رقم الترتيب: .....

رقم التسلسل: .....


جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير


أطروحة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم

في علوم التسيير تخصص تسويق

بعنوان:

# استراتيجيات التسويق الالكتروني كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الافتراضية

## دراسة مقارنة بين مؤسسات (الأمازون، ايباي، سوق الجزائر، واد كنيس، وجوميا)


من إعداد المترشحة: حليمة خنوس


نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ :2019/07/09

أمام اللجنة المكونة من السادة:

| | | |
|---|---|---|
| أ.د/ عبد الغني دادن | (أستاذ، جامعة ورقلة) | رئيسا |
| أ.د/ إبراهيم بختي | (أستاذ، جامعة ورقلة) | مشرفا ومقررا |
| د/ زينب شطيبة | (أستاذ محاضر "ب"، جامعة ورقلة) | مشرفا مساعدا |
| أ.د/ الشيخ الداوي | (أستاذ، جامعة الجزائر) | مناقشا |
| د/حسين شنيني | (أستاذ محاضر "أ"، جامعة غرداية) | مناقشا |
| د/ مرزوقي مرزوق | (أستاذ محاضر "أ"، جامعة الوادي) | مناقشا |

السنة الجامعية 2018-2019

رقم الترتيب: .....

رقم التسلسل: .....


جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير


أطروحة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم

في علوم التسيير تخصص تسويق

بعنوان:

# استراتيجيات التسويق الالكتروني كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الافتراضية

## دراسة مقارنة بين مؤسسات (الأمازون، ايباي، سوق الجزائر، واد كنيس، وجوميا)


من إعداد المترشحة: حليمة خنوس


نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ :2019/07/09

أمام اللجنة المكونة من السادة :

| | | |
|---|---|---|
| أ.د/ عبد الغني دادن | (أستاذ، جامعة ورقلة) | رئيسا |
| أ.د/ إبراهيم بختي | (أستاذ، جامعة ورقلة) | مشرفا ومقررا |
| د/ زينب شطيبة | (أستاذ محاضر "ب"، جامعة ورقلة) | مشرفا مساعدا |
| أ.د/ الشيخ الداوي | (أستاذ، جامعة الجزائر) | مناقشا |
| د/حسين شنيني | (أستاذ محاضر "أ"، جامعة غرداية) | مناقشا |
| د/ مرزوقي مرزوق | (أستاذ محاضر "أ"، جامعة الوادي) | مناقشا |

السنة الجامعية 2018-2019

بسم الله الرحمن الرحيم

١٤٣٨

## الإهداء

إلى من يقتلني الحنين إليها .. إلى من كان حضنها وسادتي.. إلى من كانت يداها منديلا يجفف لي دموعي.. إلى النور الذي فارقنا.. إلى الإنسانة العظيمة التي طالما تمنت أن تقر عينها برويتي في يوم كهذا إلى التي توسدها التراب قبل أن تتحقق أمنيتها.. إلى سر مناضلتي واجتهادي .. **إلى روح أمي الطاهرة** طيب الله ثراها، وأسكنها فسيح جنانه

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار **والدي العزيز**

إلى رفيق دربي... إلى شريك حياتي .. إلى شاطئ الحب والحنان، إلى من رسوت إليه في أحلى وأصعب الأزمان **زوجي الحبيب**

إلى كوكبان تلألئا في سمائي... فأصبحا لعيني الأمل والضياء... إلى من أجلهم تهون صعابي ولأجلهم يحلو مر الحياة، ابنيا **عبد الرحمان وأحمد ياسين** وإلى مهجة قلبي **ابنتي حنين** حفظهم الله ورعاهم

إلى صاحب القلب الطاهر الرقيق.. والنفس البريئة.. إلى ريحان حياتي **أخي الغالي الأستاذ محمد الهادي** وعائلته

إلى سندي وقوتي ... أخي العزيز **توفيق المدني** وعائلته

إلى ريحانة روحي.. إلى صاحبة القلب الكبير والطيب والنوايا الصادقة.. إلى من أرى التفاؤل بعينيها.. إلى شعلة الذكاء والنور.... **أختي الصغيرة ليديا** أتمنى لها التوفيق

إلى من مثلوا لي نعم القدوة في المثابرة والطموح.. **أخواتي وأزواجهم** رعاهم الله وإلى **بناتهم وأبنائهم** من أتمنى لهم غداً أفضل بمشيئة الله.

إلى عائلتي عائلة **نواني**، وعائلة **بله باسي** إلى كل الأقارب كل باسمه

إلى أعز من صادقت في هذه الحياة .. الأستاذة **عائشة عويسات** رحمها الله

**لهم جميعا أهدي ثمرة جهدي**

**الباحثة: حليمة خنوس**

## الشكر

أولا وقبل كل شيء الشكر كل الشكر للمولى عز وجل الذي ألهمني
وأعطاني القوة والصبر ووفقني وقدرني
على إنهــاء هذا العمل المتواضع، الذي أرجو أن يكون
عملا نافعا لي وجميع الطلبة الباحثين، وبالأخص تخصص تسويق

وبكل امتنان واحترام أتقدم بالشكر للأستاذ المشرف "**إبراهيم بختي**"،
على قبوله الاشراف على هذا العمل وعلى نصائحه
وتوجيهاته القيمة التي مهدت لي الطريق
لإتمام هذا العمل جزاه الله عنى كل الخير وحسن الجزاء

أتقدم بشكر خاص جدا لأختي **سميرة** وزوجها **بلقاسم بن عمر** على حرصهما الدائم
ومساندتهما لنا في إنجاز هذا العمل، بالمثل أوجه شكرا خاصا للأخ
الاستاذ **محمد الهادي** على كل ما تحمله معنا؛
ولا أنسى بالذكر والشكر اللجنة الموقرة لجنة المناقشة التي سأحضى
بالوقوف أمامها لمناقشة هذا العمل المتواضع

وإلى كل أساتذتي وكل من علمني وإلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في السر والعلن

**الباحثة: حليمة خنوس**

**الملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في موضوع إستراتيجيات التسويق الالكتروني بإعتبارها مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الافتراضية، حيث تم عرض أهم المفاهيم المتعلقة بالمؤسسات الافتراضية والاستراتيجيات المنتهجة من طرفها، وكذلك إستراتيجيات التسويق الالكتروني بإعتبارها مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الافتراضية وذلك بإجراء مقارنة بين مؤسسات افتراضية امريكية رائدة، ومؤسسات افتراضية جزائرية، واعتمدنا في تحليل معطياتها على المنهج الوصفي، أسلوب المقارنة، تحليل المضمون. ومن أهم النتائج المتوصل لها، وجود علاقة ارتباط بين تطبيق استراتيجيات التسويق الالكتروني كمتغير مستقل وتعزيز تنافسية المؤسسات الافتراضية باعتباره متغير تابع، وخلصنا إلى أن مؤسسة الأمازون في المقام الأول تستمد ميزتها التنافسية من الاستفادة من تقنية المعلومات واستخدامها في التجارة الإلكترونية كمنصة قابلة للتوسعة وسهلة الارتقاء تضمن للمؤسسة التقدم على منافسيها، وأن هناك دورا فعالا لاستراتيجيات التسويق الالكتروني في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الافتراضية من خلال التأثير على زيادة الحصة السوقية، زيادة الأرباح.

**الكلمات المفتاحية:** اقتصاد رقمي، مؤسسات افتراضية، تسويق إلكتروني، استراتيجيات التسويق الالكتروني، ميزة تنافسية، الأمازون، ايباي، واد كنيس، سوق الجزائر، جوميا.

## Abstract:

This study aims to discuss the issue of e-marketing strategies as an approach to achieve competitive advantage in the virtual institutions. The main concepts related to virtual institutions and their strategies were presented, as well as e-marketing strategies as the entrance to the competitive advantage of virtual institutions by making a comparison between the pioner virtual institutions in USA and virtual institutions in Algeria. We have adopted in the analysis of collected data the descriptive method, comparative method and content analysis. One of the main findings of the study is that there is a correlation between the application of e-marketing strategies as an independent variable and the promotion of virtual institution competitiveness as a dependent variable. We concluded that the Amazon Company primarily derives its competitive advantage from the use of information technology and its use in e-commerce as an extensible and easy-to-upgrade platform that ensures the progress on its competitors. Moreover, there is also an effective role for e-marketing strategies in supporting the competitive advantage of virtual institutions by influencing the increase of the market share and increasing profits.

**Keywords**: digital economy, virtual institutions, E-Marketing, e-marketing strategies, competitive advantage, Amazon, eBay, Ouedkniss, DZsoq, Jumia.

## قائمة المحتويات


| | |
|---|---|
| الإهداء | II |
| الشكر والتقدير | III |
| الملخص | IV |
| المحتويات | V |
| قائمة الجداول | VI |
| قائمة الأشكال | XIII |
| قائمة الملاحق | XI |
| المقدمة | أ |
| **الفصل الأول: الدراسات السابقة** | 01 |
| المبحث الأول: دراسات تتعلق بالمؤسسات الافتراضية | 02 |
| المبحث الثاني: دراسات تتعلق بالتسويق الالكتروني والتنافسية | 06 |
| المبحث الثالث: تأصيل الدراسة الحالية | 25 |
| **الفصل الثاني: الاقتصاد الرقمي والتنافسية** | 29 |
| المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الاقتصاد الرقمي | 30 |
| المبحث الثاني: فرص وتحديات الاقتصاد الرقمي | 41 |
| المبحث الثالث: التنافسية في ظل الرقمنة | 45 |
| **الفصل الثالث: مدخل استراتيجي للمؤسسات الافتراضية** | 52 |
| المبحث الأول: خصائص المؤسسات الافتراضية | 53 |
| المبحث الثاني: الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الافتراضية | 67 |
| المبحث الثالث: استراتيجيات المؤسسات الافتراضية | 84 |
| **الفصل الرابع: فعالية التسويق الالكتروني في المؤسسات الافتراضية** | 91 |
| المبحث الأول: إطار مفاهيمي للتسويق الالكتروني | 92 |
| المبحث الثاني: استراتيجيات التسويق الالكتروني بالمؤسسات الافتراضية | 102 |
| المبحث الثالث: المزيج التسويقي الالكتروني بالمؤسسات الافتراضية | 116 |
| **الفصل الخامس: دراسة حالة متاجر افتراضية** | 131 |
| المبحث الأول: تحليل المضمون للمتاجر الافتراضية محل الدراسة | 132 |

المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي للمؤسسات محل الدراسة 145
المبحث الثالث: الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات محل الدراسة 169
الخاتمة 205
المراجع 210
الملاحق 219
الفهرس 231

# قائمة الجداول


| رقم الجدول | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| **01** | العناصر الفرعية لمؤشر الاستخدام | 39 |
| **02** | الفرق بين الاقتصاد التقليدي والاقتصاد الرقمي | 41 |
| **03** | التعاريف المقدمة للمؤسسات الافتراضية | 58 |
| **04** | المؤسسات الافتراضية من منظور الاستغلال ومن منظور الاستكشاف | 57 |
| **05** | المقارنة بين المؤسسة المادية والمؤسسة الافتراضية | 58 |
| **06** | مستويات الافتراضية | 62 |
| **07** | أوجه الاختلاف بين التسويق الالكتروني والعادي | 92 |
| **08** | تحليل swot لمؤسسة الامازون | 154 |
| **09** | تحليل swot ةسسؤلمي ابيا | 161 |
| **10** | مقارنة بين المؤسسات محل الدراسة من حيث الاستراتيجيات | 187 |
| **11** | مقارنة بين المؤسسات محل الدراسة من حيث المزيج التسويقي الالكتروني | 203 |

# قائمة الأشكال


| رقم الشكل | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | عناصر الاقتصاد الرقمي | 34 |
| 02 | القوى المشكلة للعصر الرقمي | 35 |
| 03 | الشكل العام لمؤشر الجاهزية الشبكية | 40 |
| 04 | أنواع التنافسية | 46 |
| 05 | متطلبات البيئة التنافسية | 48 |
| 06 | دوافع نشأة المؤسسة الافتراضية | 55 |
| 07 | قوى المنافسة الخارجية الخمس | 79 |
| 08 | أهم وسائل رضا العملاء على المؤسسات الافتراضية | 96 |
| 09 | عناصر بناء الثقة للمستهلك في المؤسسات الافتراضية | 97 |
| 10 | مصفوفة النمو ثلاثية الأبعاد | 101 |
| 11 | استراتيجيات التسويق الالكتروني في المؤسسات الافتراضية | 107 |
| 12 | مراحل التسجيل للاحالة في محرك البحث | 109 |
| 13 | خيارات استخدام الانترنت لتطوير المنتوج والسوق | 117 |
| 14 | المؤسسة الافتراضية كوسيط بين المنتجين والزبائن الالكترونيين | 152 |
| 15 | عدد أعضاء أمازون بريم في الولايات المتحدة الامريكية | 155 |
| 16 | معدل نمو الامازون مقارنة مع نمو مبيعات التجارة الالكترونية في الولايات المتحدة الامريكية | 157 |

# قائمة الملاحق


| رقم الملحق | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| **01** | بطاقة معلومات | 220 |
| **02** | البيانات المالية للامازون | 226 |
| **03** | البيانات المالية لمؤسسة ايباي | 227 |
| **04** | تصنيف مواقع المؤسسات محل الدراسة | 227 |
| **05** | حركة البحث لمواقع المؤسسات محل الدراسة | 228 |
| **06** | مؤشرات أداء مواقع المتاجر الافتراضية محل الدراسة | 229 |
| **07** | مقارنة بين مؤسسة الامازون وايباي | 230 |

# المقدمة

## تمهيد:

تعد العولمة أحد أهم الظواهر التي لازمت تطور المجتمع الحديث، من خلال الانفتاح والتداخل الكبير للبيئات الاقليمية مع العالم الخارجي، إذ أصبح هناك تداخل واضح في الجوانب السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية، بسبب زوال الحواجز الجغرافية والسياسية بين مختلف الدول. ويعد المجال الاقتصادي من أكثر المجالات تأثرا بالأسباب والقوى الحاكمة لاتجاهات تطور العولمة والتي تظهر خاصة من خلال التحالفات الاستراتيجية للشركات العالمية، والتطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

يتكون مجال الاتصالات والمعلومات من مفهومين واسعين هما المعلومات، والاتصالات، فهما متلازمان ومترابطان إلى حد كبير، فلولا المعلومات وتكنولوجياتها ما كان هناك اتصال، ولا تطور لوسائل الاتصال، ولولا الاتصال وتكنولوجياته ما استطاعت المعلومات بلوغ الأهمية التي هي عليها الآن.

أحدثت تكنولوجيا المعلومات تغييرا في الظروف الاقتصادية المحيطة بالمؤسسات الاقتصادية، حيث تميزت باستعمال وسائل تقنية ذات قيمة مضافة عالية، نتج عنه تقليل موازين قوى التنافس السياسي والاقتصادي بين الدول، مما أدى إلى تراجع الاقتصاد بخطى متسارعة لصالح الاقتصاد الرقمي، وأصبح العصر الحالي عصر اقتصاد الانترنت، مما أدى إلى إلغاء الحدود الجغرافية والسياسية الأمر الذي دفع إلى المنافسة المفتوحة بين جميع المؤسسات في العالم.

وترتب عن هذه الثورة المعلوماتية بروز مفاهيم جديدة، فرضت على معظم القطاعات ضرورة التكيف معها، ومن القطاعات التي تأثرت كثيرا بتطور تقنية المعلومات قطاع الأعمال، في عدة مجالات منه مثل التسويق والتجارة وظهرت مفاهيم التجارة الالكترونية، التسويق الالكتروني والمؤسسات الافتراضية وأصبح رجال الأعمال ملزمين بالتعامل مع تلك المفاهيم بغرض البقاء والمحافظة على مكانة في السوق، وهو الشيء الذي يتطلب توفر بنية تحتية مادية ومعرفية معينة، ويختلف التعامل بتكنولوجيا المعلومات بين بلدان العالم المتقدم، التي تملك البنية التحتية لهذه التكنولوجيا والثقافة للتعامل الالكتروني. إذ نلاحظ انتشار المؤسسات الافتراضية في العالم المتقدم، في حين ما زالت الدول النامية في بداية الطريق لامتلاك الآليات التكنولوجية والمعلوماتية للتطور الاقتصادي، واعتماد المؤسسات الافتراضية في ذلك التطور.

تشهد التجارة الإلكترونية رواجا وإستحسانا كبيرين في العالم بصفة عامة وفي العالم العربي بصفة خاصة، بينما لا تلقى حقها في الجزائر بل هي تعاني تأخرا كبيرا مقارنة مع الدول العربية قبل الأجنبية. ويعود ذلك لأسباب أهمها –على حد علم الباحث– عدم توافر أساليب التسوق المضمونة، ناهيك عن تقنيات التسوق المتطورة التي توفر للمستخدم الجزائري السهولة والمرونة الكافية في التسوق عبر المؤسسات الافتراضية. التي لا تتوفر بالقدر اللازم والكافي في الجزائر، رغم مساعي الدولة في توفير البنية التحتية المادية ووعيها بضرورة تأهيل الاطارات لاتاحة التعامل بتكنولوجيا المعلومات لكن ما نلاحظه على حد علمنا شح في

تواجد المؤسسات الافتراضية في الجزائر، والتي تستعمل تكنولوجيات المعلومات المتطورة وأساليبها الحديثة المناسبة لها.

**أولا– إشكالية الدراسة**: انطلاقا مما سبق نطرح إشكالية هذه الدراسة كالتالي:

**هل يعتبر استخدام استراتيجيات التسويق الالكتروني مدخل لرفع تنافسية المؤسسات الافتراضية؟**

ولتبسيط هذه الإشكالية يمكن طرح بعض الإشكاليات الفرعية التالية:

- هل هناك وضوح في استخدام استراتيجيات التسويق الالكتروني في المؤسسات الافتراضية محل الدراسة؟
- أي استراتيجيات التسويق الالكتروني أكثر استخداما؟
- هل هناك ارتباط بين استخدام استراتيجيات التسويق الالكتروني وزيادة تنافسية المؤسسات الافتراضية؟
- هل تؤثر البنية التحتية في استخدام التسويق الالكتروني لرفع تنافسية المؤسسات الافتراضية محل الدراسة؟

**ثانيا– فرضيات الدراسة**:

بغية معالجة الاشكالية المطروحة، فقد ارتأينا وضع الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى**: مستوى استخدام استراتيجيات التسويق الالكتروني في المؤسسات الافتراضية محل الدراسة مرتفع.
- **الفرضية الثانية**: استراتيجيات التسويق الالكتروني تطبق في المؤسسات الافتراضية بصفة جيدة.
- **الفرضية الثالثة**: يوجد ارتباط بين تطبيق استراتيجيات التسويق الالكتروني وزيادة التنافسية في المؤسسات الافتراضية محل الدراسة.
- **الفرضية الرابعة**: يوجد ارتباط بين متطلبات التسويق الالكتروني وزيادة تنافسية المؤسسات الافتراضية محل الدراسة.

**ثالثا– أسباب اختيار الموضوع**: تعود الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع إلى أسباب موضوعية وأخرى شخصية، لعل أهمها:

- **أسباب موضوعية**:

– قلة الدراسات الميدانية في مجال التسويق الالكتروني حول المؤسسات الافتراضية الجزائرية.

– حداثة وأهمية الموضوع في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والعولمة.

– ظهور نوع جديد من المؤسسات على الانترنت محققة أرباح ضخمة من خلال البيع على الخط. الشيء الذي أثار الانتباه حول كيفية وصول هذه المؤسسات إلى جمع هذه الثروة بالرغم من عدم امتلاكها لأصول مادية في البيئة الرقمية.

– **أسباب ذاتية:**

– رغبة ذاتية في دراسة واكتشاف المجالات المؤثرة على تطور ونمو المؤسسات الافتراضية في البيئة الجزائرية.

– المساهمة ولو بالقسط القليل في المعالجة التطبيقية للتسويق الالكتروني في المؤسسات الافتراضية الجزائرية.

– طبيعة تخصصنا في التسويق واهتمامنا بالتسويق الالكتروني كأحد المجالات الحديثة في هذا الميدان.

– الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع وكل ما له علاقة بتكنولوجيا المعلومات، قصدا منا أن نكون واسطة لإبلاغ مثل هذه المفاهيم وايصالها لمن له اهتمام بها، وقصدا منا للقيام بعملية تحديث لبحث الماجستير.

– وأكاديميا لأن تضيف هذه الأطروحة قيمة للمكتبة العربية وأن تكون مرجعا للباحثين والدارسين إن شاء الله.

**رابعا– أهمية الدراسة:**

تدعو الضرورة إلى الاحاطة بالأهمية العلمية، والفائدة العلمية من القيام بهذا البحث، حيث تبرز أهميته ضمن المجالات التالية:

- القاء الضوء على أحد الموضوعات التي تبرز التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال نتيجة للتغييرات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- إبراز دور استراتيجيات التسويق الالكتروني في التأثير على القوة التنافسية ومن ثمة إلى تعزيز تنافسية المؤسسات الافتراضية.
- حداثة الموضوع، باعتباره يربط بين متغيرات ذات أهمية بالغة.
- الوقوف على واقع المؤسسات الافتراضية بالجزائر.
- الوقوف على أهم معوقات انشاء المؤسسات الافتراضية.
- تشجيع الممارسين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية على الاستفادة بالتسويق الالكتروني ضمن نشاطاتهم التسويقية.

- تحسيس المسيرين بأهمية التسويق الالكتروني وفائدة تطويره بالمؤسسات الاقتصادية.
- تشجيع المحيط الاقتصادي على الاهتمام بإنشاء وتطوير المؤسسات الافتراضية في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال المنافسة.
- محاولة مساعدة مسيري المؤسسات للتعرف على أهم استراتيجيات التسويق الالكتروني الفعالة.

**خامسا– أهداف الدراسة:**

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة أهداف أهمها:

- التعرف على أهم الاستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات الافتراضية في ظل التطور الكبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة وطبيعة بيئتها الداخلية والتنافسية المتسمة بالتطور السريع.
- التعرف على أهم استراتيجيات التسويق الالكتروني المطبقة في المؤسسات الافتراضية وتحديد أثر تلك الاستراتيجيات على فاعليته في ظل الاستراتيجيات التنافسية المنتهجة.
- معرفة واقع التسويق الالكتروني في كل من المؤسسات محل الدراسة.
- التعرف على أثر تلك الاستراتيجيات على فاعلية التسويق الالكتروني بهذه المؤسسات.
- تقديم إطار مقترح للتسويق الالكتروني يمكن أن يساعد المؤسسات الافتراضية الجزائرية لزيادة التنافسية وفاعلية تسويقها الالكتروني وزيادة أهدافها الاستراتيجية والتسويقية.
- إبراز المعوقات التي تعرقل التطبيق الجيد لاستراتيجيات التسويق الالكتروني.

**سادسا– حدود الدراسة:**

تمثلت حدود الدراسة النظرية في:

- أخذا بعين الاعتبار مختلف مداخل تناول ودراسة المؤسسات الافتراضية فإن دراستنا اعتمدت على البعد الاستراتيجي والمدخل التسويقي من خلال الاحاطة بأهم الاستراتيجيات العامة لتلك المؤسسات وتقييم أثر استراتيجيات التسويق الالكتروني ومزيجه التسويقي على رفع تنافسية المؤسسات الافتراضية.

أما حدود الدراسة التطبيقية:

- الدراسة في حدودها حاولت الوقوف على واقع استراتيجيات التسويق الالكتروني في المؤسسات الافتراضية، المؤسسة الأولى هي مؤسسة الامازون وهي مؤسسة أمريكية رائدة في النشاط الافتراضي لبيع الكتب، التي ظهرت من مجرد أفكار لمالكها "بيزوس" الذي عرف كيف يستغل الفرص المتاحة على الانترنت، والثانية كذلك مؤسسة امريكية تتمثل في مؤسسة ايباي وهي مؤسسة مزادات هي الأولى بلا منافس على مستوى العالم تقوم بمهمة الوكيل والوساطة بين البائع والمشتري، والمؤسسة الثالثة هي

مؤسسة واد كنيس وهي مؤسسة جزائرية للبيع والشراء عبر الانترنت تقدم خدمات مميزة وتشهد اقبالا كبير جدا، والمؤسسة الرابعة هي مؤسسة جزائرية هي الأخرى، وهي مؤسسة سوق الجزائر، وهذا بهدف المقارنة التي تؤدي إلى اقتراح إطار للتسويق الالكتروني الفعال وتوصيات تستفيد منها مختلف المؤسسات الافتراضية الجزائرية الحالية والمستقبلية.

**سابعا– مرجعية الدراسة:**

لقد تم جمع الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع البحث، سواء باللغة العربية أو الأجنبية، وكانت الدراسات السابقة والتي تشكل مرجعية لهذه الدراسة من أطروحات دكتوراه، ومذكرات ماجستير، ومداخلات ضمن ملتقيات ومقالات منشورة في مجلات محكمة.

**ثامنا– منهجية الدراسة:**

نظرا لطبيعة الدراسة في الفصل النظري والتطبيقي تم اعتماد المنهج الوصفي، الذي يعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها ومقارنتها للوصول إلى نتائج عامة، من خلال البحث المكتبي والوثائقي والمسح ودراسة الحالة وتحليل الوظائف والنشاطات، كما اعتمدنا المنهج التاريخي فيما يخص التطور التاريخي للمفاهيم المقدمة عن المؤسسات الافتراضية، وكذلك الاعتماد على المنهج المقارن في الدراسة التطبيقية من خلال مقارنة استراتيجيات التسويق الالكتروني لهذه المؤسسات محل الدراسة، وأثر استراتيجيات التسويق الالكتروني ومزيجه التسويقي على زيادة تنافسية المؤسسات محل الدراسة، وكذا تحليل مضمون مواقع هذه المؤسسات محل الدراسة.

**تاسعا– أدوات الدراسة:**

كان بودنا إجراء دراسة مسحية للمؤسسات الجزائرية لكن واجهتنا صعوبات في تحديد عدد وحجم المؤسسات الافتراضية الجزائرية نظرا لغياب نظام معلوماتي، وتمثلت أدوات الدراسة في تحليل المضمون المرتكز على التقارير ووثائق المؤسسات محل الدراسة، وعلى الملاحظة من خلال زيارة مواقع المؤسسات محل الدراسة ومحاولة التعرف على طرق عملها.

**عاشرا– صعوبات الدراسة:**

اعترض إعداد هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات نوردها كما يلي:

- إن موضوع الاقتصاد الرقمي والتسويق الالكتروني وتكنولوجيا المعلومات متجدد ومتطور في وقت وجيز وبالتالي اهتلاك المعلومات بشكل سريع مما قلل الاستفادة منها.
- صعوبة تقبل غالبية المجتمع الجزائري للتسوق عبر الانترنت وعدم الوثوق فيه جعل من الصعب تجسيد مفهوم المؤسسات الافتراضية على أرض الواقع، لغياب مؤسسات افتراضية بمعنى الكلمة، إذ نجد مجرد متاجر للعرض والاعلان فقط، إذ تفتقر إلى سلة مشتريات ووسائل الدفع كالبطاقات الائتمانية، أو الالتزام بالتوصيل وخدمات ما بعد البيع، وبالتالي قلة الاهتمام بها، مما جعل البحث والدراسة فيها قليل.

## احدى عشر– هيكل الدراسة:

انبثقت فكرة موضوع استراتيجيات التسويق الالكتروني كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الافتراضية وواقع هذه الاستراتجيات في الدول العربية، والجزائر خاصة، من تقاطع مجال التسويق الالكتروني مع مجال تكنولوجيا المعلومات، من خلال هذه المقاربة ورغبة منا في الإحاطة بجوانب الموضوع، ارتأينا تقسيم الدراسة إلى **خمسة فصول**.

تناول **الفصل الأول الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الالكتروني والمؤسسات الافتراضية** وقد تمت معالجته من خلال ثلاث مباحث، يشمل المبحث الأول الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات التسويق الالكتروني واستراتيجياته، أما المبحث الثاني تم تطرق فيه إلى الدراسات السابقة التي تناولت المؤسسات الافتراضية، أما المبحث الثالث والأخير فتناول علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

أما **الفصل الثاني** فيتعلق **المفاهيم الأساسية والمرتبطة بالاقتصاد الرقمي والتنافسية** في المبحث الأول، انطلاقا من المفهوم ونماذج الأعمال في الاقتصاد الرقمي، مؤشرات قياس الاقتصاد الرقمي، إلى متطلبات الاقتصاد الرقمي في ظل الرقمنة، التنافسية ظل الاقتصاد الرقمي في المبحثين الثاني والثالث.

أما **الفصل الثالث** المعنون **بمدخل استراتيجي للمؤسسات الافتراضية**، فهو تكملة للاقتصاد الرقمي ومحاولة منا لتبيان الأنماط الجديدة من المؤسسات المنبثقة عن استعمال الانترنت في المجال التسويقي الخصائص المميزة للمؤسسات الافتراضية، الاهداف الاستراتيجية المميزة للمؤسسات الافتراضية، استراتيجيات المؤسسات الافتراضية، وذلك في ثلاثة مباحث على التوالي.

كما تم تخصيص **الفصل الرابع** لدراسة **فعالية التسويق الالكتروني بالمؤسسات الافتراضية**، منها إطار مفاهيمي للتسويق الالكتروني في المبحث الأول، استراتيجيات التسويق الالكتروني بالمؤسسات الافتراضية في المبحث الثاني، المزيج التسويقي الالكتروني بالمؤسسات الافتراضية في آخر مبحث من هذا الفصل.

أما **الفصل الخامس** فسنتناول فيه **دراسة حالة متاجر الكترونية** من خلال ثلاث مباحث، كان أولها: تحليل المضمون للمتاجر الافتراضية محل الدراسة، أما المبحث الثاني تطرق إلى الحديث عن التحليل الاستراتيجي للمؤسسات محل الدراسة، أما المبحث الأخير فخصص لتناول الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات محل الدراسة.

الخاتمة وتضمنت أهم نتائج وتوصيات الدراسة وآفاقها.

# الفصل الأول:

## الدراسات السابقة

## تمهيد

سنحاول في هذا الفصل عرض بعض الدراسات التي تتعلق بالمتغير المستقل ألا وهو استراتيجيات التسويق الالكتروني وعرض الدراسات التي تناولت التسويق الالكتروني، وذلك بعرض الدراسات العربية والمحلية ثم عرض الدراسات الأجنبية التي تناولت المتغير المستقل، ونفس الشيء بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل في تنافسية المؤسسات الافتراضية فإننا سنعرض الدراسات العربية في المقام الأول متبوعة بالدراسات الأجنبية، وبعد ذلك سنعرض علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة وبنفس الطريقة بعرض خلاصة الدراسات السابقة متبوعة بما ميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وتجدر الإشارة إلى أن عرض الدراسات السابقة كان عن طريق تحديد الهدف من الدراسة والأسلوب المستخدم والعينة إن وجدت وكذا الأدوات المستخدمة والمنهج المتبع، وعرض أهم النتائج المتوصل إليها، علما أن الدراسات السابقة إحتوت على مذكرات وأطروحات ومقالات في مجلات علمية محكمة بالإضافة إلى مداخلات في ملتقيات علمية.

## المبحث الأول: دراسات تتعلق بالمؤسسات الافتراضية

سنتناول في هذا المبحث الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع والمتمثل في المؤسسات الافتراضية وذلك بعرض هذه الدراسات، ولقد تناولنا الدراسات العربية وبعدها الدراسات الأجنبية ولقد عرضناها متسلسلة زمنيا من الأقدم إلى الأحدث كما يلي.

### المطلب الأول: الدراسات العربيةٌ

نهتم في هذا المطلب بالدراسات العربية التي تطرقت إلى المؤسسات الافتراضية، وهي دراسات قليلة–على حد علم الباحث– نذكرها في النقاط التالية:

**أولا: دراسة بشير عباس العلاق وآخرون سنة2002** [1]: هدفت هذه الدراسة إلى إعطاء تصوراً واضحا حول المؤسسات الافتراضية من خلال إبراز المفاهيم النظرية حولها، ومناقشة تطبيق التجارة الالكترونية في هذه المؤسسات. من أجل ذلك اعتمد الباحث على منهج وصفي بالاعتماد على التراكم المعرفي حول الموضوع، وللتأكد من فرضيات الدراسة وزع الباحث استبيانا، وخلصت الدراسة في النهاية إلى العديد من النتائج أهمها:

1. ضرورة وجود مؤسسات افتراضية في ظل اقتصاد معرفي متطور تستجيب للمنافسة الدولية وطلبات الزبائن.
2. وجود علاقة بين التطور الحاصل في مجال التجارة الالكترونية وتطبيقياتها.
3. ظهور المؤسسات الافتراضية على الصعيد العالمي.

**ثانيا: دراسة محمد محمد الهادي سنة 2002** [2]: هدفت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على المؤسسة الرقمية أو الالكترونية في عالم متغير على الدوام. فحددت مفهوم المؤسسة الرقمية واختلافها عن المؤسسة التقليدية الذي يوضح أنها مؤسسة مستخدمة لتكنولوجيا شبكة الإنترنت، وخصائصها في بيئتها المعاصرة المرتبطة بالعولمة، والمنافسة. تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة. وتم القيام بدراسة تطبيقية عن واقع مواقع مراكز التدريب الإداري العربية التي لها مواقع على الإنترنت، وكانت أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

1. عدم الاستخدام والاعتماد على التطورات التكنولوجية الحديثة المرتبطة بشبكة الويب وخاصة ما يتصل بالوسائط المتعددة في تخزين محتويات الدورات التدريبية.
2. سيطرة المادة الإعلانية والتسويقية عن الدورات المقدمة بدلا من التداول الفعلي للمحتوي التدريبي للدورة ذاتها.
3. مواجهة مجموعة من المعوقات التي تحد من تواجد منظمة التدريب الرقمية على الإنترنت التي منها ما يلي:

- عدم القدرة على تصميم وبناء نظم التدريب الرقمية باستخدام تكنولوجيا ونظم المعلومات المتقدمة.
- عدم قناعة المتدربين أنفسهم بفعالية وجودة النظم التدريبية المتاحة عبر الإنترنت.
- ندرة المتدربين والمدربين العرب في استشارة الدورات المتاحة بالفعل علي الإنترنت.
- عدم انتشار استخدام الإنترنت في العالم العربي مقارنة بالدول المحيطة والدول المتقدمة.
- نقص البنية الأساسية المعلوماتية في أقطار العالم العربي.
- ارتفاع تكاليف إقامة المنظمات التدريبية الرقمية وإدارتها باستمرار.
- ندرة الأدوات التكنولوجية الحديثة المتوافرة للموارد البشرية الراهنة والتدريب عليها وإتقانها .

[1] د. بشير عباس العلاق وآخرون، "**المنظمات الافتراضية والتجارة الإلكترونية**"، المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، القاهرة، 2002.

[2] أ.د. محمد محمد الهادي، "**المنظمة الرقمية في عالم متغير**"، المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، القاهرة، 2002.

وأوصت الدراسة بمواجهة تحديات مستقبل المؤسسة الرقمية في إطار المتغيرات التكنولوجية والمؤسسية المتسارعة.

**ثالثا: دراسة العسالي سنة 2008**[1]: تناولت الدراسة دراسة عناصر المزيج الترويجي في المؤسسة الافتراضية، الهدف منها معرفة إذا كانت المؤسسات الافتراضية التي تنشط في نفس السوق تنتهج نفس الاستراتيجيات في الاستراتيجيات في الترويج لتحقيق النجاح والريادة في مجالها. استخدم الباحث في دراسته أسلوب المقارنة بين مؤسستين افتراضيتين، إذ خلص البحث لوجود تباين في الاستراتيجيات المنتهجة.

**رابعا: دراسة عدوكة لخضر وآخرون سنة 2012**[2]: هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم الاقتصاد الافتراضي وتوضيح أهم أسسه وإعطاء تصورا واضحا على المؤسسات الافتراضية من خلال تسليط الضوء على مفهوم المؤسسات وأهم أشكالها. استعملت الدراسة المنهج الوصفي في جانبها النظري وذلك بهدف إعطاء مفهوم عام للاقتصاد الافتراضي والمؤسسات الافتراضية، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر أهمها:

- المؤسسة الافتراضية تتميز أساسا في كونها عبارة عن شبكة مؤسسات مستقلة ومتناثرة جغرافيا وذات رسالة متداخلة جزئيا.
- الشركاء يتعاونون بالاستناد إلى علاقات شبه مستقرة.
- تتميز المؤسسات الافتراضية بجملة من الخصائص أهمها عابرة للحدود، تقاسم المعرفة، تناثر جغرافي، تغير المشاركين، التوجه بالعميل، اتصالات الكترونية.

**خامسا: دراسة فارس فضيل وآخرون سنة 2012**[3]: حاولت هذه الورقة البحثية إعطاء تصور واضح عن المؤسسات الافتراضية من خلال توضيح أهميتها ودورها والحاجة إليها في ضوء الانتقال إلى مجتمع المعرفة، ثم ناقشت تطبيق التجارة الالكترونية ومساهمتها في تطوير هذه المؤسسات وتدعيم استراتيجياتها، مع تصاعد العصر الشبكي والانترنت، إذ تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التجارة الالكترونية في تحقيق أهداف المؤسسات الافتراضية وتحسين أدائها التنافسي في ظل بيئة الأعمال الالكترونية. جمعت الدراسة بين المنهج الوصفي في جانبها النظري وذلك بهدف إعطاء المفهوم العام للاطار النظري للتجارة الالكترونية والمؤسسات الافتراضية، كما اعتمدت على المنهج التحليلي عن طريق ابراز الملامح الأساسية والنتائج الايجابية التي يمكن أن تعكسها المؤسسات الافتراضية من خلال تطبيقها واعتمادها على التجارة الالكترونية. وخلصت

---

[1] بلقاسم العسالي، **"دراسة المزيج الترويجي للمؤسسة الافتراضية: دراسة مقارنة"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2008.

[2] عدوكة لخضر، بوقلي زهرة، بن أعبيزة دحو، **"المنظمات الافتراضية"**، المركز الجامعي خميس مليانة، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، 13و14 مارس 2012.

[3] فارس فضيل، صدقاوي صورية، فرطاس فتيحة، **"دور التجارة الالكترونية في رسم أسس واستراتيجيات المؤسسات الافتراضية"**، المركز الجامعي خميس مليانة، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، 13و14 مارس 2012.

الدراسة إلى أن التجارة الالكترونية غيرت من طبيعة الأنشطة المختلفة الأمر الذي أدى إلى استخدام أساليب جديدة تختلف عما هو مستخدم بصورة تقليدية، كما توصل الباحث إلى أن التجارة الالكترونية تعتبر فرصة أمام المؤسسات لتوسيع نطاق أعمالها لأنها وسيلة فعالة لترويج السلع والخدمات في جميع أنحاء العالم، كما توصلت إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي التي مكنت المؤسسات الافتراضية من التواجد والنجاح لأنها تمكنها من التنسيق والسيطرة ونشر أكبر كمية من المعلومات وبشكل سريع جدا وبمنتهى الدقة إلى الزبائن في كل أرجاء العالم. كما توصلت إلى أنه لابد للمؤسسات الافتراضية من توفير آليات جديدة لخلق النمو والابداع ولا يمكن أن تكون كذلك إلا بفهم واع لهيكلتها.

## المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

**أولا: دراسة Régis MEISSONIER سنة 2000**[1]: تناولت الدراسة قراءة لمختلف التعاريف المرتبطة بتصميم المؤسسات الافتراضية وأنواعها التي ترتبط بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، إذ أظهرت النتائج أن المؤسسة الافتراضية مشروع تميل من خلاله المؤسسة إلى البناء المشترك من خلال تفاعلات مدعمة من طرف الفاعلين في بيئتها، كما بين أن المؤسسات الافتراضية يمكن أن تمثل نظاما إعلاميا يدعم ديناميكية تنظيمية بالاضافة إلى امكانية تطبيق المؤسسة مبدأ ديمومة العلاقات بين الشركاء.

**ثانيا: دراسة Chloé Saint-Ville, Brendan Bergeron سنة 2006** [2]: هدفت هذه الدراسة إلى الاجابة على تساؤلات أهمها: كيفية انشاء المؤسسات الافتراضية؟ وما هي ايجابيات وسلبيات المؤسسات الافتراضية؟ إذ اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لتبيان انتقال المؤسسات إلى العالمية، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- تنشأ المؤسسة الافتراضية وفق درجات نمو التركيب في اتحاد الوظائف والمنتوجات والمحيط حيث يصبح تسيير المؤسسة صعب وكذلك الهيكل التنظيمي غير ثابت وفقا لتغيرات بيئة الاعمال، بالاضافة لضرورة وجود شراكة لضمان هذا التطور وتكوين مؤسسات من مؤسسة كبرى حيث تكون منافسا مع مرور الزمن.

[1] Régis MEISSONIER ,"**Organisation virtuelle : conception,ingénierie et pratiques**" , pour l'obtention du Doctorat en science du gestion en décembre 2000, université de droit d'économie et des sciences d'AIX-MARSEILLE, France.

[2] Chloé Saint-Ville, Brendan Bergeron, "**Les entreprises Virtuelles**", 2006.

– من ايجابيات المؤسسات الافتراضية أن الانتاج يكون افتراضي حسب الرغبات ومواصفات محددة، باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال لضمان التوسع التجاري، والتوجه نحو المرونة التنظيمية وتطوير مفهوم المؤسسة، كذلك ضمان استمرارية العمل، والمساهمة في الوقوف ضد التلوث والتخطيط الاقليمي للعمل.

– أما من سلبيات المؤسسات الافتراضية اصطدامها بثقافة المؤسسة ووفاء الزبائن، قيامها على الخدمات اللوجسية المعقدة، واعتمادها أساسا على العلامة التجارية.

## المبحث الثاني: دراسات تتعلق بالتسويق الالكتروني والتنافسية

سنتناول في هذا المبحث الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل والمتمثل في التسويق الالكتروني وذلك بعرض موجز لهذه الدراسات، ولقد تناولنا الدراسات العربية، وبعدها الدراسات الأجنبية مع مراعاة التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

### المطلب الأول: الدراسات العربية

سنتطرق في هذا المطلب إلى الدراسات العربية والمتعلقة بالتسويق الالكتروني واستراتيجياته.

**أولا: دراسة بختي سنة 2002**[1]: تناولت الدراسة تعريف المؤسسة من خلال العناصر المكونة لها ولدورة استغلالها، والوظائف التي تمكنها من تأدية دورها، بالتركيز على ادارة المبيعات وادارة المخزونات لارتباطها القوي بالتسويق، ثم تقديم مفهوم شامل للمعلوماتية وعلاقتها بادارة الاعمال ودور المعلومات ونظم المعلومات في المؤسسات، بعدها تم الاشارة إلى الشبكات عموما والشبكة الدولية للمعلومات خصوصا لينتقل لتحليل الانترنت واستراتيجية المؤسسة من خلال اعتبار الانترنت كإبداع أو تجديد تكنولوجي وأثره على استراتيجية المؤسسة، ودراسة السوق وعوامل المنافسة، بعدها تطرق لمفهوم التسويق الحديث ومركباته والمزيج التسويقي الالكتروني ومركباته، وتم التركيز على الترويج والتوزيع باعتبار أن الانترنت تساهم في دفعهما وتطورهما. بعدها تطرق الباحث إلى التجارة الالكترونية من خلال مفهومها، دوافعها وتعريف النقود الالكترونية وأنواعها وأنظمة الدفع الالكتروني المستخدمة في التسديد والدفع، بعدها تناول استراتيجيات مواقع الويب والحلول الممكن اعتمادها في البناء، ودواعي الحضور وتبريره، أسس بناء المواقع.

[1] ابراهيم بختي،"**دور الانترنت وتطبيقاته في التسويق دراسة حالة الجزائر**"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2002.

وقد هدفت الدراسة إلى ما يلي:

أ. معرفة دور استراتيجيات الانترنت في مجال التسويق بالنسبة للمؤسسة.

ب. توعية المؤسسات بأهمية التجارة الالكترونية، وضرورة مباشرتها.

ت. معرفة الاغراض الاقتصادية من وراء انشاء المتاجر والمواقع الافتراضية.

ث. معرفة نسبة زيادة بيع وشراء البضائع عبر الانترنت.

وقد استخدم الباحث استبيانا إلكترونيا لعينة تتكون من 21 دولة، وقد خلص الباحث بعد تحليل 200 مفردة من الاستبانات المستردة إلى مجموعة من النتائج يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

- طبيعة الوضع الذي تعيشه الجزائر يفرض عليها إنشاء تجارة إلكترونية للاستفادة من التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال.
- أن تطبيق هذه التجارة ممكن على أساس أن الجزائر تملك كل المكونات المادية والبشرية خاصة في القطاعات الخدمية من أجل تحسين نوعيتها وتشجيع استثمار الخواص في هذا المجال.
- تهيئة البنية التنظيمية للوصول إلى الأهداف المرجوة.

**ثانيا: دراسة عبد القادر محمد عبد القادر مبارك سنة 2004**[1]: يهدف هذا البحث إلى التعرف على التأثير الذي تلعبه الانترنت في عملية التسويق المباشر بين منشآت الأعمال. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة طبقية من المنشآت المصرية بلغت 129 مؤسسة. وانتهت الدراسة إلى أن أهم أسباب استخدام المؤسسات للانترنت هي ما يتعلق منها بالاتصال المباشر، فضلا عن عاملي السرعة والسهولة. كما أوضحت الدراسة الأسباب وراء إحجام هذه المؤسسات عن بناء مواقع لها على الانترنت. وقد أوضحت الدراسة أيضا أبعاد الدور الذي تلعبه الانترنت في المزيج التسويقي، وانتهت الدراسة إلى بيان أهم معوقات استخدام المؤسسات للانترنت.

أبرزت الدراسة أن للانترنت آثارا إيجابية ملموسة من قبل منشآت الأعمال فيما يتعلق بممارساتها للتسويق المباشر فيما بينها سواء في مجالات الاتصال، والسرعة، والسهولة، ومتابعة الأحداث العالمية والمحلية.

كما أبرزت الدراسة وجود معوقات لاستخدام الانترنت في التسويق المباشر بين منشآت الأعمال هي في مجملها قانونية، أو فنية.

كما أوضحت الدراسة أن الانترنت تلعب دورا حيويا في أنشطة التسويق المباشر بين منشآت الأعمال سواء منها ما يتعلق ببحوث التسويق، أو مكونات المزيج التسويقي، أو خدمات ما بعد البيع وادارة العلاقات مع العملاء.

[1] عبد القادر محمد عبد القادر مبارك، **"دور الانترنت في التسوق المباشر بين منشآت الأعمال "**، 2004.

**ثالثا: دراسة حبيب الله بن محمد رحيل التركستاني سنة 2005**[1]: يتبلور هدف هذه الدراسة في التعرف على مدى استخدام المؤسسات لنشاط التسويق الالكتروني والتحديات التي واجهت أو تواجه تلك المؤسسات عند ممارستها للنشاط. وتوصلت الدراسة إلى أن قطاع الخدمات من أكثر الجهات التي تستخدم نشاط التسويق الالكتروني، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فوائد كثيرة تحققت من جراء استخدام هذا النشاط. وأوصت الدراسة من الاستفادة من استخدام التسويق الالكتروني في الأعمال المستقبلية للمؤسسات المحلية. وتوصلت نتائج هذه الدراسة أيضا إلى أن:

**1**. هناك عدد كبير من المؤسسات تستخدم الانترنت وعلى رأسها القطاع التجاري وهذا أمر منطقي لأن التجارة من أهم القطاعات التي يمكن أن تستفيد منه في تسويق منتجاتها وخدماتها وهذا يتماشى مع الاحصائيات العالمية التي أشارت الى تنامي التجارة الالكترونية على مستوى العالم.

**2**. نسبة كبيرة من المؤسسات لديها مواقع على الانترنت (94,2%) وأغلبيتها في قطاع الخدمات. واستخدامات المواقع الرئيسية كانت في مجال نشر بيانات عن المؤسسة (125) مؤسسة تم عرض المنتجات والتعريف بها. كما أشارت النتائج إلى أن الهدف الرئيسي من هذه المواقع هو تحسين الصورة الذهنية عن المؤسسة والتواصل مع العملاء ثم المنافسة. وهذا يشير الى أن المؤسسات مازالت في المرحلة الاولى من مراحل الاستفادة القصوى من التسويق الالكتروني حيث أن هذا النوع من الاستخدام يعتبر من الاستخدامات الأولية أو الابتدائية وليس الاستفادة الكاملة من الشبكة العنقودية التي ترى الدراسة أنها مهمة في مجال التسويق الإلكتروني. ولعل السبب في ذلك ما توصلت إليه الدراسة من أن التركيز في ممارسة التسويق الالكتروني انحصر بدرجة أكبر بين المؤسسات ببعضها أكثر منها بين المؤسسات والمستهلكين.

**3**. هناك فوائد كبيرة يمكن الحصول عليها من قبل المؤسسات المشاركة ومنها المساعدة في البيع، ثم التعريف بالمنتجات الجديدة، وبناء الرغبة لدى العملاء لشراء منتجات المؤسسة. كما أشارت بعض المؤسسات إلى أنها استفادت فعليا من التسويق الإلكتروني في مجال الإعلان التجاري ثم بعد ذلك الدعاية والتعريف بالمؤسسات.

**4**. الدراسة أشارت إلى ضرورة أن تعمل المؤسسات على التواجد بالقرب من العملاء، وسرعة تلبية احتياجاتهم من الأنشطة التسويقية بالاستعانة بالامكانيات التي تقدمها شبكة الإنترنت.

**5**. يرى غالبية المشاركين في الدراسة أن استخدام التسويق الإلكتروني يساهم في تلبية طلبات العملاء، ثم تحقيق موقع متميز في الأسواق ثم خلق أسواق جديدة وتحسين مستوى المنافسة.

**6**. بعض الشركات تنظر إلى عدم جدوى الإنترنت في مجال التسويق هذه الشريحة بحاجة إلى أن تعرف المزيد عن أهمية التسويق الإلكتروني في سبيل تطوير أعمالها وتفعيل إمكانية الاتصال بعملائها الحاليين والمرتقبين.

---

[1] دراسة حبيب الله بن محمد رحيل التركستاني، **"تقييم مدى تطبيقّ نشاط التسوق الالكتروني في قطاع الأعمال السعودي"**، 2005.

**رابعا: دراسة شاكر تركي اسماعيل سنة2007** [1]: هدفت هذه الدراسة إلى قياس القدرة التنافسية للمصارف الأردنية ودورها في تبني ميزة تنافسية من خلال التركيز على الخدمات المصرفية الإلكترونية المرافقة باعتبارها حقلا من حقول المعرفة التسويقية الحديثة، نظرا لما تتصف به الخدمات المصرفية من نمطية عالية في مضمونها ومحتواها، فقد كان لزاما على الإدارة المصرفية أن تبحث عن وسائل وأساليب أخرى تستطيع من خلالها التنافس والحصول على نتائج أفضل. فإذا كان من الصعب أن تكون الخدمة المصرفية في جوهرها أحد مجالات التنافس وإبراز الميزة التنافسية أو النسبية، فإن جودة هذه الخدمة وأسلوب تقديمها ربما كان المجال الوحيد للتنافس وقد تم دراسة جميع المصارف الرئيسية العاملة في الأردن والبالغ عددها (16) مصرفا، حيث تم دراسة جميع هذه المصارف بطريقة المسح الشامل.

وقد خلصت الدراسة إلى أن غالبية المصارف الأردنية تعتمد مواقع إلكترونية خاصة بها على شبكة الإنترنت للتعريف بنفسها والفروع التابعة لها إضافة إلى تعريف العملاء بخدماتها التقليدية والإلكترونية المتواضعة والتي ما زالت في بداية الطريق والتي تقتصر على بعض البطاقات البلاستيكية الإلكترونية، البنك الناطق، البنك الخلوي، الصرّاف الآلي والحوالات السريعة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات والتي من أهمها:

- أن بإمكان البنوك الأردنية أن تتنافس فيما بينها على المستوى المحلي من خلال الميزة التنافسية باستخدام الوسائل الإلكترونية لخدمة عملائها والتوسع فيها.
- ان تنافس المصارف الأردنية معاً على المستوى الإقليمي من خلال الميزة النسبية بتقديم خدمات متكاملة، حيث أن ثورة الاتصالات جعلت من الخدمات المصرفية الإلكترونية أمراً حتمّيا سيفرض نفسه في تحديد مستقبل المصارف وتطورّها.

**خامسا: دراسة محمد بن أحمد القاضي سنة 2007**[2]: يهدف البحث إلى التعرف على مفهوم التجارة الإلكترونية في مجال خدمات النقل الجوي والميزة التنافسية للخطوط الجوية العربية السعودية وعلى تأثيرات العولمة على تجارة الخدمات عامة وخدمات الطيران خاصة. كما يهدف البحث إلى التعرف على أثر تطبيق حلول التجارة الإلكترونية على إنشاء علاقة مباشرة مع العميل والاحتفاظ بولائه وعلى أثر بعض المعوقات التي تواجه شركات النقل الجوي في تبني حلول التجارة الإلكترونية. إضافة إلى التعرف على أُثر تطبيق حلول التجارة الإلكترونية على تحسين والارتقاء بخدمات السفر من حيث السرعة والجودة والسعر. استعمل الباحث

---

[1] شاكر تركي اسماعيل، **التسويق المصرفي الالكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الاردنية**، المؤتمر العلمي الخامس نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية الكترونية، 2007، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن.

[2] محمد بن أحمد القاضي، **التجارة الالكترونية كمدخل لدعم الميزة التنافسية في شركات النقل الجوي للركاب دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية**، رسالة ماجستير، تخصص ادارة الاعمال، 2007.

المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيان كأداة بحث حيث تم تصميم استمارتي استقصاء إحداهما موجهة إلى عينة من مقدمي الخدمة والأخرى موجهة إلى عينة من المستفيدين من الخدمة.

خلص البحث إلى جملة من النتائج أهمها:

1. وجود علاقة ارتباط طردية بين تبني حلول التجارة الالكترونية وبين تحسين القدرة التنافسية لشركات النقل الجوي.
2. وجود علاقة ارتباط طردية بين تطبيق حلول التجارة الالكترونية وبين الارتقاء بمستوى خدمات العملاء والاحتفاظ بولائهم .
3. وجود علاقة ارتباط طردية بين بعض المعوقات التي تواجه شركات النقل الجوي وبين تبني حلول التجارة الالكترونية .
4. وجود علاقة ارتباط طردية بين تطبيق حلول التجارة الالكترونية وبين زيادة كفاءة أداء الخدمات من حيث السرعة– الجودة – السعر.

اقترح الباحث مجموعة من التوصيات من أهمها:

– ينبغي على المسؤولين في الخطوط الجوية العربية السعودية تبنّي أسلوب التجارة الالكترونية والتوسع فيه على وجه الخصوص في ظل دخول شركات جديدة للنقل الجوي في أسواق المملكة الداخلية وفي ظل اتفاقيات منظمة التجارة العالمية وانضمام المملكة العربية السعودية لمنظمة التجارة العالمية مما يتوقع انفتاح الأسواق وزيادة حدة المنافسة في سوق النقل الجوي.

**سادسا: دراسة سعاد إبراهيم الربدي سنة 2008**[1]: تهدف هذه الدراسة لمعرفة مدى إقبال عملاء الخطوط الجوية السعودية على موقعها الإلكتروني والعوامل المشجعة والمعوقة للتسوق عبر الانترنت. الجزء الأول ويستعرض أهم ما توصلت إليه المراجع المختلفة حول التجارة الإلكترونية وكيفية تطبيقها ومايتطلبه ذلك من التعرف على مختلف الجوانب ذات العلاقة بالموضوع كذلك استعراض لتجربة الخطوط السعودية في تطبيق التجارة الإلكترونية. أما الجزء الثاني فيتضمن الدراسة الميدانية والمتمثلة في تقييم تطبيق الخطوط السعودية التجارة الإلكترونية بدراسة مدى إقبال العملاء عليها والعوامل المؤثرة على ذلك.

توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهها ما يلي:

1. أن حوالي ثلاث أرباع افراد العينة يستخدمون الموقع والثلث منهم يستخدم الموقع دائما ونسبة الربع تستخدم الموقع نادرا.
2. إن الغالبية العظمى من العينة تستخدم الموقع لاستعراض وحجز الرحلات إلكترونيا.

[1] سعاد إبراهيم الربدي، **"مدى إقبال عملاء الخطوط الجوية السعوديةٌ على موقعها الإلكتروني والعوامل المؤثرة على ذلك"، 2008.**

3. أن أكثر من 80% من الحجوزات التي تتم عبر الموقع الإلكتروني يتم دفعها بشكل غير إلكتروني، وغالبية الحجوزات تتم عبر مكاتب المبيعات.

4. حسب معامل الاختلاف، حوالي غالبية مفردات العينة توافق على كل عامل من العوامل المشجعة والتي تزيد من استخدام المواقع الإلكترونية، وتأتي في مقدمة هذه العوامل التي تم الاتفاق عليها العبارة يمكن الوصول للمنتجات في أي وقت.

5. حسب معامل الاختلاف أختلف بعض أفراد العينة حول بعض العوامل المعوقة وهي ثلاث عوامل وهي العامل صعوبة التعامل مع المواقع الإلكترونية، والعامل عدم الثقة بأسلوب الدفع الإلكتروني، والعامل عدم ضمان الحقوق، في حين ان مايقارب النصف متفقين على جميع العوامل المعوقة وتأتي في مقدمة هذا العوامل التي تم الاتفاق عليها عدم الثقة بجودة الخدمات الإلكترونية.

6. يرى أكثر من نصف أفراد العينة أن صعوبة التعامل مع المواقع الإلكترونية لا يشكل عائق من عوائق استخدام المواقع الإلكترونية ويؤكد ذلك الاقتران بين المؤهل العالي وهذا العامل حيث أن أغلب إجابات مفردات العينة لهذا العامل بنسبة 71% من ذوي المؤهل العالي( بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه ) والتعامل مع المواقع الإلكترونية لا يشكل عائقا بالنسبة لهم.

7. يرى بعض مفردات العينة أن هناك عدم ثقة بالمواقع الإلكترونية العربية ويرجع ذلك إلى ضعف وبطء تطور البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى عدم وجود خدمة الانترنت عالية السرعة في معظم مناطق المملكة، وإن وجدت في جزء منها فإنها مكلفة وتحول دون استخدامها الاستخدام الأمثل.

8. يرى بعض مفردات العينة أن محدودية عملية الحجز بموقع الخطوط السعودية واقتصارها على مناطق معينة يشكل عائق كبير على عملائها وربما يؤدي ذلك إلى خسارتهم بنهاية الأمر.

**سابعا: دراسة رند عمران مصطفى الأسطل سنة 2009**[1]: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق وممارسة التسويق الالكتروني لدى البنوك العاملة في قطاع غزة، من وجهة نظر المستويات الادارية في ظل الممارسات التسويقية التي تهدف إلى معرفة الواقع الممارس وما يحقق من مزايا بالنسبة ( للبنك، الكادر الوظيفي، العملاء) وما يحقق من توفر في قاعدة البيانات، الثقة والامان، الخصوصية والسرية، دعم الادارة العليا البحث والتطوير عند استخدام التسويق الالكتروني.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في البحث، وتمثلت عينة الدراسة من فئة المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، في البنوك العاملة في قطاع غزة متمثلة في ( المدير العام، مدراء الفروع ونوابهم، المسؤلين،

[1] رند عمران مصطفى الأسطل،"**واقع إستخدام التسوق الإلكتروني لدى البنوك العاملة في قطاع غزة**"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الانسانية، 2011، المجلد 13، العدد2، ص ص 179-234.

رؤساء الاقسام، المراقبين، موظفين الإدارة العليا) وقد قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، وتم الاعتماد على الاستبانة، كأداة لجمع المعلومات حيث تم توزيع ( 202 ) استبانة، وكانت نسبة الاسترداد ( 91.14 )% وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك واقع ممارس للتسويق الالكتروني لدى البنوك العاملة في قطاع غزة وكذلك توفر عناصر استخدام التسويق الالكتروني متمثلة في (قاعدة البيانات، الثقة والأمان، الخصوصية والسرية، دعم الإدارة العليا، البحث والتطوير ) بدرجة مرتفعة تفوق 20 %، ويؤكد ذلك توفر العديد من المزايا المتحققة بالنسبة( للبنك، الكادر الوظيفي، العملاء)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إراء المبحوثين تعزى إلى العوامل الديموغرافية مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص الجامعي، المستوى الوظيفي، متوسط الدخل الشهري، عدد سنوات الخبرة ، مدة استخدام الانترنت.

توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهها:

1. أن هناك مزايا متحققة بالنسبة للبنك عند استخدام التسويق الالكتروني بوزن نسبي 84.9 ٪ من مفردات العينة المبحوثة يدركون أهمية ومزايا التسويق الالكتروني مؤكدين بأهمية مزايا التسويق الالكتروني المتحققة بالنسبة للبنك من حيث توفر الوقت والجهد والمشقة وكونها وسيلة انتشار مناسبة لتحسين خدمة العملاء وتسهيل معاملاتهم ووسيلة للتعريف بمواصفات المنتجات والخدمات المقدمة وسرعة إنجاز المعاملات الكترونيا وبتكلفة منخفضة وتوفير فرصة للتعامل مع سوق جماعي ضخم لفئات ومناطق مرغوبة وجديدة يمكن الوصول إليها والتسويق فيها.

2. أن هناك مزايا متحققة للكادر الوظيفي عند استخدام التسويق الالكتروني بوزن نسبي72.4 ٪ من مفردات العينة المبحونة تؤكد على توفر مزايا التسويق الالكتروني التي تعود على الكادر الوظيفي من حيث تغير فرص العمل التقليدي وتنوع فرص العمل التكنولوجي ومنع فرص المشاحنات بين الموظفين والتباين والتقليل من المهام الموكلة للموظفين

3. أن هناك مزايا يمنحها البنك لعملائه عند استخدام التسويق الالكتروني بوزن نسبي 82.7 ٪ من أفراد العينة مؤكدين على أهمية وطبيعة المزايا التي يمنحها التسويق الالكتروني للعملاء متمثلة بملائمة الوقت والمكان المناسب للزبون في استخدام الخدمات البنكية والمصرفية وتغطية احتياجات العملاء وعرض المعلومات المطلوب إظهارها للعملاء على مدار الساعة.

4. هناك صعوبات تواجه موظفي البنك عند استخدام التسويق الالكتروني بوزن نسبي 71.2 ٪ من أفراد العينة يؤكدون على وجود صعوبات تواجه موظفي البنوك تعيق استخدام التسويق الالكتروني في البنوك من حيث ضعف التعامل مع اللغة الانجليزية ونقص الخبرة في ممارسة التسويق الالكتروني ونقص المهارات المطلوبة في الموظفين لاستخدام هذه التقنية وصعوبة تبني البنوك فكرة التسويق الالكتروني.

5. أن هناك صعوبات تواجه عملاء البنك عند استخدام التسويق الالكتروني بوزن نسبي 20 ٪ من أفراد العينة يؤكدون على وجود صعوبات تعيق من استخدام التسويق الالكتروني تتعلق بالعملاء من حيث بطء شبكة الانترنت ومواصلة انقطاع التيار الكهربائي وعدم الثقة في أساليب التعاملات الالكترونية بسبب الخوف من السرقة وانتشار الغش التجاري وغياب التشريعات الضابطة.

6. هناك توفر قاعدة البيانات التي تساعد على استخدام التسويق الالكتروني بالشكل الجيد بوزن نسبي 22.2 % من قبل أفراد العينة المبحوثة تؤكد على توفر قاعدة بيانات جيدة ذات جودة عالية يمكنها أن تساهم مساهمة جيدة استخدام التسويق الالكتروني وأنها تعتبر بمثابة إنتاج معلومات دقيقة شاملة يحتاجها البنك للوصول إلى المستهلك.

7. توفر عنصري الثقة والأمان المساهم الفعال في استخدام التسويق الالكتروني بوزن نسبي 82 % إقرار بالموافقة من قبل أفراد العينة بأهمية توفر عنصري الثقة والأمان الذي يساهم ويؤثر تأثير جيد على مستوى استخدام التسويق الالكتروني وخوف المستخدم والعملاء دوما من ضياع حقوقه أو سلب معلوماته واستغلالها بشكل يسيء اليه.

8. توفر الخصوصية والأمان بوزن نسبي 81.5 % موافقة من قبل أفراد العينة على توفر عنصر الخصوصية والسرية في التسويق في البنوك العاملة في القطاع مما يساهم على مستوى استخدام التسويق الالكتروني متمثلة بإجراء الخدمة الالكترونية بخصوصية وسرية تامة وتحديد نوع البيانات المسموح فقط باستخدامها عبر الموقع.

9. توفر دعم الإدارة العليا على زيادة استخدام التسويق الالكتروني بوزن نسبي 80.7 % إقرار من قبل أفراد العينة على توفر الدعم اللازم من قبل الإدارة العليا مما يؤثر على مستوى استخدام التسويق الالكتروني.

10. توفر عنصري البحث والتطوير مما يؤثر على مستوى استخدام التسويق الالكتروني بوزن نسبي 76.4 % إقرار من قبل أفراد العينة توفر عنصري البحث والتطوير مما يؤثر على مستوى استخدام التسويق الالكتروني وذلك من خلال تواجد لجنة تطويرية دائمة خاصة بالتسويق الالكتروني تتابع آخر التطورات التكنولوجية والمستجدة في أدوات التسويق الالكتروني بما يلائم عملاء البنك والاستفادة من قدرات اللجنة التطويرية في البنك في تحديث خدماتها الالكترونية.

وقد أوصت الباحثة لتعزيز استخدام التسويق الالكتروني للاستفادة من مزاياه، تعزيز الأهتمام بالتركيز على العملاء، العمل على تعزيز استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية لممارسة العمل البنكي وتمكين العاملين في البنوك من استخدام الطرق الحديثة في تطبيقات التسويق الالكتروني للخدمات البنكية المقدمة للعملاء.

**ثامنا: دراسة شطيبة سنة 2009**[1]: هدفت الدراسة إلى دراسة التسويق الالكتروني باعتباره أداة داعمة للميزة التنافسية من خلال دراسة ميدانية على زبائن سوق الهاتف النقال (موبليس، جيزي، نجمة) في الجزائر.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي واستعانة بالاساليب الاحصائية في SPSS لعرض وتحليل نتائج البحث، واستخدام الاستبيان لجمع البيانات، حيث تم توزيع 310 استبيان تم استرجاع 235 استبيان قابل للتحليل وصالح لاغراض البحث.

خلص البحث إلى نتائج من أهمها:

1. أن مسيري المؤسسات يولون اهتماما بالتسويق الالكتروني كأداة اتصال المؤسسة مع محيطها الخارجي وبالتالي يسهل العملية التسويقية.
2. أن هناك تقييما ايجابيا لزبائن هاته المؤسسات للمواقع الالكترنية والتي تخصصها لعرض خدماتها.
3. أن المسيرين يولون اهتماما للمعرفة بالعوامل المؤثرة في السوق وبالتالي يبدون اهتماما كبيرا لمعرفة المنافسين والمستهلكين، بحث وتطوير السوق وذلك لاختيار الاستراتيجيات التي يتبعونها من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

**تاسعا: دراسة الجلهمي، السبيعي سنة 2010**[2]: هدفت الدراسة إلى معرفة مشكلة تحول وظائف التسويق إلى مفهوم جديد واتخاذ شكل أكثر كفاءة وفعالية لتطوير نشاطاتها التسويقية، وإيجاد حلول لمشاكلها من خلال استخدام التسويق الالكتروني، وما هي التحديات التي تعترض التسويق الالكتروني لدى الشركات السعودية. تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

1. أظهرت الشركات السعودية المساهمة أهمية كبيرة وإدراكا جيدا ومعقولا لمفهوم التسويق الالكتروني كما تعتقد كثير من الشركات أن استخدام التسويق الالكتروني مربحا لها حيث يدعم النشاط التسويقي بأسلوب غير مكلف مقارنة بعوائده كما يحقق سرعة في أداء الأعمال.

2. من دوافع التسويق الالكتروني للشركات زيادة الربحية، زيادة الحصة السوقية، إضافة لترويج العلامة التجارية، وزيادة معدل الاحتفاظ بالعملاء، وتدعيم الصورة الذهنية للشركات، وتحقيق السرعة في أداء الأعمال، وتزويد العملاء بالمعلومات عن المنتجات والاجابة على الأسئلة الفنية المتعلقة بالمنتجات، ومعالجة اعتراضات العملاء، وإتمام عمليات بيع وشراء وجميع هذه الدوافع حققت نسب معقولة من ناحية الشركات

3. كما توصلت الدراسة إلى أن أول الممارسات الفعلية للتسويق الالكتروني هو إنشاء موقع الكتروني يليه

---

[1] زينب شطيبة، **دور التسويق الالكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر**، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة ورقلة، 2008-2009.

[2] عبير الجلهمي، هلا السبيعي، **تقييم نشاط التسويق الالكتروني في الشركات السعودية–دراسة ميدانية–**، جامعة الملك فيصل، 2010.

عرض المنتجات واستخدام البريد الالكتروني وإضافة الموقع في دليل المواقع ثم الترويج الكترونيا والاجابة عن الاسئلة الفنية ثم استخدام محركات البحث وتهيئة الموقع لمحركات البحث ومعالجة اعتراضات العملاء.

**عاشرا: دراسة حداد وجودة سنة 2010**[1]: هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك عملاء المصارف التجارية في أهمية التسويق الالكتروني في التعامل مع العملاء، وهل يعمل التسويق الالكتروني على تعزيز العلاقة بين المصارف التجارية وعملائها ويعزز جودة الخدمات المصرفية، وهل حققت هذه المصارف التجارية الاردنية نجاحا ملموسا في مجال التسويق الالكتروني. تم التحليل باستخدام التحليل الاحصائي.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن هناك علاقة بين توفر قاعدة معلوماتية للتسويق الالكتروني وجودة الخدمات المصرفية، أيضا هناك علاقة بين توفر الأمان في الأعمال المصرفية وجودة الخدمات فيها وأن التسويق الالكتروني يؤثر على جودة الخدمات المصرفية.

أما التوصيات فقد تلخصت في أن هناك ضرورة لأن تقوم البنوك بتوفير قواعد بيانات ومعلومات تسويقية تساعد العملاء على تلبية احتياجاتهم أو مساعدتهم في اتخاذ قرارهم فيما يتعلق بالامور المصرفية، وعلى البنوك القيام بإجراء دراسات لمتابعة كل ما هو جديد فيما يتعلق بتطوير الخدمات المصرفية، وعليها أن تعمل على خلق جو من الثقة والطمأنينة في علاقاتها مع العملاء ومتابعة التطورات الحديثة في مجال التسويق الالكتروني والوصول إلى العملاء عبر احدث الوسائل الالكترونية باعتبار أن لها تأثير مباشر على جودة الخدمات المصرفية.

**احدى عشر: دراسة سالم محمد عبود وآخرون سنة 2011**[2]: تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على التجارة الالكترونية ومدى إمكانية تطبيقها في صناعة التأمين عن طريق إطار تطبيقي في شركة التأمين الوطنية، وقد اعتمد الاطار التطبيقي على استمارة الاستبانة والمقابلات الشخصية مع عدد من المدراء والمسؤولين في الشركة. يتمثل مجتمع البحث بشركة التأمين الوطنية، وتم اختيار المدير العام وخبراء ومدراء الفروع الاقسام والمكاتب التابعة للشركة عينة للبحث، وقد وزعت عليهم 70 استبانة، تم استلام 50 منها، وبعد الاجابة على فقراتها من قبل المعنيين تم تحليل واختبار إجاباتهم.

---

[1] شفيق حداد، محفوظ جودة، **التسويق الالكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الاردنية**، 2010

[2] سالم محمد عبود، فائزة عبد الكريم، **أثر استراتيجية التسويق الالكتروني في نشاط التأمين في العراق دراسة تطبيقية في شركة التأمين الوطنية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع والعشرون، 2011

**اثني عشر: دراسة شلاش وآخرون سنة 2011** [1]: عنونت الدراسة بأثر استخدام التسويق الإلكتروني في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الدواء الأردنية "دراسة ميدانية" وكان هدف الدراسة التعرف على مستوى استخدام التسويق الإلكتروني، وأثره في تحقيق ميزة تنافسية في شركات الدواء الأردنية. تضمن مجتمع الدراسة جميع مديري الوحدات الوظيفية في شركات الدواء الأردنية البالغ عددها 14 شركة، واستخدم الباحثون أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع استبانة الدراسة على جميع المديرين والبالغ عددهم 69 مديراً ومديرة، وتم استرداد 66 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، كما تم استخدام برنامج SPSS لاختبار فرضيات الدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة وجود توجه من قبل شركات صناعة الدواء الأردنية نحو استخدام الإنترنت في التسويق، من أجل متابعة متطلبات المشترين ومعرفة آرائهم، فضلاً عن القدرات التنافسية لشركات الدواء التي مكنتها من تحقيق ميزة تنافسية في اتجاه تنمية حصتها السوقية وبالتالي تقديم منتجات بأسعار منافسة وخدمات بسرعة مميزة.

وكان من أهم التوصيات أن على شركات الدواء الأردنية جعل استخدام تكنولوجيا الإنترنت في تسويق منتجاتها جزءاً من الإستراتيجية التسويقية؛ مما سينعكس إيجاباً على تعزيز قدراتها التنافسية محليا وعالمياً.

**ثلاثة عشر: دراسة الختم سنة 2012**[2]: هدفت الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي يلعبه التسويق الالكتروني على عناصر المزيج التسويقي الالكتروني لدى المصارف في الخرطوم، كما هدفت إلى الكشف عن الجهود التي تبذلها المؤسسات المصرفية نحو العمل بمفهوم التسويق الالكتروني ومحاولة تطبيقه في المؤسسات والمصارف السودانية. وتتلخص مشكلة الدراسة في معرفة العلاقة بين الخدمات الالكترونية التي يقدمها المصرف لعملائه وزيادة العائد على الاستثمار وزيادة عدد المتعاملين مع المصرف والتميز في تقديم ما هو مختلف. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الاحصائية الوصفية والتحليلية. أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. وجود علاقة معنوية بين استخدام المصرف للبطاقات البلاستيكية الممغنطة لخدمة عملائه وجذب عملاء جدد وبالتالي زيادة ربحيته وقدرته التنافسية.
2. وجود علاقة معنوية بين درجة تبني المصرف لتقديم خدماته المصرفية عبر شبكة الانترنت وتخفيض تكاليف التعامل وزيادة عدد العملاء، وزيادة قدرته التنافسية.

توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

---

[1] عنبر ابراهيم شلاش، سليمان ابراهيم الحوري، محمد سليم الشورة، **أثر استخدام التسويق الإلكتروني في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الدواء الأردنية "دراسة ميدانية "**، دراسات، العلوم الإدارية، المجلّد 38 ،العدد 1 ،2011.

[2] إدريس محمد سر الختم السيد، **أثر التسويق الالكتروني على عناصر المزيج التسويقي للخدمة المصرفية: دراسة تحليلية على المصارف السودانية**، أطروحة دكتوراه، جامعة أم درمان الاسلامية، السودان، 2012.

- ضرورة التوسع في تقديم الخدمات المصرفية الالكترونية.
- ضرورة الاستعانة بالأجهزة والمعدات الالكترونية في إنتاج وتصميم وتقديم الخدمة المصرفية.
- استخدام البرامج التسويقية الموجهة لتعريف العملاء بما يستجد من خدمات إلكترونية يقدمها المصرف.
- ضرورة استخدام المصارف الانترنت في عرض منتجاتها الالكترونية.

**أربعة عشر: دراسة بن نامة نورية سنة 2013** [1]: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى استخدام التسويق الالكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الاحصائية الوصفية والتحليلية. وتم الاعتماد على الاستبانة، كأداة لجمع المعلومات حيث تم توزيع (30) استبانة، واسترجعت كلها حيث أصبحت صالحة للتحليل.

أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن التسويق الالكتروني يحقق للزبون منافع ومزايا عديدة مما ينشأ لديه الرضا والولاء، وكلما حافظت المؤسسة على هذا الولاء واقامت علاقات مع الزبائن، حققت مزايا تنافسية مقارنة مع المنافسين.

توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها ضرورة استكشاف الأسباب التي تؤدي إلى رفع مستوى الرضا والولاء لدى العملاء لضمان الاستمرارية في النمو والتطور والتميز.

**خمسة عشر: دراسة مصطفي عبده نور سنة 2015**[2]: هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير استراتيجيات التسويق على الميزة التنافسية حيث كان المستهدف من هذا البحث الشركة السودانية للاتصالات زين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث كانت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من عينة غير احتمالية وزعت (50) استبانة. تم معالجة البيانات احصائياً عن طريق SPSS. أظهرت النتائج وجود علاقة بين الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية، توصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها العمل على زيادة الحملات والأنشطة الترويجية من اعلانات تلفزيونية وفي الطرق العامة التي توضح أنواع ومميزات البضائع التي تقدمها الشركات، زيادة اهتمام إدارة المنظمة قيد البحث بتخطيط السوق وإدارة معلومات السوق وإعطاءها الأهمية المناسبة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

[1] نورية بن نامة، **التسويق الالكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر مديرية مستغانم**، ماجستير، تخصص استراتيجية، جامعة وهران، 2012-2013.

[2] مصطفى عبده نور، **الاستراتيجيات التسويقية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.

**ستة عشر: دراسة منال سماحي سنة 2015**[1]: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون قدرة المؤسسة على تبني التسويق عبر الانترنت بالشكل السليم وإبراز دور وفعالية التسويق الالكتروني في العملية التسويقية وانعكاس نتائجه على التنمية الاقتصادية. استخدمت الدراسة أسلوب الاستقصاء، حيث كانت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات تم توزيع 50 استبيان استرجع 41 قابل للتحليل، تم معالجة البيانات احصائياً عن طريق SPSS. وقد خلصت الدراسة إلى أن استخدام التسويق الالكتروني له تأثير على أداء المؤسسة وهذا من خلال تخفيض في تكاليف الاتصال والترويج، تحسين الجودة في الخدمات المقدمة للزبائن وسهولة تداول المعلومات والتنسيق والتوسع في أسواق جديدة.

**سبعة عشرا: دراسة صالح محمد شيخ ديب وآخرون سنة 2015** [2]: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه عناصر المزيج التسويقي الالكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع المصارف التجارية العامة في محافظة اللاذقية، إذ اعتمد الباحث على منهج المسح الاحصائي، من خلال تصميم استبيان تم استخدامه لجمع البيانات الاولية من واقع المصارف محل الدارسة، من أجل استخدامها لاختبار فرضيات البحث، وذلك باستخدام البرامج والأساليب الإحصائية المناسبة، تم توزيع 136 استبيان استرجع 129 استبيان استبعد منه 9 استمارات لعدم صلاحيتها، فاقتصرت العينة على 120 استبيان قابل للتحليل، وقد خلصت الدراسة إلى أن التسويق الالكتروني يساعد في تعزيز الميزة التنافسية، وله أثر على مزودي الخدمة حيث يساهم في إحداث التغيير النوعي في البيئة المادية، بالاضافة لوجود موافقة من طرف أفراد العينة على أن المنتج والتسعير الالكتروني يمثلان عنصرين هامين في المزيج الترويجي.

**ثمانية عشرا: دراسة نور الصباغ سنة 2016**[3]: هدف البحث إلى دراسة أثر التسويق الالكتروني على رضا الزبائن في قطاع الاتصالات، من خلال دراسة ميدانية على زبائن شركتي ام تي ان وسيرياتل في سوريا.
استخدم البحث المنهج الوصفي واستعان بالأساليب الاحصائية في SPSS لعرض وتحليل نتائج البحث، واستخدم الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع البحث. تألف مجتمع البحث من زبائن شركتي سيرياتل و ام تي ان في سوريا، حيث تم توزيع 150 استبيان على عينة غير عشوائية، وتم استرجاع 118 استبيان صالح لأغراض البحث.

---

[1] منال سماحي، **التسويق الالكتروني وشروط تفعيله في الجزائر دراسة حالة اتصالات الجزائر**، رسالة ماجستير، علوم اقتصادية، جامعة وهران2، 2014-2015.

[2] صالح محمد شيخ ديب، ديما عدنان منصور، **دور عناصر المزيج التسويقي الالكتروني في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف دراسة ميدانية على المصارف التجارية العامة في اللاذقية**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (4)، 2015.

[3] نور محمد وليد الصباغ، **أثر التسويق الالكتروني على رضا الزبائن في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية على شركة ام تي ان وشركة سيرياتل)**، رسالة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.

خلص البحث إلى:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الالكتروني (الخدمة الالكترونية، السعر، الترويج الالكتروني، التوزيع الالكتروني، تصميم موقع الويب، خدمة الزبون، امن الاعمال الالكترونية، الخصوصية، المجتمعات الافتراضية)، على رضا الزبائن (جودة الخدمة المقدمة الكترونيا، خدمة الزبائن، توقعات الزبائن)
- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر التسويق الالكتروني على رضا الزبائن في قطاع الاتصالات.

**المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية**

**أولا: دراسة Tilson سنة 2000**[1]: تناولت هذه الدراسة الميزة التنافسية المستدامة، وتوصلت إلى أن هناك ثلاثة أقسام من الميزة التنافسية هي:

1. الميزة الأساسية: وهي أية ميزة تتميز بها المؤسسة على منافسيها وتعتمد عليها في المنافسة.
2. الميزة الظاهرة: وهي الميزة القابلة للتحديد وتعكسها الحصة السوقية للمؤسسة في مقابل الحصص السوقية للمنافسين.
3. الميزة المستدامة: تسمح بالمحافظة والتحسين على الموقع التنافسي للمؤسسة في السوق.

**ثانيا: دراسة Tarik TERFOUS سنة 2001**[2]: تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى الانترنت والتجارة الالكترونية من خلال ذكر خصائصهما ومميزاتهما بالاضافة إلى خصائص التجارة الالكترونية، التسويق الالكتروني مبينا عناصر المزيج التسويق الالكتروني، مختلف استراتيجيات المؤسسة، المواقع الالكترونية التجارية، سلوك المستهلك، مستخدم الانترنت في سويسرا، والتسويق العلائقي.

