

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان-



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال

تخصص: التسويق

تحت عنوان

دور التسويق الالكتروني في تحسين الميزة التنافسية
دراسة حالة: مؤسسة طونيك صناعة - بواسماعيل -

تحت إشراف الأستاذة:

د.كبيرى فتيحة

إعداد الطالب:

مخائق عبد المجيد

لجنة المناقشة:

رئيسة	أستاذة محاضرة (ب)	د. سلهامي سامية
مؤطرة	أستاذة محاضرة (أ)	د.كبيرى فتيحة
ممتحنة	أستاذة محاضرة (ب)	د.حايد زهية

السنة الدراسية: 2021/2020

الشكر والتقدير

قال تعالى:

" قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ (32)"

صدق الله العظيم

نحمد الله عزوجل الذي ألهمنا الصبر والثبات وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي

وتوفيقه لنا في انجاز هذا العمل. فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك

البر والتقوى ومن العمل ماترضى .وصلاة وسلام على حبيبه الأمين عليه أفضل الصلاة والسلام.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذة الفاضلة د.كبيري فتيحة لتفضلها بالاشراف على هذا البحث وعلى

حرصها أن يكون هذا العمل في صورة كاملة لايشوّهه أي نقص، نسأل الله أن يجزيها عنا كل خير على

هذه المجهودات والنصائح والتوجيهات جعل الله ذلك في ميزان حسناتها يوم القيامة.

كما أشكر أعضاء اللجنة المناقشة، وكافة أساتذة المدرسة العليا لادارة الأعمال بتلمسان الذين ساهمو في

تكويني في طيلة هذا المسار الدراسي.

والشكر موصول الى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل المتواضع.

الإهداء

الى من كان شمعة تنير دربي من علمني الاجتهاد والمثابرة وحب الاطلاع والسير على خطى الحبيب
المصطفى عليه أفضل الصلاة والسلام الى أبي الحبيب أطال الله في عمره، الى فيض الحب ووافر
العطاء بلا انتظار ولا مقابل الى من كانت سندا لي وغمرتني بحنانها وحبها الى أمي التي مهما قلت فيها
لن أوفيها حقها أتمنى لها دوام الصحة والعافية. الى فرحة البيت وقرّة العين الأخت الغالية على قلبي
حفضها الله من كل سوء الى أخي حسين الذي هو سندي في هذه الحياة

الى جميع أفراد أسرتي كل باسمه ومقامه

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى صديقي شقرون عبد القادر الذي ساعدني كثيرا طيلة المسار
الدراسي

الى كل من ساعد من قريب أو من بعيد

أهدي هذا العمل

خطة البحث

1	مقدمة عامة.....
	الفصل الأول : التسويق الالكتروني
7	تمهيد.....
8	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الالكتروني.....
19	المبحث الثاني: البنية التحتية للتسويق الالكتروني.....
28	المبحث الثالث: المزيج التسويقي الالكتروني.....
34	خلاصة الفصل الأول.....
	الفصل الثاني : الميزة التنافسية
36	تمهيد.....
37	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
42	المبحث الثاني : محددات و أسس عامة لبناء الميزة التنافسية.....
51	المبحث الثالث: استراتيجيات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....
60	خلاصة الفصل الثاني.....
	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للمؤسسة طونيك الصناعية للتغليف
62	تمهيد.....
63	المبحث الأول : تقديم المؤسسة طونيك الصناعية للتغليف.....
73	المبحث الثاني: الواقع التنافسي لمؤسسة طونيك الصناعية للتغليف.....
78	المبحث الثالث: الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة وموقع التسويق الالكتروني ضمنها.....
83	خلاصة الفصل الثالث.....
85	الخاتمة العامة.....
88	قائمة المراجع.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	تطور مفهوم التسويق	(1)
26	مزايا وعيوب أنظمة الدفع الإلكتروني	(2)
46	نطاق التنافس	(3)
58	استراتيجية بورتر الثلاث ومتطلباتها	(4)
75	نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المؤسسة	(5)
76	جدول منافسي المؤسسة	(6)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	القواعد الأساسية للتسويق الإلكتروني	(1)
23	نظام الدفع التقليدي	(2)
23	نظام الدفع الإلكتروني	(3)
27	نظام التشغيل الإلكتروني	(4)
28	نظام التوقيع الإلكتروني	(5)
45	دورة حياة الميزة التنافسية	(6)
47	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	(7)
52	نموذج القوى الخمسة للبيئة التنافسية	(8)
54	الاستراتيجيات العامة للتنافس	(9)
66	العلامة التجارية لمؤسسة طونيك	(10)
70	الهيكل التنظيمي لمؤسسة طونيك	(11)

قائمة الملحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
88	كتالوج مؤسسة طونيك صناعة	(1)

مقدمة عامة

تمهيد:

في ظل تطورات العام والتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية ، تسعى المؤسسات المختلفة جاهدة لتحقيق مكانة دائمة لجذب المزيد من المستهلكين و العملاء ، وكل هذا بهدف تحقيق وتعظيم الأرباح من ناحية ، ومن ناحية أخرى بهدف توسيع المؤسسة وزيادة فروعها وتوسيع نفوذها على أكبر عدد ممكن من الأسواق وأيضاً لمواجهة المنافسين ، ولهذا السبب تطبق المؤسسات المختلفة العديد من السياسات والاستراتيجيات المختلفة في تطوير مختلف الخطط والبرامج لضمان العرض المناسب لمنتجاتهم وخدماتهم لتحقيق رضا المستهلك. المستهلك الحالي بسبب ذوقه المتغير ، ومن هنا تأتي الحاجة إلى تطبيق مفاهيم التسويق.