**ثالثا: دراسة Krishnamurthy سنة 2005**[3]: توضح هذه الدراسة مدى الرواج العالي للتسويق الإلكتروني ولتحليل أنشطة التسويق، فقد استخدمت 5 حالات وأوضحت مقدار التنوع في التسويق الإلكتروني وتبين أن تخطيط السوق الالكترونية يتألف من 5 أجزاء: الأهداف، الجهات الفعالة ( المدراء الذين يتخذون إجراءت التسويق الإلكتروني )، المساحات ( الأدوار في مسرح الإدراة) ، الأعمال والتأثيرات والنتائج،

---

[1] Whitney Tilson, "**Sustainable Competitive Advantage**", February 28, 2000,( www.fool.com) ,accessed 12/01/2014 .

[2] Tarik TERFOUS**,"enjeux du marketing dans le commerce électronique",**université de Genéve suisse, 2001**.**

[3] Krishnamurthy, **Introducing E-market plan: A practical Methodology to Plan E-Marketing Activitie**s, 2005.

منهجية السوق الإلكتروني لتخطيط السوق متعددة الجوانب فهي ليست مقتصرة على الشركات التي لديها عمليات تسويق إلكترونية. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- إن الانترنت تزود المدراء بفرصة داعمة ورائعة في وظيفة التسويق.
- التخطيط للتسويق الإلكتروني يتم تصميمه ليزود اهتمام المدراء أكثر في استخدام التكنولوجيا الحديثة لتسويق منتجاتهم وخدماتهم.
- للتسويق الإلكتروني فوائد عديدة تساعد المدراء في التأكد من شمولية مدخل نشاطات التخطيط للتسويق الالكتروني في عمل المؤسسة.
- الاتصال والربط مع الممثلين والأدوار وقياس الأهداف المضادة.
- التزويد بالمنهجية الرائجة والمنتشرة التي يتم تطبيقها.
- ضبط معايير أداء التسويق الإلكتروني الذي يسمح بتعديل وتصحيح الأثر وتعظيم فرص النجاح للتسويق الإلكتروني.

**رابعا: دراسة Gilmore & etc al سنة2007** [1]:تقرير عن إعادة دراسة تأثير استخدام الإنترنت في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم للأنشطة التسويقية بعد القيام بدراسة مماثلة في 2002

من أجل رؤية أي تغيير قد يحدث منذ ذلك الوقت، وتم تحديد وفهم المحددات والصعوبات التي تحول دون تنفيذ القضايا التي تواجهها عن محاولة اعتماد الإنترنت والتجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم، لمعرفة ما إذا كان قد تحدث أثر إيجابي في نشاطاتها أم لا، وتم العمل على تقديم مقترح لتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم داخل الاقتصاديات الإقليمية لتحقيق فهم أفضل لمنهجية التسويق الإلكتروني والتجارة الإلكترونية، لاختيار فرضيات الدراسة اعتمد الباحث إجراء مقابلة مباشرة مع مدير التسويق أو مدير تقنية المعلومات من عشرة مشاريع صغيرة ومتوسطة التي تشارك مباشرة في إدخال شبكة الانترنت والتجارة الإلكترونية والتسويق الالكتروني في نشاطاتها.

أثارت بعض القضايا الكثيرة بالنسبة لمستقبل المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في القطاعات الهامشية في أحكام الموقع الإلكتروني والتسويق الإلكتروني، كما وأنه لا يزال استخدامه في مراحله الأولى لبعض المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم على الرغم من استخدامتها منذ عام 2000 م إلى الآن، كما أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم لا تستخدم الانترنت على نطاق كامل ومحتمل.

[1] Gilmore & etc al, **E-marketing & SMES: Operational Lessons For The Future**, 2007.

**خامسا: دراسة Miranda Elia سنة 2008–2009** [1]: يتمحور موضوع هذه الرسالة حول التسويق عبر الانترنت، وتصميم الموقع الالكتروني وسلوك المستهلك، وكان هدف الباحثة عند إعداد هذه الرسالة توفير التحليل التجريبي لعناصر الموقع التي تؤثر على سلوك العملاء في الأسواق الالكترونية، وذلك من خلال التركيز على سلوك العملاء من خلال الرضا والثقة والالتزام والولاء للموقع وزيارته مرة أخرى، وحتى التوصية لشخص آخر، والهدف من ذلك هو استكشاف هذه العوامل وتقييم الإطار المقترح وشرح التفاعل فيما بينهما، ويقترح هذا النموذج أن أهم عاملين تأثيرا على رضا المستهلكين هي تصميم الموقع ومحتوى المعلومات التي يحتويها هذا الأخير. من أجل الوصول إلى نتائج حول طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة اعتمدت الباحثة من الناحية المنهجية على، أولا تقييم عدد من مواقع شركات للطيران وعددها 15 وفقا لمجموعة من المعايير، ثانيا من خلال استبيان لعدد من الأشخاص، وقد تم اعتماد مسح لجميع بيانات المشاركين، وقد طلب من كل مشارك دراسة الموقع والإجابة على عدد من الأسئلة، وقد أرسلت الاستبيان عن طريق البريد الالكتروني لـ 60 من المستجوبين، وكانت العينة في الأخير متنوعة من حيث الخصائص الديمغرافية المختلفة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

– هناك عناصر يجب توفرها في موقع المؤسسة لكي يؤثر ايجابيا على سلوك المستهلك ومن بين أهم هذه العناصر وصف مفصل للمؤسسة وتاريخها، كذلك استغلال الموقع للمشاركة في عدة عروض لبناء علاقات عامة مع العملاء، أيضا طرق الدفع الآمنة وسياسة خصوصية البيانات، والتخطيط الفعال للموقع من حيث سهولة التصفح والوضوح، ومحركات البحث وخرائط الموقع للعثور على المعلومات المطلوبة، ومن ناحية أخرى الاتساق من حيث الألوان والخطوط والخلفيات؛

– يتأثر العملاء تأثيرا ايجابيا بتصميم الموقع، ومحتواه المعلوماتي على التوالي؛

– ملامح الموقع والتي تؤثر على رضا العملاء يمكن أن يصل بعد ذلك إلى مستويات أكبر لتصل إلى الثقة والالتزام والولاء؛

– النقطة المحورية للتسويق الالكتروني، هي العلاقة بين المؤسسات والمستهلك، ويعتبر الموقع على الانترنت أداة تواصل بين العملاء والمؤسسات، لذلك يجب على هذه الأخيرة تقديم مميزات مبتكرة عبر موقعها لإرضاء عملائها وجذبهم والحفاظ عليهم من خلال تلبية احتياجاتهم، ويعتبر العمل على الانترنت ميزة تنافسية للمؤسسات وذلك باتخاذ كافة الجوانب بعين الاعتبار.

[1] Miranda Elia, **Internet Marketing, Website Design and Consumer Behavior**, A Dissertation Submitted for the Degree of Master of Science the Faculty of Engineering and Physical Sciences, University of Manchester, England, United kingdom, Academic Year 2008-2009.

**سادسا: دراسة Shanthkumari and Priyadarsini سنة 2013:**[1] سعت هذه الدراسة إلى معرفة أهم استراتيجيات الترويج الالكتروني في العالم، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم تلك الاستراتيجيات هي:

- واجهات الاعلان عبر المواقع الالكترونية،
- الترويج عبر محركات البحث،
- الترويج عبر البريد الالكتروني،
- الرعاية: وهي استضافة الواجهات الاعلانية للمنظمة عبر مواقع أخرى لديها عدد زوار كبير،
- الودجتس: وهي ايقونات تظهر على سطح المكتب أو على شبكة الانترنت تظهر محتوى اعلاني للشركة المعلنة،
- المدونات الالكترونية،
- الشبكات الاجتماعية، النشر،
- ومساعدات تحديد الأهداف وهي مواقع الكترونية تساعد المنظمة في اختيار قنوات الاعلان الأنسب وفق مجال عملها أو المنتجات والخدمات التي تقدمها.

**سابعا: دراسة Neha Jain سنة 2014** [2]:

عنونت هذه الأطروحة بالتسويق الالكتروني وعملية صنع قرار المستهلك، وركزت هذه الدراسة على دراسة التسويق الالكتروني وسلوك المستهلك على الانترنت باعتبار الهند هي ثالث دولة في العالم استخداما للانترنت بعد الصين والو.م. أ، وذلك من خلال عدة أهداف وهي: ربط موقع متنوع السمات بالمستهلك على الانترنت، وقياس مساهمة الموقع الالكتروني في العلامة التجارية، وكذا تقسيم المستهلكين على أساس صفاتهم وخصائصهم من جهة ومميزات الموقع الالكتروني من جهة أخرى وتأثيرها على قرار الشراء لدى متصفحي المواقع، وبالتالي تسعى هذه الأطروحة إلى استكشاف نماذج عملية صنع القرار للمستهلك في المجال الرقمي، وذلك من خلال تطوير ثلاثة نماذج لمتابعة البحث في مجال التسويق الالكتروني وسلوك المستهلك، وهذه النماذج هي: نموذج مساهمة موقع العلامة التجارية ( WBCM) ، ونموذج عملية ما قبل الشراء للمستهلك (CPPM-I) ونموذج صفات المستهلك وقضايا الانترنت ( CTOIM).

---

[1] Shanthkumari, S. and Priyadarsini, K. (2013). **A study on e-promotional strategies for e-marketing**. International Journal of Scientific Research and Management, Vol. 1, issue 8.

[2] Neha Jain, **E-marketing and the Consumer Decision Making Process,** Thesis Submitted in Fulfillment for Requirement for the Degree of Philosophy in Management, Jaypee Institute of Information Technology, Noida, India, April 2014.

من أجل ذلك اعتمدت الباحثة على الأسلوب الاستكشافي في إعداد هذه الأطروحة، بحيث يعتبر هذا البحث استكشافي ووصفي في الطبيعة، ولقد تم الاعتماد على ثلاثة أدوات للبحث (RI-1,RI-2, RI-3) وطورت خلال مختلف مراحل هذا العمل البحثي، وكانت هذه المؤشرات هي على التوالي، مؤشر سمة الموقع واستخدمت مواقع لـ (50مؤسسة)، وبعد ذلك لصياغة نموذج مساهمة موقع للعلامة التجارية ثمانية أبعاد وهي الأهمية النسبية والشهرة، ومحرك البحث الأمثل، وعمر المجال وتوافق الموقع مع الشبكات الاجتماعية، الكلمات الرئيسة للبحث، نوعية الموقع والوصول للموقع ثم جمع البيانات عبر 32 موقع للشركات لمختلف القطاعات، أما عن الأداة الثالثة والأخيرة في هذه الأطروحة، هي التسويق الالكتروني وعملية اتخاذ القرار للمستهلك (RI-3)، ولأجل تطوير أداة البحث هذه اعتمدت الباحثة على أساليب التسويق الالكتروني وعملية صنع قرار المستهلك الذي ينقسم إلى 05 أجزاء هي: العوامل الديمغرافية، واستخدام الانترنت من المستهلكين، وسلوك ما قبل الشراء، والتجارة الالكترونية، ومشاركة سلوك المستهلك الشرائي، وتوصلت هذه الأطروحة في النهاية إلى العديد من النتائج أهمها:

- على المؤسسات أن تعرف ما هي صفات الموقع الالكتروني القادرة على تلبية نوايا المستهلك المناسب لمعاصرته على الانترنت؛
- من المهم للمؤسسات فهم أن لسمات الموقع، وسهولة التنقل، وقدرة البحث فيه، أشياء حساسة في التأثير على المستهلك تجاه العلامة التجارية، وزيادة قيم العلامة التجارية عن طريق اشتراك المستهلكين لقضاء المزيد من الوقت على الانترنت؛
- تصنيف المستهلكين إلى شرائح محددة على أساس السلوك المسبق للشراء، يمكن أن يساعد التسويق في التطور والتنظيم أكثر؛
- تحليل خصائص المستهلكين وتحديد صفاتهم يمكن المؤسسات من تصميم إستراتيجيات مناسبة لاستهداف مختلف شرائح المستهلكين.

**ثامنا: دراسة Gharehbashloni and Seify سنة 2014**[1]: هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير التسويق العلائقي على الميزة التنافسية لدى سلسلة مستودعات أصفهان بإيران، استخدمت الدراسة أسلوب الاستقصاء، حيث كانت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات تم توزيع 150 استبيان استرجع 114 قابل للتحليل، تم معالجة البيانات احصائياً عن طريق SPSS. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تأثير قوي لادارة الصراع على الميزة التنافسية.

[1] Gharehbashloni, R. and Seify, M. (2014). **Investigating the effect of relationship marketing on competitive advantage, Isfahan's Refah chain stores**. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 4, No. 2

- ضرورة تدريب العاملين على مفاهيم الميزة التنافسية
- ضرورة إجراء دراسات حول سبل تحقيق الميزة التنافسية يؤدي إلى تحقيقها وزيادة الحصة السوقية للمؤسسات.
- ضرورة تبني الادارة العليا للميزة التنافسية كأساس في التسويق لضمان بقاء المؤسسة وزيادة حصتها السوقية.

**تاسعا: دراسة Zulqurnain Ali سنة 2015**[1]: في هذه الدراسة تم التحقق التجريبي من أربعة أبعاد للتسويق الإلكتروني (تسويق البريد الإلكتروني، التسويق عبر الإنترنت، التسويق عبر الهاتف المحمول والتسويق من خلال الإنترنت) وتأثيرها على تصور المستهلك لجعل قرار الشراء. استخدم البحث المنهج الوصفي واستعان بالأساليب الاحصائية لعرض وتحليل نتائج البحث، واستخدم الاستبيان لجمع البيانات، حيث تم توزيع 250 استبيان، وتم استرجاع 226 استبيان صالح لأغراض البحث.

خلص البحث إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن التسويق الإلكتروني له دور مهم وكبير كأداة ترويجية للشركة وأنماط مختلفة من التسويق الإلكتروني تلعب دور يد المساعدة لتحقيق هذا الهدف.
- إن التسويق التقليدي في الأساس يتم تنفيذه عمليًا منذ سنوات عديدة لذا يتعين على الشركات مضاعفة العمل لتحويل الجهود التسويقية من التقليدية إلى التسويق الإلكتروني.
- فيما يتعلق بالتسويق الإلكتروني يمكن تحويلها إلى طريقة إيجابية إذا كانت الشركات والمستهلكين متصلة على أساس مستمر لتبادل المعلومات الخاصة بهم وحل جميع الغموض.
- ينبغي إجراء الاستطلاعات عبر الإنترنت من قبل الشركات للتعرف على تفضيلات المستهلكين.
- يعتبر التسويق الإلكتروني أفضل أداة اتصال تعمل كجسر بين الشركات والمستهلكين، تستخدم الشركات هذه الأداة ولكن إلى حد محدود.

## المبحث الثالث: تأصيل الدراسة الحالية

سنحاول في هذا المبحث مناقشة الدراسات السابقة وذلك بالتركيز على أهم النتائج المتوصل لها ثم عرض ما يميز دراستنا عنها.

[1] Zulqurnain Ali, Saira Ejaz, Asma Aleem, Muhammad Usman Saeed, Faisal Altaf Tahir, Muhammad Kashif, **Understanding E-Marketing as a Firm's Promotional tool and Its Impact on Consumer Perception,** International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences March 2015, Vol. 5, No. 3.

## المطلب الأول: مميزات الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق للدراسات العربية والأجنبية التي تم الاطلاع عليها، يمكن القول أن هذه الدراسات قد تطرقت بشكل مختلف نسبيا لموضوع الدراسة الحالية إذ ركزت على أحد جوانب الدراسة بأبعاد مختلفة من دراسة لأخرى، ولمسنا النقص الشديد في الدراسات التي تطرقت للموضوع في البيئة الجزائرية، لذا ستركز الدراسة الحالية على التعرف على مدى مساهمة استراتيجيات التسويق الالكتروني في رفع تنافسية المؤسسات الافتراضية.

نلاحظ أن معظم الدراسات خلصت إلى أن موضوع التسويق الالكتروني كعلم يحقق تبادل المنفعة بين طرفين المؤسسة والزبائن مما ينشأ لديهم الرضا والولاء.

حيث أظهرت الدراسات بأن المؤسسات تحتاج لَنْقل تركيزها إلى العميل عبر الانترنت التي تلعب دورا حيويا في أنشطة التسويق وجذب أكبر عدد ممكن من العملاء وتعزيز بقاءهم وتطوير خدماتهم الالكترونية وتقديم الخدمة أو المنتج الالكتروني وعرض خدماتها الالكترونية عبر الموقع الالكتروني لتحسين الصورة الذهنية عن المؤسسة والتواصل مع العملاء ثم المنافسة.

رغم معرفة المؤسسات بأهمية التسويق الالكتروني إلا أنها لا تمتلك إستراتيجية واضحة تعكس اهتمام إداراتها بتطبيق استراتيجيات التسويق الالكتروني وبناء مزيج تسويقي متكامل يلبي احتياجات الزبائن ومن ثم يحقق رغباتهم في الحصول على الخدمة الالكترونية بكل أمان وثقة وجودة من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

بالرغم من استخدام متغيرة التسويق الالكتروني في عديد الدراسات إلا أن نتائجها كانت مختلفة وهذا حسب المتغيرات المراد قياسها في كل دراسة، فلمسنا كثرة البحوث في مجال التسويق الالكتروني، التجارة الالكترونية، دور الانترنت في التسويق وأثرها على رضا وولاء الزبون، إلا أن هناك نقص في الدراسات التي جمعت التسويق الالكتروني بتنافسية المؤسسات الافتراضية.

بالمقابل نجد مجموعة من الأبعاد التي تم استخدامها في الدراسات السابقة لقياس مدى استخدام المؤسسات للانترنت في التسويق (التسويق الالكتروني من خلال الموقع)، فقد تم التطرق لها سواء من حيث السرعة، السهولة، الجودة، السعر، التعريف بالمنتجات الجديدة، الثقة والأمان، الخصوصية والسرية، لكن ما يهمنا في هذه الدراسة هو مدى توفر استراتيجيات تسويقية الكترونية مناسبة لاستخدامها في رفع تنافسية المؤسسات الافتراضية، وما يعزز قيمة هذه الدراسة إضافة هو المزاوجة بين الاستراتيجيات التسويقية التقليدية والاستراتيجيات المستخدمة في ظل تكنولوجيا المعلومات للرفع من تنافسية المؤسسات الافتراضية،

باستراتيجيات تساير ظروف المؤسسات الافتراضية والبيئة العالمية ومتغيراتها، واقتراح واقع لاستراتيجيات التسويق الالكتروني بالمؤسسات الافتراضية محل الدراسة.

اعتمدت أغلب الدراسات على التعرف على أثر تطبيق التجارة الالكترونية في تحسين الخدمات المقدمة للعميل.

اعتمدت أغلب الدراسات على التعرف على المؤسسات الافتراضية من جانب نظري، وخلصنا من خلالها أن الدول النامية مدعوة لوضع سياسات وبرامج من شأنها أن تشجع قيام المؤسسات الافتراضية نظرا لأهميتها.

اعتمدت أغلب الدراسات الأجنبية على دراسة صفات وملامح الموقع الالكتروني، سهولة التنقل، سمعة الموقع. التي تمكن من استهداف مختلف شرائح المستهلكين وكسب ثقتهم وولاءهم.

## المطلب الثاني: مميزات الدراسة الحالية

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة دور استخدام استراتيجيات التسويق الالكتروني في الرفع من تنافسية المؤسسات الافتراضية، وتختلف عن الدراسات السابقة كونها:

تتناول كافة استراتيجيات التسويق الالكتروني ومعرفة أثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الافتراضية، فى حين كل الدراسات السابقة كانت تتناول المؤسسات الافتراضية من جهة، والتسويق الالكتروني واستراتيجياته ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المادية من جهة أخرى، والتي لم تشر أي دراسة من الدراسات العربية أو الأجنبية إلى وجودها بمعنى لم نجد دراسات جمعت بين متغيري الدراسة وهي استراتيجيات التسويق الالكتروني لرفع تنافسية المؤسسات الافتراضية.

تتناول أهمية استخدام التسويق الالكتروني كأداة إستراتيجية لتحسين أداء المؤسسات الافتراضية وتحقيق ميزة تنافسية تنفرد بها عن مثيلتها من خلال الاستعمال الأمثل لاستراتيجيات التسويق الالكتروني، بطريقة تختلف عن الطرح المقدم في الدراسات العربية والأجنبية التي أجريت في أماكن مختلفة وكانت مطبقة على مستوى مؤسسات مادية، في حين لم نجد أي دراسة مطبقة على مؤسسات افتراضية جزائرية.

تعمل هذه الدراسة على تغطية متغيرات أساسية أغفلت معظم الدراسات تناولها مما يجعلها غنية بمادتها العلمية فهي تعتمد على ربط المتغير الرئيسي للدراسة (المتغير المستقل وهو استراتيجيات التسويق الالكتروني) بمتغيرين تابعين هما (الميزة التنافسية والمؤسسات الافتراضية) بمعنى مدى مساهمة استراتيجيات التسويق الالكتروني في تحقيق تنافسية للمؤسسات الافتراضية.

تناولت دراستنا تجسيد مدى مساهمة استراتيجيات التسويق الالكتروني لرفع التنافسية بمؤسسات افتراضية عالمية كبيرة ومشهورة ومحاولة مقارنتها واقتراح واقع عملي للمؤسسات الافتراضية الجزائرية.

افتقار المكتبة العربية لوجود عدد كاف من البحوث في مجال المؤسسات الافتراضية، ويغلب على البحوث العربية التي تم عرضها الطابع النظري، ولم تتعرض أي دراسة منهم لاستراتيجيات التسويق الالكتروني كأداة لرفع تنافسية المؤسسات الافتراضية، وفي هذه الدراسة، نحاول سد تلك الفجوة من خلال دراسة كيفية تبني المؤسسات الافتراضية لإستراتيجيات التسويق الالكتروني، وأسباب تبني تلك الإستراتيجيات والنتائج المترتبة على ذلك التبني في تحقيق الميزة التنافسية.

طبقت معظم الدراسات السابقة المتعلقة بفلسفة التسويق الالكتروني والمفاهيم المرتبطة به في دول مختلفة؛ بينما تسعى الدراسة الحالية للمقارنة بين مؤسسات افتراضية في بيئات مختلفة لمعرفة من أكثر تنافسية؛ فالدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث البيئة التي تمت فيها الدراسة.

تعتبر هذه الدراسة الأولى على المستوى الوطني –حسب معرفة الباحث–، التي استخدمت أسلوب المقارنة، وأسلوب تحليل المضمون في آن واحد.

ستفتح هذه الدراسة المجال للاكادميين والباحثين في موضوع التسويق الالكتروني آفاقا جديدة للتعمق وفهم أسرارها في البيئة الجزائرية.

**خلاصة الفصل:**

يعد التسويق الالكتروني من أهم الأنشطة التي تسعى المؤسسات لانتهاجها بهدف الوصول إلى رضا وولاء الزبون، حيث كلما حافظت المؤسسة على هذا الولاء واقامت علاقات مع الزبائن حققت أهدافها بعيدة المدى بتفوق، والمتمثلة أساسا في البقاء والتكيف مع متغيرات البيئة إلى جانب التطور والنمو، لاسيما أن المؤسسات المعاصرة باتت تواجه بيئة سريعة التغيير في متطلباتها ومواردها وحجم الطلب والتنوع في مواصفاته فضلا عما تواجهه المؤسسات من منافسة حادة في الأسواق، فعرض الدراسات السابقة الواردة في هذا الفصل ساعد على تحديد جوانب التجارة الالكترونية والتسويق الالكتروني وأهم ما يتعلق بالمؤسسات الافتراضية، كما أشارت الدراسات السابقة إلى الحاجة لوجود الانترنت في النشاطات التسويقية بتوفير مواقع الكترونية للمؤسسات لممارسة نشاط التسويق المباشر.

# الفصل الثاني:

# الاقتصاد الرقمي والتنافسية

**تمهيد**

طرأت تحولات كبيرة على المجتمع وعلى الإقتصاد، بسبب ما شهدته تكنولوجيا المعلومات من نمو وتكامل وتعقيد، حيث أصبحت أجهزة الحاسوب والأدوات الإلكترونية قادرة على تحقيق الاتصال المباشر مع بعضها البعض بغض النظر عن تباعد المسافات بينها، وهذا الاتصال والتواصل يتحقق عبر شبكات عالمية أهمها الشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت).

وقد أدى الإنفجار الواسع في النسيج الترابطي وتنامي استخدام الإنترنت لثورة رقمية عملت على إحداث تغيرات جوهرية في هيكل الإقتصاد وتفكيك النظم التقليدية، وإرساء بنود نظام جديد هو الإقتصاد الرقمي أو اقتصاد الإنترنت أو الإقتصاد الجديد، الذي نتجت عنه أثار ملموسة في مجالات عديدة كالأعمال التجارية، الإدارة العامة، التعليم، الصحة والزراعة وغيرها. فمن خلالها أصبح بإمكان الأفراد والمؤسسات الاتصال فيما بينهم من أجل إختيار المنتجات والخدمات الأنسب من خلال إجراء مقارنات الأسعار وإتخاذ قرار الشراء.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الاقتصاد الرقمي

أدت الثورة المعلوماتية إلى فتح الباب لحدوث تغيرات كبيرة وامتدت لتشمل جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، التي حولت المجتمعات من مجتمع قائم على الانتاج الصناعي إلى مجتمع قائم على الانتاج المعلوماتي، مما أدى إلى ظهور ما يعرف بالاقتصاد الرقمي والمنتجات الرقمية، التي ساهمت بالمؤسسات لدخول العالم الافتراضي للأعمال.

### المطلب الأول: ماهية الاقتصاد الرقمي

مكنت تكنولوجيا المعلومات من تغيير موازين كافة المفاهيم الاقتصادية، على الصعيد الكلي كما الجزئي منه. سواء تعلق الأمر بالمؤسسات وأنماطها الادارية، والاستراتيجية، أو الأفراد وسلوكاتهم وتصرفاتهم. بما نتج عنه صياغة مفهوم مهم للاقتصاد الحديث.

**1. تعريف الاقتصاد الرقمي وظهوره:** بداية تجدر الاشارة إلى أن مفهوم الاقتصاد الرقمي ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الامريكية، اعتبارا أن اقتصادها مبني بدرجة كبيرة على توظيف تكنولوجيا المعلومات. إلى جانب ما تولده هذه الأخيرة للاقتصاد الامريكي من قيم مضافة هامة. ومن أجل تسليط الضوء على مفهوم

هذا الاقتصاد، يتطلب الأمر توضيح بعض المفاهيم ذات العلاقة والارتباط بالاقتصاد الرقمي والتي تختلف وتتآلف بعض الشيء عن بعضها، مثل:

أ. **اقتصاد المعلومات**: هو الاقتصاد الذي يعتمد في مختلف قطاعاته على المعلومات، وهو الاقتصاد الذي تزيد فيه قوة العمل المعلوماتية عن القوى العاملة في كل من قطاعات الزراعة، الصناعة، والخدمات[1].

ب. **اقتصاد المعرفة**: ويتضمن الاستخدام الكثيف للمعرفة في القيام بالنشاطات الاقتصادية وفي توسعها وتطورها ونموها. ويقصد به أيضا الاقتصاد المتميز بنسبة عالية من الوظائف كثيفة المعرفة، بالإضافة إلى أن نسبة رأس المال المعرفي أو الفكري تكون أكبر من نسبة رأس المال المادي[2].

ج. **الاقتصاد الرقمي**: وردت مجموعة من التعاريف للاقتصاد الرقمي أهمها:

يعريف الاقتصاد الرقمي على أنه: "الاقتصاد القائم على الانترنت أو اقتصاد الويب. وهو الاقتصاد الذي يتعامل مع الرقميات أو المعلومات الرقمية، الزبائن الرقميين والشركات الرقمية، التكنولوجيا الرقمية، والمنتجات الرقمية"[3]

كما يعرف على أنه:"ممارسة الأنشطة الاقتصادية في المجال الالكتروني باستخدام وسائط الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، من خلال إيجاد روابط فعالة ما بين أطراف النشاط الاقتصادي"[4]

ويعرف على أنه: "الاقتصاد الذي يرتكز على الفوائد والخدمات ذات العلاقة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال"[5]

كما عرف Daniel Z الاقتصاد الرقمي على أنه:" التفاعل والتكامل والتنسيق المستمر بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات من جهة، والاقتصاد القومي والقطاعي والدولي من جهة أخرى، بما يحقق الشفافية والفورية والإنتاجية لجميع المؤشرات الاقتصادية المساندة لجميع القرارات الاقتصادية والتجارية والمالية في الدولة خلال فترة ما"[6]. ويساعد الاقتصاد الرقمي على زيادة اندماج اقتصاد الدولة في الاقتصاد العالمي

---

[1] ربحي مصطفى عليان، **اقتصاد المعلومات**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 197

[2] فريد كورتل، **اقتصاد المعرفة وضرورة التنمية الشاملة في البلدان العربية، دورية منتدى الاستاذ**، المدرسة العليا للاساتذة، قسنطينة، العدد الخامس والسادس، ماي 2009، ص 159

[3] نجم عبود نجم، **الإدارة الالكترونية "الإستراتيجية والوظائف والمشكلات"**، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 88

[4] خالد محمد البراهمة، **الاقتصاد الرقمي"اقتصاد المعلومات"**، المنتدى العربي للتجارة الالكترونية، 2010، متوفر على الموقع: *www.aecfkh.org/articles-action-listarticles-id-2.htm*، 06-03-2012

[5] فريد النجار، **الاقتصاد الرقمي والانترنت وإعادة هيكلة الاستثمار والبورصات والبنوك الالكترونية**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007، ص 25

[6] فريد النجار، **الاقتصاد الرقمي**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 25.

وزيادة فرص التجارة العالمية[1] والوصول إلى الأسواق والقطاعات السوقية التي كان من الصعب الوصول إليها سابقا.

ويعرف الاقتصاد الرقمي أيضا على أنه "ذلك الاقتصاد الذي يستند على التقنية المعلوماتية الرقمية، ويوظف المعلومات والمعرفة في إدارته، بوصفها المورد الجديد للثورة، ومصدر إلهام للإبتكارات الجديدة "[2] فهو يعبر على الاقتصاد المعتمد على الانترنت، والمبني أساسا على التكنولوجيا الرقمية بما في ذلك شبكات الاتصال الرقمية (الانترانت، الاكسترانت، الانترنت، أجهزة حاسبات، برامج تكنولوجيا المعلومات المختصة بذلك)، بما فيها العمليات الخارجية لمؤسسات الأعمال والحكومات، والمعاملات التي تتم بين المؤسسات فيما بينها ومع الأفراد سواء منتجين أو[3] مستهلكين، يمكن القول أن الاقتصاد الرقمي أصبح نمطا اقتصاديا متطورا مرتكزا على المعرفة والتكنولوجيا الحديثة للإعلام، وعلى الاستخدام الواسع النطاق لشبكات الانترنت، في النشاط الاقتصادي خاصة في مجال التجارة الالكترونية.

كما يعّرف الإقتصاد الرقمي على أنه "ذلك الإقتصاد المرتبط بمفهوم مجتمع المعلومات الذي يعبر عن رؤية مستقبلية لعالم تكون فيه المعلومات الركيزة الأساسية للإقتصاد والعلاقات البشرية ككل متجسدة في بنية تحتية رقمية عالية كفيلة بتحقيق ذلك في شتى مجالات الحياة".[4]

وبالتالي يمكن تعريف الاقتصاد الرقمي بشكل عام بأنه:"اقتصاد سمته الرئيسية توظيف واستغلال آخر ما تتوصل إليه التكنولوجيات الحديثة في مجال المعلومات ضمن إطار عمل شبكي عالمي. شعاره الأساسي الابتكار، الرقمنة، التحديث والتجديد والاختراع وفق مبدأ الاستثمار المعرفي الدائم والمستمر"

**2. هيكل الاقتصاد الرقمي**: يتكون الاقتصاد الرقمي من مجموعة من المؤسسات الالكترونية التي تتشابك مع بعضها البعض من خلال شبكات المعلومات الداخلية والأخرى الدولية[5]. ويعتبر البريد الالكتروني ومواقع الانترنت القاعدة العريضة لتحقيق التشابكات الاقتصادية بين المؤسسات لتنفيذ الأعمال الالكترونية، أي تبادل السلع والخدمات والأموال عبر الانترنت أو تحويل الأموال بين البائعين والمشترين والبنوك باستخدام الأموال البلاستيكية بالبريد الالكتروني عبر الانترنت والأدوات الالكترونية الأخرى. ويشمل الاقتصاد الرقمي

---

[1] Daniel z. sui and david w rejeski, **environmental impacts of the emerging digetal economy: the e-forenvironment e-commerce! Environment management**, vol 29, no 2, Springer- verlag new York inc,2002: p155.

[2] حسن مظفر الرزو، "**مقومات الإقتصاد الرقمي ومدخل إلى إقتصاديات الإنترنت**"، مركز البحوث، الرياض، 2006 ، ص 13

[3] عبير فاروق محمود عبد الرحيم تمام، **دور الاقتصاد الرقمي في دعم التنمية مع إشارة خاصة للاقتصاد المصري (دراسة مقارنة)**، أطروحة دكتوراه فلسفة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2009، ص11

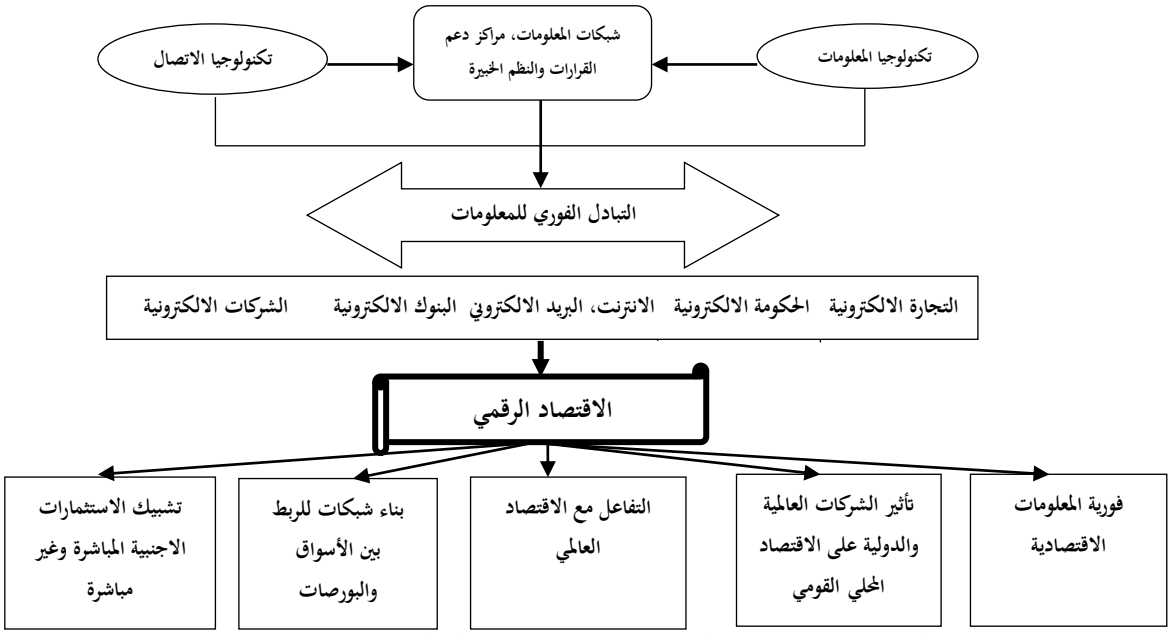
[4] بوشول فائزة وآخرون،" **واقع الإقتصاد الجديد في العالم العربي والجزائر**"، جامعة سطيف، ص121

[5] فريد راغب النجار، **مرجع سبق ذكره**، ص17

أيضا تسويق العديد من المنتجات المصرفية بالجملة أو التجزئة عن طريق قنوات التوزيع الالكترونية، وهو ما يسمى بالبنوك الالكترونية يحقق ذلك بسرعة المعاملات والتجديد المستمر فيها . وتقوم المؤسسات المساهمة الالكترونية في الاقتصاد الرقمي بتصميم مواقع على شبكة الانترنت وكتالوج الكتروني للتعريف بالمؤسسة ونشاطها وخططها ومراكزها المالية وأسواقها وأهداف تصديرها لتحقيق الاتصال الفوري بالأسواق العالمية، وتستخدم المؤسسات أيضا المؤتمرات المعدة بالفيديو والمؤتمرات التليفونية لنفس الأغراض.

**3. عناصر الاقتصاد الرقمي**: بطبيعة الحال، الاقتصاد الرقمي جاء نتيجة ميلاد قطاع جديد، ألا وهو قطاع المعلومات والمعرفة كقطاع رابع ضمن الاقتصاد ككل وأيضا بفضل إعادة هيكلة في العناصر التقليدية للاقتصاد. ويمكن تصوير الهيكل الجديد للاقتصاد الرقمي من خلال الشكل الموالي:

**الشكل رقم(01): عناصر الاقتصاد الرقمي[1]**




**المصدر: فريد النجار، الاقتصاد الرقمي، الطبعة الاولى، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 30**

من الشكل أعلاه يتبين أن قاعدة الاقتصاد الرقمي وأساسه هو تكنولوجيا المعلومات والاتصال وما ينتج عنها من نظم المعلومات، قواعد ومراكز دعم القرارات وأيضا النظم الخبيرة. من جانب آخر التجسيد الواقعي لهذه المفاهيم تجسد في رقمنة كافة المجالات من تجارة وأعمال الكترونية، الادارة والحكومة الالكترونية، البنوك

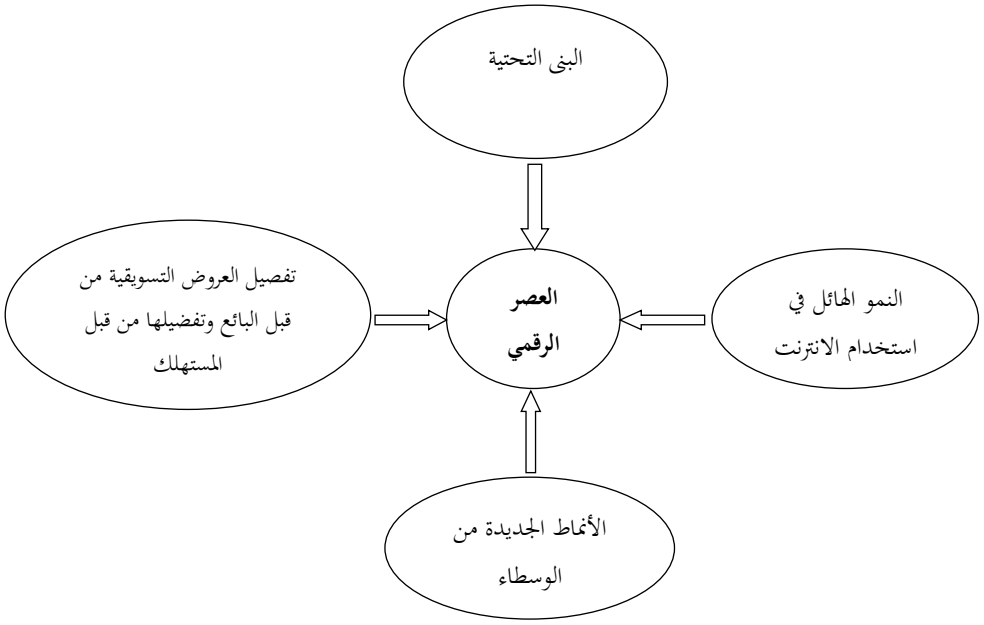
[1] فريد النجار، **مرجع سبق ذكره**، ص 30

الالكترونية وأيضا المؤسسات الافتراضية[1] لمواجهة الزبون الالكتروني. بما شكل المفهوم الحالي للاقتصاد الالكتروني الرقمي الذي استطاع توفير العديد من المزايا على غرار توحيد السوق العالمية وإلغاء القيود الزمنية والجغرافية التي كانت معروفة سابقا سواء بالنسبة لأسواق السلع والخدمات، الأسواق المالية وكذلك سوق الاستثمار.

**4. القوى المشكلة للاقتصاد الرقمي**: في حقيقة الأمر الاقتصاد الرقمي هو محصلة تلاقي جهود أربعة قوى، تلعب دورا حيويا في تشكيله:

- البنى التحتية الداعمة؛
- ظهور الانترنت؛
- الانماط الجديدة من الوسطاء؛
- تفصيل العروض التسويقية من قبل البائع وتفضيل العروض التسويقية من قبل المستهلك.

**الشكل رقم(02): القوى المشكلة للعصر الرقمي**




**المصدر: محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم–التسويق العالمي–إدارة العلاقات مع العملاء–، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 311**

[1] سيتم الاشارة إلى المؤسسات الافتراضية بأكثر تفصيل في الفصل الموالي.

1. البنى التحتية: تتمثل في التقنيات الرقمية وآليات التواصل، التي تستخدم في دعم عمليات وأنشطة الأعمال الالكترونية وتبادلات التجارة الالكترونية، وتتضمن البنى التحتية[1]:

- شبكات الاتصال الهاتفي السلكية واللاسلكية وخدمات الأقمار الصناعية.
- البرمجيات.
- الأجهزة والمعدات المادية بما فيها آليات تخزين المعلومات التي أصبحت تنطوي على مكونات رقمية تقوم بتشغيل تلك الأنظمة والأجهزة وفقا للتقنية الجديدة.
- العنصر البشري المدرب، المتخصص والمؤهل.

وبذلك تمكن التقدم التكنولوجي المتنامي والمستمر من إحداث نمو متزايد في أعداد الأجهزة والأنظمة التي تعمل وفقا لآلية معلومات رقمية، قابلة للتواصل عن طريق شبكات الاتصال. التي مكنت من تنفيذ غالبية الأعمال عبر الشبكات.

2. النمو الهائل في استخدام الانترنت: تشكل الانترنت أعظم ثورة تكنولوجية على الاطلاق، فقد تمكنت من خلق مجال عمل، تبادل واتصال افتراضي قادر على تلبية أغراض المؤسسات كما الزبائن على حد سواء، بما يتيح لهم استخدام وتقييم المعلومات المنشورة على الانترنت قبل اتخاذ القرار بما فيها القرارات الاستثمارية الهامة.[2]

3. الأنماط الجديدة من الوسطاء[3]: ترتب عن تطبيقات التقنيات التكنولوجية الحديثة ظهور آلاف المؤسسات الافتراضية. وقد أدى النجاح الكبير لتلك النوعية من المؤسسات إلى التأثير بشكل واضح على العديد من المؤسسات الصناعية التقليدية، وعلى الموزعين الموجودين في الأسواق الفعلية. بسبب ظهور البيع الالكتروني وبالتالي ظهور نوعية جديدة من الوسطاء الموجودين على الانترنت الذي تسبب في الاستغناء عن خدمات الموزعين التقليديين وهو ما يقصد به النوع الجديد من الوسطاء في عمليات التوزيع. وقد تمكن ظهور هذا النمط الجديد من الوسطاء، وبالتالي العلاقات الجديدة إلى جعل المؤسسات المنتجة تقوم بإعادة تقييم الطريقة التي تخدم بها أسواقها.

4. تفصيل العروض التسويقية من قبل البائع وتفضيلها من قبل المستهلك: وفقا للاقتصاد الرقمي، عمدت المؤسسات إلى بناء قراراتها المتعلقة بالأعمال على المعلومات. ذلك أن المعلومات أصبحت المصدر الرئيسي للحصول على مزايا التمايز، بالخصوص مع التطور السريع للانترنت وتقنيات الاتصال أين استطاعت المؤسسات أن تنمي قدراتها عن طريق تجميع أدق المعلومات عن النواحي الفردية للمستهلكين، الموردين،

---

[1] يوسف أحمد أبو فارة، **التسويق الالكتروني: عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2004، ص 23.

[2] محمد عبد العظيم أبو النجا، **التسويق المتقدم–التسويق العالمي– إدارة العلاقات مع العملاء**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 314

[3] نفس المرجع السابق، ص ص 315-316

والموزعين. ذلك أن المؤسسات ترتكز بشكل أساسي على تنميط منتجاتها، من خلال توجيه استثماراتها في بناء علامة تمكنها من الحصول على مزايا تنميط العروض التسويقية التي تقدمها، لتحقيق نمو في الطلب على منتجاتها.

**المطلب الثاني: نماذج الأعمال في الاقتصاد الرقمي**

يعبر نموذج الأعمال عن الوسيلة التي تؤدي بها المؤسسة أعمالها للحصول على مداخيل تضمن استمرارها، من خلال خلق قيمة تجعل المستهلكين مستعدين لدفع مقابل نقدي نظير هذه القيمة، وتتدرج النماذج من البسيطة جدًا كنموذج إنتاج سلعة أو خدمة معينة وبيعها للحصول على عائدات تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها وبالتالي الاستمرار، إلى النماذج المعقدة المشتملة على عدة عوامل مثل نموذج عمل القنوات التلفزيونية وكيفية تحقيقها للأرباح خصوصًا إذا كان البث مجانيًا.

وعليه وإذا كان الاقتصاد التقليدي يشتمل على مثل هذه النماذج، فما هي النماذج التي ظهرت بدخول عصر الاقتصاد الرقمي؟ هذا ما سيتم توضيحه فيما يلي:[1]

1. **نموذج التحديد الذاتي للسعر المرغوب**: ويقوم هذا النموذج على أساس تحديد المستهلك للسعر الذي يرغب في دفعه للحصول على منتج أو خدمة معينة، ويقوم الطرف الوسيط هنا بمواءمة هذه الرغبة برغبة بائع يوافق على البيع بنفس الشروط التي يرغب المستهلك فيها، ويتم هذا من خلال تصميم قاعدة بيانات ضخمة ذات خاصية التحديث الذاتي يسمح بالتجميع المتزامن للمعلومات الخاصة بالبائعين والمستهلكين.
2. **نموذج طرح مناقصات من خلال المزادات العكسية**: ويعتمد هذا النموذج من طرف المؤسسات الكبيرة والتي تسعى للحصول على خدمات أو سلع أو مواد بأقل الأسعار (إذا اعتبرنا أن الأسعار هي العامل الوحيد لذلك سمي بالمزاد العكسي)، ولقد زادت أهمية المناقصات أو المزادات الإلكترونية نظرا لسرعتها وسهولتها وتوفيرها للتكاليف وخصوصًا الإدارية منها. لهذا أصبحت حتى الحكومات في البلدان المتقدمة والتي لديها بنية تحتية تسهل قيام هذا النموذج تدعم المناقصات والمزادات الإلكترونية.
3. **نموذج التسويق من خلال منظمات أخرى**: يعبر عن تعاقد مع شريك تسويقي ليقوم بعرض إعلان خاص بمؤسسة ما على موقعه الإلكتروني، بحيث يستطيع المتصفح لصفحات هذا الموقع أن يحول مباشرة إلى الموقع الخاص بالمؤسسة صاحبة الإعلان بمجرد قيامه بالضغط على شكل الإعلان ليقوم بعملية الشراء، وتقوم

[1] *Efraim Turban, et al and others, (2006),* ***Information Technology for Management: Transforming Organizations in the Digital Economy****, 5th edition, Willey Higher Education, USA, p 11.*

المؤسسة صاحبة الإعلان بدفع بين 3% إلى 5% كعمولة عن كل عملية شراء تتم. وهكذا تستطيع المؤسسات الحصول على قوة بيعية افتراضية قائمة على العمولات.

**4. نموذج الشراء في شكل مجموعات:** يعتمد هذا النموذج على قيام طرف ثالث بتجميع طلبيات من نفس النوع ولنفس المنتج لأكثر من مشتري سواء كانوا أفرادًا أو مؤسسات صغيرة أو متوسطة، وإعداد طلبية أكبر تضم كل هذه الطلبيات ليحصل على خصومات كمية عن عملية الشراء وهو ما يعرف بالتجميع الإلكتروني.

**5. نموذج المبادلات والأسواق الإلكترونية:** يعبر عن استخدام الفضاءات الإلكترونية من خلال شبكات المعلومات والإتصال لإجراء المبادلات التجارية، أيًا كان نوع المنتج قيد التبادل.

## المطلب الثالث: مؤشرات قياس الاقتصاد الرقمي

توجد جملة من المؤشرات المعتمدة من أجل قياس الاقتصاد الرقمي[1] والمقترحة من طرف مجموعة من المنظمات العالمية، يمكن التركيز على مؤشر الجاهزية الشبكية، الذي يعرض في تقرير التنافسية العالمي، والذي يتم توزيعه وجمعه سنويا.

**مؤشر الجاهزية الشبكية(NRI):** يعرف مؤشر الجاهزية الشبكية على أنه مؤشر يقيس درجة استعداد دولة ما أو مجتمع ما للاستفادة من تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصال[2]. تم بناؤه من طرف المنتدى الاقتصادي العالمي والبنك الدولي والمعهد الاوربي لادارة الأعمال الانسياد وقدم سنة 2002، يهدف إلى قياس ميل البلدان لاستغلال الفرص التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويبرز تأثيرها على القدرة التنافسية للدول[3].

يضم هذا المؤشر 53 متغيرا أوليا تتجمع في أربعة مؤشرات رئيسية هي: مؤشر البيئة التكنولوجية، مؤشر الجاهزية، مؤشر الاستخدام التكنولوجي، ومؤشر الأثر[4]. بدل ثلاث مؤشرات التي كانت معتمدة قبل سنة 2012، انطلاقا من تقرير 2012.

---

[1] *Erik Brynjolfsson & Brian Kahin,* ***Understanding the Digital Economy****, USA :Library of Congress Cataloging- Publication Date, p p : 19-25*

[2] *Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, Fiona Paua,* ***The Global Information Technology Report 2003-2004****: Towards an Equitable Information Society, New York, Oxford University Press 2004,p5.*

[3] *Wikipedia,* ***Networked_Readiness_Index****,(26/04/2014), http://en.wikipedia.or/wiki/Networked_Readiness_Index*

[4] *Soumitra Dutta,* Benat Bilbao-Osorio, ***The Global Information Technology Report 2012 Living in Hyper connected world****, Switzerland, 2012,p4.*

**1. مؤشر البيئة:** تم اعتماد مؤشر البيئة لقياس مدى ملاءمة بيئة اقتصاد ما لتطوير واستخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات، وهو يعكس الأداء البيئي والسياسات والتدابير التي تتخذها الحكومات لتعزيز اقتصادها الرقمي، ويشمل مؤشرين فرعيين وفقا للتعديل المذكور سابقا وهما:

**1.1. مؤشر البيئة التشريعية والتنظيمية:** يبرز هذا المؤشر مدى ملاءمة الإطار القانوني في تسهيل انتشار الاقتصاد الرقمي، دون اهمال مميزات البيئة التنظيمية والسياسية كحماية حقوق الملكية وخصائص تكنولوجيا المعلومات كالحماية من القرصنة وحرية تبادل المعلومات عبر الانترنت[1].

**2.1. مؤشر بيئة الأعمال والابتكار:** يعمل هذا المؤشر على تقيم نوعية ظروف العمل، إذ يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المتعلقة بسهولة ممارسة أنشطة الأعمال، ويقيس الظروف التي تسمح بالابتكار كتوافر الرأسمال الاستثماري لتمويل المشاريع المتعلقة بالابتكار ووجود اليد العاملة الخبيرة[2].

من خلال الاشارة إلى المؤشرين الفرعيين لمؤشر البيئة، نستنتج أن المؤشرات الفرعية للبيئة، تركز على البيئة التشريعية والتنظيمية التي تعتبر القاعدة الأساسية، كما تبرز الاطر القانونية التي تنظم مجالات التطبيق، وكذا بيئة الأعمال والابتكار التي تعتبر محصلة البيئة التشريعية والتنظيمية، أين تتم الممارسة الفعلية لأنشطة الأعمال والابتكار.

**2. مؤشر الجاهزية:** يعتمد هذا المؤشر على قياس استعداد الحكومة والمجتمع للاستفادة من البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويشمل ثلاث مؤشرات فرعية[3]:

**1.2. مؤشر البنية التحتية والمحتوى الرقمي:** يبرز تطورات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال كتغطية شبكة الهاتف النقال، عرض نطاق الانترنت الدولي، خوادم الانترنت الآمنة،... بالاضافة إلى درجة سهولة الوصول للمحتوى الرقمي.

**2.2. القدرة على تحمل التكاليف:** يركز هذا المؤشر على تقيم تكلفة الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال أخذا بعين الاعتبار مستوى المنافسة في قطاعات الانترنت التي تحدد هذه التكلفة.

**3.2. المهارات:** يقيس هذا المؤشر القدرة على الاستفادة الفعالة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال المهارات التعليمية الأساسية والتي تبرز في نوعية النظام التعليمي، معدل الالتحاق بالتعليم الثانوي والجامعي، معدل محو الامية...

---

[1] *Soumitra Dutta,* Irene Mia, ***The Global Information Technology Report 2010-2011 Transformations 2.0*** *world Economic Forum, INSEAD, 2011,p9.*

[2] *Soumitra Dutta and Benat* Bilbao-Osorio, ***The Global Information Technology Report 2012 Living in a Hyper connected World,2012,*** Op.cit,p7.

[3] *Soumitra Dutta and Benat* Bilbao-Osorio,Bruno Lanvin, ***The Global Information Technology Report 2013 Growth and Jobs in a Hyper connected world****, World Economie Forum, Cornell University, INSEAD, 2013,p7.*

من خلال التعاريف المشار إليها لمؤشر الجاهزية ومؤشراته الفرعية نستنتج أنه لضمان قيام جيد للاقتصاد الرقمي يتطلب الأمر توفير البنية التحتية وتناسب تكاليف الاستخدام مع القدرة الشرائية وتوفير مهارات الاستخدام.

**3. مؤشر الاستخدام:** يعمل هذا المؤشر على تقييم الاستخدام الفعال للاقتصاد الرقمي من قبل العوامل الرئيسية المتمثلة في المؤسسات، الأفراد، الحكومات حيث نميز بين ثلاث مؤشرات فرعية:

**الجدول رقم(01): العناصر الفرعية لمؤشر الاستخدام**

| المؤشرات الفرعية | تعريفها |
|---|---|
| استخدام الأفراد | يقيس مستوى انتشار تكنولوجيا المعلومات على مستوى الأفراد، يأخذ في الحسبان عدة عوامل جزئية منها عدد اشتراكات الهاتف، عدد مستخدمي الانترنت... |
| استخدام المؤسسات | يقيس مدى استخدام المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات والمبادرات والجهود المبذولة لدمج تكنولوجيا المعلومات في أعمالها، يدخل في حسابه عدة عوامل منها القدرة على الابتكار، براءات الاختراع، مدى تدريب الموظفين... |
| استخدام الحكومات | يقيس مدى قدرة الحكومات على تنفيذ وتطوير سياسات تكنولوجيا المعلومات لتحسين القدرة التنافسية ورفاه مواطنيها |

**المصدر: ايمان بن الزين، بناء مؤشر مركب لقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصال: حالة الجزائر في الفترة بين 2007-2013، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة الأعمال وتسيير المنظمات، جامعة ورقلة، 2016-2017، ص 14**

يوفر الجدول السابق معلومات حول مختلف العناصر المعنية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أفراد ومؤسسات أعمال وحكومات، وكل منها تحمل خصوصيات معنية في الاستخدام حيث نجد الأفراد معنيون بتشكيل قاعدة عملاء في شبكات الهاتف النقال أو الانترنت أو غيرها من المتغيرات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، في حين نجد استخدام مؤسسات الأعمال معنية بتوفير عوامل الابتكار على سبيل المثال لا الحصر، أما استخدام الحكومات فيهتم بتطبيق عناصر أكثر شمول لتحقيق مستو تنافسي جيد[1].

**4. مؤشر التأثير[2]:** يقيم الآثار الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عن تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال ويشمل:

**1.4. التأثيرات الاقتصادية:** يقيس ويقيم هذا المؤشر الآثار الناتجة عن تطبيق تكنولوجيا المعلومات على العوامل الاقتصادية مثل: التوجه نحو اقتصاديات المعرفة، القدرة التنافسية، الابتكارات...

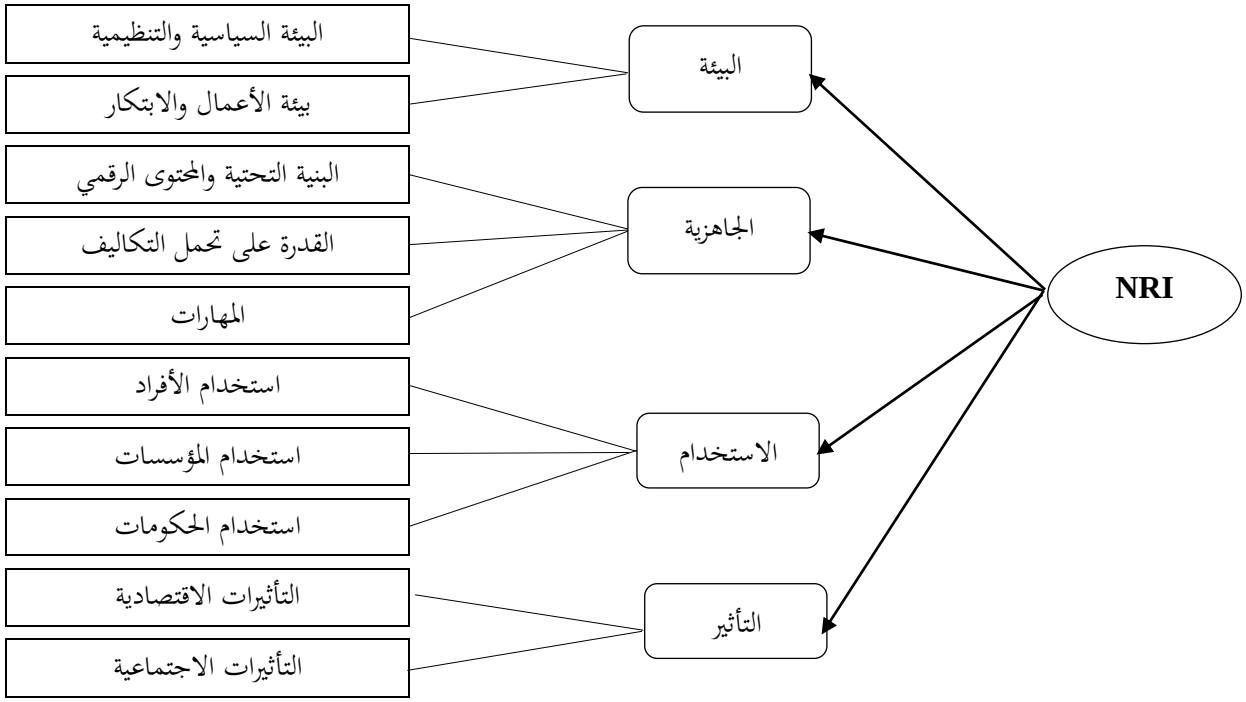
[1] ايمان بن الزين، **بناء مؤشر مركب لقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصال: حالة الجزائر في الفترة بين 2007-2013**، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة الأعمال وتسيير المنظمات، جامعة ورقلة، 2016-2017، ص 14

[2] Benat Bilbao-Osorio, Soumitra Dutta, and Bruno Lanvin, The Global Information Technology Report 2014 Rewards and Risks of Big Data, World Economic Forum, Cornell University, INSEAD, 2014,P7

**2.4. التأثيرات الاجتماعية:** يقيس ويقيم هذا المؤشر الآثار الناجمة عن تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المجال الاجتماعي كالتقدم الصحي، التعليم، تحقيق الرفاهية، ...

من خلال الاشارة إلى مؤشر التأثير نلاحظ أنه محصلة للمؤشرات السابقة التي لا يمكن تطبيقها إذا لم يكن لها تأثير ايجابي لتحقيق التنمية. ويمكن تلخيص المؤشرات الفرعية لمؤشر الجاهزية الشبكية في الشكل الموالي:

**الشكل رقم (03): الشكل العام لمؤشر الجاهزية الشبكية[1]**




Source: Benat Bilbao-Osorio, Soumitra Dutta, and Bruno Lanvin, **The Global Information Technology Report 2013**, World Economic Forum, Cornell University, INSEAD, 2013, p6.

يوضح الشكل أعلاه، المخطط العام لمؤشر الجاهزية الشبكية، حيث يظهر المتغيرات الفرعية للمؤشرات الجزئية المعتمدة في بناءه.

## المبحث الثاني: فرص وتحديات الاقتصاد الرقمي

[1] Benat Bilbao-Osorio, Soumitra Dutta, and Bruno Lanvin, **The Global Information Technology Report 2013**, World Economic Forum, Cornell University, INSEAD, 2013, p6.

تقتضي وتيرة التغيرات التكنولوجية اليوم نهجا اقتصاديا جديدا، محكوما بمجموعة من القواعد والأسس القادرة على تفسير، شرح وتبرير السلوكات الجديدة للاقتصاد الرقمي، وبذلك فإنه عن طريق تكنولوجيا المعلومات كان عبارة عن مجموعة من الفرص والتحديات.

## المطلب الأول: مقارنة بين الاقتصاد الرقمي والاقتصاد التقليدي

للاقتصاد الرقمي عدة مميزات جعلته يختلف عن الاقتصاد التقليدي في عدة نقاط وفي الجدول التالي أهم الفروقات[1]. وعليه يمكن إجراء دراسة مقارنة بسيطة بين الاقتصاد التقليدي والاقتصاد الرقمي بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات نوجزها في الشكل التالي:

**الجدول رقم (02): الفرق بين الاقتصاد التقليدي والاقتصاد الرقمي**

| مجال المقارنة | الاقتصاد التقليدي | الاقتصاد الجديد (الرقمي) |
|---|---|---|
| **الخصائص الاقتصادية:** | | |
| – الأسواق | ثابتة | متحركة– متغيرة |
| – مجال المنافسة | قومية–دولية | عالمية، اتحاد وتعاون مع المنشآت الأخرى |
| – الهيكل التنظيمي | هرمي بيروقراطي | شبكي |
| **الصناعة:** | | |
| – البنية | تصنيعية في جوهرها | خدمية/معلوماتية في جوهرها |
| – مصدر القيمة | مواد خام، ورأس مال طبيعي | رأس مال إنساني واجتماعي |
| – تنظيم الانتاج | انتاج كبير | انتاج مرن |
| – المحرك الرئيسي للنمو | رأس مال/عمل | ابتكار/معرفة |
| – المحرك التقني الرئيسي | الميكنة | الرقمية، التجديد، الاختراع، المعرفة |
| – مصادر الميزة التنافسية | خفض التكلفة من خلال الموازنة | الابتكار، التجديد، الجودة والقدرة على التكيف |
| – أهمية الأبحاث والتطوير/ الابتكار | بين المنخفضة والمتوسطة | مرتفعة |
| – العلاقات مع المنظمات | فردية | تراخيص وتعاون |
| **قوة العمل:** | | |
| – الهدف السياسي | التشغيل التام | التكيف والتطابق وتحقيق أكبر عائد |
| – المهارات | مهارات عمل محددة | مهارات واسعة مع تدريب مستمر وقدرة على التكيف |
| – الاحتياجات التعليمية | تعليم أو تدريب حرفي محدود | تعلم دائم ومستمر مدى الحياة |
| – علاقة المستخدمين والادارة | تنافسية واشراف | متعاونة ومشتركة |
| – طبيعة التوظيف | مستقرة ثابتة | الاعتماد المتزايد على التعاقد والتأسيس على أساس المشروع |
| – مدة العمل | العمل 9سا/5أيام | العمل 24سا/7أيام |

**المصدر: أشرف عبد الرحمان محمد، دور إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال في ظل اقتصاد المعرفة، منشورات كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2005، ص 28.**

من خلال الجدول يمكن القول أنه هناك العديد من الخصائص التي تميز الاقتصاد الرقمي وتجعله يختلف عن الاقتصاد التقليدي، فالاقتصاد الرقمي يعتمد بصفة أساسية على استخدام الأفكار بدلا من استخدام القدرات المادية، وعلى تطبيق التكنولوجيا بدلا من تحويل المواد الخام واستخدام العمالة الرخيصة،

[1] باسم غدير غدير، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 36-38.

كما أن دورة الإنتاج أقصر والحاجة إلى الابتكار أكبر، ويتميز بالوفرة وليس بالندرة وتتناقص فيه أهمية المكان وتتعاظم فيه قيمة المنتجات الرقمية وتتوافر فيه المعلومات بسهولة ويسر ويرتبط فيه العمال بشكل مباشر أو غير مباشر بأنشطة لها صلة بالمعلومات والاتصالات، يتسم بالافتراضية، الحركة السريعة، والخدمات والمهارات الخاصة، الارتباط بالفضاء السوقي، والعمل على مدار الساعة وعلى مدار الأسبوع.

ومنه يمكننا القول أن الرقمنة لا تعتبر حقيقة جديدة فكل الاقتصاديات مبنية على المعلومات الشيء الجديد هو أن درجة إندماج المعلومات في الأنشطة الاقتصادية أصبح ضخما جدا ويتضمن تغيرات كبيرة وهيكلية ووصفية في الاقتصاد.

**المطلب الثاني: فروض الاقتصاد الجديد في ظل الرقمنة**

إن الاقتصاد الرقمي بقدر ما يعتمد على تكنولوجيا المعلومات الرقمية وخصوصا الإنترنت، فإنه يعتمد على الأسس والمبادئ، والافتراضات الجديدة التالية:[1]

1. **قانون تزايد عوائد الأصول الرقمية** :عكس الأصول المادية ذات العوائد المتناقصة، تتميز الأصول الرقمية بتزايد العوائد ذلك أنها مرتبطة بالمعلومات المعروفة بأهمية تكلفتها في مرحلة الإعداد الأولى لتبدأ في التناقص الكبير خلال مراحل إعادة إنتاجها، بما ينعكس إيجابا على العائد. بذلك تلجأ المؤسسات لإنشاء القيم عن طريق التوظيف الواسع لهذه الأصول (غير القابلة للاستهلاك النهائي وبالتالي النفاذ)، في عدد لا نهائي من الصفقات. هذا القانون يفرض على المؤسسات ضرورة تغيير آلياتها التنافسية بما يوافق هذا المجال.

2. **القانون الجديد لاقتصاديات الحجم**: تمكنت استراتيجية رقمنة الأشياء، من تحطيم العلاقة الطردية التي كانت تربط بين حجم المعاملات وبالتالي حجم الخدمات المقدمة وحجم المشاريع وبالتالي العوامل المجندة لذلك. فبينما كان اقتصاد الحجم التقليدي يقتضي تكبير وتوسيع المشاريع بغرض استعاب الانتاج الكبير. أضحى الآن في ظل الاقتصاد الرقمي بالامكان إجراء حجم كبير من المعاملات بنفس القدر من العوامل المجندة، وذلك بفضل السعة الكبيرة التي توفرها الانترنت.

3. **التوازن الجديد في سوق الاقتصاد الرقمي**: يتركز التفكير في الاقتصاد الرقمي بشدة على خط الطلب أكثر من أي وقت مضى، يتجلى ذلك بوضوح من خلال تركيز مختلف استراتيجيات المؤسسة على الزبون ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لارضائه وكسب ولائه في ظل اكتساح الأسواق لمختلف البدائل. بما يعطي نظرة عن وجود وفرة وفوائض في العرض مقابل ندرة في الطلب.

[1] نجم عبود نجم، **مرجع سبق ذكره** ، ص95

**4. السرعة الفائقة للاقتصاد الرقمي**: يشهد الاقتصاد سرعة فائقة لم يسبق لها مثيل من قبل، ذلك لاعتماده على الأقمار الصناعية، والبريد الالكتروني التي استطاعت تقليص الزمن لمستوى الصفر. هذه السرعة كانت بمثابة تحدي أكبر بالنسبة للمؤسسات التي وجب عليها إعادة تكييف كل جوانبها مواكبة لهذه السرعة من خلال:

- تخفيف الهيكل: الرشاقة في الحجم،
- التنظيم: عن طريق العلاقات الشبكية،
- المعلومات: من خلال تقاسم المعلومات الفوري.

**5. اقتصاديات نطاق العصر الرقمي**: لم يتمكن الاقتصاد الرقمي من مجرد توفير مختلف الخدمات للجميع، في نفس الوقت فحسب، بل تمكن من تخطي عائق اختلاف وتباين المجالات والأسواق. فبالرغم من أن نطاق اقتصاديات العصر الصناعي كان يعمل على انتاج عدد من المنتجات المتنوعة على آلات الخط الانتاجي إلا أنه كان يعاني من ضعف التنوع والمرونة بما يعرقل قدرته على الاستجابة. إلا أن الاقتصاد الرقمي تجاوز ذلك من خلال نطاقه الجديد ذات المدى الاوسع في التنوع الاقصى واللامتناهي.

**6. هيكل تكاليف الاقتصاد الرقمي**: تتميز التكاليف في الاقتصاد الرقمي بخصائص مختلفة تماما عن خصائص تكاليف المنتجات التقليدية، فتكاليف المنتجات الرقمية تأخذ أعلى مستوياتها بالنسبة للنسخة الأولى لتبدأ بالهبوط الشديد مع تكاثر النسخ وهو ما توصل إليه كل من شابيرو وفاريان shapiro & varian ذلك أن سلوك التكلفة الثابتة يصبح تكلفة غارقة[1] والتكاليف المتغيرة تصبح ثابتة (بمعنى أنها لا تتأثر بحجم الانتاج وفق العلاقة الطردية) بالنسبة للمنتجات الرقمية، كما يحصل مع المنتجات التقليدية.

**7. كفاءة ورافعة الاقتصاد الرقمي**: كفاءة الاقتصاد الرقمي مستمدة من الحجم الكبير لنشاطه على المستوى العالمي. أما رافعته فأساسها عدد الأجهزة العاملة عليه، وفقا لقانون **متكالف** الذي مفاده أن قيمة الشبكة[2] تتزايد بالتناسب المباشر مع مربع عدد الأجهزة العاملة عليه.

**المطلب الثالث: تحديات وفرص الاقتصاد الرقمي**

يعتبر الاقتصاد الرقمي نمط من أنماط التغيير في المفاهيم والهياكل والاجراءات التسييرية التقليدية، نحو مفاهيم وهياكل وإجراءات إدارية جديدة، فمن المنطقي أنه يجلب في طياته فرصا ومزايا مقابل تحديات يجب أخذها بعين الاعتبار في إطار تبني والاندماج ضمن هذا التغيير.

**1. الفرص**: استطاع الاقتصاد الرقمي بفضل تكنولوجيا المعلومات، توفير عدة مزايا أهمها[1]:

---

[1] Swck cost

[2] اعتبارا أن الشبكة وبالاخص الانترنت هي التكنولوجيا العالية لهذا الاقتصاد.

– زيادة معدلات النمو الاقتصادي في الاستثمارات الرأسمالية والتجارة الالكترونية الداخلية والخارجية عن طريق تأثير الانترنت في أساليب أداء المعاملات التجارية وأساليب العمل.

– سهولة الوصول إلى مصادر المعلومات: وبالتالي الاستفادة من معلومات الدراسات والأبحاث المتاحة عبر الانترنت، حيث يستطيع المستثمرين مثلا الحصول على التقارير السنوية للمؤسسات والتقارير المحفوظة لدى هيئة الأسواق والأوراق المالية بالاضافة للبيانات الخاصة بكل قطاع من القطاعات وتوقعات الايرادات وتوصيات الخبراء، بالاضافة إلى المساعدة الخاصة بإدارة المحفظة الاستثمارية عبر الانترنت.

– المنافسة وهيكل السوق: تؤثر تكنولوجيا المعلومات على درجة المنافسة وأساليبها وتحسين المراكز التنافسية، ويختلف هيكل السوق وفق درجة تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الاقتصاد الرقمي وذلك على المستويين المحلي والدولي، ويجب أن تتكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع منظومات وقطاعات الاقتصاد المختلفة.

– خفض التكاليف من خلال مواقع الانترنت التي تسهل التعرف على الأسعار والماركات، وإجراء المعاملات في أي وقت.

– إلغاء القيود الزمانية 24/24 سا خلال 7/7 في سوق عالمية مفتوحة.

**2. التحديات**: أهمها:

– صعوبة حيازة البنية التحتية الضرورية للاقتصاد الرقمي، كعدم التوفر على أجهزة الكمبيوتر ولواحقها، وعدم انتشار الانترنت بصورة كبيرة في الدول النامية والدول الأقل نموا وهو ما تشير إليه تقارير الاتحاد الدولي للاتصالات، أين تعتلى دولة البحرين منصة الذهبية ضمن القطر العربي في تقرير 2015، وإنما بمرتبة 27 عالميا، بما يشير إلى اتساع الفجوة في هذا المجال[2].

– صعوبة تكامل شبكة الانترنت مع بعض البرمجيات وقواعد البيانات المتوفرة.

– ضعف قدرة التحكم في تقنيات الحاسوب والاتصالات بالخصوص التقنيات المتطورة التي يقوم عليها الاقتصاد الالكتروني.

– مشاكل الانترنت من قرصنة وتشويش قد يؤثر على نشاط المؤسسات.

– ضعف الاطار القانوني القادر على توفير الحماية للتعاملات الالكترونية.

– مقاومة فئة من الأفراد للممارسات الالكترونية وإحساسهم بعدم الأمان تجاهها.

– مشاكل الانقطاع التكنولوجي.

---

[1] فتيحة كبيري، **فعالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في رفع تنافسية المؤسسات: دراسة حالة القطاع البنكي في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد التنمية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017-2018، ص 128

[2] http://www.itu.int/ar/about/pages/default.aspx

ومنه استطاع الاقتصاد الرقمي استحداث فكر اقتصادي جديد غير من سلوكات ومفاهيم كافة المتعاملين الاقتصاديين على حد سواء. بتحويل وتغيير أنماط الأداء الاقتصادي في المال والأعمال والتجارة والاستثمار من الشكل التقليدي إلى الشكل الفوري، بما يحقق تحسين المركز التنافسي بعنصر الوقت أي المنافسة بالوقت[1].

## المبحث الثالث: التنافسية في ظل الرقمنة

إن معطيات بيئة الأعمال وظروفها المتميزة بالاستمرارية، التلاحق، والتغيير السريع، فرض على الواقع خلق بيئة تنافسية، هذه البيئة التي استوجبت من جانبها ضرورة البحث وايجاد السبل والآليات الكفيلة بإعطاء القدرة على امتلاك وخلق الميزة التنافسية. لدى يتطلب الأمر وجوب التحديد وبدقة لكل ما يتعلق بالجوانب المرتبطة بالتنافسية من مفاهيم، متطلبات، وأخيرا مؤشراتها.

### المطلب الأول: تعريف وأنواع التنافسية

قامت عدة جهات ومنظمات إقليمية ودولية وعدد من المعاهد المتخصصة بتعريف التنافسية وتبيان مفهومها وماهيتها.

2. **تعريف التنافسية:** تعرف تنافسية المؤسسة على أنها "القدرة على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة معينة وسعر معين، بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق، ويستطيع المشتري شراءها من جميع أنحاء العالم مما يحقق نجاحا مستمرا للمؤسسات على الصعيد العالمي والصعيد المحلي، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، وذلك من خلال رفع انتاجية عوامل الانتاج المستخدمة"[2]

نستنتج أن التعريف يتضمن الخصوصيات التالية:

- تمحور التنافسية حول محورين رئيسيين هما جودة المنتج وسعره.
- التنافسية مبنية على الكفاءة (المنافس مقارنة بمنافسيه).
- سوق المنافسة هي السوق العالمية، الأمر الذي يلغي الحدود الجغرافية للتنافسية.

---

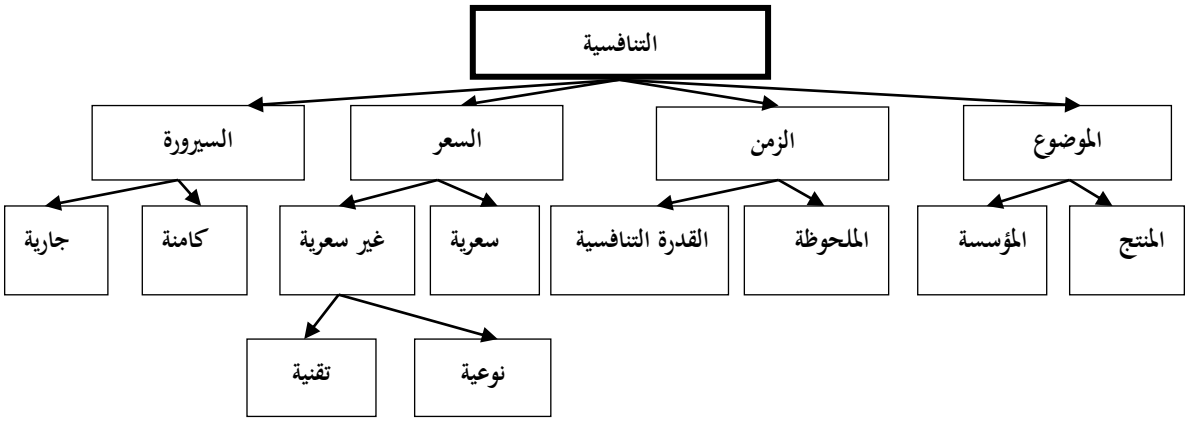
[1] العياشي زرزار، **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في النشاط الاقتصادي وظهور الاقتصاد الرقمي**، مجلة البحوث والدراسات في العلوم الانسانية، العدد 6، جامعة سكيكدة، 2006، ص 222.

[2] المرصد الوطني للتنافسية، **التنافسية في الفكر الاقتصادي**، جويلية 2011، ص 4.

- لا يمكننا التكلم عن تنافسية مؤسسة ما دوليا ما لم تكن تملك تنافسية محليا.

**2. أنواع التنافسية:** يمكن تصنيف التنافسية بالنظر لعدة اعتبارات، وفق الشكل التالي[1]:

**الشكل رقم(04): أنواع التنافسية**




**المصدر: فتيحة كبيري، مرجع سبق ذكره، ص 16**

**1.2. التصنيف حسب الموضوع:** طبقا للموضوع يمكن التمييز بين:

– **تنافسية المنتج:** يتم تحديد المعايير اللازمة لتحديد وضعية المنتج في السوق خلال فترة ما، عامة يستخدم سعر التكلفة كمعيار لذلك. وإنما يبقى قاصرا لما يتطلبه الأمر من ضرورة الاعتماد بالتوازي مع ذلك من معايير أخرى على غرار، الجودة ومستوى خدمات ما بعد البيع، وغيرها.

– **تنافسية المؤسسة:** تقاس تنافسية بناء على القيمة المضافة التي تحققها بشكل مجمل لكافة المنتجات والخدمات التي تقدمها. وذلك من خلال استخراج الفوارق بين مجموع الهوامش وكل الأعباء والتكاليف المباشرة منها وغير المباشرة. حيث أن المؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزبائنها الذي لا يتسنى إلا عن طريق تحقيق قيم اضافية مضطردة على كافة مستوياتها.

**2.2. التصنيف حسب الزمن:** وفق معيار الزمن تصنف التنافسية إلى:

– **تنافسية ملحوظة:** وهي التنافسية التي تبدو على المؤسسة خلال دورة زمنية، ناجمة عن ظرف أو فرصة محددة وعابرة، قد تضعها في موضع احتكاري. وعليه فالتنافسية الملحوظة هي التنافسية المحصورة في مدى زمني قصير الأجل.

[1] فتيحة كبيري، **مرجع سبق ذكره**، ص 16

– **القدرة التنافسية**: بعكس التنافسية الملحوظة، القدرة التنافسية تستند قياسا إلى مجموعة من المعايير المتشعبة والمتداخلة، بما يسمح للمؤسسة الحفاظ على مركزها التنافسي لفترة زمنية طويلة رغم مختلف التغيرات السوقية.

**3.2. التصنيف وفق مصدر التنافسية**: تنقسم التنافسية حسب مصدر التنافسية، إلى التنافسية السعرية والتنافسية غير السعرية، وذلك كما يلي[1]:

– **التنافسية السعرية**: تتمكن مؤسسة ما من تحقيق تنافسية سعرية من خلال قدرتها على انتاج سلع وخدمات

بأقل تكاليف ممكنة، الأمر الذي يتيح لها إغراق السوق العالمية بمنتجاتها.

– **التنافسية غير السعرية**: وهي التنافسية المقاسة والمستندة على أسس عدا السعر والتكلفة، وبدورها تنقسم إلى:

* التنافسية النوعية: هي قدرة المؤسسة على انتاج سلعة أو خدمة ذات علامة عالية في السوق، نتيجة للصورة الذهنية التي يستطيع احتلالها في أذهان المستهلكين.

* التنافسية التقنية (التكنولوجية): تكون مؤسسة ما تتنافس، تنافسية تقنية عند تمتعها بمستوى عالي من الامتلاك، التحكم والتفوق التكنولوجي.

**4.2. التصنيف وفق سيرورة التنافسية**: تنقسم التنافسية وفق هذا الأساس إلى تنافسية جارية وأخرى كامنة كما يلي:

– التنافسية الجارية (الظرفية): وتعرف أيضا بالتنافسية الأساسية أو الآنية (الحالية)، وهي تلك التنافسية التي تستند إلى مناخ الأعمال وعمليات المؤسسة واستراتيجياتها.

– التنافسية الكامنة (المستدامة): وهي التنافسية التي ترتكز على استدامة التنافسية والتي تعتمد على الاستثمارات طويلة الأجل، على غرار الاستثمار في الرأس المال البشري، الابداع والابتكار، البنية التحتية والتكنولوجية وكذا التوظيف التقني.

رغم الأهمية البالغة لتصنيف مختلف أنواع التنافسية، خاصة ضمن إطارها النظري، إلا أنها تتداخل فيما بينها على أرض الواقع. فمن غير المعقول أن تختار مؤسسة ما تبني نوعا من أحد الأنواع، بل يجب عليها محاولة خلق مزيج بين مختلف الأنواع حسب طبيعتها، قدراتها وإمكانياتها، وكذا الظروف المحيطة.

[1] المرصد الوطني للتنافسية، **مرجع سبق ذكره**، ص 9

## المطلب الثاني: متطبات وغايات التنافسية

بغض النظر عن مستويات التنافسية إن كانت تخص المؤسسات باعتبارها الوحدة الاساسية في تكوين قطاعات الاقتصاد، فهناك متطلبات أساسية يجب توفرها.

**1. متطلبات بناء بيئة تنافسية:** إن تبني فكرة التنافسية لا يكون بطريقة تلقائية، بل يتطلب الأمر تهيئة وإعداد بيئة خاصة به، قادرة على استيعاب كل المتطلبات الجديدة وذلك بقصد ضمان نجاح العملية. وأبعد من ذلك تم إعداد أسس ومبادئ يجب توفرها لبناء بيئة تنافسية وفق المصفوفة التالية[1]:

**الشكل رقم(05): متطلبات البيئة التنافسية**

| | |
|---|---|
| **المبدأ الأول: الأداء الاقتصادي**<br>إعتماد مفهوم التنافسية المستندة على قوى السوق<br>تعميق التنافسية المحلية كسبيل إلى التنافسية العالمية<br>الانفتاح على الانشطة الخارجية بما يضمن رفع الكفاءة الاقتصادية | **المبدأ الثاني: الفعالية الحكومية**<br>توفير بيئة اقتصادية، اجتماعية، سياسية وقانونية شفافة<br>تحسين ورفع مستوى التعليم بما يحقق منطق اقتصاد المعرفة<br>الالتزام بالمرونة الكافية في تبني السياسات الاقتصادية |
| **المبدأ الثالث: فعالية قطاع الأعمال**<br>التركيز على مفهوم الكفاءة والفعالية الاقتصادية<br>توفير التمويل اللازم للانشطة المولدة للقيم المضافة<br>تحفيز وتقوية اندماج المشاريع في الاقتصاد العالمي | **المبدأ الرابع: البنية التحتية**<br>تبني مفاهيم اقتصاد المعرفة<br>توفير البنية التحتية العامة اللازمة لبيئة تنافسية<br>اعتماد أنظمة تحفيزية لتشجيع الابداع والاستخدام التقني |

**المصدر: مولاي لخضر عبد الرزاق، بوخاري عبد الحميد، التكامل الاقتصادي العربي وتعزيز التنافسية، الملتقى الدولي الثاني التكامل الاقتصادي العربي الواقع والأفاق، جامعة عمار ثليجي، الاغواط 17-19 أفريل 2007، ص 345، بتصرف.**

من خلال الشكل نلاحظ أن معظم المتطلبات تنحصر في المجال المادي الملموس، لذا وجب الالتزام بالتحضير والتهيئة المعنوية التي تخص تحضير الذهنيات لاستعاب وتقبل المناخ التنافسي الجديد، لأنها المحور الأساسي التي تدور حوله بقية الانجازات المادية.

**2. غايات التنافسية:** التنافسية ليست غاية أو هدف في حد ذاته تسعى المؤسسات لتحقيقه، إنما هو سبيل وطريق لتحقيق جملة من الأهداف[2].

[1] مولاي لخضر عبد الرزاق، بوخاري عبد الحميد، **التكامل الاقتصادي العربي وتعزيز التنافسية**، الملتقى الدولي الثاني التكامل الاقتصادي العربي الواقع والأفاق، جامعة عمار ثليجي، الاغواط 17-19 أفريل 2007، ص 344.

[2] المرجع السابق، ص 345.

- تبني نظام تنافسي هو السبيل لتعزيز وتقوية تنافسية المؤسسات على الصعيد العالمي.
- الهدف الأساسي والغاية الكبرى للتنافسية هي عولمة السوق، بما يتيح للمنتجين والموزعين إلغاء كل القيود والحدود الجغرافية لتوزيع وترويج منتجاتهم.
- خلق الرخاء والازدهار عن طريق رفع المستوى المعيشي على المدى البعيد.
- رفع مستوى الأداء الاقتصادي، بالانفتاح على الأنشطة الاقتصادية الخارجية.
- التخصيص الأمثل للموارد على الصعيد العالمي.
- توفير البيئة الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها جيدا.

**المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية**

إن قياس التنافسية يعبر عن عنصر ضروري ضمن النظرية الاقتصادية، الأمر الذي ميز بين مختلف المؤشرات. حيث نميز بين أربعة مؤشرات لقياس تنافسية المؤسسات، إذ تتضمن هذه المؤشرات قياس مدى كفاءة إدارة المؤسسة في صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التنافسية والتي نوجزها فيما يلي:

1. **الربحية**[1]: تعد الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية.

   وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.
2. **تكلفة الصنع المتوسطة**: تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا، أو السببين السابقين معاً، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

   إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرًا كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة

[1] محمد وديع عدنان، **القدرة التنافسية وقياسها**، سلسلة جسر التنمية، العدد 24، ديسمبر 2004، الكويت، ص 19.

وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

3. **الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج:** يقيس هذا المؤشر الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الانتاج إلى منتجات. ويمكن هذا المؤشر من مقارنة عدة مؤسسات سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة. من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو PTFبالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

4. **الحصة السوقية**[1]: من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين. عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج. وفي قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه ولكن يضاف إليها سبب آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن.

[1] خروف منير، ثوامرية ريم، **القدرة التنافسية المستدامة في الجزائر**، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والادارية، العدد الثامن، ديسمبر 2017، جامعة أم البواقي، ص 348.

## خلاصة الفصل:

أدّت ثورة تكنولوجيا المعلومات في عصر التطورات المتلاحقة إلى ظهور تغيرات جوهرية في الإقتصاد، فظهر الإقتصاد الرقمي الذي يعتمد أساسا على تكنولوجيا المعلومات، ومن أسباب النجاح في ظل الاقتصاد الرقمي استخدام وسائل التكنولوجيا في تطوير وظائف المؤسسة حتى تتمكن من مواكبة كل ما يدور حولها، وذلك ما يمكن أن يتيح للمؤسسات الإستفادة من أهم مزايا الإقتصاد الرقمي والمتمثلة في إلغاء كل الحواجز الزمنية والجغرافية التي تحول بينها وبين تطوير وتوسيع أسواقها، مما يضمن لها الحصول على ميزة تنافسية أساسية، بوصولها إلى أكبر قدر من المستهلكين أيًا كان موقعهم على الخريطة الجغرافية.

من هذا المنطلق نستنتج أن التغيرات العميقة والواسعة التي أدت إليها شبكات الأعمال والانترنت، أوجدت هذه التكنولوجيا تحديات كبيرة أمام المؤسسات الاقتصادية التي أخذت تتحول بشكل متسارع من التركيز على العالم المادي إلى التركيز على العالم الافتراضي الرقمي، فكان أن ظهرت أنماط جديدة من المؤسسات اصطلح عليها بالمؤسسات الافتراضية التي تعمل في الفضاء السوقي، وهو الأمر الذي يتطلب منا تناول هذا المصطلح بأكثر دقة، هذا ما سنتناوله في الفصل الموالي.

# الفصل الثالث:

# مدخل استراتيجي

# للمـؤسسات الافتراضية

**تمهيد**

أدى التطور التكنولوجي الهائل في مجالات الاعلام والاتصال، إلى توسيع نطاق التجارة الالكترونية، ليشمل جميع دول العالم، وتعد المؤسسات الافتراضية من أهم مظاهر هذا التطور، هذه الأخيرة التي أصبح لها وزن ثقيل في الاقتصاد، إذ تمثل منافسا قويا نظرا لما تستفيد من مزايا الثورة التكنولوجية، من خلال وضع استراتيجية تقوم على دراسة وتسيير متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسات الافتراضية وتسيير مواردها الداخلية.

## المبحث الأول: خصائص المؤسسات الافتراضية

قدم العديد من الدارسين والباحثين تعاريف مختلفة للمؤسسات الافتراضية، باعتبارها تصورا ابتكاريا بالنسبة لأشكال المؤسسات المادية.

### المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الافتراضية ودواعي إنشائها

تعد المؤسسات الافتراضية نظيرة المؤسسات المادية في السوق الالكترونية، وهي تتميز عن غيرها من المؤسسات التقليدية، ولانتقال المؤسسات من الطور المادي إلى الطور الافتراضي يجب عليها المرور عبر مراحل، رغم وجود مؤسسات تنطلق من الافتراضية أصلا. فما هي أهم المفاهيم والخصائص المميزة لها؟

**أولا: مداخل نشأة المؤسسة الافتراضية**

رأينا في هذا المحور أن نقسم مداخل نشأة المؤسسة الافتراضية إلى ثلاث فئات: الفئة الأولى تضم مدخلين أديا إلى نشأة المؤسسة الافتراضية وهما المدخل التكنولوجي والمدخل الإداري. أما الفئة الثانية فتتمثل في الظروف المشتركة للمؤسسات والتي أدت إلى ظهور المؤسسات الالكترونية، بينما الفئة الثالثة تخص مصدر إستراتيجية المؤسسة وتغيير أسلوب العمل اللذان كانا السبب في تحول المؤسسة إلى النشاط في البيئة الافتراضية.

**1. المدخل الإداري والمدخل التكنولوجي**: المؤسسات كانت تنظر إلى الموردين كخصوم حيث كانت تسعى للضغط عليهم لتخفيض السعر وفي هذه الحالة المورد يخسر والمؤسسة تربح، والمورد بدوره يضغط على المؤسسة لزيادة السعر وفي هذه الحالة المؤسسة تخسر وهو يربح. لكن مع تطور نمط العلاقة الجديدة الذي يقوم

على أساس أن الموردين شركاء وليسوا خصوما أصبح بإمكان المؤسسة أن تفتح أبوابها وقواعد بياناتها أمام مورديها وكذلك الحال مع الزبائن الذين أصبحوا شركاء للمؤسسة وليسوا غرباء عنها. ويكون هذا هو **المدخل الإداري** الذي أدى إلى تغيير كبير في المفاهيم والافتراضات الأساسية لقطاع الأعمال. أما المدخل الثاني الذي أدى إلى إنشاء المؤسسات الافتراضية هو **المدخل التكنولوجي** الذي حظي بالاعتراف والاهتمام الكبيرين في تفسير الظاهرة الافتراضية أكثر من المدخل الإداري، ويتمثل المدخل التكنولوجي في تطور تكنولوجيا المعلومات التي قدمت إمكانيات عظيمة للمؤسسة،[1] وفتحت جبهة أخرى للمنافسة لكن هذه المرة ليست بمنافسة احتكارية كما في البيئة المادية التي تسيطر فيها المؤسسات الكبيرة على المؤسسات الصغيرة. ولكن كل المؤسسات بمختلف أحجامها أصبحت تنافس بعضها لأنها تتقاسم نفس الفرص وذلك لأن بيئة الانترنت تتميز بالشفافية مما جعل المعلومات فيها متاحة أمام الجميع بالقدر الذي يريده كل متعامل مع هذه البيئة الجديدة.

**2. مدخل الظروف**: يرى أصحاب هذا المدخل أن ظروف العمل هي التي أوجدت المؤسسات الافتراضية مثل تلك الظروف التي تشتد فيها المنافسة مما يدفع بمجموعة من المؤسسات بتشكيل شبكة للتصدي للخطر الذي يصدره المنافس القوي. من خلال هذه الظروف وصفت المؤسسة الافتراضية بعدة مسميات منها[2]:

- لقد أطلق مجموعة من الباحثين عدة ألقاب مختلفة على هذا النوع من المؤسسات، فسموها بالتعاونية الافتراضية، الصناعة الافتراضية، المصنع الافتراضي، الشركة الافتراضية، المؤسسة الافتراضية ولكنهم اتفقوا على الظرف الذي أدى إلى ظهورها وهو الحاجة لصناعة منتج لا تكون مؤسسة منفردة قادرة على صنعه مما يلزم مساهمة عدد من المؤسسات لتحقيق ذلك، وفي هذا قالوا: «صناعة منتج تتم بمساهمة شبكة من المؤسسات، يستعملون التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصالات في التنسيق ما بينهم ومن أجل "تقصير" سلسلة الإنتاج كإدخال الأتمتة على العمليات الإنتاجية».
- كما أطلقت فئة أخرى لقب "الفريق الافتراضي" على المؤسسة الالكترونية حيث ينتمي أعضاء هذا الفريق إلى مؤسسات مختلفة يجمعها ظرف انجاز مشروع مشترك. وفي هذا يقول هؤلاء:«انجاز مشروع بواسطة فريق ينتمي أعضاءه إلى عدة منظمات، يستخدمون التكنولوجيا الجديدة للمعلومات لانجاز أعمالهم المشتركة».

[1] نجم عبود نجم، **مرجع سابق**، ص 364

[2] *Régis MEISSONIER, **Organisation virtuelle : conception, ingénierie et pratiques**, Doctorat en science du gestion en décembre 2000, université de droit d'économie et des sciences d'AIX-MARSEILLE , France.*

- أما آخرون وصفوا المؤسسة الالكترونية بأنها: "مكتب افتراضي" أنشأته ظروف العمل عن بعد وفي هذا قالوا: «وجوده يعود لمكان العمل الذي يدار عن بعد بواسطة التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصالات».
- والفئة التالية من الكتاب لقبت المؤسسة الالكترونية بلقب "المؤسسة الوهمية" ذلك لأنها تنشأ في بيئة غير مادية أما الظرف الذي أدى إلى ظهورها هو المتاجرة عن طريق التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصالات قالوا هم أيضا «التجارة في نشاط معين عن طريق التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصالات خصوصا الانترنت التي اشتق منها اسم Cyberspace»

**3. مصدر إستراتيجية المؤسسة كمدخل لنشأة المؤسسة الافتراضية:** هناك سببين رئيسين آخرين يدفعان بالمؤسسات إلى تبني فكرة إنشاء مؤسسة افتراضية وهما[1]:

1. مصدر إستراتيجية التجارة الالكترونية (خارجي أو داخلي)
2. درجة التغيير التي تحدثها إستراتيجية التجارة الالكترونية على نموذج العمل للمؤسسة بحيث هل تحافظ هذه الإستراتيجية على نموذج العمل القائم أم أنها تجبر المؤسسة على إتباع أسلوب جديد تماما في أداء الأعمال.

**الشكل رقم (06): دوافع نشأة المؤسسة الافتراضية**

| مصدر الإستراتيجية الالكترونية | منخفض | مرتفع |
|---|---|---|
| خارجي | محاكاة | رد فعل |
| داخلي | تراكم | متحكم فيه |

درجة تغير أسلوب نموذج العمل

**المصدر: طارق عبد العال حماد، التجارة الالكترونية: المفاهيم، التجارب، التحديات، الابعاد التكنولوجية والمالية والتسويقية والقانونية، الدار الجامعية، مصر، 2003-2004، ص 285**

**ثانيا: تعريف المؤسسة الافتراضية**

[1] د. طارق عبد العال حماد، **التجارة الالكترونية: المفاهيم، التجارب، التحديات، الابعاد التكنولوجية والمالية والتسويقية والقانونية** ، الدار الجامعية، مصر، 2003-2004، ص 285.بالتصرف

تعرف المؤسسة الافتراضية على أنها: "تلك المؤسسة التي تنشط في البيئة الرقمية[1]، حيث تعتمد على الانترنت وتكنولوجيا المعلومات لربط الأفراد والأصول المادية والأفكار والموردين والعملاء، دون أن يكون لها أي مكان أو موقع مادي داخل سوق فعلي معين[2]"

ويمكن تلخيص مختلف التعاريف المقدمة للمؤسسات الافتراضية حسب التسلسل الزمني في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (03): التعاريف المقدمة للمؤسسات الافتراضية**

| | |
|---|---|
| S.L.Goldman &R.N Nagel (1993) | "مجموعة المؤسسات التي تنشط ضمن مجال الصناعات الخفيفة (السريعة)" |
| S.Bleeker (1994) | "من خلال الاستعمال المتكامل لأجهزة الكمبيوتر وتكنولوجيات الاتصال، لن تصبح المؤسسات محددة بجدران ولن تشغل مساحات ملموسة بل ستكون محددة ومعرفة بشبكات شراكة تربط مئات أو حتى عشرات الآلاف من الأشخاص" |
| D.Upton & A. Mc Affee (1996) | "(...) مجموعة من عشرات أو مئات من المؤسسات، كل واحدة منها مركزة على ما تتقن فعله، والكل موصول بشبكة الكترونية تسمح لهم بالتعامل بأسلوب مرن وغير مكلف، بغض النظر عن مواقعهم الخاصة" |
| J.Gebauer (1996) | "(...) على الأقل مؤسستين مستقلتين أو وحدات تنظيمية، تكون علاقة شراكة من أجل الوصول إلى هدف مشترك" |
| D.Kiosur (1997 ) | "المؤسسة الافتراضية هي كيان يتألف من أعضاء موزعة جغرافيا، الذين يتقاسمون نفس العمل ويتواصلون حصريا بواسطة الاتصالات الالكترونية، حيث تنعدم بينهم اللقاءات الفعلية" |
| B.Travica (1997 ) | "المؤسسة الافتراضية مجموعة من أفراد موزعين جغرافيا، أو مجموعة وحدات تنظيمية تنتمي أو لا تنتمي لنفس المؤسسة أو تنظيم تام متعلق بالرابطة الالكترونية بهدف إتمام عملية الإنتاج" |
| L.lima ;c 1998 | "اتحاد لمجموعة من المؤسسات التي تتكاثف بمهارتها ومواردها بهدف الاستجابة المثلى للفرص التجارية والتي يتلخص تعاونها في رابط الكتروني، وتتحدى نظم الإنتاج الصناعي بتخطيطها وإدارتها" |
| D.Robey & al., (1998) | "تنظيم مرن لمجموعة مكونات منفصلة ينتمون إلى مؤسسات عديدة ويتواصلون مع بعضهم بالمعلومات التكنولوجية" |
| R.Bultje &J.Van vijk (1998) | "المؤسسة الافتراضية تتصف بكونها عمل عن بعد لمجموعة أفراد موزعين ومتفرقين جغرافيا مع تشابك جزئي للمهمات" |
| P.Sieber (1998) | "(...) تعني أو تمثل أي شكل تنظيمي أو مؤسساتي للكفاءة والقدرة على توفير المنتجات والخدمات بالاستقلال عن المنافسين" |
| J.Burn (1998) | "المؤسسات الافتراضية هي تنظيم عمل الكتروني عن بعد تتجاوز الحدود التنظيمية التعاقدية بواسطة روابط يمكن أن تنشأ داخل وبين المؤسسات" |
| Molina, A/ Meifa 2002 | "رابط الكتروني لمؤسسات مستقلة تجمعها المعلومات التكنولوجية التي تستخدم كفاءاتها، وهياكل وإجراءات تجارية التي تقترح أسواقا خاصة لاكتسابها" |

*Source : Régis MEISSONIER , "Organisation virtuelle : conceptualisation, ingénierie et pratiques" : "Enquête auprès des PME de la région des pays de la Loire," THESE pour l'obtention du DOCTORAT, 2000,p 29*

[1] فاطمة مانع، بارك نعيمة، "**إدارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال الممارسة للتسويق الالكتروني**". في: **مجلة العلوم الإنسانية**. الجزائر، العدد: 37، 2008، ص 02

[2] محمد عبد العظيم أبو النجا، "**التسويق المتقدم**"، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 343.

وبناءا عليه، يمكن استنتاج تعريف عام للمؤسسات الافتراضية، على أنها: "كيان غير محدود بجدران، ولا يشغل مساحات ملموسة، ينشط في البيئة الرقمية المستخدمة لوسائل التكنولوجيا والمعلومات، إذ قد تربط بين موظفين في مواقع جغرافية متناثرة، يتعاملون بأسلوب مرن وغير مكلف. وعموما تنعدم بينهم اللقاءات الفعلية، من أجل تحقيق هدف مشترك"

وعليه من خلال التعاريف السابقة للمؤسسات الافتراضية نستخلص أن المؤسسة الافتراضية هي:

- الاستعمال المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، بين فاعلين يمكن أن ينتموا إلى عدد من المؤسسات
- المبرر الحقيقي لوجود هذه المؤسسات الجديدة هو تحقيق ميزة تنافسية لم يكن مكونوها قادرين على كسبها فرادى.
- الأعضاء المكونون موزعون جغرافيا
- تسعى كل مؤسسة افتراضية إلى بناء وتوطيد العلاقة مع الأعضاء والأفراد المتعاملين معها بواسطة التفاعل
- انعدام اللقاء بين العمال وجها لوجه، رغم أنهم يتابعون معا انجاز مشروع أو نشاط مشترك.
- لها تأثير ولكن ليس لها محل تجاري تقليدي، حيث كونت هكذا دون وحدة المكان والزمان.

ترتبط المؤسسة الافتراضية بمنظورين أساسيين، من الممكن استنتاجهما فيما يوضحه الجدول الآتي[1]:

**الجدول رقم (04): المؤسسات الافتراضية من منظور الاستغلال ومن منظور الاستكشاف**

| المؤسسة الافتراضية حسب منظور الاستغلال | المؤسسة الافتراضية حسب منظور الاستكشاف |
|---|---|
| استراتيجية عقلنة ادارة الانتاج | إستراتيجية تعاون بين مؤسسات حول مشروع مشترك |
| الربط يندرج في البحث عن فاعلية مسارات التنسيق والإنتاج | الربط يمر عبر تقاسم الموارد والمعارف بمنطق التطوير والابتكار |
| مرونة تنظيمية متزايدة بالنسبة للمؤسسة | علاقات تضامنية أكثر منها تنافسية بين الشركات |

*Source : Régis MEISSONIER ,OP-CIT :p31*

1.2. **حسب منظور الاستغلال: المؤسسات الافتراضية كعقلنة للنشاط الممارس:** تظهر المؤسسة الافتراضية في أول الأمر، نتيجة لمسار استراتيجي من طرف مؤسسة تريد عقلنة إدارة الإنتاج، كي تستطيع السيطرة على تقلبات السوق، التقليص من مصاريفها الثابتة والتركيز على ما يعطي القيمة المضافة.

2.2. **حسب منظور الاستكشاف: المؤسسات الافتراضية كتعاون بين المؤسسات:** هذه التقنية لا تنحصر في البحث على فعالية مسارات التنسيق مع الشركاء، فالتعاون بين المؤسسات يعمل على الحث على تقاسم

[1] *Régis MEISSONIER ,OP-CIT*,p31

المعارف والكفاءات بهدف استغلال أو خلق سوق جديد مثلا، أو خلق تفاعلات بهدف التطوير والابتكار، وتكون تكنولوجيا المعلومات الركيزة المعرفية للمؤسسة الافتراضية، لتثمين المعارف التنظيمية الناتجة عن نشاط شبكة من الشركاء، والنظم الجماعية تسمح بتغذية وتسهيل الوصول إلى قواعد المعرفة المشتركة، بحذف وحدات الزمان والمكان بين الفاعلين.

**ثالثا: الفرق بين المؤسسة المادية والمؤسسة الافتراضية**

المؤسسة المادية تقوم على النشاط المادي المتجسد في الملموسات (Tangibles) التي يتم تحقيقها بالاعتماد على الأصول المادية وأساسها ثروة المكان، الآلات، هرمية الاتصال والمعلومات، القدرات الذاتية، والميزة التنافسية المادية. أما المؤسسات الافتراضية المجردة فتقوم على النشاط الافتراضي والأصول الرقمية غير الملموسة (Intangibles) وأساسها ثروة الفضاء كقواعد البيانات، التفاعلات مع الآخرين، وميزة تنافسية ذات سمة افتراضية أساسها التفاعل.

يظهر الجدول الموالي الفرق بين المؤسسات المادية والمؤسسات الافتراضية[1].

**الجدول رقم (05): المقارنة بين المؤسسة المادية والمؤسسة الافتراضية**

| المكونات | المادي | الافتراضي |
|---|---|---|
| **الحيز** | – المكان السوقي – أعمال بطيئة الحركة | – الفضاء السوقي – أعمال سريعة الحركة |
| **التنظيم** | – عمودي – قائم على المهام | – شبكي مفتوح – قائم على السوق |
| **القدرات** | – أسرار يجب حمايتها – داخلية ذاتية | – منتجات للبيع سهلة الاستنساخ – خارجية تعود للآخرين |
| **المعلومات** | – هرمية تتسم بالندرة | – المعلومات متوفرة لدى الجميع |
| **الميزة التنافسية** | – متوسطة – طويلة الأمد – مخاطرة عالية | – قصيرة الأمد ومتطايرة – مخاطرة محدودة |
| **المصاريف** | – تتحمل المصاريف في كل لحظة حتى ولو لم تنتج أو تطور منتجاتها | – لا تتحمل المصاريف نسبيا رغم أنها تنتج وتطور |
| **الهدف** | – يجتمع الموظفون من أجل الراتب والمنصب | – يجتمع الموظفون حول فكرة أو هدف مشترك |
| **الحصيلة** | – ضحايا البنية التحتية | – ضحايا الآخرين (الموردين) |
| **التكنولوجيا** | – تحد من الاستجابة إلى التغيير | – متغيرة بسرعة تحد من كسب ميزة منها |
| **المستهلك** | – إنساني ينبغي الحد من حضوره – الولاء للعلامة الشهيرة | – الكتروني كثير التجول سهل التحول – الطلب عند الجديد |
| **العرض والطلب** | – العرض يقوم في الغالب | – الطلب يقوم على الدوام |
| **المنافسة** | – فائقة تهدد السوق في الكامل | – فائقة تهدد القطاعات والشرائح السوقية |

**المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 360**

المؤسسات المادية تعرف في الغالب بعنوان مكتوب على ظرف مراسلاتها البريدي الذي يشير إلى موقع ومكان تواجدها الجغرافي، أما المؤسسة الافتراضية فمكان تواجدها يقع في بيئة الكترونية غير محددة الأبعاد.

[1] نجم عبود نجم، **مرجع سبق ذكره**، ص 360

أما من ناحية التنظيم فهو هرمي يبدأ من أعلى المثلث المتمثل في الإدارة العامة أو المدير العام ويتجه نحو الأسفل أي قاعدة المثلث التي تمثل الوحدات الفرعية، أو يكون أفقي بين مختلف الوحدات أو حسب المهام الموجودة في المؤسسة التقليدية، أما في المؤسسة الافتراضية فالتنظيم فيها شبكي مفتوح يقوم على حسب متغيرات السوق.

أما بالنسبة للقدرات فهي تعبر عن تلك القدرات البشرية والمالية والتكنولوجية التي تعود ملكيتها إلى المؤسسة التقليدية، وهي قدرات داخلية ذاتية تشكل البنية التحتية التي تقوم عليها المؤسسة والمطلوب حمايتها من المنافسين حتى لا يحدث احتكاك بها أو تقليدها. أما القدرات في المؤسسة الافتراضية فهي مستمدة من خارجها وتمكن في قوة التفاعل الناتجة عن العلاقة المشتركة بين المؤسسة وعملائها وهم أطراف خارجين عنها، كما تشمل هذه القدرات أيضا المهام اللوجيستية التي تعتمد عليها المؤسسة الافتراضية في أداء نشاطها وهي توكل إلى أطراف خارجية، أيضا تشمل هذه القدرات كل الأنظمة المعلوماتية الخاصة بإنشاء المواقع وتطورها وهذه الأنظمة المعلوماتية تطور من قبل مؤسسات مختصة في المعلوماتية لبيعها. وعليه فالقدرات الافتراضية هي منتجات لمؤسسات أخرى وبيعها يتم لمن يدفع السعر الأعلى.

بينما المعلومات في المؤسسات المادية فهي هرمية تنطلق من القمة المتمثلة في أصحاب السلطة والقرار وتتجه نحو الأسفل إلى الوحدات التنفيذية وهي تتسم بالندرة لان كل منافس يحاول التستر عن ما لديه من معلومات خوفا من تسربها لخصومه، وبالمقابل فالمعلومات في البيئة الالكترونية فهي متاحة للجميع تتميز بالوفرة لا يمكن لأي متعامل السيطرة والاستحواذ عليها.

## المطلب الثاني: النماذج المختلفة للمؤسسة الافتراضية

حسب التعاريف التي سبق ذكرها للمؤسسة الافتراضية استخلصنا وجود نماذج مختلفة للمؤسسة الافتراضية، وقبل التطرق لهذه النماذج سنذكر أهم ما تحتاجه المؤسسة لتصبح مؤسسة افتراضية.

**أولا: أدوات المؤسسة الافتراضية:** تستعمل المؤسسة الافتراضية جملة من الأدوات:

1. **الانترنت:** تعرف الانترنت على أنها: "قاعدة بيانات ضخمة استطاعت أن تكتسب مكانة بين مختلف وسائل الاتصال الأخرى، حتى لا تستلزم مبالغ أو ميزانيات خاصة، وتتميز بالمعالجة الجدية والموضوعية

لموضوعات عامة"[1]. حيث تعمل المؤسسة الافتراضية على اعتماد هذه الأداة في ربط الأفراد والأصول والأفكار والعملاء.

2. **رسائل الانترنت:** وبموجبها يمكن الاتصال المتزامن وغير المتزامن بين الأفراد المستخدمين لهذه الإدارة وخاصة عندما يتم الربط المباشر من خلال ماسنجر[2]

3. **الانترانت:** تطلق تسمية الانترانت على التطبيق العلمي لاستخدام تقنيات الانترنت والويب في الشبكة الداخلية للمؤسسة، بغرض رفع كفاءة العمل الإداري وتحسين آليات تشارك الموارد والمعلومات، والاستفادة من تقنيات الحوسبة المشركة. كما تقدم شبكة الانترانت خدمة الولوج إلى الانترنت، مع منع العكس. (أي لا يمكن لغير المسجلين في شبكة الانترانت الولوج إليها عن طريق الانترنت)، وبذلك تؤمن الانترانت "جدار النار" حول محتوياتها، مع المحافظة على حق وصول العاملين عليها، إلى مصادر المعلومات الخارجية على الانترنت.[3]

4. **الاكسترانت:** شبكة الاكسترانت هي نتاج لتزاوج الانترنت والانترانت فهي شبكة انترانت مفتوحة على المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسات المتعاونة معها والتي لها علاقة بطبيعة نشاطها[4]، مع منح أحقية الشراكة على بعض الخدمات والملفات فيما بينها. أي أن شبكة الاكسترانت هي الشبكة التي تربط شبكات الانترانت الخاصة بالمتعاملين والشركاء والمزودين، الذين تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد، وتؤمن لهم تبادل المعلومات والتشارك فيها، دون المساس بخصوصية الانترانت المحلية لكل مؤسسة.

5. **الهاتفية عبر الانترنت:** هي تكنولوجيا تستخدم شبكات تعتمد على بروتوكول الإنترنت لإرسال المكالمات الصوتية بدلاً من البروتوكولات التقليدية التي تلتزم بالدوائر الخاصة بشبكات الهاتف على المحول العام. ومن أكبر مزايا الهاتفية عبر الإنترنت أنها تتجنب التكاليف المفروضة على خدمة الهاتف العادية مصحوبة بسهولة التطبيق، والجودة العالية، والوظائف الغنية.

---

[1] *Rechenmam ; jean jacque, **l'internet et la marketing ; édition d'organisation** ; 3 ed ; paris ; 2000, p 23*

[2] غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، "**نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر**"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص 173.

[3] *Francis VIDAL , Pierre-Yves SAINTOYANT et Jean MEILHAUD , **Objectif Intranet Enjeux et Applications**, LES EDITIONS DORGANISATION ; Paris,1998, p :17*

[4] إبراهيم بختي، **التجارة الالكترونية "مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة"**، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 37

**ثانيا. خصائص المؤسسات الافتراضية:** تتميز المؤسسة الافتراضية بجملة من الخصائص أهمها[1]:

1. **المؤسسة الافتراضية بدون حدود مكانية:** مما يعني إمكانية انتشار أعمالها على نطاق جغرافي واسع، والأهم فيها هو النشاط الافتراضي الرقمي، من تفاعلات، علاقات، وعقود، تقاسم معلومات في الفضاء الافتراضي، دون أن يعني الحيز بالضرورة سواء بنية أو آلات...الخ
2. **المؤسسة الافتراضية بدون حدود تنظيمية:** يعني تحررها من العلاقات، وهذا ما يقربها من الهيكلة المرتبطة بالسوق، بكل ما يعني ذلك، من مرونة، وقابلية للتغيير وإعادة التشكيل.
3. **موارد ذات قدرات توسيعية خارجية:** أن جوهر قدراتها لا يعتمد على إيجاد الموارد والقدرات الذاتية فقط، بل يتعدى إلى القدرات الخارجية، من موردين، ومنافسين، وخبرات متنوعة للزبائن.
4. **مرونة انتشار المعلومات وتقاسمها:** يتم تقاسم المعلومات داخليا بين العاملين، وخارجيا مع مورديها وزبائنها، مما يمكنها من سرعة استجابتها للتغيرات. كما تتسم باللامركزية في إدارة المعلومات وتقاسمها.
5. **الميزة التنافسية:** يشير مفهوم الميزة التنافسية كما عرفه "بورتر" (porter): إلى القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما، أن تخلقها لزبائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين ذات المنافع المكافئة، أو أن تأخذ شكل منافع متفردة في المنتج، تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه.[2]

ويمكن للمؤسسات الافتراضية تحقيق الميزة التنافسية من خلال القدرة على خلق إحدى القيم التالية أو مزيج منها:

- **المرونة:** وتعني القدرات المتميزة على إقناع الزبون، من خلال سرعة الاستجابة للتغيرات في السوق، حسب تغيير أذواقه وطلباته، وبالتالي كسب سرعة في قرار الشراء.
- **التكلفة:** هي قدرة المؤسسة على التنفيذ بأقل التكاليف قياسا بالمنافسة، من خلال تحسين الإنتاجية، الكفاءة.
- **النوعية:** تمثل مجموعة خصائص المنتج المقدم المحددة في التصميم والوظيفة، منها الجمالية وسرعة أداء الخدمات المتعلقة به، لإقناع الزبون وحثه على الشراء وتكراره.
- **الوقت:** من خلال سرعة أداء الخدمات المتعلقة بالمنتوج، وسرعة وصوله إلى المستهلك (في الوقت المناسب).

[1] نجم عبود نجم، "**مرجع سبق ذكره**"، ص ص 358-359

[2] *M.porter, **l'avantage concurrentielle comment devancer ses concurrences et maintenir son avance, dunond,** paris, 1999, p08*

- **الإبداع والابتكار:** من خلال قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متجددة، تتلاءم مع أذواق المستهلكين الافتراضيين، بالإضافة إلى توفير حماية أفضل لبيانات الزبائن وأموالهم، عن طريق ابتكار برامج حمائية ونظم دفع أكثر حصانة.

**المطلب الثالث: مراحل ومستويات الانتقال نحو المؤسسة الافتراضية**

**أولا: مراحل الانتقال نحو المؤسسة الافتراضية:** سيتم التطرق للمراحل التي تمر بها المؤسسة، حتى تكتسب صفة الرقمية، ويمكن أن تنقسم هذه المسيرة حسب المختصين إلى ثلاثة مراحل رئيسة[1]:

1. **مرحلة المؤسسة الواعية الكترونيا:** في هذه المرحلة، تبدأ المؤسسة باستشعار حس الطوارئ حول الانترنت، فتعمل على استخدام موقع الويب (web)، لتوجيه معلومات نحو زبائن معينين.
2. **مرحلة الانطلاق الالكتروني:** في هذه المرحلة تبدأ المؤسسة في بيع السلع والتعامل عبر الانترنت، وإجراء التغييرات المهمة في عملية التوريد اللاورقية، فهي تتميز بعروض التجارة الالكترونية.
3. **مرحلة الأعمال الالكترونية:** تتميز هذه المرحلة بوضوح رؤية التسويق الالكتروني للمؤسسة، والشركاء.

**ثانيا: مستويات الافتراضية:** الافتراضية يمكن أن تكون على عدة مستويات وقد تكون أكثر أو أقل وضوحا للمؤسسة، وإن الأعمال المطورة في هذا المجال، تسمح بتحديد مختلف المستويات المتعلقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات: المستوى الفردي أو المستوى المحلي، أو المستوى المؤسساتي[2].

**الجدول رقم (06): مستويات الافتراضية**

| مستويات الافتراضية وظائف مشتركة | الوظائف المرتبطة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات | أمثلة |
|---|---|---|
| **المهام المحلية** | عملية الاتصال عن بعد لمحاولة تحقيق عمليات مشتركة | تصميم منتج جديد من قبل فريق عمل افتراضي من خلال النظم الجماعية (groupware) أو من خلال نظام المراسلة الالكتروني |
| **استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة بطريقة متكاملة على مستوى المؤسسة** | تنسيق المهام لتحقيق الأنشطة المعنية | تكامل عمليات الطلب وتسليم المنتجات عبر نظام التبادل الالكتروني للبيانات (EDI) |
| **استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة فيما بين المؤسسات** | دعم التعاون مع المؤسسات الخارجية الشريكة | دعم نظام الاكسترانت في تنفيذ المهام المشتركة بين مختلف المؤسسات |

*Source : Régis MEISSONIER ,OP-CIT : p 74*

[1] نجم عبود نجم، "**مرجع سبق ذكره**"، ص ص 358-359

[2] *Régis MEISSONIER ,OP-CIT : p 74*

يمكن أن يكون المتعاملون الخارجيون في الواقع معنيين بكل مستوى من المستويات المعنية، فمثلا تصميم منتج من قبل فريق عمل افتراضي (مستوى 2) يمكن من استدعاء الزبائن والموردين وفقا لحدود المؤسسة، وذلك عند عدم قدرتها على التمييز بطريقة موضوعية بين متعامليها الداخليين والخارجيين، فعلى سبيل المثال، وفي شركة كبيرة كيف يكون التساؤل عن كيفية تصنيف الموظفين داخل الفروع المختلفة، والأعمال التي نهتم بها في هذه الزاوية أساسا هي وظيفة تعبئة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة في كل المستويات: تنفيذ المهام المحلية (مهام إدارية، بيع المنتجات عن طريق الانترنت...الخ)، تنسيق النشاط (تشارك جداول العمل وقواعد البيانات...الخ)، التعاون ما بين المؤسسات (نظام اليقظة الشبكي)، وتبقى هذه النمذجة مفتوحة على الشبكة المتعددة العمليات الاتصالية داخل المؤسسة الواحدة، وما بين المؤسسات، والتي يمكن أن توجد داخل كل مستوى.

1. **المستوى الأول: افتراضية المهام المحلية** يمكن أن تمس الافتراضية عمل المتعاملين الاقتصاديين بطريقة منفردة، وهذه حالة يتعامل الموظف مع المؤسسة عن بعد ومع زبائنها، حيث يقوم بعمله بطريقة مستقلة، يتلقى التعليمات ويبعث النتائج...الخ، وذلك كله بعد تحديد مختلف الصيغ للعمل عن طريق الهاتف.

وعلاوة على ذلك فإن الصورة التقليدية للموظف الذي يقوم بعمله من منزله، حيث نجد هنا أنواعا من الأشخاص (تجار، أعوان يتصلون بالزبائن)، وينسقون عملهم مع المؤسسة من خلال تكنولوجيا المعلومات، (مثال: هاتف محمول+مودم)، وعندما تتميز هذه المهام بالتنظيم ويتم تحقيقها من خلال عمل مشترك لعدة أفراد (والذين ينتمون لعدة مؤسسات) فقد يؤدي هذا إلى ظهور الفرق الافتراضية.

إن نظاما مثل النظم الجماعية (groupware) يسعى إلى دعم التفاعل والتعاون على نشاط أو مشروع ما، ويعزز تحسين عمليات صنع القرار، "من المهم تطوير نظام معلومات وقرارات ذكية لجعل الصيغ الجماعية لعملية اتخاذ القرارات أكثر إنتاجية... وبطريقة عامة زيادة كفاءة الجماعات". وتمس تكنولوجيا المعلومات هنا بطريقة منفردة عمليات محددة.

2. **المستوى الثاني: افتراضية التعاون والتنسيق** يمثل هذا المستوى التكامل الداخلي أرضية الكترونية مشتركة تحتوي مختلف التطبيقات التشغيلية للمستويات المحلية، والمعلومات تصبح أكثر سهولة وقابلة للتشارك على المستوى العام للمؤسسة، وعمليات تنسيق الأنشطة تتم من خلال إدماج تكنولوجيا المعلومات بين مختلف أقسام ووحدات المؤسسة، بالربط المحتمل مع الشركاء الخارجيين، إن أنظمة مثل (EDi) التبادل الالكتروني للبيانات أو تطبيقات الأعمال المتدفقة، ستسمح بتحقيق عمليات التنسيق بين مختلف وحدات المؤسسة مع الزبائن، الموردين، المقاولين، ومختلف الشركاء الخارجيين.[1]

[1] *Régis MEISSONIER ,OP-CIT : p 77*

نظام الحجز الالكتروني لتذاكر الطيران (SABRE) يقوم بدمج وتنسيق عمليات مختلف شركات الطيران ووكالات السفر التي تتجمع حول هذا المشروع، ويمكن حتى للمتعاملين الخارجين عن المؤسسة المشاركة في هذه العمليات، ويستفاد من تكنولوجيا المعلومات هنا أساسا بتنسيق نشاطات المؤسسة.

3. **المستوى الثالث: افتراضية التعاون** في هذا المستوى الأخير، يمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تدعم تعاون المؤسسة مع شركائها الخارجيين ولا يعني هذا فقط تنسيق العمليات الروتينية في إطار إنتاج منتوج أو خدمة، ولكن يتعدى ذلك إلى التفاعل حول مشروع مشترك، يهدف إلى النمو والابتكار أو الإبداع.[1]

وتترجم هذه العملية عن طريق التحالف بين الشركاء وإنشاء التكتلات، والفرق الافتراضية، أنظمة قواعد المعارف المشتركة.

ولكن لا ينبغي أن تعامل هذه المستويات على أنها مراحل متتابعة للعمليات الافتراضية، فإن تكنولوجيا المعلومات، لا تخص سوى العلاقات مع شركاء المؤسسة الخارجيين (حسب الحالة)، فمثلا حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي يكون التنسيق التقليدي بين متعامليها فعالا بفضل قلة عددهم.

لا شيء يمنع التعايش بين هذه المستويات المختلفة، بل تتداخل ويكمل بعضها بعضا، وليست كل منها محصورة في مجال معين. فالعمليات المنجزة بين المتعاملين من خلال تكنولوجيا المعلومات، تتعلق أساسا بالمستويات المحلية داخل المؤسسة وخارجها.

الفريق الافتراضي قد يضم مثلا الزبائن والموردين، ويعملون بالدرجة الأولى على تحقيق مهمات محددة (مستوى 1 من النموذج)، وفي نفس الوقت تحقيق التعاون بين المؤسسات (مستوى 3)، وقد لا يتعلق النشاط التجاري الالكتروني إلا ببعض النشاطات المقترحة من طرف المؤسسة (مستوى 1: مهمة محلية)، ولكن وفي نفس الوقت تحتاج إلى تكامل الإجراءات في عمليات التنسيق الشاملة مع مصالح: الخزينة، المحاسبة، المشتريات ... الخ (المستوى 2).

**المطلب الرابع: تقييم المؤسسات الافتراضية**

[1] *Régis MEISSONIER ,OP-CIT : p 78*

أصبحت المؤسسات الافتراضية ميزة للعصر الذي نعيش فيه، وبفضل خصائصها فيما يتعلق بعرض السلع وتسليمها والاهتمام برأي المستهلك، إذ تبرز جملة من المزايا والتحديات التي تواجه هذه المؤسسات.

**أولا: فوائد المؤسسات الافتراضية:** تبرز منافع رئيسة للمؤسسة الافتراضية، على كل من المؤسسات والزبائن.

1- **بالنسبة للمؤسسات:** تقدم المؤسسات الافتراضية العديد من المزايا التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات بشكل كبير، ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر[1]:

- **تسويق أكثر فعالية وأكثر أرباح:** إن اعتماد المؤسسات على الانترنت في التسويق، يتيح لها عرض منتجاتها وخدماتها في مختلف أنحاء العالم دون انقطاع –طيلة ساعات اليوم وطيلة أيام السنة–، مما يوفر لهذه المؤسسات فرصة أكبر لجني الأرباح، إضافة إلى وصولها إلى المزيد من الزبائن.
- **تخفيض مصاريف المؤسسات:** تعد عملية إعداد وصيانة مواقع للمؤسسات الافتراضية على الويب، أكثر اقتصادية من بناء أسواق التجزئة أو صيانة المكاتب. ولا تحتاج المؤسسات إلى الإنفاق الكبير على الأمور الترويجية، أو تركيب تجهيزات باهضة الثمن تستخدم في خدمة الزبائن. ولا تبدو هناك حاجة في المؤسسة لاستخدام عدد كبير من الموظفين، للقيام بعمليات الجرد والأعمال الإدارية، إذ توجد قواعد بيانات على الانترنت تحتفظ بتاريخ عمليات البيع في المؤسسة وأسماء الزبائن، ويتيح ذلك لشخص بمفرده استرجاع المعلومات الموجودة في قاعدة البيانات، لتفحص تواريخ عمليات البيع بسهولة.
- **تواصل فعال مع الشركاء والعملاء:** تطوي المؤسسات الافتراضية المسافات وتعبر الحدود، مما يوفر طريقة فعالة لتبادل المعلومات مع الشركاء. وتوفر المؤسسات الافتراضية فرصة جيدة للمؤسسات، للاستفادة من البضائع والخدمات المقدمة من المؤسسات الأخرى (أي الموردين).

**2- بالنسبة للزبائن:** يستفيد الزبائن من خلال تعاملهم مع المؤسسات الافتراضية من عدة فوائد منها[2]:

---

[1] *John HAGEL III et Arthur G ARMSTRONG, **Bénéfices Sur Le Net traduit du Best-seller NET GAIN** par Michel le SEACH, 3 eme édition, les éditions d'organisation, paris.2000.p 53*

[2] *John HAGEL III et Arthur G ARMSTRONG,**OP-CIT**, p53*

- **توفير الوقت والجهد**: تفتح المؤسسات الافتراضية بشكل دائم (24 سا/24 سا)، ولا يحتاج الزبائن للسفر أو الانتظار في طابور لشراء منتج معين، حيث عملية التسليم تتم في المكان المصرح به. ولا يتطلب شراء أحد المنتجات أكثر من النقر على المنتج، وإدخال بعض المعلومات عن البطاقة الائتمانية. ويوجد بالإضافة إلى البطاقات الائتمانية العديد من أنظمة الدفع الملائمة، مثل استخدام النقود الالكترونية (E-money).
- **حرية الاختيار**: توفر المؤسسات الافتراضية فرصة رائعة لزيادة مختلف أنواع المحلات على الانترنت، وبالإضافة إلى ذلك، فهي تزود الزبائن بالمعلومات الكاملة عن المنتجات. ويتم كل ذلك بدون أي ضغوط من الباعة.
- **خفض الأسعار**: يوجد على الانترنت العديد من المؤسسات التي تبيع السلع بأسعار أخفض مقارنة بالمتاجر التقليدية، وذلك لأن التسوق على الانترنت يوفر الكثير من التكاليف المنفقة في التسوق العادي، مما يصب في مصلحة الزبائن.
- **نيل رضا المستخدم**: توفر الانترنت اتصالات تفاعلية مباشرة، مما يتيح للمؤسسات الافتراضية الاستفادة من هذه الميزات للإجابة على استفسارات الزبائن بسرعة، مما يوفر خدمات أفضل للزبائن ويستحوذ على رضاهم.

**ثانيا: تحديات المؤسسات الافتراضية**: على قدر أهمية وفوائد المؤسسات الافتراضية فإن لها تحديات وعراقيل، تكمن في طبيعة أعمالها في الغالب أو في بيئة الأعمال القائمة على المنافسة الحادة، يمكن أن نشير إلى[1]:

- **مشكلة التنسيق**: انتشار الموردين والشركاء والموزعين في إنحاء جغرافية واسعة، يخلق مشكلا في التنسيق، وتعود كذلك إلى أن المؤسسات الافتراضية تحتاج إلى التنسيق على مستوى أفقي شبكي، يقوم على السوق المفتوحة بعلاقات متغيرة، وتقل أهمية الثقة ودورها في الربط بين أطراف المؤسسة، لأنها تتطلع إلى التغيير السريع لمنتجاتها وخدماتها، وتغيير المجال الذي تعمل فيه المؤسسة.
- **تحدي التنظيم**: تتميز المؤسسات الافتراضية بأنها صغيرة الحجم، سريعة الاستجابة، بلا حدود وتعمل في تداخل مع السوق المفتوحة، وبالتالي تواجه مشكل التجميع التنظيمي، جراء التشبيك والاتصالات المفرطة مع الموردين والوسطاء مما يغرقها في الفوضى.
- **مشكلة ثقافة المؤسسات الافتراضية**: حيث إنها تتعامل مع عمال افتراضيين منتشرين عبر مناطق جغرافية واسعة، وتعمل على أساس فرق وتنظيمات تتشكل وتنحل مع كل مشروع، فتتابع السوق

[1] نجم عبود نجم، "مرجع سبق ذكره"، ص 371

وتنتهز الفرص، فتواجه مشكل فقدان الهوية وعدم القدرة على تحقيق الوحدة والتجانس من خلال ثقافة المؤسسة.

- **المشكلة المتعلقة بالثقة:** رغم أن الثقة هي الإطار الأكثر أهمية في التفاعل عن بعد على الويب بين المؤسسات وشركائها من الموردين والزبائن، إلا أن عدم الثقة هو الأكثر شيوعا وخاصة فيما يتعلق بعلاقة المستهلك بالمؤسسة.

بعد تعرفنا على الخصائص المميزة للمؤسسات الافتراضية من خلال التعرض لمفهومها، وأدواتها ومراحل ومستويات انتقالها، فوائدها وتحدياتها، الأمر الذي يتطلب التعرف على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الافتراضية باعتبارها تحقق الميزة التنافسية وهو ما سنتطرق له خلال المبحث الموالي.

## المبحث الثاني: الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الافتراضية

إذا كانت المؤسسات المادية ملزمة باعتماد تسيير استراتيجي، في ظل المنافسة العالمية القاسية، فإن المؤسسة الافتراضية ملزمة أكثر بتبني هذا النوع من التسيير، من أجل وضع إستراتجيات تضمن لها تحقيق أهدافها الإستراتيجية من جهة من أجل تحقيق ميزة تنافسية، ومن جهة أخرى تكون متكيفة مع تغييرات البيئة الخارجية وخصوصيات البيئة الداخلية، فماذا نقصد بالإستراتيجية؟ وما هي الاعتبارات المأخوذة عند وضعها؟

**المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية:** هناك عدة تعاريف للإستراتيجية نذكر منها ما يلي:

تعرف " بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، والبيئة التي يعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية. أو هي الخطة أو البرنامج المرتقب تنفيذه للوصول إلى نتائج محددة ومقصودة[1]

هي تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية طويلة الأجل للمؤسسة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف[2]

كما تعرف الإستراتيجية بأنها الطريقة التي من خلالها تحقق المؤسسة أهدافها، ويمكن أن يكون هناك إستراتيجية عامة للمؤسسة واستراتيجيات فرعية[3]

---

[1] ثامر البكري، "**استراتيجيات التسويق**"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص ص 25-26

[2] نبيل محمد مرسي، "**الإدارة الإستراتيجية**"، د ط، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 54

[3] محمود جاسم محمد الصميدعي، "**استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي**"، دط، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 19

وعليه فإن الإستراتيجية هي خطة طويلة المدى تعتمدها المؤسسة لتحقيق أهدافها المرسومة، أما الإستراتيجية في المؤسسة الافتراضية فهي استخدام الموارد المختلفة في التكنولوجيا للوصول إلى أهداف المؤسسة والتي تحسن الأداء، والذي يتلاءم مع خصوصياتها.

إستراتيجية المؤسسة الافتراضية هي: تلك الإستراتيجية التي تتعلق بتحديد رسالة الأعمال عبر الانترنت وأغراضها وأهدافها وتتعلق بصناعة القرارات المتعلقة بكيفية تحقيق الرسالة والأغراض والأهداف[1].

كما تعرف على أنها: إستراتيجية لاستغلال القدرات الالكترونية للمؤسسة لإيصالها إلى أهداف المؤسسة الافتراضية.

من خلال التعاريف السابقة لاستراتيجية المؤسسة الافتراضية، يمكن استنتاج تعريف عام، على أنها: الاستراتيجية التي تعتمد على استغلال الموارد التكنولوجية للمؤسسة من أجل تحديد رسالتها وأهدافها.

يتطلب نجاح إستراتيجية المؤسسات الافتراضية ما يلي:

- الاستفادة من الكم الكبير من المعلومات المتاحة.
- تحقيق أكبر قدر من الرفع في العلاقات مع الزبائن ومع الشركاء.

وتحمل هذه الإستراتيجية في محتواها أبعادا وظيفية متعددة، تختلف باختلاف ميدان أعمال المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تباشر أعمالها في ميدان الخدمات، فإن إستراتيجية المؤسسات الافتراضية تواجه وضعين مختلفتين هما[2]:

- اختصاص المؤسسة في إنتاج وتسويق وبيع خدمات، يمكن أن تسلم مباشرة عبر الشبكة، مثل برامج الحاسوب، وفي هذه الحالة فإن إستراتيجية المؤسسات الافتراضية، تركز محتواها على جانبين وظيفيين أساسيين هما الجانب الإنتاجي والجانب التسويقي.
- اختصاص المؤسسة في خدمات، لا يمكن أن تسلم بصورة كاملة عبر الانترنت (مثل الخدمات الطبية)، وهنا يكون تركيز محتوى إستراتيجية المؤسسات الافتراضية، على الجانب التسويقي أكبر، ولكن الجانب الإنتاجي أيضا يحضى بتركيز في المحتوى الاستراتيجي بسبب أن جزءا من الخدمة يجري تقديمه عبر الانترنت.

---

[1] *Kleindl,B, "**Strtégique Electronic Marketing : Managing E-Business**"(Cincinnati, Ohio: South-western College Publishing ); 2001*

[2] يوسف أحمد أبو فارة، "**التسويق الالكتروني، عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت**"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص 19-20

إن مبدأ استخدام الإستراتيجية، يستند إلى معرفة كيفية تمكن المؤسسة الافتراضية من استخدام مواردها، بأكبر كفاءة في بيئة متغيرة، في ضوء ذلك، فبالإمكان أن نقول أن صياغة إستراتيجية المؤسسة الافتراضية تقوم على دعامتين أساسيتين هما[1]:

- الاستفادة من الإمكانات التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والمتمثلة في مختلف الخدمات التي وصلت إليها في تطوير وتحسين الأداء.
- الاهتمام بالزبون أو المستهلك، من حيث تقديم الخدمات وتوفيرها المستمر على مدار الساعة وأيام العطل وتوفير الجهد والوقت المبذول في التنقل والانتظار.

وتستهدف المؤسسات الافتراضية من تطبيق هذه الإستراتيجية، إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال السيطرة على المعلومات وتبسيطها، فضلا على بناء جسور الثقة بينها وبين المستهلك الافتراضي.

إن أية إستراتيجية من استراتيجيات المؤسسات الافتراضية ينبغي أن تطرح وتركز على مجموعة من الأسئلة، مثل[2]:

- ما هي الأسواق التي سيتم الدخول إليها؟
- ماذا يمكن أن تقدم المؤسسة إلى الأسواق بحيث يكون ما تقدمه متميزا عما يقدمه المنافسون؟
- هل تمتلك المؤسسة الموارد والمهارات والأصول والمعرفة اللازمة والكافية لتحقيق أهدافها؟
- كيف يمكن أن يتغير المركز الاستراتيجي للمؤسسة خلال السنوات الخمس القادمة؟
- ماذا يمكن أن تكون توجهات المنافسين للسنوات الخمس القادمة؟
- ما هي المنافع والمزايا التي يمكن أن يتوقعها الزبائن والمستهلكون خلال السنوات الخمس القادمة؟

حيث يتم وضع إستراتيجية هذه المؤسسات ضمن نظام التسيير الاستراتيجي الذي قدمت له عدة تعاريف منها:

تعريف كوتلر (Kotler): هو "عملية تنمية وصيانة علاقة المؤسسة بالبيئة التي تعمل فيها ومن خلال تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات والخطط والأنشطة الممارسة بالمؤسسة"[3]

تعريف شندلر: هو "تحديد المؤسسة لأغراضها وأهدافها الرئيسية على المدى البعيد، وتبني أدوار عمل معينة وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف"[1]

---

[1] محمد بن إبراهيم أحمد التويجري، "**الحكومة الالكترونية مدخل لأداء متميز**"، في: الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص 194

[2] يوسف أحمد أبو فارة، "**إستراتيجية الأعمال عبر الانترنت**"، في: الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص 194

[3] عبد الحميد الفتاح المغربي، "**الإدارة الإستراتيجية**"، دط، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، 1999، ص 33

كما يعرفه أنسوف(Ansof): هو "تصور المؤسسة للعلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها، على المدى البعيد والأهداف التي يجب أن تحققها"[2]
إذ يتم وضع إستراتيجية المؤسسة الافتراضية بحيث تكون متوافقة مع كل من رؤية المؤسسة، رسالتها، وأهدافها:

**1. رؤية المؤسسة:** والتي "تعبر عن التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المؤسسة، نحو تحقيق جوانب النجاح والتسيير المرغوب مستقبلا، كما يمكن أن تصاغ الرؤية بشكل عام، بحيث توضح ما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة مستقبلا، وأهم خصائص العبارات والمفردات الموجودة في الرؤية تتمثل في الوضوح، أن تكون ذات معنى ومغزى في السوق الذي تنشط به المؤسسة، وتتسم بالاستقرار النسبي والاحتواء على قدر من التحدي المتواصل، التعبير عن التفوق والتقدم المستمر.[3]"

**2. رسالة المؤسسة:** تمثل الإطار الرئيسي المميز للمؤسسة دون غيرها من المؤسسات، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، وذلك بهدف بيان السبب الجوهري لوجودها وهويتها وعملياتها وممارساتها[4]، كما أن الرسالة –غالبا– ما تجيب على أسئلة تتعلق بطبيعة النشاط الحالي ومجاله، والإطار المستقبلي للنشاط.

تتمثل أهم خصائص الرسالة الفعالة في[5]:

- القابلية للتحول إلى خطط وسياسات.
- الواقعية والموضوعية أي تكون ممكنة التطبيق بمراعاة عنصر التحدي والمواجهة والإصرار، لتحقيق أقصى استفادة من الإمكانات والموارد المتاحة.
- الوضوح ودقة التعبير بمعنى واضحة المعاني والكلمات، دقيقة التعبير حيث يفهمها جميع الأطراف.
- الاختصار بحيث تكون مختصرة الجمل، مما يضمن ارتباطها بذهن الأفراد وسهولة تذكرهم لها.
- التكيف مع البيئة حيث يجب أن تحافظ الرسالة على علاقتها بالبيئة المحيطة، بمراعاة ظروفها الحالية وتوقعاتها المستقبلية.

---

[1] عبد الحميد الفتاح المغربي، **مرجع سبق ذكره**، ص 33

[2] المرجع السابق

[3] نبيل محمد مرسي، "**مرجع سبق ذكره** "، ص 52

[4] عبد الحميد الفتاح المغربي، "**مرجع سبق ذكره**"، ص 70

[5] المرجع السابق، ص 109

**3. الأهداف الإستراتيجية:** تعبر عن ما سيتم انجازه في فترة زمنية محددة، حيث يجب ربط الأهداف بمواعيد محددة بحيث تكون مرنة تستوعب للتغيرات الطارئة، وأن تكون متسقة في الأجلين القصير والطويل، كما يجب أن تتفق مع رسالة المؤسسة مع إدخال قدر من التحدي وقابليتها للانجاز، حيث تكون موضوعية وقابلة للتحقيق.[1]

إن أهداف المؤسسة الافتراضية توضع وتحدد في ضوء إمكانات المؤسسة، للاستفادة من نقاط القوة والفرص، والسيطرة على نقاط الضعف والتهديدات، وينبغي أن تكون هذه الأهداف منسجمة ومتسقة مع رسالة المؤسسة، ومع أهدافها العامة ومع الأهداف الوظيفية.

إن أهداف المؤسسة الافتراضية تحدد ما ينبغي أن تحققه المؤسسة من خلال إستراتيجيتها. إن إستراتيجية المؤسسة الافتراضية تتعلق بمجالات ومحاور متعددة ومتنوعة مثل[2]:

- زيادة معدلات النمو السوقي.
- تقليل التكاليف من خلال زيادة مستوى الكفاءة
- تكوين اتحادات وشراكات في سلسلة التوريد
- تطوير برامج التكنولوجيا المتعلقة بأساليب التسويق خاصة منها الترويجية والتوزيع وأساليب الحماية.
- زيادة الحصة السوقية
- تطوير وتسريع خدمات الزبائن
- زيادة هوامش الربح
- ترسيخ العلامة التجارية للمؤسسة الافتراضية في أذهان المستهلكين الافتراضيين
- تقديم منتجات الكترونية متميزة وبتكاليف أقل.
- تعزيز ثقة المستهلك الافتراضي من خلال تقوية برامج الحماية
- رفع الرضا لدى المستهلك الافتراضي
- جذب أكبر عدد من الزبائن الافتراضين والحفاظ عليهم
- تحقيق عملية تسليم المنتجات الكترونيا، وتطوير عملية توزيع السلع[3].

تتميز أهداف المؤسسات الافتراضية بأنها أهداف احتمالية بدرجة عالية، لأن إستراتيجية المؤسسة الافتراضية ترتكز على الأسواق المتغيرة، الزبائن، وحاجاتهم الآنية والمحتملة.[4]

---

[1] عبد الرحمان توفيق، "**منهج الإدارة العليا الإدارة الإستراتيجية**"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004، ص 19

[2] يوسف أحمد أبو فارة، "**إستراتيجية الأعمال عبر الانترنت**"، مرجع سبق ذكره، ص 384

[3] يوسف أحمد أبو فارة، "**التسويق الالكتروني، عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت**"، مرجع سبق ذكره، ص 89

[4] نجم عبود نجم، "**مرجع سبق ذكره**"، ص 243

إن أحد الأهداف الأساسية التي ينبغي أن تسعى المؤسسات الافتراضية إلى تحقيقه هو التميز، وهذا التميز يكون من خلال بناء ميزة تنافسية مستدامة تميز المؤسسة عن:

- منافسيها الذين يعملون عبر الانترنت (المؤسسات الافتراضية المنافسة).
- المتاجر التقليدية المنافسة.

إن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الافتراضية ينبغي تحديدها بدرجة عالية من الانتقالية، وينبغي أن تكون هذه الأهداف أهدافا ذكية، ويقصد بالأهداف الذكية[1]:

- أن تكون محددة ومركزة مع إعطاء تفاصيل حول المنتجات والقطاعات السوقية
- أن تكون قابلة للقياس بصورة كمية
- أن تكون قابلة للتحقق في إطار الحدود والموارد المتاحة
- أن تكون ذات علاقة برسالة المؤسسة وأهدافها العامة، وأن تساهم في النجاح التنظيمي.
- أن تكون ذات إطار زمني محدد، بحيث يجري تحقيق هذه الأهداف في الوقت المناسب، من أجل تحقيق النجاح في الأسواق المستهدفة.

إن إمكانية قياس الأهداف بصورة كمية، تجعل عملية التقويم أكثر سهولة، إذ أن هذه الأهداف تصبح بمثابة معايير واضحة تستخدم في قياس ما تحقق من نتائج ومقارنة الأداء المخطط بالأداء الفعلي.

ويتحقق النجاح الاستراتيجي لأي مؤسسة من خلال توفر ثلاثة دعائم رئيسة أهمها[2]:

- ملائمة الإستراتيجية المعدة لظروف البيئة التنافسية. وعلى وجه التحديد فإنها يجب أن تمكن المؤسسة من استغلال الفرص الحالية والمتوقعة، وأن تمكنها كذلك من الحد من تأثير التهديدات أو المخاطر المحتملة.
- استناد الإستراتيجية لمقومات واقعية للقدرات الداخلية للمؤسسة.
- التنفيذ الجيد للإستراتيجية، حيث تعد أي إستراتيجية عديمة الجدوى والفاعلية ما لم تأخذ طريقها إلى تنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

وسوف نتعرض من خلال المطلب الموالي للدعامة الأولى والثانية من دعامات النجاح الاستراتيجي، وهي التحليل الواقعي للبيئة الخارجية وللقدرات الداخلية للمؤسسات الافتراضية.

---

[1] يوسف أحمد أبو فارة، "**إستراتيجية الأعمال عبر الانترنت**"، مرجع سبق ذكره، ص 385

[2] إيمان صالح عبد الفتاح، "**مرجع سبق ذكره** "، ص 97

## المطلب الثاني: التشخيص الاستراتيجي لبيئة المؤسسات الافتراضية

للقيام بالتشخيص الاستراتيجي نقوم بتحليل بيئة المؤسسة الافتراضية (الداخلية والخارجية)، لأنها تمثل تلك العملية الخاصة بإتحاد التوازن بين الفرص الخارجية ونقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة، والتهديدات الخارجية ونقاط الضعف الملازمة للموارد الداخلية من جهة أخرى، باعتباره مدخلا أساسيا لنظام التسيير الاستراتيجي للمؤسسة.

### أولا: بيئة المؤسسات الافتراضية

#### 1. تعريف بيئة المؤسسة

تضم بيئة المؤسسة "كل المتغيرات والعوامل والقيود والظروف التي تواجه المؤسسة وتؤثر على سلوكها الاستراتيجي، سواء كانت عوامل تدخل ضمن بيئتها الداخلية أو متغيرات خارجية"[1]، يتضح من هذا التعريف أن للمؤسسة بيئة داخلية تضم مختلف الموارد الداخلية المادية وغير المادية، بالإضافة إلى مختلف الأنشطة والوظائف، التي تتحكم فيها المؤسسة ولها سلطة الرقابة والتوجيه خدمة للأهداف الإستراتيجية، وبيئة خارجية تتسم بالتنافسية الشديدة[2].

وتتمثل خصائص البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة كالتالي[3]:

- تعمل المؤسسة الافتراضية في بيئة تتسم بالتغير المستمر مما يستوجب استمرارية عملية التحليل الاستراتيجي لمتغيراتها
- تواجه المؤسسة في ظل البيئة التي تعمل بها عدة متغيرات، تؤثر على أدائها كالمتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية، ... الخ، وعلى المؤسسة مراعاة تأثير كل هذه المتغيرات على إستراتيجيتها
- هناك اختلاف في بيئات المؤسسات من حيث عدد وطبيعة المتغيرات ودرجة تأثيرها على كل مؤسسة،
- صعوبة السيطرة والتحكم في متغيرات البيئة التنافسية، لأنها تقع خارج سلطة ورقابة المؤسسة.

2. **مبررات دراسة البيئة:** يعود سبب دراسة وتحليل البيئة لجملة من الأغراض أهمها:

---

[1] عبد السلام أبو قحف، "**التسويق: وجهة نظر معاصرة**"، بيروت: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ص ص 68- 69

[2] يحضيه سملالي، "**أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية– مدخل الجودة والمعرفة**"، (أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر)، 2004، ص 20

[3] محمد صالح الحناوي وآخرون، "**مقدمة في الأعمال والمال**"، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999، ص ص 105- 106

- **الفرص**: هي مجال جذب معين يتناسب مع الجهود أو التصرفات والأنشطة التسويقية، التي تستطيع المؤسسة التمتع بمزايا تفاضلية أو تنافسية. وباختصار هي اكتشاف حاجة غير مشبعة في سوق معينة، وهذه الحاجة ترتبط إما بسلعة أو بخدمة معينة[1].

- **التهديدات**: هو تحد معين أو خطر أو مشكلة معينة، تنشأ نتيجة لبعض الاضطرابات أو العوامل البيئية غير المرغوب فيها، أو التي تعمل أو تؤثر سلبيا على المؤسسة[2].

- **تحديد نقاط القوة في المؤسسة**: مجال القوة هو مورد أو مهارة أو أي ميزة أخرى قد تملكها المؤسسة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها من أجل تحقيق الميزة التنافسية في السوق.

- **تحديد نواحي الضعف في المؤسسة**: مجال الضعف هو قيد أو قصور في الموارد أو المهارات أو القدرات والذي قد يحد من الأداء الفعال للمؤسسة بشكل مؤثر.[3]

**ثانيا: التحليل البيئي**

1. **تحليل البيئة الداخلية**: ضمن تحليل البيئة الداخلية يتم القيام بالتحليل الوظيفي من خلال تقييم العوامل الداخلية، حيث يهدف إلى تحديد ومعرفة جوانب القوة والضعف النسبية في المؤسسة، كي تتمكن من استغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات الناتجة عن تحليل البيئة التنافسية[4]، ويتناول هذا التحليل الجوانب الوظيفية الموجودة بالمؤسسة، والتي يمكن استخدامها في تقييم نشاطاتها وفق ما يلي:

1.1. **وظيفة التسويق**: هذه الوظيفة تتضمن مجموعة من الأنشطة الفرعية مثل التخطيط وتطوير المنتوج وتعديله وتحسينه، وضع آلية تسعير مناسبة وتحديث الأسعار باستمرار، القيام بعمليات ترويجية مخصصة للزبائن قصد معرفة مدى إقبالهم على هذا النوع من التسويق، تقديم خدمات مجانية، القيام بعمليات البيع وتنشيط المبيعات.

---

[1] عبد السلام أبو قحف، **"مبادئ التسويق"**، د ط، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004-2005، ص 66

[2] المرجع السابق، ص 67

[3] إيمان صالح عبد الفتاح، **"مرجع سابق"**، ص130

[4] يحضيه سملالي، مرجع سابق، ص 23

إن وظيفة التسويق تعد أكثر الوظائف تأثيرا في السلوك الشرائي، وذلك بسبب أن هذه الوظيفة هي التي تختص بدراسة وتحليل حاجات المستهلك ورغباته وأذواقه، ووظيفة التسويق تحقق ذلك من خلال التنسيق مع الوظائف الأخرى، فيجري العمل بصورة متكاملة، ولكن تكون وظيفة التسويق هي جوهر هذه الوظائف[1].

2.1. **وظائف إدارية**: مثل تخطيط أعمال المؤسسات الافتراضية وتنظيمها وتنسيقها، من خلال توفير المعلومات الكافية حول المنتجات، المفاوضات وعقد الصفقات، إنشاء واجهة عرض، نشر المعلومات التجارية بطريقة آلية، تسيير الفواتير بشكل آلي، مراقبة الطلبيات 24 سا/24 سا، وهنا فإنه كلما كان مستوى الأداء الوظيفي لهذه الأنشطة الإدارية أفضل كان لذلك تأثيرا ايجابيا في سلوك المستهلك الافتراضي للتسوق والشراء من مواقع هذه المؤسسات.

3.1. **وظيفة الإنتاج والعمليات**: تطرح المؤسسات الافتراضية سلعا أو خدمات للتسويق، وتختلف عمليات الإنتاج باختلاف المنتوج (سلعة أو خدمة)[2]:

* **المنتوج سلعة**: يكون إنتاجه في العالم الواقعي، وتجري تسويقه على شبكة الانترنت.

* **المنتوج خدمة**: هناك عدة أنواع للخدمات تتعامل بها هذه المؤسسات:

- خدمات يجري إنتاجها وتسويقها وبيعها وتسليمها على شبكة الانترنت.
- خدمات تنتج في العالم الواقعي وتسوق وتسلم عبر الانترنت.
- خدمات تنتج في العالم الواقعي وتسوق عبر الانترنت وتسلم في العالم الواقعي.

4.1. **الوظيفة المالية**: تبرز أهمية هذه الوظيفة في المؤسسة الافتراضية التي تعتمد أسلوب الدفع عبر الانترنت، من خلال عدة وسائل للدفع قد تكون نقدا عند الاستلام، أو باستخدام البطاقات البنكية، أو من خلال استخدام النقود الالكترونية والشيكات الالكترونية والبطاقات الائتمانية، إذ أن هذه الوظيفة لا تنحصر على مهمة المحاسبة والتحصيل، بل تتعدى إلى ممارسة الوظائف التالية[3]:

- توفير الأموال اللازمة للموقع وتشغيله وتطويره بأقل التكاليف.
- استثمار أموالها في أفضل أوجه الاستثمار التي تحقق لها أفضل العوائد.

5.1. **وظيفة الموارد البشرية**: تعد هذه الوظيفة من الوظائف الهامة والرئيسية لأي مؤسسة، لتمتعها بقوى بشرية تعمل على تبادل المعارف والخبرات الكترونيا وتتميز بما يلي:

* ذات كفاءة عالية فيما يخص مجال تكنولوجيات الاتصال

* القدرة على الإبداع والتطوير والابتكار

---

[1] يوسف أحمد أبو فارة، "**التسويق الالكتروني، عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت**"، مرجع سابق، ص122

[2] المرجع السابق، ص 123

[3] يوسف أحمد أبو فارة، "**التسويق الالكتروني، عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت**"، مرجع سابق، ص 123

* لديه المعلومة حاضرة ودقيقة

* تتميز بالحيوية الدائمة.

تظهر أهمية البيئة الداخلية من خلال:[1]

- المساهمة في تقييم الإمكانيات والقدرات المتاحة
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها، وكذا بيان نقاط الضعف لمعالجتها والتغلب عليها
- إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في القطاع.

**II. تحليل البيئة التنافسية**

تعرف البيئة التنافسية على أنها "تلك العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدودها، بحيث تتأثر بها دون أن تكون لها أدنى رقابة عليها"[2]، وتفرز هذه البيئة مجموعة من المتغيرات والعوامل التي يصعب السيطرة عليها والتحكم فيها، فقد تكون ايجابية تعمل في صالح المؤسسة كالفرص التي تتيحها، أو سلبية تعمل في غير صالحها متمثلة في التهديدات التي تواجهها. ويمكن تقسيم البيئة التنافسية إلى خاصة وعامة، تتميز البيئة الرقمية بالتغير وسرعة انتقال الومضات إلى ذاكرة الحاسوب والنقرات عبر الشبكة العالمية، حيث أن نماذج الأعمال الجديدة، التي تأتي بأعمال وأسواق جديدة ومنتجات وخدمات لم تكن معروفة.

**1.2. البيئة الخارجية العامة:**

وهي مجموعة العوامل التي تؤثر في المؤسسات الافتراضية، وآلية التأثير قد تجري بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وتتمثل تلك العوامل فيما يلي:

**– العوامل التكنولوجية:** والتي تعتبر من أهم البيئات الأكثر تأثيرا في المؤسسات الافتراضية، وخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تعني: "تلك التكنولوجيا المتولدة نتيجة تعاضد أو التلاحم التكنولوجي بين تكنولوجيا معالجة المعلومات (المعلوماتية) وتكنولوجيا الاتصال (أقمار صناعية، فاكس، هاتف،

[1] عبد الحميد الفتاح المغربي، "**الإدارة الإستراتيجية**"، مرجع سابق، ص 109

[2] يحضيه سملالي، مرجع سابق، ص 21

شبكات...الخ) الإلكترونيك+ كل تقنيات الترقيم بغرض جمع، تخزين، معالجة وبث المعلومات سواء كانت في شكل صوتي، رموز، أشكال، رسوم، نصوص أو صور[1]"

لأنها تعمل على رفع الإنتاجية بالاعتماد على قدرات الاختراع والإبداع والتجديد، من خلال استخدام كل الوسائل التكنولوجية المتاحة للتمكن من إدارة المعلومات على كل المستويات، والتأثير الأكبر لتكنولوجيا المعلومات سيكون في خفض تكاليف الإنتاج، وبالتالي التأثير على مستوى النمو الاقتصادي، وتعتمد في تحقيق ذلك على المكونات التالية:

- **نظم الحاسبات**: هي عبارة عن معالجة وتخزين البيانات المختلفة، بما فيها من أجهزة الحاسوب.
- **تكنولوجيا البرمجيات**: وتشمل تصميم برامج تشغيل الحاسوب، التطبيقات المختلفة مثل: قواعد البيانات والمعلومات والاتصالات.
- **تكنولوجيا شبكات المعلومات**: التي تساعد على ربط الحاسبات ونظم المعلومات في أنظمة متكاملة على مستويات مختلفة بالإضافة إلى أنواع الشبكات الانترانت، الاكسترانت.

ونتيجة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ظهرت الانترنت، التي تعد الأداة المشغلة لمفهوم المؤسسات الافتراضية، وهي الطريقة لنقل البيانات والمعلومات بين الأفراد والمؤسسات والدول الكترونيا. إذ لا يمكن انتشار المؤسسات الافتراضية من دون الانترنت وبالأخص (WWW) ولا وجود للانترنت دون الحواسيب والاتصالات. وبذلك تعتمد المؤسسات الافتراضية على تكنولوجتين رئيستين، هما تكنولوجيا الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وبنيتهما التحتية والانترنت[2].

تعد العوامل التكنولوجية عامل منافسة هام يؤثر في تنافسية المؤسسة، من خلال مدى قدرة المؤسسة الافتراضية على تصنيع آليات تكنولوجية خاصة بها (الإبداع والابتكار) والتي من أهمها (تكنولوجيات لزيادة درجة الأمان، وسائل دفع عبر الانترنت، تكنولوجيا تسويق عبر الانترنت)[3] أو استغلال تكنولوجيات متطورة بحيث يتعذر على المنافسين الحصول عليها، وبالتالي تستطيع أن تستغل الفرص بطريقة أفضل من المنافسين، كما يمكن أن تعتبر تهديدا إذا لم تستطع المؤسسة الافتراضية الحصول على تكنولوجيا الاتصال في أسرع وقت، وبالتالي لن تكون قادرة على استغلال الفرص المتاحة من قبل المنافسين الافتراضين.

---

[1] عبد الله علي فرغلي موسى، **تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني**، الطبعة الأولى، مصر :إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2007، ص ص: 24-28 بالتصرف.

[2] محمد إبراهيم أحمد التوجري، "**الحكومة الالكترونية مدخل لأداء متميز**". في: المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص 201

[3] محمد طاهر نصير، "**التسويق الالكتروني**"، دط، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005، ص 38

- **العوامل الاقتصادية**: تعتبر البيئة الاقتصادية دالة تأثير كبير على أعمال المؤسسات الافتراضية، وتختلف البيئة الاقتصادية من دولة إلى أخرى في نواحي عديدة منها النظم الاقتصادية، مستويات الدخل، معدلات التضخم، حجم الصادرات والواردات، تكاليف عناصر الإنتاج، إضافة إلى الاختلاف في معدلات النمو السكاني والقوى الشرائية للأفراد وأنماط استهلاكهم.

المؤسسات الافتراضية ملزمة بمعرفة العوامل الاقتصادية في جميع دول العالم، حتى يمكنها التنبؤ بحجم الطلب المتوقع ونوعيته، وحتى تستطيع تحديد المجالات المناسبة لاستثماراتها. ونظرا لأن التغيرات في البيئة الاقتصادية تعتبر تغيرات سريعة ومتلاحقة، لذا من الضروري متابعة هذه التغيرات ودراستها بصفة مستمرة.[1]

- **العوامل الاجتماعية والثقافية**: بما أن المؤسسة الافتراضية تعتمد في تسويق منتجاتها على شبكة الانترنت، فهي تتعامل مع مستهلكين يتواجدون في جميع مناطق العالم، أي مستهلكين بعادات وتقاليد مختلفة وثقافات مختلفة ومتباعدة.

وعليه تعتبر العوامل الاجتماعية والثقافية فرصة للمؤسسة الافتراضية، إذا كانت هذه المؤسسة على دراية بجميع العادات والتقاليد وثقافات المستهلك الافتراضي، وتقوم بتقديم مجموعة متنوعة من المنتجات تناسب الثقافات والعادات والتقاليد المختلفة، فيما قد تكون هذه العوامل الاجتماعية والثقافية تهديدا للمؤسسة الافتراضية إذا كانت ذات دراية محدودة بثقافات وعادات وتقاليد المستهلك الافتراضي، بمعنى أنها مقتصرة على ثقافات معينة، وعليه تقدم منتوجات محدودة، قد تكون غير مقبولة في العديد من الثقافات، وعليه يقتصر تسويقها إلى عدد محدود من المستهلكين الافتراضين.

- **العوامل السياسية والقانونية**: تتأثر المؤسسات الافتراضية بالأنظمة السياسية المختلفة ودرجة الاستقرار السياسي لدول العالم المختلفة، كما يؤثر اختلاف البيئات القانونية في المؤسسات الافتراضية، من خلال وجوب معرفة قوانين الدول التي توزع لها منتجات المؤسسة الافتراضية، من أجل ممارسة أعمالها على أسس سليمة، ومعرفة القوانين الدولية التي تنظم العلاقات والتصرفات القانونية، من خلال مجموعة من المنظمات والاتفاقيات الدولية وتتمثل أهمها في ضمان الحقوق الخاصة بالملكية الفكرية الرقمية، بما فيها حقوق الطبع، التعبير، التزوير في مجال الاختراعات وقوانين تحمي خصوصيات المستهلكين الافتراضين[2]، وبالنسبة للعلامات التجارية من أجل حمايتها والاعتراف بها[3]، كما تتأثر المؤسسة الافتراضية بعدم وجود قوانين تنظم معاملات البيع والشراء في السوق الالكتروني، تسمح بردع عمليات اعتراض معاملات الشراء الالكتروني التي يقوم بها

---

[1] مصطفى كامل، عبد الغني حامد، "**إدارة الأعمال الدولية**"، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة، 2006، ص 74

[2] محمد طاهر نصير، "**مرجع سابق**"، ص 36

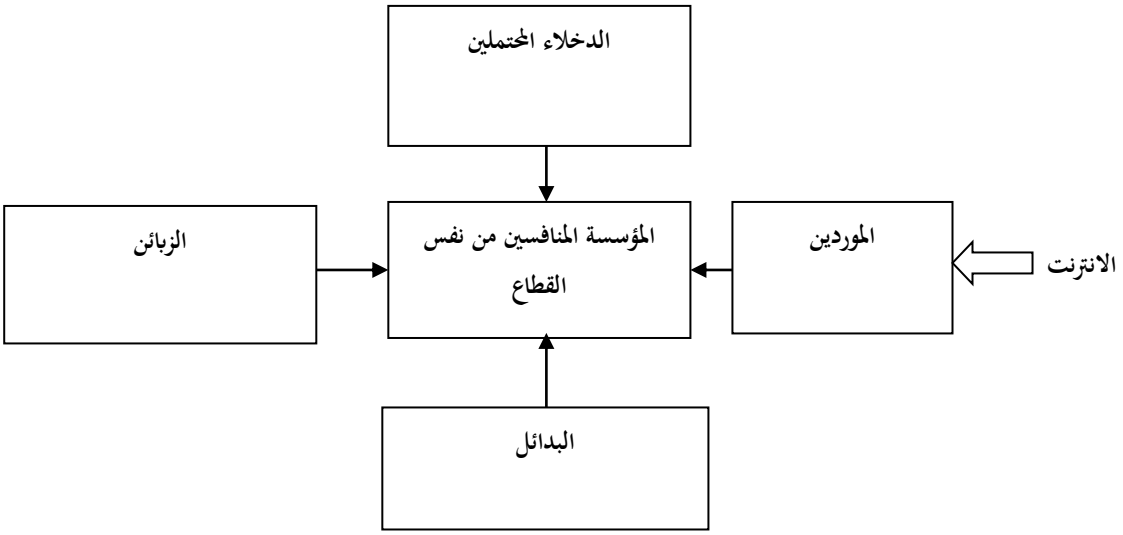
[3] مصطفى كامل، عبد الغني حامد، "**مرجع سابق**"، ص 81

لصوص الانترنت، الذين يحصلون على بيانات بطاقة الائتمان بسهولة في حالة اختراق جدار الأمن، مما يهدد ثقة المستهلك الافتراضي في المؤسسة الافتراضية، بالإضافة لعدم وجود قوانين تحارب الغش والتدليس في الصفقات والمعاملات عبر الانترنت.