تأثر النشاط التسويقي كغيره من نشاطات المؤسسة، وبهذه التطورات التكنولوجية بشكل عام وتطور الإنترنت بشكل خاص ، وبرز ما يعرف (التسويق الإلكتروني) ، والذي من خلاله حاولت المؤسسات استثمار الفرص الكبيرة التي تقدمها الإنترنت لتسويق خدماتها ومنتجاتها على نطاق واسع ، ولكن أداء أنشطة التسويق عبر الإنترنت يتطلب مهارات كبيرة تتعلق بإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل رئيسي ، وبدون هذه المهارات ، يعتبر حضور المؤسسة على الشبكة غير مجدي و لا يمكن أن يقدم لها إمكانيات أخرى للنمو .

أصبح تأثير التسويق الإلكتروني على الخدمات واضحاً عندما يتعلق الأمر بتوسيع نطاق الوصول إلى السوق من خلال النفاذ إلى الأسواق العالمية وخلق أسواق جديدة من المستحيل العثور عليها في ظل التجارة التقليدية. حيث أن ممارسة التسويق عبر الإنترنت تجعل الخدمات والمنتجات متاحة لعدد كبير من المستهلكين كما أنها ساهمت في ظهور منتجات وخدمات جديدة مما زاد من تنوع المنتجات المعروضة وأصبحت عوامل التمييز والاختيار أكثر وضوحاً وهذا يتيح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التواجد في السوق المحلية والدولية وسهلت على المستهلك الاختيار بين المنتجات، كما ساهمت في البحث عن المزيد من المنتجات التي تلبى الاحتياجات والرغبات وفي تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات ، وساهمت في تطوير وسائل الاتصال بين العملاء و المؤسسة ، وساعدت في تطويرها وتحسين قدرات الأفراد وجعلهم أكثر قدرة على تنفيذ أعمالهم ، و أيضاً القدرة على تتبع المعاملات والمراحل ونتائج المبيعات ، وسرعة إضافة المنتجات أو تعديل عروض البيع بسرعة كبيرة.

في ظل التحولات والتطورات التي يشهدها العالم والتي لا يزال يشهدها ، خاصة على المستوى الاقتصادي ، من زيادة كبيرة في عدد المؤسسات في مختلف مجالات الأنشطة، وكذلك تحرير التجارة الخارجية. كلها عوامل التي أدت إلى زيادة المنافسة بين المنتجين وزيادة الخوف ودفعهم للبحث عن مسار يسمح لهم بالمحافظة على الحصة السوقية واكتساب ميزة تنافسية سواء محلياً أو دولياً.

في بيئة تتسم بالتغيير الدائم ، كان من الضروري أن تعتمد المؤسسات الاقتصادية على استراتيجيات معينة لمواكبة التطورات العديدة التي أصبحت إما فرصة أو تهديداً لها. ونتيجة لذلك ، أصبحت المؤسسة في موقف يتطلب منها العمل الجاد والمستمر لتبني استراتيجيات تسمح لها بتحسين موقعها في السوق أو حتى مجرد الحفاظ

عليه في مواجهة ضغوط المنافسين المحتملين الحاليين، لذلك فإن امتلاك استراتيجية ناجحة وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبناء واستدامة المؤسسات في عالم قائم اليوم على أساس الحركة السريعة والتطوير المستمر والتحكم في رغبات العملاء وتعدد البدائل قبلها وفتح السوق وإزالة الحواجز. وإنشاء وتعزيز ميزة تنافسية تسمح لهم باحتلال موقع تنافسي قوي والحفاظ عليه وتعظيمه. حيث تعتبر استراتيجية التنافسية من أهم العوامل التي تتبناها المؤسسات لمواجهة منافسيها ، وكسب رضا عملائها ، وزيادة هؤلاء المنافسين.

تعتبر الميزة التنافسية هدفاً واستثماراً و استراتيجية في نفس الوقت ، فوجودها واستمرارها وتطورها يتطلب جهداً طويلاً الأمد في مجال الاستثمار الفعال للموارد البشرية ، وخاصة المهارات والمواهب و الموارد المالية و المادية داخل المؤسسة ، ولضمان بقائها يتطلب رؤية طويلة المدى تتميز بالشمولية ، وتعتبر واحدة من عدة آليات فعالة لتنفيذ خطة مراقبة السوق والسيطرة عليه قبل المنافسين.

ويتطلب التفوق على المنافسين ميزة تنافسية حقيقية ، يتم إنشاؤها بعد الوعي العميق والتفكير ، بحيث تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية ، و تأمين البقاء ضمن مجموعة المنافسين والنمو في الأسواق. حيث تبذل المؤسسات قصارى جهدها لاكتساب ميزة تنافسية ، وفي بعض الأحيان يعبر ما تحصل عليه عن ميزة مؤقتة ، أي يتم استغلالها على المدى القصير بحيث لا تسمح بالنمو والتطور. المطلوب ، الأمر الذي يتطلب معرفة دقيقة بالمصادر التي تنشأ فيها الميزة التنافسية ومعرفة مصدر الميزة التنافسية تساعدنا على الحصول عليه بأكمله وجه.