### 2. البيئة الخارجية الخاصة:

تتمثل في تلك العوامل والمتغيرات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة عمل المؤسسة الافتراضية ولها علاقة مباشرة بها، فهي تؤثر بشكل مباشر في أنشطتها وإستراتيجياتها، وبالتالي يجب على المؤسسة رصد هذه المتغيرات وتحليلها لضمان التكيف معها والاستفادة منها، وسنحاول انطلاقا من نموذج بورتر (Porter) المعدل بإدخال الانترنت، عرض العوامل الأساسية المؤثرة في السوق الافتراضية وقوى المنافسة الموجودة به، الناتجة عن ظهور الانترنت واستخدامه في المؤسسة ومحيطها، وبالتالي يصبح السوق الذي تتعامل فيه المؤسسة الافتراضية سوقا افتراضيا.

**الشكل رقم (07): قوى المنافسة الخارجية الخمس**



*Source :M.porter, les choix stratégique et concurrence techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie(paris,economica,1986), p04*

- **الزبائن (المستهلك الافتراضي)**: يقصد بالمستهلك الافتراضي الشخص الذي يمارس عمليات الشراء عبر الشبكات المفتوحة والمغلقة، وهو يختلف في صفاته وخصائصه وطبيعة طلباته عن المستهلك العادي، وهو أيضا يتوقع من البائعين على شبكة الانترنت خدمات أفضل بكثير مما هو سائد في عمليات البيع العادية والتقليدية، فهو يتوقع أسعارا أقل ونظم تسليم أسرع وأفضل وتوفير جميع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالمنتج، كما يتوقع أن تمر أساليب الدفع أثمان المنتجات في قنوات آمنة، مع القضاء على عمليات الاختراق الالكتروني التي تتسبب في السرقات من حسابات المشترين. إذ يتميز هذا المستهلك بجملة من الخصائص أهمها[1]:

- أنه زبون المؤسسة في كل مكان
- أنه زبون المؤسسة في كل وقت، لأن موقع المؤسسة يعمل على الانترنت على أساس (7/24) أي 24 سا في اليوم و7 أيام في الأسبوع.
- أنه زبون استعلامي: لان الانترنت توفر له بنقرات قليلة قدرات معلوماتية فائقة، تمكنه من مقارنة خصائص المؤسسات، منتجاتها وأسعارها.
- أنه زبون مشارك: فهو يسأل ويتفاعل، كما أنه يشكو ويرسل بشكواه إلى كل أعضاء المؤسسة.

بناءا على هذه الخصائص، فإن المؤسسة الافتراضية مجبرة أكثر من المؤسسة المادية على ضرورة تسيير علاقاتها مع الزبون الافتراضي، من خلال اعتماد منهجية لفهم سلوك المستهلك والتأثير فيه من خلال التواصل معه[2]، وإتباع مجموعة من الوسائل التنظيمية والتقنية والبشرية لإدارة علاقة من نوع جديد مع الزبون، هدفها الأساسي ربط علاقة خاصة وشخصية مع كل مستهلك"، إذ يجب النظر إلى إدارة علاقة الزبائن CRM على أنها إجراء لتسهيل عملية جمع المعلومات عن الزبون، المبيعات، فاعلية التسويق، وتوجهات السوق. فكل المؤسسات تسعى للحفاظ على زبائنها، لأنها أدركت أن الزبائن هم رأسمال حقيقي بدونه تفقد المؤسسة شرعيتها. تستهدف المؤسسة الافتراضية من خلال تسيير علاقاتها مع الزبون الافتراضي إلى: [3]

- معرفة أكثر بالزبائن وتحقيق ولائهم وتحديد الذين يحققون أكبر مردودية للمؤسسة.

---

[1] نجم عبود نجم، "**مرجع سابق**"، ص 320

[2] *Christophe ALLard, "**le management de la valeur client**"DUNOD, paris,2002,p10*

[3] *Ouvrage collectif, **e-économie : scénarios pour la net économie**, édition d'organisation, 2000, p 63*

- التميز عن المنافسين، والتسريع في تنفيذ الطلبات.
- تخفيض تكلفة الحصول على زبائن جدد.

حسب نموذج Porter هناك العديد من العوامل التي تؤثر على القدرة التفاوضية للزبائن المتعلقة بالأسعار، ومن بين هذه العوامل[1]:

- قوة وشهرة العلامة التجارية تؤثر في اختيار المستهلك الافتراضي أثناء قراره بإقتناء سلعة أو خدمة معينة.
- تأثير السعر على الجودة، يتعلق بتحديد القيمة المعروضة في السوق لفائدة المستهلك.
- المعلومات المتوفرة للزبون عن المنتج كافي وكامل لضمان القدرة التفاوضية، لأنها تكون لديه فكرة حول العروض المقدمة في السوق.

- **المنافسون**: يمثلون تلك المؤسسات سواء كانت افتراضية أم مادية، التي تقدم إلى نفس منتجات المؤسسة الافتراضية، وبالتالي يشكل المنافس إما تهديدا أو فرصة للمؤسسة الافتراضية فيما يلي[2]:

- امتلاك المستهلك الافتراضي لمقدار من البيانات والمعلومات حول السلع والخدمات المطروحة للبيع عبر المؤسسات الافتراضية، وهذا يساعده على صناعة القرار الشرائي الصائب، وهذا الكم من البيانات والمعلومات يتراكم لدى المستهلك الافتراضي، من خلال خبرته في السوق الالكتروني، والتصفح والدردشة في مواقع مختلفة.
- الاعتماد على توصيات الجماعات المرجعية المختلفة، إذ بات المستهلك الافتراضي اليوم، يعتمد على النصائح والتوصيات المختلفة التي بإمكانه الاستماع إليها والحصول عليها، من خلال قنوات متعددة على شبكة الانترنت مثل: غرف المحادثة والدردشة Chatting rooms ومجموعات الأخبار news groups والكثير من المواقع المتخصصة في إرشاد وتوعية المستهلك الافتراضي،
- استمرار تجدد وتطور حاجات ورغبات وأذواق المستهلك الافتراضي، وهذا التجدد المستمر والتطور المتسارع في الحاجات والرغبات والأذواق، ناجم عن التطور والتجدد المقابل فيما يطرحه ويقدمه البائعون المتنافسون على شبكة الانترنت من السلع والخدمات، إذ يجري طرح تشكيلة كبيرة جدا من المنتجات، وهذا يؤثر في المستهلك الافتراضي، ويجعله يسعى باستمرار للحصول على أفضل المنتجات من حيث السعر والجودة والتسليم،

---

[1] إبراهيم بختي، "**مرجع سابق**"، ص 65

[2] يوسف أحمد أبو فارة، "**التسويق الالكتروني، عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت**"، مرجع سابق، ص ص 108-109

- صعوبة المحافظة على الولاء لعلامة المؤسسة الافتراضية، نظرا لوجود علامات قوية للمؤسسات الافتراضية المنافسة من جهة، ومن جهة أخرى زيادة تحايل المنافسين الافتراضيين، وهذا يؤدي إلى نقص ثقة المستهلك الافتراضي وصعوبة الولاء والمحافظة على العلامة،
- القدرة العالية للمنافسين الافتراضيين في جلب المستهلك الافتراضي، خاصة مع التغير المستمر في سلوك المستهلك الافتراضي وتوجهاته نحو ممارسة نموذج المؤسسات الافتراضية، فالمستهلك بالأمس كان متخوفا من هذه الأعمال الجديدة الالكترونية، أما اليوم فقط أصبح يمارس الصفقات التجارية عبر الانترنت دون أي تخوف.

- **الدخلاء المحتملين**: المؤسسات التي لديها القدرة للدخول للسوق الالكترونية من خلال تقديم نفس المنتجات الالكترونية، ويعتبر دخول المؤسسات الافتراضية المحتملة لنفس السوق الافتراضي دالة في أربعة عوامل وهي[1]:

- التكاليف الناتجة عن ترويج منتج جديد أو خدمة جديدة بالشبكة
- الاحتياجات لرأس المال للدخول للشبكة، إذ يتطلب الاستثمار عبر الانترنت تكاليف الحصول على المعدات، البرامج، وسائل الاتصال، الموارد البشرية كي تتمكن من عرض خدماتها على مستويات كبرى وهذه الاستثمارات المعتبرة ليست متاحة لكل المؤسسات.
- طرق التوزيع، قد تشكل حاجزا أمام بعض المؤسسات خاصة المؤسسات حديثة العهد بالشبكة، فيجب عليها أن تضمن توزيع خدماتها الالكترونية إلى زبائنها في الوقت المناسب، لأن ظهورها في الشبكة يعتمد على مدى السرعة في التسليم وجودة المنتج
- الانتقام الممكن التعرض له من طرف المنافسين أو المؤسسات الأقدم وجودا في الشبكة، فقد تلجأ هذه المؤسسات إلى تخفيض أسعارها كرد فعل محاولة منها لطرد الدخلاء الجدد.

- **البدائل**: إن الضغوط المسلطة على المنتجات القابلة للإحلال مرتبطة بنسبة السعر إلى الجودة، وتتعلق أيضا بتكلفة الإحلال، لأن شفافية السوق الافتراضية تسمح للزبون بمعرفة بدائل لم تكن لديه معروفة من قبل، وعليه فالمؤسسات المتنافسة دوما تدرس إمكانية عرض بدائل ممكنة لمنتجاتها لتعزيز قدرتها التنافسية، وإلا فعليها أن تجد سياسات أخرى لتصريف ما لديها من منتجات، للمحافظة على حصتها في السوق الافتراضية.[2]

- **الموردون**: إن التغيرات الحادثة من جراء ظهور شبكة الانترنت على قدرة الموردين ليس لها تأثيرات قوية ظاهرة، باستثناء وجود سماسرة وسطاء.

---

[1] إبراهيم بختي، "**التجارة الالكترونية: مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة**"، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ص 112

[2] المرجع السابق، ص 114

- **الوسطاء**: إن لشبكة الانترنت تأثيرا كبيرا على وسطاء البيع والموزعين، ذلك أنه بمقدور المؤسسة الاتصال بالمستهلك النهائي مباشرة، دون المرور بالموزعين كوسطاء بيع أو سماسرة لكن هذا لا يعني التخلي عن الوسطاء في المؤسسة الافتراضية، بل هم موجودون ومحتفظون بمواقعهم في السوق الافتراضية، تحت اسم الوسطاء الافتراضيين. بمعنى الوسطاء النشطين في العالم الافتراضي، وذلك للقيام بالأدوار التالية[1]:

- بحث وتقييم وانتقاء للمنتوجات لغرض توزيعها.
- تقييم احتياجات الزبائن والبحث عن الاقتراحات المناسبة لهم.
- توزيع المنتجات فعليا للزبائن.
- تقديم النصح والمشورة للزبائن.
- تقديم معلومات حول الزبائن للمؤسسة.
- التوفيق بين المؤسسة الافتراضية والمستهلك الافتراضي.

قد لا تكون المؤسسة الافتراضية بحاجة للوسيط الافتراضي وذلك عندما تكون المنتجات غير مادية يمكن تناقلها مباشرة عبر الانترنت من المنتج إلى المستهلك، وبالتالي تستفيد المؤسسة من خلال الاتصال المباشر بالزبائن الالكترونيين، ومعرفة رغباتهم وخدمتهم مباشرة لتعزيز الثقة بينهم.

وقد تكون المؤسسة الافتراضية بحاجة للوسيط الافتراضي في الحالات التالية:

- عدم معرفة المستهلك بموقع المؤسسة الافتراضية، واللجوء إليها عن طريق محرك بحث معين أو عن طريق موقع ويب آخر فهذه تعتبر حالة وساطة.
- عدم امتلاك قدرات تكنولوجيا الاتصال الكافية، للقيام بالتسويق الالكتروني والوساطة الالكترونية معا.

في هذه الحالة يعتبر الوسيط كفرصة من خلال:

- تخفيض التكاليف الاستثمارية للحصول على تكنولوجيا اتصالات جديدة.
- يتحمل عملية التوفيق بين المؤسسة الافتراضية والمستهلك الافتراضي.
- يخفض تكاليف توزيع المنتجات للمستهلكين.

وقد يشكل تهديد في الحالات التالية:

- رفع تكاليف الوساطة أو تقديمها بجودة أقل.

[1] إبراهيم بختي، "**دور الانترنت وتطبيقاته في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر**"، مرجع سابق، ص 66

- تقديم معلومات مغلوطة عن المؤسسة الافتراضية للمستهلك الافتراضي.
- تأخير توزيع الخدمات في الوقت المناسب.

تظهر أهمية دراسة البيئة الخارجية من خلال[1]:

- تساعد البيئة الخارجية في وضع الأهداف.
- المعرفة بالموارد المتاحة في البيئة الخارجية وكيفية الاستفادة منها.
- المعرفة بأنماط القيم والتقاليد وأشكال السلوك سواءا الاستهلاكي للأفراد أو التنافسي للمؤسسات.
- المحافظة على قدرات وفرص المؤسسة الافتراضية الحالية.
- المساهمة في تقديم أفكار، منتجات وخدمات جديدة.
- تفاعل المؤسسة الافتراضية مع الأسواق وخصائصها دائمة التغير في الشبكة العالمية، والزبائن وحاجاتهم الدائمة التغير في البيئات المختلفة.[2]

## المبحث الثالث: استراتجيات المؤسسات الافتراضية

بعد التشخيص الاستراتيجي لخصائص البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية يتم بناء الإستراتجية التي تحقق الملائمة بين نقاط القوة والفرص ومعالجة نقاط الضعف وفي صدد بناء هذه الإستراتجية تظهر عدة بدائل إستراتجية أمام المؤسسة الافتراضية، فما هي أهم البدائل الإستراتجية للمؤسسة الافتراضية؟

### المطلب الأول:إستراتجية بورتر التنافسية

تعتبر استراتيجية بورتر التنافسية من بين النماذج العامة والفاعلة في صياغة الاستراتيجية.

البديل الاستراتيجي للمؤسسات الافتراضية هو النموذج الذي يمكن المؤسسة من[3]:

---

[1] عبد الفتاح المغربي، "**مرجع سابق**"، ص 109

[2] نجم عبود نجم، "**مرجع سابق**"، ص 242

[3] يوسف أحمد أبو فارة، "**إستراتيجية الأعمال عبر الانترنت**"، مرجع سابق، ص 385

- استغلال نقاط القوة بأفضل صورة ممكنة.
- الاستفادة من الفرص بصورة كفؤة وفعالة.
- تقليل نقاط الضعف إلى الحد الأدنى.
- تقليل التهديدات.

ويجري اختيار إستراتجية المؤسسات الافتراضية من بين مجموعة البدائل المتاحة لتبنى هذه الإستراتجية. وكل بديل من هذه البدائل والأساليب، التي تستخدم في تحقيق الأهداف الإستراتجية للمؤسسات الافتراضية بتقويم كل بديل من هذه البدائل، واختيار البديل الذي يحقق هذه الأهداف بأفضل درجات الكفاءة والفعالية. وهناك بدائل كثيرة متاحة أمام المؤسسة، لمواكبة أعمالها الالكترونية، ومن هذه البدائل:

- بدائل تتعلق بزيادة الإيرادات عبر التعاملات عبر الانترنت.
- بدائل تتعلق بزيادة الأسعار أو تخفيضها.
- بدائل تتعلق بتخفيض التكاليف.
- بدائل تتعلق بتصميم العمليات ذات العلاقة بالأعمال الالكترونية.

إن الأمر الجوهري في كل بديل من البدائل المرشحة للاعتماد، هو أن يكون هذا البديل قادرا على إكساب المؤسسة مزايا تنافسية، تجعلها قادرة على النجاح في ظل المنافسة المكثفة عبر الانترنت. إن نجاح إستراتجية المؤسسات الافتراضية قد يتطلب اعتماد مزيج من البدائل وصياغتها في صورة إستراتجية تكاملية، تغطي كل جوانب الأعمال الالكترونية.

بإمكان المؤسسات الافتراضية —كما هو الحال في المؤسسات التقليدية– أن تحقيق الميزة التنافسية من خلال اعتمادها إحدى استراتجيات بورتر التنافسية، وهي[1]:

- إستراتجية القيادة الشاملة للتكلفة.
- إستراتجية التميز.
- إستراتجية التركيز.

1- **إستراتجية القيادة الشاملة في التكاليف**: أي إنتاج منتجات وبيعها بأسعار منخفضة، لاختراق أكبر حصة سوقية الكترونية، من خلال جذب المستهلكين الافتراضين الحساسين للتغير في السعر وبالتالي تعظيم الربح، وتستطيع المؤسسة الافتراضية خفض التكاليف من خلال[2] :

[1] المرجع السابق، ص 387

[2] نجم عبود نجم، "**مرجع سابق**"، ص 156

- **خفض تكاليف البحث**: إن المؤسسة الافتراضية تجمع الخبرة لإيجاد الموارد وتوظيفها في إنتاج ما يحتاج السوق، وتسويق ما تنتج، وتحقيق العوائد منها. وبالتالي ومن خلال هذه الخبرة مع الوقت تقوم بخفض تكلفة البحث إلى الحد الأدنى.
- **تكلفة التعاقد**: إذا كانت كل صفقة تتطلب تفاوضا وتعاقدا بسعر ملائم، فإن خبرة المؤسسة تؤدي إلى إيجاد إجراءات قياسية منظمة، تجعلها لا تحتاج إلى التفاوض أو تقلص إجراءاته على حد كبير ( إلى المستوى النقرات أحيانا) في الكثير من خدماتها وأنشطتها، مما يخفض تكلفة التعاقد.
- **تكلفة التنسيق**: إنها تكلفة تنسيق الموارد والعمليات بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن، وحتى مع فروع المؤسسة المنتشرة جغرافيا، حيث استخدام الهاتف والتلغراف يجعل التنسيق أسهل و أرخص.

2- **إستراتجية التميز**: تهدف إستراتجية التميز إلى تحقيق المزايا التنافسية من خلال ابتكار منتج منفرد للمستهلك ، بطريقة مميزة لا يستطيع المنافسون محاكاتها. فمن خلال هذه الإستراتجية، تسعى المؤسسة إلى تكوين صورة أو خيال ذهني محبب حول منتجاتها وخدماتها، بحيث تتضمن هذه الصورة القناعة بأن منتجات المؤسسة تعد جوهرية، وفريدة ومميزة عن منتجات فريدة ومميزة عن منتجات المنافسين[1].

تبني إستراتجية التميز يعني اختيار مستوى عال من التميز في المنتج، من خلال الجودة[2] التي تقاس بعدة معايير منها: الديمومة، البنية، التصميم، سرعة الخدمة، مدة الضمان، الملائمة، التعمير (مدة الحياة)، الفعالية، والمظهر الجمالي، بالإضافة إلى تحسين مستوى خدمة العملاء عن طريق الاتصال عبر البريد الالكتروني أو عن طريق قوائم الاخبار للأخذ بآرائهم في منتجاتها لإدخال التحسينات اللازمة عليها، وبالتالي تعمل على تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق بصورة سريعة أي التمييز بتقديم منتجات مبتكرة ومتجددة ومتميزة، ومثل هذا التميز يسمح للمؤسسة بعرض السعر الذي تراه مناسبا وبالتالي زيادة عدد الوحدات المباعة، كما يمكن للمؤسسة الافتراضية التي تنشط عبر الانترنت كونها وسطا تجاريا آليا ومتطورا، أن تحقق التميز من خلال تدني درجة المخاطرة والتكلفة الإجمالية للمنتج على الويب.

**3- إستراتجية التركيز**: أي أن تختار المؤسسة الافتراضية إنتاج منتوج موجه لشريحة خاصة من المستهلكين الافتراضيين ، بحيث تقدمه بجودة عالية وأسعار منخفضة من أجل الحفاظ على حصتها السوقية، وتعتمد المؤسسات الافتراضية هذه الإستراتجية، بحيث تخترق السوق خطوة بخطوة، فعند تحقيق عائد من الاستثمار الأول ننتقل إلى السوق الثاني.

---

[1] سعد غالب ياسين، "**الإدارة الدولية**"، ط1، عمان: دار اليازوري العلمية، 1999، ص 160

[2] تعرف الجودة بمجموعة خصائص المنتوج أو الخدمة التي تلبي احتياجات معبرة عنها

ولكي يتم الاختيار بشكل مدروس، فلا بد من تحقيق معايير يتم من خلالها اختيار القطاع أو القطاعات السوقية، فكلما كانت تلك القطاعات منسجمة ومتطابقة مع هذه المعايير كلما كانت قادرة على استخدام إستراتجية تسويقية ناجحة، وهذه المعايير هي:

- حجم القطاع الحالي الذي تزمع المؤسسة توجيه جهودها التسويقية له، بحيث يجب أن يكون القطاع موجه إليه الجهود بدرجة تسمح بهذه الجهود، بمعنى وجود عدد كاف من المستهلكين الافتراضيين يملكون القدرة الشرائية.
- احتمال النمو في القطاعات السوقية في المستقبل، أي أن السوق يتكون من مستهلكين افتراضيين فعليين وآخرين متوقعين، فالنمو ينتج عندما يتحول المستهلكون الافتراضين المتوقعون إلى فعليين.
- سهولة الاتصال بالقطاع السوقي، بحيث يمكن للمؤسسة من الاتصال بالقطاع، ويمكن للمستهلك من الوصول إلى المنتج.
- عدم تعرض المؤسسة لمنافسة قوية في القطاع من قبل المؤسسات الأخرى.
- وجود احتياجات غير مشبعة في القطاع، بحيث يمكن لمنتجات المؤسسة الافتراضية إشباعها.

**المطلب الثاني : إستراتجية التميز والريادة في التكاليف**

إنتاج منتوجات ذات جودة عالية وأسعار منخفضة من المنافسين، من أجل اختراق أكبر حصة سوقية والمحافظة على حصتها السوقية، وزيادة اختراق أكبر حصص سوقية جديدة من خلال امتلاك مركز تنافسي قوي، هذا الاختراق يعتمد على قوة العلامة وسمعة المؤسسة في السوق الالكترونية، توفر المؤسسة الافتراضية على موارد بشرية عالية الكفاءة والمهارة ، وأهم ما تركز عليه المؤسسة الافتراضية في اعتماد هذه الإستراتجية، تتمثل في الموارد والكفاءات التالية:

- قدرة المؤسسة على توليف بين مواردها وكفاءتها لخلق خبرة دائمة ومستمرة في تسويق منتجاتها بما يحقق لها خفض التكاليف، وخاصة تكاليف البحث الالكتروني في موقع المؤسسة، وبالتالي سهولة دخول مستهلكين افتراضيين جدد والحفاظ عليهم، مما يسمح لها بالتميز في ضمان التصميم المناسب للموقع الذي يجذب أكبر قدرة من الزبائن والبقاء لمدة أطول في أذهان المستهلكين (التعمير) الديمومة، والتميز بتحسين خدمة الزبائن عن طريق الاتصال المباشر.
- المزج بين موارد المؤسسة المتميزة لتسهيل معاملاتها التجارية مع الموردين، الموزعين، المستهلكين وبالتالي تخلق قيمة تتعلق بخفض تكاليف التنسيق، وإجراء المعاملات التجارية وبالتالي عقد الصفقات التجارية مما يعني تخفيض تكاليف شروط التفاوض، خاصة فيما يتعلق بالسعر والجودة ودرجة الأمن

عبر الانترنت (الدفع الالكتروني)، التي تضمن للمؤسسة من خلال التميز عن طريق السرعة في أداء عملياتها التجارية، وتحقيق ملائمة سلعها وخدماتها لكل الزبائن حسب أذواقهم، وبالتالي تحقيق التميز في تقديم منتجات مبتكرة ومتجددة وفقا لأذواق زبائنها.

وبالتالي تستطيع المؤسسة تحقيق إستراتجية التميز وخفض التكاليف، من خلال قدرتها على خفض تكاليف البحث والتميز في التصميم والتعمير والديمومة، حيث تضمن هاتان الميزتان جذب أكبر قدر من الزبائن والحفاظ عليهم. أو من خلال تخفيض تكاليف التنسيق ويؤدي هذا التميز في سرعة أداء الخدمة وتحقيق ملائمتها للزبائن، وبالتالي تحقق المؤسسة تميزا في سرعة الأداء والملائمة.

## المطلب الثالث: الإستراتجية التكنولوجية

هناك عدة تعاريف مقدمة للإستراتجية التكنولوجية والمتمثلة فيما يلي:

هي "تحديد الأهداف والأغراض التكنولوجية طويلة المدى للمؤسسة الافتراضية، وإعادة من البدائل والتصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذها، حيث تساعد هذه الآليات على أداء المؤسسة الافتراضية ولأعمالها بصورة أسرع، أكثر دقة وعبر نطاق زمني ومكاني أوسع"

"هي استغلال القدرات والكفاءات التكنولوجية الحالية، وتوظيفها في خطة طويلة المدى، للوصول لتحقيق الأهداف الالكترونية المستقبلية، مما يسمح للمؤسسة بأداء أعمالها التجارية الالكترونية في أسرع وقت ممكن وبأكثر دقة وملائمة لحاجيات وأذواق الزبائن الافتراضين في مواقع جغرافية"

" هي ذلك المدخل الذي بواسطته يتم استخدام تطبيقات شبكة الانترنت وشبكة الاكسترانت والتي من خلالها يتم الدعم والتأثير في الإستراتجية العامة للمؤسسة[1]"

تهدف المؤسسة الافتراضية من خلال اعتماد إستراتجية من خلال اعتماد الإستراتجية الالكترونية إلى تحقيق ما يلي:

- توسيع الحصة السوقية.
- تحسين وتقوية العلامة مع الزبائن.
- تعزيز العلامة التجارية وضمان حضورها الدائم في السوق الافتراضي والمالي.
- تسهيل عمليات التبادل وبالتالي تسريع معاملاتها الالكترونية.
- تحقيق التغذية العكسية من الزبائن بسهولة وبالتالي زيادة القيمة المقدمة للزبائن والرفع من درجة الرضا.

[1] غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، "**مرجع سابق**"، ص 176

- زيادة حجم المرور في موقع الويب الخاص بالأعمال الالكترونية، مما يحقق كسب زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن القدامى.
- تسهيل الاتصالات بين الموظفين، الزبائن، الموزعين، الذي يساهم في تحسين عملية تبادل المعلومات والترويج لمنتجاتها.
- خفض التكاليف إلى ادنى مستوى، وبالتالي تحقيق وفورات اقتصادية تسمح بتخفيض الأسعار.
- التواصل المباشر والسريع في إتمام الصفقات فيما بين الأطراف المحيطة بالمؤسسة.
- تحقيق مرونة في ترويج المبيعات الالكترونية، بإحداث التغيرات اللازمة وبسرعة استجابة الظروف السوقية.

تسعى المؤسسة الافتراضية لتنفيذ الإستراتجية الالكترونية من خلال:

- الاعتماد على الإبداع والابتكار التكنولوجي الداخلي: بناء على كفاءاتها ومواردها البشرية لانجاز برامج تسويقية وإنتاجية وأمنية جد متطورة وذلك بهدف الحفاظ على تميزها على المنافسين .
- الاعتماد على الإبداع والابتكار التكنولوجي الخارجي: من خلال العمل على الاشتراك في موارد المؤسسة البشرية والمادية مع موارد الكفاءات لمؤسسات أخرى، لإنجاز برامج تكنولوجية متطورة وذلك بهدف حفاظ المؤسسة على بقائها مع النخبة المتميزة في السوق.
- الاعتماد على الإبداع والابتكار التكنولوجي الداخلي والخارجي معا: اعتماد المؤسسة الافتراضية على الابتكار بالاعتماد على موارد المؤسسة بالتشارك مع المؤسسات الأخرى.

من خلال الاستراتجيات السابق عرضها، تعتبر الإستراتجية الالكترونية أنسب إستراتجية للمؤسسة الافتراضية وذلك للمبررات التالية:

- سهولة تنفيذها على مستوى المؤسسة الافتراضية التي تملك موارد بشرية ذات كفاءة ويتعلق هذا خاصة ببرامج وأنظمة التكنولوجية للحماية والأمن، برامج الترويج وبرامج التوزيع والعرض.
- ان الإستراتجية الالكترونية تؤدي تلقائيا لتحقيق إستراتجية التميز وتخفيض التكاليف معا، حيث أن اعتماد المؤسسة على برامج تكنولوجية جد متطورة فيما يتعلق بأساليب التسويق، يعمل على جذب زبائن جدد والحفاظ عليهم وتقديم منتجات متجددة تتلاءم مع أذواقهم، وبالتالي الرفع من درجة الرضا لدى الزبون، كما يعمل على رفع الأرباح وزيادة الحصة السوقية، أما فيما يتعلق ببرامج الحماية تعمل على تعزيز ثقة المستهلك الافتراضي والثقة في علامة المؤسسة وترسيخها لدى المستهلكين وزيادة أعدادهم والحفاظ عليهم، وبالتالي زيادة مشترياتهم وعليه زيادة أرباحهم وحصتها السوقية.

وكما يعمل كل برامج الحماية وبرامج أساليب التسويق في تسريع إتمام الصفقات التجارية وتقديم الخدمات والمنتجات الالكترونية وخفض تكاليف البحث والتنسيق مما يؤدي إلى زيادة رضا وثقة المستهلك الافتراضي وتحقيق التفوق على المنافسين.

نلاحظ من خلال تحليلنا لهذا المبحث أن أهم استراتجيات المؤسسات الافتراضية تكون في المجال التسويقي، الأمر الذي يتطلب تناول التسويق في المؤسسات الافتراضية وهو ما سنتطرق له في الفصل الموالي.

## خلاصة الفصل:

استعرضنا في هذا الفصل بالدراسة والتحليل، كلا من الخصائص المميزة للمؤسسات الافتراضية والأهداف الاستراتيجية لها، ودور التشخيص الاستراتيجي في اختيار المؤسسة الافتراضية للاستراتيجيات التنافسية الملائمة لمواردها وكفاءاتها الاستراتيجية، وطبيعة الفرص المتاحة في البيئة التنافسية.

حيث خلصنا إلى أن مصطلح المؤسسات الافتراضية يعد من المفاهيم الحديثة التداول على المستوى التسويقي، فهي عبارة عن كيان بلا حدود من حيث المكان والتنظيم والقدرات، ينشط في البيئة الرقمية المستخدمة لوسائل المعلومات والتكنولوجيا إذ تربط بين عمال في مواقع جغرافية متناثرة يتعاملون بأسلوب مرن وغير مكلف تنعدم بينهم اللقاءات الفعلية من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

كما خلصنا إلى أنه يمكن للمؤسسات الافتراضية تحديد صورتها المستقبلية وبناء أهدافها الاستراتيجية، من خلال التشخيص الاستراتيجي لبيئة المؤسسات الافتراضية أي بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وإيجاد علاقة توازن بين الفرص الخارجية ونقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة، والتهديدات الخارجية ونقاط الضعف الملازمة للموارد الداخلية من جهة أخرى، الأمر الذي يمكن المؤسسة من المفاضلة بين أحد الاستراتيجيات

التنافسية سواء كانت استراتيجية التميز، أو التركيز، أو القيادة بالتكاليف، أو الاستراتيجية التكنولوجية التي تعتبر الأنسب للمؤسسات الافتراضية، لكونها سهلة التنفيذ وتؤدي تلقائيا لتحقيق استراتيجية التميز وتخفيض التكاليف معا.

ومن هذا المنطلق نستنتج أن أهم استراتيجيات المؤسسات الافتراضية تكون في المجال التسويقي الأمر الذي يتطلب منا تناول التسويق الالكتروني في المؤسسات الافتراضية لتحديد الاستراتيجيات الملائمة لها، هذا ما سنتناوله بالتحليل في الفصل الموالي.

# الفصل الرابع:

# فعالية التسويق الالكتروني بالمؤسسات الافتراضية

**تمهيد**

أدت ظروف العولمة وثورة المعلومات والاتصالات إلى انتشار ممارسة أعمال المؤسسات الافتراضية، مما أدى إلى تقليل الوقت المستغرق في عملية التسوق، وهو ما أظهر الحاجة إلى ما يطلق عليه التسويق الالكتروني، ولكي يكون فعالا في المؤسسات الافتراضية يتطلب ضرورة وضع استراتيجية تسويقية ناجحة، إذ تعتمد المؤسسة الافتراضية خاصة على الاستراتيجيات التسويقية في خلق قيمة متميزة للزبائن.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الالكتروني

لقد وجدت منتجات وأفكار تكنولوجيا المعلومات، رواجا واسعا وأرضية خصبة للتطبيق الميداني في كافة مجالات الحياة، والمجالات الاقتصادية على وجه الخصوص، فكان نتاج وثمرة هذا الزرع من خلال بروز الأعمال الالكترونية، التجارة الالكترونية، والتسويق الالكتروني، الذي يعد الوظيفة الأكثر الكترونية بالنسبة للمؤسسة الافتراضية. فما هو التسويق الالكتروني، وما هي أهم مكوناته؟

### المطلب الأول: مفهوم التسويق الالكتروني

**1.1. مفهوم التسويق الالكتروني:** تناول العديد من الباحثين لمفهوم التسويق الالكتروني وذكروا له عدة تعاريف منها:

* **ذكر G.Madi** سنة 1994 خصوصية التسويق على الانترنت، وأطلق عليه مصطلح **التسويق الانترنتي**، على أساس مفهوم الانترنت، وعرفه بأنه: "تكنولوجيا المعلومات التي لها قوة تحويل التسويق"

* يستعمل مصطلح Emarketing للدلالة على التسويق الإلكتروني، وفي نفس السياق نجد Email الذي يدل على البريد الإلكتروني.

* أما مصطلح Cyber marketing فقد ظهر لأول مرة في كتاب Len Keeler أين عرفه على أنه: "استعمال قوة الشبكة، اتصالات الحاسوب، ووسائل الإعلام الرقمية التفاعلية، للوصول إلى الأهداف التسويقية"

تغير مفهوم التسويق المباشر عبر السنوات، فهو في الأصل يتعلق "بدارة توزيع دون وسيط بين المنتج والمستهلك"[1]

* وتعرفه جمعية التسويق المباشر على أنه: "تسويق تفاعلي يستعمل وسيلة أو أكثر من وسائل الإعلام من أجل الحصول على عائد أو تبادل"[2]

سنحاول استعراض مختلف الزوايا التي عرف من خلالها التسويق الالكتروني وهي على النحو التالي:

**أولا**: تعريف التسويق الالكتروني من خلال إجراء مقارنة بينه وبين التسويق الكلاسيكي بأنه: "هو نتيجة تطبيق تكنولوجيا المعلومات على التسويق التقليدي[3]، حيث أنه يؤثر على التسويق الكلاسيكي بطريقة:

- تزيد من كفاءة وظائف التسويق الأساسية للمستهلك.
- تحويل العديد من استراتيجيات التسويق التقليدي، مما يزيد من القيمة والمنافع التي يحصل عليها الزبون وتبني علاقة وطيدة معه.

التسويق عبر الانترنت: هو استعمال قوة الشبكة، اتصالات الحاسوب، وسائل الإعلام الرقمية التفاعلية للوصول إلى الأهداف التسويقية[4]

**ثانيا**: ينفرد التسويق الالكتروني عن نظيره التقليدي بنشاطات نجعلها المنطلق لإعطاء تعريف له بالاستناد إلى كل نشاط على حدة[5]:

- **الاتصال والتواصل**: تستخدم المؤسسة الافتراضية الانترنت كوسيلة من وسائل الاتصال للتواصل مع زبائنها القائمين والمرتقبين في عملية إرساء وبناء علاقات مع الزبائن.
- **البيع**: أتاح النمو الهائل في استخدام الانترنت فرصا كبيرة للمؤسسات لبيع منتجاتها وخدماتها عبر الشبكة، حيث يمثل البيع عبر الانترنت شكلا مبتكرا من أشكال التسويق المباشر.
- **توفير المحتوى**: يعد موقع المؤسسة على شبكة الانترنت منتجا فعليا لأنه في الحقيقة ظاهرة افتراضية.

---

[1] *Philip KOTLER et Bernard DUBOIS, **Marketing Management**, 10 emeédition, public union Éditions, Paris,2000, p657*

[2] *Tarik TERFOUS, **Les enjeux du marketing dans le commerce électronique** **Haut Ecole de Commerce du genéve. Suisse. 2000. P p 29-31***

[3] محمد الطاهر نصير، **مرجع سابق**، ص ص 29-30

[4] *Tarik TERFOUS, OP-CIT, p 31*

[5] بشير عباس العلاق، محمد جاسم الصميدعي، **أساسيات التسويق**، د ط، دار المناهج، الأردن، 2000، ص ص 533-534

- **توفير وظيفة شبكية:** تستخدم بعض المواقع المحتوى الخاص بالانترنت لتوفير وظيفة نافعة للزائرين فهذه المواقع تستخدم الشبكة لتسهيل عملية الوصول إلى المحتوى الذي توفره جهات أخرى.[1]

**ثالثا:** يمكن تعريف التسويق الالكتروني من زاوية التوجه الزبون على أنه: "ذلك الكل من الفعاليات التسويقية عبر الانترنت لاجتذاب وبناء علاقات الولاء مع الزبون".[2]

**رابعا:** كما يمكن تعريفه تقنيا بأنه عبارة "عن مجموعة من الأدوات والأساليب والتقنيات المرتبطة بمختلف النشاطات التسويقية على الانترنت"

ومنه نستنتج أن التسويق الالكتروني ما هو إلا تسويق عادي يطبق من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة، ويخضع لنفس المبادئ الأساسية للتسويق العادي، فهو يهدف إلى ترشيد عمليات التسويق عبر الانترنت.

وعليه يظهر الاختلاف بينه وبين التسويق العادي في الجدول التالي:

**الجدول رقم(07): أوجه الاختلاف بين التسويق الالكتروني والعادي**

| النشاط التسويقي | التسويق العادي | التسويق الالكتروني |
|---|---|---|
| **الإعلانات** | يعد المطبوعات والفيديو أو نسخة من الصوت يستخدم آليات نمطية من وسائل الاتصالات مثل التلفزيون والراديو | يصمم معلومات كثيرة ويضعها في صفحة الشركة على الشبكة العنكبوتية |
| **خدمة العملاء** | يقدم خدمة خمسة أيام في الأسبوع ولثماني ساعات يوميا في المتجر أو عبر الهاتف | يقدم استجابة الخدمة سبعة أيام في الأسبوع ولأربع وعشرين ساعة يوميا يبعث حلولا عبر البريد الالكتروني |
| **البيع** | يقوم بالاتصال هاتفيا بالعملاء أو زياراتهم وعرض المنتج عمليا | عقد مؤتمرات فيديو للعملاء المرتقبين ويعرض مواصفات المنتج على شاشة الحاسوب |
| **بحوث التسويق** | إجراء مقابلات فردية عبر الهاتف أو البريد | استخدام مجموعات الأخبار للمناقشة والبريد الالكتروني في حالة الاستبيان |

**المصدر: بشير عباس العلاق، التسويق عبر الانترنت، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 151**

[1] ربحي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي، **تسويق المعلومات**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 230

[2] نجم عبود نجم، **مرجع سابق**، ص 322

**2.1. خصائص التسويق الالكتروني:** تظهر خصائص التسويق الالكتروني فيما يلي[1]:

– **القدرة على المخاطبة:** لقد مكنت الانترنت المؤسسات من تحديد زبائنها، حتى قبل القيام بعملية الشراء، وذلك لأن التكنولوجيا الرقمية تجعل من الممكن لزائري موقع الويب، أن يحددوا أنفسهم ويقدموا معلومات عن حاجاتهم ورغباتهم قبل الشراء.

– **التفاعلية:** ويعني بها قدرة الزبائن على التعبير عن حاجاتهم ورغباتهم مباشرة مع المؤسسة الافتراضية على الشبكة، وذلك استجابة للاتصالات التسويقية التي تقوم بها هذه المؤسسة.

– **الذاكرة:** وهي قدرة المؤسسة على إيصال قواعد ومستودعات البيانات، والتي تتضمن المعلومات عن الزبائن المحددين وتاريخ مشترياتهم الماضية وتفضيلاتهم، مما يمكن المؤسسة المسوقة على الانترنت من استخدام تلك المعلومات في الوقت الحقيقي، من أجل زبونية العروض التسويقية.

– **الرقابة:** هي قدرة الزبائن على ضبط المعلومات التي يقدمونها، حيث يصرحون فقط بما يريدون، دون إجبارهم على تقديم معلومات سرية بينهم أو لا يرغبون في التصريح بها.

– **إمكانية الوصول:** وهي مقدار المعلومات المتاحة على الشبكة، حيث بالإمكان جعل الزبائن يمتلكون معلومات أوسع وأكثر عن منتجات المؤسسة، وقيمها، مع إمكانية المقارنة بالمنتجات والأسعار الأخرى المنافسة، لذلك تسعى المؤسسة جاهدة لإكساب منتجاتها تحسينات وتطورات وفق رغبات عملائها، الذين سبق لهم شراء منتجاتها"، حيث أن أغلبية الإحصائيات تشير إلى أن جل المؤسسات تفقد قرابة 50% من زبائنها، بعد التعامل الأول معهم، ولذلك فإن تكلفة الاحتفاظ بولاء الزبائن القدامى أكثر ربحية وأقل تكلفة من اجتذاب زبائن جدد"

**3.1. خطوات التسويق الالكتروني:** يطبق التسويق الالكتروني وفق الخطوات التالية[2]:

- **الخطوة الأولى:** تتمثل في إعداد محصلة لقدرة وكفاءة المؤسسة في كل المجالات الأربعة التي تتمثل في: الأسواق، الزبائن، التكنولوجيا الجديدة، وإمكانيات الاقتراب المتوفرة بفضل نظام المعلومات الداخلي، مستوى وقدرة تأقلم الأفراد مع هذه المستويات، إعداد دراسة حول المنافسين الأساسين العاملين في نفس المجال، إعداد، تحليل، ودراسة الرغبات المتوقعة للزبائن الحاليين والمتوقعين.

[1] ثامر البكري، **التسويق "أسس ومفاهيم معاصرة"**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 266-267

[2] *Laurent HERMEL et Anne-Laure NICOLAS, OP-CIT ; P19*

- **الخطوة الثانية**: تترجم في اختيار موقع للمؤسسة من خلال:
- وضع وتثبيت التكنولوجيا المستقبلية في إطار سياسة التطوير المختارة، حيث يقود التثبيت إلى توضيح هوية ورغبات الزبائن.
- تحديد المستهدفين الذين ستتوجه إليهم المؤسسة باستعمال هذه التكنولوجيات الجديدة.
- وضع الأهداف المرتبطة بالانجاز، كتخصيص التكلفة الداخلية، ترويج الأنشطة الجديدة...
- **الخطوة الثالثة**: اقتراح وسائل عملية ضرورية، وكذا نظم المعلومات والاتصالات والتوزيع...
- **الخطوة الرابعة**: متابعة العمليات في وقتها، ومراقبتها وتحليل الانحرافات وإجراء التصحيحات الضرورية، ويتمثل هذا في وجود مراجعة داخلية.

**4.1. مستويات التسويق الالكتروني**: إن مستويات التسويق الالكتروني تظهر فيما يلي[1]:

- **زيارة الموقع**: يقوم المستخدم باستعراض سريع للموقع فيتصفح الصفحات ويقرؤها فقط، إذ يعتبر أبسط مستوى لتقديم المعلومات والبيانات، هدفه الحصول على أكثر عدد من الزوار لموقع المؤسسة.
- **الفاعلية**: يزور الموقع زبون محتمل فيبدأ بالنقر على الأزرار والبحث عن المعلومات، متتبعا مجالات اهتمامه، إذ يهتم هذا المستوى بالمنتج والمؤسسة والخدمة، ويهدف إلى جعل الزائر يتوقف بتمعن أكثر في تصفح الموقع.
- **التفاعلية**: يمكن لمتصفح الموقع ترك بيانات ومعلومات تهم المؤسسة عن طريق البريد الالكتروني كالملاحظات حول صفحة الموقع، تسجيل طلبات الشراء، إجراء محادثات، تبادل وإرسال الرسائل، الشيء الذي يتطلب إيجاد واجهة جيدة وتنشط المتصفحين، تحتوي على مشاهد وصور وحركات مثيرة، صفحات ذات نصوص واضحة وجذابة، وإمكانية التزويد بمقالات وحوارات واستطلاعات تهمهم، إمكانية التحاور فيما بين المتصفحين، وكذا مع القائمين على المؤسسة، وتسهيل عملية الاشتراك والبحث من خلال الموقع. يهدف هذا المستوى إلى عقد صفقات البيع، وإقامة نوع من العلاقة مع الزبائن المحتملين.

[1] طلال عبود، **التسويق عبر الانترنت**، الطبعة الأولى، عمان: دار الرضا، 2000، ص ص 70-71

**المطلب الثاني: عناصر فاعلية التسويق الالكتروني في المؤسسة الافتراضية**

يساهم التسويق الالكتروني في تعزيز ثقة المستهلك الافتراضي ورفع مستوى الرضا لديه، وهذا يؤدي إلى تميز المؤسسة الافتراضية، وحتى تنجح عملية التسويق الالكتروني، وتكون عملية ناجحة وفاعلة، فإنه ينبغي أن يتوفر فيها عدد من العناصر منها[1]:

- **تحقيق المنفعة للزبون:** ينبغي أن تسعى المؤسسة إلى تقديم منفعة كافية وواضحة من خلال طرح المنتوج (سلعة أو خدمة) عبر الانترنت، إذ يترتب على مستوى هذه المنفعة قرار الزبون بتكرار أو عدم تكرار عملية الشراء.
- **تحقيق التكامل مع جميع أنشطة الأعمال الالكترونية:** ينبغي أن تسعى المؤسسة إلى تحقيق التكامل بين التسويق الالكتروني وبقية الأنشطة بحيث تنعكس هذه الأنشطة في كل مرحلة من مراحل عملية التسويق الالكتروني.
- **القدرة على عرض محتويات وخدمات المتجر الالكتروني في صورة فاعلة:** ينبغي عرض محتويات المتجر وخدماته المختلفة ضمن موقع الويب، بصورة تلائم الطبيعة الجديدة للمؤسسات الافتراضية. إن عرض المحتويات المختلفة للمتجر الالكتروني ينبغي أن يكون بصورة مختلفة عن الأساليب المستخدمة في ميدان الأعمال التقليدية. بحيث يتضمن ثلاثة جوانب تسويقية أساسية هي:
  أ. توفير المعلومات اللازمة والكافية حول المنتجات المعروضة للبيع عبر الانترنت.
  ب. تمكين الزبون من الاتصال والتفاعل مع عناصر مهمة في العملية التسويقية، وهذا الأمر يتطلب توفير الأدوات والوسائل الالكترونية اللازمة لتحقيق ذلك بكفاءة وفاعلية.
  ت. تحقيق عملية التبادل بفاعلية، وهذا يتطلب توفير كل ما يلبي حاجات ورغبات الزبون، وتوفير الخدمات التكميلية التي تتعلق بالمنتوج.
- **البناء البسيط والإبتكاري لموقع المتجر الالكتروني:** ينبغي بناء المتجر الالكتروني بصورة بسيطة وإبتكارية تسهل على الزبون عملية الحصول على البيانات، والمعلومات وإجراء عمليات التفاعل والتبادل.

[1] يوسف أحمد أبو فارة، **التسويق الالكتروني: عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت "مرجع سابق"**، ص ص 139-140

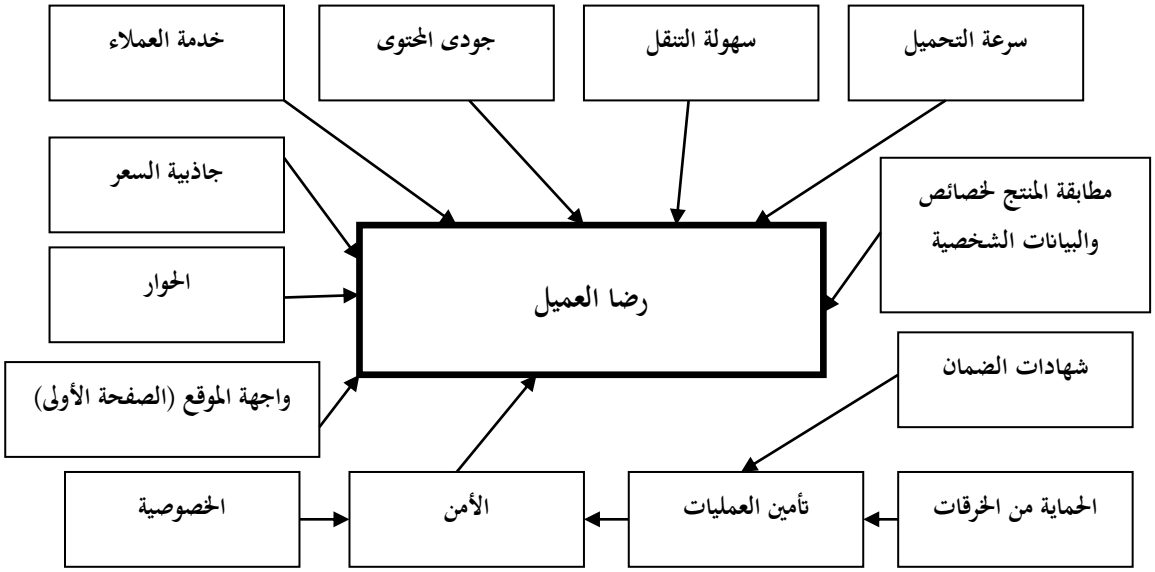
## المطلب الثالث: مؤشرات فاعلية التسويق الالكتروني في المؤسسات الافتراضية

إن النشاط التسويقي يعتبر أساس نشاطات المؤسسة الافتراضية، يعتمد التسويق الالكتروني على مزيج متكامل يمكن المؤسسة الافتراضية من تحقيق أهدافها المرسومة، إذ تظهر مؤشرات فاعلية التسويق الالكتروني في المؤسسة الافتراضية فيما يلي:

1. **رضا المستهلك الافتراضي**: عرف Kotler الرضا على أنه "حكم الزبون بموازنة ومقارنة تجربة الاستهلاك واستعمال ناتجة عن مقارنة توقعاته من استعمال المنتج وأدائه المدرك من قبل العميل"[1].

فالمؤسسة اليوم تدرك أن كسب زبائن جدد، يفوق في تكلفته وصعوبته عملية الحفاظ على الزبائن القدامى الذين يتعاملون معهم بالفعل. لذا فالرضا يتحقق في المؤسسات الافتراضية من خلال نوعية المحتويات التي تكون الموقع الالكتروني كما هو موضح في الشكل الموالي:

**الشكل رقم (08): أهم وسائل رضا العملاء على المؤسسات الافتراضية**




**المصدر: فاطمة مانع، بارك نعيمة، "مرجع سابق"، ص 05**

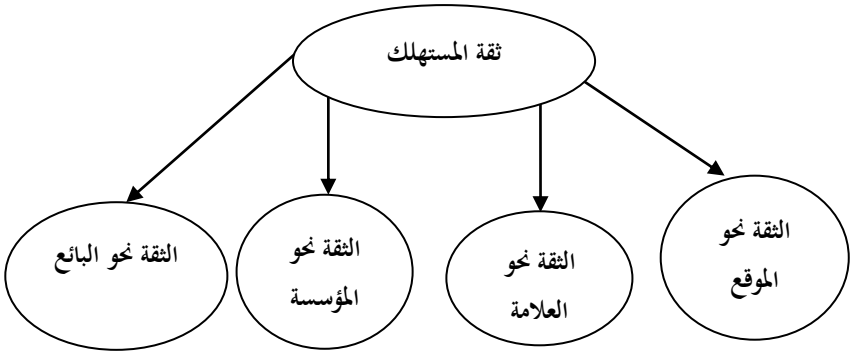
[1] *Philip Kotler et Bernard Dubois ; **marketing mangement** ; édition d'organisation ; paris ; 3ed, 2001, p 68*

يشير الشكل إلى أهم الوسائل التي يجب أن تقدمها المؤسسة الافتراضية لزبائنها لكي يتكون لديهم مستوى مقبول من الرضا بموجب تحقيق المؤسسة مبيعاتها المستهدفة وبالتالي أقصى ربح، وكل وسيلة تساهم في إشباع حاجة من حاجات المستهلك، فأول وسيلة تحقق مستوى معين من الرضا هي مطابقة المنتوجات لخصائص وبيانات الزبون وهو ما يشبع حاجاته الفيزيولوجية، والتي تقع في الدرجة الأولى في سلم "ماسلو" للحاجات، وبعدها تأتي في المرتبة الثانية حاجة الأمن التي تزيد من رفع مستوى الرضا في حالة إشباعها، وهذا الذي يجب أن تحققه المؤسسة الافتراضية من خلال عنصر الحماية، سواء تعلق الأمر بحماية خصوصيات الزبون وبياناته الشخصية من كل اختراق وقرصنة غير مشروعة، أو حماية، وتأمين عمليات تحويل السلع والبضائع من خلال توافر الموقع على شهادات الضمان والجودة. ثم تأتي بعد ذلك الوسائل الأخرى التي تحقق ما تبقى من الحاجات، والتي تزيد من رفع مستوى الرضا لدى الزبون.

وهذا ما يحققه التسويق الالكتروني للمؤسسة الافتراضية، لأن الزبون هو العملة في السوق، فقدرة المؤسسة الافتراضية على الحفاظ عليهم ورفع من مستوى رضاهم بواسطة التسويق الالكتروني، يحقق لها التميز عن غيرها من المؤسسات الافتراضية المنافسة.

2. **ثقة المستهلك الافتراضي**: الثقة على مستوى الانترنت من أساسيات كل علاقة تبادل. ونقص الثقة لدى المستهلك يعد من أهم التحديات التي تواجه تطور المؤسسات الافتراضية، وما يغذي هذا النقص هو زيادة التحايل، الأمر الذي يجعل الزبون مترددا في الشراء الالكتروني، وهذا يؤدي إلى نقص في عدد الزبائن الالكترونيين، وأمام هذين المشكلين يصبح تكوين الولاء والمحافظة عليه مسألة صعبة باستمرار، إلا أن المؤسسة الافتراضية تقوم بتعزيز الثقة مع المستهلك من خلال عناصر التسويق الالكتروني[1].

**الشكل رقم (09): عناصر بناء الثقة للمستهلك في المؤسسات الافتراضية**




**المصدر: فاطمة مانع، بارك نعيمة، "مرجع سابق"، ص 07**

[1] فاطمة مانع، بارك نعيمة، "**مرجع سابق**"، ص 07

حسب ما يبينه الشكل للثقة أربعة نماذج، الثقة نحو البائع وهو الموزع لمنتجات المؤسسة، والثقة نحو المؤسسة التي يتم معها المستهلك عمليات التبادل، والثقة نحو العلامة التي تتاجر بها المؤسسة، والثقة نحو الموقع الالكتروني، الذي يعمل على جلب الزائرين له بإقناعهم من خلال جودة المحتوى وشهادات التأمين والضمان وغيرها، في هذه الحالة يقدم وعودا وهو مجبر على الالتزام بها، مما يعني أن الموقع يؤكد حالة عدم وجود تغيرات وتقلبات، وبالتالي يطمئن ويزيل الشك. وعليه فالثقة في المؤسسات الافتراضية تعني: "توقع المستهلك بأن الموقع الالكتروني لا يخذله وأنه سيلتزم بوعوده"

ومنه فإن الثقة مقرونة بالشك، فكيف يلغى الشك في المؤسسات الافتراضية خصوصا أنه يمارس في بيئة يكثر فيها التحايل وعدم الاتصال عن قرب، وهذا من طبيعته يولد الشعور بالشك. الموقع الالكتروني هو المعني الأول بإزالة هذه الشكوك من خلال التزامه. ويجب أن تتوافر عناصر لكي تتكون لدى المستهلك الثقة في الموقع الالكتروني وهي[1]:

**أولا. ثقة المستهلك المرتبطة بالمؤسسة:**

تقود السمعة الجيدة للمؤسسة إلى الإيمان بأنها شريك مهتم بمصالح زبائنه، فهي قدرتها على الالتزام بوعودها. وتكون المؤسسة سمعتها من خلال تاريخ سلوكها الذي ينمو ويتطور باستمرار. والسمعة بهذا الشكل ترفع من ثقة المستهلك في الموقع، والثقة ليست قيمة ثابتة بل متغيرة فهي تتطلب تكوينا تدريجيا وتقدما طوال الوقت مما يعني أن الثقة تنشأ، وتغذى ويحافظ عليها، وتقوى وتزول. فالثقة تنشأ لدى المستهلك بتدرج اتجاه المؤسسة إما وفقا لمدة العلاقة معها، للتجربة السابقة مع علامتها، وإما وفقا لتراكم تجاربه مع مختلف المؤسسات من جهة أخرى. الأهم في هذا أن المستهلك هو الذي يصدر حكمه على هذه التجارب، فمستوى الرضا الذي حققه من تجاربه الماضية أو من النتائج المسبقة في التعامل مع المؤسسة، هو الذي يحقق أو ينفي ثقة المستهلك في هذه المؤسسة مستقبلا[2]، وعليه فالمؤسسة الافتراضية تعمل من خلال عناصر التسويق الالكتروني خاصة المزيج الترويجي، على تقوية سمعتها من أجل رفع ثقة الزبائن الافتراضين.

**ثانيا. ثقة المستهلك المرتبطة بالموقع (خصائص الموقع):**

يعد عنصر الأمن في الموقع الالكتروني أحد المحددات التي يتوقف عليها الشراء، فعلى الانترنت تستطيع المؤسسة أن تبيع أو تؤجر أحد أصولها المتمثل في قاعدة بيانات الزبائن إلى جهات أخرى، الأمر الذي يظهر عنه في معظم الأحيان حساسية لدى الزبائن من عدم وجود حماية لبياناتهم الشخصية، فمن أجل كسب ثقة

[1] فاطمة مانع، بارك نعيمة، "**مرجع سابق**"، ص 08

[2] نفس المرجع السابق، ص 07

المستهلك يجب حماية أسراره، فـ 60 % من الزبائن يرفضون إعطاء بياناتهم الشخصية لأنهم لا يملكون أية معلومة عن الكيفية التي تستخدم فيها هذه البيانات، ولطمأنة هذا الزبون يجب على المؤسسة أن تقدم له إجابات على هذه الأسئلة: ما نوع البيانات التي تجمعها عن زبائنها؟ لأي غرض تستخدم هذه البيانات؟ مع من ستتقاسمها؟ ما هي مقاييس الأمن المتخذة لحماية هذه المعلومات؟[1]

تعمل المؤسسة الافتراضية بواسطة التسويق الالكتروني خاصة فيما يتعلق بوسائل الدفع الالكترونية والتوزيع الالكتروني، على احترام أسرار المستهلك الافتراضي على الموقع الالكتروني، مما يؤدي إلى تقوية ثقة المستهلك الافتراضي فيها.

يساهم التسويق الالكتروني في تقوية علامة المؤسسات الافتراضية وتحسين سمعتها، مما يعزز ثقة المستهلك الافتراضي، كما يعمل على حماية خصوصيات المستهلك الافتراضي، من خلال توفير وسائل الأمن والحماية على مستوى تكنولوجي متطور وهذا ما يحقق ثقة المستهلك الافتراضي، وعليه تستطيع المؤسسة الافتراضية تحقيق أكبر حصة سوقية الكترونية وأرباح متزايدة بفضل اعتماد عناصر تسويق الكتروني متناسق وذات مستوى عال من التطور.

## المطلب الرابع: مؤشرات قياس فاعلية التسويق الالكتروني في المؤسسات الافتراضية

التسويق الالكتروني هو قناة منفردة بميزاتها، ولا يمكن أن يكون فعالا إلا بتكامله مع الوسائل الأخرى سواء عبر الانترنت أو خارجها، يستلزم هذا التكامل تضافر جهود المسوقين والفنيين والإداريين، وكأي نشاط آخر لابد من قياس فعاليته ونجاحه[2].

1. **عائد الاستثمار**: تستعمل بعض المؤسسات هذه الطريقة لتقدير عوائد المؤسسة الناتجة عن الاستثمار على الانترنت.
2. **الموقع**: مدى تطوير وتحسين الواجهة والخلفية للموقع.
   - **الواجهة**: الجزء المشاهد من طرف المتصفح، أي النصوص، الرسوم، والأشكال... في صفحات الموقع.
   - **الخلفية**: كل أجزاء البرنامج، القواعد البيانية، التعليمات، ... ضرورية لتطبيقات الانترنت.
3. **الاتصال**: عدد المتصفحين، الوقت الذي يقضوه في الموقع، المجالات التي يفضلونها ...

---

[1] المرجع نفسه

[2] طلال عبود، "**مرجع سابق**"، ص ص 70-71

4. **الفعالية**: تسجيل توقيع الزوار، استطلاعات الآراء، تحليل العمليات التي يقوم بها المتصفحون، وكذا الإجراءات المتخذة لذلك.
5. **المشاركة في المجتمع**: مجموعات الحوار، الأخبار، الرسائل الالكترونية، والتعليم الالكتروني.
6. **المبيعات**: قيمة مشتريات المتصفحين، تحليل هذه المشتريات، العروض المقدمة، الطلبات...
7. **حجم الإعلان والدخل**: من يشتري الإعلان على الموقع، نوعه، قيمته ...
8. **الجوائز**: التي حصل عليها الموقع، كأفضل موقع مثلا وتصنيف محركات البحث له كأكثر المواقع زيارة مثلا.

لا يمكن قياس نجاح التسويق من جانب العوائد فقط، إذ لا بد من مقارنتها بتكاليف التسويق الالكتروني والذي من أهم تكاليف التسويق الالكتروني بغض النظر عن تكاليف ممارسة النشاط التسويقي العادي نجد[1]:

- تكاليف استئجار موقع للمؤسسة على الانترنت، وتقاس بعدد الصفحات.
- تصميم الموقع وصياغة الصفحات.
- توظيف المصممين، المختصين، والخبراء في المعلوماتية، والتكنولوجيا الجديدة.
- الأجهزة والوسائل التقنية الحديثة.

## المبحث الثاني: استراتيجيات التسويق الالكتروني بالمؤسسات الافتراضية

تستند المؤسسات الافتراضية إلى مصفوفة النمو والإبداع التكنولوجي ثلاثية الأبعاد المستمدة من مصفوفة النمو لأنسوف التي تعطي للمؤسسات التقليدية استراتيجيات معينة، ومنه فاختلاف المنطلق يسمح للمؤسسات الافتراضية من انتهاج استراتيجيات تسويقية نتعرف عليها من خلال هذا المبحث.

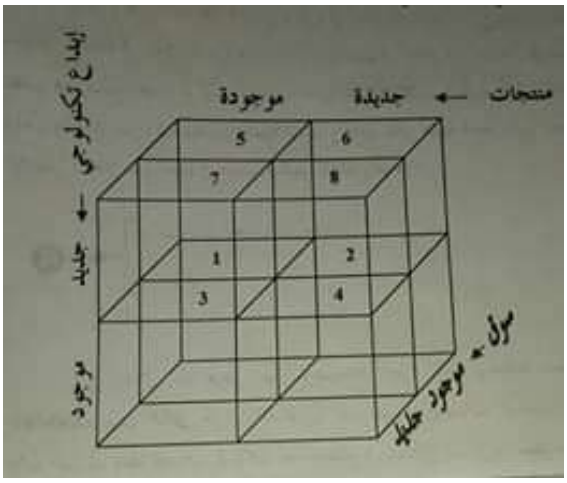
### المطلب الأول: مصفوفة النمو والإبداع التكنولوجي

بالنسبة للمؤسسة التقليدية أنشأ الباحث أنسوف "Igor ANSOFF" مصفوفة للتحليل الاستراتيجي للسوق والمنتجات، وأخذت تسمية مصفوفة النمو لـ ANSOFF، حيث يرى العديد من الاقتصاديين ضرورة استخدام المؤسسات للاستراتيجيات المتضمنة في هذه المصفوفة خطوة بخطوة وفقا للحرف Z

[1] بوب نورتن، وكاثي سميث، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، "**التجارة على الانترنت**"، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1997، ص ص 90-91

لكن إذا أدخلنا الإبداع التكنولوجي (الانترنت) كبعد جديد على مصفوفة النمو المشكلة أصلا في الفضاء الثنائي الأبعاد المزدوج المركبة (منتجات أو خدمات، سوق)، فكيف سيكون تأثير ذلك على الاستراتيجيات المقترحة، حينها يصبح لدينا الإبداع التكنولوجي كمركبة ثالثة (منتجات، سوق، إبداع تكنولوجي) في الفضاء الثلاثي، وتصبح مصفوفة ANSOFF في ظل الإبداع التكنولوجي إلى الشكل التالي[1]:

**الشكل رقم (10): مصفوفة النمو ثلاثية الأبعاد**




**المصدر:** إبراهيم بختي، "**التجارة الالكترونية: مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة**"، مرجع سابق، ص 94

تتكون مصفوفة التحليل الاستراتيجي لـ ANSOFF في الشكل رقم (06) من ثمانية مكعبات جزئية، تمثل المكعبات الأربعة في القاعدة 1، 2، 3، 4 للتحليل الاستراتيجي لـANSOFF، استراتيجيات تسويقية للمؤسسة التقليدية، بينما تمثل المكعبات الأربعة المتبقية في القمة 5، 6، 7، 8 الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات الافتراضية، وتعتبر هذه المكعبات امتدادا للمصفوفة التقليدية للنمو، وكل منها تمثل إستراتيجية معينة، وسنطلق على هذه المصفوفة الثلاثية الأبعاد، مصفوفة النمو التكنولوجي، ونستعرضها في الآتي[2]:

### 1. أهم الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة التقليدية:

يشار إلى أن مصفوفة أنسوف يمكن أن تستخدم في تحقيق التمركز السوقي وتمركز المنتوج وتحديد خيارات الابتكار والتطوير عبر الانترنت، ويكون ذلك –عبر المكونات الأربعة للمصفوفة– كما يأتي:

[1] إبراهيم بختي، "**التجارة الالكترونية: مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة**"، مرجع سابق، ص 94

[2] إبراهيم بختي، "**دور الانترنت وتطبيقاته في مجال التسويق: دراسة حالة الجزائر**"، مرجع سابق، ص ص 54-55

1.1. **إستراتيجية الاختراق:** تتلاءم هذه الإستراتيجية لتنمية صناعة أو منتج معين في بداية عمر المؤسسة كون أن السوق يستطيع أن يستوعب ما يطرح به نظرا لكبر قاعدة الزبائن، وهذا راجع لسهولة الاختيار وانعدام المخاطرة فيها، إذ تنتج حالة الاختراق عندما لا تؤثر الانترنت في السوق، ولا تؤثر أيضا في أنشطة المؤسسة، وكأن التجديد التكنولوجي لم يظهر أصلا، ولذلك تعتبر هذه الإستراتيجية نقطة البداية للمؤسسة، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي، بالخانة رقم 1.

2.1. **إستراتيجية التكيف:** تكون هذه الإستراتيجية ملائمة في حالة السوق القائم على قاعدة زبائن قوية وواسعة، تستطيع أن تستوعب ما يطرح لها من منتجات ومنتجات وخدمات جديدة، هذه الإستراتيجية تتطلب قدرا من تطوير وتنمية المنتجات أو بإمكان المؤسسة أن تجلب منتجات جديدة تحمل علامتها التجارية، بالرغم من أنها صنعت من قبل مؤسسات أخرى لفائدتها، عندها تجبر المؤسسة على الاتجاه نحو تنمية منتجاتها أو نحو نشاط جديد أو نحو منتج جديد من طرف المحيط، لان احتياجات السوق تأثرت بالإبداع التكنولوجي الموجود، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي، بالخانة رقم 2.

3.1. **إستراتيجية تنمية السوق:** إستراتيجية تنمية السوق نحصل عليها، عندما توسع المؤسسة سوق تصريف منتجاتها لتعظيم أرباحها ورفع حصتها، وذلك بالبحث عن سوق جديد بنفس المنطقة الجغرافية أو خارجها عن طريق التصدير، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي، وتهدف للرفع من حصة المؤسسة في السوق، عبر البحث عن سوق جديد لتصريف سلعها وخدماتها الموجودة (القائمة)، ولو عن طريق التصدير نحو منطقة جغرافية جديدة، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي، بالخانة رقم 3.

4.1. **إستراتيجية التنوع في المنتجات:** تقوم المؤسسة وفق هذه الإستراتيجية بطرح منتجات أو خدمات جديدة في سوق جديد، وتعتبر بذلك مجازفة ومخاطرة، بسبب كون السوق الجديد لا توجد به قاعدة زبائن قوية تطلب هذا السلع/الخدمة أو ليس للمؤسسة الخبرة الكافية اللازمة لمعرفة السوق واحتياجات الزبائن وتوجهاتهم (تفضيلاتهم)، ولذلك يطلق عليها البعض إستراتيجية الانتحار، وتظهر هذه الإستراتيجية عند شروع المؤسسة في طرح منتجات أو خدمات جديدة بسوق جديد يستخدم التكنولوجيا الموجودة، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي، بالخانة رقم 4.

## 2. أهم الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات الافتراضية:

تهدف المؤسسة الافتراضية من خلال الإستراتيجية التسويقية لتحقيق ميزة تنافسية عند المنافسين الافتراضين، حيث بإدخال الانترنت تغيرت خصائص القيمة وطريقة إنشائها حيث:

| |
|---|
| القيمة في المؤسسة الافتراضية = خصائص المنتج × إثراء المعلومات |

إضافة إلى خصائص جديدة للمنتج تميزها عن المنافسين، يتم إتاحة المعلومات للزبائن التي تثري قدرتهم على اتخاذ قراراتهم وتحسين التصرف إزاءها. لأن الانترنت يقدم في حالات كثيرة عند استخدامه بفاعلية القناة الأكثر تأثيرا واتساعا وكفاءة في تدفق المعلومات من أجل إضافة قيمة وإثراء علاقات الزبون[1]

لذا فإن من أهم الاستراتيجيات التسويقية التي تحقق للمؤسسات الافتراضية خلق قيم متميزة ما يلي:

1.2. **إستراتيجية الأمثلية**: تسعى هذه الإستراتيجية إلى دفع المؤسسة إلى استغلال الإبداع التكنولوجي في ظل السوق الالكتروني الموجود من أجل تصريف منتجاتها أو خدماتها بصفة مثلى[2]، أي استخدام الانترنت لعرض منتوجاتها الموجودة في السوق الالكتروني الحالي، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي، بالخانة رقم 5.

تمثل إستراتيجية الأمثلية الخيار الاستراتيجي الأنسب بالنسبة للمؤسسات ذات القدرات المالية والإنتاجية المحدودة، فإنه عند تطبيقها يظهر أثرها على التسويق الالكتروني في هذه المؤسسات من خلال أنها تؤدي إلى سرعة تصريف المنتجات الموجودة في السوق الحالي، وذلك من خلال توفير خدمات عبر الانترنت أهمها سهولة التسوق، سهولة توفير وسائل دفع وبرامج حماية وآمان، الحصول على المعلومات، توفير الوقت والمسافات، وبالتالي تؤدي هذه العناصر إلى زيادة فعالية التسويق الالكتروني في هذه المؤسسات، من خلال رفع رضا العميل الافتراضي وزيادة ثقته في المؤسسة وبالتالي زيادة الأرباح وحجم المبيعات.

2.2. **إستراتيجية التغيير**: تعتمد هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تطرح خدمة أو سلعة جديدة في ظل السوق الالكتروني الموجود (القائم)، نتيجة ظهور الإبداع التكنولوجي، وهذا الخيار منتشر في مجال الخدمات أكثر من السلع الملموسة. وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي، بالخانة رقم 6، ومن أمثلته[3]:

* **شركات التأمين**: أصبحت مؤسسات تأمين كثيرة تستخدم الانترنت كقناة جديدة، تقدم عبرها خدماتها التأمينية في شكل جديد إلى نفس الأسواق الحالية.

---

[1] نجم عبود نجم، "**مرجع سابق**"، ص 68

[2] إبراهيم بختي، "**دور الانترنت وتطبيقاته في مجال التسويق: دراسة حالة الجزائر**"، مرجع سابق، ص 56

[3] يوسف أحمد أبو فارة، **التسويق الالكتروني: عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت** "**مرجع سابق**"، ص 153

* **المصارف**: أصبحت مصارف كثيرة تستخدم الانترنت لتعزيز خدماتها المالية وتقديم أشكال جديدة من الخدمات المالية إلى أسواقها المستهدفة الحالية، بهدف زيادة فاعلية وكفاءة خدماتها المالية وتحقيق ميزة تنافسية جديدة.

* **الصحف الالكترونية**: أصبحت بعض الصحف والمجلات توفر نسخا الكترونية على الانترنت، وهي تستهدف بصورة أساسية أسواقها الحالية، خصوص أنها ذات طابع محدد يخص فئة محددة المتلقين، مع الإشارة إلى أن بعض الصحف تجاوزت هذا الخيار لتستهدف أيضا بمنتوجاتها الجديدة أسواقا جديدة.

تكون إستراتيجية التغير خيارا استراتيجيا مناسبا في المؤسسات الافتراضية التي تقدم منتجات ذات حساسية كبيرة للتغير التكنولوجي والمؤسسات التي تهتم بإنتاج منتجات التسويق الالكتروني تتلاءم مع متغيرات أذواق المستهلكين، وبالتالي يظهر أثرها عند تطبيقها في المؤسسات الافتراضية من خلال أنها تؤدي إلى:

- خلق منتجات متجددة تتلاءم مع جميع أذواق المستهلكين الافتراضيين وبالتالي خلق قيمة للمستهلك
- التجديد المستمر في الخدمات المرافقة للمنتجات خاصة ما تعلق بتجديد وسائل الحماية والأمن، تجديد الواجهة، سرعة فائقة في التحميل، جعل السعر أكثر جاذبية، وبالتالي تؤدي هذه الإستراتيجية إلى زيادة رضا العميل عند منتجات المؤسسة الافتراضية والخدمات المقدمة للعملاء الافتراضيين، تعزيز ثقة العميل خاصة في علامة المؤسسة، وفي سمعة المؤسسة، زيادة العوائد وحجم المبيعات، توطيد العلاقات الاتصالية بالزبائن والتجديد المستمر في الموقع بجعله جذابا.

3.2. **إستراتيجية التوسع**: تستخدم هذه الإستراتيجية لتستفيد المؤسسة من الإبداع التكنولوجي الجديد، بغية زيادة توزيع منتجاتها أو خدماتها الموجودة في أسواق الكترونية جديدة أي اختراق أسواق الكترونية جديدة، إن إتباع هذه الإستراتيجية يتطلب من المؤسسة تفعيل مواقع الويب، التي توفر لها فرص الوصول إلى الأسواق العالمية وتفتح أمامها أسواقا جديدة عالمية لطرح منتجاتها الحالية، لكن قد يجعل هذا الخيار المؤسسة غير قادرة على تلبية كل طلبات السوق لأسباب كثيرة، مثل عدم امتلاك القدرات الإنتاجية الكافية، أو عدم امتلاك وسائل تسهيلات الشراء والشحن إضافة إلى بعض الحواجز القانونية والضريبة ...الخ، كما قد يؤدي هذا الخيار إلى تعزيز ظاهرة عدم الوساطة أي استغناء المؤسسات والمستهلك عن الوسطاء، إما لغرض تقليل الكلفة أو لعدم الحاجة إليهم في الكثير من عمليات التبادل التجاري الافتراضي، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي، الخانة رقم 7.

تكون إستراتيجية التوسع خيارا استراتيجيا مناسبا للمؤسسات الافتراضية، التي تنتج منتجات نمطية تتلاءم مع جميع الثقافات وعادات وتقاليد جميع المستهلكين الافتراضيين وذات القدرات المالية والإنتاجية الكبيرة، حتى تكفي بكل متطلبات السوق العالمية.

ويظهر أثر تطبيقها في المؤسسات الافتراضية أنها تؤدي إلى:

- سهولة اختراق ودخول أسواق عالمية جديدة.
- توفير الوقت والمسافات للمستهلكين الافتراضيين في جميع أنحاء العالم، للحصول على منتجات المؤسسات الافتراضية
- سهولة الدفع بتوفير وسائل دفع وحماية وآمان.

وبالتالي يظهر أثرها خاصة في زيادة عدد المستهلكين الافتراضيين المتعاملين مع المؤسسات الافتراضية وتعزيز علاقاتهم، وبالتالي رفع رضا العملاء وزيادة ثقتهم في المؤسسات الافتراضية، ما يؤدي إلى تعظيم عوائدها، أرباحها، سرعة الاتصال مع جميع المستهلكين الافتراضيين في أي موقع، زيادة حجم المبيعات والإعلان.

4.2. **إستراتيجية التجديد**: تستخدم إستراتيجية التجديد عند استغلال الإبداع التكنولوجي الجديد في تنمية سلع وخدمات جديدة، بغية التوسع في الأسواق أو اختراق سوق جديد، يتم تبني هذا الخيار بعد أن تكون المؤسسة قد تمكنت من تهيئة الوسائل والتسهيلات، التي تجعلها قادرة على تطوير وتقديم وبيع منتجات جديدة في أسواق جديدة[1]، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي، بالخانة رقم 8.

تمثل هذه الإستراتيجية خيار استراتيجي مناسب للمؤسسات التي تهتم بتقديم خطوط إنتاج متنوعة ومتعددة، تتلاءم مع جميع أذواق المستهلكين الافتراضين في جميع أنحاء العالم أي وفق عادات وتقاليد وثقافات متعددة ومتنوعة، وهذا ما يتطلب امتلاك قدرات مالية وإنتاجية عالية بالإضافة لكفاءات ولموارد داخلية إستراتيجية متميزة.

يظهر أثر هذه الإستراتيجية عند تطبيقها في المؤسسات الافتراضية على التسويق الالكتروني:

- خلق قيمة للمستهلك الافتراضي تتمثل في إنتاج منتجات متميزة تتلاءم مع أذواقه ومتجددة وفقا لها.

[1] إبراهيم بختي، "**دور الانترنت وتطبيقاته في مجال التسويق: دراسة حالة الجزائر**"، مرجع سابق، ص 56

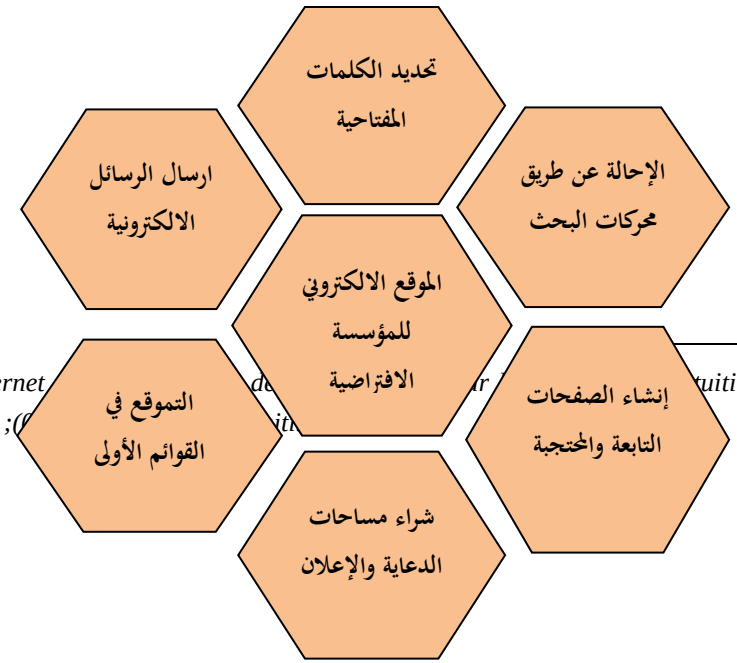
- تقديم منتجات متجددة تتلاءم مع جميع الثقافات والعادات والتقاليد المختلفة في الأسواق العالمية.
- تعزيز برامج الحماية والآمان لحماية خصوصيات المستهلك الافتراضي ولحماية أمواله.
- التجديد المستمر في الواجهة والخلفية لجذب المستهلكين الافتراضيين.
- تخفيض التكاليف بإلغاء الوسطاء الافتراضيين.

وبالتالي تؤدي هذه العناصر إلى رفع الرضا عند العملاء الافتراضين عن منتجات المؤسسة وعن المؤسسة كخلفية، ومسايرتها لخصوصيات وطلبات المستهلكين الافتراضيين، كما يؤدي إلى تعزيز الثقة في علامة المؤسسة، في موقع المؤسسة، وفي المؤسسة وتحسين سمعتها وهذا كله يؤدي إلى تعظيم العوائد الاستثمارية والأرباح وتعزيز العلاقة مع الزبائن باستمرار الاتصال غير المنقطع معهم وحمايتهم معنويا وماديا، زيادة حجم المبيعات وحجم الإعلان والتجديد المستمر في الموقع.

وعليه تعتبر جميع استراتيجيات التسويق الالكتروني ذات أثر فعال على التسويق الالكتروني في المؤسسات الافتراضية حيث تؤدي جميعها إلى رفع رضا العميل وتعزيز ثقة المستهلك الافتراضي، ولكن يظهر قوة الأثر وفاعليته على التسويق الالكتروني في المؤسسات الافتراضية من خلال حسن اختيار هذه الأخيرة لإستراتيجية التسويق الالكتروني الأنسب وفقا لمتغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية خاصة التطور التكنولوجي، المنافسين الافتراضي، والمستهلكين الافتراضين، ومدى تلاءم إستراتيجية التسويق الالكتروني مع أهدافها الإستراتيجية ورسالتها.