يرتبط النجاح الحقيقي لأي مؤسسة بمدى امتلاكها للقدرات التنافسية ومدى تأثيرها على أداء المنافس وسلوك المستهلك ، بحيث تكون بدايتها من خلال دراسة بيئتها الخارجية من خلال معرفة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين. والتي من خلالها تتبنى المؤسسة استراتيجيتها ، إما هجومية على أساس نقاط ضعف المنافسين أو دفاعية على أساس نقاط قوتهم أو من خلال دراسة بيئتها الداخلية لتشخيص قوتها لتكون دافعاً للمنافسين والدخول في الأسواق العالمية ، ومن أدوات المنافسة نجد المستوى التكنولوجي الذي يمتلكه أي مؤسسة ، ومصدر هذه التقنية في نشاط البحث والتطوير التي تعتمد عليها المؤسسة، ويساعد ذلك على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال دعم وتطوير المستوى التكنولوجي ، لأن الطفرة التكنولوجية الهائلة التي يشهدها العالم اليوم هي نتيجة العمل الفكري والإبداعي الهائل الذي يقوم به البشر. حيث تحول الاقتصاد العالمي من الاقتصاد الصناعي القائم على رأس المال المادي إلى اقتصاد المعلومات أو المعرفة القائمة على المعرفة والمعلومات.

البيئة التنافسية تؤكد لنا أن أي مؤسسة ، بغض النظر عن إمكانياتها أو قدراتها ، لا يمكنها الحفاظ على مركزها التنافسي في السوق إذا تبنت الأساليب والاستراتيجيات التقليدية في عصر الثورة التكنولوجية والعولمة الاقتصادية. لكي تظل المؤسسات قادرة على المنافسة ، يجب أن تتبنى أنشطة البحث والتطوير ، والتي تعد من أهم الركائز لبناء وتحسين القدرة التنافسية لهذه المؤسسات،

حيث تتيح للمؤسسات توفير تدفقات مستمرة من المنتجات الجديدة ، لإنتاج منتجات عالية الجودة بتكلفة منخفضة وتسليمها في الوقت المحدد من خلال تطوير وسائل وآليات وأنظمة إنتاج تتميز بالسرعة والمرونة ووفرة الإنتاج والجودة العالية ، وذلك يتيح للمؤسسات إمكانيات وفرصًا غير مسبوقه في تنويع الإنتاج وتطوير خطوط الإنتاج وإدخال اختلافات لا حصر لها في مواصفات المنتجات التي يطرحونها في السوق في وقت قياسي.

1. الدراسات السابقة:

- ❖ **بوازيد وسيلة (2012/2011)¹:** هدفت هذه الدراسة والتي قامت بها الباحثة بوازيد وسيلة تحت عنوان: " مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية " الى تشخيص واقع تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كأساس تعتمد عليه لامتلاك ميزة تنافسية، وقد توصلت الى أن تحقيق ميزة تنافسية دائمة يتطلب من المؤسسة العمل على تنمية وتجديد مواردها وكفاءاتها بشكل مستمر وقد خرجت بتوصيات تساعد على تحقيق الميزة التنافسية وهي النقل الاستراتيجي للمعرفة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية .
- ❖ **جلام كريمة (2014/2013)²:** تطرقت دراسة جلام كريمة بعنوان: " دور التسويق الالكتروني في تحسين أداء البنوك وتحقيق رضا العميل "، الى ابراز دور التسويق الالكتروني في تسهيل التعاملات الالكترونية بأقل جهد ووقت لتحقيق الجودة، حيث توصلت الى ضرورة كسب ثقة العميل من خلال تقديم خدمات الكترونية متميزة ومن أهم المقترحات التي خرجت بها الدراسة الى ضرورة الاهتمام بالتواصل أكثر مع العملاء والعمل على ايجاد الحلول السريعة للمشاكل التي يعانون منها .
- ❖ **سام عدنان سليمان (2016/2015)³:** في الدراسة التي قام بها سام عدنان سليمان تحت عنوان: " أثر تقنيات التسويق الالكتروني في تحسين فعالية التواصل مع العملاء " ، والتي هدفت الى دراسة واقع التسويق الالكتروني والتواصل مع العملاء الالكترونيين، وتوصلت الى نتائج أنه يتأثر تقبل العميل لعملية التواصل الالكتروني بالجهود التي تقوم بها المؤسسة لتحسين فعالية التواصل الالكتروني مع العميل، ومن أهم توصيات .

(1) بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة استراتيجية، جامعة سطيف1، 2012/2011.

(2) جلام كريمة، دور التسويق الالكتروني في تحسين أداء البنوك وتحقيق رضا العميل دراسة حالة بعض البنوك التجارية في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق وادارة أعمال المؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم، 2014/2012.

(3) سام عدنان سليمان، أثر تقنيات التسويق الالكتروني في تحسين فعالية التواصل مع العملاء دراسة ميدانية على مكاتب مؤسسة الطيران العربية السورية، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه في ادارة الأعمال، تخصص تسويق، جامعة دمشق، 2015.

❖ **دحماني حنان (2020/2019)⁴**: خرجت دراسة الباحثة دحماني حنان تحت عنوان: " ادارة العلاقة

مع الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الخدمية " بتوصيات من أهمها تفعيل دور معرفة الزبون واستغلالها لكسب ميزة تنافسية قائمة على فهم أكبر لمتطلبات الزبائن مع دمجها ضمن سيرورة أنشطة المؤسسة، وتجديد وتحديث قواعد بيانات الزبون وتكثيف برامج تكوين وتأهيل الموظفين بغرض تحسين جودة خدمة الزبون .

2. اشكالية البحث:

مما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية:

كيف يساهم التسويق الالكتروني في تحسين الميزة التنافسية لدى المؤسسة ؟

3. فرضيات البحث:

يتضح لنا من خلال الاشكالية المطروحة أنه:

- التسويق الالكتروني يساعد في تحسين الميزة التنافسية .
- التسويق الالكتروني يسهل الوصول الى العملاء المستهدفين.

4. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من تزايد ظاهرة التعاملات الإلكترونية. أن تصبح جزءاً مهماً ومؤثراً في حياة العميل وسلوك المستهلك وقرارات الشراء ، مما يجعل دراسة العميل الالكتروني وطرق التواصل الفعال معه عاملاً مهماً في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة في هذا الوقت. وبالتالي يشكل تطورها وامتلاكها تقنيات ووسائل التسويق الإلكتروني ، وأفضل استخدام لها لضمان استمراريتها في ضمن البيئة الاقتصادية الجديدة.

5. أسباب اختيار الموضوع:

- يعتبر التسويق الالكتروني أداة تسويقية معاصرة وفعالة في المؤسسات العالمية والعربية.
- موضوع جديد ومهم بالنسبة للمؤسسات التي تسعى الى تعزيز مكانتها في السوق.
- موضوع له علاقة بالتخصص.

- الرغبة في معرفة واقع التسويق الالكتروني في المؤسسات الجزائرية.

6. أهداف الدراسة:

(4) دحماني حنان، ادارة العلاقة مع الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الخدمية دراسة حالة مؤسسة موبيليس، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص ادارة تسويقية، جامعة ألكلي محند أولحاج-البويرة،-2020/2019.

من خلال هذه الدراسة نسعى للوصول لأهداف التالية:

- ابراز دور التسويق الالكتروني في عمليات التسويق وانعكاس نتائجه على المؤسسة
- معرفة تأثير التسويق الالكتروني على خدمة الزبائن.
- اظهار فوائد التسويق الالكتروني للزبائن.

7. المنهج المتبع في الدراسة:

المنهجية المتبعة في هذه الدراسة هي اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات وتحليل وعرض كل ما يتعلق بمفاهيم وعناصر التسويق الالكتروني، ودوره في تحسين الميزة التنافسية، بالإضافة الى التطرق لمختلف الدراسات التجريبية الخاصة بالموضوع.

8. هيكل الدراسة:

من أجل الالمام بالموضوع والاجابة على اشكالية البحث، تم تقسيم البحث الى ثلاثة فصول.

يخصص الفصل الأول الذي ينقسم الى ثلاثة مباحث نقدم في المبحث الأول الاطار المفاهيمي للتسويق الالكتروني، وخصائصه ومزايا والمعوقات التي تحد من تطور التسويق الالكتروني. أما المبحث الثاني فقد تحدثنا عن البنية التحتية للتسويق الالكتروني، وعن نظم الدفع الالكتروني. وفي المبحث الثالث عن المزيج التسويقي الالكتروني .

و الفصل الثاني ينقسم الى ثلاث مباحث نعرض في المبحث الأول الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية، وخصائصها وأنواعها، وفي ثاني محددات و أسس بنائها، أما الثالث استراتيجيات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

الفصل الثالث: خصص هذا الفصل للجانب التطبيقي، حيث في القسم الأول يقدم عرضا عاما عن مؤسسة طونيك صناعة والقسم الثاني يعرض اجراءات ونتائج الدراسة الميدانية ومناقشة وتفسير هذه النتائج.

الفصل الأول
التسويق الإلكتروني

تمهيد

المؤسسة بغض النظر عن حجمها، طبيعتها و مجال نشاطها، مطالبة بمواكبة التكنولوجيا الشديدة التغير. قصد متابعة التطورات المحيطة بها، و بالتالي حجز مكان لها ضمن الإقتصاد الذي تستهدف النشاط ضمنه. اذ يتوقع مديري المؤسسات الكبيرة التي تتطلع إلى توسيع وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها إلى المستفيدين أن يكون نصف أرباحهم في الجانب الرقمي أكثر كفاءة للعمل في الجانب المتوافق مع التكنولوجيا المستخدمة من قبل موظفيهم وعملائهم.

يعتبر التسويق الإلكتروني اليوم من أهم الطرق لمساعدة المؤسسة على مشاركة المعلومات مع مؤسسات الأعمال، بالإضافة إلى تقليل التكاليف وتحسين العلاقات مع العملاء، وكفاءة وفعالية العمليات التجارية، و أيضا لتقريب الحدود الجغرافية، وتوفير الجهد والوقت والمال لجميع المؤسسات، كبيرة كانت أم صغيرة. وهذا ما سنناقشه في هذا الفصل .

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الإلكتروني

يتيح التسويق الإلكتروني مجالات متعددة للمستهلكين والمنتجين ورجال الأعمال على حدّ سواء ، حيث يتيح للمنتجين عرض جميع منتجاتهم ويوفر للعملاء والمستهلكين فرصة سريعة وسهلة للحصول على خدمات والسلع المعروضة في الأسواق المختلفة حول العالم .