ويمكن للمؤسسات الافتراضية تبني استراتيجيات تسويقية أخرى داعمة للاستراتيجيات التسويقية الأساسية السابقة الذكر، فهي متلازمة معها، كما هو موضح في الشكل الموالي[1]:

**الشكل رقم (11): استراتيجيات التسويق الالكتروني في المؤسسات الافتراضية**




[1] *Int égrer Internet ... tuiti web marketing, Salon E-business 2007 ;(...*

***I***

***Intégrer Internet dans sa stratégie de développement sur le long terme ; Intuiti web marketing, Salon E-business 2007 ;(02/03/2007) ;http://intuiti.net***

ونذكر منها:

3. **إستراتيجية الإحالة**: الإحالة هي إحدى الاستراتيجيات الأساسية التي تعتمدها المؤسسات الافتراضية لجذب الزوار إلى موقعها الالكتروني، حيث أكثر من نصف الحركة على الويب تمر عبر محركات البحث والدلائل الالكترونية التي يعتبرها المختصون بوابات دخول للانترنت ومولدات مكثفة لتلك الحركة.

تهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية، إلى إحالة زوار مواقع محركات البحث والفهارس الالكترونية إلى موقعها الالكتروني، حيث تبدأ بالتسجيل لدى الدلائل المهيكلة مثل YAHOO أو محركات البحث مثل Google، وتسعى إلى الحصول على المراتب الأولى عند الإحالة.

فمن الزوار من لا يتجه مباشرة إلى محركات البحث حيث تستعمل كأدوات للبحث من دونها لن تكون الشبكة سوى مجموعة من المعطيات المترامية دون ترابط.

وتبقى المؤسسات الافتراضية مجهولة لدى الزبائن. وتلجأ المؤسسة الافتراضية لاستعمال إستراتيجية الإحالة للتعريف بنفسها في العالم، واكتساب زبائن جدد بأقل تكلفة وبأسرع وقت.

تبقى ملاحظة أخرى، وهي أنه على المؤسسة الافتراضية التأكد بصفة دائمة ودورية من وجودها في قوائم الإحالة، لأنها غير مستقرة وتتعرض للمنافسة الشديدة من طرف منافسيها[1].

**- كيفية عمل محركات البحث:**

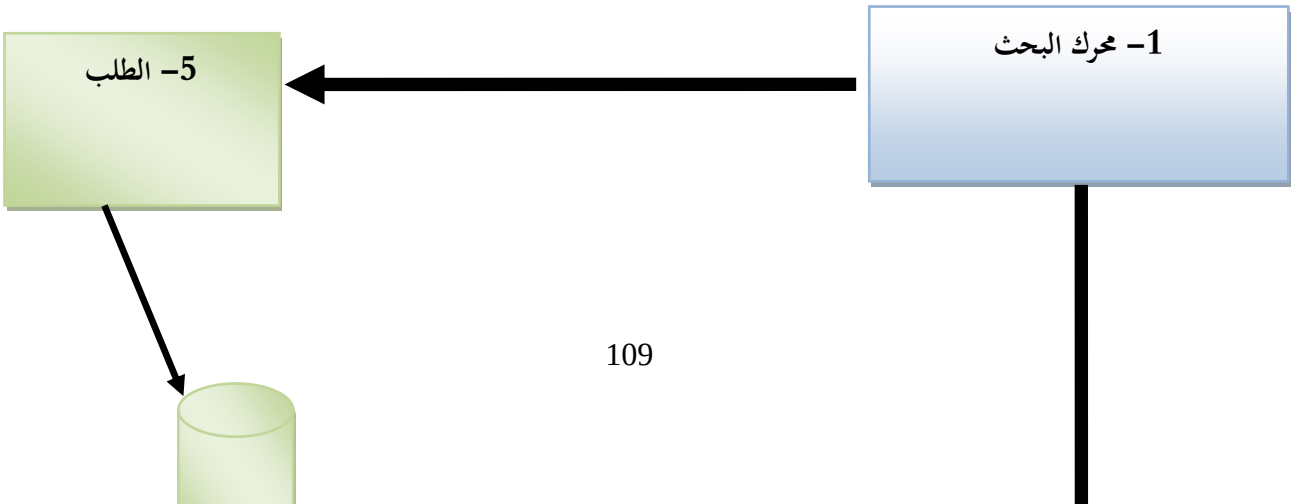
---

[1] *www.cyber-strategie.com/ranking/cquoi.html (28/02/2007)*

- أولا يجب على المؤسسة الافتراضية التوجه إلى محرك البحث من أجل التصريح بموقعها.
- ما إن يصل المحرك إلى دراسة طلب المؤسسة الافتراضية المقدم يبعث بعنكبوت spider لزيارة موقعها، العنكبوت هو عبارة عن robot net surfer له إمكانية زيارة من 200 إلى 300 صفحة لنفس الموقع.
- يقوم العنكبوت بعد ذلك بامتصاص موقع المؤسسة الافتراضية ووضعها في قاعدة للبيانات، حيث يحمل جميع العناصر المهمة من عنوان الصفحة، وصفها، الكلمات المفتاحية، المحتوى.
- تليها مرحلة التحليل، الترتيب والتقييم حيث ترتب وفق معايير محددة.
- بعد ذلك تقدم المؤسسة الافتراضية طلبها لمحرك البحث من حيث قطاع النشاط، الكلمات المفتاحية ... حيث إذا ما طلب الزائر كلمة مفتاحية معينة، تتم إحالته على مجموعة من المواقع بترتيب معين.

وذلك حسب ما هو موضح في الشكل الموالي:

**الشكل رقم (12): مراحل التسجيل للإحالة في محرك البحث**



↓

***Source: www.cyber-strategie.com***

للتسجيل للاحالة في محركات البحث يجب أولا على المؤسسة الافتراضية التوجه إلى محرك البحث من أجل التصريح بموقعها، وما إن يصل المحرك إلى دراسة طلب المؤسسة الافتراضية المقدم يبعث بعنكبوت spider لزيارة موقعها، بعدها يقوم العنكبوت بعد ذلك بامتصاص موقع المؤسسة الافتراضية ووضعها في قاعدة للبيانات، حيث يحمل جميع العناصر المهمة من عنوان الصفحة، وصفها، الكلمات المفتاحية، المحتوى، بعدها مرحلة التحليل والترتيب للنتائج، لتقدم المؤسسة الافتراضية طلبها في الاخير لمحرك البحث من حيث قطاع النشاط، الكلمات المفتاحية ... حيث إذا ما طلب الزائر كلمة مفتاحية معينة، تتم إحالته على مجموعة من المواقع بترتيب معين.

4. **إستراتيجية التموقع**: يقصد بإستراتيجية التموقع، وضع موقع المؤسسة الافتراضية في المراتب الأولى لقوائم محركات البحث، والفرق بينها وبين إستراتيجية الإحالة هي أن الإحالة تهتم بالتواجد في هذه القوائم، بينما التموقع تهتم برتبتها داخل هذه القوائم. فمن المهم للمؤسسة الافتراضية التواجد في الرتب الأولى لأن الزوار لن يبحثوا أبعد من العشر إلى الخمسة عشر موقعا الأولى. ومثل إستراتيجية الإحالة لا بد من التأكد المستمر من رتبتها بسبب المنافسة الشديدة. ويكون ذلك من خلال:

**I– الكلمات المفتاحية**: التي تعرف على أنها "الكلمة أو الكلمات التي يدخلها الزوار في مربع البحث في محركات البحث والتي على أساسها يقوم محرك البحث بجلب النتائج[1]"

يتم اختيار الكلمات المفتاحية من خلال المعايير التالية:

– **النشاط**: يجب أن تكون الكلمة المفتاحية تمثل بدقة نشاط المؤسسة الافتراضية، فإذا كان نشاطها يتعلق بخدمات البيع وما بعد البيع لأجهزة التبريد، فلها أن تختار كلمات مفتاحية مثل: تبريد، صيانة، أجهزة، ... الخ.

– **محتوى الصفحات**: في بعض الأحيان يتم اختيار الكلمات المفتاحية، من خلال الكلمات التي يعاد تكرارها بصورة منتظمة في صفحات الموقع الالكتروني، من أجل زيادة حظوظ المؤسسة الافتراضية بجلب الزبائن أو على الأقل المتصفحين.

– **مدى تشبع محركات البحث**: تراعي المؤسسات الافتراضية مدى تشبع محركات البحث بكلمات مفتاحية معينة مما يقلل من احتمالات تموقعها أو يزيد من احتمالات شراسة المنافسة.

– **مدى تعقد الكلمة المفتاحية**: إذا كانت الكلمة المفتاحية المختارة معقدة في كتابتها، تنصح المؤسسات الافتراضية بتسجيل مجموعة من الاحتمالات الممكنة لكتابتها عند محرك البحث، مما يفتح مجالا أوسع للمتصفحين الذين قد يخطئون كتابتها.

– **ملفات Log**: هي الملفات التي تسجل عدد زوار موقع المؤسسة الافتراضية، والأهم أنها تحفظ الكلمات المفتاحية التي طلبوها للوصول إلى الموقع المعني من أجل تقييم وتقويم اختياراتها.

**II – الصفحات التابعة**: ويقصد بها تلك الصفحات التي تؤدي مباشرة إلى الصفحة الرئيسية للموقع، على شاكلة "إذا أردت دخول الموقع اضغط هنا" تستعمل المؤسسات الافتراضية هذه التقنية من أجل:

1. التسجيل في عدة محركات بحث.
2. التسجيل بعدة كلمات مفتاحية.

عند تصميم الصفحات التابعة تراعي المؤسسات الافتراضية ما يلي:

– أن تربط الزوار بالصفحة الرئيسة للموقع.

[1] *18/11/2007; www.arabicseo.com/keywords.html*

- يراعى اختلاف طريقها عن طريق الصفحة الرئيسية، حتى لا تتفطن العناكب للحيلة وتلغي الموقع من قوائمها.
- إذا ما صممت المؤسسة الافتراضية عدة صفحات تابعة لنفس المحرك، بسبب رغبتها في تنويع كلماتها المفتاحية، تجب عليها مراعاة اختلاف محتوياتها.
- يجب أن تنقل الصفحة التابعة الزائر مباشرة إلى الموقع دون تأخير حتى لا يشعر بالملل.

**III – الصفحات المحتجبة:** هي تقنية تستعملها المؤسسات الافتراضية، حيث تعرض لعناكب محركات البحث صفحات الكترونية، غير تلك التي يطلع عليها الزبون فعليا، وهي طريقة أخرى لخداع عناكب محركات البحث، والظهور في قوائمها بصورة مكثفة.

**المطلب الثاني: آلية تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية**

توجد عدة آليات تسويقية تعتمدها المؤسسات الافتراضية في بناء استراتيجياتها التسويقية من أهمها:

**- آلية استشعار احتياجات المستهلك أو تكنولوجية الجذب PULL**

مبدأ هذه التقنية أن يحدد المستهلك الافتراضي ذوقه بطريقة دقيقة عن طريق استمارة معلوماته، وبالتالي يستعرض الوكلاء مؤسسات افتراضية توفر مجموعة اقتراحات، ثم يتم تحقيق الاختيار من سلع أو خدمات عن طريق وسطاء الوكلاء.

وفي نفس النموذج يقوم البائع الافتراضي بتحليل الطلب ويقترح الأفضل مراعيا للتوفيقة (الجودة/السعر). يسمح هذا النظام بتخصيص الحوار مع المستعمل، مثلا يبحث مستهلك في فهرس آلات التصوير ويقوم بالتدقيق في النموذج، وفي هذه اللحظة يجد ارتباطات تشعبية تشير له بتخفيضات على بعض المنتجات من نفس التشكيلة، وتعمم هذه العملية عن طريق تدخل الوكلاء الأذكياء.

**– آلية تكنولوجيا الدفع (PUSH)**[1]:

[1] *Francis VIDAL,Pierre-Yves SAINTOYANT et Jean MEILHAUD,* ***Objectif Intranet Enjeux et Applications****, LES EDITIONS D'ORGANISATION, Paris, 1998, p 161*

وهي عكس التقنية السابقة التي تقتضي بالبحث عن المعلومات عن طريق الزبون، فالدفع هو معلومة مختارة من أجل المستعمل تدفعه إلى جهازه. وكل مشترك يشكل قناة مضبوطة أين يتم اختيار نوع وحجم المعلومات التي يتم التقاطها.

وفي نفس القناة يتم نقل نصوص ووصلات صوتية وصور أو برامج أو درجة من التفاعلية على شكل ارتباط مع مواقع أو أنظمة حوار متكاملة، شركة لبيع الزهور عن طريق المراسلة، تقوم بإرسال نماذجها المنشورة، ونفس المبدأ ينطبق على عدة شركات كبرى مثل VOLVO، إذ توفر معلومات حول منتجاتها على شكل نصوص وصور ووصولات فيديو، كذلك الحال بالنسبة لموزعي البرامج فيقومون بإرسال نماذج تجريبية démonstrations، والمواقع الموسيقية تقوم بإرسال عينات من آخر إنتاجها.

**– آلية زبون بزبون (One to one):**

على موقعك وعلى كامل الصفحة يوفر للزبون إمكانية الاتصال بك عن طريق البريد الالكتروني، وإذا كان يرغب في منتج فأنشئ منتدى نقاش يتعلق بالمعلومات الدقيقة لمنتجك[1].

في ميدان التسويق One to one تتاح إمكانية متابعة الزبون فرديا بتوفير امتيازات مخصصة، فكما هو متفق عليه فإن تكلفة الحصول على زبون جديد، أغلى من جعل زبون محصل عليه وفيا.

التسويق One to one هو نظام موجه لإنشاء اتصال مخصص مع زائر الموقع، فهذا أمر مهم لكلا الجانبين:

الزبون يقترح معلومات إضافية حول المنتجات المعروضة ويستفيد من خدمات مخصصة، والتاجر ينشئ قاعدة بيانات خاصة بالزبائن مما يساعده على تحقيق أسهم تجارية موجهة.

ومستقبلا يمكن للزبون أن يكون المنتج الذي يشتريه، مثلا في حالة قرص موسيقى مضغوط CD AUDIO فيمكن للزبون أن يختار القطع الموسيقية التي يريد، ثم بعد ذلك يتم إنتاج القرص لهذا الزبون. وهناك زبائن يحددون بأنفسهم أجهزة الإعلام الآلي مباشرة، وهنا تلعب الكاتالوجات دورا مهما في توفر متاجر مخصصة لمجموعة كبيرة من الزبائن على حسب رغباتهم، تحتوي على طرق مختلفة للدفع وعروض منتجات مبنية على حسب تجهيزاتهم، سهولة إجراءات الطلب، أو وسائل مساعدة على الخط...

[1] *Francis VIDAL,Pierre-Yves SAINTOYANT et Jean MEILHAUD,**OP-CIT,** p161*

للمحيط التنافسي دور كبير في تحقيق اقتراحات تجارية، تتمحور حول طريقة عيش المستهلكين التي يتنافس حولها المتنافسون.

عن طريق التسويق One to one فإن التنظيم القديم للمؤسسة الذي يرتكز على القطاع السوقي، يترك المجال للتنظيم عن طريق مجموعة من الزبائن، لا يتعلق الأمر بتعريف منتجات خاصة بزبائن معينين بل بتحديد المستهلكين المستقبليين وجعلهم زبائن أوفياء، فإن أي معلومة من شأنها أن تؤثر مباشرة على عملية الإنتاج لأن الزيادة من قيمة الزبائن وتكثيرهم تبقى دائما غاية المؤسسة.

**– آلية WWW(what when where)**:

يمكن للمفاهيم الافتراضية أن تنعكس على المبادئ الأساسية للمؤسسات الافتراضية، إذ يجب علينا إعادة التفكير في الخطوات التجارية من أجل ضمان عقد صحيح بين منتجاتنا، خدماتنا وزبائننا.

هذه الفكرة تذكرنا دائما بضرورة تأمين الزبون عن طريق الأسئلة التالية:

– ما هي المنتجات التي سوف أستقبلها؟ what؟
– متى أقوم بالتوزيع؟ when؟
– أين أقوم بالتوزيع؟ where؟

ففي مواقع المؤسسات الافتراضية، المعلومات المتعلقة بالإجابة عن هذه التساؤلات يجب أن تكون غنية وكثيرة، وخاصة يجب أن تجيب على كل ما ينتظره الزبون من أجل ضمانه ومن أجل رفاهيته، فإن طريقة حياة إنسان في إطار حضري، لا ينتظر منها نفس الإجابات لإنسان يعيش في إطار ريفي لهذا يجب تخصيص وتمييز الإجابات حسب الفئة المستهدفة من الزبائن[1].

## المبحث الثالث: المزيج التسويقي الالكتروني بالمؤسسات الافتراضية

يمثل المزيج التسويقي الجوهر الأساسي للنشاط التسويقي في أي مؤسسة بإعتباره أداة الاستراتيجية التي يستخدمها المسيرون في التسويق بإتجاه تحقيق الأهداف المسطرة، والمزيج التسويقي الالكتروني هو إمتداد لمفهوم

[1] حسين شنيني، **التجارة الالكترونية كخيار استراتيجي للتواجد في الاسواق الدولية ومقومات إقامتها في الوطن العربي –واقع وتحديات–**، اطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013-2014، ص ص 226-227

المزيج التسويقي التقليدي ويمكن الاختلاف في توجهات التسويق الالكتروني في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

**المطلب الأول: تعريف المزيج التسويقي الالكتروني**

المزيج التسويقي مفهوم متعارف عليه بين رجال التسويق، هو يمثل ذلك "الخليط من الأنشطة التسويقية الذي يمكن التحكم فيه بواسطة المؤسسة والموجهة إلى قطاع سوقي معين من المستهلكين"[1]

كما يعرف أيضا بأنه: "مجموعة الوسائل التي يستخدمها مدراء التسويق لتحقيق أهدافهم، تشمل هذه الوسائل العديد من العوامل التي يمكن تلخيصها في السلعة، توزيعها تسعيرها وترويجها، حيث يقوم مدير التسويق الناجح بإيجاد الخلطة المناسبة من هذه العناصر الأربعة وفقا لمتطلبات الظروف"

إذن فالمزيج التسويقي هو عبارة عن: "مجموعة من المتغيرات المتحكم فيها من طرف منتج السلعة أو الخدمة، والمستخدمة في عملية تلبية حاجيات الزبائن المستهدفين، ويقصد بذلك مجموعة أدوات النشاط المستخدمة في السوق[2]"

وهناك عدة تصنيفات لعناصر المزيج التسويقي منها ما يلي:[3]

* في سنة 1961 اقترح A.W.Frey تصنيفا لمتغيرات المزيج التسويقي مكون من مجموعتين:
  - معروضات المنتج وتشمل على كل من المنتج ومختلف خصائصه (العلامة، الجودة ...)
  - الأدوات المتحكم فيها من طرف المنتج وتشمل كلا من (الإشهار، قوى البيع، التوزيع...)
* أما كل من W.lazer K.J.Kelley سنة 1962 فقد تم تقسيم المزيج التسويقي إلى ثلاثة متغيرات هي:
  - المزيج السلعي
  - مزيج التوزيع
  - مزيج الاتصال

* أما كل من kalyanam and Mclntyre سنة 2002، فقد قدما تقسيما واضحا وشاملا لعناصر المزيج التسويقي الالكتروني، وقد أطلقا على هذا التصنيف تسمية P2C2S,24 وهذه العناصر هي[4]:

---

[1] محمد فريد الصحن، **مبادئ التسويق**، د ط، الدار الجامعية للطباعة، مصر، 1993، ص 31

[2] *Marc Filser, **marketing mix** : yves, simon-patrick, sofre encyclopédie de gestion-2 eme édition durand-paeis, 1995,p :1903*

[3] يوسف أحمد أبو فارة، **التسويق الالكتروني: عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت "مرجع سابق"**، ص ص 140-141

[4] المرجع نفسه، ص 142

- تصميم موقع الويب.
- الأمن.
- المنتوج وتصنيفه.
- الترويج.
- المجتمعات الافتراضية.
- التوزيع/المكان.
- خدمات الزبون.
- السعر.
- الخصوصية.
- التخصيص.

* أما التقسيم الذي لاقى القبول من طرف معظم المختصين فهو الذي جاء به J.E.MCarty سنة 1960 الذي صنف المزيج التسويقي إلى 4 عناصر تعرف بـ (Les 4 P) وهي: Produit المنتوج، Price السعر، Promotion الترويج، Place التوزيع.

مما لا شك فيه أن التغيرات البيئية التي تحيط بنشاط التسويق الالكتروني، تجبر المؤسسات الافتراضية على صياغة إستراتيجية تسويقية مرنة، تتلاءم وطبيعة النشاط التسويقي، ويظهر ذلك جليا عند صياغة المزيج التسويقي الالكتروني.

إن مفهوم المزيج التسويقي الالكتروني ومحتوياته، هي نفسها المستخدمة في التسويق العادي، غير أن مدى تطبيق واستخدام هذه العناصر يكون مختلفا، وهو سبب الاختلافات الموجودة بين التسويق العادي والتسويق الالكتروني.

يعرف المزيج التسويقي الالكتروني على أنه: "مجموعة أدوات المؤسسة التي تساعدها في الوصول إلى تحقيق أهدافها في الأسواق المستهدفة، والمستخدم لتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهو يركز على المركبات التالية: المنتجات، السعر، المكان، والترويج[1]"

[1] إبراهيم بختي، "**دور الانترنت وتطبيقاته في مجال التسويق: دراسة حالة الجزائر**"، مرجع سابق، ص 76

كما عرف على أنه: "مجموعة عناصر التسويق والمتمثلة في المنتج الالكتروني، التسعير الالكتروني، الترويج الالكتروني، التوزيع الالكتروني والتي تستخدم فيها الانترنت كوسط للتعامل مع الزبون لتحقيق أهداف المؤسسة المحلية والعالمية والوصول بالزبائن بأقل التكاليف والجهد والوقت[1]"

## المطلب الثاني: مكونات المزيج التسويقي الالكتروني

إن عناصر المزيج التسويقي الالكتروني هي نفسها المستخدمة في التسويق العادي، غير أن مدى تطبيق واستخدام هذه العناصر المتمثلة في المنتجات الالكترونية، السعر الالكتروني، المكان، والترويج الالكتروني يكون مختلفا.

**1.2. المنتجات الالكترونية:** تأثر المنتج بتغيرات التكنولوجيا، فأصبح المنتج الالكتروني ذلك المنتج الذي نقصد به: "المنتجات التي يمكن تبادلها بشكل آلي عبر الانترنت دون تأثير للحدود الجغرافية عليه[2]"

**1.1.2. خصائص المنتجات الالكترونية:** هناك عدة خصائص تميز المنتج الالكتروني عن غيره من المنتجات العادية[3]:

- إمكانية شراء جميع المنتجات المرغوب فيها من قبل المستهلك، من أي مؤسسة في العالم ومن أي مكان وفي الوقت الذي يريده، باستثناء بعض المنتجات التي لا توزع عبر الانترنت.
- الاستلام السريع للسلع والمنتجات الالكترونية.
- ليس بالضرورة وجود علاقة عكسية بين سعر وعمر المنتجات الالكترونية.
- إمكانية توفير قاعدة بيانات حول المنتجات الالكترونية.
- إمكانية توفر عدد كبير جدا من المنتجات على الشبكة، وهذا ما يتيح للمشتري الافتراضي فرصا واسعة وكبيرة للتسوق الالكتروني.
- انتشار الكثير من المنتجات المجانية على الانترنت، كأداة ترويجية من قبل المؤسسة لتسويق وبيع منتجاتها.

---

[1] يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، "**التسويق الالكتروني**"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 256-257

[2] محمد الصيرفي، **الإدارة الالكترونية**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 692

[3] يوسف أحمد أبو فارة، **التسويق الالكتروني: عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت "مرجع سابق"**، ص 147-149

- تعبر العلامة التجارية في المنتجات الالكترونية عن إمكانية الوثوق بالمؤسسة خاصة في مجال الأمن والسرية[1].

**2.1.2. مصفوفة تسويق المنتجات عبر الانترنت:** في أدبيات التسويق الإلكتروني، جرى إقتراح مصفوفة رباعية تطرح مجموعة من الخيارات لإستخدام الإنترنت في عملية تسويق المنتجات والتوسع في الأسواق، والشكل الآتي يوضح هذه المصفوفة.

**الشكل رقم (13): خيارات استخدام الإنترنت لتطوير المنتوج والسوق**

**المصدر : يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، ص 150**

**2.2. التسعير الالكتروني:** يتأثر السعر كغيره من عناصر المزيج التسويقي بتغيرات تكنولوجيا المعلومات، فيصبح السعر الالكتروني الذي نقصد به: "القيمة التي يدفعها المستهلك عبر الانترنت بوسائل الدفع الالكتروني لبائع السلعة أو الخدمة نظير حصوله عليها، أي أن السعر هو المقابل النقدي الالكتروني الذي يحدده البائع"

يتميز هذا المفهوم بحصر السعر الالكتروني في القيمة النقدية، في حين أن السعر الالكتروني من جهة نظر المستهلك هو: "تقييم لمجموعة المنافع التي يحصل عليها من استخدامه للسلعة أو الخدمة المقتناة"

ويتميز التسعير الالكتروني بجملة من الخصائص يمكن شرحها فيما يلي:

[1] أحمد الطاهر نصير، **مرجع سابق**، ص 240

– سرعة الاستجابة للتغيرات: تملك المؤسسات الافتراضية إمكانية عالية للاستجابة للتغيرات السوقية خلال مدة زمنية قصيرة جدا، إذ يمكن تغيير السعر خلال ساعات أو أقل وفقا لحالة وظروف السوق المتغيرة[1].

– تجزئة الأسعار: لا تعتمد المؤسسات الافتراضية إستراتيجية واحدة في التسعير الالكتروني، بل تلجأ إلى جمع البيانات والمعلومات عن القطاعات السوقية المختلفة، وتحدد بذلك القطاع المستهدف بالأسعار المناسبة والتي تحقق فيها أهدافها[2].

– الدقة في تحديد مستويات الأسعار: إن هذه الدقة تؤدي إلى تحقيق عوائد كافية للمؤسسات الافتراضية التي تعمل على وضع مستويات أسعار لاستقطاب حجم مناسبا من الأسواق المستهدفة.

حيث تعتمد المؤسسة الافتراضية في تحديد أسعار منتجاتها على العناصر التالية[3]:

– هامش الربح: حيث تحدد المؤسسات الافتراضية هامشا ربحيا لا ترضى بأقل منه حتى يضمن لها البقاء والاستمرار في الأسواق الافتراضية، إذ يؤثر في سعر المنتوج، فكلما زاد هذا الهامش زاد سعر المنتوج.

– أسعار المنافسين: تعتبر عامل حاسم يؤثر على أسعار منتجات المؤسسات الافتراضية لان الكثير منها يقدم للمستهلك الافتراضي خدمة مقارنة الأسعار.

– مستوى الابتكار الذي يتمتع به المنتج: كلما زاد هذا المستوى امتلك هذا المنتوج ميزة تنافسية على الأصناف البديلة، ومنه تملك المؤسسة هامشا ومجالا للمناورة في تحديد السعر.

– مستوى توفر خدمات ما بعد البيع: كلما كان هناك مستوى أكثر من خدمات ما بعد البيع كلما امتلكت الإدارة التسويقية هامشا أكبر للمناورة في وضع أسعار أفضل للمنتوج المعني، أما عدم توفر خدمات ما بعد البيع فإنه يؤثر بصورة سلبية في سعر المنتوج، إذ أن المشترين عبر الانترنت يميلون إلى شراء المنتجات التي يتعهد بائعوها على الانترنت بتقديم خدمات ما بعد البيع.

– مدى القيام بعمليات التطوير والتحسين للمنتوج: إن المحافظة على مستوى سعري مقبول للمنتجات المطروحة للبيع عبر الانترنت، يتطلب من إدارة المؤسسات الافتراضية القيام بعمليات تطوير وتحسين مستمرة لمنتجاتها، وعدم القيام بذلك سيؤثر بصورة سلبية على سعر المنتجات.

– ظروف سوق الانترنت المتغيرة: لابد من الاستجابة السريعة لهذه المتغيرات وإجراء تغييرات مستمرة وبصورة دائمة في أسعار المنتجات الالكترونية.

– أسلوب تسعيرة المزادات على الانترنت: إن استخدام أسلوب المزادات في إتمام عمليات وصفقات البيع يكون هناك في الأغلب سعر أدنى لبيع صنف محدد، يحدده ويضعه البائع استنادا إلى اعتبارات محددة.

---

[1] يوسف أحمد أبو فارة، **التسويق الالكتروني: عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت "مرجع سابق"**، ص 192

[2] المرجع السابق، ص 192

[3] نفسه، ص ص 194-197

**1.2.2. وسائل الدفع الالكترونية:** بعد التسعير المناسب للمنتجات الالكترونية، يتم استلام مبالغها بواسطة وسائل الدفع الالكترونية: وهي "مجموعة الأدوات والتحويلات الالكترونية التي تصدرها المصارف ومؤسسات الائتمان"[1]، وهي متنوعة جدا.

**2.2.2. أساليب الدفع الالكتروني:** وتتمثل أكثر الأساليب استخداما فيما يلي:

- التسديد نقدا عند الاستلام
- الدفع باستخدام البطاقات البنكية

كما أنه هناك وسائل دفع أخرى، وهي ليست مطبقة على نطاق واسع، والتي تتمثل في استخدام النقد الالكتروني الخاص التي تعتبر عملية جديدة نوعا ما وهي تتمثل في كونها عبارة عن "نقود غير ملموسة تأخذ صورة وحدات الكترونية، وتخزن في مكان ما من جهاز الكمبيوتر الخاص بالزبون يعرف باسم المحفظة الالكترونية، ويمكن للزبون استخدام هذه المحفظة للقيام بعمليات البيع والشراء والتحويل ...الخ"، وعملية النقد الالكتروني تعتمد على بروتوكول، الذي طورته شركة cach digi والذي يعرف بـ e-cach ويستخدم لسداد مشتريات صغيرة القيمة. إذ تعكس النقود الالكترونية مستوى التطور الذي وصلت إليه تكنولوجيا الخدمات المصرفية، ومدى قدرة وسائل الدفع على مواءمة التطورات الحاصلة في مجال التجارة الالكترونية والتسويق الالكتروني، كما أن النقود الالكترونية تعد أكثر وسائل الدفع الالكترونية استخداما خاصة إذا توفر عنصر الأمان، وذلك وفق الخطوات التالية:

1. يقوم الزبون بشراء النقود الالكترونية من أحد البنوك المصدرة لها وبالقدر الذي يحتاجه.
2. يحصل الزبون على برنامج مجاني يعمل على حساب الوحدات المشتراة والمصروفة والرصيد المتبقي.
3. عند قيام الفرد بالتسوق الالكتروني من إحدى مراكز الأسواق الالكترونية وتسديد أثمانها نقودا الكترونية، فإن برنامج إدارة النقد الالكتروني يحسب الرصيد المتبقي ومدى كفايته للسداد.
4. عندما يتلقى البنك المبلغ المدفوع بالنقود الالكترونية ويتأكد من صحة هذا الرقم، يقوم بإشعار البائع بذلك ويضيفه إلى حسابه.
5. يتلقى البائع إشعار استلام من البنك أو المصرف الالكتروني عن طريق برنامج إدارة النقد.
6. يقوم البائع بإشعار الزبون الكترونيا باستلام قيمة البضائع المباعة بوحدات تقدير الكترونية، وبدوره يقوم برنامج إدارة النقد الالكتروني لدى المشتري بمسح هذه الوحدات النقدية من محفظة الزبون إلا أنه توجد وسيلة

[1] رحيم حسين، هواري معراج، "**الصيرفة الالكترونية كمدخل لعصرية المصارف الجزائرية**"، ملتقى المنظومة المصرفية والتحولات الاقتصادية واقع وأفاق، الشلف، 2004، ص 320

أخرى للتسديد ألا وهي البطاقات الالكترونية، إذ تعرف البطاقات الالكترونية، "النقود البلاستيكية" بأنها: "بطاقات بلاستيكية ومغناطيسية ...، يستطيع حاملها استخدامها في شراء معظم احتياجات أو أداء مقابل ما يحصل عليه من خدمات، دون الحاجة لحمل مبالغ كبيرة من الأموال والتي قد تعرض لمخاطر السرقة أو الضياع أو التلف[1]"

**3.2. التوزيع الالكتروني:** إن الاتصال المباشر بين المؤسسة الافتراضية والمستهلك الافتراضي يعني تدعيما واضحا لتقنية المؤسسة الموجهة بالمستهلك، والتي لم يكن ليتسنى للمؤسسة تنفيذها في غياب التسويق الالكتروني، الذي سخر لها هذا الاتصال المباشر ودون تدخل وسيط، ولكن هذا لا يعني أبدا إلغاء دور الوسطاء في العملية التسويقية، فللوسطاء دور فعال في تسهيل عملية انسياب المنتجات من المنتج إلى المستهلك، وبالتالي تحقيق كل من المنفعة المكانية والزمانية، ولذلك يمكن اعتماد جميع قنوات التوزيع التقليدية والحديثة ضمن نظام توزيع متكامل، يضع في اعتباره طبيعة المنتجات والخدمات التي تطرحها المؤسسة في السوق، وطبيعة المستهلكين والإمكانيات المتاحة لكل أطراف عملية التبادل، حيث يتم انتقاء المنتوج الذي يتلاءم وحاجة المستهلك، بالأخذ بعين الاعتبار كل من السعر، الجودة، أي توجيه كل مستهلك إلى ما يناسبه ذوقا وإمكانيات ...، وبالتالي يوفر على المستهلك عناء التنقل والبحث والتقصي، وبالتالي يكون بالفعل قد خدم المستهلك الخدمة الكاملة والتي هي أحد أهم محددات خلق القيمة[2].

وعليه فإن الانترنت وفرت إمكانية كبيرة لأحدث أنماط وأشكال جديدة للوساطة، منها وسطاء المعرفة الالكترونية، وهو "عبارة عن نوع جديد من الوسطاء، يقدمون خدمات لتسهيل عملية التبادل بين المنتجين والمستهلكين عبر الانترنت"، فالوسطاء التقليديون يقدمون مجموعة من الخدمات مثل توفير المعلومات عن المنتج، تأكيد الجودة وتجزئة الوحدات الكبيرة...، أما في حالة الفضاءات السوقية فإن طبيعة المهام تتوفر لكن بجوهر واحد وهو تحقيق المنفعة المكانية والزمانية.

حيث يعمل وسطاء المعرفة الالكترونية في تقريب المستهلك إلى أكثر من منتج يمكن أن يلبي له حاجاته وفق ما يرغب وبأحسن العروض، وأيضا البحث للمؤسسة عن المستهلكين الذين يمكن أن يستهلكوا منتجاتها.

---

[1] نوال بن عمارة، **"وسائل الدفع الالكترونية"**، الملتقى الدولي حول التجارة الالكترونية، جامعة ورقلة 17.16.15 مارس 2004، ص 02

[2] بشير عباس العلاق، **تطبيقات الانترنت في التسويق**، د.ط، دار المناهج، الاردن، 2003،ص ص 34،35

ويختلف أسلوب التوزيع باختلاف صورة وطبيعة المنتوج حيث أنه فيما يخص السلع، تجري عملية ترويج وبيع السلع على الإنترنت أما توزيعها فيكون بالاعتماد على النظم اللوجيستية الداعمة الموجودة في الميدان الواقعي في حين توزيع الخدمات يجرى بأساليب كثيرة منها[1]:

- توزيع الخدمات عبر موقع المؤسسة البائعة: الحصول على الخدمات بعد دفع الثمن عبر (بطاقات الإئتمان والشيكات....)
- توزيع الخدمات بأسلوب التحميل: يعتمد هذا الأسلوب في بيع البرامج والملفات والأفلام...
- توزيع مختلط: يجرى جزء منه بصورة إلكترونية والجزء الآخر في العالم الواقعي.
- إستخدام البريد الإلكتروني في التوزيع.

**4.2. الترويج الالكتروني:** يعرف الترويج الالكتروني على أنه عبارة عن "وسيلة لإعلام الزبائن بمنتجات المؤسسات الافتراضية وإقناعهم بها وبشرائها عبر الانترنت[2]".

**1.4.2. خصائص الترويج الالكتروني:** يتميز الترويج الالكتروني بالخصائص التالية[3]:

- تكاليف منخفضة.
- أسلوب نمط الاتصال معكوس كون أن الزبون هو الذي يبحث عن المعلومة في الشبكة.
- وسيلة اتصال ذات اتجاهين، أين يمكن للزبون أو المؤسسة أن ترد على البريد الالكتروني الوارد.
- تسمح للمؤسسات المتوسطة والصغيرة بالتوسع في نشر المعلومات لتشمل أكبر قدر من المستخدمين.
- استعمال تقنية البث المدفوع وهي عادة ما تستخدم في الاتصالات التجارية، عن طريق التلفزة والراديو والصحافة وشبكة الانترنت بواسطة مختلف وسائل الاتصال الالكتروني، إذ أن شبكة الانترنت تمتاز بكون معلوماتها المنشورة يمكن تخصيصها وفقا لطبيعة المستهلكين، على عكس وسائل الاتصال التقليدية.

**2.4.2. الأدوات الترويجية:** تتمثل أهم الأدوات الترويجية فيما يلي:

**أولا. الموقع الالكتروني[1]:** حتى تتمكن المؤسسة من طرق و تسويق منتجاتها عبر شبكة الإنترنت فإن الأمر يتطلب إنشاء موقع خاص على الإنترنت لممارسة الأعمال الإلكترونية، وتعتمد المؤسسة على مصمم

---

[1] شفيق ابراهيم، **التسويق: مفاهيم معاصرة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 382.

[2] يوسف أحمد أبو فارة، **التسويق الالكتروني: عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت "مرجع سابق"**، ص 266

[3] إبراهيم بختي، "**دور الانترنت وتطبيقاته في مجال التسويق: دراسة حالة الجزائر**"، مرجع سابق، ص ص 79-80

محترف للقيام بالجوانب الفنية للموقع، أما محتويات الموقع فإن إعدادها وتصنيفها وطرحها في الموقع هو مسؤولية إدارة المؤسسة والطواقم ذات العلاقة وخصوصا طاقم التسويق.

**ثانيا. الفهارس:** هناك كثير من الفهارس المنتشرة على الإنترنت والتي توفر الموضوعات المختلفة بأسلوب مفهرس، وبالتالي فإن الزبون الإلكتروني يستطيع أن يصل إلى المنتوج الذي يريد من خلاله تتبع تسلسل موضوعات الفهرس، وهذا يتيح فرصة الإطلاع على البدائل المختلفة التي يطرحها ويسوقها المتنافسون عبر شبكة الإنترنت، إن آلية عمل الفهارس هو أنه تصنف المواقع الموجودة على الإنترنت إلى فئات، ومن ثم فإن كل موقع ويب إلكتروني ينتمي إلى فئة أساسية، وعندما يقوم الزبائن بالبحث في فهرس ما فإنه يبحث عن ضالته ضمن فئة أساسية، وعندما يقوم الزبائن بالبحث ضالته ضمن فئة محددة وهذه الفئة توصله إلى عدد كبير من البدائل ذات العلاقة والمدرجة ضمن هذه الفئة، ومن هنا فإن النتائج التي توفرها الفهارس تكون في الأغلب أكثر دقة من تلك التي توفرها محركات البحث.

**ثالثا. الإعلان الإلكتروني عبر الإنترنت:** يوفر الإعلان عبر الإنترنت مزايا جديدة لا توفرها قنوات الإعلان الأخرى، إذ يتمكن المستهلكون والمشترون من التعرف على المنتجات بصورة دقيقة دون أن يكون هناك محددات زمنية على وقت الإعلان أو توقيت عرضه ومن هذه المزايا:

– الزبون بإمكانه أن يحصل على بيانات تفصيلية عن المنتوج (سلعة، خدمة).

– إذا اقتنع هذا الزبون بالمنتج فإن بإمكانه الدخول إلى موقع المؤسسة واصطحاب عربة التسويق وإنجاز أمر الشراء مباشرة من الموقع، واستلام المنتج حسب طريقة الاستلام المتفق عليها.

– نجاعة الطبيعة التكاملية للإنترنت في تقصير دورة مشاهدة الإعلان وإدراكه والتأثر به وصولا إلى إجراء جولة تسوق في الموقع الإلكتروني وشراء المنتوج.

– القدرة العالية للإعلان عبر الإنترنت في الحصول على بيانات ومعلومات تغذية عكسية بصورة سريعة جدا.

– القدرة العالية على استهداف قطاعات واسعة جدا من المستهلكين في الأسواق العالمية، وسهولة استقطاب أعداد كبيرة من المتلقين الذين يعرض عليهم الإعلان، وربما ينجح في استمالتهم وتحويل رغبامتهم إلى أفعال شرائية حقيقية.

– القدرة العالية على قياس مستويات كفاءة وفاعلية أنشطة الإعلان، وربط النتائج المحققة بمستوى التكاليف.

---

[1] محمد الصيرفي، **التسويق الالكتروني**، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2008، ص 250.

– القدرة على إجراء التعديلات والتغييرات على محتوى النص الإعلاني والرسالة الإعلانية بصورة سريعة جدا، وينبغي أن تختار المؤسسة المواقع المناسبة والمشهورة لتنشر عبرها إعلاناتها الإلكترونية.

**1.2. أنواع الإعلان الالكتروني:** من ألمع طرق الإعلان والإشهار على الويب هي[1]:

* **طريقة الشريط الإعلاني:** الشريط الالكتروني عبارة عن صورة مستطيلة قد تكون ثابتة المحتوى أو متحركة، النقر عليها يقود إلى موقع المنتج أو الخدمة المشهرة لها، أو موقع المؤسسة المشهرة. حيث يقوم الشريط الإعلاني بوظائف الإعلان التقليدي المعروف في الوسائط الأخرى، المقروءة منها والمسموعة، وقد أخذ بالتحول أكثر فأكثر نحو الإعلان المتحرك ليحمل أكثر من رسالة، ليجدب انتباه المتصفح نتيجة حركته الملفتة للنظر. إذ يعتبر أكثر أشكال الإعلان الالكتروني رواجا والأكثر توليدا للدخل.

* **الإعلان من خلال النشرات البريدية المجانية:** وهو الإعلان بالبريد الالكتروني، حيث يحضى بدرجة قبول كبيرة لدى المستخدمين لقدرة توصيل الرسالة الإعلانية بأقل جهد وتكلفة.

* **الإعلان من خلال برامج التحالفات:** وهو عبارة عن قيام المؤسسة بتنمية تحالفات مع مؤسسات أخرى على الانترنت، بغرض أن تقوم كل منهم بالإعلان عن الأخرى على موقعها[2].

**2.2. عوامل نجاح الإعلان الالكتروني:** لضمان نجاح الإعلان الالكتروني يجب[3]:

– أن يتفهم المعلنون دوره الكبير، ويخصصون له جزءا من ميزانياتهم.
– أن تتفهم وكالات الدعاية والإعلان خصوصيته وميزته النسبية، وتبدأ بعرضه في الحملات التي تقودها في الوسائل المختلفة.
– تفهم الناشرين لإمكانيات تحقيق العوائد المحققة من الإعلان في شبكاتهم.
– ضرورة توفير بنية تحتية قادرة على دعم دور ووظيفة الإعلان الالكتروني، في ظل معايير موحدة للقياس والتقييم، وفي ظل مستوى معقول من التوقعات لحجم العوائد.

---

[1] إبراهيم بختي، "**دور الانترنت وتطبيقاته في مجال التسويق: دراسة حالة الجزائر**"، مرجع سابق، ص ص 83-85

[2] محمد عبد العظيم أبو النجا، **مرجع سابق**، ص 361

[3] إبراهيم بختي، "**دور الانترنت وتطبيقاته في مجال التسويق: دراسة حالة الجزائر**"، مرجع سابق، ص 87

**رابعا. الوصول إلى الزبائن من خلال الإعلانات التقليدية:** الإعلان الإلكتروني ليس بديلا عن الإعلان التقليدي بل هو مكمل وداعم له، وهناك استخدام متبادل بين منهج الإعلان الإلكتروني ومنهج الإعلان التقليدي.

**خامسا. أسلوب المحادثة الفورية (الجماعية والفردية)**[1]:تتصل الكثير من مؤسسات الأعمال الإلكترونية بالزبائن الحاليين والمرتقبين من خلال غرفة المحادثة، إذ يقوم أفراد الترويج والبيع بالعمل على إعلام الزبائن وإقناعهم بشراء منتجات المؤسسة، وليس بالضرورة أن تكون هذه المحادثة صوتية، إذ أن المحادثة الشائعة هي محادثة صامتة عبر الكتابة الفورية وهناك نوعان أساسيان لغرفة المحادثة:

- **غرفة محادثة خاصة بالمؤسسة:** من خلال هذه الغرف تستطيع التحاور مع الزبائن الذين يزورون هذه الغرف أو تدعوهم هي إلى زيارتها.
- **غرف محادثة عامة:** تابعة لمواقع، تقوم بتقسيم المحادثة إلى مجاميع مختلفة حسب الموضوعات أو الدول أو اللغات...

**سادسا. استخدام البريد الالكتروني:** يعد البريد الإلكتروني من أحدث وسائل الاتصال، والبريد الإلكتروني هو تقاطع إلكتروني بين الرسائل والمكالمات الهاتفية ورسائل الفاكس، ويحقق هذا الأسلوب من المراسلة الكثير من المزايا مثل سرعة وصول الرسالة إلى الطرف الآخر.[2] كما يتيح للمرسل الواحد إرسال الرسالة الواحدة إلى أكثر من شخص وكذا كلفته البسيطة حتى للمسافات البعيدة، إذ أن تسعيرة الإرسال لا تعتمد على بعد المسافة الجغرافية بل المحدد الأساسي هو البعد عن مزود خدمة الإنترنت.

من خلال البريد الإلكتروني تنقل البيانات بصورة الكترونية مما يسهل إعادة استخدامها، غير أن للمراسلة عبر البريد الإلكتروني بعض السلبيات أهمها، اختراق بعض عناوين البريد الإلكتروني وقراءتها من طرف محترفين، كذلك تعرض شبكة الانترنت إلى الهجمات الفيروسية التي تؤدي إلى تعطيل وصول الرسالة. ولاستخدام البريد الإلكتروني لا بد من مراعاة ما يلي:

- ضرورة تحقيق عملية التفاعل في عملية الاتصال.
- عدم المراسلة العشوائية.
- استخدام كلمات مختصرة تعبر عن جوهر الرسالة.

[1] يوسف أحمد أبو فارة، **التسويق الالكتروني: عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت "مرجع سابق"**، ص 294

[2] محمد الطاهرنصير، **مرجع سابق**، ص 243.

**سابعا. مجموعة الأخبار**: هو مصطلح لا يعبر عن دلالته بصورة كاملة، وهذه المجموعة هي نقاش موضوعات مختلفة لا تشكل الأخبار سوى نسبة ضئيلة منها، تمكن هذه الخدمة الفرد من الوصول إلى أية مجموعة يرغب الوصول إليها من أجل مناقشة قضايا ذات الاهتمام المشترك:

وحتى تنجح المؤسسة في استخدام الأخبار تسويقيا فإنه ينبغي أن تراعي مجموعة من المبادئ[1]:

- عدم استخدام أسلوب المقالات والردود الضارة والمؤدية.
- عدم إرسال نفس الرسالة لعدد من مجموعات الأخبار.
- استخدام أسلوب ترويجي لائق ولبق في إرسال الرسائل إلى مجموعات الأخبار.
- أن تكون الرسالة سهلة ومفهومة وواضحة.
- عدم كتابة جميع كلمات الرسالة بالحروف الكبيرة (الإنجليزية)

من خلال ما سبق، نستنتج أنه كلما استطاعت المؤسسة الافتراضية ابتكار مزيج تسويقي الكتروني على مستوى عال من التطور وأكثر ملائمة لنشاطها، كلما ساهم ذلك في تميزها عن غيرها من المؤسسات، وذلك من خلال المساهمة في تحقيق أهدافها المرسومة، تحقيق أداء متميز، تحقيق أكبر حصة سوقية وذلك من خلال تعزيز الثقة ورفع المستهلك الافتراضي.

## المطلب الثالث: التسويق الجديد 2D

### I– الحوار: Dialogue [2]

الحوار مع المستهلك الافتراضي الذي يعتبر قاعدة الاتصال لدى المؤسسة الافتراضية بمفهوم جديد في مجال التسويق الواسع، الشيء الذي يثير الدهشة. لكن الاتصال داخل المؤسسة كان وحيد إلى أجل طويل، منحصرا في شركة إشهار عن طريق الإعلام وأين النتائج تقاس على حصص تسويقية متحصل عليها حديثا.

في سنوات الثمانينات تمّ اكتشاف تقارب مع المستهلك في الولايات المتحدة الأمريكية بواسطة The bestseller in search of excellence, وينحصر ذلك بدراسة قسم الشكايات والتحقيقات حول الاشباع. كالدراسة التي قامت بها مجموعة Arthur Andersen Management أن المؤسسات في

[1] يوسف أحمد أبو فارة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 310، 311

[2] *Jean –Jacquees RECHERNMANN, OP-CIT, p :95*

معدلها إلا 5% بأن زبائنها غير راضين، وأن كل واحد من هؤلاء سوف يدلي بخيبة أمله إلى 10 أفراد ومن بين هؤلاء العشرة فإن 2 يمتنعون أن يكونوا زبائن لهذه المؤسسة وبالتالي وراء كل زبون واحد غير راضي حوالي40 مستهلك ضائع. وبالتالي ضرورة الحوار مع الزبون لمطابقة 95% الباقية واسترجاع وفاؤها.

أما في التسعينات من القرن الماضي، فقد قادت استراتيجية الاتصال الموجهة تلقائياً نحو الحوار مع المستهلك النهائي للمؤسسة إلى التركيز على حصة الزبون بدلا من الارتكاز على حصة السوق.

استعمل مفهوم حصة الزبون في التسويق B to B منذ عدة سنوات لتسويق منتجات الاستهلاك أين اختيار الزبائن الاستراتيجيين يلعب دورا مهما فيه، مستمدا أصوله من ثلاثة إثباتات:

- تكلفة وفاء الزبائن أقل من تكلفة اجتذاب زبائن جدد.
- حصة الزبون تكون أكثر صلابة من الحصة السوقية.
- الحوار مع الزبون يمكن أن يكون المصدر الأول للمعلومات بالنسبة للمؤسسة.

## II– قواعد البيانات (Data bases)

اتسعت الويب لتشمل العالم أجمع، وتنوعت المواضيع المطروحة في مواقعها، وبات الوصول إليها ميسرا دون أي قيود على النظام الذي يعتمده الجهاز، وأصبح من الضروري جدا اللجوء إلى وسيلة لحفظ المعلومات وتسهيل الوصول إليها عبر الويب، وكان أحد أفضل الحلول هو استخدام قواعد البيانات التي تحفظ البيانات فيها وفق نظام محدد يسهل قابلية الترتيب والبحث، وهما صفتان مفيدتان لأي زائر يقصد الويب بحثا عن معلومة يرغب في الوصول إليها بأسرع وأفضل طريقة[1].

"قاعدة البيانات هي ملف مؤلف من سجلات (records)، يحتوي كل واحد منها على المجموعة نفسها من الحقول(fields) المبنية وفق خصائص (properties) معينة، وتكون قاعدة البيانات مبنية وفق هيكلية تسهل عمليات البحث والترتيب والتحديث"[2]

وعلى سبيل المثال، تصور مؤسسة تدير عدة نشاطات (تسويق وتدريب وصيانة)، ويرغب أحد الموظفين في الوصول إلى جزء محدد من المعلومات الخاصة بالتسويق مثلا، ولذلك سيقوم بطرح بعض التساؤلات التي تخص مجاله عن طريق موقع المؤسسة على الويب.

---

[1] *Andrea MICHEAUX, **Marketing de base de données**, LES EDITIONS D'ORGANISATION, Paris, 1999,p 16*

[2] بوابة الانترنت العربية، المشروع التعليمي، قاعدة البيانات، على الخط،
www.itep.co.ae/itportal/arabic/content/EducationalCenter/InternetConcepts/DB.asp

وهنا تظهر أهمية قواعد البيانات التي يمكن أن تتلقى تساؤلات الزائر وتبني منها استعلاما معينا، ثم تقوم بإظهار المعلومات التي تتناسب مع مدخلات الزائر.

عن طريق تكامل تقنية قواعد البيانات مع تقنية الويب، يمكن تحقيق غايات عديدة، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر[1]:

* بناء مواقع متكيفة مع المستخدم، تظهر فيها المعلومات بناء على ما يطرحه الزائر من تساؤلات واهتمامات وما يدخله من بيانات وظيفية وشخصية.

* انجاز عمليات البحث والاستعلام عبر الانترنت بطرائق أكثر فاعلية (ومن الامثلة على ذلك عمليات البحث المستندة إلى النظم الخبيرة)

* حفظ البيانات الالكترونية المتعلقة بعمليات التبادل النقدي والتجاري عبر الانترنت.

* تسجيل الاشتراكات في النوادي والمسابقات والمجلات وغيرها تسجيلا الكترونيا، والاحتفاظ ببيانات المشتركين لمعالجتها فيما بعد.

ووصولا إلى نشر قاعدة بيانات على الويب يجب توفر المتطلبات الرئيسة التالية[2]:

* جهاز كمبيوتر خادم (عادة يكون هو الجهاز الخادم نفسه الخاص بالموقع).

* نظام إدارة قاعدة البيانات:

هناك العديد من الخيارات التي تتنوع وفق حجم وكفاءة قاعدة البيانات المطلوب بناؤها، فمثلا: يستخدم نظام ميكروسوفت أكسيس (Microsoft Access) للحلول الصغيرة والمتوسطة، بينما يستخدم نظام oracle للحلول الكبيرة.

* البرمجيات التي تشكل حلقة الوصل بين العنصرين السابقين: تدعى أحيانا بالبرمجيات الوسيطة (middleware)، ويجب أن تدعم الارتباطية المفتوحة بقواعد البيانات ( open Database Connectivity-ODBC)، ما يجب أن تدعم هذه البرمجيات الوسيطة واجهة البوابة المشتركة (Common Gateway Interface-CGI).

**خلاصة الفصل:**

---

[1] حسين شنيني، **مرجع سابق**، ص 233

[2] نفس المرجع

في نهاية هذا الفصل وبعد التعرف على مدى فاعلية التسويق الالكتروني في المؤسسات الافتراضية، نخلص إلى أن التسويق الالكتروني من أكثر النشاطات حساسية في المؤسسات الافتراضية، وذلك لما له من آثار ايجابية جدا للمؤسسات الافتراضية في حالة استغلاله أحسن استغلال، والتي من أهمها تحقيق رضا العميل وتقوية ثقته في المؤسسة الافتراضية، من خلال خلق صورة جيدة عن المؤسسة، كما أنه سوى تسويق عادي يطبق من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة، ويخضع لنفس المبادئ الأساسية للتسويق العادي، فهو يهدف إلى ترشيد عمليات التسويق عبر الانترنت.

كما خلصنا إلى أن المؤسسات الافتراضية تطبق جملة من استراتيجيات التسويق الالكتروني، والمتمثلة في استراتيجية الأمثلية، استراتيجية التغيير، استراتيجية التوسع والتجديد بالاضافة إلى انتهاجها استراتيجيتي الاحالة والتموقع، حيث أن نجاح اختيار المؤسسات الافتراضية لاستراتيجيات التسويق الالكتروني، يؤدي إلى زيادة فعاليته بهذه المؤسسات الافتراضية.

كما نخلص إلى أن لكل استراتيجية تسويقية مزيجا تسويقيا، إذ قدرة المؤسسات الافتراضية على اختيارها لمزيجها التسويقي على مستوى عال من التطور والملائمة لنشاطاتها، يساهم في تميزها عن غيرها من المؤسسات، وذلك من خلال المساهمة في تحقيق أهدافها المرسومة، تحقيق أداء متميز، تحقيق أكبر حصة سوقية.

إن تثمين هذه الاستنتاجات يدفعنا إلى مواصلة هذا التحليل لمعرفة أثر وواقع استراتيجيات التسويق الالكتروني على رفع تنافسية المؤسسات الافتراضية محل الدراسة، وهذا ما سنتناوله ضمن الفصل التطبيقي الموالي.

# الفصل الخامس:

# دراسة حالة متاجر إلكترونية

**تمهيد:**

توفر الانترنت للمسوقين وللمؤسسات التسويقية منافذ ترويجية عديدة، كما أنها توفر مزايا فريدة من خلال الكم الهائل من المعلومات التي تحملها هذه الأخيرة.

وتعرف المتاجر الالكترونية على أنها عبارة عن منصة لبيع وشراء السلع سواء كانت منتجات أو خدمات أو معلومات عبر شبكة الإنترنت، يمكن زيارتها باستخدام برامج استعراض، وكل موقع له عنوان خاص به يدعى URL، أي أنها مجموعة من البيانات والمعلومات المخزنة على جهاز حاسوب خادم متصل بالشبكة، يعرض معلوماته من خلال صفحة أو مجموعة من الصفحات تسمى (WEBPAGE)، أما الصفحة الأولى أو الواجهة الرئيسية للموقع فيطلق عليها (HOME PAGE)

وموقع الأمازون، موقع ايباي، موقع واد كنيس، وموقع سوق الجزائر، موقع جوميا هم أحد هذه المواقع التسويقية المتفوقة في هذا المجال، والتي تحتل المراتب الأولى.

**المبحث الأول: تحليل المضمون للمتاجر الافتراضية محل الدراسة**

تعد عملية تقييم المواقع الالكترونية للمؤسسات محل الدراسة خطوة في غاية الأهمية، فقد أكد الباحثون والدراسات السابقة على ضرورة الاهتمام بجودة المواقع الالكترونية فهناك عدة طرق تم اقتراحها لتقويم جودة وسهولة استخدام المواقع الالكترونية، ومن أشهر هذه الطرق هو التقويم باستخدام مجموعة من المعايير منها: جودة التصميم، التنفيذ، سرعة التحميل، الأداء، الأمان، المحتوى، سهولة الاستخدام، كفاية وكفاءة محتوى الموقع. وقد تم استخدام عدة معايير في عملية التقييم سمحت بمباشرة عملية تحليل مضمون المواقع التسويقية للمؤسسات محل الدراسة.

**المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة**

حاولنا خلال هذه الدراسة التعرض للمؤسسات التالية: مؤسسة الأمازون، مؤسسة ايباي، مؤسسة واد كنيس، مؤسسة سوق الجزائر، ومؤسسة جوميا، وذلك بالاعتماد على الأدوات المنهجية التالية: بطاقة معلومات، الاتصال الهاتفي، الفيس بوك، البريد الالكتروني، التقارير التسييرية والمالية لكل من مؤسسة الأمازون وايباي.

**أولا– مؤسسة الأمازون**

ينتمي موقع مؤسسة الأمازون إلى المواقع الخاصة بالتجارة الإلكترونية التي تمثل فضاء حقيقي للمحلات داخل الشبكة عن طريقها تستطيع الحصول على كل ما تحتاجه، تكون عموما على شكل قوائم (كتالوجات) أو على شكل إشهار لكل ما هو معروض. تأسست مؤسسة الأمازون على يد **جيف برستون** خريج جامعة **برنستون** حيث درس علم الكمبيوتر وهندسة الكهرباء استثمرها في العمل لدى العديد من الشركات، أين أدرك الكثير من أسرار التكنولوجيا حتى تألق في نهاية المطاف مع شركة مالية تدعى **دي إي شاو** جعلته يرتقي لمنصب نائب الرئيس رغم صغر سنه. تابع **برستون** أخبار تطور الإنترنت وانتشاره السريع على مستوى العالم حيث تشير الإحصائيات أنه في سنة 1994 ارتفعت إحصائية استخدام الإنترنت إلى 2300 % في جميع دول العالم، ومن هنا خرجت فكرته في إيجاد قواعد بيانات للكتب بالتعاون مع تجار الكتب، لتوفيرها لكل من يطلبها من خلال تصفح موقعه الخاص وتطلبت هذه الفكرة تفرغه التام وتضحيته بالمنصب المرموق في الشركة المالية التي كان يعمل بها[1]. تألق موقع أمازون وتم طرح أسهم الشركة للاكتتاب العام، وتضاعف رقم أعمالها[2].

**ثانيا– مؤسسة ايباي**

مؤسسة ايباي هي مؤسسة التجارة الإلكترونية الأمريكية والمتعددة الجنسيات، والتي توفر الخدمات من المستهلك إلى المستهلك ومن رجال الأعمال إلى خدمات المبيعات الاستهلاكية عبر الإنترنت. تم تأسيسه في سان خوسيه، كاليفورنيا، حققت مؤسسة ايباي خلال سنة 2018 مبيعات بقيمة 2.082.550[3].

**ثالثا– مؤسسة جوميا**

مؤسسة جوميا هو موقع للتجارة الالكترونية تم تأسيسه في نيجيريا سنة 2012، موجود في 14 دولة إفريقية، يقدم هذا الموقع منتجات واسعة من الفئات، لاسيما الأجهزة والالكترونيات، والأزياء، ولعب الأطفال، وكذلك خدمات مثل حجز الفنادق أو الطائرات.

---

[1] سهام موسي، **تحليل تنافسية المتاجر الالكترونية: دراسة حالة موقع الأمازون**، في: مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد: 07، 2009–2010، ص 267

[2] انظر الملحق رقم 02

[3] انظر الملحق رقم 03

**رابعا– مؤسسة واد كنيس**

تم إنشاء موقع واد كنيس الخاص بالتسويق عبر الانترنت عام 2006 من طرف خمسة شباب ينحدرون من بلدية القبة بالعاصمة، لم تتجاوز أعمارهم عند إنشائهم للموقع آنذاك العشرين سنة وكان ملهمهم بهذه الفكرة السوق الشعبية الموازية ببلدية القبة بحسين داي التي كان تجارها يتعرضون لمطاردات ومضايقات يومية من قبل الشرطة وذلك لعدم قانونية عملهم التجاري فقرر الأصدقاء الخمسة إنشاء سوق شبيهة لهذه السوق عبر شبكة الانترنت، وكان كل واحد من هؤلاء الشباب يسهرون على تشغيل الموقع وتطويره من خلال الانترنت، كل في بيته ببلدية القبة وحسب تصريح أحد مؤسسي هذا الموقع فإنه يرى بأن انتشار الانترنت الفائقة السرعة وانتشار استخدامها ساعد بشكل كبير على تطوير هذا الموقع وزيادة عدد زواره.

**خامسا– مؤسسة سوق الجزائر**

تعد مؤسسة سوق الجزائر أحد المؤسسات الافتراضية في الجزائر التي تقع تحت إشراف مؤسسة Pub4 وهي مؤسسة إشهارية مستقلة، تعمل بتحالفات إستراتيجية مع شركة رنجيجيان الاستثمارية.[1]

تأسست مؤسسة سوق الجزائر في منتصف عام 2008 تحت شكل SARL برأس مال اجتماعي قدره 1.5 مليون دينار جزائري، تحت سجل تجاري مزود بعدة نشاطات أهمها تحصيل الفواتير، البيع بالمراسلة، وكالة إشهار، مكتب أعمال. إذ بدأ نشاطه التجريبي في 20 أوت 2008 كأول مزاد الكتروني جزائري على شبكة الانترنت، يوظف حوالي 07 عمال، تمارس المؤسسة خدمات البيع والإشهار عبر الانترنت باللغتين العربية والفرنسية. يصل مدخولها اليومي 6.3 دولار.

**المطلب الثاني: معايير وطرق تقييم جودة المواقع الالكترونية**

## 2.1. معايير تقييم جودة المواقع

اقترحت عدة دراسات إطار لتقييم جودة المواقع الالكترونية، من خلال عدة عناصر، حيث ينبثق عن كل عنصر مجموعة من المؤشرات توفر أسلوبا علميا في تقويم جودة المواقع الالكترونية، وذلك بهدف تحسين الخدمة المقدمة، لمعرفة مدى تطبيق كل معيار، وقد صيغت العناصر بطريقة توضح توفر العنصر أو عدم توفره في الموقع، بحيث إذا تحقق العنصر توضع عبارة (موجود)، وإذا لم يتحقق العنصر توضع عبارة (غير موجود).

[1] شركة رنجيجيان شركة جزائرية مختصة في نشاط الاستثمار مقرها الاجتماعي ولاية المسيلة.

**أولا: جودة التصميم:** يعتبر الموقع الإلكتروني واجهة المؤسسة أمام زبائنها من رواد الانترنت، وتحرص المؤسسة على ترك انطباع جيد لدى الزائر للموقع منذ زيارته الأولى مما يحفزه على العودة لزيارة الموقع مرة أخرى، وتسعى المؤسسة إلى إظهار موقعها بأفضل صورة باستخدام مختلف الأساليب والطرق الإبداعية لجذب الزبائن وترغيبهم في تصفح الموقع مرات عدة، وعلى العكس من ذلك فإن سوء التصميم قد يؤدي إلى ملل الزائر وعدم رغبته في تصفح الموقع والعودة لزيارته مرة أخرى، لذلك تعتبر جودة التصميم أحد أهم العناصر المعتمدة في تقييم المواقع الإلكترونية، ويمكن إجمال مؤشرات جودة التصميم في[1]:

1. **مظهر الموقع:** يقيس هذا المؤشر جاذبية الموقع اعتمادا على:
   - جاذبية الابتكار في التصميم؛
   - الجمال في الصور والحركات؛
   - التأثير النفسي للموقع عند الدخول إليه بحيث يجعل الزائر مرتاحا ومتحمسا لتصفحه.

2. **التجانس:** بمعنى ملائمة التصميم المستخدم لمحتوى الموقع، ويمكن قياس هذا المؤشر اعتمادا على:
   - التصميم ملائم لنوع المنتج الذي يقدمه الموقع؛
   - الصور المستخدمة داخل الموقع ملائمة لطبيعة الموقع؛
   - توازن توزيع الصور والنصوص والألوان داخل الصفحة الواحدة؛
   - عدد الشاشات داخل الصفحة الواحدة معقول.

3. **الألوان:** ويخص هذا المؤشر خصائص الألوان المستخدمة كخلفيات أو ألوان النصوص نفسها، ويمكن قياس هذا المؤشر اعتمادا على:
   - استخدام الألوان الفاتحة كخلفيات؛
   - عدم استخدام أكثر من أربعة ألوان للنصوص داخل أي صفحة من صفحات الموقع.

4. **المؤثرات السمعية البصرية:** بمعنى خصائص الفيديو والصوت والصور المستخدمة في صفحات الموقع، ويقاس هذا اعتماد على:
   - عدد ملفات الفيديو والصوت والصورة محدود؛
   - حجم ملفات الفيديو والصوت والصور صغير ولا يؤثر على سرعة تحميل الصفحة؛
   - تستخدم نصوص مصاحبة لجميع ملفات الفيديو والصوت والصورة لمعرفة موضوعها في حالة صعوبة تحميلها.

[1] عماد أبو الرب وليلى رشيد حسن، **"إطار نموذجي لتقييم جودة مواقع التجارة الإلكترونية"**، مجلة النادي العربي للمعلومات، العدد 4، 2006

5. **النص**: خصائص النصوص المستخدمة في صفحات الموقع، ويعتمد قياس هذا المؤشر على:
- يستخدم خط واحد وبحجم واحد وبنفس السمة في الصفحة الواحدة باستثناء العناوين الرئيسية؛
- الخطوط المستخدمة يسهل قراءتها وحجمها مناسب؛
- لا تستخدم الحروف الكبيرة لجميع النصوص إلا في العناوين (بالنسبة للغات الأجنبية)؛
- تستخدم فراغات واضحة بين الفقرات لتسهيل القراءة؛
- تستخدم عناوين رئيسية أو فرعية تختلف عن النصوص العادية لتمييزها؛
- أعمدة التصفح داخل الصفحة لا تخفي جزءا كبيرا من الصفحة؛
- ظهور النصوص قبل الصور في صفحات الموقع بحيث يقوم المستخدم بالقراءة خلال فترة تحميل الصور.

**ثانيا: سرعة التحميل**: تعتبر سهولة الوصول إلى الموقع أو التحميل من أهم السمات الواجب توافرها في مواقع الإنترنت، حيث تعد إحدى العوامل المشجعة على دخول الموقع واستخدامه في كل مرة يريد الشخص فيها البحث عن أمرٍ معين، ويمكن إجمال هذه الصفة بسرعة الاتصال بين الخادم والجهاز، وبالاستخدام المجاني وغير المدفوع، وبعدم تقييد الزوار بوقتٍ محدد للدخول إلى الموقع، فمن الممكن أن يكون الوقت المحدد غير ملائم للأغلبية.

**ثالثا: الأمان والخصوصية**: للحصول على ثقة الزبون من خلال أمان العمليات والخدمات المقدمة، إضافة إلى الحفاظ على خصوصية المعلومات الشخصية للزبون.

**رابعا: المحتوى**: إن العدد الهائل لمواقع التجارة الإلكترونية على الانترنت وما تحويه، جعل من جودة المحتوى أهم العناصر التي يتم اعتمادها في تقييم جودة الموقع، ويرتكز تقييم جودة محتوى الموقع الإلكتروني على المؤشرات التالية:

1. **الموثوقية**: مدى ثقة المستخدم بالمعلومات الواردة في الموقع، ويمكن قياس هذا المؤشر اعتمادا على:
- توافر العنوان الفعلي للمؤسسة على موقعها؛
- وجود معلومات حول المشرفين على الموقع ومستوى كفاءتهم؛
- وجود معلومات حول حقوق الطبع للموقع؛
- وجود بريد إلكتروني للقائمين على الموقع يسمح بالاتصال بهم.

2. **الموضوعية**: الموضوعية في عرض المعلومات وعدم المبالغة في الترويج للمنتج، وهذا المؤشر يقاس اعتمادا على عرض موضوعي للمعلومات دون تحيز.

3. **الدقة**: دقة المعلومات ويمكن قياس هذا المؤشر اعتمادا على:
- دقة المعلومات على الموقع؛
- عدم وجود أخطاء قواعدية أو لغوية في النصوص المكتوبة؛
- مصادر المعلومات على الموقع موثقة.

4. **أسلوب العرض**: تنوع أسلوب عرض المعلومات، ويمكن قياس هذا المؤشر اعتمادا على:
- احتواء الموقع على ملفات نصية؛
- احتواء الموقع على مؤثرات صوتية؛
- احتواء الموقع على ملفات فيديو؛
- احتواء الموقع على صور.

5. **تعدد اللغات**: إمكانية تصفح الموقع بأكثر من لغة، ويقاس هذا المؤشر من خلال:
- توفر تصفح الموقع بأكثر من لغة؛
- يراعي الموقع اختلاف ثقافات الزبائن بغض النظر عن الدولة التي ينتمون إليها.

6. **التحديث**: حداثة المعلومات على الموقع، ويمكن قياس هذا المؤشر اعتمادا على:
- المعلومات على الموقع حديثة (تاريخ النشر أو العرض)؛
- عدد مرات التحديث خلال فترة زمنية محددة ومعقولة؛
- وضوح تاريخ آخر تحديث للمحتوى.

7. **صلة الموقع بالمؤسسة**: يمكن تقييم الموقع من زاوية ارتباطه بالمؤسسة من خلال:
- احتواء الموقع على أهداف المؤسسة؛
- احتواء الموقع لنبذة تاريخية عن المؤسسة؛
- احتواء الموقع لمعلومات تفصيلية وشاملة حول منتجات المؤسسة؛
- يحتوي الموقع على صور توضيحية عن المؤسسة ومرافقها.

**خامسا: سهولة الاستخدام**: يظهر هذا العنصر كأهم عناصر التقييم في العديد من الدراسات السابقة، وهي تعني سهولة استعمال الموقع من قبل الزبون بغض النظر عن خلفيته العلمية، للحصول على المعلومة المطلوبة، وسرعة الانجاز بأقل قدر من الوقت والجهد، مما يحفز على معاودة الاستعمال؛ وهذا يزيد من قيمة الموقع بمعنى يجب أن يكون نظام المتصفح سهل الفهم دون أية تعقيدات، ليتمكن الزبون من الاستفادة من الخدمات التي يقدمها الموقع، كما تعني قدرة الموقع على توفير أداء ثابت لكفاءته، إضافة إلى إمكانية التكيف حسب رغبة المستخدم. ويمكن إجمال جودة سهولة الاستخدام بما يأتي:

1. **السهولة**: سهولة استخدام الموقع وإيجاد المعلومات والتصفح فيه، ويمكن استخدام البنود التالية لقياس هذا المؤشر:

- سهولة استخدام الموقع وفهمه والتعامل معه؛
- سهولة إيجاد المعلومات والتصفح في الموقع؛
- سهولة إيجاد الموقع عبر محركات البحث؛
- سهولة الوصول إلى الموقع (عنوان الموقع سهل وبسيط).

2. **الإعتمادية**: مناسبة عنوان وخصائص الموقع للموقع وطبيعته، ويمكن قياس هذا المؤشر اعتمادا على:

- مناسبة عنوان الموقع للموقع وطبيعته؛
- قصر وقت تحميل الموقع؛
- يدعم الموقع التصفح بأكثر متصفح؛
- يعمل الموقع بشكل صحيح باستخدام أوضاع شاشات مختلفة؛
- يحتوي الموقع على أقل عدد ممكن من الإعلانات لتفادي تحميل الصفحات لفترات طويلة؛
- وجود عداد لمعرفة عدد المستخدمين للموقع في فترة معينة؛
- يوفر الموقع جميع الخدمات باستمرار دون انقطاع؛

3. **الميزات التفاعلية**: بمعنى وجود تعليمات واضحة لاستخدام أي جزء من الموقع، برنامج مساعدة لمساعدة المستخدمين، وأدوات اتصال تغذية بين المستخدمين والموقع من خلال وسائل اتصال مختلفة. ويمكن قياس هذا المؤشر من خلال:

- وجود تعليمات واضحة لاستخدام أي جزء من الموقع؛
- وجود برامج مساعدة ورسائل خطأ عند حدوث مشكلة؛
- وجود عرض لبعض الأسئلة المتكررة مع إجابتها على الموقع؛
- وجود أداة بحث داخل محتوى الموقع؛
- وجود أدوات اتصال وتغذية رجعية بين المستخدمين والموقع من خلال البريد الإلكتروني أو نماذج التقييم ونحوه؛
- المقدرة على متابعة الطلبيات.

4. **التكيف وفق الحاجة**: عملية تكييف محتوى الموقع حسب رغبة وحاجة مستخدم، يقاس هذا المؤشر بمدى تكييف محتوى الموقع حسب رغبة وحاجة المستخدم (الإجابة على الاستفسارات والأخذ بالاقتراحات المقدمة من طرف زوار الموقع).

### 2.2. طرق تقييم مواقع المتاجر الافتراضية محل الدراسة

يتم الاعتماد في عملية تقييم المواقع الالكترونية على عدة أشكال متنوعة وأساليب مختلفة، منها ما هو كمي ومنها ما هو نوعي، ومنها ما هو يدوي ومنها ما هو آلي، ومن أهم الطرق الشائعة في التقييم نذكر تطبيقات الويب الآلية، وهي التي توفر عدد من برمجيات الويب الآلية لتقييم جودة مواقع المتاجر الافتراضية محل الدراسة من ناحية جودة التصميم ومدى ملائمته لمقاييس البناء، التنفيذ، سرعة التحميل، الأداء، الأمان، المحتوى، سهولة الاستخدام... ومنها ما يقيم جانب من الموقع كالقدرة على إحصاء الروابط الداخلية والخارجية وعرض رسومات بيانية والكشف عن الأخطاء وإحصائها، ومنها ما تقتصر وظيفته على جوانب محددة، ومنها ما يحدد أوجه القصور دون تحديد العلاج، ومنها ما يقوم بتحديد المشكلة وكيفية التغلب عليها، ومن هذه البرمجيات من يقوم بتتبع المستفيد ليسجل كل تحركاته بالموقع والوقت المستغرق في تصفح كل صفحة، وتحديد العنوان الرقمي المستخدم في الوصول وكذلك تسجيل المتصفح ونظام التشغيل المستخدم، وبهذا يتم تسجيل نشاط الموقع من خلال ملفات التردد على الموقع.

## المطلب الثالث: النتائج ومناقشتها

يمكن تلخيص النتائج وفق الآتي:

1. **جودة التصميم**: يمكن تلخيص هذا المؤشر في:

- **مظهر الموقع**: يقيس هذا المؤشر مدى جاذبية الموقع وذلك بالاعتماد على الجمال في الصور والحركات، فنجد معظم مواقع المؤسسات محل الدراسة تستعمل صور معبرة، أما عن الحركات فنجدها في مؤسسة الأمازون تتحرك بسرعة 1.1 في الثانية بسرعة G3، أما مؤسسة ايباي 3.7 في الثانية بسرعة G3 ، أما مؤسسة واد كنيس بسرعة 11.4 في الثانية بسرعة G3، أما مؤسسة سوق الجزائر سرعة 6.8 في الثانية بسرعة G3، أما مؤسسة جوميا بسرعة 12.8 في الثانية بسرعة G3.

- **المؤثرات السمعية والبصرية**: وتتمثل في خصائص الفيديو والصوت والصور المستخدمة في صفحات الموقع، والتي تقاس بالاعتماد على عدد وحجم ملفات الفيديو، التي كانت غير مكتشفة عند تحليلنا لكل مواقع المؤسسات محل الدراسة.

- **النص**: من خلال خصائص النصوص المستخدمة في صفحات الموقع ونعتمد في قياس هذا المؤشر على استخدام خط واحد وبحجم واحد وبنفس السمة، حيث نجد في مؤسسة سوق الجزائر 8 نصوص مكتوبة بخط عريض.

2. **سرعة التحميل**: يهدف هذا المؤشر لقياس مدى سرعة التحميل في الموقع، فنجد معدل سرعة التحميل في مؤسسة الأمازون بطيء إذ يبلغ 2.176 ثانية، أي يوجد 61 ٪ من المواقع أسرع، أما في مؤسسة ايباي فنجده هو الآخر بطيء 2.199 ثانية، 62 ٪ من المواقع أسرع، أما مؤسسة جوميا يكون سريع 1.502 ثانية، 61 ٪ من المواقع أبطأ في حين لم نسجل أي معدل في كل من موقعي المؤسسات الجزائرية واد كنيس وسوق الجزائر.

3. **الأمان والخصوصية**: نجد أنه في كل من مؤسسة الأمازون وايباي وجوميا تكون الصفحة مأمنة باستخدام HTTPS، في حين أن الصفحة في واد كنيس وسوق الجزائر تكون غير آمنة.

4. **المحتوى**: نلاحظ أن حجم محتوى الصفحة يكون في مؤسسة جوميا 4734636 بايت (bytes) تليه مؤسسة الأمازون 2708025 بايت، بعده مؤسسة ايباي 2146892 بايت، ثم سوق الجزائر 689538 بايت وأخيرا مؤسسة واد كنيس 1888بايت، حيث نركز في تقييم هذا العنصر على المؤشرات التالية:

– **تعدد اللغات**: نلاحظ أن كل من مواقع مؤسسة الأمازون وايباي وجوميا تكون بلغة واحدة لكن لها فروع في عدة دول في حين أن موقعي واد كنيس يمكن تصفح الموقع بأكثر من لغة أي نميز العربية والفرنسية والانجليزية، بينما موقع سوق الجزائر فنميز بين لغتين العربية والفرنسية.

– **التحديث**: يشير هذا المؤشر إلى مدى مراجعة وتحديث المعلومات على الموقع، فمن خلال تقييمنا لمواقع المؤسسات محل الدراسة نجد أن كل من مواقع الأمازون وايباي وواد كنيس، فنجد استحالة تحديد مدة التحديث للمعلومات نظرا للتحديث المستمر لها، في حين أن مؤسسة سوق الجزائر وجدناها منذ 948 يوم في حين مؤسسة جوميا منذ 6 أيام.

– **صلة الموقع بالمؤسسة**: من خلال تقييمنا لمواقع المؤسسات محل الدراسة نلاحظ أننا نستطيع تقييم الموقع من زاوية ارتباطه بالمؤسسة من خلال تقديمه لنبذة تاريخية عن الموقع وأهم أهدافه وهو ما لمسناه في مواقع المؤسسات محل الدراسة.

5. **سهولة الاستخدام**: يمكن قياس هذا المؤشر من خلال:

– **السهولة**: سهولة استخدام الموقع وإيجاد المعلومات اللازمة والتصفح فيه، إذ نعتمد على مدى سهولة الوصول إلى موقع المؤسسة عبر محركات البحث وهو ما نلمسه في مواقع المؤسسات محل الدراسة فبمجرد كتابة اسم المؤسسة في محرك البحث قوقل يقودنا مباشرة إلى الموقع الأصلي للمؤسسة.

– **الميزات التفاعلية**: بمعنى وجود برنامج مساعدة لمساعدة المستخدمين ويمكن قياس هذا المؤشر من خلال وجود برامج مساعدة ورسائل خطأ عند حدوث مشكلة، والمقدرة على متابعة الطلبيات ومعرفة أين وصلت، وهذا ما نميزه في المؤسسات محل الدراسة.

- **التكيف وفق الحاجة:** حيث نجد معظم مؤسسات محل الدراسة تعتمد على هذا المؤشر من خلال الإجابة على تساؤلات واستفسارات زوار الموقع والأخذ بآرائهم.

6. **معدل الارتداد:** ويعني هذا المؤشر معدل خروج الزوار من الموقع فورا من أول صفحة، فإذا زاد هذا المعدل فاعلم أن تصميم الواجهة شابهه الكثير من العيوب التي تحتاج إلى إصلاح فوري. وقد بين هذا المؤشر أن معدل الارتداد في مؤسسة ايباي بلغ 29.90 ٪ بمعنى انه المعدل المنخفض مقارنة بمعدلات المؤسسات الأخرى يليه مؤسسة الأمازون 30.30٪ بعدها مؤسسة سوق الجزائر بمعدل 35.70 ٪ وفي الأخير مؤسسة جوميا بمعدل 47.10 ٪ في حين لم نجد أي معدل مسجل بالنسبة لمؤسسة واد كنيس. وهذا دليل على أن تصميم واجهة مؤسسة جوميا به الكثير من العيوب التي تحتاج لإصلاحها.