المطلب الأول: ماهية التسويق الإلكتروني

لقد أدى التوسع في استخدام الإنترنت بظهور البريد الإلكتروني والشبكة العالمية العنكبوتية ، وهي خطوة أولية في مجال التسويق وتزويد المستهلكين المحتملين بالمنتجات والمعلومات التي يحتاجون إليها ، أدى إلى اهتمام بعملية التسويق وإعطائها صيغة شاملة ومتكاملة. وهكذا ، تركز فكرة e-marketing (التسويق الإلكتروني) على كيفية تسخير تكنولوجيا لجعل التسويق أكثر فعالية ومن أجل جذب انتباه المستهلكين و الأفراد، و كل هذا يتوقف على حسن الادارة للحالات التجارية وأفضل تصميم للموقع.و مع زيادة عدد المواقع على الإنترنت ، أدى ذلك إلى زيادة الطلب على الإنترنت والتوسع في استخدامه وخاصة في إتمام المعاملات الناجحة في مجال الأعمال.

أولاً: تطور مفهوم التسويق الإلكتروني.

يعتمد التسويق الإلكتروني أساسا على الإنترنت لأداء جميع الأنشطة التسويقية مثل الإعلان والتوزيع والتسعير والمبيعات وتصميم المنتجات الجديدة وأبحاث التسويق.

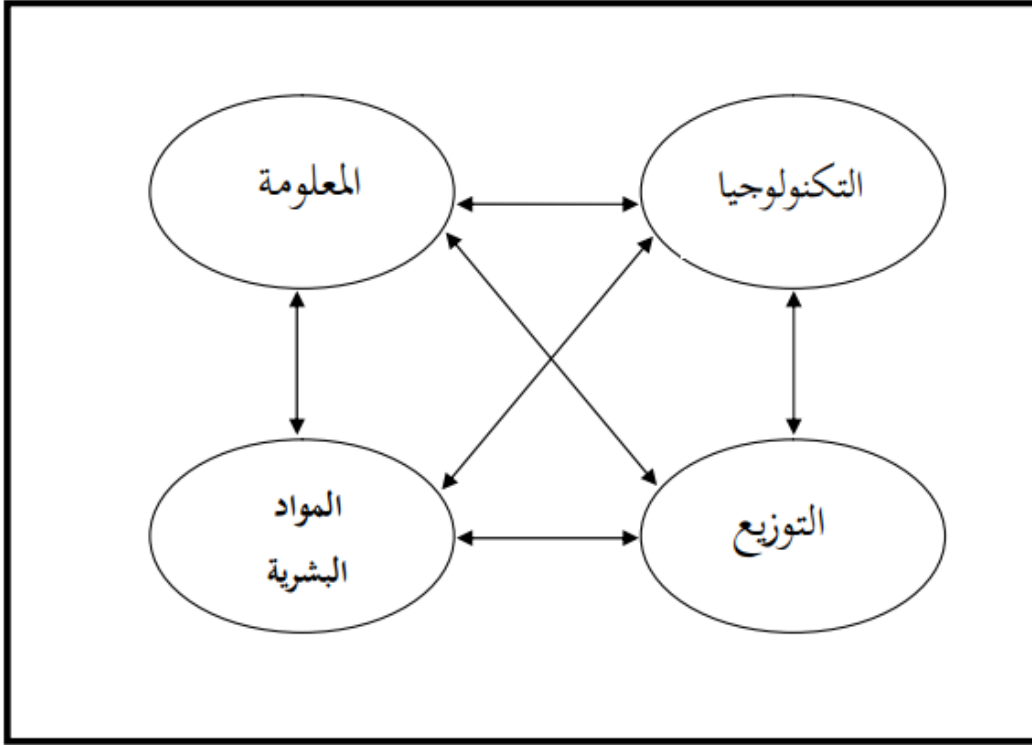
ميشال بودوك أشار أن " مفهوم التسويق هو مصطلح قابل للتغير و ذلك لتكيفه مع التطور التكنولوجي فالتسويق التقليدي المبني على أساس طلب العملاء المقسم إلى قطاعات سوقية و المبني على أساس التسويق المختلط لم يعد كافيا، لأن المتغيرات: السعر، التوزيع، المنتج و الإعلان الهادف إلى رفع الحصة السوقية و رقم الأعمال للمؤسسات لم تعد قادرة على إدماج المشاريع التكنولوجية في إطار سياسة تطوير البنوك و عليه فإن التسويق الإلكتروني يتطلب أربعة متغيرات تعتبر المفاتيح القيادية له وهي: المعلومة، التكنولوجيا، التوزيع، الأفراد.

كل هذه المتغيرات يمكن أن تعتبر كمصدر مستقل لتطور عملاء جدد أو عروض جديدة".⁵

كما هو موضح في الشكل 1.

(5) Michel Badoc et autre, e-marketing de la banque et de l'assurance, 2eme édition, Edition d'organisation, 2000, Paris, pp 74-75.

الشكل (1): القواعد الأساسية للتسويق الإلكتروني



Source : Michel Badoc et autres ,op.ct p75.

يهدف التسويق الإلكتروني من خلال استخدام تقنيات التكنولوجيا المتاحة إلى تعظيم أرباح المؤسسة وبذل الجهود لتلبية الاحتياجات الشخصية لكل عميل في نهج شامل ودائم وتفاعلي وفي إطار أكبر نهج ممكن.

حيث أوضح كوتلر أن " الثورة الرقمية قد غيرت بطريقة أساسية مفهومنا عن الفضاء و الوقت و الكتلة و بالتالي لا تحتاج أية منظمة إلى ملء فراغ كبير فهي يمكن أن تكون موجودة و في أي مكان و يمكن إرسال الرسائل واستلامها في نفس الوقت، و يمكن شحن الأشياء على شكل و مضات بدلا من شحنها ككتلة معينة "6.

هذه التطورات تجعل التسويق الإلكتروني معادلاً للتسويق التقليدي بالإضافة إلى الميزات الجديدة المرتبطة بالإنترنت. حيث يمكن تلخيص مراحل تطور مفهوم التسويق من التقليدي إلى الإلكتروني في الجدول التالي:

(⁶) Philip Kotler,dubois,Marketing Managements, édition d'organisation,3ed,2001, p10.

الجدول (1) : تطور مفهوم التسويق

السنة	1970	1980	1990	2000
اتجاه التسويق و نوعه	تسويق العرض	تسويق الطلب	تسويق الاداري	التسويق الالكتروني
الأولية	تلبية احتياجات المؤسسة الداخلية	احتياجات الزبائن	احتياجات الزبائن، احتياجات الشبكة التوزيعية، تحصيل الربح الاجمالي	التشخيص، التفاعلية.
المبدأ الذي يقوم عليه هذا المفهوم.	رفع حجم المبيعات.	القيام بدراسة التسويق، الاتصالات من أجل رفع حجم المبيعات.	الاهتمام بالجودة والربح الاجمالي، الحرص على تكامل شبكة التوزيع والاتصالات ورفع حجم المبيعات.	الاهتمام بالعمل وانشاء القيمة لديه، مواكبة التكنولوجيا والاهتمام بالاتصالات، تحسين الجودة لتحقيق الربح.

Source :MichelBadoc et autres,opcit, p70-73

لاحظنا من الجدول أن مفهوم التسويق قد تم تطويره منذ السبعينيات ، وتغيرت أولوياته ومبادئه، وقد استطاعت التكيف مع التغيرات التكنولوجية ومواكبتها ، وقد تطور هذا المفهوم إلى أن وصل ما هو عليه اليوم (التسويق الإلكتروني)، الذي تتنوع تعريفاته.

ثانيا: تعريف التسويق الإلكتروني

التعرف على التسويق الإلكتروني يتطلب إشارة سريعة إلى بعض التعاريف الواردة في المؤلفات العلمية . من أجل القاء نظرة على هذا المفهوم سوف تطرق لبعض التعريفات:

- هناك من يعتقد أن التسويق الإلكتروني " الاستفادة من الخبرة و الخبراء في مجال التسويق في تطوير استراتيجيات جديدة و ناجحة و فورية تمكن من تحقيق الأهداف و الغايات الحالية بشكل أسرع

مالتسويق التقليدي، بالإضافة إلى توسع و نمو الأعمال بدرجة كبيرة في وقت قصير و باستثمار أقل لرأس المال".⁷

- التسويق الإلكتروني هو " إدارة التفاعل بين المستهلك والمؤسسة في مساحة بيئة افتراضية من أجل تحقيق المنافع المتبادلة ، وتعتمد بيئة التسويق الإلكتروني الافتراضية بشكل أساسي على تقنيات الإنترنت. وعملية التسويق الإلكتروني لا تركز على عمليات بيع المنتجات للمستهلك ، بل تركز على إدارة العلاقة بين المؤسسة من جهة المستهلك ، وعناصر البيئة الداخلية والخارجية من جهة أخرى"⁸
- ويعرف أيضا : " يقوم بتنفيذ ومراقبة الأنشطة التجارية والتسويقية بالوسائل الإلكترونية القائمة على شبكة مفتوحة تسمى الإنترنت عبر أجهزة الكمبيوتر والشبكات."⁹

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج مايلي:

التسويق الإلكتروني: هو التسويق لسلعة أو خدمة معينة على شبكة الانترنت، وعرض منتجات وخدمات الشركات عبر موقعها الإلكتروني وتتم عمليات البيع والشراء وطلب تزويد العملاء بالخدمات ووصولهم على المعلومات عن طريق الانترنت ، وابتكار مساحة جديدة يمكن استثمارها في التسويق لبعض السلع أو الخدمات والداعمة لعملية التسويق.

ثالثا : العوامل والمبررات المساعدة على انتشار التسويق الإلكتروني

العديد من الشركات والمؤسسات ، مهما كانت كبيرة أو صغيرة ، تتجه نحو التسويق الشبكي "التسويق الإلكتروني" من أجل الاستفادة على النحو التالي¹⁰:

1. الوجود الإلكتروني يعني أنه يمكن للمؤسسة استخدام موقع إلكتروني يحتوي على الكثير من البيانات عن الشركة وأنشطتها ، وكذلك كيفية التواصل مع الشركة.
2. توفير معلومات عن المؤسسة عبر الإنترنت يمكن المؤسسة من الحصول على إجابات عديدة لأسئلة زوار الشركة على الإنترنت ، ولن تضيق المؤسسة الوقت للموظفين للإجابة على الأسئلة المختلفة.

(7) علي موسى، عبد الله فرغلي، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي و الإلكتروني، القاهرة، ايتراك، 2007. ص128.

(8) يوسف أحمد أبو فارة، التسويق الإلكتروني عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص ص137-138.

(9) يوسف حجيم سلطان الطائي، د.هاشم فوزي دباس العبادي، التسويق الإلكتروني، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص88.

(10) سماحي منال، التسويق الإلكتروني و شروط تفعيله في الجزائر دراسة حالة اتصالات الجزائر، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة وهران 2 كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، وهران، 2014/2015، ص 126.