7. **معدل البقاء في الموقع:** هو عامل مميز في التعريف بمدى الانتفاع بكمية الزوار للموقع، فمثلًا إذا كان معدل الزيارة الواحدة دقيقتين أو أكثر مع معدل كبير لزيارات الصفحات الداخلية، فهذا دليل على أن الموقع قد استطاع جذب بعض العملاء المحتملين، فقد بين هذا المؤشر أن مؤسسة ايباي تستطيع جذب أكبر عدد من العملاء المحتملين إذ يبلغ معدل البقاء في الموقع حوالي 9:04 يليه موقع الأمازون معدل البقاء يبلغ 8:04 يليه موقع جوميا 6:47 بعده موقع سوق الجزائر 2:58.

8. **تحليل الصفحات:** الهدف من اختيار تحليل الصفحات هو التحقق عما إذا كان الموقع يستخدم أدوات تحليلية مثل google Analytics التي تفيد القائمين عليه في الصيانة والحفاظ على جودته، فنجد أن كل من موقع واد كنيس وموقع سوق الجزائر يستخدمون أدوات تحليلية تتمثل في google Analytics في حين أنها غير موجودة بالنسبة لمواقع الأمازون وايباي وجوميا.

9. **صفحة الفيسبوك:** بمعنى وجود رابط بالموقع يؤدي إلى صفحة الفيسبوك، والفائدة منه هو معرفة الوزن الإعلامي للموقع فكلما كانت شعبية الموقع في الشبكات الاجتماعية مرتفعة من خلال المناقشة وإبداء الرأي كلما كان الموقع أكثر فعالية وترويج، فقد وجد أن موقع جوميا حصل على إعجاب المشتركين بتقدير " 17322349أعجبني" في حين لم نكشف أي صفحات لكل من مواقع الأمازون وايباي وواد كنيس وسوق الجزائر.

10. **صفحة التوتير:** يهدف هذا المؤشر لقياس عدد مرات التي ذكر فيها موقع المؤسسة في الشبكة الاجتماعية لتوتير، وبطبيعة الحال فإن الأهمية المتزايدة للموقع على الشبكات الاجتماعية، تعد كدليل على نجاح القائمين عليه في الترويج له، وقد بين المؤشر أن كل المؤسسات محل الدراسة ليس لها صفحة توتير مكشوفة باستثناء مؤسسة جوميا التي حصلت على 3714 جهة اتصال.

11.**سرعة الإعلان**: نلاحظ أن الإعلانات في مؤسسة واد كنيس تكون سريعة حيث تبلغ سرعة الإعلان 95 تليها مؤسسة الأمازون ب83 بعدها مؤسسة ايباي ب73 بعدها مؤسسة سوق الجزائر ب69 وأخيرا مؤسسة جوميا 62 من أصل 100.

12. **اختبار الشعبية**: هذا الاختبار يعطي درجة التقييم على أساس شعبية وأهمية الموقع على شبكة الانترنت، بالاعتماد على ترتيب اليسكا للمواقع التي تراقب حركة الويب شبكيا، أي حسب عدد الزيارات التي تتم للموقع، حيث تنشر أليسكا معلومات حول:

- ترتيب الشعبية المطلقة للموقع: ويقصد به شعبية الموقع نسبة إلى ترتيب بقية المواقع.
- التغير النسبي للشعبية: الذي يعني تطور شعبية الموقع شبكيا خلال ثلاثة أشهر الماضية.

وفقا لهذا الاختبار فإن موقع الأمازون احتل المرتبة العاشرة 10 عالميا والرابعة 4 في الولايات المتحدة الأمريكية، أما موقع مؤسسة ايباي فاحتل المرتبة 40 عالميا و 12 في الولايات المتحدة الأمريكية، وموقع واد كنيس احتل المرتبة 8977081 عالميا، وموقع سوق الجزائر احتل المرتبة 560555 عالميا، في حين احتل موقع مؤسسة جوميا المرتبة 12905 عالميا و76 في الجزائر[1].

**الجدول رقم (08): تصنيف مواقع المتاجر الافتراضية محل الدراسة**

| | الأمازون | ايباي | واد كنيس | سوق الجزائر | جوميا |
|---|---|---|---|---|---|
| **الرتبة الوطنية** | 04 | 12 | / | / | 76 |
| **الرتبة العالمية** | 10 | 40 | 8977081 | 5630555 | 12905 |

**المصدر: من إعداد الباحث**

بالنسبة لمؤسسة الأمازون نلاحظ انخفاض في حركة البحث عبر محركات البحث في الربع الثالث من سنة 2018، في حين نلاحظ انخفاض في حركة البحث عبر محركات البحث بالنسبة لموقع مؤسسة ايباي في الربع الأول من سنة 2019، إذ بلغت نسبة الزيارات لهذا الموقع من محرك البحث حوالي 17.50 ٪ بانخفاض 6.00٪ مقارنة بالأشهر الثلاثة السابقة. في حين نلاحظ ارتفاع في حركة البحث عبر محركات البحث بالنسبة

[1] انظر الملحق رقم 04

لموقع مؤسسة جوميا في الربع الرابع من سنة 2018 مقارنة بالربع الثالث من نفس السنة إذ تبلغ نسبة الزيارات لهذا الموقع من محرك البحث حوالي 14.90 ٪ بارتفاع 26.00 ٪ مقارنة بالأشهر الثلاثة السابقة[1].

13. **الأجهزة المحمولة**: نلاحظ أن معظم صفحات مواقع المؤسسات الأمازون، ايباي، واد كنيس وجوميا يمكن عرضها بشكل جيد على أجهزة الجوال بحيث يكون النص مقروءا ومحتوى يتناسب مع إطار العرض.

14. **الروابط الواردة**: الفائدة من هذا الاختبار هو معرفة عدد الروابط ذات الصلة بمواقع المؤسسات محل الدراسة، وهذا مهم جدا لمحركات البحث فهي تعتبر هذه الروابط بمثابة تصويت لفائدة مواقع المؤسسات محل الدراسة، مما يجعلها تحتل مكانا متقدما ضمن نتائج البحث، وبالتالي الحيازة على وزن وترتيب أفضل لدى المحركات، كما أن الروابط الواردة هي وسيلة لقياس شعبية المواقع ورواجها الكترونيا، ولهذا فإنه من المستحسن التعريف بالمواقع في الأدلة الالكترونية والمواقع ذات الصلة، لكن دون إفراط فقد يستغل هذا من طرف المتطفلين، مما قد يضر بالمواقع في ظل غياب مساهمة مجدية، يقدر عدد صفحات المواقع الأخرى التي تشير لموقع مؤسسة ايباي عبر روابط خارجية 358 رابطا، ولموقع سوق الجزائر 123 رابطا، أما مؤسسة جوميا 379 رابطا.

15. **عناوين الصفحات**: يتحقق هذا الاختبار من سلامة استخدام عناوين الصفحات على الموقع الالكتروني بشكل صحيح، فعناوين الصفحات المناسبة لها أهمية خاصة لمحرك البحث، ومن المستحسن أن لا يفوق عدد محارف العنوان الاسمي 80 محرفا كحد أقصى. وقد بين الاختبار أن جميع صفحات مواقع المؤسسات، تستخدم عناوين الصفحات بشكل مناسب، إذ نلاحظ أن عناوين صفحات مواقع مؤسسات محل الدراسة تظهر نتائج البحث في الجزء العلوي من نافذة المتصفح عند زيارة موقع المؤسسة.

16. **اختبار الصور والرسومات**: يهدف هذا الاختبار إلى التحقق من أن روابط رسومات مواقع المؤسسات محل الدراسة بنيت على أساس صحيح وفق المعايير التقنية المناسبة للويب، فعدم الالتزام بها يتسبب في بطء تحميل الصفحة، ويجعل الوصول للمواقع صعب، فالبرنامج المتصفح عندما يجد المواصفات الرسومية في الصفحة، سوف يحمل محتويات الصفحة كاملة في انتظار تحميل ما بها من صور وبالطبع هذا يشغل الزائر في القراءة عوض الانتظار الذي قد يدفعه إلى المغادرة، فعدم وجود المواصفات سوف لن يكون بمقدور البرنامج المتصفح تحديد مساحة الصورة التي ينبغي عليه تركها، وبالتالي سوف يضطر إلى تحميل الصور أول بأول وهذا ما يزيد من وقت تحميل الصفحة.

[1] انظر الملحق رقم 05

17. **اختبار العلامات الرأسية:** يضمن هذا الاختبار حسن عنونة المستند بصفحة الويب من نوع html بالقدر الكافي الذي يضمن التعرف عليه في محركات البحث، كما أن العلامات الرأسية تسمح بملائمة محتوى الموقع مع متصفحات الزوار.

18. **اختبار سهولة الطباعة:** يحدد ما إذا كانت مواقع المؤسسات محل الدراسة مناسبة للطباعة، ولوحظ أن جل صفحات مواقع المؤسسات لا توفر للزائرين قوالب الطباعة.

19. **اختبار الصلاحية W3C:** يتحقق هذا الاختبار من أن المواقع تلتزم بمعايير الهيئة الدولية W3C لمواقع الويب، هذا التوافق من شأنه أن يرفع من فهرسة وتصنيف المواقع بمحركات البحث (Search Engine Optimisation: SEO) مما يسهل عملية الوصول وتحميل صفحات الموقع، وأيضا يعني نجاح اختبار الصلاحية أن الموقع ملائم للعرض الصحيح مع جل المتصفحات بمختلف أنواعها، ففي كثير من الدول على غرار المملكة المتحدة تولي أهمية كبيرة للامتثال لهذه المعايير (شرط قانوني)، ويتم تشغيل اختبار W3C بالتناوب من صفحة إلى أخرى، ويستند في النتيجة الإجمالية على نسبة الصفحات التي لا تحتوي على أخطاء (درجة الكمال هي 100 ٪، يعني أن كل الصفحات تمتثل لهذه المعايير).

بين فحص موقع الأمازون على وجود 05 أخطاء و13 تحذير، أي 73 من أصل 100، بمعنى أن 27 من الصفحات لا تمتثل لهذه المعايير، ولهذا يجب العمل أكثر لتحسين الموقع، أما موقع مؤسسة ايباي فبين الفحص على وجود 05 أخطاء، و11 تحذير، أي 75 من أصل 100، بمعنى أن 25 من الصفحات لا تمتثل لهذه المعايير، ولهذا يجب العمل أكثر لتحسين الموقع، أما موقع مؤسسة واد كنيس فنجد 09 أخطاء، و12 تحذير، أي 31 من أصل 100، بمعنى أن 69 من الصفحات لا تمتثل لهذه المعايير، وبالطبع يعتبر هذا أمر غير مستحسن، يجب العمل أكثر لتحسين الموقع، أما موقع مؤسسة سوق الجزائر فنجد 07 أخطاء، و20 تحذير، أي 40 من أصل 100، بمعنى أن 60 من الصفحات لا تمتثل لهذه المعايير، وبالطبع يعتبر هذا أمر غير مستحسن، يجب العمل أكثر لتحسين الموقع، أما موقع مؤسسة جوميا فنجد 04 أخطاء، و12 تحذير، أي 67 من أصل 100، بمعنى أن 33 من الصفحات لا تمتثل لهذه المعايير، ولهذا يجب العمل أكثر لتحسين الموقع[1].

## المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي للمؤسسات محل الدراسة

[1] انظر الملحق رقم 06

تعتمد كل من المؤسسات الأمازون، ايباي، جوميا، واد كنيس، ومؤسسة سوق الجزائر تسييرا استراتيجيا، من أجل وضع استراتيجيات تضمن لها تحقيق أهدافها الإستراتيجية من جهة من أجل تحقيق ميزة تنافسية، ومن جهة أخرى تكون متكيفة مع متغيرات البيئة الخارجية وخصوصيات البيئة الداخلية.

**المطلب الأول: الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات محل الدراسة**

بناءا على نتائج تقارير المؤسسات، ونتائج البحث في مواقع المؤسسات محل الدراسة كانت النتائج كما يلي:

**أولا– مؤسسة الأمازون**

**1. رؤية المؤسسة:** تتمثل رؤيتها في الرقي بالمؤسسة إلى مستويات أعلى، العمل على توفير أعلى مستويات الأمان، فيما يخص الدفع الالكتروني أو خدمات التسويق الالكتروني لكسب ثقة المستهلك، بالإضافة إلى خلق قيم الأسهم والعمل على التوسع الجغرافي لتلبية فرص السوق.

**2. رسالة المؤسسة:** تتمثل رسالة مؤسسة الأمازون في ممارسة نشاط البيع على الانترنت للكتب، الأقراص المدمجة، برامج الكمبيوتر، ألعاب الفيديو والالكترونيات والملابس والأثاث والمواد الغذائية ولعب الأطفال حيث توجه خدماتها للمستهلكين الافتراضيين سواءا كانوا أفرادا أو مؤسسات، مع وجود نية للتوسع أكثر مستقبلا سواءا على مستوى المناطق الجغرافية أو المنتجات لتحقيق ميزة تنافسية.

كما أن للمؤسسة أهداف تسعى لتحقيقها وهي:

- تطوير وتنمية المؤسسة
- جلب والاحتفاظ على أفضل الزبائن في السوق
- الحفاظ على البقاء والاستمرار، خاصة مع اشتداد المنافسة العالمية
- الحصول على أسهم في مؤشر ناسداك بدخولها السوق العالمية بالرمز AMZN
- زيادة الدخل من خلال نشاطاتها عبر الانترنت
- الاهتمام بالمستهلك والبائع
- التميز في ترسيخ العلامة التجارية
- توسيع مجالات التجارة الالكترونية في مجالات مختلفة

- العمل على المحافظة على الريادة التكنولوجية من خلال التميز في الإبداع التكنولوجي

من خلال تحقيق هذه الأهداف تسعى مؤسسة الأمازون إلى تحقيق ميزة عن منافسيها تبنى أساسا على التكنولوجيا المتطورة، برامج الحماية، الجودة،...

**ثانيا– مؤسسة ايباي**

**1. رؤية ايباي:** "رؤيتنا للتجارة هي التي يتم تمكينها من قبل الناس، مدعومة بالتكنولوجيا، ومفتوحة للجميع[1]."

تتمثل رؤية مؤسسة ايباي في الرقي بالمؤسسة إلى مستويات أعلى، من خلال توفير منصة تداول عالمية حيث يمكن لأي شخص أن يتاجر بأي شيء، لان التجارة عبر الانترنت متعددة الجنسيات ومبيعات التجزئة هي في الأساس مكان تداول عالمي، حيث أن أعمال المؤسسة تدور حول تشكيل منصة للتداول العالمي وهي جوهر النشاط التجاري للمؤسسة لتقديم خدماتها دوليا، كذلك تستخدم الأعمال متعددة الجنسيات تقنيات المعلومات لضمان نمو الأعمال من خلال انتهاج استراتيجيات للتحسين التكنولوجي.

**2. رسالة ايباي**[2]: "تتمثل مهمتنا في أن نكون الوجهة المفضلة عالميًا لاكتشاف القيمة الكبيرة والاختيار الفريد".

تتمثل رسالة مؤسسة ايباي في أن تكون الوجهة المفضلة في العالم لاكتشاف قيمة كبيرة واختيار فريد. إذ تعتبر مؤسسة ايباي هذا البيان بمثابة رسالة لها، إذ من المفترض أن الرسالة تصف حالة تهدف المؤسسة إلى تحقيقها، بدلا من ما تقوم به الشركات متعددة الجنسيات في عملياتها.

على سبيل المثال أن تكون الوجهة المفضلة في العالم هو وصف واضح لمثل هذه الحالة. وبالتالي فإن رسالة ايباي تتمثل في الاندفاع في قيادة التجارة الالكترونية في سوق التجزئة عبر الانترنت، وبالتالي يتطلب منها ممارسات إستراتيجية لتحقيق المركز الأول في الصناعة.

تحتوي رسالة المؤسسة على المكونات التالية:

- لتكون الوجهة المفضلة في العالم
- لاكتشاف قيمة كبيرة واختيار فريد.

[1] التقرير السنوي (2016)، مؤسسة ايباي

[2] التقرير السنوي (2016)، مؤسسة ايباي

يبين العنصر الأول بوضوح هدف القيادة في المزاد الالكتروني وسوق التجزئة، هذا الهدف يعني ضمنيا أن المؤسسة تعتبر نفسها اللاعب الأعلى في المستقبل في هذه الصناعة، وذلك من حيث تمكين العالم من اكتشاف قيمة كبيرة واختيار فريد للبائعين والمشترين في جميع أنحاء العالم عن طريق الاستخدام الاستراتيجي الفعال للمزايا التنافسية القائمة على نقاط القوة في الأعمال.

نظرا للمنافسة القوية التي تواجهها مؤسسة ايباي في سوق التجزئة العالمي عبر الانترنت، بسبب القيادة في الصناعة، وجب عليها تطوير أعمالها، وجودة عالية للخدمات، وكفاءة تشغيلية.

كما أن للمؤسسة أهداف تسعى لتحقيقها وهي:

- زيادة إيراداتها من الأسواق
- جذب مستخدمين جدد وزيادة عدد العملاء
- فعالية التكلفة على أساس وفورات الحجم
- فعالية عالية للخدمة
- تحسين جودة خدمة العملاء
- تنشيط عدد أكبر من المستخدمين لتقديم عروض الأسعار من خلال فرض لوائح جاذبة
- زيادة حجم البضائع الإجمالي وقيمة المعاملات التي يتم إجراؤها بواسطة كل مستخدم نشط واحد
- تطوير وتنمية المؤسسة
- الحفاظ على البقاء والاستمرار، خاصة مع اشتداد المنافسة العالمية
- توسيع نشاطاتها عبر الانترنت لمزيد من الأسواق
- الاهتمام بالمستهلك والبائع
- التميز في ترسيخ العلامة التجارية
- توسيع مجالات التجارة الالكترونية في مجالات مختلفة
- العمل على المحافظة على الريادة التكنولوجية من خلال التميز في الإبداع والابتكار التكنولوجي
- الحصول على أسهم في مؤشر ناسداك بدخولها السوق العالمية بالاسم EBAY
- أحد أهدافنا هو تقديم تجربة تسوق أكثر تخصيصًا من خلال تحديد المنتجات التي تظهر للمستهلكين وإبراز مزايا السعر والاختيار المذهلة التي يوفرها موقع eBay غالبًا عبر الفئات.

من خلال تحقيق هذه الأهداف تسعى مؤسسة ايباي إلى تحقيق ميزة عن منافسيها تبنى أساسا على الأسعار، خدمة العملاء، الجودة،...

**ثالثا– مؤسسة واد كنيس:**

**1. رؤية المؤسسة:** تتمثل رؤيتها في أن تصبح أكبر مؤسسة تسويق رائدة في مجال التجارة الالكترونية في الجزائر، والرقي بها إلى مستوى المؤسسات الافتراضية العالمية، العمل على إرساء الثقة بين البائع والمشتري من خلال موقعها الالكتروني، العمل على توفير أعلى مستويات الأمان فيما يخص الدفع الالكتروني أو خدمات التسويق الالكتروني.

**2. رسالة المؤسسة:** للمؤسسة رسالة تتمثل في:

- تشكيل الثورة التجارية الالكترونية الجزائرية بشكل متواصل.
- إنهاء الصفقات بنجاح بأحسن وأنجح الوسائل.
- توسع الوصول بالموقع إلى كل ولايات الوطن في أقرب وقت ممكن.
- القيام بخدمات الصرف مع البنوك الالكترونية الشهيرة.

كما أن للمؤسسة أهدافا تسعى إلى تحقيقها تتمثل في:

- الوصول إلى أكبر عدد من المستخدمين على المستوى العالمي
- نشر ثقافة التسوق الالكتروني في الجزائر
- توفير أنظمة دفع الكتروني آمنة يمكن الوثوق بها والتعامل من خلالها
- توسيع نشاطات المستهلك الجزائري عبر مختلف الأنشطة الالكترونية
- توفير منصة تسوق الكترونية متطورة تتماشى مع متطلبات المؤسسات الرائدة
- استقطاب أكبر قدر من التجار ورؤوس الأموال لممارسة نشاطاتهم عبر الموقع
- توفير أنظمة شحن السلع والخدمات من خلال التعاقد مع شركات متخصصة

من خلال تحقيق هذه الأهداف تسعى مؤسسة واد كنيس إلى تطوير نظم التسويق الالكتروني في المؤسسات الجزائرية، وإرساء الثقة بين البائع والمشتري، وتوفير وسائل دفع الكترونية آمنة للنهوض بالمؤسسات الافتراضية الجزائرية إلى مستوى المؤسسات العالمية.

**رابعا – مؤسسة سوق الجزائر**

**1. رؤية المؤسسة:** تتمثل رؤيتها في أن تصبح أكبر مؤسسة تسويق رائدة في مجال التجارة الالكترونية في الجزائر، والرقي بها إلى مستوى المؤسسات الافتراضية العالمية، العمل على توفير أعلى مستويات الأمان فيما

يخص الدفع الالكتروني أو خدمات التسويق الالكتروني، وذلك بتوفير بطاقات الفيزا العالمية وتوفير خدمة الوساطة المالية في العمليات التجارية، توفر خدمة البيع والشراء عبر نظام المزادات الالكترونية.

**2. رسالة المؤسسة:** كما أن للمؤسسة رسالة تتمثل في:

- تشكيل الثورة التجارية الالكترونية الجزائرية بشكل متواصل.
- إنهاء الصفقات بنجاح بأحسن وأنجح الوسائل.
- توسع الوصول بالموقع إلى كل ولايات الوطن في أقرب وقت ممكن.
- القيام بخدمات الصرف مع البنوك الالكترونية الشهيرة.

كما أن للمؤسسة أهدافا تسعى إلى تحقيقها تتمثل في:

- الوصول إلى أكبر عدد من المستخدمين الجزائريين وبفئات مختلفة
- نشر ثقافة التسوق الالكتروني في الجزائر
- توفير أنظمة دفع الكتروني أمنة يمكن الوثوق بها والتعامل من خلالها
- توسيع نشاطات المستهلك الجزائري عبر مختلف الأنشطة الالكترونية
- توفير منصة تسوق الكترونية متطورة تتماشى مع حاجة المستخدم الجزائري
- استقطاب أكبر قدر من التجار ورؤوس الأموال لممارسة نشاطاتهم عبر الموقع
- توفير أنظمة شحن السلع والخدمات من خلال التعاقد مع شركات متخصصة
- الهدف الرئيسي للموقع هو أن يكون في المستقبل البوابة الالكترونية الأولى لخدمات التسوق الالكتروني والدفع الالكتروني في الجزائر.

من خلال تحقيق هذه الأهداف تسعى مؤسسة سوق الجزائر إلى تطوير نظم التسويق الالكتروني في المؤسسات الجزائرية وتوفير وسائل دفع الكترونية آمنة للنهوض بالمؤسسات الافتراضية الجزائرية إلى مستوى المؤسسات العالمية.

**خامسا– مؤسسة جوميا:**

**1. رؤية جوميا:** تتمثل رؤية مؤسسة جوميا في إحداث ثورة في تجربة التسوق في إفريقيا، أن تصبح المركز الوحيد لتجارة التجزئة في إفريقيا من خلال تطبيق أفضل الممارسات على الانترنت، الوجهة الوحيدة لربط الأفارقة مع بعضهم البعض وجلب السلع الاستهلاكية والخدمات للجميع على الإنترنت لتلبية متطلبات

عملائها وذلك عن طريق تحقيق جميع مميزات التسوق الالكتروني بمجموعة متنوعة من المنتجات بأفضل الأسعار، فضلاً عن تقديم أقوى العروض وأعلى جودة للمنتجات.

2. **رسالة جوميا:** للمؤسسة رسالة تتمثل في:

- خلق سوق إلكترونية لا تتطلب رأس مال كبير من رواد الأعمال.
- توفير فرصة للشركات الصغيرة والمتوسطة لتنمو وتنافس في السوق.
- توفر خدمة عملاء تهتم بتقديم تجربة مميزة للمتسوقين حيث توفر لهم كل الخيارات مما يسمح للبائعين الحصول على تقييم حقيقي لمنتجاتهم كما تتيح لهم فرصة التواجد في السوق المحلية والدولية بسهولة ويسر.
- نشر الوعي لدى المتسوقين لبناء الثقة في نظام التسوق والدفع عبر الإنترنت، مع تقديم خيار الدفع النقدي عند الاستلام، وذلك لتلبية احتياجات جميع عملائها.
- جعل تجربة المستخدمين سهلة ومسلية.
- تطوير نظام الدفع في جميع أنحاء إفريقيا.

كما أن للمؤسسة أهدافا تسعى إلى تحقيقها تتمثل في:

- تقديم التوازن المثالي بين البائع والمشتري.
- المحافظة على مكانة رائدة في موقع المبيعات عبر الانترنت في الجزائر.
- توسيع قاعدة العملاء الأوفياء.
- تلبية متطلبات كل متسوق عبر الانترنت.
- بناء قاعدة بيانات موثوقة وسهلة الاستخدام من قبل جميع الجزائريين.
- ربط أفريقيا رقمياً لتحسين حياة الأفراد في القارة عبر استخدام الإنترنت.

من خلال تحقيق هذه الأهداف تسعى مؤسسة جوميا إلى المحافظة على الريادة والنهوض بالمؤسسات الافتراضية الإفريقية إلى مستوى المؤسسات العالمية، وإرساء التوازن بين البائع والمشتري، بناء قاعدة بيانات موثوقة وسهلة الاستخدام مع الزبائن، وربط المستهلكين الأفارقة ورواد الأعمال كي يقوموا بالعمل معاً.

## المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسات محل الدراسة

**أولا– مؤسسة الأمازون**

**I. تحليل البيئة التنافسية**

1. **المنافسون المحتملون:** تطورت أعمال مؤسسة الأمازون بسرعة مع منافسة شديدة من قبل:

- العالم المادي وتجار التجزئة والناشرين والبائعين والموزعين والمصنعين والمنتجين
- عدد من المنافسين غير المباشرين، بما فيها شركات وسائط الإعلام، وبوابات الانترنت، مواقع التسوق مواقع الويب لمقارنة التسوق والويب للبحث عن الآلات، ومحركات البحث على الشبكة العالمية، إما مباشرة أو بالتعاون مع غيرها من تجار التجزئة.
- الشركات التي تقدم خدمات التجارة الالكترونية، مع تطوير مواقع الويب لتلبية رغبات وخدمة الزبائن.
- الشركات التي تمول الهياكل القاعدية لخدمات الويب، أو مخازن المعلومات الأخرى أو خدمات الإعلام الآلي الأخرى أو الإنتاجية.
- الشركات التي تصمم، تصنع، تسوق أو تبيع وسائل الاتصال الرقمية.

أن العوامل التي تمثل ضغط وتهديد على مستوى مؤسسة الأمازون وذلك من خلال:

- الأسعار
- توفر الراحة والمعلومات
- اكتشاف العلامة التجارية
- الخدمات الشخصية
- سهولة الوصول
- خدمة العملاء والموثوقية
- سهولة الاستخدام
- القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة

2. **المنافسون الحاليون:** ومن المنافسين الرئيسيين الحاليين لمؤسسة الأمازون هم:

- شركة بارنز أند نوبل Barnes and Noble
- شركة ايباي eBay
- Alibaba Group
- Apple.Inc
- Facebook.Inc
- Alphabet (Google.Inc) .Inc
- Microsoft

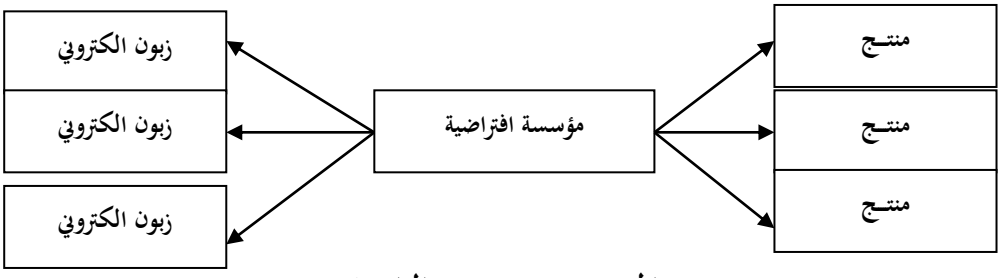
- والعديد من شركات الإنترنت والتجزئة الأخرى.

إذ يضغط هؤلاء المنافسون على مؤسسة الأمازون وذلك من خلال تخفيض الأسعار، والقدرة العالية في جذب المستهلكين خاصة مع التغير المستمر في سلوك المستهلك الافتراضي وتوجهاته وتقريبهم من مؤسساتهم.

**3. الوسطاء الافتراضيون:** تملك مؤسسة الأمازون موزعين افتراضيين ينشطون من خلال مواقع الويب، يعملون على توزيع خدمات المؤسسة وتوصيلها للمستهلكين النهائيين. إذ يشكلون للمؤسسة ميزة تمكنها من تلبية حاجات زبائنها في أقرب وقت ممكن وتوصيلها، ربحا للوقت والجهد المبذول للتسوق في المحلات. إذ يقوم هؤلاء الموزعين بالأدوار التالية:

- تقييم احتياجات الزبائن والبحث عن الاقتراحات المناسبة لهم.
- توزيع المنتجات فعليا للزبائن
- تقديم النصح والمشورة للزبائن
- تقديم معلومات حول الزبائن للمؤسسة
- التوفيق بين مؤسسة الأمازون وزبائنها.

**الشكل رقم (14): المؤسسة الافتراضية كوسيط بين المنتجين والزبائن الالكترونيين**




**المصدر: من تصميم الباحث**

تعتبر مؤسسة الأمازون الأمريكية حالة تطبيقية للشكل أعلاه، فلقد أوجدت هذه المؤسسة لنفسها نموذج أعمال جديد منذ منتصف 1995 حيث تقوم بتسويق الكتب الموجودة في مخازن الآخرين من منتجي الكتب بنقرة على الانترنت لتنشأ بذلك خدمة جديدة وسوق افتراضي بدل من رفوف طويلة للكتب. وتملك أمازون متجرا افتراضيا يحتوي على 2.5 مليون كتاب وهو رقم أكبر بعشرات المرات مما تعرضه أكبر معارض الكتاب[1].

**4. الدخلاء المحتملون:** شهدت الأمازون دوت كوم دخول دخلاء محتملين للسوق، ينافسون منتجاتها وخدماتها، وذلك بإضافة حرف أو حرفيين لاسم المؤسسة (noamazon.com) "لا لمكتبة الأمازون"، وردا

[1] نجم عبود نجم، مصدر سبق ذكره، ص 360

على هذه المنافسة التي تعرضت لها مؤسسة الأمازون من قبل المؤسسات المنافسة، وعلى رأسها، مؤسسة بارنز أند نوبل عمدت مكتبة الأمازون إلى سياسة تخفيض أسعار مبيعاتها تخفيضا معتبرا وصل لحد خصم 40، لمواجهة هذا النوع من المنافسة الذي تتعرض له للانتقام من المنافسين كرد فعل محاولة منها لطرد الدخلاء الجدد.

**5. المستهلك الافتراضي**: تملك مؤسسة الأمازون قاعدة ضخمة من الزبائن حصلت عليها من خلال قوة وشهرة علامتها التجارية العالمية التي تعرف بها، إذ تؤثر في:

- اختيار المستهلك بالإضافة لكونها مؤسسة عالمية رائدة في مجال التسويق عبر الانترنت.
- توفر كافة المعلومات عن منتجاتها لزبائنها لتكون لديهم فكرة حول العروض المقدمة في السوق الالكترونية.

**تحليل SWOT**: يكشف تحليل SWOT لمؤسسة الأمازون عن كيفية استخدام أكبر بائع تجزئة عبر الإنترنت لمزاياه التنافسية ليصبح اللاعب المسيطر في صناعة البيع بالتجزئة. وهو يحدد جميع نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الرئيسية التي تؤثر على المؤسسة أكثر من غيرها. يوضح الجدول التالي تحليل SWOT لمؤسسة الأمازون:

**الجدول رقم(09): تحليل SWOT لمؤسسة الأمازون**

| | |
|---|---|
| **نقاط القوة:**<br>1. قيادة السوق على المستوى العالمي<br>2. خبرة في الاستفادة واسعة من ميزة المحرك الأول<br>3. القيادة الفعالة والقوية من قبل المؤسس جيف بيزوس<br>4. قيادة التكلفة بسبب هيكل التكلفة الفعال<br>5. كفاءة إدارة علاقات العملاء | **نقاط الضعف:**<br>1. موسمية العمل<br>2. هوامش ربح منخفضة |
| **الفرص:**<br>1. التوسع بشكل كبير من خلال طرح نظام الدفع عبر الإنترنت<br>2. زيادة التركيز على منتجات وخدمات العلامة التجارية الخاصة<br>3. زيادة محفظة عروضها<br>4. التوسيع وفتح المزيد من المواقع في الأسواق الناشئة | **التهديدات:**<br>1. التهديدات للأمن على الإنترنت<br>2. دعاوى قضائية من الناشرين والمنافسين في صناعة البيع بالتجزئة<br>3. منافسة كبيرة من تجار التجزئة المحليين عبر الإنترنت |

**المصدر**: https://research-methodology.net/amazon-swot-analysis

**نقاط القوة:**

1. الأمازون هي مؤسسة رائدة في السوق بلا منازع في قطاع التجزئة عبر الإنترنت في الولايات المتحدة، كسب عملاق التجارة الإلكترونية 37 مليار دولار أمريكي في الربع الرابع من عام 2017 وحده، بزيادة قدرها 42٪ مقارنة بالسنة السابقة.[1] شكلت المبيعات التي أجرتها الأمازون في عام 2017 نسبة 44٪ من جميع مبيعات التجارة الإلكترونية في الولايات المتحدة، أو حوالي 4٪ من إجمالي المبيعات في البلاد[2]. زاد إجمالي المبيعات بنسبة 27٪ و 31٪ في عام 2016 و 2017، مقارنةً بفترات السنة السابقة المماثلة[3] .

تتمتع أمازون بحضور قوي في العديد من الاقتصاديات الناشئة أيضًا. دخلت المؤسسة الصين قبل أكثر من عقد من الزمن، ودخلت أسواق البرازيل والهند في عامي 2012 و2013 على التوالي[4]. وجود قوي في الاقتصاديات الناشئة ميزة يمكن أن تقدم مساهمة هائلة في آفاق النمو على المدى الطويل للمؤسسة.

تقدم مؤسسة الأمازون برنامج أمازون بريم، وهو برنامج عضوية سنوي يتضمن شحن مجاني غير محدود لعشرات الملايين من العناصر، والوصول إلى تدفق فوري غير محدود لآلاف الأفلام والحلقات التلفزيونية، وغيرها من المزايا.

والشكل أدناه يوضح، ازدياد عدد مشتركي أمازون بريم بشكل ثابت في الولايات المتحدة ليصل إلى 95 مليون في الربع الثاني من عام 2018. وعلاوة على ذلك، هناك أكثر من 100 مليون دولار تدفع لأعضاء الأمازون في جميع أنحاء العالم.[5]

**الشكل رقم(15): عدد أعضاء أمازون بريم في الو.م.أ**

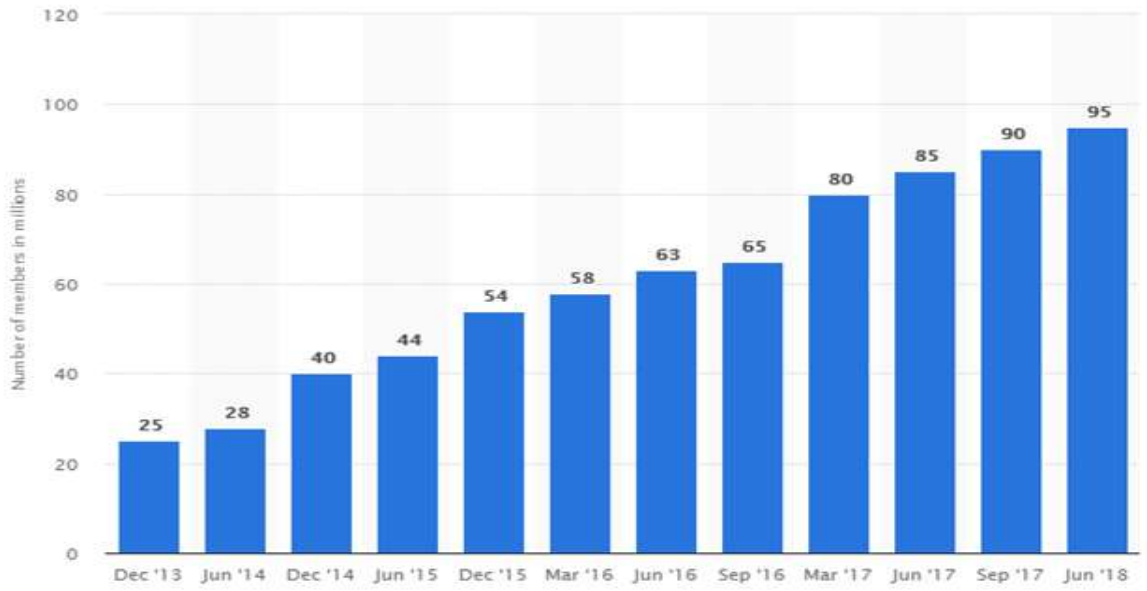
[1] Coren, M.J. & Hao, K. (2018) "Amazon is struggling to duplicate its US success overseas" *Quartz,* Available at: https://qz.com/1196193/amazon-amzn-is-struggling-to-duplicate-its-us-success-overseas/

[2] Tomas, L. (2018) "Amazon grabbed 4 percent of all US retail sales in 2017, new study says" *CNBC,* Available at: https://www.cnbc.com/2018/01/03/amazon-grabbed-4-percent-of-all-us-retail-sales-in-2017-new-study.html

[3] Annual Report (2017) Amazon.com Inc.

[4] *Singh, S. (2013) "Can Amazon, world's largest online retailer, crack an emerging market?"* The Economic Times, *Available* at: http://articles.economictimes.indiatimes.com/2013-09-26/news/42426794_1_amazon-india-south-india-retailer

[5] Spangler ،T. (2018) "Amazon Has More than 100 Million Prime Subscribers ،Jeff Bezos Discloses" *Variety* ، Available at: https://variety.com/2018/digital/news/amazon-prime-100-million -subscribers-1202757832




**Source : Statiste (2018) Available at: https://www.statista.com/statistics/546894/number-of-amazon-prime-paying-members/**

2. استفادت الأمازون من ميزة المحرك الأولى في العديد من القطاعات، على سبيل المثال، تم تسمية أمازون كيندل بالثورة من قبل العديد من المراجعين[1]، وتقدم خدمات أمازون على الإنترنت (AWS) أكثر من 516 ميزة وخدمات، ومعظمها ذات طبيعة مبتكرة. ويمكن ذكر أتمتة المستودعات على أنها مجال آخر يتمتع فيه عملاق التجارة الإلكترونية بميزة الحركة الأولى مع وجود آثار إيجابية على الحد الأدنى.

علاوة على ذلك، مع شبكة الشحن الجوي، من المتوقع أن تبني آلاف المقاهي التي يبلغ طولها 53 قدمًا والتأجير 20 طائرة بوينغ 767، وهي أكبر شركة تجارة تجزئة على الإنترنت في العالم، ميزة تحرك أول في مجال الخدمات اللوجستية أيضًا[2]. تعد تجربة الأمازون وكفاءتها من حيث تطوير وتسويق المنتجات والخدمات المبتكرة قوة كبيرة يمكن زيادتها من خلال التداعيات الإيجابية على توقعات النمو طويلة الأجل للأعمال.

3. أثبت جيف بيزوس، أنه قوة دافعة وراء النمو السريع والمستدام للأعمال التجارية من خلال تطبيق أسلوب رؤيته. كما احتلت بيزوس المرتبة الأولى في قائمة 2014 من أفضل المدراء التنفيذيين في العالم وفقًا لجريدة هارفارد بيزنس ريفيو[3] .

---

[1] Elgan ،M. (2010) "Opinion: Why Amazon's Kindle is Revolutionary" *MacWorld* ،Available at: http://www.macworld.com/article/1061186/kindle.html

[2] Banker, S. (2016) "Is Amazon Building a First Mover Advantage in Logistics?" *Logistics Viewpoints*, Available at: https://logisticsviewpoints.com/2016/06/06/does-amazon-have-a-first-mover-advantage-in-logistics/

[3] Ignatis, A. (2014) The Best Performing CEOs in the World, *Harvard Business Review*, Available at: https://hbr.org/2014/11/the-best-performing-ceos-in-the-world

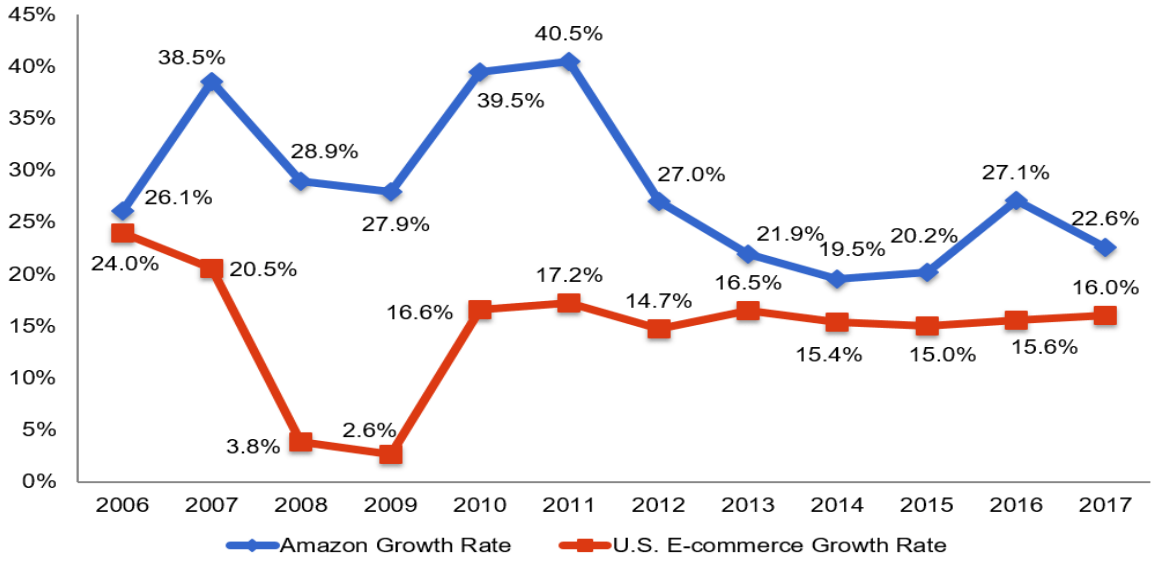
وتشمل قائمة نقاط قيادية بيزوس، على سبيل المثال لا الحصر، الهوس بالزبائن، وليس المنافسين، والمخاطرة في قيادة السوق، وجعل الموظفين يفكرون مثل أصحابها، وبناء ثقافة مؤسسية واعية التكلفة[1]. من المهم ملاحظة أن أفكار جيف بيزوس للأعمال بعيدة عن أن تستنفد لذلك، يمكن تقييمه باعتباره رصيدا قيما للعمل.

4. تستخدم المؤسسة بكفاءة هيكل التكلفة المنخفضة باعتبارها واحدة من مصادرها الرئيسية للميزة التنافسية. "يمكن أن تعمل مؤسسة الأمازون على هوامش رقيقة، ولا تزال تجني المال على هذه الصفقة. لا يمكن لبائعي التجزئة الفعليين القيام بذلك، وإذا قاموا بإسقاط الأسعار عبر الإنترنت، فإنهم يخاطرون بتفكيك مبيعاتهم الخاصة وهامشهم من القيادة في الوقت الذي تحمل فيه كل التكاليف العامة نفسها[2]".

كسبت مؤسسة الأمازون عام 2017، حوالي 140.235 مليار دولار أمريكي من المبيعات عبر الإنترنت، أكثر من أي بائع تجزئة آخر في العالم[3].

وفي عام 2015، توقعنا أن أمازون سيصبح ثاني أكبر متاجر التجزئة في العالم، وراء وول مارت وبحلول عام 2018 سمح النمو الاستثنائي للأمازون من تحقيق هذا الإنجاز.

**الشكل رقم(16): معدل نمو الأمازون مقارنة مع نمو مبيعات التجارة الإلكترونية في الولايات المتحدة**




**المصدر: تقارير Amazon المالية**

[1] Mullaney, T. (2017) "5 key business lessons from Amazon's Jeff Bezos" *CNBC*, Available at: http://www.cnbc.com/2016/05/13/5-key-business-lessons-from-amazons-jeff-bezos.html

[2] Kline, D.B. (2015) "Amazon's Sustainable Competitive Advantage" *The Motley Fool*, Available at: https://www.fool.com/investing/general/2015/05/18/amazons-sustainable-competitive-advantage.aspx

[3] Amazon.com, Inc. (2018). Form 10-K for the Fiscal Year Ended December 31, 2017. Available at: http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-sec Accessed September 17, 2018

نلاحظ من خلال الشكل أن معدل نمو مؤسسة الأمازون قد نما أسرع بكثير من سوق التجارة الإلكترونية الأمريكية بالكامل، مما يعني أن المؤسسة قد زادت بالفعل حصتها في السوق من خلال أخذها من المنافسين.

5. ممارسات إدارة علاقات العملاء الفعالة أيضًا تنتمي إلى قائمة نقاط القوة التي يمتلكها بائع التجزئة عبر الإنترنت. تتمتع الأمازون بسمعة طيبة في تزويد العملاء بكل ما يحتاجون إليه، كل ذلك في مكان واحد ومنذ ذلك الحين أصبح يعرف باسم "تأثير الأمازون"، نجحت المؤسسة في إدارة العلاقات مع ملايين العملاء دون الالتقاء بهم وجهًا لوجه[1] تعمل ممارسات إدارة علاقات العملاء في الأمازون على دمج بيانات العملاء بشكل فعال واستخدام البيانات لتخصيص الخدمة. علاوة على ذلك، يتم التعامل مع عملية إرجاع الأمازون بالكامل عبر الإنترنت من خلال حساب العميل.

**نقاط الضعف:**

1. إن إيرادات ونطاق عمليات أمازون هما موسميان إلى حد كبير مع وجود آثار مباشرة على مجموعة واسعة من الممارسات والعمليات التجارية، وخاصة ممارسات الموارد البشرية. تميل المبيعات والعائدات إلى الذروة في الربع السنوي الرابع، وتواجه المؤسسة حاجة ملحة إلى قوة عاملة إضافية خلال الفترة الزمنية نفسها. حققت المؤسسة 33٪، و32٪، و34٪ من إيراداتها السنوية خلال الربع الرابع من عام 2015، و2016، و2017.[2] الحاجة إلى القوى العاملة على مدار العام هي نقطة ضعف كبيرة يزيد من تكاليف تدريب وتطوير الموظفين جنبا إلى جنب مع عيوب أخرى في عدة مستويات.

2. تمتلك أمازون هامش ربح منخفض بشكل لا يصدق من أجل الحفاظ على إستراتيجية قيادة التكلفة، بالإضافة إلى وعدها بالتسليم المجاني. على سبيل المثال، بالنسبة إلى الربع الأول 2018 كان هامش الربح التشغيلي للأمازون 3.8٪ فقط، في نفس الوقت الذي حققت فيه شركة تجارة إلكترونية أخرى، فيسبوك هامش ربح قدره 45٪.[3]

انخفاض هامش الربح يجعل الأعمال عرضة للصدمات الخارجية والأزمات والتغيرات الأخرى في السوق. بعبارة أخرى، بسبب انخفاض هامش الربح مع انعكاسات سلبية على مستوى السيولة والاحتياطات النقدية، قد تجد الأمازون صعوبة في المرور بمراحل انخفاض الطلب على منتجاتها وخدماتها نتيجة للتغيرات في البيئة الخارجية.

[1] Amazon CRM Case Study (2017) Expert CRM Software, Available at: http://crmsystems.expertmarket.co.uk/Amazon-CRM-Case-Study

[2] Annual Report (2017) Amazon.com Inc.

[3] https://economictimes.indiatimes.com/small-liz/startups/newsbuzz/amazons-dinky-3-8-operating-profit-margin-pales-in-front-of-facebooks-45-but-investors-love-bezos/articleshow /63935230.cms

**الفرص:**

1. من خلال طرح نظام الدفع عبر الإنترنت، تتمتع أمازون بفرصة التوسع بشكل كبير مع الأخذ بعين الاعتبار حقيقة أن المخاوف المتعلقة بالتسوق عبر الإنترنت فيما يتعلق بالأمان والخصوصية تعتبر من بين أهم المشكلات في أذهان المستهلكين. علاوة على ذلك، سيؤدي ذلك إلى تحسين هوامش المؤسسة لأنها تتيح لها جني مزايا استخدام بوابة الدفع الخاصة بها.
2. هناك فرصة أخرى، والتي يمكن أن تستفيد منها أمازون، تتعلق بتوزيع المزيد من المنتجات تحت علامتها التجارية بدلاً من أن تكون موقع إعادة توجيه لمنتجات الطرف الثالث. بمعنى آخر، يمكنها زيادة عدد المنتجات تحت علامتها التجارية بدلاً من مجرد بيع وتخزين المنتجات المصنوعة من قبل شركائها.
3. تستطيع أمازون زيادة محفظة عروضها حيث تقوم بتخزين المزيد من المنتجات أكثر من المعيار الحالي الذي يضعها في وضع القوة والراحة حيث يمكن أن يترجم ذلك إلى إيرادات أعلى.
4. الفرصة الرابعة، التي تتمتع بها أمازون، تتعلق بتوسيع بصمتها العالمي وفتح المزيد من المواقع في الأسواق الناشئة، مما يمنحها بالتأكيد ميزة في سوق البيع بالتجزئة عبر الإنترنت الذي يتميز بقدرة تنافسية عالية.

**التهديدات:**

1. أحد أكبر التهديدات التي تواجه نجاح أمازون هو الاهتمام المتزايد بالتسوق عبر الإنترنت بسبب سرقة الهوية والقرصنة مما يجعل بيانات المستهلك الخاصة بها مكشوفة لذلك، يتعين على أمازون التحرك بسرعة لتهدئة مخاوف المستهلكين بشأن موقعها والتأكد من ضمان الخصوصية والأمن عبر الإنترنت.
2. نظرًا لاستراتيجيات التسعير القوية، واجهت المؤسسة دعاوى قضائية من الناشرين والمنافسين في صناعة البيع بالتجزئة. أصبح التركيز المهووس على قيادة التكلفة الذي تتبعه أمازون مصدرًا للمشاكل بالنسبة للمؤسسة نظرًا لكون المنافسين منزعجين من قيام أمازون باستبعاد النشاط التجاري منها.
3. أخيرًا، تواجه أمازون منافسة كبيرة من تجار التجزئة المحليين عبر الإنترنت والذين يتمتعون بمزيد من المرونة والذكاء عند مقارنتهم بنوع الإستراتيجية الضخمة. هذا يعني أنه لا يمكن للمؤسسة أن تغفل عن ظروف السوق المحلية في السعي لإستراتيجيتها العالمية.

من خلال عرضنا لتحليل swot لمؤسسة الأمازون الذي يبرز نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمؤسسة نخلص إلى أن على أمازون التركيز على الربحية وليس على وحدات التخزين وحدها إذا كان يتعين عليها أن تكون قادرة على المنافسة في المستقبل حيث لا تكون وحدات التخزين وقيادة السوق وحدهما لإضافة قيمة إلى أسهمها.

**ثانيا– مؤسسة ايباي**

**I. تحليل البيئة التنافسية:**

**1. المنافسون الحاليون:** ومن المنافسين الرئيسيين الحاليين لمؤسسة ايباي هم:

- شركة الأمازون
- شركة Walmart Marketplace
- شركة Etsy
- شركة علي بابا
- Craigslist
- Ubid
- eBid Auctions
- Google
- Overstock.com

إذ يضغط هؤلاء المنافسون على مؤسسة ايباي وذلك من خلال التقليد، وتقديم إدارة أفضل لتجربة العملاء وتقديم قيمة لعملائهم، مما يجعل هذا السوق منافسًا للغاية.

**2. الدخلاء المحتملين:** بشكل عام، فإن قوة الوافدين المحتملين متوسطة إلى حد ما وتعتمد على المتسابقين المحتملين. ومن بين الوافدين المحتملين لموقع مؤسسة ايباي:

- بوابات الإنترنت ومحركات البحث، وشركات الإعلام، والجمعيات.
- شركات تقدم أنظمة المزاد العكسي.
- شركات تصنيع وبيع منتجات OEM مباشرة على شبكة الإنترنت. يحاول بائعو التجزئة الضخمون والشركات التي تعمل بالبريد تحقيق المزيد من الإيرادات عن طريق صفحات الإنترنت الخاصة بهم.
- شركات المزادات التقليدية هي طرف آخر تحاول توسيع أعمالها على الإنترنت، لكنهم يواجهون حاليًا مشاكل في تكييف مزاداتهم على الإنترنت.

**3. البدائل:** إن أسباب اختيار البدائل هي الحماية من الاحتيال على وجه الخصوص، وليست جميع المنتجات قابلة للتداول على الإنترنت بالمثل. تتمثل إحدى عيوب الشراء على موقع ايباي في عدم قدرة الناس على لمس المنتجات المدرجة والشعور بها، وبالتالي الكثير من الناس يفضلون شراء منتجاتهم خاصة في منافذ البيع بالتجزئة

التقليدية. هناك بديل آخر لمؤسسة ايباي هو نشاط طلب البريد حيث يمكن للناس شراء المنتجات عبر الكتالوج أو الهاتف. بالنسبة للسلع المستعملة، يمكن للأشخاص أيضًا اختيار البديل لشراء المنتجات في المجلات المصنفة أو في الأسواق الفارغة.

**4. الموردين:** تحتوي ايباي على تكاليف ثابتة للخوادم والمدفوعات للحلول البرمجية. الموردون، الذين يبيعون منتجات وخدمات موحدة لمؤسسة ايباي، لديهم القليل من الطاقة بسبب انخفاض تكاليف التحويل. الموردون بيع المنتجات والخدمات المخصصة لمؤسسة ايباي، لديهم قوة أقوى. يمكن أن تحدث قوة أخرى من الموردين عن طريق حقوق براءات الاختراع. إن قوة شركات ترتيب البريد الوطنية، التي تقدم المواد المتداولة، منخفضة نسبياً. كما أن قوة البائعين في أنظمة الدفع منخفضة أيضًا، لاسيما وأن ايباي استحوذت على Paypal ومع ذلك، فإن الموردين أنفسهم لا يملكون إلا القليل من القدرة على الاندماج في صناعة ايباي.

**5. المشترين:** قوة المشترين متوسطة إلى عالية. من ناحية، ستظل القوة في سوق C2C على موقع مؤسسة ايباي في ازدياد. من ناحية أخرى، سوف تصبح B2C و B2B على موقع ايباي قوة أكثر أهمية. فيما يتعلق بتزايد انتشار النساء باستخدام الإنترنت سيؤثر على ايباي في الطريقة التي لدى النساء بها تفضيلات تجارية مختلفة وسلوكيات تجارية مختلفة على ايباي على الرغم من الزيادة في الإنفاق على التسويق عبر الإنترنت، فإن نموذج الأعمال ايباي مستقل نسبياً عن الدخول من الإعلانات. انخفضت عائدات إعلانات الطرف الثالث على موقع ايباي بنسبة 27٪ من عام 2001 إلى عام 2002 ما يعني أن قوة المشترين هذه ضد ايباي آخذة في الانخفاض.

**تحليل SWOT**: يوضح الجدول الموالي نقاط قوة وضعف وفرص وتهديدات مؤسسة ايباي كما يلي:

**الجدول رقم(10): تحليل SWOT لمؤسسة ايباي**

| | |
|---|---|
| **نقاط القوة:**<br>1. ميزة المحرك الأول<br>2. البنية التحتية المتطورة والنطاق العالمي للعمليات<br>3. قيمة العلامة التجارية<br>4. الثقافة التنظيمية للتجريب وريادة الأعمال | **نقاط الضعف:**<br>1. الاعتماد على المنتجات والخدمات التي يسيطر عليها المنافسون<br>2. تعقيد نموذج العمل |
| **الفرص:**<br>1. عدد متزايد من المتسوقين المحمول<br>2. كن بائع تجزئة<br>3. زيادة محفظة الخدمات من خلال الاستحواذ<br>4. فتح المزيد من المتاجر عبر الإنترنت في البلدان الأخرى | **التهديدات:**<br>1. الأمن عبر الإنترنت<br>2. تجار التجزئة عبر الإنترنت منخفضة التكلفة الإقليمية<br>3. زيادة المنافسة من الأمازون<br>4. معدل التحويل |

**Source : https://research-methodology.net/ebay-swot-analysis/**

**نقاط القوة:**

1. كانت ميزة المحرك الأول تقليديًا قوة رئيسية لمؤسسة ايباي، وبصرف النظر عن كونه أول منصة في العالم للمزادات على الإنترنت، فإن موقع مؤسسة ايباي يتمتع بأول ميزة في مجموعة من المجالات مثل معايير أداء البائع، ونظام eTRS، وبرنامج مالك الحقوق المعتمد، ومنتدى التعليقات. على وجه الخصوص، مكنت ميزة المحرك الأولى في المزادات عبر الإنترنت المؤسسة من أن تصبح شركة بمليارات الدولارات في غضون بضع سنوات وضمان القيادة السوقية للمؤسسة.

2. تمتلك مؤسسة ايباي بنية تحتية متطورة للغاية تتيح نطاقًا عالميًا من العمليات دون أي اضطرابات. في أي وقت من الأوقات، لديها أكثر من 800 مليون قائمة حية وفي عام 2015، تم إجراء حوالي 59 في المائة من المعاملات بين المستخدمين في السوق وStubHub خارج الولايات المتحدة[1]. يمكن لوجود مثل هذه البنية التحتية العالمية المتقدمة أن يلعب دوراً فعالاً في تحقيق اختراق السوق العالمي للمنتجات والخدمات الجديدة بطريقة فعالة.

3. تقدر Interbrand وForbes قيمة العلامة التجارية ايباي بمبلغ 13.9 مليار دولار أمريكي و11.2 مليار دولار أمريكي على التوالي. القيمة العالية للعلامة التجارية لمؤسسة ايباي تعد مؤشراً فعالاً على ولاء العملاء، والتفاوض على قوة العمل مع مختلف أصحاب المصلحة وإلى آفاق النمو على المدى الطويل.

4. الثقافة التنظيمية للتجريب هي قوة مهمة مرتبطة بمؤسسة ايباي، هذه الثقافة مكنت ايباي من اكتساب الكفاءة التشغيلية في نطاق واسع من عمليات وإجراءات العمل. ومن المقرر أن تستفيد المؤسسة من ثقافة التجريب في المستقبل مع وجود تأثير إيجابي على النتيجة النهائية.

**نقاط الضعف:**

1. يسيطر بعض منافسي ايباي على منتجات وخدمات معينة مهمة لنجاحها. وتشمل هذه، على سبيل المثال لا الحصر، تبادل بطاقات الائتمان، والبحث على الإنترنت، وأنظمة تشغيل الهواتف المحمولة. إن التلاعب المحتمل من قبل المنافسين من حيث التسعير والتوافر وشروط أو أداء هذه المنتجات والخدمات يمكن أن يضع موقع مؤسسة ايباي في وضع محروم. على سبيل المثال، أدت التغييرات التي أدخلت في محرك بحث Google في عام 2014 إلى تلف قوائم البحث في موقع مؤسسة ايباي إلى حد كبير، مما أدى إلى تكبد المؤسسة خسارة في إيرادات تزيد قيمتها على 200 مليون دولار أمريكي[2].

---

[1] التقرير السنوي eBay Inc.(2015)

[2] Froelings, L. (2016) "eBay Plans to Challenge Amazon, Announces Turnaround Strategy" *Small Business Trends*, Available at: http://smallbiztrends.com/2016/02/ebay-turnaround-challenge-amazon.html

2. تعقيد نموذج العمل هو نقطة ضعف جديرة بالملاحظة مرتبطة بموقع مؤسسة ايباي. يعترف الرئيس والمدير التنفيذي للشركة بحق بأن "تألق نموذج ايباي هو أكبر تحدٍ لها. إنها سوق حرة خالية من الاحتكاك، مما يعني أن البائعين يمكنهم بيع أي شيء يريدونه، وهذا يجعل الأمر معقدًا "[1]. بعبارة أخرى، لا تركز مؤسسة ايباي على فئات معينة من المنتجات وهذا قد يخلق صعوبات مثل غرق المستخدمين مع وفرة العروض ...

**الفرص:**

1. عدد متزايد من المتسوقين المحمول: يوجد لدى ايباي نظام PayPal قوي ومقبول على نطاق واسع ويستخدم من قبل العديد من تجار التجزئة عبر الإنترنت والمتسوقين عبر الإنترنت حيث أنه سهل الاستخدام وسهل الاستخدام. يمثل العدد المتزايد من المتسوقين عبر الجوال فرصة نمو كبيرة لشركة PayPal باعتبارها واحدة من أنظمة الدفع القليلة التي تلبي متطلبات التسوق المريح ومعالجة الدفع أثناء التنقل.

2. كن بائع تجزئة: تمتلك ايباي إمكانية الوصول إلى أضخم سوق عبر الإنترنت في العالم وهي في وضع جيد للاستفادة من ذلك عن طريق أن تصبح تاجر تجزئة .تمتلك الشركة أنظمة تكنولوجيا المعلومات وإدارة علاقات العملاء الخاصة بها بالفعل ويمكنها بسهولة المشاركة في حصة سوقية من Amazon وغيرها من تجار التجزئة عبر الإنترنت.

3. زيادة محفظة الخدمات من خلال الاستحواذ: استحوذت الشركة بنجاح على العديد من الشركات لتوسيع خدماتها، ويجب أن تستمر في إضافة خدمات جديدة من خلال عمليات الدمج والاستحواذ.

4. افتح المزيد من المتاجر عبر الإنترنت في البلدان الأخرى للحفاظ على مستويات النمو الحالية، قد تفتح ايباي أسواقها على الإنترنت في الاقتصادات الكبيرة والمتنامية الأخرى في آسيا وأوروبا.

**التهديدات:**

1. الأمن عبر الإنترنت: تقوم PayPal بتخزين المعلومات الشخصية للمتسوقين عبر الإنترنت، مثل تفاصيل الحساب المصرفي، وهو هدف للسرقات عبر الإنترنت. كلما زاد عدد العملاء الذين يستخدمون PayPal عبر الإنترنت، أصبحت أكثر جاذبية كهدف لسرقات الهوية.

2. تجار التجزئة عبر الإنترنت منخفضة التكلفة الإقليمية: يمكن لتجار التجزئة الإقليميين منخفض التكلفة على الإنترنت أن يكونوا في موقع ايباي على شحن أسرع وأرخص، والمزيد من المنتجات المحلية ومعرفة أفضل عن السوق المحلية.

[1] Froelings, L. (2016) "eBay Plans to Challenge Amazon, Announces Turnaround Strategy" *Small Business Trends*, Available at: http://smallbiztrends.com/2016/02/ebay-turnaround-challenge-amazon.html

3. زيادة المنافسة من الأمازون: ازداد التواجد عبر الأمازون بشكل ملحوظ، والآن أصبح سوق أمازون وراء موقع ايباي.

4. معدل التحويل: يتلقى ايباي جزءًا من دخلها من العمليات الأجنبية. يجب تحويل الأرباح التي يتم إرسالها إلى الولايات المتحدة إلى دولارات وقد تتأثر بأسعار الصرف، خاصة عندما يرتفع سعر الدولار مقابل العملات الأخرى.

**ثالثا– مؤسسة واد كنيس**

**1. المنافسون المحتملون:**

- مواقع التسويق العالمية، حيث تكمن المنافسة في قوة الانتشار العالمي، وأهم المنافسين هم تلك الشركات التي لها وزنها حاليا في السوق العالمية مثل موقع ايباي العالمي، موقع الأمازون، موقع علي بابا، وموقع جوميا.

إذ يشكل هؤلاء ضغط وتهديد على مؤسسة واد كنيس، وذلك لقدرتهم العالية على جلب الزبائن إليهم وكسب رضاهم وثقتهم من خلال توفير وسائل دفع آمنة.

**رابعا– مؤسسة سوق الجزائر**

**1. المنافسون المحتملون:**

- مواقع التسويق العالمية، حيث تكمن المنافسة في قوة الانتشار العالمي، وأهم المنافسين هم تلك الشركات التي لها وزنها حاليا في السوق العالمية مثل موقع ايباي العالمي
- تجار البيع بالمراسلة مثل شركة Post shop وغيرها من الشركات المنتشرة في الجزائر
- التجار والمؤسسات التقليدية.

إذ يشكل هؤلاء ضغط وتهديد على مؤسسة سوق الجزائر، وذلك لقدرتهم العالية على جلب الزبائن إليهم وكسب رضاهم وثقتهم.

**2. الوسطاء الافتراضيون:** تعتمد مؤسسة سوق الجزائر على عدة مؤسسات كوسيط بينها وبين زبائنها وتتمثل هذه الأخيرة في محلات الكومبيوتر ومقاهي الانترنت والمكتبات المنتشرة عبر التراب الوطني.

إذ يشكلون للمؤسسة ميزة تمكنها من تلبية حاجات زبائنها في أقرب وقت ممكن وتوصيلها، ربحا للوقت وذلك لكونها مازالت ليست معروفة لدى المستهلك لذلك يفضل اللجوء إليها عن طريق هؤلاء الوسطاء.

بالإضافة لعدم امتلاكها لقدرات تكنولوجيا الاتصال الكافية، للقيام بالتسويق الالكتروني والوساطة الالكترونية معا.

**3. الدخلاء المحتملون:** يمكن للمؤسسات الافتراضية العالمية مثل مؤسسة الأمازون، مؤسسة Barnes and Noble، ومؤسسة ايباي، في حال فتح قيود نظام الصرف الجزائري، أن تشكل منافسا محتملا لسوق الجزائر، وذلك لطبيعة نشاط المؤسسات التي تمارس نشاطاتها التسويقية عبر الانترنت.

وهو ما يشكل تهديد على مؤسسة سوق الجزائر كونها مؤسسة تفتقر العديد من التقنيات التكنولوجية المتطورة التي تسمح لها بمنافسة المؤسسات العالمية.

**خامسا– مؤسسة جوميا**

**I. تحليل البيئة التنافسية**

**تحليلSWOT:**

**نقاط القوة:** تتمثل فيما يلي:

– الموجة الرقمية الجديدة بالإضافة إلى الوصول إلى هواتف محلية وأرخص ذوقًا وتغلغل الإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي، حاليًا تحتل نيجيريا المرتبة الثامنة بين أكثر الدول استخدامًا في العالم، حيث يبلغ عدد مستخدمي الإنترنت 92 مليونًا، و47.7٪ من مستخدمي الإنترنت، مع 16 مليون مستخدم على Facebookبالإضافة إلى ذلك، هناك 1.2 مليون مستخدم علىTwitter و1.3 مليون مستخدم على Instagram و2.5 مليون مستخدم على LinkedIn. في تقرير نيجيريا 2017 للهواتف المحمولة من جوميا، يكشف أن حوالي 71٪ من زوار الموقع على جوميا نيجريا يستخدمون الهواتف المحمولة مقارنة بـ 53 ٪ من عملاء جوميا إفريقيا.

– زيادة الطلب على أحدث الاتجاهات، بفضل زيادة عدد السكان، والدخل المتاح.

– فتح الأسواق أمام الشركات والأفراد لبيع منتجاتهم اليدوية، والمستوردة، والخدمات على منصات مختلفة.

– خلق فرص عمل وزيادة الطلب على العاملين في الخدمات المالية والنقل والخدمات اللوجستية.

– استفادت جوميا بأربع جولات من التمويل بلغ مجموعها 702 مليون دولار أمريكي، قامت Konga بسلسلة من جولات التمويل بين سنتي 2012 و 2015 اجتذبت حوالي 100 مليون دولار أمريكي.

**نقاط الضعف:**

– على الرغم من أن البلاد زادت من الوصول إلى الإنترنت ومستخدمي الهاتف المحمول قد غذت هذا القطاع. إذ يوجد 150 مليون مستخدم للهاتف المحمول بينما يبلغ معدل انتشار الإنترنت 53٪، فماذا عن 47٪ الباقية دون تغلغل الإنترنت وملايين الأشخاص الذين لا يستطيعون الوصول إلى الهواتف المحمولة؟

– ما زالت غالبية التجارة والمعاملات تتم دون اتصال بالإنترنت وفي القطاع غير الرسمي.

– عدم الثقة في الدفع عبر الإنترنت لا يزال قوياً أكثر طرق الدفع شيوعًا هي التحويل المصرفي أو بطاقة الائتمان أو الخصم، النقود الإلكترونية، ومع ذلك، فقد تضمنت الجهات الفاعلة الرئيسية في هذا القطاع خدمة إضافية مثل الدفع النقدي عند التسليم لمعالجة مشكلة انعدام الثقة.

– اللوجستيات هي عقبة رئيسية تواجه قطاع التجارة الإلكترونية وكذلك القطاعات الأخرى في الاقتصاد. الخدمة البريدية ليست متطورة بشكل جيد، وهذا ما أثر على تكلفة المنتجات للمستخدم النهائي، حيث سيشمل البائعون تكلفة التسليم في التكلفة الإجمالية لمنتجاتهم.

**الفرص:**

– الأقلمة: إن معدل الإلمام بالقراءة والكتابة في نيجيريا ينذر بالخطر الشديد حيث يبلغ 59.6 ٪ ولديه حوالي 70 مليون من الأميين. سيظل هذا يمثل عقبة كبيرة أمام قطاع التجارة الإلكترونية ما لم يجد اللاعبون في هذا القطاع وسيلة للوصول إلى جذب نسبة من لا يستطيعون القراءة والكتابة من خلال إتاحة محتوياته ومنصته وإتاحتهما باللغات المحلية وجعل الميزات المتاحة مثل الذكاء الاصطناعي والتعرف على الصوت. هذا يفتح الفرص أمام كتاب المحتوى؛ المترجمين وخبراء تكنولوجيا المعلومات الذين يمكنهم المساعدة في حل وتقديم الحلول للشركات في هذا القطاع.

– استمرار جذب المستخدمين بسبب البرمجيات المتقدمة، ونظام تحديد المواقع، بالإضافة إلى ذلك، هناك العديد من الفرص في سلسلة القيمة لا تزال تنتظر استكشاف مثل خدمة التوصيل، واحدة منها هي مترو إفريقيا إكسبرس، بالإضافة إلى التسليم السريع، وهي خدمة توصيل الطعام عبر الإنترنت.

**التهديدات:** تتمثل أهم التهديدات الرئيسية في قطاع التجارة الإلكترونية في نيجيريا فيما يلي:

– هجمات الفضاء الإلكتروني التي أدت إلى السرقة والاحتيال وانتهاك الأمن، على الرغم من أن الحكومة وقعت على مشروع قانون الجرائم الإلكترونية حيز التنفيذ في عام 2015 لمنع الاحتيال في التجارة الإلكترونية بهدف حماية الأعمال التجارية الإلكترونية وأسماء النطاق وحقوق التأليف والنشر للشركات والمعاملات ومحاكمة المحتالين. إلا أنه لم تسفر عنه أي نتيجة، إذ خسرت نجيريا حوالي 550 مليون دولار سنة 2016، و127 مليار سنة 2017، لجرائم الانترنت[1].

[1] تقرير بعنوان Africa Cyber Security Report

– المسابقات الشرسة والتنافس بين اللاعبين في هذا القطاع بالإضافة إلى ذلك، فإن القدرة المالية والوصول إلى التمويل الذي يتم التمتع به سيجعل من الصعب على اللاعبين الجدد البقاء في هذا القطاع.

– قلة الصبر من جانب المستثمرين أدت إلى انهيار العديد من منصات التجارة الإلكترونية في البلاد، بمجرد أن لا تتطابق توقعات المستثمرين بشأن استثماراتهم مع العائد على استثماراتهم، فإنهم يتوقفون عن جمع الأموال والانسحاب من المشروع.

– بالإضافة إلى ذلك، تركز معظم الشركات الناشئة للتجارة الإلكترونية بشكل أكبر على التوسعات، مما يفتح المزيد من المنافذ في أكبر عدد ممكن من الولايات في نيجيريا. كان من الممكن أن تكون هناك إستراتيجية جيدة للبدء في إنشاء بعض البنى التحتية الصغيرة أو التعاقد من الباطن على بعض العمليات لتوفير التكاليف والتركيز أكثر على تجربة العملاء.

## II. تحليل البيئة الداخلية

### أولا– مؤسسة الأمازون

- **الفريق التقني**: يتكون هذا الفريق من مهندسين وخبراء في الإعلام الآلي يعملون في فرق صغيرة للإسهام في التجارة الالكترونية عبر الموقع، من خلال الإشراف على الأنظمة والقواعد المعلوماتية، تطوير البرمجيات وإنشاء قاعدة للبيانات، بالإضافة إلى الإشراف على مختلف تصاميم الموقع.
- **فريق دعم الزبائن**: تتمتع مؤسسة الأمازون على امتلاكها لفريق لدعم عمليات وخدمات الزبائن، من خلال تقديم مختلف أنواع التسيير والمتابعة، وشحن خدمات الزبائن. إذ يتميز أعضاء هذا الفريق بأقصى درجات الكفاءة والتخصيص وتحليل الأعمال لمتابعة خدمة الزبائن والشركاء، بتوفير كافة طاقاتهم لخدمة الزبون كل يوم عبر العالم، باعتباره رأس مال حقيقي بالنسبة للمؤسسة.
- **الإدارة والمالية**: موظفو قسم المالية في مؤسسة الأمازون يديرون أعمالهم مع الشركاء، حيث يشكلون الصدارة في عمليات التجزئة، تطوير الأعمال، بالإضافة إلى الأدوار التقليدية في المحاسبة والمالية.
- **وظيفة الموارد البشرية**: تتكون هذه الوظيفة من الموارد البشرية لتشغيلها وتخصيصها في مجالات كالتعليم والتطوير، إذ تلتزم المؤسسة مع أعمالها الرائدة للوصول إلى أهدافها وجود وتطوير والاحتفاظ بأجود الكفاءات على مستوى السوق للريادة في أعمالها، من خلال تطوير طرق مسار العمل في مؤسسة الأمازون.
- **الفريق القانوني**: تتمتع مؤسسة الأمازون بفريق قانوني على أعلى مستوى من الكفاءة، وذلك لوجود طرق قانونية ديناميكية في بيئة مضطربة جدا، حيث يعمل هذا الفريق على حرصه المتناهي على

حماية حقوق الممتلكات الفكرية وبراءات الاختراع، وتسيير التأمينات العامة بالإضافة على حل كافة النزاعات.

تعتبر الوظائف السابقة موارد ذات طبيعة إستراتيجية، إذ تعتمد عليها مؤسسة الأمازون لتعزيز تميزها عن المنافسين.

**رابعا– مؤسسة سوق الجزائر**

- **البرمجة**: يوجد فريق برمجة في مكتب سوق الجزائر يتكون من مبرمج مشرف ومبرمج مساعد، يعملان على تطوير برمجيات الموقع وتحسين أدائها والتخلص من الأخطاء البرمجية أو الكتابات البرمجية التي تعيق سرعة الموقع، كما يشرفون على برمجة المشاريع الجديدة في سوق الجزائر، وفي أوقات مختلفة يقومون ببرمجة مشاريع ليست لسوق الجزائر نهائيا.
- **التصميم**: يوجد مصمم واحد يقوم بعمل الإعلانية (اللافتات) التي يتم نشرها في الموقع حسب الحاجة، كما يقوم بتصحيح أخطاء التصميم التي تحدث بين الحين والآخر ولسبب أو لآخر، لأن هناك ما يجعل التصاميم تبدو سيئة مثل اختلاف المتصفحات لدى المستخدمين وعرض الشاشات واختلاف الأجهزة وما إلى ذلك، يعني مصمم مكتب سوق الجزائر يشرف على تصاميم الموقع فقط سواء التي تعرض عبر الانترنت أو عبر الجرائد والملصقات.
- **التطوير**: هو من ضمن عمل فريق البرمجة، ويخضع المصمم لتطويرات المبرمجين فيقوم بإعادة صياغة تصاميمه بما يتماشى مع البرمجة الجديدة والتطويرات الجديدة، لذا يمكن اعتبار التطوير مهمة مشتركة بين الفريقين، وليس الفريقان فقط بل مهمة الطاقم ككل.
- **الصيانة**: الصيانة نوعان:

- **صيانة البرمجيات**: وهي مهمة المبرمجين وهم يشرفون على تصحيح كل الأخطاء التي تطرأ على البرمجيات المنصبة في الموقع.
- **صيانة الأجهزة**: وهذه مهمة شركة عالمية مختصة، حيث يقوم موقع سوق الجزائر بتأجير خادم لدى أكبر مراكز البيانات[1] (Data Center) الذي يتكفل بصيانة الأجهزة بشكل دوري.

[1] مركز البيانات هو عبارة عن شركة عملاقة تضم آلاف أو ملايين الخوادم المربوطة بانترنت فائق السرعة 24/24 ساعة يوميا، وهي تعمل على تشغيل المواقع بمعدل 98.9% شهريا وتسمى هذه النسبة TIME UP

مركز البيانات الذي يشغل سوق الجزائر هو مركز كندي، وهو من أقوى الشركات في الميدان وله سمعته وثقله في سوق الخادم عبر الانترنت، حيث يهتم موقع سوق الجزائر بسمعة المؤسسة التي يتعامل معها وقوتها للحصول على أداء أفضل للموقع.

- **التسويق:** التسويق في موقع سوق الجزائر مهمة الفريق كاملا، من مبرمجين ومصممين ومسؤولين، لأن لكل واحد دوره الخاص في عملية التسويق، فمثلا يقترح المسوق خطة ما، ليقرر المبرمجون هل هي ممكنة برمجيا أم لا، ثم يقومون بتنفيذها بعد الاجتماع والدراسة وتقرير الأمر، وبعد أن تجهز الخطة التسويقية يأتي دور المصمم لتنسيقها وتجهيزها لبداية العمل بها وهكذا لكل واحد دوره في عملية التسويق.

تعتبر الوظيفة السابقة والمتمثلة في الوظيفة التسويقية موردا ذا طبيعة إستراتيجية، إذ تعتمد عليها مؤسسة سوق الجزائر لتعزيز تميزها عن المنافسين.

## المبحث الثالث: الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات محل الدراسة

تختلف المؤسسات محل الدراسة من حيث البيئة الداخلية والتنافسية، وهذا ما يمنح لكل مؤسسة خصوصية انتهاج استراتيجيات تسويقية تلاءم وضعيتها في البيئة التنافسية التي تنتمي إليها وهذا ما سنتعرض له من خلال هذا المبحث.

### المطلب الأول: الإستراتيجية العامة للمؤسسات محل الدراسة

تنتهج المؤسسات محل الدراسة العديد من الاستراتيجيات للوصول إلى أهدافها وتحسين أداءها، وذلك بحسب طبيعة البيئة التي تنشط بها.

#### أولا– مؤسسة الأمازون

**1. إستراتيجية متعلقة بالزبائن لتعظيم مشترياتهم:** اكتسحت الأمازون السوق الافتراضي وأصبح لها أكثر من مليون زبون يتوزعون على كافة أنحاء المعمورة بما يقارب أكثر من 160 دولة[1]، وذلك من خلال فتحها

[1] إبراهيم بختي، مرجع سابق، ص 106

لفروع تابعة للمؤسسة في عدة دول، وهذا ما ساعدها على توسيع قاعدة زبائنها عبر العالم، مما زاد من تعظيم مشترياتها وبالتالي زيادة أرباحها.

**2. إستراتيجية خفض التكاليف**: تعمل مؤسسة الأمازون على إستراتيجية خفض التكاليف من خلال تخزينها لبعض العناوين الأكثر تداولا، مما يسمح لها بخفض تكاليف التخزين[1] إلى أدنى مستوى، وبالتالي تحقيق وفرات اقتصادية تسمح بتخفيض الأسعار.

ففي سبتمبر 1997 شيدت الأمازون واجهة افتراضية سهلة التصفح تمتاز بقدرتها على حفظ معلومات الزبون المتعلقة بالتسليم والفوترة والدفع، فعند زيارة الزبون للموقع مرة أخرى، بمجرد النقر على مفتاح اقتناء منتوج معين تتم إجراءات البيع بسرعة، طبقا للمعلومات المقدمة عنه سلفا، والمحفوظة في قاعدة بيانات الزبائن، هذا النوع من الخدمة يدني التكلفة الإجمالية من ناحية الوقت المبذول لإدخال المعلومات والجهد المبذول للاقتناء. وهذا باعتماد المؤسسة على برامج وتقنيات تكنولوجية جد متطورة فيما يتعلق بأساليب التسويق، ومنه العمل على جلب زبائن جدد والحفاظ عليهم وكسب ثقتهم وبالتالي الرفع من درجة الرضا لديهم لزيادة حصتها السوقية وعليه زيادة أرباحها.

وبالتالي تستطيع مؤسسة الأمازون تحقيق إستراتيجية خفض التكاليف، من خلال قدرتها على خفض تكاليف التصميم والتعمير والديمومة، حيث تضمن هذه الميزة للمؤسسة من جذب أكبر قدر من الزبائن والحفاظ عليهم، وهذا ما يثبت مدى فعالية التسويق الالكتروني بهذه المؤسسة العالمية الرائدة.

**3. إستراتيجية إشراك المستهلك**: تسعى مؤسسة الأمازون إلى بناء قاعدة ضخمة من البيانات ترتكز على إستراتيجية مناسبة، تتمثل بوضوح في محاولة إشراك بقدر المستطاع المشتري في وصف المنتج وترقيته، من خلال وظائف الفيديو، الصور، وباقي الوسائل السمعية البصرية واستعمالها من طرف المشترين أنفسهم، فإن الموزع يضمن بذلك مؤسسة تسويق ذات تأثير أكبر لأنها مرتبطة بمصادر مستقلة وليست مرتبطة مباشرة بالمنتج.

ومنه تعمل المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية على جدب زبائن جدد والحفاظ عليهم وتقديم منتجات متجددة تتلاءم مع أذواقهم، وبالتالي الرفع من درجة الرضا لدى الزبون، وتعزيز ثقة المستهلك الافتراضي في علامة المؤسسة وترسيخها لدى المستهلكين وزيادة أعدادهم والحفاظ عليهم، وبالتالي زيادة مشترياتهم وعليه زيادة أرباحها وحصتها السوقية.