3. دخول السوق العالمية: لأنه في الإنترنت لا توجد حدود جغرافية تقيد تدفق المعلومات ، مما يسمح للمؤسسات بالوصول إلى المستهلكين في الأماكن التي لا يمكن الوصول إليها بالطرق التقليدية.
4. توفير الصور الكتالوجات ومقاطع الفيديو والتسجيلات الصوتية على موقع الويب دون أي تكاليف إضافية ، كالتكاليف التي تتكبدها المؤسسة التي ترسل الكتالوجات إلى المستهلكين عبر البريد العادي.
5. تقديم خدمة العملاء على مدار 24 ساعة طوال أيام الأسبوع.
6. تمكين المستهلكين من الحصول بسهولة على أحدث المعلومات التي تتغير باستمرار
7. يسمح الإنترنت بالتفاعل بين المنتجات والمستهلكين ، ويوفر فرصًا للمؤسسات للحصول على تعليقات حول المنتجات من العملاء .
8. تطوير تكنولوجيا الاتصال وملاءمة ربط دول العالم بشبكات متكاملة.

المطلب الثاني: خصائص، مجالات و فعالية التسويق الإلكتروني

يفتح التسويق الإلكتروني آفاقًا جديدة في مجال التسويق لأنه يمنح المؤسسة الفرصة لاستهداف المتسوقين والمشتريين في نفس الوقت بأقل تكلفة ، لأنه يساعد في التغلب على حاجز المسافات والوصول إلى أسواق بعيدة متعددة ، وبالتالي تستطيع المؤسسة من القيام بجذب المستهلكين وجذبهم بشكل أفضل.

أولاً: خصائص التسويق الإلكتروني:

هناك العديد من الخصائص التي تميز التسويق الإلكتروني عن التسويق التقليدي ، وتتمثل هذه الخصائص في الآتي¹¹:

- **القدرة على المخاطبة:** تتعلق هذه الخاصية بالقدرة على تزويد زوار الموقع بمعلومات متنوعة حول المنتجات التي يحتاجونها ويريدونها قبل الشراء. و نجد أن عديد المواقع تشجع الزائرين على زيارة صفحات الويب للتعرف على المعلومات التي تشجعهم على طلب المزيد من منتجاتها ، وتسمح لهم بتكوين وجهة نظر تعمل على تحسين تفاعلهم مع المؤسسة .
- **التفاعلية:** يتميز التسويق الإلكتروني بالتفاعل الذي يسمح للعملاء بتعبير عن رغباتهم و احتياجاتهم بشكل مباشر استجابة لاتصالات المؤسسة التسويقية. وذلك يعني القدرة على تحقيق التفاعل بين المسوقين والعملاء في الوقت الفعلي ، وإذا كان التسويق في شكله التقليدي يسمح لمندوبي المبيعات بأداء هذا الدور ، فستكون النتائج النهائية أكثر تكلفة مقارنة بما هو عليه في استخدام الإنترنت .

(11) العيد حيتامة، سيهام شيخاوي، ليلي مطاي، تأثير التسويق الإلكتروني على سلوك المستهلك، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، العدد2، مخبر أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الحركة الاقتصادية الدولية ALPEC، جامعة بومرداس (الجزائر)، 2020، ص ص

- **الذاكرة:** يتعلق الأمر بقدرة الشركة على الوصول إلى قواعد البيانات التي تحتوي على معلومات العملاء وعمليات الشراء التي قاموا بها ، واستخدامها في تقديم عروضها التسويقية إلى عميل معين.
- **الرقابة:** في التسويق الإلكتروني ترتبط خاصية الرقابة بالقدرة على تنظيم المعلومات التي يراها العملاء على الشبكة ، وبالتالي فإن المحتوى الرئيسي للرقابة جذب العملاء وإثارة اهتمامهم والاحتفاظ بهم. دون الذهاب إلى مواقع منافسة أخرى على الشبكة.
- **إمكانية الوصول:** مرتبطة بكمية المعلومات المتاحة على الإنترنت. التي تعتبر القدرة في الحصول على المعلومات مهمة في مجال التسويق الإلكتروني ، حيث يمكن للعملاء الحصول على بيانات مفصلة عن المنتج الذي يرغبون في شرائه ، مما يساعد على ترسيخ صورة العلامة التجارية في ذهن المستهلك الذي قام بزيارة الموقع الإلكتروني.
- **الرقمية:** هو التأثير الذي يخلقه الموقع لدى العملاء لقبول الخصائص المميزة للمنتج من خلال نتائجه الرقمية. على سبيل المثال ، منح العملاء القدرة على الوصول إلى مواقع الشركة لمراقبة ومعرفة طرق التعبئة المعتمدة في منتجاتها من البداية إلى النهاية ، وبالتالي توفير المعلومات التي يحتاجها لتكوين صورة محددة عن الشركة ومنتجات المؤسسة.

ثانيا: مجالات التسويق الإلكتروني:

مجالات تطبيق الأساليب الكترونية تشمل كافة النشاطات وعمليات التسويقية التي تخدم الزبائن المستهدفين ، وهي كالتالي:

1. **في مجال الدراسات التسويقية و بحوث التسويق:** نستطيع استخدام أساليب الإلكترونيات لإجراء البحوث والدراسات التسويقية التي¹²:

- تساعد في اتخاذ قرارات التسويقية. بشكل فعال وبتكاليف أقل وفي أسرع وقت وبطريقة تقضي على العديد من المشكلات المرتبطة باستخدام طرق البحث التسويقي التقليدية.
- يمكن مؤسسات الأعمال من بناء قاعدة بيانات لتقديم أفضل خدمة لعملائها من خلال تفضيل المزيج التسويقي المناسب لكل زبون على حدة.
- اكتساب الأفكار وملاحظات العملاء لتطوير منتجات جديدة من خلال البحث وفحص اقتراحاتهم وشكاويهم فيما يتعلق بجوانب مختلفة من المنتج وعناصر أخرى من المزيج التسويقي.