---

[1] المرجع نفسه، ص 111

من خلال عرضنا لمختلف الاستراتيجيات العامة التي تنتهجها مؤسسة الأمازون نخلص أن هذه المؤسسة كونها الرائدة في مجال البيع بالتجزئة على الانترنت في العالم، فإنها تستمد قوتها بشكل أساسي من التوجه الاستراتيجي ذي ثلاثة مجالات متنوعة، إستراتيجية متعلقة بالزبائن لتعظيم مشترياتهم، إستراتيجية إشراك المستهلك، وإستراتيجية خفض التكاليف، وذلك بحسب ظروف بيئتها الداخلية والمتمثلة في وظيفة التخزين التي تعمل على تخفيض تكاليفها من خلال تخزينها لبعض العناوين المتداولة فقط، بالإضافة لمتغيرات بيئتها التنافسية المتمثلة في المنافسة الشديدة التي تتعرض لها المؤسسة من منافسين عالميين، مما سمح لها بإشراك المستهلك لترقية منتجاتها وتوسيع قاعدة زبائنها عبر العالم، مما زاد من تعظيم مشترياتها وبالتالي زيادة أرباحها وجنيها للمكاسب ومساعدة مساهميها في الحصول على قيمة من المؤسسة.

**ثانيا– مؤسسة ايباي**

**1. إستراتيجية قيادة التكلفة:** تقوم المؤسسة بالتطوير والحفاظ على الميزة التنافسية على أساس تقليل التكاليف، مما يترجم إلى انخفاض الأسعار أو هوامش ربح عالية، في هذه الحالة، على سبيل المثال، تتضمن إستراتيجية ايباي التنافسية العامة تقنيات تقلل من التكاليف الثابتة والمتغيرة في عمليات التجارة الإلكترونية متعددة الجنسيات. يتم استقطاب المستهلكين والبائعين/التجار إلى منصة البيع بالتجزئة وتجارة المزاد عبر الإنترنت استنادًا إلى استراتيجيات تسعير جذابة.

ومنه تعمل المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية على زيادة عدد المستخدمين الذين يتداولون على المؤسسة من خلال تخفيض الأسعار أو هوامش الربح الواسعة والحفاظ عليهم، وبالتالي الرفع من درجة الرضا لدى الزبون، وتعزيز ثقة المستهلك الافتراضي في علامة المؤسسة وترسيخها لدى المستهلكين وزيادة أعدادهم والحفاظ عليهم، وبالتالي زيادة أهداف الربح وجاذبية معاملات المزاد عبر الانترنت.

**ثالثا– مؤسسة واد كنيس**

**1. إستراتيجية النمو والتوسع:** تسعى مؤسسة واد كنيس للتوسع على مستوى مناطق الوطن، لتوسيع قاعدة زبائنها عبر الوطن لزيادة مشترياتها وبالتالي زيادة أرباحها، بالإضافة إلى تطوير خدماتها ومنتجاتها للوصول إلى مستويات المؤسسات الافتراضية العالمية، ومسايرة متطلبات السوق.

**رابعا– مؤسسة سوق الجزائر**

**1. إستراتيجية النمو والتوسع**: تسعى مؤسسة سوق الجزائر للتوسع على مستوى مناطق الوطن، لتوسيع قاعدة زبائنها عبر الوطن لزيادة مشترياتها وبالتالي زيادة أرباحها، بالإضافة إلى تطوير خدماتها ومنتجاتها للوصول إلى مستويات المؤسسات الافتراضية العالمية، ومسايرة متطلبات السوق.

تكون إستراتيجية النمو والتوسع خيارا استراتيجيا مناسبا لمؤسسة سوق الجزائر، إذ يظهر أثر تطبيقها في هذه المؤسسة أنها تؤدي إلى:

- سهولة اختراق ودخول أسواق محلية جديدة.
- توفير الوقت والمسافات للمستهلكين في جميع أنحاء الوطن، للحصول على منتجاتها.
- العمل على توفير وسائل الدفع الالكترونية أكثر حماية وآمان.
- إعطاء فرص للمتعاملين لعرض مختلف منتجاتهم.

وبالتالي يظهر أثرها خاصة في زيادة عدد المتعاملين مع المؤسسة وتعزيز علاقاتهم، وبالتالي رفع رضا العملاء وزيادة ثقتهم في المؤسسة، مما يؤدي إلى تعظيم عوائدها، أرباحها، سرعة الاتصال مع جميع المستهلكين الافتراضيين في أي موقع، زيادة حجم المبيعات والإعلان.

من خلال عرضنا للاستراتيجيات العامة التي تنتهجها مؤسسة سوق الجزائر، نخلص أن هذه المؤسسة لا تطبق استراتيجيات متنوعة، وذلك بسبب متغيرات بيئتها التنافسية المتمثلة في عدم تعرضها للمنافسة الحادة من قبل المنافسين.

**خامسا– مؤسسة جوميا**

**1. إستراتيجية النمو والتوسع**: تسعى مؤسسة جوميا للتوسع على المستوى العالمي، لتوسيع قاعدة زبائنها عبر القارة لزيادة مشترياتها وبالتالي زيادة أرباحها، بالإضافة إلى تطوير خدماتها ومنتجاتها للوصول إلى مستويات المؤسسات الافتراضية العالمية، ومسايرة متطلبات السوق.

تكون إستراتيجية النمو والتوسع خيارا استراتيجيا مناسبا لمؤسسة جوميا حديثة النشأة، إذ يظهر أثر تطبيقها في هذه المؤسسة أنها تؤدي إلى:

- سهولة اختراق ودخول أسواق عالمية جديدة.
- توفير الوقت والمسافات للمستهلكين، للحصول على منتجاتها.
- إعطاء فرص للمتعاملين الأفارقة لعرض مختلف منتجاتهم.

**2. إستراتيجية متعلقة بالزبائن لتعظيم مشترياتهم:** ترعرعت مؤسسة جوميا السوق الافتراضي وأصبح لها أكثر من 10 ملايين زائر يتوزعون عبر إفريقيا بما يقارب أكثر من 14 دولة، وذلك من خلال فتحها لفروع تابعة للمؤسسة في عدة دول افريقية، وهذا ما ساعدها على توسيع قاعدة زبائنها عبر العالم، مما زاد من تعظيم مشترياتها وبالتالي زيادة أرباحها.

ومنه نلاحظ أن الفرق بين المؤسسات محل الدراسة هو أن مؤسسة الأمازون، ومؤسسة ايباي، جوميا، تطبق استراتيجيات متنوعة، وذلك لطبيعة العوامل الداخلية والتنافسية لها، أما المؤسسات الجزائرية –واد كنيس، سوق الجزائر– فهي لا تتخذ الاستراتيجيات بالشكل الذي تتخذه المؤسسات الأمريكية العالمية، وذلك لانعدام المنافسين، وبالتالي فالاختلاف بين المؤسسات محل الدراسة في انتهاج الاستراتيجيات يؤثر فيه خصوصية ظروف بيئتها الداخلية والتنافسية.

## المطلب الثاني: الإستراتيجية التسويقية

تنتهج المؤسسات محل الدراسة جملة من الاستراتيجيات التسويقية، تهدف من خلالها لتحقيق ميزة تنافسية عن المنافسين.

**أولا– مؤسسة الأمازون:** تنتهج مؤسسة الأمازون جملة من الاستراتيجيات التسويقية والمتمثلة فيما يلي:

**1. إستراتيجية التنويع:** بدأت المؤسسة نشاطها كمتجر كتب الكتروني، ثم سرعان ما أدخلت التنويع على خطها الإنتاجي لتضيف أقراص الفيديو الرقمية واسطوانات الموسيقى وبرامج الكمبيوتر وألعاب الفيديو والالكترونيات... وبذلك نوعت المؤسسة من مجال نشاطها من تجارة الكتب على الانترنت إلى تجارة كل شيء على الانترنت.

سعت أمازون إلى التنويع من الخدمات المقدمة من أجل تدعيم وضعيتها التنافسية إزاء منافسيها، وفي هذا المجال نذكر أهم الخدمات التي غيرت فعلا من لعبة التنافس الافتراضي عبر الانترنت، والتي مكنت أمازون من الاستحواذ على وفاء وولاء زوارها.

**1.1. محرك البحث:** أطلقت مؤسسة أمازون على شبكة الإنترنت النسخة التجريبية Beta version منِ محرك البحث A9.com ، في موقع مستقل على الشبكة العالمية. وكانت أمازون قد أعلنت في سبتمبر 2004 عن تطوير A9 ليكون مجرد أداة بحث ليساعد المستخدمين على البحث عن المنتجات والتسوق على الموقع

الرئيسي للشركة، وسيكون محرك البحث الجديد مدعوما تقنيا من كل من أمازون (الشركة الأم) ومن شركة أليكسا لإحصائيات التحقق من الترويج على مواقع الإنترنت وهي تتبع أمازون أيضا، ومن غوغل محرك البحث الأكثر شهرة، إضافة إلى الخبرة التقنية للقائمين على الموقع، ويقودهم **أودي مانبر** مدير التقنية السابق بشركة ياهو. ورغم أن المستخدم العادي لمحركات البحث قد يعتقد أنه ليس ثمة إضافات أو خصائص جديدة أكثر مما تتيحه محركات البحث الحالية مثل غوغل، استطاع محرك البحث A9.com أن يضيف ملامح جديدة ربما تجعله يتفوق على شريكه الحالي (غوغل)، ويكسب السبق في هذا المجال التكنولوجي. ومن الملامح الجديدة التي يقدمها A9 إضافة إلى إمكانات محركات البحث التقليدية[1]:

- **البحث داخل الكتاب**: يستطيع المستخدم أن يتصفح أي كتاب إذا كان مسجلا في موقع أمازون دوت كوم.
- **تاريخ البحث**: وهذه الإمكانية تتيح للمستخدم أن يتعرف على كل المواد التي بحث عنها على A9.com وهي ليست مقصورة على استخدام حاسوب بعينه، لأنها تعتمد على تسجيل المستخدم من خلال اسمه وكلمة المرور، ويستطيع المستخدم أن يغلقها وقتما يريد.
- **الأعمدة المرنة**: الموجودة على يمين الصفحة، والتي تعرض للمستخدم خصائص مثل "البحث داخل الكتاب" و"تاريخ البحث"، إذ يستطيع أن يتحكم في حجمها أو أن يغلقها.
- **نتائج بحث سابقة**: وهذه الخاصية تشير إلى النتائج التي سبق أن استعرضها المستخدم خلال بحثه عن مواد أخرى، تعرض هذه الخاصية تاريخ آخر مرة زار المستخدم الموقع.
- **معلومات الموقع** : تعرض هذه الخاصية نبذة عن الموقع الذي ظهر في نتائج البحث، دون أن يغادر المستخدم صفحة البحث، ليقرر مبكرا إن كان سيتصفح ذلك الموقع أم لا.
- **الطريق المختصر للبحث**: وهذه تتيح للمستخدم أن يبحث عن أي مادة عن طريق A9.com مباشرة قبل أن يدخل على الموقع نفسه.

**2.1. خدمة الفحص عن طريق أمازون**: كشفت مؤسسة أمازون عن خدمة بيع جديدة ستتيح لباقي مؤسسات البيع بالتجزئة على الانترنت استخدام مواقعها على شبكة الإنترنت، وهو الأمر الذي يعني أن الـ 81 مليون مستخدم الذين أعطوا " أمازون" كافة بياناتهم الخاصة بعملية الدفع مثل رقم بطاقة الائتمان وعناوين الشحن، سيكون بإمكانهم استخدام تلك المعلومات عند شراء منتجات من أي موقع يستخدم الخدمة الجديدة دون الحاجة لإعادة إدخالها من جديد.

[1] موسي سهام، مرجع سبق ذكره، ص 271

وأطلقت الشركة التي يوجد مقرها بولاية سياتل الأميركية على خدمتها الجديدة اسم "**الفحص عن طريق أمازون**"، وهي الخدمة التي ستتيح كذلك لتلك المواقع الالكترونية استخدام نظام شراء المنتجات من أمازون بضغطة واحدة على فأرة الحاسوب، وهو النظام الذي يحسب قيمة ضريبة المبيعات وتكاليف الشحن بسهولة، ويمكن أيضا العملاء من تتبع منتجاتهم التي قاموا بشرائها خلال عملية الشحن، ومن المنتظر أن تنافس الخدمة الجديدة، ومعها خدمة أخرى مشابهة أطلق عليها اسم "**دفع أمازون البسيط**" خدمة "paypal"، كما أنها طرحت منتجا جديدا ألا وهو متصفح إلكتروني يسمح للأشخاص بإضافة المنتجات التي يشتهون إليها مباشرة إلى حسابهم لدي أمازون عندما مشاهدتها على مواقع أخرى، وتأكيدا على سعي أمازون الدءوب للوصول إلى القمة في هذا المجال قال **سكوت ديفيت**، المدير التنفيذي بإحدى بنوك الاستثمار الأميركية أن أمازون تسعى جاهدة للوصول إلى كافة أبعاد تجارة البيع بالتجزئة على الانترنت وخارجه.

## 3.1. خدمة إيصال الطرود لداخل منزلك بدون تواجدك فيه[1]:

الميزة الجديدة تدعى Amazon Key وتستخدم كاميرا متصلة بالإنترنت تضعها في منزلك مع قفل ذكي على الباب يمكن من خلاله الدخول لمنزلك وتوصيل الطرد وأنت على علم بكل التفاصيل.

عندما يصل الطرد للعنوان المطلوب يتم إبلاغك من أمازون بذلك ويقوم عامل التوصيل بمسح العنوان الشريطي للطرد الذي يتم إرساله إلى أمازون لتأكيد الطلب وبعدها يتم الرد إلى قفل الباب الذكي المتصل بالإنترنت للفتح، وكذلك يتم إعادة إغلاق الباب عبر الهاتف الذكي.

العملية مؤمنة بعدة طرق حيث يصلك إشعارات دائمة حول كل خطوة وكذلك يمكنك المتابعة والمشاهدة بالفيديو.

هذه الخدمة متاحة فقط لمشتركي برايم بسعر 250 دولار وتوفر أمازون حزمة متكاملة ويمكن الاختيار من بين عدة كاميرات مراقبة التي تتيح تسجيل الصوت والفيديو بالدقة الكاملة، كما توفر خدمة تركيب الحزمة والتي تشمل القفل الذكي وكاميرا المراقبة.

## 4.1. أمازون تضيف تقنية الواقع المعزز AR لتطبيقها على أيفون[2]

أطلقت أمازون تحديثاً جديداً لتطبيقها الخاص بالتسوق على منصة iOS حيث يجلب التحديث ميزة رئيسية هي AR View والتي ستمكن المستخدمين من استعراض آلاف المنتجات افتراضياً قبل شرائها.

1 https://www.msn.com/ar-ae/news/techandscience/ أمازون تطلق خدمة إيصال الطرود لداخل منزلك بدون تواجدك فيه

2 https://www.tech-wd.com › الأخبار › عالم التقنية https://www.tech-wd.com/wd/2017/11/01 - أمازون تضيف تقنية الواقع المعزز AR لتطبيقها على آيفون

الفكرة بالمجمل ليست بالجديدة فقد قدمتها عدة شركات سابقاً مثل ايكيا وغيرها ولكن تواجدها في أكبر متجر تجزئة على الانترنت يعني الكثير خصوصاً من ناحية الانتشار وتطوير الفكرة مستقبلاً، على كل حال بعد التحديث ستكون قادراً على استعراض المنتج بتقنية الواقع المعزز قبل شراءه ويشمل ذلك الأثاث والديكورات والألعاب والكثير من الأشياء التي ستكون قادرا على وضعها في مكانها المناسب واستعراضها بزاوية 360 درجة قبل أن تقرر جلبها إلى منزلك.

الميزة الجديدة متوفرة منذ اليوم ولكن ستكون بحاجة إلى أيفون 6 يعمل بنظام iOS11 لتتمكن من استخدامها على هاتفك.

تمثل هذه الإستراتيجية خيارا استراتيجيا مناسبا لمؤسسة الأمازون التي تهتم بتقديم خطوط إنتاج متنوعة ومتعددة، تتلاءم مع جميع أذواق المستهلكين الافتراضيين، في جميع أنحاء العالم، أي وفق عادات وتقاليد وثقافات متعددة ومتنوعة، وهذا ما يتطلب امتلاك قدرات مالية وإنتاجية عالية، بالإضافة لكفاءات ولموارد داخلية إستراتيجية متميزة.

وبالتالي يظهر أثرها خاصة في زيادة عدد المستهلكين الافتراضين المتعاملين معها وتعزيز علاقاتهم، وبالتالي رفع رضا العملاء وزيادة ثقتهم في الأمازون، هذا ما يؤدي إلى تعظيم عوائدها، أرباحها، سرعة الاتصال مع جميع المستهلكين الافتراضين في أي موقع، زيادة حجم مبيعاتها والإعلان.

**2. إستراتيجية التدويل**: بالإضافة إلى إستراتيجية التنويع في المنتجات، وعقود الشراكة، نجد إستراتيجية التدويل عن طريق إنشاء فروع عالمية تابعة للشركة الأم، ومواقع عبر الانترنت، مما ساهم في خلق قيمة مضافة، هذا فيما يتعلق بالمنتجات التالية : الحواسيب، الكاميرات، وآلات التصوير الرقمية، وأجهزة MP3، بالرغم من ذلك فالتموقع الحقيقي لمؤسسة الأمازون تجسد أكثر عند إنشاء متجر خاص ببيع الكتب والمقالات والوثائق مباشرة على الشبكة ليصبح المتجر من رواد التجارة الالكترونية بمختلف أنواعها.

وتدعيما لإستراتيجية النمو التي يقوم بها متجر أمازون، فقد تم فتح فرعين سنة 1998 في كل من بريطانيا وألمانيا حيث كانت مبيعات هذين الفرعين جد مرتفعة وبلغت ذروتها سنة 2001 لتساهم بحوالي 25 بالمائة من حجم مبيعات الشركة الأم لنفس السنة، كما تم فتح فرع في فرنسا سنة 2000 لتصل عروض المتجر إلى ما يزيد عن 220 دولة غير أمريكية وتمكنت أمازون من كسب المرتبة الأولى عالميا كأكبر موزع تجزئة سنة 2005. وذاع صدى المتجر عالميا ليصل إلى الدول العربية حيث نجد أن amazon.com قد انضمت إلى قائمة قناة التجارة الإلكترونية في **توفير.كوم** وحدة أعمال التجارة الإلكترونية التابعة لشركة توفير لأنظمة المعلومات المحدودة، الشركة المتخصصة في تقديم حلول نظم المعلومات والتجارة الإلكترونية، وباستخدام خدمة قناة التجارة الإلكترونية من توفير كوم تمكنت أمازون من عرض ومقارنة منتجاتها للملايين من مستخدمي الإنترنت العرب في المملكة العربية السعودية والشرق الأوسط وغيرها.

**3. إستراتيجية التوسع**: تنتهج مؤسسة الأمازون إستراتيجية توسعية، تجعلها قادرة على تلبية كل طلبات السوق، لامتلاكها القدرات الإنتاجية الكافية، وامتلاكها لوسائل وتسهيلات الشراء والشحن، وذلك من خلال:

- زيادة المنتجات حيث توفر المؤسسة المنتجات من A إلى Z وتوسيع نطاق الخدمات المقدمة
- التوسع في تقديم منتجات وخدمات وتكنولوجيات جديدة
- التوسع في المناطق الجغرافية لغزو كامل مناطق العالم
- توسيع شبكة المؤسسة من الباعة والموزعين
- توسيع خطوط الإنتاج
- التوسع على مستوى الأسواق العالمية.

إذ أن التوسيع من تشكيلة المنتجات المعروضة في موقع ما ستساهم فعلا في جعله أكثر قبولا لدى الزوار، وقد اتبعت أمازون إستراتيجية التنويع في المنتجات التي تعرضها كوسيلة فعالة لكسب الزبائن، حيث نجد أن تطور مؤسسة الأمازون بوتيرة سريعة يرجع إلى التنويع في المنتجات الثقافية التعليمية مثل الكتب وCD،DVD، كذلك المنتجات الكهرومنزلية، كما أن المؤسسة تقدم عروض عن الرحلات...إلخ، وقد تحولت المؤسسة إلى أكبر موزع تجزئة على الكرة الأرضية، عن طريق استراتيجيات الشراكة التي أبرمتها مع العديد من الشركات العالمية في نفس المجال لتحولها إلى حليف بدل من منافس.

تكون إستراتيجية التوسع خيارا استراتيجيا مناسبا لمؤسسة الأمازون دوت كوم، التي تنتج منتجات من A إلى Z تتلاءم مع جميع الثقافات وعادات وتقاليد جميع المستهلكين الافتراضين، وذات القدرات المالية والإنتاجية الكبيرة حتى تكفي كل متطلبات السوق العالمية.
ويظهر أثر تطبيقها في مؤسسة الأمازون في أنها تؤدي إلى:

- سهولة اختراق ودخول أسواق عالمية جديدة
- توفير الوقت والمسافات للمستهلكين الافتراضين في جميع أنحاء العالم للحصول على منتجاتها
- سهولة الدفع بتوفير وسائل دفع وحماية وآمان.

**4. إستراتيجية الإحالة**: تعتمد مؤسسة الأمازون على أكثر المواقع العالمية مثل عملاق الانترنت جوجل الذي يقدم للمؤسسة خدمات توجيه الإعلانات إلى كافة المستهلكين عبر العالم. والإحالة مباشرة على موقع المؤسسة.

إذ تلجأ المؤسسة الافتراضية لاستعمال إستراتيجية الإحالة للتعريف بنفسها في العالم، واكتساب زبائن جدد بأقل تكلفة وبأسرع وقت ممكن.

**5. إستراتيجية التجديد:** تعتمد مؤسسة الأمازون في هذا على تجديد خدماتها، وتطويرها حسب ما يتطلبه سوق العمل، حيث تقوم بتطوير خدمات الموقع لتخدم المستخدم بشكل أفضل وتسهل من العمليات التجارية، التي تتم عبر الموقع، تحاول كسب رضا وثقة المستهلك من خلال تقديم وتطوير أساليب الحماية بالإضافة لتجديد خدماتها، حيث بدأت في أول الأمر ببيع الكتب لكن جددت وطورت ووسعت من خطوط إنتاجها، لتنقل إلى بيع كل شيء من A إلى Z

يظهر أثر هذه الإستراتيجية عند تطبيقها من قبل مؤسسة الأمازون على التسويق الالكتروني في:

- خلق قيمة للمستهلك الافتراضي تتمثل في إنتاج منتجات متميزة تتلاءم مع أذواقه ومتجددة وفقا لها.
- تقديم منتجات متجددة تتلاءم مع جميع الأذواق في الأسواق العالمية
- تعزيز برامج الحماية والأمان لحماية خصوصيات المستهلك الافتراضي ولحماية أمواله
- التجديد المستمر في الواجهة والخلفية لجذب المستهلكين الافتراضيين
- تخفيض التكاليف بإلغاء الوسطاء الافتراضيين.

**6. إستراتيجية الحفاظ على ولاء الزبائن (تسيير علاقة الزبون)** : إن السعي في المحافظة على ولاء الزبائن بعد جذبهم للمتجر الالكتروني، تعتبر من أهم العقبات التي تواجهها المتاجر الالكترونية في ظل التجارة الالكترونية، نظرا لسهولة بلوغ الزوار إلى العديد من المتاجر التي تعرض نفس المنتجات بسرعة عالية والمقارنة بين أسعارها وعلامتها التجارية بسهولة، وهنا تظهر أهمية المنافسة بالتركيز على توطيد علاقة الزبون والخدمات المقدمة عبر المؤسسة مثل تقديم هدايا رمزية، تقديم عروض سعرية، الحفاظ على المعلومات المتعلقة بخصوصيات كل زبون، تتبع مسار الزبائن عبر الشبكة...الخ.

وبهذا الخصوص تركز أمازون على تتبع زوارها من خلال :

**– جمع المعلومات الشخصية:** تقوم أمازون بجمع المعلومات الشخصية على موقعها الشبكي، لأنها بحاجة إلى البيانات الشخصية التي ستفيدها في تحليل طبيعة زوار موقعها (النمط الشرائي، السن، الجنس، المستوى الثقافي...إلخ)، وتتم هذه العملية باستغلال جملة من خدمات الانترنت، وقد تشتمل ولكن ليس حصراً على

الاسم والبريد الإلكتروني والعنوان البريدي وغيرها من المعلومات المطلوبة لتقديم خدمة أو لتسليم منتج أو للقيام بأي عملية قد تطلبها.

– **الوصول إلى المعلومات الشخصية وتحديثها:** تسعى المؤسسة إلى مساعدة زواره في المحافظة على معلوماتهم الشخصية التي منحوها للشركة على نحو دقيقو محدّث. كما أن العلاقة مع الزبائن تبقى مستمرة حيث يمكن للزائر أن يبلغ الشركة بالتغيرات الطارئة على بياناته الشخصية، ونجد معظم مواقع الشركة على الانترنت تتيح إمكانية إجراء التحديثات من خلال صفحة الاشتراك في برنامج معين لدى أمازون.

– **أمن المعلومات الشخصية** : تلتزم أمازون بحماية المعلومات الشخصية التي تقدم لها، فتلجأ لاستخدم مزيجاً من التقنيات والإجراءات الأمنية والتدابير المؤسساتية للمساعدة في حماية المعلومات الشخصية من الوصول إليها أو استخدامها أو كشفها من قبل أطراف غير مخولين بذلك.

وعندما تنقل بيانات شخصية حساسة (على سبيل المثال: معلومات بطاقة الائتمان) عبر الانترنت، فإنه يتم حمايتها باستخدام تقنية التشفير وفق بروتوكول طبقة المقابس الآمنة.(SSL)

– **ملفات الارتباط (الكوكيز):** تستخدم مواقع أمازون ملفات الارتباط، على الرغم من أنه يمكنك الوصول إلى معظم تلك المواقع حتى إذا اخترت تعطيل عمل ملفات الارتباط في المتصفح الذي تستخدمه، لكن بعض المواقع لن تسمح بإكمال فعاليات محددة إذا كانت ملفات الارتباط معطلة،فمثلاً يستخدم موقع التجارة الإلكترونية الموجه للمستهلكين ملفات ارتباطات مؤقتة أثناء جلسة التسوق وأخرى دائمة، وذلك لإجراء التعاملات. وإذا لم يقبل المتصفح ملفات الارتباط، فإن سلة التسوق لن تعمل، ولن يكون المشتري قادراً على عقد طلب شراء.

كما تلجأ المؤسسة لأطراف عديدة لمراقبة حركة البيانات على شبكة الانترنت، وإحصاءاتها، والاستجابة للإعلانات بالنقر فوقها، وغيرها من النشاطات على مواقع أمازون. وحين يكون الطرف الثالث مسموحا له من قبل أمازون فقد يستخدم ملفات الارتباط، وملفات تسجيل ويب لدى أمازون، ومرشدات ويب، وغيرها من تقنيات المراقبة، لجمع بيانات وتوليد إحصاءات جماعية عن زوار الموقع، لكن دون تناول أي بيانات شخصية عن الزوار.

توفر الإصدارات الحالية من متصفحات ويب أوامر تحكم متقدمة يمكن أن يستفيد منها المستخدم فيما يتعلق بمكان وديمومة ملفات الارتباط، سواءً جاءت تلك الملفات من الطرف الأول أو من الغير.

– **الاحتفاظ بالبيانات** : لن تحتفظ أمازون بالمعلومات الشخصية لمدة تزيد عن الحاجة اللازمة لتحقيق الأهداف التي جمعت تلك المعلومات من أجلها، أو وفقاً لما هو منصوص عليه في القوانين والأنظمة السارية.

– **تحديث السياسة** : تقوم أمازون بإجراء تحديثات دورية لسياساتها التسويقية عبر الانترنت، وتوفر المؤسسة في هذا الشأن قسم الأسئلة المتكررة (FAQ)، يمكن للمشتركين أن يتعرفوا من خلاله على السياسات المستحدثة في مواقع الشركة عبر أنحاء العالم.

وبالتالي تؤدي هذه العناصر إلى رفع الرضا عند العملاء الافتراضين، عن منتجات المؤسسة وعن المؤسسة كخلفية ومسايرتها لخصوصيات وطلبات المستهلكين الافتراضيين، كما يؤدي إلى تعزيز الثقة في علامة المؤسسة، وفي المؤسسة وتحسين سمعتها وهذا كله يؤدي إلى تعظيم العوائد الاستثمارية والأرباح وتعزيز العلاقة مع الزبائن باستمرار الاتصال غير المنقطع معهم وحمايتهم معنويا وماديا، زيادة حجم المبيعات وحجم الإعلان والتجديد المستمر في الموقع.

وعليه تعتبر جميع استراتيجيات التسويق الالكتروني لمؤسسة الأمازون كمدخل لرفع تنافسيتها، حيث تؤدي جميعها إلى رفع رضا العميل وتعزيز ثقته في العلامة التجارية للمؤسسة، ومنه تفوقها وريادتها في السوق.

**ثانيا– مؤسسة ايباي**

**1. إستراتيجية الإحالة:** تعتمد مؤسسة ايباي على أكثر المواقع العالمية مثل عملاق الانترنت جوجل الذي يقدم للمؤسسة خدمات توجيه الإعلانات إلى كافة المستهلكين عبر العالم. والإحالة مباشرة على موقع المؤسسة.

إذ تلجأ المؤسسة الافتراضية لاستعمال إستراتيجية الإحالة للتعريف بنفسها في العالم، واكتساب زبائن جدد بأقل تكلفة وبأسرع وقت ممكن.

**2. اختراق السوق:** إستراتيجية النمو المكثف المهيمنة في مؤسسة ايباي هي اختراق السوق من خلال هذه الإستراتيجية، تحافظ المؤسسة على نمو الأعمال من خلال زيادة عدد الأشخاص الذين يتداولون من خلال منصة التجارة الإلكترونية متعددة الجنسيات. على سبيل المثال، بزيادة عدد المستهلكين الذين يشترون المواد في السوق عبر الإنترنت، تنمو الأعمال من حيث ارتفاع الإيرادات وحجم العمليات، يساهم هذا النمو في نطاق عمليات المؤسسة ونتيجة لذلك، تعزز الأعمال التجارية خدمات المزادات عبر الإنترنت والعمليات ذات الصلة، مما يضيف إلى نقاط القوة، يتم تنفيذ الأهداف الإستراتيجية وباعتبارها رائدة في مجال التكلفة، فإن أحد الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة ايباي القائمة على اختراق السوق هو مواجهة المنافسة من خلال تعزيز

الكفاءة التكنولوجية. تخلق الإستراتيجية العامة لقيادة التكاليف ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من استخدام إستراتيجية مكثفة لاختراق السوق لزيادة زبائن المؤسسة.

**3. تطوير السوق:** يعد تطوير السوق إستراتيجية نمو ثانوية مكثفة في مجال التجارة الإلكترونية في السوق العالمية لمؤسسة ايباي، يتم تحقيق النمو في هذه الإستراتيجية المكثفة من خلال إنشاء عمليات جديدة في الأسواق الجديدة أو قطاعات السوق. في هذه الحالة، على سبيل المثال، يؤدي إنشاء موقع ويب جديد لقوائم الإعلانات المبنية ذات التركيز الضيق، مثل السلع الرياضية، إلى وجود ايباي في مثل هذه الشريحة من السوق. وبالتالي، في تطوير السوق، يتمثل أحد الأهداف الإستراتيجية في إنشاء مواقع تجارية جديدة لإنشاء عمليات بيع أو بيع جديدة عبر الإنترنت في قطاعات السوق القابلة للتحديد. من خلال استخدام إستراتيجية النمو المكثفة هذه، تطبق إدارة المؤسسة إستراتيجية تنافسية عامة لتوجيه التكلفة لجذب البائعين والمشترين في الأسواق الجديدة.

**4. تطوير المنتج:** تعتمد مؤسسة ايباي بشكل بسيط على تطوير المنتجات، وهي إستراتيجية دعم مكثفة لتنمية أعمال المزادات عبر الإنترنت دوليًا. في إستراتيجية النمو المكثفة هذه، تقوم المؤسسة بتطوير وتقديم منتجات جديدة للمستهلكين والبائعين، وهم المستهدفون من مستخدمي منصة التجارة الإلكترونية. يتم تحقيق النمو عن طريق إنشاء تدفقات جديدة للدخل تشمل منتجات جديدة. قد تتطلب المنتجات الجديدة تغييرات في البنية المؤسسية لمؤسسة ايباي على سبيل المثال، قد تتطلب مجموعة جديدة من خدمات البيع بالتجزئة عبر الإنترنت المتوفرة على موقع الويب الخاص بالمؤسسة، قسمًا تنظيميًا جديدًا للإدارة الفعالة، على سبيل المثال، يعد التداول من خلال الأجهزة المحمولة أحد الاتجاهات التي تضمن التطوير المستمر لمنتجات/ خدمات جديدة لمستخدمي الهواتف المحمولة. وبالتالي، فإن الهدف الاستراتيجي القائم على تطوير المنتج هو زيادة معدل الابتكار التكنولوجي للمؤسسة، يجب أن تلبي المنتجات/ الخدمات الجديدة متطلبات خفض التكلفة في إطار الإستراتيجية العامة لتكاليف القيادة لضمان المزايا التنافسية لمؤسسة ايباي.

**5. التنويع في المنتجات:** التنويع هو إستراتيجية دعم مكثفة للنمو في أعمال السوق العالمية لمؤسسة ايباي لتحقيق نمو في هذه الإستراتيجية، تحتاج المؤسسة إلى التوسع من خلال أعمال جديدة أو الدخول في صناعات جديدة. على سبيل المثال، الملكية الكاملة لـ PayPal المتنوعة في أعمال ايباي لتشمل العمليات في قطاع الخدمات المالية عبر الإنترنت من عام 2002 إلى عام 2015 الهدف الاستراتيجي المرتبط بإستراتيجية النمو المكثفة هذه هو تنمية تجارة التجزئة والمزاد على الإنترنت من خلال الحصول على الشركات ذات الصلة التي تعمل في بلدان أخرى، مثل شركة صغيرة تدير شبكة إعلانات عرضية في هذه الحالة، لإرضاء إستراتيجية

التنافسية العامة لقيادة التكلفة في ايباي وللتوافق مع الإدارة الإستراتيجية، يجب أن تعمل الشركات المكتسبة بتكاليف منخفضة.

من خلال عرضنا لاستراتيجيات التسويق الالكتروني لمؤسسة الأمازون والتي دفعتها إلى أن تصبح رائدة في السوق، وتتفوق على مؤسسة ايباي، نخلص لبعض الاختلافات الرئيسية بين الأمازون وايباي:

– الأمازون لديها مخزون كبير خاص بها، مخزنة في المستودعات. مما يسمح للبائعين الخارجيين ببيع منتجاتهم على المنصة ولكن هذه الشركات يجب أن تدفع لمؤسسة الأمازون مقابل العمولة. في حين تقوم ايباي بإدارة أعمالها من خلال عملية المزاد، يقوم خلالها المشترون بالمزايدة على عناصر مختلفة، مع استعداد الشخص لتقديم أكبر قدر ممكن من القدرة على شراء العنصر.

– تحصل ايباي على جميع قوائم العناصر الخاصة بها من خلال قنوات الجهات الخارجية. نتيجة لذلك تركز إستراتيجيتها التجارية على جذب البائعين، في المقابل تهتم أمازون أكثر حول نمو وتوسيع قاعدة عملائها. إنهم يركزون على تجربة الشراء من خلال تزويد العملاء بكميات غير محدودة من البضائع للتصفح والشراء منها.

– بخلاف التجزئة عبر الإنترنت، لا تقدم ياهبيا أي خدمات إضافية. أما أمازون، فقد قامت بتنويع وتوسيع ممارساتها التجارية بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية. إنها الآن أكبر منصة للحوسبة السحابية، وتدير Amazon Primeالتي تزود العملاء بشحن مجاني لمدة يومين بسعر اشتراك قدره 99 دولارًا، بالإضافة إلى عروض موسيقى وأفلام وكتب وخدمات أخرى[1].

**ثالثا– مؤسسة واد كنيس**

**1. إستراتيجية الإحالة:** تعتمد مؤسسة الأمازون على أكثر المواقع العالمية مثل عملاق الانترنت جوجل الذي يقدم للمؤسسة خدمات توجيه الإعلانات إلى كافة المستهلكين عبر العالم. والإحالة مباشرة على موقع المؤسسة.

إذ تلجأ المؤسسة الافتراضية لاستعمال إستراتيجية الإحالة للتعريف بنفسها في العالم، واكتساب زبائن جدد بأقل تكلفة وبأسرع وقت ممكن.

[1] انظر الملحق رقم 07

**رابعا– مؤسسة سوق الجزائر**: تنتهج مؤسسة سوق الجزائر جملة من الاستراتيجيات التسويقية والمتمثلة فيما يلي:

**1. إستراتيجية الإحالة**: تعتمد مؤسسة سوق الجزائر على أكثر المواقع الجزائرية شهرة مثل موقع الجلفة أنفو، موقع التعليم الجزائرية، بالإضافة إلى عملاق الانترنت جوجل الذي يقدم للمؤسسة خدمات توجيه الإعلانات إلى الجزائريين فقط وبتكاليف مرتفعة نوعا ما.

إذ تلجأ مؤسسة سوق الجزائر لاستعمال إستراتجية الإحالة للتعريف بنفسها في الوطن الجزائري، واكتساب زبائن جدد بأقل تكلفة وبأسرع وقت.

**2. إستراتيجية التجديد**: تعتمد مؤسسة سوق الجزائر في هذا على تجديد خدماتنا، وتطويرها حسب ما يتطلبه سوق العمل، حيث تقوم المؤسسة بتطوير أنظمة الدفع الالكتروني بما يتماشى مع حاجة سوق الانترنت، كما تقوم بتطوير خدمات الموقع لتخدم المستخدم بشكل أفضل وتسهل من العمليات التجارية التي تتم عبر الموقع، يهتم سوق الجزائر كثيرا براحة المستخدم ورضاه لذا يعمل الفريق العامل على تعديل وتطوير أنظمة العمل في الموقع حسب الحاجة لذلك، كما يقوم الفريق بتقديم نشرات دورية للأعضاء يعمل بها استبيانات للخدمة، ومن خلال تقارير القسم الفني لتلك الاستبيانات، يقوم بتطوير الخدمات وتجديدها حسب ما يقرره اجتماع الإدارة بعد هذا التقرير، باختصار يقوم سوق الجزائر دوريا بالتجديد في خدماته بما يتماشى مع متطلبات الميدان، وهذا لغرض تحقيق الأهداف المرجوة من هذا الأسلوب.

يظهر أثر هذه الإستراتيجية عند تطبيقها في مؤسسة سوق الجزائر على التسويق الالكتروني في:

- خلق قيمة للمستهلك الافتراضي الجزائري تتمثل في إنتاج منتجات متميزة تتلاءم مع أذواقه ومتجددة وفقا لها.
- تقديم منتجات متجددة تتلاءم مع جميع الثقافات والعادات والتقاليد المختلفة في الأسواق المحلية.
- التجديد المستمر في الواجهة والخلفية لجذب المستهلكين الافتراضيين.

وبالتالي تؤدي هذه العناصر إلى رفع الرضا عند العملاء عن منتجات المؤسسة وعن المؤسسة، ومسايرتها لخصوصيات وطلبات المستهلكين، كما تؤدي إلى تعزيز الثقة في علامة المؤسسة، وفي المؤسسة وتحسين سمعتها وهذا كله يؤدي إلى تعظيم العوائد الاستثمارية والأرباح وتعزيز العلاقة مع الزبائن وحمايتهم معنويا وماديا، وبالتالي زيادة حجم المبيعات وحجم الإعلان والتجديد المستمر في الموقع.

**3. إستراتيجية التوسع**: يعمل سوق الجزائر على تعيين وكلاء على كل ولاية ويتم إخضاعهم لفترة تجريبية في العمل مع الموقع، وعندما يتم تقييم وكالة معينة ويتم ترشيحها، يتم اعتمادها رسميا كواحدة من نقاط سوق الجزائر الخدماتية، ويتم فتح مكتب على مستوى تلك الولاية، وهذا طبعا من أجل تقريب الخدمة للمستخدم،

وطبعا الأمر يكون بعد دراسة مدى استفادة الموقع من تلك الولاية ومدى نشاط المستخدمين هناك، كما يعمل الموقع إلى الاتجاه نحو المحلية، حيث سوف نهتم بكل ولاية على حدا، فيصبح سوق الجزائر لكل ولاية، وهذا يجعل الخدمات قريبة من المستخدم ومحلية تماما، وهو ما يساهم بشكل كبير في نجاح عمليات التسوق عبر الموقع، كما يزيد من مصداقيته، ويحقق الكثير من أهداف الموقع المرجوة من إستراتيجية التوسع هذه. بالإضافة إلى الاعتماد على استراتيجيات تسويق حديثة مقتبسة من مواقع ذات خبرة كبيرة، ويتماشون مع أساليب الناجحين في الميدان.

تكون إستراتيجية التوسع خيارا استراتيجيا مناسبا لمؤسسة سوق الجزائر، ويظهر أثر تطبيقها في المؤسسة أنها تؤدي إلى:

- سهولة اختراق ودخول أسواق جديدة.
- توفير الوقت والمسافات للمستهلكين الافتراضيين في جميع ولايات الوطن للحصول على منتجات المؤسسة.
- سهولة الدفع بتوفير وسائل دفع وحماية وآمان.

وبالتالي يظهر أثرها خاصة في زيادة عدد المستهلكين الافتراضيين المتعاملين مع المؤسسة وتعزيز علاقاتهم، إذ تعتمد مؤسسة سوق الجزائر المتعاملين الذي تم تعريف حساباتهم فقط وقد بلغ عددهم في أول 3 شهور للموقع أكثر من 1700 متعامل فعلي شاركوا في عمليات فعلية، وبالتالي رفع رضا العملاء وزيادة ثقتهم في المؤسسة، مما يؤدي إلى تعظيم عوائدها، أرباحها، سرعة الاتصال مع جميع المستهلكين الافتراضيين، زيادة حجم المبيعات والإعلان.

وعليه تعتبر جميع استراتيجيات التسويق الالكتروني ذات أثر فعال على التسويق الالكتروني في مؤسسة سوق الجزائر حيث تؤدي جميعها إلى رفع رضا العميل وتعزيز ثقته، ومدى تلاءم إستراتيجية التسويق الالكتروني مع أهدافها الإستراتيجية ورسالتها.

ومنه نلاحظ أن الفرق بين المؤسسات محل الدراسات هو أن مؤسسة الأمازون تطبق استراتيجيات متنوعة، وذلك لطبيعة العوامل الداخلية والتنافسية لها.

**خامسا– مؤسسة جوميا**: تنتهج مؤسسة جوميا جملة من الاستراتيجيات التسويقية والمتمثلة فيما يلي:

**1. إستراتيجية الإحالة**: تعتمد مؤسسة جوميا على عملاق الانترنت جوجل الذي يقدم للمؤسسة خدمات توجيه الإعلانات إلى المستهلكين الافارقة.

إذ تلجأ مؤسسة جوميا لاستعمال إستراتجية الإحالة للتعريف بنفسها في القارة الإفريقية والجزائر خاصة، واكتساب زبائن جدد بأقل تكلفة وبأسرع وقت.

**2. إستراتيجية التوسع**: تتوسع خدمات منصة جوميا للتجارة الإلكترونية بالجزائر، مع تعاظم نسبة مشغلي الإنترنت، وانتشار الهواتف المحمولة الذكية، إضافة إلى الانفتاح الذي بات يكتنف المستهلكين فيما يخص التسوق الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت، حيث سجلت جوميا الجزائر، فرع الشركة الرائدة في التجارة الإلكترونية بإفريقيا، نموا ملحوظا بسوقها الداخلية، حيث انتشرت خدماتها بحوالي 43 ولاية عبر الوطن، وظهر ذلك جليا من خلال إجرائها بين 13 ألف إلى 15 ألف معاملة تجارية إلكترونية شهريا، من مجموع 13 ألف منتج متوفر حاليا داخل الموقع، تشمل معظم المنتجات الاستهلاكية ذات الجودة العالية، والسمعة الطيبة داخل السوق المحلية والعالمية، تتمحور في الغالب حول منتجات البيوت من مواد كهرومنزلية وإلكترونية، هواتف نقالة، وصولا إلى الملابس والعطور ومواد التجميل.

إذ تسعى مؤسسة جوميا من خلال هذه الإستراتيجية التوسعية إلى تغطية جميع الولايات بعد تصاعد الطلب على خدمات الموقع من طرف المستهلكين إلى وجود نقاط بيع في كل من القبة وباب الزوار ووهران وسيتم قريبا فتح نقطة في ولاية بجاية للتقرب أكثر من الزبائن وتقليص تكاليف الشحن، حيث تقوم المؤسسة بالتوزيع على مستوى 43 ولاية حاليا.

**3. إستراتيجية التنويع**: بدأت المؤسسة نشاطها كمتجر لبيع المواد الكهرومنزلية، الهواتف النقالة، الملابس، العطور ومواد التجميل، ثم سرعان ما أدخلت التنويع لتطوير تجربة التسويق للمستلزمات المنزلية عبر الانترنت، لتمتد لتشمل السلع الغذائية الطازجة كالخضروات والفواكه، واللحوم، والأطعمة.

سعت المؤسسة إلى التنويع من الخدمات المقدمة من أجل تطوير تجربة التسويق عبر الانترنت لتصبح أكثر انسجاما وتحقيق الريادة، بالإضافة إلى تعزيز مساهمة التجارة الالكترونية في الاقتصاد وتعزيز مكانتها تجاه منافسيها، وفي هذا المجال نذكر أهم الخدمات التي غيرت فعلا من لعبة التنافس الافتراضي عبر الانترنت، والتي مكنت جوميا من الاستحواذ على وفاء وولاء زوارها.

**1.3. خدمة متجر داخل متجر (SHOP IN SHOP)**: أطلقت مؤسسة جوميا هذه الخدمة في مصر وهي فكرة بسيطة تعتمد بالأساس على الموقع الالكتروني لجوميا حيث تستطيع أي مؤسسة أخرى لديها منتجات ترغب في تسويقها أن تقوم بشراء متجر الكتروني داخل موقع جوميا تقوم من خلاله بالتسويق لمنتجاتها، إذ تساعد على توفير قيمة إيجار أي محل داخل مول تجاري، وتوفير قيمة تجهيز هذا المقر، وتوفير أجور العمالة داخل المحل، وتوفير قيمة الخدمات الاستهلاكية كالماء والكهرباء وإذا كان المتجر داخل المول يزوره 100 ألف زبون شهرياً فإن المتجر عبر جوميا سيزوره ما يقرب من مليون زبون شهرياً.

**2.3. خدمة jumia local**: توفر هذه الخدمة فضاء جديدا لعرض وترويج المنتجات المحلية الوطنية من خلال الإمكانيات الكبيرة التي توفرها وسائل التجارة الإلكترونية، إذ تضمن هذه الخدمة وصول المنتج المحلي إلى ما يفوق 18 مليون مستعملا للانترنت في الجزائر، وهو ما يعتبر سوقا سريعة النمو والتوسّع. تهدف هذه الخدمة إلى المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني من خلال فتح قناة جديدة للبيع عبر الانترنت في إطار منظّم وشفّاف مما يتيح ظهورا أفضل للمنتوج الوطني، إذ تفتح المجال للمنتجين المحليين للوصول إلى الأسواق الإفريقية من خلال تواجد جوميا في عدة دول، كما تعمل على تشجيع المستهلك الجزائري على اقتناء المنتجات المحلية.

**3.3.خدمة jumia food**: توفر هذه الخدمة توصيل الوجبات إلى زبائنها بعد اختيارهم على قوائم أكثر من 160 مطعما متعاقدا مع جوميا ثم تقديم الطلبية من خلال هواتفهم، لتصل الوجبة المطلوبة بعد ذلك، إلى منزل الزبون أو مكان عمله أو نزهته، بنفس سعرها في المطعم باستثناء تكلفة التوصيل، وبعد مدة جد معقولة عادة ما تكون أقل من الوقت الذي يحدده التطبيق لوصول الطلبية، وستكون خدمات متاحة قريبا في أربعة مدن جديدة هي رويبة في العاصمة، بومرداس، البليدة، ووهران.

تمثل هذه الإستراتيجية خيارا استراتيجيا مناسبا لمؤسسة جوميا التي تهتم بتقديم تشكيلة وتوليفة متنوعة من السلع التي يحتاجها الزبائن بعروض سعرية مميزة.

**4. إستراتيجية التدويل**: بالإضافة إلى إستراتيجية التنويع في المنتجات، وعقود الشراكة، نجد إستراتيجية التدويل عن طريق إنشاء فروع عالمية تابعة للشركة الأم. وتدعيما لإستراتيجية النمو التي يقوم بها متجر جوميا، فقد تم فتح 11 فرع في كل من نيجيريا، مصر، المغرب، تونس، غانا، ساحل العاج، اوغندا وتنزانيا، الكاميرون، السنغال، والجزائر.

**5. إستراتيجية التجديد**: تعتمد مؤسسة جوميا في هذا على تجديد خدماتها، وتطويرها حسب ما يتطلبه سوق العمل، حيث قامت المؤسسة بإطلاق نظام الدفع الالكتروني في الجزائر مما فتح مجالا أكبر للتنافس بين شركات ومواقع التسوق في الجزائر وسمح بتسهيل جميع معاملات التجارة الالكترونية، من شأنه أنه يساهم في تلبية احتياجات المواطنين في مختلف ولايات الوطن، كما تقوم بتطوير خدمات الموقع لتخدم الزبون بشكل أفضل وتسهل من العمليات التجارية التي تتم عبر الموقع، تهتم مؤسسة جوميا كثيرا براحة الزبون ورضاه وذلك بفضل المجهودات التي يبذلها جميع الموظفين الشباب للتقرب أكثر من الزبائن في مختلف المناطق وكسب ثقتهم خاصة فيما يتعلق بنوعية المنتجات المتوفرة عبر الأرضية ومدة تسليم السلع إلى الزبائن في أقل وقت ممكن بالإضافة إلى تقديم خدمات التوصيل إلى المنزل لعدّة خدمات ومنتجات مراقبة من حيث الجودة وبأسعار تنافسية، كما تسعى مؤسسة جوميا دائما إلى إطلاق تخفيضات عن المنتوجات المتوفرة على الموقع.

يظهر أثر هذه الإستراتيجية عند تطبيقها في مؤسسة جوميا على التسويق الالكتروني في:

- تشجيع المستهلك الجزائري على اقتناء المنتجات المحلية.
- فتح المجال للمنتجين المحليين للوصول إلى الأسواق الإفريقية.
- تقديم منتجات متجددة تتلاءم مع جميع الثقافات والعادات والتقاليد المختلفة في الأسواق.

وبالتالي تؤدي هذه العناصر إلى رفع الرضا عند العملاء عن منتجات المؤسسة وعن المؤسسة، ومسايرتها لخصوصيات وطلبات المستهلكين، كما تؤدي إلى تعزيز الثقة في علامة المؤسسة، وفي المؤسسة وتحسين سمعتها وهذا كله يؤدي إلى تعظيم العوائد الاستثمارية والأرباح وتعزيز العلاقة مع الزبائن وحمايتهم معنويا وماديا، وبالتالي زيادة حجم المبيعات وحجم الإعلان والتجديد المستمر في الموقع.

من خلال استعراضنا للاستراتيجيات العامة والتسويقية لكل مؤسسة من مؤسسات محل الدراسة، يتضح الفرق في النقاط المدرجة فيما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم(11): مقارنة بين المؤسسات محل الدراسة من حيث الاستراتيجيات**

| المؤسسات / الاستراتيجيات | مؤسسة الأمازون | مؤسسة ايباي | مؤسسة جوميا | مؤسسة واد كنيس | مؤسسة سوق الجزائر |
|---|---|---|---|---|---|
| **الاستراتيجيات العامة** | | | | | |
| إستراتيجية متعلقة بالزبائن لتعظيم مشترياتهم | × | | × | | |
| إستراتيجية خفض التكاليف | × | | | | |
| إستراتيجية إشراك المستهلك | × | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| إستراتيجية قيادة التكاليف | | × | | | |
| إستراتيجية النمو والتوسع | | | × | | × |
| **الاستراتيجيات التسويقية** | | | | | |
| إستراتيجية التنويع | × | × | × | | |
| إستراتيجية التدويل | × | | × | | |
| إستراتيجية التوسيع | × | | × | | × |
| إستراتيجية الإحالة | × | × | × | × | × |
| إستراتيجية التجديد | × | | × | | × |
| إستراتيجية الحفاظ على ولاء الزبائن | × | | | | |
| إستراتيجية تطوير المنتج | | × | | | |
| إستراتيجية تطوير السوق | | × | | | |
| إستراتيجية اختراق السوق | | × | | | |

**المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات المؤسسات**

من خلال الجدول نلاحظ أنه هناك تباين في الاستراتيجيات العامة والتسويقية المنتهجة من طرف المؤسسات الافتراضية محل الدراسة، إذ تنتهج مؤسسة الأمازون ثلاثة استراتيجيات عامة، في حين أن بقية المؤسسات تنتهج من إستراتيجيتين إلى إستراتيجية واحدة، وعدة استراتيجيات تسويقية وهذا ما ساعدها على التفوق والريادة أمام منافسيها في مجال التسويق الالكتروني.

## المطلب الثالث: عناصر المزيج التسويقي الالكتروني

من أجل تميز المؤسسات الافتراضية عن غيرها من المؤسسات، لابد لها من حسن اختيار مزيجها التسويقي الالكتروني على مستوى عال من التطور، ويتلاءم وطبيعة نشاطها الممارس.

### أولا– مؤسسة الأمازون

**1.1. المكان:** تعمل أمازون بشكل رئيسي عبر الإنترنت، تستخدم المؤسسة الأماكن التالية للوصول لعملائها:

- مواقع التجارة الإلكترونية الرسمية.
- Amazon Books.
- أماكن أخرى.

حيث تستخدم المواقع الإلكترونية بشكل رئيسي للتعامل مع العملاء، وتشمل هذه المواقع Amazon.comو Audible.com إحدى العلامات التجارية المملوكة لأمازون! متخصصة في بيع الكتب المسموعة على الإنترنت، وعبر تطبيق المؤسسة للهواتف الذكية. بالإضافة إلى تشغيل المؤسسة لمتاجر فعلية تحمل اسم Amazon Books في مدينة سياتل. هذه المتاجر تمكن المؤسسة من التواصل مع العملاء الراغبين في تجربة وتقييم المنتج فعليًا قبل الشراء، التواصل عبر الفعاليات والمناسبات السنوية مثل Amazon. Web Services Summit

تعتمد المؤسسة بشكل عام في هذا الصدد على تواجدها المؤثر اونلاين في الوصول لعملائها المستهدفين.

نلاحظ أن مؤسسة الأمازون تمكنت من تحقيق أفضل أداء للعملاء، من خلال استخدامها للأنظمة اللوجستية والتوزيع الفائقة، التي أدت إلى استفادة المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على منافسيها.

**2.1. المنتجات**: تتخصص الأمازون في بيع أقراص الموسيقى، أشرطة الفيديو، الإلكترونيك، لوازم المطبخ، لعب ومنتجات الصغار، الأجهزة الرياضية، الأطعمة الراقية، المجوهرات، منتجات التجميل، الآلات الموسيقية، الملابس ... إذ تتميز بجملة من الخصائص أهمها:

- إمكانية شراءها من قبل المستهلك، من أي وقت ومن أي مكان
- الاستلام السريع للسلع والمنتجات الالكترونية
- إمكانية توفير قاعدة بيانات حول منتجات المؤسسة
- إمكانية توفر عدد كبير جدا من المنتجات على موقع المؤسسة
- انتشار الكثير من المنتجات المجانية
- إمكانية توفير فرص كبيرة أمام المستهلكين للتسوق عبر موقع المؤسسة

ولكسب المؤسسة ثقة المستهلك خاصة في مجال الأمن والسرية، أدخلت الأمازون علامة تجارية جديدة لتصميم أجود وسيلة اتصال لتمكين الزبائن من البحث من خلال أفضل وأكبر انتقاء على المستوى العالمي، إذ أنه في وقت قصير جدا أصبحت الأمازون أكبر علامة معترف بها عالميا وذلك حسب ما قاله نائب رئيس التسويق بالمؤسسة "علاماتنا من العلامات الحيوية التي تعكس القيمة الأساسية لتلبية رغبة الزبائن، وتدخل الفرحة والانتعاش ولها القدرة على الاتصال في كل وقت عبر العالم"

اهتمام المؤسسة بعلاماتها التجارية، علامة خدماتها، نسخ، شهادات حفظ الحقوق، المجال الرسمي، تجارة الملابس، الملكية التكنولوجية والممتلكات الفكرية، يعتمد على العلامة التجارية وقوانين حفظ الملكية، حماية الأسرار التجارية.

أوت 2005 – بدأت الأمازون في بيع منتوجات تحت علامة خاصة، وهي العلامة التجارية المبدئية التي توحي أن المؤسسة متخصصة في المنسوجات، أدوات المطبخ، اللوازم المنزلية...

مارس 2007 – التزمت المؤسسة بتوسيع العلامة التجارية لتغطية قائمة أكبر وأوسع من المستلزمات

16 ماي 2007 – أعلنت الأمازون عن انطلاق مخزون الموسيقى، إذ انطلق المخزن في الو.م.أ

25 سبتمبر 2007 – مبيعات حصريا على MP3 دون حقوق رقمية

يعد خليط المنتجات المتوافر لدى مؤسسة الأمازون هو اللاعب الأساسي في صناعة التجزئة أونلاين، فبجانب كافة منتجات وخدمات تجارة التجزئة، هناك عائلة أجهزة كيندل (قارئ الكتروني يستخدم تقنية الحبر الإلكتروني) التي تستهدف قراء الكتب ساعية لإحداث ثورة تامة في صناعة الكتاب، خدمات نشر الكتب، وفي الآونة الأخيرة خدمات المشاهدة المدفوعة للبرامج والأفلام التي تسعى لتحدى هيمنة Netflix.

وتقدم أمازون لعملائها المميزين خدمات إضافية تخص الشحن والتوصيل، تعمل كما تلاحظ باستمرار لتوسيع دائرة المنتجات والتجديد الدائم.

**3.1. الأسعار**: تستعمل مؤسسة الأمازون أسلوب التسعير عبر المزادات الالكترونية، إذ تسعى مؤسسة الأمازون لكسب أكبر عدد ممكن من العملاء وذلك من خلال[1]:

- خفض أسعار المنتجات التي تشحن يوميا للعملاء
- تحسين كفاءة التشغيل حتى تتمكن من الاستمرار في انخفاض الأسعار للعملاء
- تمكين البائعين من عرض منتجاتهم على موقعها، وتحديد أسعار البيع بالتجزئة الخاصة به

يتم تقديم أسعار مخفضة كوسيلة لجذب العملاء للموقع والمنتجات المعروضة ومع ذلك، نظرًا لتنوع ما تقدمه تستخدم مؤسسة الأمازون استراتيجيات التسعير التالية:

- التسعير وفقًا للسوق
- التمييز في الأسعار
- التسعير وفقًا للقيمة

[1] التقرير السنوي للشركة لسنة 2007

يتم التسعير وفقًا للسوق بشكل رئيسي، فتقيم المؤسسة أسعار المنافسين كأساس لتسعير منتجات أمازون الأساسية وتعطي هذه الإستراتيجية ميزة إيجاد أسعار بيع تنافسية معقولة وجاذبة للمستهلكين المستهدفين

– على الجانب الآخر، يتم التمييز في الأسعار لوضع أسعار مختلفة لنفس المنتج حيث تختلف أسعار نفس المنتج بين أمريكا وانجلترا، التي لديها موقع أمازون خاص بها .(amazon.co.uk) وتمكنها هذه الطريقة من التعديل حسب ظروف السوق المحلي، تفضيلات وتوقعات المستهلكين.

– أما التسعير وفقًا للقيمة فيتم استخدامه مع المنتجات والخدمات المقدرة من قبل العملاء.

**4.1. الترويج**: يعد الترويج وسيلة إعلامية تعتمدها مؤسسة الأمازون للتعريف بمنتوجاتها وإقناع الزبائن بشرائها، ويتميز ترويج المؤسسة بالخصائص التالية:

- تكاليف منخفضة
- إمكانية التوسع في نشر المعلومات لتشمل أكبر قدر من المستخدمين
- إمكانية تخصيص المعلومات المنشورة وفقا لطبيعة المستهلكين.

تقوم أمازون بالتسويق عبر ما يلي:

- الإعلان.
- عروض المبيعات.
- العلاقات العامة.
- التسويق المباشر.

تستخدم أمازون الإعلان كوسيلة أساسية للتواصل مع السوق المستهدف، فلديها برنامج التسويق بالعمولة الخاص بأصحاب المواقع أو الناشرين عبر الإنترنت ليربحوا من عرض إعلانات المنتجات الموجودة على أمازون. ويساهم ذلك في توسيع سوق المؤسسة.

تقوم أمازون بتخفيضات وعروض ضخمة في المناسبات والفعاليات المختلفة، على الجنب الآخر تعمل المؤسسة على تدعيم صورة البراند من خلال برنامج العلاقات العامة مثل (Amazon Smile) الذي يتبرع بنسبة من المبيعات للمنظمات الخيرية مما يعزز تصور المستهلك حول المؤسسة.

علاوة على، تواصل المؤسسة التسويق المباشر مع المؤسسات الراغبة في تقديم خدماتها على الإنترنت كشركات النشر وتوزيع المحتوى الرقمي.

تهدف مؤسسة الأمازون من خلال وسيلة الترويج إلى تحقيق النقاط التالية:

- زيادة حركة مرور العملاء إلى موقعها الالكترونية
- القيام بحملة توعية للمنتجات والخدمات التي تقدمها

- التشجيع على تكرار الشراء وتطوير المنتجات من خلال تقديم اقتراحاتهم
- تعزيز وتوسيع نطاق الاسم التجاري لـ Amazon.com

إذ ترى المؤسسة أن أنجع وسيلة لتطوير جهود التسويق، هي تركيزها على تحسين علاقاتها مع العملاء وتكرار زياراتهم للموقع، من خلال استخدام مجموعة متنوعة من وسائل الإعلام لتنمية الأعمال التجارية، وأساليب ترويجية من خلال الإعلان على شبكة الانترنت وحملات البريد الالكتروني.

وأهم الصعوبات التي تواجه مؤسسة الأمازون وتقلل من مبيعاتها وأرباحها ما يلي:

- التوسع يمثل توتر لتسيير عملياتها المالية ومواردها الأخرى: توسع المؤسسة بصفة معتبرة وسريعة في مجمل عملياتها مع زيادة المنتجات والخدمات المقدمة يزيد من التعقيد في أعمالها، وهذا ما يؤدي إلى حصول توترات في تسيير موظفيها وعملياتها وأنظمتها وأدائها التقني ومواردها المالية الداخلية ومراقبتها، وبالتالي لا تستطيع تسيير تصاعدها مما يؤدي إلى الإساءة إلى سمعتها والتأثير سلبا على نتائجها.
- عدم القدرة على تقوية وتفعيل مراكز الانجاز: إذا لم تستطع المؤسسة التنبؤ بدقة عن مطالب زبائنها أو متطلبات أخرى سوف يؤثر ذلك على الأسعار.
- من الممكن أن تتضرر أعمالها إذا لم تنجح في إدماج والحفاظ على التفاهمات التجارية، والتحالفات الإستراتيجية.
- مخاطر في التبادلات الخارجية بالنسبة للمؤسسة.
- خسارة كبار المسيرين سيؤثر سلبا.
- وجود الديون غير المدفوعة.
- عدم القدرة على الحماية المناسبة للملكية الفكرية.
- التعرض للتأخر في الدفع.

**ثانيا– مؤسسة ايباي:** المزيج التسويقي لمؤسسة ايباي هو أحد الأسباب التي تجعل مؤسسة التجارة الإلكترونية عبر الإنترنت قوية جدًا في قطاع التجارة الإلكترونية، سنناقش المزيج التسويقي لمؤسسة ايباي بالتفصيل أدناه.

**2.1. المنتجات:** إن موقع مؤسسة ايباي هو لاعب بارز على الإنترنت، بسبب وجود مجموعة كبيرة من المنتجات المعروضة على بوابتها الإلكترونية. منذ البداية، كانت احتياجات الأشخاص، الذين كانوا مشغولين ومربوطين بمكتب، ويفضلون توفير وقتهم عن طريق الشراء عبر الإنترنت. ومع ذلك، سرعان ما تغير هذا الموقف من المشترين، والآن إلى جانب الراحة والسعر والمقارنات هي بعض الأسباب التي تدفع المستهلكين للشراء عبر الإنترنت.

انطلقت مؤسسة ايباي من حقيقة أن معظم الناس لديهم وقت محدود للغاية للذهاب إلى أماكن السوق، وبالتالي بدأ ببيع الإلكترونيات، والأجهزة المنزلية، والسلع البيضاء، والسلع البنية، ومعدات اللياقة البدنية، وهكذا دواليك على الإنترنت. ببطء ولكن بثبات، أصبح موقع مؤسسة ايباي يعرف بالبوابة الإلكترونية لجميع الأجهزة الإلكترونية. بعد فترة وجيزة، لاحظ استجابة عالية من السوق بشكل عام. في غضون عامين ازداد حجم مجموعة المنتجات، ونمت البوابة باعتبارها محطة واحدة في كل مكان للتسوق، وتقدم الآن منتجات عبر قطاعات ونطاق وفئات وأنواع.

إذ تتميز المنتجات في المزيج التسويقي لمؤسسة ايباي بما يلي:

- التركيز الرئيسي على الالكترونيات
- واجهة مستخدم رائعة
- في محفظة المنتجات العميقة

**2.2. الأسعار**: السعر هو وظيفة رئيسية في تقرير مصير أي مؤسسة، ويعتبر بلا شك واحدا من أهم العوامل:

- تعمل صناعة التجارة الإلكترونية الكاملة على أسعار تنافسية لأن تبديل العملاء مرتفع للغاية ويمكن أن تحدث عمليات الشراء في غضون دقائق.
- ميزة أن ايباي في هذا الاتجاه هو أنه يعطي تحليلا مفصلا لمنتج معين، توافر في السوق، وأفضل سعر على بوابتها
- في هذه الوظيفة، حيث يشتري العميل عبر الإنترنت، من المفهوم أن الفرد لديه حق الوصول إلى تجار التجزئة الآخرين على الإنترنت الذين يقومون أيضاً بتوفير الأسعار والمواصفات ويسهل الوصول إليهم
- وبالتالي، فإن الأسعار يجب أن تبقى في نطاق عقلاني، وكان ايباي يفعل الشيء نفسه حتى الآن، فالسعر المنخفض يعني أن يبقى الزبون معك، والسعر المرتفع أن الزبون قد ينتقل إلى بوابات أخرى، وبالتالي كان على مؤسسة ايباي أن تراقب السعر في كل الأوقات. لأنه ينظر دائما إلى تجار التجزئة عبر الانترنت بقدرتهم على جذب الزبائن والاحتفاظ بهم من خلال انخفاض الأسعار، وتقديم عروض المبيعات والترقيات التجارية.

إذ تتميز الأسعار في المزيج التسويقي لمؤسسة ايباي بما يلي:

- أسعار تنافسية
- هوامش جيدة لمؤسسة ايباي
- عروض أسعار جذابة على الموقع

**1.2.2. استراتيجيات التسعير**: يطبق مديروا مؤسسة ايباي استراتيجيات التسعير التالية:

- إستراتيجية التسعير الموجهة نحو السوق.

- إستراتيجية التسعير الديناميكية.

**أولا. إستراتيجية التسعير الموجهة نحو السوق:** تتضمن الأسعار الموضوعة على أساس أسعار السوق الحالية أو السائدة. على سبيل المثال، رسوم البائع الحالية لمؤسسة ايباي قابلة للمقارنة مع رسوم المنافسين في تقديم خدمات التجارة الإلكترونية .

**ثانيا. التسعير الديناميكي:** الذي يسمح بالمرونة في تحديد الأسعار. على سبيل المثال، تشمل الرسوم، الرسوم الثابتة لكل سلعة مباعة، بالإضافة إلى الرسوم كنسبة مئوية من مبلغ البيع النهائي.

نلاحظ أنه من خلال إستراتيجية التسعير الديناميكية، تدير مؤسسة ايباي توقعات العملاء بشأن مرونة تنسيق المبيعات. إذ يساعد هذا الجانب من المزيج التسويقي لمؤسسة ايباي على تحسين الأرباح مع نمو الأعمال التجارية العالمية.

**3.2. التوزيع:** في هذا الجانب من المزيج التسويقي، يركز التحليل على القنوات أو الأماكن التي تقوم فيها ايباي بتوزيع منتجاتها في السوق والتعامل مع العملاء المستهدفين. قد تتضمن هذه الأماكن مواقع فعلية وواقعية على سبيل المثال، الأنظمة الأساسية عبر الإنترنت هي من بين القنوات التي يتم اعتبارها في التوزيع.

تدير مؤسسة ايباي التوزيع من خلال إستراتيجية متعددة الجوانب تتضمن تقنيات متنوعة تمكن المستهلكين والتجار من الوصول بسهولة إلى الخدمات من الشركات متعددة الجنسيات. في هذه الحالة، تكون الأماكن ذات الصلة في التوزيع كما يلي:

- المواقع الرسمية
- تطبيقات الموبايل
- واجهة برمجة التطبيقات(API)

المواقع الإلكترونية الرسمية وتطبيقات الجوال هي الأماكن الرئيسية للعملاء للوصول إلى خدمات التجارة الإلكترونية لمؤسسة ايباي على سبيل المثال، يمكن للتجار والمتسوقين استخدام مواقع الويب الخاصة بتطبيقات المؤسسة وتطبيقاتها لنظامي التشغيل iOS و Android في التوزيع، تقوم المؤسسة أيضًا بتوزيع منتجاتها من خلال واجهة برمجة التطبيقات (API) تسمح واجهة برمجة التطبيقات لأطراف ثالثة، مثل مواقع الويب والتطبيقات الأخرى، بالوصول إلى خدمات المؤسسة وقاعدة بياناتها الخاصة بالعناصر المعروضة للبيع. وبالتالي، تعمل هذه الأماكن على تحسين الجهود للوصول إلى الأسواق المستهدفة ودعم إستراتيجية ايباي العامة للميزة التنافسية والاستراتيجيات المكثفة للنمو. يظهر هذا المزيج التسويقي أن الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة تهدف إلى توفير خيارات متعددة للوصول إلى خدمات الأعمال.

**4.2. الترويج**: يركز هذا الجانب من المزيج التسويقي على كيفية ترويج مؤسسة ايباي لمنتجاتها في الأسواق المستهدفة، حيث تحدد استراتيجيات المؤسسة وتكتيكاتها المقابلة، والاتصالات بين الأعمال التجارية والمستهلكين والبائعين المستهدفين، فعلى سبيل المثال، تعتبر أنشطة العلاقات العامة ترويجية في تلبية الأهداف في هذا الجزء من الترويج الفعال هو مفتاح إدارة توقعات العملاء وزيادة حصة المؤسسة في السوق في صناعة التجارة الإلكترونية العالمية.

يتم تطبيق المكونات التالية من المزيج الترويجي في مزيج التسويق في مؤسسة ايباي:

- ترويج المبيعات
- إعلان
- العلاقات العامة

عروض ترويج المبيعات هي من بين أهم الاستراتيجيات في المزيج الترويجي لمؤسسة ايباي، إذ تم تصميم هذه الإعلانات الترويجية لزيادة المبيعات على المدى القصير، وتشمل قسائم خصم للمتسوقين والعروض الخاصة للبائعين

يتضمن أيضًا المزيج الترويجي للمؤسسة إعلانات، والتي تستخدم بشكل غير معتاد في جذب المزيد من المستخدمين إلى منصات التداول عبر الإنترنت للمؤسسة. علاوة على ذلك، تساعد العلاقات العامة في تعزيز أعمال المؤسسة وعلاماتها التجارية على سبيل المثال، تحتفظ مؤسسة ايباي ببرامج المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تزيد من رؤية المؤسسة في مختلف الأسواق حول العالم، وعموما، يركز هذا الجانب من المزيج التسويقي على التركيز الإداري على النشاط الترويجي على المدى القصير.

**ثالثا– مؤسسة واد كنيس**: يقدم من خلال الموقع الالكتروني لواد كنيس عدة خدمات الكترونية منها ما يتم بصفة كاملة عبر الانترنت كتحميل البرامج الالكترونية المختلفة ومنها ما يتم بصفة جزئية عبر الشبكة ولكنها خدمات مجانية من طرف الموقع وهي: الإعلان عبر الموقع، الشراء من خلال الموقع، التجول في الموقع.

**1.3. الترويج**: لقد تم الترويج لموقع واد كنيس في العديد من المواقع الأخرى وخاصة مواقع التواصل الاجتماعي الفيس بوك إلا أن شهرته الكبيرة تعود لاحتلاله المرتبة الأولى من خلال العدد الضخم من زواره يوميا، كما أن هذا الموقع متواجد على محركات البحث ويمكن العثور عليه بسرعة كبيرة. ويتميز أيضا كما قلنا سابقا بسهولة التصفح.

**1.1.3. الإعلان**: أما فيما يخص الإعلانات عبر هذا الموقع فلقد وضع القائمون على الموقع شروط صارمة للإعلان به وذلك من أجل حماية المستهلكين من النصب والاحتيال، من خلال إيداع المعلن لرقم هاتفه كضمانة لمعرفة هويته. والإعلان عبر هذا الموقع مجاني ومتوفر للجميع ويشترط في الإعلانات الموضوعة

في الموقع أن لا تكون تتعارض مع الثقافة الجزائرية وأن لا تحوي هذه الإعلانات على تحريض للعنف أو إيحاءات جنسية أو توجهات سياسية كما يشترط على المعلن أن لا يكون سنه أقل من 06 سنة وأن كل إعلان مغرض ويهدف للإساءة لجهة من الجهات أو يهدف للنصب والاحتيال يعرض صاحبه لمتابعة قضائية.

ويتم تصنيف الإعلان وفق الفئات سابقة الذكر، ويمكن للمعلن وضع أكثر من إعلان أي عدد غير متناهي من الإعلانات ويشترط أيضا وضع جل المعلومات حول المنتج المعلن عنه.

ويتم الإعلان أيضا من خلال الأشرطة الإعلانية المتحركة والثابتة على حد سواء ويمكن أيضا استخدام فيديو إعلاني. ويمكن أيضا وضع إعلانات على الصفحة في موقع الفيس بوك ويسمح الإعلان من خلال هذا الموقع بالتعرف على المنتجات بصورة دقيقة دون أن يكون هناك محددات زمنية على وقت الإعلان أو توقيت عرضه، وقد ساهمت تكنولوجيا الأبعاد الثلاثية في عرض المنتجات بصورة أوضح.

كما أن موقع واد كنيس ومن خلال الدراسات التي يقوم بها انطلاقا من الإعلانات وصولا إلى معرفة احتياجات العملاء يساعد المعلنين في تحديد أنواع المنتجات المطلوبة بكثافة، كما يتيح الموقع للزبون فرصة الحصول على معلومات تفصيلية وإمكانية الرجوع للمعلن من خلال معلوماته الاتصالية المنشورة على الموقع، كما أن موقع واد كنيس يستعمل الأشرطة الإعلانية لزيادة معدل استذكار المنتوج من قبل الزبائن وتعزيز اسم المنتج وعلامته التجارية في أذهان العملاء.

ويستخدم موقع واد كنيس نمط التوجه الإجرائي نحو المستهلك والذي يعبر عن الإعلانات التي لا تكتفي بعملية ترويج المبيعات بل توصل تحقيق عملية الشراء والبيع أي إمكانية شراء المنتج عبر الانترنت إما جزئيا أو كليا.

كما أن القائمين على الموقع يدركون جيدا المكان الذي ينبغي للإعلان التواجد به انطلاقا من التصنيفات السابقة الذكر،كما يتميز الإعلان في الموقع بتصميمه الرائع والبارز.

**2.1.3. العلاقات العامة عبر موقع واد كنيس:** إن الهدف الأساسي للعلاقات العامة هو الحصول على ثقة العملاء والزبائن وبناء وتدعيم علاقات طيبة وخلق سمعة ايجابية، وإيجاد جو من التفاهم المتبادل والود بين المؤسسة وجمهورها لبناء صورة ذهنية تدعم المؤسسة لدى جماهيرها المختلفة، ويعتبر موقع واد كنيس أداة من أدوات علاقات التسويق العامة. ولقد كسب هذا الموقع شعبية كبيرة وإعجابا كبيرا من طرف الزائرين والمتعاملين مع الموقع وذلك من خلال إستراتيجيته التي يتبعها في تقديم خدماته المختلفة والتي تعتمد بصفة أساسية على حماية المستهلك والمشتري من خلال الموقع وذلك بمعرفة هوية المسوقين وتحميلهم كافة المسؤولية في حالة ما نجم ضرر من إعلاناتهم ووضعها لشروط إعلانية صارمة تجنب من خلالها دخول سلع وخدمات مشبوهة وغامضة وغربلتها لمختلف العروض والطلبات وتصنيفها في فئات كما يحوي الموقع على معلومات

خاصة به أي التعريف بالموقع ومعلومات الاتصال بالمسؤولين عليه كرقم الهاتف والبريد الالكتروني ورقم الفاكس.

كما أننا نجد في آخر الصفحة من جهة اليمين الإطار القانوني للموقع والذي يضمن طريقة عمله والذي من خلاله يشعر الزائر بأن الموقع يحافظ على مصالحه، وهذا ما يعزز ويدعم العلاقة بين كل من العاملين بالموقع وجمهورهم ومن خلال هذه الصفحة يتعرف الزائرون على سياسة الموقع وطريقة عمله والأهداف التي يريد أن يصيبها.

كما أن الموقع لديه حساب على موقع التواصل الاجتماعي الفيس بوك واعتباره كمنتدى للعملاء والزائرين للتشاور والتناقش حول مختلف السلع والخدمات وهذا ما يخلق جو من التبادل للمعلومات والتالف بين معجبي الموقع وخلق علاقات بينهم وتوسيع الشبكة التسويقية لتشمل أكبر مجموعة ممكنة.

**2.3. التوزيع**: بعد اطلاع الزبون على المنتج والاقتناع به عبر شبكة الانترنت تكون الخطوة التي تتبع ذلك مباشرة هي توزيع المنتج (تحقيق عملية التسليم بعد فحص الزبون للمنتج) ويتبع موقع واد كنيس نمط التوزيع المختلط وهو كالتالي:

**1.2.3. توزيع السلع والخدمات عبر الموقع** : تتم عملية ترويج وبيع السلع مبدئيا على الانترنت لكن تقرير وتأكيد عملية البيع والتسليم يتم على أرض الواقع أي من خلال تفاهم بين طرفي العملية التسويقية بالالتقاء في مكان معين لمعاينة السلعة والتحقق من مواصفاتها وبعد ذلك اتخاذ القرار النهائي بالشراء والتسليم أو التراجع عن الشراء في حالة ما إذا كانت المواصفات غير مطابقة لما تم ذكره والموقع يتكفل بحماية المستهلك وضمان حقوقه.

كما أن مدة التجهيز والتسليم تتم بصورة سريعة وذلك لان التفاهم يكون بين طرفين اثنين يتصلان ببعضهما ليحددا الوقت المناسب للتسليم لان السلعة متوفرة وما على المشتري سوى تفحصها واقتنائها.

**3.3. الأسعار**: أن التسعيرة عبر موقع واد كنيس لا تخضع لقوانين معينة بل أن كل معلن حر في وضع السعر الذي يلائمه انطلاقا من مواصفات المنتج وطبيعته، لكن الإستراتيجية التي يتبعها هذا الموقع في التسعيرة هي المنافسة بين المعلنين والتي تفرض عليهم التمسك بأسعار تنافسية لجذب أكبر قدر من الزبائن.

**رابعا– مؤسسة سوق الجزائر**

**1.4. المنتجات الالكترونية**: يهتم سوق الجزائر بتوفير السلع الالكترونية كالكتب والبرامج والألعاب والأفلام وما إلى ذلك، كما يعتمد على توفير بعض السلع الملموسة التي يسهل شحنها للعميل، والتي تكون عادة بأسعار منخفضة كما أن شحنها يكون سهلا عبر الانترنت مباشرة ولا تحتاج إلى بريد أو موصلات.

**2.4. التسعير الالكتروني:** تتميز الأسعار في مؤسسة سوق الجزائر بأنها أسعار معقولة ورمزية، إذ يتم تسعير الخدمات على حسب الاستفادة من الخدمة، كما يتم الاهتمام في المؤسسة بمردودية الخدمة المقدمة في المؤسسة مقارنة مع توافرها لدى منافسيها والأسعار المعتمدة لديهم.

إذ يعتمد التسعير في مؤسسة سوق الجزائر على جملة من الأساليب أهمها:

– **أسلوب التسعير عن طريق المزادات الالكترونية:** والمزايدة هي عبارة عن عملية تقديم سعر أعلى من آخر سعر قدم مقابل الخدمة حيث أن هذه المزادات تلعب دور كبير في تحديد الأسعار والتحكم بها، حيث نميز نوعين من المزاد:

* **المزاد القياسي:** وهو أن تعرض سلعة واحدة أمام المشترين ويساوم كل واحد منهم بسعر أعلى من الذي قبله إلى أن يفوز أحدهم بالمزاد فيشتري السلعة بالسعر الذي فاز به.

* **المزاد الهولندي:** وهو أن يعرض البائع كميات كبيرة من نفس السلعة، فيزايد كل واحد من المشترين على كمية معينة.

**طرق الدفع المعتمدة:** بالنسبة لطرق الدفع في الموقع، مؤسسة سوق الجزائر توفر أكثر الطرق المتاحة عالميا وليس محليا فقط.

**بالنسبة لطرق دفع رسوم الموقع**

- يتيح سوق الجزائر أسلوب الدفع المباشر وذلك من خلال شبكة مقاهي الانترنت ونوادي الانترنت المنتشرة عبر التراب الوطني، حيث يتم الدفع لصاحب المقهى وهو سيتكفل بشحن حسابك في الموقع بالمبلغ المدفوع خلال مدة أقصاها 24 ساعة.
- كما يتيح لك سوق الجزائر أسلوب الدفع أونلاين عبر حساب موني بوكرز الخاص بك، أو ألرت باي حيث يمكنك شحنها من خلال سوق الجزائر وذلك عبر شبكة الوكلاء أي مقاهي الانترنت ونوادي الانترنت المنتشرة عبر الوطن، كما يمكن صرف الرصيد من تلك البنوك عبر نفس الشبكة أو عبر مكاتب المؤسسة مباشرة، وذلك من خلال نظام المحفظة.
- بطاقات الائتمان فيزا كارد التي تعتبر أول وأكبر بطاقة ائتمان في العالم وهي البطاقة الأكثر قوة وأمانا على الإطلاق، قد لا تملك البطاقة لأنها لا تتوفر في البنوك الجزائرية لكن مؤسسة pub4 توفر لك بطاقة فيزا كارد، ويمكنك شحنها من خلال شبكتنا، يمكنك الحصول على بطاقتك فورا من خلال سوق الجزائر.

إذ يتوفر نوع من البطاقات، وهي بطاقات فيزا إصدار 71-142-283-710 وهي بطاقات تصدر فارغة في أول مرة، ويمكن للمستخدم شحنها من خلال حسابه في سوق الجزائر.

**أما بالنسبة للدفع للأعضاء:** يمكن لمتلقي الخدمات المدفوعة في سوق الجزائر الدفع من خلال الموزعين أو من خلال البريد الجاري ccp أو من خلال الحساب في أحد البنوك الالكترونية العالمية المشهورة.

**3.4. الترويج الالكتروني:** يقوم سوق الجزائر بصرف مبالغ معتبرة في مجال إشهار الموقع ونشره، وذلك من خلال الاعتماد على المستخدم في الترويج للموقع ونشره، لذلك تم تطوير نظام الترويج ليجد المتعامل الجزائري عبر الانترنت فرصة لتحقيق مكاسب من خلال الشبكة. حيث يمكن لكل مستخدم للموقع يعرض سلعا للبيع من إنشاء رابط خاص بمزاده، يسمى هذا الرابط رابط الترويج ويقوم بالإشهار لمزاده مستخدما هذا الرابط، فيتم تسجيل كل الزيارات للموقع التي مصدرها هذا الرابط، ويتم الدفع لصاحب المزاد على حسب عدد تلك الزيارات.

**1.3.4. أساليب الترويج المعتمدة:** إن طرق الترويج المعتمدة كثيرة ومتعددة، ولعل أشهرها هي استخدام طرق الترويج التي يتبعها البائع بنظام العمولة Affiliate والطرق متعددة ومختلفة وأشهرها:

- ترويج الرابط من خلال المنتديات، ونشر مواضيع تتحدث عن المزاد في منتديات تجارية
- المدونات ومواقع التسوق المختلفة
- الترويج في موقع يتويب الشهير، حيث يمكنك إعداد مقاطع فيديو تتحدث عن سلعتك وتقوم بنشرها في مواقع اليوتوب والمواقع المشابهة، لأن هذه المواقع التي تجذب عددا كبيرا من الزوار لها يوميا، ووجود ملف فيديو لك في مثل هذه المواقع يجعلك تجلب عددا كبيرا جدا من الزوار يوميا إلى مزادك وبالتالي إمكانية بيعه بسهولة.
- عبر المشاركة في المجموعات والنشرات الإخبارية والمواقع التفاعلية، فهذا يمكن من كسب زوارا أكثر.

إذ تعتمد المؤسسة على مجموعة من الوسائل والأساليب لترويج منتجاتها وخدماتها وتتمثل هذه الأساليب في الإعلانات لقدرتها في الوصول لأكبر عدد ممكن من المستهلكين.

**4.4. التوزيع:** يتعامل سوق الجزائر مع مجموعة من مقاهي ونوادي الانترنت ومحلات أجهزة الحاسوب والمكاتب، ليعتمدها كنقاط بيع، كما يمكن اعتماد الأشخاص العاديين كموزعين لخدمات سوق الجزائر، في عملية التوزيع، وذلك على مستوى مختلف مناطق الوطن لتقريب المشتري من المؤسسة ليكون أكثر أمنا وكسبا لثقته. بحيث يوفر سوق الجزائر فريق دعم فني متكامل يعمل على خدمة العميل على مدار الساعة لحل أي مشكلة قد تواجهه، وذلك في مختلف مناطق الوطن: منطقة الوسط، منطقة الغرب، منطقة الشرق، منطقة الجنوب، والعاصمة بحيث تضم كل منطقة مجموعة وكلاء بيع متعاقدة مع سوق الجزائر.

أما بالنسبة لخدمات الشحن فلا تتوفر حاليا هذه الخدمة، لذا يمكن الاتفاق بين البائع والمشتري على طريقة شحن تكون مناسبة بينهما. لكن في حال كان البائع يستخدم سلع مخزن سوق الجزائر، فسوف يتكفل سوق الجزائر بشحن السلعة للمشتري عبر بريد الجزائر.

وقد ساهمت عناصر المزيج التسويقي الالكتروني لمؤسسة سوق الجزائر على تحقيق ما يلي:

- **زيادة عدد المتعاملين**: إذ يعتمد سوق الجزائر المتعاملين الذي تم تعريف حسابهم فقط وقد بلغ عددهم في أول 3 شهور للموقع أكثر من 1700 متعامل فعلي شاركوا في عمليات فعلية.
- **ارتفاع الحصة السوقية**: وذلك من خلال عدد الصفقات التي تم إجراءها وإتمامها على مستوى سوق الجزائر خلال الفترة 2008-2009 حسب ما يوضحه الجدول التالي:

| نوع المزادات | عدد المزادات المكتملة | عدد المزادات المفتوحة حاليا | عدد المزادات التي تم إغلاقها دون نجاح | عدد المزادات المحظورة بسبب مخالفات | عدد المزادات التي تم بيعها بواسطة العروض المباشرة أو من خلال السعر الثابت |
|---|---|---|---|---|---|
| عدد المزادات | 992 | 218 | 69 | 31 | 674 |

**المصدر: معلومات المؤسسة**

ومن أهم الصعوبات التي تواجه المتعامل الجزائري في سوق الجزائر قلة الثقة في المعاملات الالكترونية لما شهدته من عمليات نصب، وهذا أصعب ما يواجه نشاطات سوق الجزائر.

**خامسا– مؤسسة جوميا**

**1.5. المنتجات الالكترونية**: تهتم مؤسسة جوميا بتوفير العديد من أنواع المنتجات العالمية مثل الأجهزة والالكترونيات، والأزياء، ولعب الأطفال، وكذلك خدمات مثل حجز الفنادق أو الطائرات وما إلى ذلك، كما يتم تصنيف المنتجات المعروضة للبيع حسب الفئات (الإلكترونيات، مستلزمات المطبخ، الجمال والعناية بالجسم) وحسب الجنس (الرجل والمرأة)، فهي تقدم قائمة كاملة بالمنتجات عالية الجودة والتي تكون عادة بأسعار معقولة ومنخفضة. كما توفر مؤسسة جوميا منصة جذابة وسهلة الاستخدام. إذ زار موقع المؤسسة

أكثر من 200000 زائرًا في الأسبوع، وأكثر من 800000 زائرًا فريدًا شهريًا، و4000000 مشاهدة للصفحة و9300000 معجب على صفحة الفيس بوك.

**2.5. التسعير الالكتروني:** تتميز الأسعار في مؤسسة جوميا بأنها أسعار تنافسية، فهي تتفوق على جميع مواقع التجارة الإلكترونية في ساحل العاج وحتى في أفريقيا. على سبيل المثال، عندما تتطلع إلى شراء منتج ما على جوميا بعد التسليم، يمكنك اختيار إرجاع المنتج إذا تم الإبلاغ عن وجود عيب وغالبًا ما يتم الاهتمام بتكاليف الإرجاع بواسطة جوميا نفسها. كما يمكن العثور على نفس المنتجات بأسعار مختلفة (وهذا ممكن لأن البائعين الذين يستخدمون السوق أحرار في تحديد أسعار مبيعاتهم). هذه العملية تجعل النظام الأساسي ديناميكيًا لأنه يمكن أن يكون لدى العميل خيارات أسعار مختلفة لنفس المنتج.

في حين أن أسعار سلع جوميا تكون في معظمها أرخص من أسعار السوق، لذا فإن المشترين المفضلين الذين يشترون في جوميا بتكلفة منخفضة، يستفيدون من خدمة التوصيل إلى المنازل مع إمكانية الدفع في المنزل بعد التحقق من جودة المنتج. يتم تخفيض تكاليف الهواتف الذكية إلى جانب تكاليف الاتصال بشبكة الإنترنت بأسعار معقولة، ويهتم السكان في المنطقة بالشراء من مواقع الويب، ويظل العنصر الرئيسي الذي يجذبهم إلى هذه المواقع هو عامل الجودة والسعر والمرونة في الدفع، منتجات ذات قيمة جيدة مقابل المال.

**طرق الدفع المعتمدة:** بالنسبة لطرق الدفع في الموقع، مؤسسة جوميا توفر نظامين للدفع:

– **طريقة الدفع عند التسليم:** وهي أكثر الطرق المتاحة، إذ قامت جوميا بتكييف وسائل الدفع الخاصة بها مع عادات المستهلكين الأفارقة، نظرًا لأن حوالي 65٪ من البالغين لا يستخدمون حسابًا مصرفيًا، فإن الموقع يوفر لعملائه إمكانية الدفع نقدًا عند التسليم. يمكنهم بالتالي، إذا كانوا راضين عن المنتج المطلوب، دفع المبلغ المستحق مباشرة إلى مقدم الطلب. تتميز طريقة الدفع هذه بطمأنة المستهلك، لأنه غالبًا ما يكون مريبًا عندما يتعلق الأمر بالدفع عبر الإنترنت.

– **الدفع عبر الهاتف المحمول:** أقامت جوميا أيضًا شراكات مع حلول الدفع عبر الهاتف المحمول، مثل MTN Mobile Money في كوت ديفوار. وفقًا لشركة Deloitte، تحتل إفريقيا المرتبة الأولى بالفعل في هذا المجال بنسبة 52٪ من معاملات الدفع عبر الهاتف المحمول. هذا الخيار بديل حقيقي للنظام المصرفي التقليدي ويسمح لجوميا بتوسيع قاعدة عملائها.

**3.5. الترويج الالكتروني:** تقوم مؤسسة جوميا بصرف مبالغ معتبرة في مجال إشهار الموقع ونشره، وذلك من خلال الاعتماد على البث التلفزيوني لحصص، كما تستخدم المؤسسة إعلانات رقمية بالاعتماد بشكل أساسي

على الانترنت التي تعتبر فرصة لتحقيق مكاسب من خلال الشبكة. وكذلك الإعلان عن طريق اللوحات الإعلانية وطرق الإعلان الصغيرة لقدرتها في الوصول لأكبر عدد ممكن من المستهلكين.

**1.3.5. أساليب الترويج المعتمدة**: إن طرق الترويج المعتمدة كثيرة ومتعددة، أشهرها:

- إطلاق الأحداث التجارية الكبرى عبر الإنترنت: قامت المؤسسة باستيراد المفهوم الأمريكي لـ Black Friday، والذي يتكون من تقديم عروض ترويجية استثنائية لمدة 24 ساعة.
- إطلاق أسبوع الهواتف المحمولة في العديد من البلدان الأفريقية: إذ يقدم الموقع، لمدة 5 أيام، الهواتف ذات العلامات التجارية بأسعار مخفضة.

**4.5. التوزيع**: شهدت جوميا ضعف شبكات التوزيع المادية في العديد من البلدان الأفريقية مثل لاغوس، التي يبلغ عدد سكانها 20 مليون نسمة، بها 3 مراكز تسوق فقط. ومن أجل تقديم مجموعة واسعة من المنتجات، أنشأت جوميا شراكات مع العديد من العلامات التجارية المحلية والدولية. إذ تتيح صورة العلامة التجارية لجوميا في جميع أنحاء إفريقيا أن تصبح بوابة العلامات التجارية الكبرى في السوق الأفريقية من خلال الاتصالات وعلامات الدعاية وكلمات شفهية، تقع المؤسسة في العاصمة الاقتصادية مما يتيح لها إدارة جميع عمليات تسليم مخزونها. إذ تهتم بكل شيء من التخزين إلى التسليم، بحيث تحاول المؤسسة الحصول على قاعدة تمثيلية في كل منطقة فرعية من أجل تسهيل عمليات التسليم.

على سبيل المثال، في يناير 2016، دخل الموقع في شراكة مع Décathlon في كوت ديفوار، وبالتالي يقدم منتجات ذات علامات تجارية غالبًا ما تكون غير متوفرة محليًا.

وقد ساهمت عناصر المزيج التسويقي الالكتروني لمؤسسة جوميا على تحقيق ما يلي:

- **زيادة عدد المتعاملين**: إذ تعتمد مؤسسة جوميا على المتعاملين النشطين على المنصة الذي بلغ عددهم أكثر من 81 ألف بائع نشط.
- **ارتفاع الحصة السوقية**: وذلك من خلال ما يوضحه الجدول التالي:

| | عدد المستهلكين | عدد الشركات | عدد الزيارات | عدد المعاملات | الخدمات |
|---|---|---|---|---|---|
| **عدد** | 1.2 مليار | 17 مليون شركة صغيرة ومتوسطة الحجم للخدمة عبر إفريقيا | 700 مليون زيارة للموقع | 2 معاملة/ثا | 29 مليون من المنتجات والفنادق والمطاعم |

من خلال استعراضنا للمزيج التسويقي الالكتروني لكل مؤسسة من مؤسسات محل الدراسة، يتضح الفرق في النقاط المدرجة فيما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم(12): مقارنة بين المؤسسات محل الدراسة من حيث المزيج التسويقي الالكتروني**

| عناصر المزيج التسويقي | مؤسسة الأمازون | مؤسسة ايباي | مؤسسة جوميا | مؤسسة واد كنيس | مؤسسة سوق الجزائر |
|---|---|---|---|---|---|
| **المنتجات الالكترونية** | إمكانية شراءها من قبل المستهلك في أي وقت ومكان.<br>الاستلام السريع للمنتجات الالكترونية.<br>توفير عدد كبير جدا من المنتجات<br>انتشار منتجات مجانية كثيرة | وجود مجموعة كبيرة من المنتجات المعروضة<br>التركيز على الالكترونيات | وجود مجموعة كبيرة من المنتجات المعروضة<br>التركيز على الالكترونيات | | توفير سلع الكترونية<br>توفير سلع يسهل شحنها عبر الانترنت وتكون بأسعار منخفضة |
| **التسعير الالكتروني** | تستعمل أسلوب التسعير عبر المزادات الالكترونية<br>تقديم أسعار منخفضة كوسيلة لجذب العملاء<br>إستراتيجية التسعير وفقا للسوق<br>التميز في الأسعار من بلد إلى آخر<br>التسعير وفقا للقيمة يتم استخدامه مع المنتجات | الحرص على تقديم أسعار منخفضة على المنافسين للمحافظة على الزبون<br>عرض أسعار جذابة<br>أسعار تنافسية<br>تطبيق إستراتيجية التسعير الموجهة نحو السوق وإستراتيجية التسعير الديناميكية | أسعار معقولة وتنافسية لجذب أكبر قدر من الزبائن | الأسعار لا تخضع لقوانين معينة<br>كل معلن يضع السعر الذي يراه مناسب لمواصفات وطبيعة المنتج<br>إستراتيجية المنافسة بين المعلنين تفرض عليهم التمسك بأسعار تنافسية لجذب أكبر قدر من | أسعار معقولة ورمزية<br>إتباع أسلوب التسعير عن طريق المزادات الالكترونية إذ نميز بين مزاد قياسي ومزاد هولندي |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | والخدمات المقدمة من قبل العملاء | | | الزبائن | |
| **الترويج الالكتروني** | تخفيض التكاليف في المناسبات والفعاليات<br>الإعلان باستخدام برنامج التسويق بالعمولة<br>برنامج العلاقات العامة كالتبرعات للمنضمات الخيرية | عن طريق الإعلانات وعن طريق تقديم قسائم خصوم للمتسوقين والعروض الخاصة بالبائعين<br>العلاقات العامة بالاحتفاظ ببرامج المسؤولية الاجتماعية | عن طريق الإعلانات وعن طريق تقديم قسائم خصوم | الترويج في عدة مواقع من أهمها مواقع التواصل الاجتماعي<br>تواجد الموقع في عدة محركات بحث | تعتمد المؤسسة على عدة وسائل لترويج منتجاتها وتتمثل أهم هذه الوسائل في الإعلانات |
| **التوزيع الالكتروني** | مواقع التجارة الالكترونية الرسمية عبر Amazon Books | توفير خيارات متعددة للوصول إلى الخدمات مثل المواقع الالكترونية الرسمية وتطبيقات الجوال | الاتفاق بين البائع والمشتري على مكان للالتقاء لمعاينة السلعة وتسليمها | الاتفاق بين البائع والمشتري على مكان للالتقاء لمعاينة السلعة وتسليمها | الاعتماد على مقاهي ونوادي الانترنت ومحلات أجهزة الحاسوب والمكاتب والأشخاص العاديين كموزعين<br>أما خدمة الشحن فهي غير متوفرة |

**المصدر: إعداد الباحثة**

من خلال ما سبق ومن الجدول رقم 13، نستنتج أنه كلما استطاعت المؤسسة الافتراضية ابتكار مزيج تسويقي الكتروني على مستوى عال من التطور وأكثر ملائمة لنشاطها، كلما ساهم ذلك في تميزها عن غيرها من المؤسسات، وذلك من خلال المساهمة في تحقيق أهدافها المرسومة، تحقيق أداء متميز، تحقيق أكبر حصة سوقية وذلك من خلال تعزيز ورفع ثقة المستهلك الافتراضي.

## خلاصة الفصل:

من خلال عرضنا لهذا الفصل حاولنا تجسيد الدراسة النظرية لنقدر أبعادها في المؤسسات الافتراضية الجزائرية، من خلال إجراء مقارنة بين مؤسسات افتراضية أمريكية رائدة ومؤسسات افتراضية جزائرية، اعتمدنا في ذلك على أدوات منهجية عدة، ساعدتنا على إستخلاص بعض النتائج التي تمثلت في:

- هناك تفاوت في وجود الرؤية، الرسالة، والأهداف الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.
- وجود تباين في استخدام استراتيجيات التسويق الالكتروني المنتهجة في المؤسسات الافتراضية محل الدراسة.
- تعمل المؤسسات الافتراضية عينة الدراسة على استخدام مجموعة متنوعة من الإستراتيجيات العامة والتسويقية وذلك بحسب ظروف بيئتها الداخلية والمتمثلة في وظيفة التخزين التي تعمل على تخفيض تكاليفها، بالإضافة لمتغيرات بيئتها التنافسية المتمثلة في المنافسة الشديدة التي تتعرض لها المؤسسة من منافسين عالميين، مما

سمح لها بإشراك المستهلك لترقية منتجاتها وتوسيع قاعدة زبائنها عبر العالم، مما زاد من تعظيم مشترياتها وبالتالي زيادة أرباحها، حيث وقفنا على تطبيق جيد لجميع إستراتيجيات التسويق الالكتروني في المؤسسات الافتراضية الأمريكية في حين عدم تطبيقها بشكل جيد في المؤسسات الجزائرية، وذلك بسبب متغيرات بيئتها التنافسية المتمثلة في عدم تعرضها للمنافسة الحادة من قبل المنافسين.

- تعطي المؤسسات الافتراضية الأمريكية أهمية كبيرة لاستراتيجيات التسويق الالكتروني، حيث سجلنا مستوى مرتفع لاستخدامها من طرفها، حيث كانت أكثر الاستراتيجيات التسويقية المطبقة استراتيجية الإحالة ثم استراتيجية التجديد تليها استراتيجية التنويع ثم استراتيجية التوسيع وأخيرا استراتيجية التدويل. حيث تعتبر استراتيجيات التسويق الالكتروني كمدخل لرفع تنافسيتها، حيث تؤدي جميعها إلى رفع رضا العميل وتعزيز ثقته في العلامة التجارية للمؤسسة، ومنه تفوقها وريادتها في السوق.

# الخاتمة

**الخاتمة:**

أفرز التقدم التكنولوجي في وسائل الاتصالات ثورة معلوماتية، أسماها البعض الثورة الصناعية الثالثة، ونقلة نوعية في وسائل الاتصالات وسرعة المعلومات، وأصبح العالم المترامي الأطراف قرية كونية صغيرة تتناقل فيها المعلومات إلكترونيا وبسرعة فائقة عبر شبكة الإنترنت، وأضحى العالم في سوق إلكترونية تنافسية واسعة لمختلف السلع والخدمات، وأصبحت مجالا خصبا أمام الدول للاستفادة منها كوسيلة حديثة لزيادة وتحقيق معدلات نمو أعلى في اقتصادياتها.

ولأجل الاقتراب أكثر من المتطلبات الواجب توفرها لممارسة مفهوم التسويق الالكتروني واستراتيجياته، في المؤسسات الافتراضية كان لابد عليها أن تدرك أهم الاستراتيجيات التسويقية التي تنتهجها لتقودها لرفع تنافسيتها، وهذا ما دعانا لطرح السؤال التالي: **هل يعتبر استخدام استراتيجيات التسويق الالكتروني مدخل لرفع تنافسية المؤسسات الافتراضية؟**

على ضوء الدراسة التي تناولنا فيها مدى مساهمة استراتيجيات التسويق الالكتروني في الرفع من تنافسية المؤسسات الافتراضية، وما تضمنها من استعراض وتحليل لأوضاع المؤسسات الأجنبية والجزائرية في هذا المجال، يمكن الخروج ببعض النتائج الهامة، وهي كالآتي:

- لا يزال الاقتصاد الرقمي في الدول العربية في بداياته، الأمر الذي منحه القدرة على تجنب العديد من المشاكل التي واجهتها الدول المتطورة تكنولوجيا من ناحية، إلا أنه بحاجة إلى المزيد من رأس المال المغامر للوصول إلى الدرجة التي وصلت إليها الاقتصاديات الأخرى المتطورة تكنولوجيا.
- أثبتت المواقع والمتاجر الالكترونية من خلال العينة المدروسة، جودتها وكفاءتها بأن تكون المرآة العاكسة للجانب المميز والإيجابي للتسويق الالكتروني.
- أصبحت المؤسسات الافتراضية والتسويق الالكتروني من المصطلحات الشائعة لدى المستهلك العربي، الأمر الذي حفز على إمكانية تقبل الفرد العربي للتعامل مع هذا الأسلوب مقارنة بالسنوات الماضية.
- هناك وعي وقابلية كبيرين لدى المستهلك العربي بأن يكون التسويق الالكتروني جزءا من اهتماماته وانشغالاته اليومية، وبديل مثالي عن التسويق التقليدي في كثير من الأحيان.
- هناك تفاوت في وجود الرؤية، الرسالة، والأهداف الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة بين موجودة وغير موجودة
- هناك مستوى مرتفع لاستخدام استراتيجيات التسويق الالكتروني في المؤسسات الافتراضية محل الدراسة.

- هناك تطبيق جيد لجميع استراتيجيات التسويق الالكتروني في المؤسسات الافتراضية الامريكية محل الدراسة.
- هناك علاقة ارتباط بين تطبيق استراتيجيات التسويق الالكتروني وزيادة الميزة التنافسية في المؤسسات الافتراضية عينة الدراسة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين المتغير التابع (تعزيز تنافسية المؤسسات الافتراضية) والمتغير المستقل (استراتيجيات التسويق الالكتروني).
- وجود تباين في استخدام استراتيجيات التسويق الالكتروني المنتهجة في المؤسسات الافتراضية محل الدراسة.
- تستخدم المؤسسات الافتراضية عينة الدراسة استراتيجيات متشابهة، ومتنوعة، وهذا مؤشر لزيادة درجة المنافسة بينها.
- تستمد مؤسسة الأمازون في المقام الأول ميزتها التنافسية من الاستفادة من تقنية المعلومات واستخدامها للتجارة الإلكترونية كمنصة قابلة للتوسعة وسهلة الارتقاء تضمن أن المؤسسة تتقدم على منافسيها.
- كيفية الدفع تشكل عائقا لانتشار وتطور مثل هذا النوع من المؤسسات خاصة في الدول النامية، حيث نظام البنوك والقروض غير متطور بما فيه الكفاية، ومن الممكن أن تكون هي العائق الأكبر لنمو مثل هذه الانظمة، التي تتطلب توفر ثقة كبيرة بين كل الأطراف ووجود قوانين تحمي كل طرف.
- لا توجد استراتيجية واحدة مثالية بالنسبة لكل المؤسسات الافتراضية محل الدراسة، وقد يستلزم الأمر إلى استخدام استراتيجيات مختلفة. حيث تحدد كل مؤسسة الاستراتيجية التي تتلاءم مع أهدافها ومواردها ومع الفرص السوقية.
- صعوبة تطبيق هذا النوع من المؤسسات لعدم امكانية توحيد القوانين وعادات وتقاليد الدول.
- عدم توفر الثقة في هذا النوع من التعاملات الالكترونية لانتشار التحايلات والسرقات المتكررة على الانترنت.

من خلال ما تمت دراسته يمكن صياغة التوصيات التالية:

- بناء منظومة بنكية قوية ومتينة من أجل تسهيل عمل النظم الحديثة للدفع الالكتروني تكون متاحة 24 ساعة على 24 خلال كامل أيام الأسبوع.
- الارتقاء بالوعي لدى المستهلك العربي بضرورة تبني فكرة المؤسسات الافتراضية من خلال وسائل الترويج المختلفة.
- تثقيف المستهلك بهدف طمأنته حول التسويق عبر الانترنت.
- إجراء المسابقات ومنح الحوافز لأفضل المواقع الالكترونية من حيث التصميم، الأمان والمصداقية....

- العمل على تحسين وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بإيجاد شبكة اتصالات تتسم بالسرعة والفاعلية الكبيرة وتوفير خدمات الانترنت، وتسهيل عملية اقتنائها والحصول عليها من طرف المواطن العربي، وتحفيزه على استعمالها وجعلها في متناوله من جانب التكلفة والأسعار.
- التحسين والارتقاء بالخدمات الالكترونية وتجديد الثقة لدى المواطن العربي من خلال تحسين الأداء التكنولوجي والتقليل أو القضاء على المشاكل المطروحة من تقطعات غير مبررة للشبكة العنكبوتية وبطئها، والتماطل الإداري المسجل في الكثير من الدول العربية.
- وجوب التكفل بإعداد القوانيين الخاصة بتنظيم الممارسات الالكترونية.
- التعاون لتوفير المناخ الأنسب للعمل ضمن البيئة الافتراضية.
- ضرورة اهتمام المؤسسات الافتراضية الجزائرية محل الدراسة بعناصر مزيجها التسويقي الالكتروني والعمل على تطويرها.
- ضرورة عمل المؤسسات الجزائرية على تطبيق الاستراتيجية الالكترونية نظرا لسهولة تنفيذها، بالاضافة إلى تحقيقها تلقائيا لاستراتيجية التميز وتخفيض التكاليف معا، باعتمادها على برامج تكنولوجية جد متطورة.
- الارتقاء بإمكانية توصيل السلع الملموسة المشتراة عبر المؤسسة إلى أي مستهلك في أي ولاية من الوطن من خلال توفير نقاط بيع وتسليم في كل الولايات.
- انشاء البنية التحتية اللوجستية الموثوقة.

**الآفاق المستقبلية للبحث:**

من أهم مميزات هذا البحث هو تزايد نسبة جاذبيته وبالتالي تشويقه كلما زاد الباحث تقدما ضمنه، بل وإن ظهور معالم بحث خفية تنكشف بطريقة آلية بمجرد الخوض في حيثياته وجوانبه، ذلك أن حضوره وجدواه الزماني والمكاني لا زال قائما بل وخصبا لاجراء البحوث العلمية بشقيها النظري والميداني، بسبب التغيير والتجديد المستمر الذي يتضمنه. ولعل أهم آفاق هذا البحث:

- يمكن اتباع نفس الدراسة باستخدام أسلوب غير الذي استعمل في هذه الدراسة، كإنشاء متجر الكتروني مثلا.
- دور المزيج الترويجي الالكتروني في رفع تنافسية المؤسسات الافتراضية.
- الترويج الالكتروني وأهميته في تقديم خدمات سياحية متميزة في ظل الاقتصاد الافتراضي.
- التسويق الافتراضي وأثره على المستهلك الجزائري.
- أهمية تطوير أساليب الدفع الالكتروني في ترقية ودفع المؤسسة الافتراضية في الدول النامية.

- فعالية التسويق الالكتروني في الرفع من أداء المؤسسات الافتراضية الجزائرية.
- توظيف التسويق الالكتروني كأداة تميز للمؤسسات الافتراضية.
- محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسات الافتراضية الجزائرية.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

**المراجع باللغة العربية:**

**أولا: الكتب:**


1. إبراهيم بختي، **التجارة الالكترونية "مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة"**، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
2. إبراهيم شفيق، **التسويق: مفاهيم معاصرة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
3. أشرف عبد الرحمان محمد، **دور إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال في ظل اقتصاد المعرفة**، منشورات كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2005.
4. بشير عباس العلاق، محمد جاسم الصميدعي، **أساسيات التسويق**، د ط، دار المناهج، الأردن، 2000.
5. بشير عباس العلاق، **تطبيقات الانترنت في التسويق**، د.ط، دار المناهج، الأردن، 2003.
6. بوب نورتن، وكاثي سميث، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، **"التجارة على الانترنت"**، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1997.
7. ثامر البكري، **"استراتيجيات التسويق"**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
8. ثامر البكري، **التسويق "أسس ومفاهيم معاصرة"**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
9. حسن مظفر الرزو، "**مقومات الاقتصاد الرقمي ومدخل إلى اقتصاديات الإنترنت**"، مركز البحوث، الرياض، 2006 .
10. ربحي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي، **تسويق المعلومات**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
11. ربحي مصطفى عليان، **اقتصاد المعلومات**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
12. سعد غالب ياسين، "**الإدارة الدولية**"، ط1، عمان: دار اليازوري العلمية، 1999.
13. طارق عبد العال حماد، **التجارة الالكترونية: المفاهيم، التجارب، التحديات، الأبعاد التكنولوجية والمالية والتسويقية والقانونية** ، الدار الجامعية، مصر، 2003-2004.
14. طلال عبود، **التسويق عبر الانترنت**، الطبعة الأولى، عمان: دار الرضا، 2000.

15. عبد الله علي فرغلي موسى، **تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني**، الطبعة الأولى، مصر :إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2007.

16.عبد الحميد الفتاح المغربي، "**الإدارة الإستراتيجية**"، دط، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، 1999.

17.عبد الرحمان توفيق، "**منهج الإدارة العليا الإدارة الإستراتيجية**"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004.

18.عبد السلام أبو قحف، "**مبادئ التسويق**"، د ط، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004-2005.

19.غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، "**نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر**"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008 .

20.فريد النجار، **الاقتصاد الرقمي والانترنت وإعادة هيكلة الاستثمار والبورصات والبنوك الالكترونية**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007.

21.فريد النجار، **الاقتصاد الرقمي**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2007.

22.فريد كورتل، **اقتصاد المعرفة وضرورة التنمية الشاملة في البلدان العربية، دورية منتدى الأستاذ**، المدرسة العليا للأساتذة، قسنطينة، العدد الخامس والسادس، ماي 2009.

23.محمد الصيرفي، **التسويق الالكتروني**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.

24.محمد صالح الحناوي وآخرون، "**مقدمة في الأعمال والمال**"، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999.

25.محمد طاهر نصير، "**التسويق الالكتروني**"، دط، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005.

26.محمد عبد العظيم أبو النجا، **التسويق المتقدم-التسويق العالمي- إدارة العلاقات مع العملاء**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.

27.محمود جاسم محمد الصميدعي، "**استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي**"، دط، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

28.مصطفى كامل، عبد الغني حامد، "**إدارة الأعمال الدولية**"، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة، 2006.

29.نبيل محمد مرسي، "**الإدارة الإستراتيجية**"، د ط، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.

30.نجم عبود نجم، **الإدارة الالكترونية "الإستراتيجية والوظائف والمشكلات"**، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.

31. يوسف أحمد أبو فارة، **التسويق الالكتروني: عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2004.

32. يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، "**التسويق الالكتروني**"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

**ثانيا الرسائل العلمية:**

1. ايمان بن الزين، **بناء مؤشر مركب لقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصال: حالة الجزائر في الفترة بين 2007-2013**، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة الأعمال وتسيير المنظمات، جامعة ورقلة، 2016-2017.

2. حسين شنيني، **التجارة الالكترونية كخيار استراتيجي للتواجد في الاسواق الدولية ومقومات إقامتها في الوطن العربي –واقع وتحديات–**، اطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013-2014.

3. عبير فاروق محمود عبد الرحيم تمام، **دور الاقتصاد الرقمي في دعم التنمية مع إشارة خاصة للاقتصاد المصري (دراسة مقارنة)**، أطروحة دكتوراه فلسفة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2009.

4. فتيحة كبيري، **فعالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في رفع تنافسية المؤسسات: دراسة حالة القطاع البنكي في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد التنمية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017-2018.

5. يحضيه سملالي، "**أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية– مدخل الجودة والمعرفة**"، (أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر)، 2004.

**ثالثا: الملتقيات والمؤتمرات**

1. رحيم حسين، هواري معراج، "**الصيرفة الالكترونية كمدخل لعصرية المصارف الجزائرية**"، ملتقى المنظومة المصرفية والتحولات الاقتصادية واقع وأفاق، الشلف، 2004.

2. محمد بن إبراهيم أحمد التويجري، "**الحكومة الالكترونية مدخل لأداء متميز**"، في: الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس 2005، جامعة ورقلة.

3. مولاي لخضر عبد الرزاق، بوخاري عبد الحميد، **التكامل الاقتصادي العربي وتعزيز التنافسية**، الملتقى الدولي الثاني التكامل الاقتصادي العربي الواقع والأفاق، جامعة عمار ثليجي، الاغواط 17-19 أفريل 2007.

4. نوال بن عمارة، "**وسائل الدفع الالكترونية**"، الملتقى الدولي حول التجارة الالكترونية، جامعة ورقلة 17.16.15 مارس 2004.
5. يوسف أحمد أبو فارة، "**إستراتيجية الأعمال عبر الانترنت**"، في: الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس 2005، جامعة ورقلة.

**رابعا: المجلات والدوريات**

1. خروف منير، ثوامرية ريم، **القدرة التنافسية المستدامة في الجزائر**، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد الثامن، ديسمبر 2017، جامعة أم البواقي.
2. سهام موسي، **تحليل تنافسية المتاجر الالكترونية: دراسة حالة موقع الأمازون**، في: مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد: 07، 2009-2010.
3. عماد أبو الرب وليلى رشيد حسن، **"إطار نموذجي لتقييم جودة مواقع التجارة الإلكترونية"**، مجلة النادي العربي للمعلومات، العدد 4 .
4. فاطمة مانع، بارك نعيمة، "**إدارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال الممارسة للتسويق الالكتروني**". في: **مجلة العلوم الإنسانية**. الجزائر، العدد: 37، 2008.
5. العياشي زرزار، **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في النشاط الاقتصادي وظهور الاقتصاد الرقمي**، مجلة البحوث والدراسات في العلوم الإنسانية، العدد 6، جامعة سكيكدة، 2006.
6. المرصد الوطني للتنافسية، **التنافسية في الفكر الاقتصادي**، جويلية 2011.
7. محمد وديع عدنان، **القدرة التنافسية وقياسها**، سلسلة جسر التنمية، العدد 24، ديسمبر 2004، الكويت.

**خامسا: التقارير**

1. التقرير السنوي لمؤسسة الأمازون
2. التقرير السنوي eBay Inc.(2015)
3. التقرير السنوي (2016)، مؤسسة ايباي

## 2. المراجع باللغة الاجنبية:

### أولا– الكتب:


1. Andrea MICHEAUX, **Marketing de base de données**, LES EDITIONS D'ORGANISATION, Paris, 1999.
2. Christophe ALLard, **"le management de la valeur client"**DUNOD, paris,2002.
3. Daniel z. sui and david w rejeski, **environmental impacts of the emerging digetal economy: the e-forenvironment e-commerce! Environment management**, vol 29, no 2, Springer- verlag new York inc,2002.
4. Efraim Turban, et al and others, (2006), **Information Technology for Management: Transforming Organizations in the Digital Economy**, 5th edition, Willey Higher Education, USA.
5. Erik Brynjolfsson & Brian Kahin, **Understanding the Digital Economy**, USA :Library of Congress Cataloging- Publication Date.
6. Francis VIDAL , Pierre-Yves SAINTOYANT et Jean MEILHAUD , **Objectif Intranet Enjeux et Applications**, LES EDITIONS DORGANISATION ; Paris,1998.
7. Francis VIDAL,Pierre-Yves SAINTOYANT et Jean MEILHAUD, **Objectif Intranet Enjeux et Applications**, LES EDITIONS D'ORGANISATION, Paris, 1998.
8. John HAGEL III et Arthur G ARMSTRONG, **Bénéfices Sur Le Net traduit du Best-seller NET GAIN** par Michel le SEACH, 3 eme édition, les éditions d'organisation, paris.2000.
9. Kleindl,B, "**Strtégique Electronic Marketing : Managing E-Business**"(Cincinnati, Ohio: South-western College Publishing ); 2001
10. M.porter, **l'avantage concurrentielle comment devancer ses concurrences et maintenir son avance, dunond,** paris, 1999.
11. Marc Filser, **marketing mix** : yves, simon-patrick, sofre encyclopédie de gestion-2 eme édition durand-paeis, 1995.
12. Ouvrage collectif, **e-économie : scénarios pour la net économie**, édition d'organisation, 2000.
13. Philip Kotler et Bernard Dubois ; **marketing mangement** ; édition d'organisation ; paris ; 3ed, 2001.
14. Philip KOTLER et Bernard DUBOIS, **Marketing Management**, 10 emeédition, public union Éditions, Paris,2000.
15. Rechenmam ; jean jacque, **l'internet et la marketing ; édition d'organisation** ; 3 ed ; paris ; 2000.
16. Tarik TERFOUS, **Les enjeux du marketing dans le commerce électronique** Haut Ecole de Commerce du genéve. Suisse. 2000.

**ثانيا– الرسائل والأطروحات:**

1. Régis MEISSONIER, **Organisation virtuelle** : **conception, ingénierie et pratiques**, Doctorat en science du gestion en décembre 2000, université de droit d'économie et des sciences d'AIX-MARSEILLE , France

**ثالثا– التقارير:**

1. Annual Report (2017) Amazon.com Inc.
2. Benat Bilbao-Osorio, Soumitra Dutta, and Bruno Lanvin, The Global Information Technology Report 2014 Rewards and Risks of Big Data, World Economic Forum, Cornell University, INSEAD, 2014.
3. Benat Bilbao-Osorio, Soumitra Dutta, and Bruno Lanvin, **The Global Information Technology Report 2013**, World Economic Forum, Cornell University, INSEAD, 2013.
4. Soumitra Dutta and Benat Bilbao-Osorio, **The Global Information Technology Report 2012 Living in a Hyper connected World,2012.**
5. Soumitra Dutta and Benat Bilbao-Osorio,Bruno Lanvin, **The Global Information Technology Report 2013 Growth and Jobs in a Hyper connected world**, World Economie Forum, Cornell University, INSEAD, 2013.
6. Soumitra Dutta, Benat Bilbao-Osorio, **The Global Information Technology Report 2012 Living in Hyper connected world**, Switzerland, 2012.
7. Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, Fiona Paua, **The Global Information Technology Report 2003-2004:** Towards an Equitable Information Society, New York, Oxford University Press 2004.
8. Soumitra Dutta, Irene Mia, **The Global Information Technology Report 2010-2011 Transformations 2.0** world Economic Forum, INSEAD, 2011.

3. **المواقع الالكترونية:**

1. بوابة الانترنت العربية، المشروع التعليمي، قاعدة البيانات، على الخط،

www.itep.co.ae/itportal/arabic/content/EducationalCenter/InternetConcepts/DB.asp

2. خالد محمد البراهمة، **الاقتصاد الرقمي"اقتصاد المعلومات"**، المنتدى العربي للتجارة الالكترونية، 2010، متوفر على الموقع: www.aecfkh.org/articles-action-listarticles-id-2.htm، 06-03-2012

http://www.itu.int/ar/about/pages/default.aspx

3. Int égrer Internet dans sa stratégie de développement sur le long terme ; Intuiti web marketing, Salon E-business 2007 ;(02/03/2007) ;http://intuiti.net
4. Coren, M.J. & Hao, K. (2018) "Amazon is struggling to duplicate its US success overseas" Quartz, Available at: https://qz.com/1196193/amazon-amzn-is-struggling-to-duplicate-its-us-success-overseas/
5. Tomas, L. (2018) "Amazon grabbed 4 percent of all US retail sales in 2017, new study says" CNBC, Available at: https://www.cnbc.com/2018/01/03/amazon-grabbed-4-percent-of-all-us-retail-sales-in-2017-new-study.html
6. Singh, S. (2013) "Can Amazon, world's largest online retailer, crack an emerging market?" The Economic Times, Available at: http://articles.economictimes.indiatimes.com/2013-09-26/news/42426794_1_amazon-india-south-india-retailer
7. Statiste (2018) Available at: https://www.statista.com/statistics/546894/number-of-amazon-prime-paying-members/
8. Spangler ،T. (2018) "Amazon Has More than 100 Million Prime Subscribers ،Jeff Bezos Discloses" Variety ،Available at: https://variety.com/2018/digital/news/amazon-prime-100-million -subscribers-1202757832
9. Elgan ،M. (2010) "Opinion: Why Amazon's Kindle is Revolutionary" MacWorld ،Available at: http://www.macworld.com/article/1061186/kindle.html
10. Banker, S. (2016) "Is Amazon Building a First Mover Advantage in Logistics?" Logistics Viewpoints, Available at: https://logisticsviewpoints.com/2016/06/06/does-amazon-have-a-first-mover-advantage-in-logistics/
11. Ignatis, A. (2014) The Best Performing CEOs in the World, Harvard Business Review, Available at: https://hbr.org/2014/11/the-best-performing-ceos-in-the-world
12. Mullaney, T. (2017) "5 key business lessons from Amazon's Jeff Bezos" CNBC, Available at: http://www.cnbc.com/2016/05/13/5-key-business-lessons-from-amazons-jeff-bezos.html
13. Kline, D.B. (2015) "Amazon's Sustainable Competitive Advantage" The Motley Fool, Available at: https://www.fool.com/investing/general/2015/05/18/amazons-sustainable-competitive-advantage.aspx
14. Amazon.com, Inc. (2018). Form 10-K for the Fiscal Year Ended December 31, 2017. Available at: http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-sec Accessed September 17, 2018

15. Amazon CRM Case Study (2017) Expert CRM Software, Available at: http://crmsystems.expertmarket.co.uk/Amazon-CRM-Case-Study
16. https://economictimes.indiatimes.com/small-liz/startups/newsbuzz/amazons-dinky-3-8-operating-profit-margin-pales-in-front-of-facebooks-45-but-investors-love-bezos/articleshow/63935230.cms
17. https://research-methodology.net/ebay-swot-analysis/
18. Froelings, L. (2016) "eBay Plans to Challenge Amazon, Announces Turnaround Strategy" Small Business Trends, Available at: http://smallbiztrends.com/2016/02/ebay-turnaround-challenge-amazon.html
19. Froelings, L. (2016) "eBay Plans to Challenge Amazon, Announces Turnaround Strategy" Small Business Trends, Available at: http://smallbiztrends.com/2016/02/ebay-turnaround-challenge-amazon.html
**20.** https://www.msn.com/ar-ae/news/techandscience/ أمازون تطلق خدمة إيصال الطرود لداخل منزلك بدون تواجدك فيه
21. https://www.tech-wd.com › الأخبار ، عالم التقنية https://www.tech-wd.com/wd/2017/11/01 - أمازون تضيف تقنية الواقع المعزز AR لتطبيقها على آيفون
22. (28/02/2007) www.cyber-strategie.com/ranking/cquoi.html
23. 18/11/2007; www.arabicseo.com/keywords.html
24. Wikipedia,**Networked_Readiness_Index,**(26/04/2014), http://en.wikipedia.or/wiki/Networked_Readiness_Index

# الملاحــق

## الملحق رقم:01

**جامعة قاصدي مرباح ورقلة**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير** **قسم علوم التسيير**

**بطاقة معلومات**

**سيدي الفاضل: تحية طيبة وبعد،**

**يسعدنا أن تكون هذه البطاقة بين أيديكم، ونود إعلامكم أننا بصدد إعداد دراسة حول واقع استراتيجيات التسويق الالكتروني بالمؤسسات الافتراضية الجزائرية والمتمثلة بمؤسستكم الموقرة "سوق الجزائر"، في إطار متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في تخصص التسويق، لذلك نأمل أن تتكرموا بالاجابة على أسئلة هذه البطاقة بصراحة تامة وصدق، بما يتواجد لديكم في المؤسسة أو في محيطكم الخارجي. علما أن ما تدلون به من اجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي، وسنوافيكم بنتائج الدراسة وتوصياتها للمساهمة في نجاح المؤسسة.**

**...نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتكم القيمة في إثراء هذه الدراسة.**

**معلومات عامة حول المؤسسة محل الدراسة**

التصنيف القانوني لمؤسسة سوق الجزائر: SNC ☐ SPA ☐ SARL ☐ EURL ☐

عدد العمال : أقل من 9 ☐ أكثر من 20 ☐

حجم رأس المال في المؤسسة:

النشاط الممارس:

الصناعة ☐ الخدمات ☐

زراعة ☐ تكنولوجيا المعلومات والاتصال ☐

البيع عبر الانترنت ☐ الاشهار عبر الانترنت ☐ أخرى ☐

كم يبلغ حجم نشاط المؤسسة المحقق:

شهريا ☐ سنويا ☐

الأدوات الالكترونية المستعملة في المؤسسة:

البريد الالكتروني ☐ الاكسترانت ☐ الانترانت ☐ كل ما سبق ☐

**1- الرؤية، الرسالة والأهداف الاستراتيجية:**

- هل لمؤسسة سوق الجزائر رؤية مستقبلية؟ نعم ☐ لا ☐
- إذا كان الاجابة بنعم ما هي رؤيتكم المستقبلية؟ نعم ☐ لا ☐
- هل لديكم أهداف استراتيجية؟ نعم ☐ لا ☐
- إذا كان الاجابة بنعم ما هي أهدافكم الاستراتيجية؟ نعم ☐ لا ☐
- هل أهدافكم محددة بجدول زمني؟ نعم ☐ لا ☐
- هل أهدافكم محددة بمبالغ ونسب محددة؟ نعم ☐ لا ☐
- هل أهدافكم التسويقية محددة بجدول زمني؟ نعم ☐ لا ☐
- هل أهدافكم التسويقية محددة بمبالغ ونسب محددة؟ نعم ☐ لا ☐

## 2- البيئة الخارجية

### 1.2. المنافسين

- من هم منافسيكم الافتراضيين الحاليين؟
  - منافسين تقليدين ☐
  - منافسين افتراضيين ☐
- من هم منافسيكم الافتراضيين المستقبلين (المحتملين)
  - منافسين تقليدين ☐
  - منافسين افتراضيين ☐
- من هم منافسيكم التقليدين الحاليين؟
  - تجار البيع ☐
  - المؤسسات الجزائرية ☐
  - أخرى ☐
- من يمثل أكثر منافسية ويؤثر على المؤسسة؟
  - منافسين تقليدين ☐
  - منافسين افتراضيين ☐
- في ماذا تتركز المنافسة؟
  - تقديم خدمات أسرع وأفضل ☐
  - تقديم حماية وآمان أفضل ☐
  - تقديم منتجات بجودة عالية ☐
  - أخرى الرجاء ذكرها ☐

### 2.2- الموزعين

- من هي المؤسسات التي تعتمد عليها مؤسسة سوق الجزائر في عملية توزيع خدماتها؟
  - محلات الكمبيوتر وأجهزة الاتصالات ☐
  - مقاهي الانترنت ☐
  - أخرى الرجاء ذكرها ☐
- على أي أساس يتم الاختيار بين الموزعين؟
  - السرعة ☐ - السعر ☐ - الحماية ☐ - الجودة ☐
- ما هي طرق التفاوض مع الموزعين؟
  - مباشر ☐
  - الهاتف ☐
  - البريد الالكتروني ☐
  - الفيس بوك ☐
  - المسانجر ☐
  - أخرى أذكرها ☐

## 3.2– المتعاملين في سوق الجزائر

– من هم المتعاملين على مستوى سوق الجزائر؟

– التجار ☐ – الشركات ☐ – الأفراد ☐

– ما هي طرق الاتصال الالكترونية المتاحة للاتصال مع المتعاملين؟

– ما هي طرق البيع عبر سوق الجزائر؟

– المزادات الالكترونية ☐

– العروض المباشرة ☐

– المقايضة ☐

– أخرى الرجاء ذكرها ☐

– ما هي طرق الشراء عبر سوق الجزائر؟

– ما هي طرق التوفيق بين البائع والمشتري في سوق الجزائر؟

– ما هي طرق اتمام الصفقة؟

– ما هي آليات الحماية المقدمة في سوق الجزائر؟

– التشفير ☐ – عبر البريد العادي ☐

– ما هي طرق شحن وإرسال السلع؟

– عبر البريد السريع ☐

– عبر البريد العادي ☐

– عبر سيارات النقل ☐

– من اليد إلى اليد ☐

– كيف يتم استلام مبلغ الخدمات المقدمة؟

– عبر الموزعين ☐

– عبر البريد الجاري ☐

– عبر البنوك الالكترونية العالمية ☐

– أخرى الرجاء ذكرها ☐

## 2– البيئة الداخلية

– ما هي أهم الأنشطة على مستوى سوق الجزائر؟

– وظيفة التصميم ☐

– وظيفة البرمجة ☐

– الوظيفة القانونية ☐

– وظيفة التطوير والصيانة ☐

– وظيفة التسويق ☐

## 1.2– قسم المالية

– ما هي خصائص الأسعار في سوق الجزائر؟

– رمزية ☐ معقولة ☐ أخرى الرجاء ذكرها ☐

- ما هي الأساليب المعتمدة في التسعير لخدمات سوق الجزائر؟
- ما هي طرق الدفع الالكتروني المتوفرة في سوق الجزائر؟
  - البطاقات الائتمانية ☐
  - الدفع بالشيكات ☐
  - التحويل البنكي ☐
  - أخرى الرجاء ذكرها ☐
- ما هي البنوك المتعامل معها عبر سوق الجزائر؟
  - بريد الجزائر ☐ - البنوك الالكترونية ☐ - أخرى الرجاء ذكرها ☐
- ما هي أهم الخدمات المالية المقدمة في سوق الجزائر؟
  - السرعة في اتمام الصفقات المالية ☐
  - تقديم آليات دفع وحماية الكترونية مضمونة ☐
  - سرعة الاستلام والتسليم ☐
  - التعامل ببطاقات الكترونية عالمية ذات ثقة ☐
  - أخرى الرجاء ذكرها ☐

## 2.2- قسم الدعم الفني

- ما هي النشاطات التي يقوم بها هذا القسم؟
  - متابعة طلبات الزبائن ☐
  - الاجابة على تساؤلات الزبائن ☐
  - متابعة المشاكل وحلها ☐
  - أخرى الرجاء ذكرها ☐
- ما هي الخدمات المقدمة من طرف هذا القسم؟

## 3- الدراسة التسويقية

## لاؤ أ- قسم التسويق

- ما هي النشاطات التسويقية على مستوى سوق الجزائر؟
  - نشاطات خاصة بخدمة الزبائن ☐
  - نشاطات خاصة باتمام صفقات البيع ☐
  - نشاطات خاصة بإعداد الأساليب التسويقية المناسبة ☐
  - نشاطات خاصة بتحديد وتحيين الموقع ☐
  - نشاطات خاصة بإعداد المزيج التسويقي المناسب ☐
- ما هي الأساليب التسويقية المعتمدة في مؤسسة سوق الجزائر؟
  - تقديم المنتجات بأسعار منخفضة ☐
  - تقديم منتجات ذات جودة عالية ☐
  - تقديم منتجات مجانية ☐
  - تقديم البيانات الكافية حول المنتجات ☐
  - سرعة الاتصال بالزبائن (البائع والمشتري) ☐
  - سرعة حصول الزبون على ما يريده ☐

- احترام خصوصية الزبون وحمايتها ☐
- تقديم وسائل وآليات دفع أكثر حماية وآمان ☐
- تقديم منتجات حسب طلبات الزبائن ☐
- الاعتماد على توزيع ذاتي من السرعة والجودة للخدمات ☐
- الاعتماد على موزعين ذوي سرعة وجودة في أداء الخدمات ☐
- سرعة اتمام الصفقات ☐
- التسليم في الوقت المناسب ☐
- الاستلام في الوقت المناسب ☐
- الاعتماد على تصميم جذاب للموقع ☐
- الاشهار في مؤسسات أخرى (الرجاء ذكرها) ☐
- تقديم إغراءات للبائع والمشتري عبر سوق الجزائر (الرجاء ذكرها) ☐
- أخرى (الرجاء ذكرها) ☐

- ما هو عدد المتعاملين في سوق الجزائر خلال 2017-2018؟
  - عدد المتعاملين المسجلين ☐
  - عدد المتعاملين الفعليين ☐
- ما هو عدد الصفقات التي تم اجراءها واتمامها في سوق الجزائر خلال الفترة 2017-2018؟
- ما هي نقاط البيع الأكثر نشاطا في سوق الجزائر؟
  - منطقة الجنوب ☐ - منطقة الشرق ☐ - منطقة الغرب ☐ - منطقة الوسط ☐
- ما هي أساليب الترويج المعتمدة في سوق الجزائر؟
  - الاشهار في مواقع جزائرية مشهورة ☐
  - الاشهار في موقع google ☐
  - أخرى ☐
- ما هي أهم النشاطات التي يتم حولها الصفقات في سوق الجزائر؟ ولماذا؟
  - البرامج ☐
  - الكتب ☐
  - أجهزة الاتصال ☐
- ما هي أهم الصعوبات التي تواجهكم في سوق الجزائر؟
  - وجود المنافسة القوية ☐
  - عدم الثقة ☐
  - عدم القدرة للوصول للمتعامل (نقص الاعلام) ☐

**ثانيا- الاستراتيجيات:**

**1- ما هي أهم الاستراتيجيات العامة في سوق الجزائر؟**

- إستراتيجية نمو وتوسع ☐
- إستراتيجية اعتماد على منتوج متميز ☐
- إستراتيجية اعتماد على منتوج ذو سعر منخفض ☐
- إستراتيجية تكنولوجية ☐
- أخرى الرجاء ذكرها ☐

**2- ما هي أهم الاستراتيجيات التسويقية المعتمدة في سوق الجزائر؟**

- إستراتيجية التوسع ☐
- إستراتيجية التغيير ☐
- إستراتيجية التجديد ☐
- إستراتيجية الإحالة ☐
- إستراتيجية التموقع ☐

## الملحق رقم02: البيانات المالية للامازون

| Fiscal year is January-December. All values USD millions | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---|---|---|---|---|
| Sales/Revenue | 88.99B | 107.01B | 135.99B | 177.87B | 232.89B |
| Sales Growth | / | 20.25% | 27.08% | 30.80% | 30.93% |
| Cost of Goods Sold (COGS) incl. D&A | 62.75B | 71.65B | 88.27B | 111.93B | 139.16B |
| COGS excluding D&A | 59.53B | 66B | 82.21B | 102.74B | 126.54B |
| Depreciation & Amortization Expense | 3.22B | 5.65B | 6.05B | 9.2B | 12.61B |
| Depreciation | 3.04B | 5.38B | 5.77B | 8.83B | 12.14B |
| Amortization of Intangibles | 181M | 270M | 287M | 366M | 475M |
| COGS Growth | / | 14.18% | 23.19% | 26.82% | 24.32% |
| Gross Income | 26.24B | 35.36B | 47.72B | 65.93B | 93.73B |
| Gross Income Growth | / | 34.76% | 34.98% | 38.16% | 42.16% |
| Gross Profit Margin | / | / | / | / | 40.25% |

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---|---|---|---|---|
| SG&A Expense | 25.93B | 32.95B | 43.37B | 61.61B | 81.01B |
| Research & Development | 9.28B | 12.54B | 16.09B | 22.62B | 28.84B |
| Other SG&A | 16.65B | 20.41B | 27.28B | 38.99B | 52.18B |
| SGA Growth | / | 27.10% | 31.62% | 42.06% | 31.49% |
| Other Operating Expense | / | / | / | / | / |
| Unusual Expense | / | / | (67M) | (109M) | 131M |
| EBIT after Unusual Expense | / | / | 4.42B | 109M | 12.59B |
| Non Operating Income/Expense | (251M) | (427M) | (144M) | 23M | (348M) |
| Non-Operating Interest Income | 39M | 50M | 100M | 202M | 440M |
| Equity in Affiliates (Pretax) | / | / | / | / | / |
| Interest Expense | 210M | 459M | 484M | 848M | 1.42B |
| Interest Expense Growth | / | 118.57% | 5.45% | 75.21% | 67.10% |
| Gross Interest Expense | 210M | 459M | 484M | 848M | 1.42B |
| Interest Capitalized | / | / | / | / | / |
| Pretax Income | (111M) | 1.57B | 3.89B | 3.81B | 11.26B |
| Pretax Income Growth | / | 1,512.61% | 148.21% | -2.21% | 195.87% |
| Pretax Margin | / | / | / | / | 4.84% |
| Income Tax | 167M | 950M | 1.43B | 769M | 1.2B |
| Income Tax - Current Domestic | 279M | 452M | 1.34B | 74M | 193M |
| Income Tax - Current Foreign | 204M | 417M | 327M | 724M | 563M |
| Income Tax - Deferred Domestic | (136M) | 302M | 85M | (228M) | 570M |
| Income Tax - Deferred Foreign | (180M) | (221M) | (331M) | 199M | (129M) |
| Income Tax Credits | / | / | / | / | / |
| Equity in Affiliates | 37M | (22M) | (96M) | (4M) | 9M |
| Other After Tax Income (Expense) | / | / | / | / | / |
| Consolidated Net Income | (241M) | 596M | 2.37B | 3.03B | 10.07B |
| Minority Interest Expense | / | / | / | / | / |
| Net Income | (241M) | 596M | 2.37B | 3.03B | 10.07B |
| Net Income Growth | / | 347.30% | 297.82% | 27.92% | 232.11% |
| Net Margin Growth | / | / | / | / | 4.33% |
| Extraordinaries & Discontinued Operations | / | / | / | / | / |
| Extra Items & Gain/Loss Sale Of Assets | / | / | / | / | / |
| Cumulative Effect - Accounting Chg | / | / | / | / | / |
| Discontinued Operations | / | / | / | / | / |
| Net Income After Extraordinaries | (241M) | 596M | 2.37B | 3.03B | 10.07B |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Preferred Dividends | / | / | / | / | / |
| Net Income Available to Common | (241M) | 596M | 2.37B | 3.03B | 10.07B |
| EPS (Basic) | (0.52) | 1.28 | 5.00 | 6.32 | 20.68 |
| EPS (Basic) Growth | / | 346.15% | 290.79% | 26.35% | 227.22% |
| Basic Shares Outstanding | 462M | 467M | 474M | 480M | 487M |
| EPS (Diluted) | (0.52) | 1.25 | 4.90 | 6.15 | 20.15 |
| EPS (Diluted) Growth | / | 340.38% | 292.00% | 25.51% | 227.58% |
| Diluted Shares Outstanding | 462M | 477M | 484M | 493M | 500M |
| EBITDA | 3.53B | 8.05B | 10.41B | 13.52B | 25.33B |
| EBITDA Growth | / | 127.88% | 29.25% | 29.90% | 87.39% |
| EBITDA Margin | / | / | / | / | 10.88% |

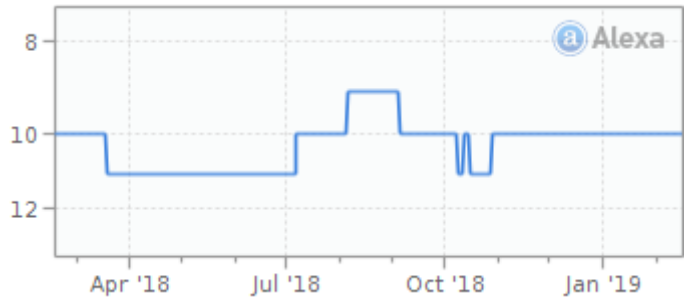
**Copyright 2019 FactSet Research Systems Inc. All rights reserved. Source FactSet Fundamentals**

## الملحق رقم03: البيانات المالية لايباي

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---|---|---|---|---|
| رقم الاعمال | 15.651.474 | 7.511.868 | 7.850.217 | 8.364.297 | 9.395.081 |
| تكاليف المبيعات | 5.011.409 | 1.548.361 | 1.754.692 | 1.942.664 | 2.082.550 |
| تكاليف الموظفين | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| الضرائب | / | 401.297 | 3.177.156 | 2.874.653 | 166.114 |
| الدخل الصافي | / | 1.508.144 | 6.352.564 | 888.274 | 2.211.944 |

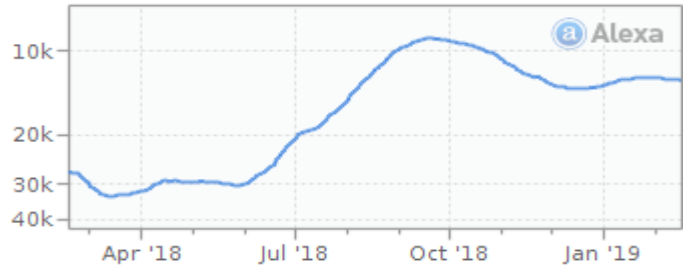
## الملحق رقم04: تصنيف مواقع المؤسسات محل الدراسة

تصنيف موقع ايباي عالميا



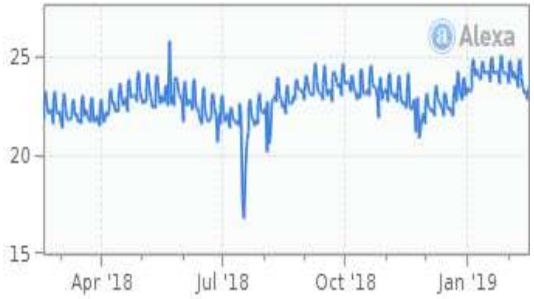

تصنيف موقع الأمازون عالميا

تصنيف موقعي واد كنيس وسوق الجزائر عالميا

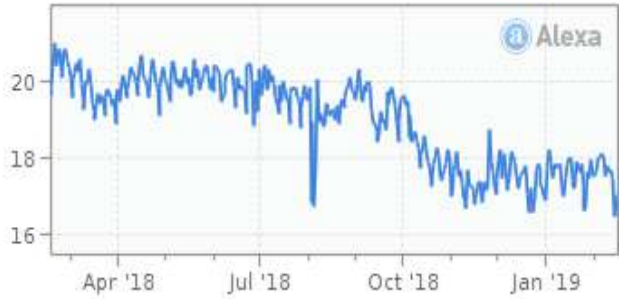



تصنيف موقع جوميا عالميا

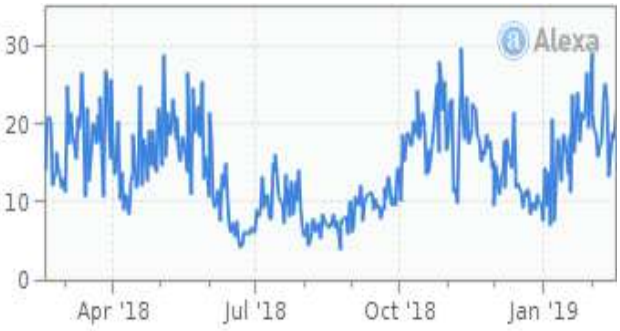
## الملحق رقم05: حركة البحث لمواقع المؤسسات محل الدراسة



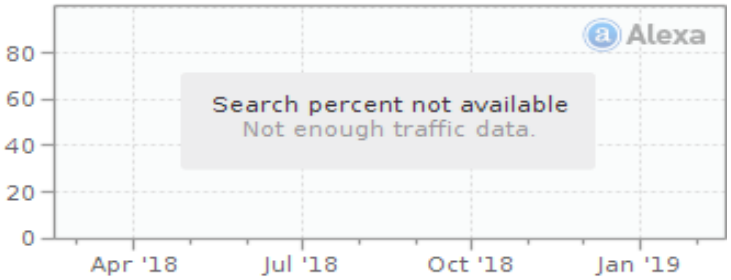

حركة البحث لموقع مؤسسة الأمازون عبر محركات البحث




حركة البحث لموقع مؤسسة ايباي عبر محركات البحث




حركة البحث لموقع مؤسسة جوميا عبر محركات البحث




حركة البحث لموقع مؤسسة سوق الجزائر عبر محركات البحث

**الملحق رقم:06 مؤشرات أداء مواقع المتاجر الافتراضية محل الدراسة**

| | الأمازون | ايباي | واد كنيس | سوق الجزائر | جوميا |
|---|---|---|---|---|---|
| **مؤشرات Indicateurs A** | | | | | |
| صفحة الفيسبوك | موجودة | موجودة | موجودة | موجودة | موجودة |
| صفحة تويتر | موجودة | موجودة | موجودة | موجودة | موجودة |
| اختبار الشعبية | موجود | موجود | موجود | موجود | موجود |
| هندسة وتصميم الموقع | موجودة | موجودة | موجودة | موجودة | موجودة |
| اختبار سلامة المحتوى | موجود | موجود | موجود | موجود | موجود |
| كمية المعلومات | 1935 كلمة في 5 صفحات | غير موجود | 7370 كلمة في 5 صفحات | 1657 كلمة في 5 صفحات | 8019 كلمة في 5 صفحات |
| المؤثرات السمعية والبصرية | غير موجود | غير موجود | غير موجود | غير موجود | غير موجود |
| تحليل الصفحات | موجود | موجود | موجود | موجود | موجود |
| عناوين الصفحات | موجود | موجود | موجود | موجود | موجود |
| الروابط الواردة | موجود | موجود | غير موجود | موجود | موجود |
| اختبار الصور والرسومات | موجود | موجود | غير موجود | موجود | موجود |
| اختبار العلامات الرأسية | موجود | موجود | غير موجود | غير موجود | موجود |
| اختبار سهولة الطباعة | غير موجود | غير موجود | غير موجود | غير موجود | غير موجود |
| اختبار الصلاحية W3C | غير موجود | غير موجود | غير موجود | غير موجود | موجود |
| النص البديل | غير موجود | غير موجود | موجود | موجود | غير موجود |
| **مؤشرات Indicateurs B** | | | | | |
| الوقت المستغرق في التحميل (ثانية) | 2.176 | 2.199 | غير موجود | غير موجود | 1.502 |
| معدل البقاء في الموقع | موجود | موجود | موجود | موجود | موجود |
| معدل الارتداد | موجود | موجود | غير موجود | موجود | موجود |
| **مؤشرات Indicateurs C** | | | | | |
| الأمان والخصوصية | موجود | موجود | غير موجود | غير موجود | موجود |
| اختبار سهولة الوصول | موجود | موجود | موجود | موجود | موجود |
| اختبار التكيف وفق الحاجة | موجود | موجود | موجود | موجود | موجود |
| الأجهزة المحمولة | موجود | موجود | موجود | موجود | موجود |
| **مؤشرات Indicateurs D** | | | | | |
| تعدد لغة العرض | غير موجود | غير موجود | موجود | موجود | موجود |
| حجم محتوى الصفحة | 2708025 bytes | 2146892 bytes | 1846 bytes | 689538 bytes | 4734636 bytes |
| مشاركات الوسائط الاجتماعية | 4984572 shares | 2131542 shares | 0 shares | 10 shares | 671789 shares |
| سرعة الإعلانات | 83 | 73 | 95 | 69 | 62 |

المصادر:

Indicateurs A: 25/12/2018 https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/evaluation-entreprise/pages/evaluation-gratuite-site-web.aspx?ref=hp-ftr
Indicateurs B: 25/12/2018 https://www.alexa.com/siteinfo/
Indicateurs C: 25/12/2018 https://varvy.com/
Indicateurs D: 25/12/2018 https://www.seocentro.com/tools/seo/seo-analyzer.html

**الملحق رقم07: مقارنة بين مؤسسة الامازون ومؤسسة ايباي**

# الفهرس


| | |
|---|---|
| الإهداء | II |
| الشكر والتقدير | III |
| الملخص | IV |
| المحتويات | V |
| قائمة الجداول | VII |
| قائمة الأشكال | VIII |
| قائمة الملاحق | IX |
| المقدمة | أ |
| **الفصل الأول: الدراسات السابقة** | 01 |
| تمهيد | 02 |
| **المبحث الأول: دراسات تتعلق بالمؤسسات الافتراضية** | 02 |
| المطلب الأول: الدراسات العربية | 02 |
| المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية | 05 |
| **المبحث الثاني: دراسات تتعلق بالتسويق الالكتروني والتنافسية** | 06 |
| المطلب الأول: الدراسات العربية | 06 |
| المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية | 19 |
| **المبحث الثالث: تأصيل الدراسة الحالية** | 24 |
| المطلب الأول: مميزات الدراسات السابقة | 25 |
| المطلب الثاني: مميزات الدراسة الحالية | 26 |
| خلاصة الفصل | 27 |
| **الفصل الثاني: الاقتصاد الرقمي والتنافسية** | 29 |
| تمهيد | 29 |
| **المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الاقتصاد الرقمي** | 29 |
| المطلب الأول: ماهية الاقتصاد الرقمي | 29 |
| 1. تعريف الاقتصاد الرقمي وظهوره | 29 |
| 2. هيكل الاقتصاد الرقمي | 31 |

3. عناصر الاقتصاد الرقمي 32
4. القوى المشكلة للاقتصاد الرقمي 33
المطلب الثاني: نماذج الأعمال في الاقتصاد الرقمي 35
1. نموذج التحديد الذاتي للسعر المرغوب 35
2. نموذج طرح مناقصات من خلال المزادات العكسية 35
3. نموذج التسويق من خلال منظمات أخرى 35
4. نموذج الشراء في شكل مجموعات 36
5. نموذج المبادلات والأسواق الالكترونية 36
المطلب الثالث: مؤشرات قياس الاقتصاد الرقمي 36
مؤشر الجاهزية الشبكية 36
1. مؤشر البيئة 37
1.1. مؤشر البيئة التشريعية والتنظيمية 37
2.1. مؤشر بيئة الأعمال والابتكار 37
2. مؤشر الجاهزية 37
1.2. مؤشر البنية التحتية والمحتوى الرقمي 37
2.2. القدرة على تحمل التكاليف 37
3.2. المهارات 37
3. مؤشر الاستخدام 38
4. مؤشر التأثير 38
1.4. التأثيرات الاقتصادية 38
2.4. التأثيرات الاجتماعية 39
**المبحث الثاني: فرص وتحديات الاقتصاد الرقمي** 40
المطلب الأول: مقارنة بين الاقتصاد الرقمي والاقتصاد التقليدي 40
المطلب الثاني: فروض الاقتصاد الجديد في ظل الرقمنة 41
1. قانون تزايد عوائد الأصول الرقمية 41
2. القانون الجديد لاقتصاديات الحجم 41
3. التوازن الجديد في سوق الاقتصاد الرقمي 42
4. السرعة الفائقة للاقتصاد الرقمي 42
5. اقتصاديات نطاق العصر الرقمي 42

6. هيكل تكاليف الاقتصاد الرقمي 42
7. كفاءة ورافعة الاقتصاد الرقمي 42
المطلب الثالث: تحديات وفرص الاقتصاد الرقمي 43
1. الفرص 43
2. التحديات 43
**المبحث الثالث: التنافسية في ظل الرقمنة** 44
المطلب الأول: تعريف وأنواع التنافسية 44
1. تعريف التنافسية 44
2. أنواع التنافسية 45
1.2. التصنيف حسب الموضوع 45
2.2. التصنيف حسب الزمن 46
3.2. التصنيف وفق مصدر التنافسية 46
4.2. التصنيف وفق سيرورة التنافسية 46
المطلب الثاني: متطلبات وغايات التنافسية 47
1. متطلبات بناء بيئة تنافسية 47
2. غايات التنافسية 48
المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية 48
1. الربحية 48
2. تكلفة الصنع المتوسطة 49
3. الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج 49
4. الحصة السوقية 49
خلاصة الفصل 50
**الفصل الثالث: مدخل استراتيجي للمؤسسات الافتراضية** 50
تمهيد 51
**المبحث الأول: خصائص المؤسسات الافتراضية** 52
المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الافتراضية ودواعي إنشاءها 52
أولا. مداخل نشأة المؤسسة الافتراضية 52
1. المدخل الاداري والمدخل التكنولوجي 52
2. مدخل الظروف 53

3. مصدر استراتيجية المؤسسة كمدخل لنشأة المؤسسة الافتراضية 54
ثانيا. تعريف المؤسسة الافتراضية 55
ثالثا. الفرق بين المؤسسة المادية والمؤسسة الافتراضية 57
المطلب الثاني: النماذج المختلفة للمؤسسة الافتراضية 58
أولا. أدوات المؤسسة الافتراضية 58
ثانيا. خصائص المؤسسات الافتراضية 60
المطلب الثالث: مراحل ومستويات الانتقال نحو المؤسسة الافتراضية 61
أولا. مراحل الانتقال نحو المؤسسة الافتراضية 61
ثانيا. مستويات الافتراضية 61
المطلب الرابع: تقييم المؤسسات الافتراضية 64
أولا. فوائد المؤسسات الافتراضية 64
1. بالنسبة للمؤسسات 64
2. بالنسبة للزبائن 65
ثانيا. تحديات المؤسسات الافتراضية 65
**المبحث الثاني: الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الافتراضية** 66
المطلب الأول: تعريف الاستراتيجية 66
المطلب الثاني: التشخيص الاستراتيجي لبيئة المؤسسات الافتراضية 72
أولا. بيئة المؤسسات الافتراضية 72
1. تعريف بيئة المؤسسة 72
2. مبررات دراسة البيئة 72
ثانيا. التحليل البيئي 73
1. تحليل البيئة الداخلية 73
2. تحليل البيئة التنافسية 75
**المبحث الثالث: استراتيجيات المؤسسات الافتراضية** 83
المطلب الأول: استراتيجية بورتر التنافسية 83
1. استراتيجية القيادة الشاملة في التكاليف 84
2. استراتيجية التميز 85
3. استراتيجية التركيز 85
المطلب الثاني: استراتيجية التميز والريادة في التكاليف 86

المطلب الثالث: الاستراتيجية التكنولوجية 87
خلاصة الفصل 89
**الفصل الرابع: فعالية التسويق الالكتروني في المؤسسات الافتراضية** 90
تمهيد 91
**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الالكتروني** 91
المطلب الأول: مفهوم التسويق الالكتروني 91
1.1. مفهوم التسويق الالكتروني 91
أولا. تعريف التسويق الالكتروني من خلال إجراء مقارنة بينه وبين التسويق التقليدي 92
ثانيا. تعريف التسويق الالكتروني من خلال نشاطاته 92
ثالثا. تعريف التسويق الالكتروني من زاوية التوجه الزبون 93
رابعا. التعريف التقني 93
2.1. خصائص التسويق الالكتروني 94
3.1. خطوات التسويق الالكتروني 94
4.1. مستويات التسويق الالكتروني 95
المطلب الثاني: عناصر فاعلية التسويق الالكتروني في المؤسسة الافتراضية 96
المطلب الثالث: مؤشرات فاعلية التسويق الالكتروني في المؤسسات الافتراضية 97
1. رضا المستهلك الافتراضي 97
2. ثقة المستهلك الافتراضي 98
المطلب الرابع: مؤشرات قياس فاعلية التسويق الالكتروني في المؤسسات الافتراضية 100
**المبحث الثاني: استراتيجيات التسويق الالكتروني بالمؤسسات الافتراضية** 101
المطلب الأول: مصفوفة النمو والابداع التكنولوجي 101
1. أهم الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة التقليدية 102
1.1. استراتيجية الاختراق 103
2.1. استراتيجية التكيف 103
3.1. استراتيجية تنمية السوق 103
4.1. استراتيجية التنوع في المنتجات 103
2. أهم الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات الافتراضية 103
1.2. استراتيجية الأمثلية 104
2.2. إستراتيجية التغيير 104

3.2. إستراتيجية التوسع 105
4.2. إستراتيجية التجديد 106
3. الاحالة 108
4. استراتيجية التموقع 111
- الكلمات المفتاحية 111
- الصفحات التابعة 112
- الصفحات المحتجبة 112
المطلب الثاني: آلية تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية 112
- آلية استشعار احتياجات المستهلك أو تكنولوجية الجذب PULL 112
- آلية تكنولوجيا الدفع PUSH 113
- آلية زبون بزبون One to one 113
- آلية www 114
**المبحث الثالث: المزيج التسويقي الالكتروني بالمؤسسات الافتراضية** 115
المطلب الأول: تعريف المزيج التسويقي الالكتروني 115
المطلب الثاني: مكونات المزيج التسويقي الالكتروني 117
1.2. المنتجات الالكترونية 117
1.1.2. خصائص المنتجات الالكترونية: 117
2.1.2. مصفوفة تسويق المنتجات عبر الانترنت: 118
2.2. التسعير الالكتروني: 118
1.2.2. وسائل الدفع الالكترونية: 120
2.2.2. أساليب الدفع الالكتروني: 120
3.2. التوزيع الالكتروني: 121
4.2. الترويج الالكتروني: 122
1.4.2. خصائص الترويج الالكتروني: 122
2.4.2. الأدوات الترويجية: 123
المطلب الثالث: التسويق الجديد 2D 126
I- الحوار: Dialogue 126
II- قواعد البيانات (Data bases) 127
خلاصة الفصل 129

**الفصل الخامس: دراسة حالة متاجر افتراضية** 130
تمهيد 131
**المبحث الأول: تحليل المضمون للمتاجر الافتراضية محل الدراسة** 131
المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة 131
أولا. مؤسسة الأمازون 132
ثانيا. مؤسسة ايباي 132
ثالثا. مؤسسة واد كنيس 132
رابعا. مؤسسة سوق الجزائر 133
خامسا. مؤسسة جوميا 133
المطلب الثاني: معايير وطرق تقييم جودة المواقع الالكترونية 133
1. معايير تقييم جودة المواقع الالكترونية 133
2. طرق تقييم مواقع المتاجر الافتراضية محل الدراسة 138
المطلب الثالث: النتائج ومناقشتها 138
**المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي للمؤسسات محل الدراسة** 144
المطلب الأول: الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات محل الدراسة 144
أولا. مؤسسة الأمازون 145
ثانيا. مؤسسة ايباي 146
ثالثا. مؤسسة واد كنيس 148
رابعا. مؤسسة سوق الجزائر 149
خامسا. مؤسسة جوميا 150
المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسات محل الدراسة 151
أولا. مؤسسة الأمازون 151
- تحليل البيئة التنافسية 151
- تحليل SWOT 153
ثانيا. مؤسسة ايباي 159
- تحليل البيئة التنافسية 159
- تحليل SWOT 161
ثالثا. مؤسسة واد كنيس 164
- تحليل البيئة التنافسية 164

رابعا. مؤسسة سوق الجزائر 164
- تحليل البيئة التنافسية 164
خامسا. مؤسسة جوميا 165
- تحليلSWOT 165
**المبحث الثالث: الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات محل الدراسة** 169
المطلب الأول: الاستراتيجية العامة للمؤسسات محل الدراسة 170
أولا. مؤسسة الأمازون 170
- إستراتيجية متعلقة بالزبائن لتعظيم مشترياتهم 170
- إستراتيجية خفض التكاليف 170
- إستراتيجية إشراك المستهلك 171
ثانيا. مؤسسة ايباي 171
- إستراتيجية قيادة التكلفة 171
ثالثا. مؤسسة واد كنيس 172
- إستراتيجية النمو والتوسع 172
رابعا. مؤسسة سوق الجزائر 172
- إستراتيجية النمو والتوسع 172
خامسا. مؤسسة جوميا 173
- إستراتيجية النمو والتوسع 173
- إستراتيجية متعلقة بالزبائن لتعظيم مشترياتهم 173
المطلب الثاني: الاستراتيجية التسويقية 174
أولا. مؤسسة الأمازون 174
1. إستراتيجية التنويع 174
2. إستراتيجية التدويل 177
3. إستراتيجية التوسع 177
4. إستراتيجية الإحالة 178
5. إستراتيجية التجديد 178

6. إستراتيجية الحفاظ على ولاء الزبائن (تسيير علاقة الزبون) 179
ثانيا. مؤسسة ايباي 181
1. إستراتيجية الإحالة 181
2. اختراق السوق 181
3. تطوير السوق 181
4. تطوير المنتج 182
5. التنويع في المنتجات 182
ثالثا. مؤسسة واد كنيس 183
1. إستراتيجية الإحالة 183
رابعا. مؤسسة سوق الجزائر 183
1. إستراتيجية الإحالة 183
2. إستراتيجية التجديد 183
3. إستراتيجية التوسع 184
خامسا. مؤسسة جوميا 185
1. إستراتيجية الإحالة 185
2. إستراتيجية التوسع 185
3. إستراتيجية التنويع 186
4. إستراتيجية التدويل 187
5. إستراتيجية التجديد 187
المطلب الثالث: عناصر المزيج التسويقي الالكتروني 189
أولا. مؤسسة الأمازون 189
1. المكان 189
2. المنتجات 189
3. الأسعار 191
4. الترويج 191

ثانيا. مؤسسة ايباي 193
1. المنتجات 193
2. الأسعار 193
3. التوزيع 195
4. الترويج 195
ثالثا. مؤسسة واد كنيس 196
1. الترويج 196
2. التوزيع 198
3. الأسعار 198
رابعا. مؤسسة سوق الجزائر 198
1. المنتجات 198
2. التسعير 198
3. الترويج 200
4. التوزيع 200
خامسا. مؤسسة جوميا 201
1. المنتجات 201
2. التسعير 202
3. الترويج 202
4. التوزيع 203
خلاصة الفصل 205
الخاتمة 206
المراجع 210
الملاحق 219
الفهرس 231