في مجال تصميم المنتجات: تتيح الأساليب التكنولوجية الحديثة للعديد من المؤسسات فرصة تصميم المنتجات وفقاً للاحتياجات الفردية للعملاء ، وتمكنهم من تحديث المكونات المختلفة والإضافات المطلوبة

(12) سماحي منال، التسويق الإلكتروني و شروط تفعيله في الجزائر دراسة حالة اتصالات الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 129 .

2. في العديد من المنتجات. وفي الوقت الحاضر نلاحظ العديد من المؤسسات نجحت بتطبيق هذه الفكرة من خلال مشاركة العملاء في تحديد المواصفات للمنتج الذي يطلبه ، مثل الأجهزة الإلكترونية والسيارات..
 3. في مجال تسعير المنتجات: طالما أن العميل يشارك بنشاط في العلاقة مع الشركة المصنعة من خلال توفير المعلومات للشركة ووضع مكونات المنتج ، يمكن تمديد هذا الجور ليشمل المفاوضات مع الشركة بشأن الجوانب المتعلقة بالسعر.
 4. في مجال الترويج: تستخدم المؤسسات التجارية على نطاق واسع الوسائل الإلكترونية للترويج للمؤسسة ومنتجاتها ، وذلك بعرض المعلومات والمواد الترويجية المتنوعة على مواقع الويب وصفحات الكترونية، وتوفير حزمة من أدوات الحوافز قصيرة أجل لتفعيل عملية البيع خلال فترة زمنية معينة.
- بالإضافة إلى استخدام عدد من المؤسسات الأساليب التسويق المباشر بالطرق التالية:

1. البريد الإلكتروني E-mail: يُستخدم من أجل نقل رسائل الترويجية في شكل صورة الإلكترونية من كمبيوتر المؤسسة إلى الكمبيوتر الزبون الشخصي .
2. البريد الصوتي Voice-mail من خلال البريد الصوتي المشترك في بعض المنظمات المهنية مثل America Online ، توفر خط اتصال يمكن للعملاء من خلاله تبادل الرسائل مع المؤسسة ، وفي نفس الوقت الحصول على معلومات وأخبار متنوعة من خلال مركز المعلومات المقدم من خلال هذه الخطوط.
3. الفاكس: fax-mail تستخدم بعض المؤسسات الفاكس لإرسال الرسائل مباشرة إلى العملاء المستهدفين ، وتعتبر هذه الطريقة أقل الطرق تفاعلاً مع العملاء.
- في مجال التوزيع: التسويق الإلكتروني يمكّن المؤسسات من التفاعل المباشر مع العميل على مدى 24 ساعة وتقليل إلى حد معين من استخدام عدد كبير من وسطاء التسوق الذي يوزعون مباشرة على العملاء. ويسمح استخدام خدمات الإنترنت أيضاً بظهور سوق افتراضي حيث يمكن للعملاء إعداد قائمة بالمنتجات المطلوبة وتسليمها إلى العملاء مباشرة.
- في مجال خدمة العملاء: مجالات خدمة العملاء تتنوع بالوسائل الإلكترونية المستخدمة ، بداية بالمساعدة في تحديد احتياجات وما يناسب المستهلك ، إلى المساعدة في تقديم الخدمة المتعلقة بعمليات البيع وخدمة ما بعد البيع. ويوفر الكثير من المعلومات والتفاعل الفوري مع عملاء الشركات.

ثالثاً: فاعلية التسويق الإلكتروني:

لكي تنجح عملية التسويق الإلكتروني وتصبح عملية ناجحة وفعالة ، يجب توفير العديد العناصر منها¹³:

(13) د. يوسف أحمد أبو فارة، التسويق الإلكتروني عناصر المزيج التسويقي عبر الإنترنت، مرجع سابق ذكره، ص ص 138-

• **تحقيق المنفعة للزبون:** يجب أن تسعى المؤسسات إلى توفير منتجات (سلع أو خدمات) عبر الإنترنت لتقديم فوائد كاملة وواضحة. وبالتالي يتطلب هذا المستوى من الفائدة أن يقرر العميل تكرار عملية الشراء.

أو عدم تكرارها. لذلك ، يجب أن تحتوي على محتوى يقدم فيه الموقع جميع الخدمات الترويجية استجابة لرغبات العملاء تسعى المؤسسة بتزويد العملاء بمزايا فريدة من نوعها ومتميزة.

• **تحقيق التكامل مع جميع أنشطة الأعمال الإلكترونية:** يجب على المؤسسات أن تسعى لتحقيق التكامل بين التسويق الإلكتروني وأنشطة الأعمال الإلكترونية الأخرى، حيث تنعكس الأنشطة هذه في كل مرحلة من مراحل عملية التسويق الإلكتروني. مثلا لا يمكن أن يكون هناك تفاعل وتكامل مع نظام الدفع عبر الإنترنت اذا لم تتم عملية البيع بنجاحو لم يكن هناك نظام للأمن والحماية فعال.

• **القدرة على عرض محتويات و خدمات الموقع الإلكتروني في صورة فاعلة:** يجب تقديم محتويات وخدمات مختلفة ضمن الموقع بطريقة تتكيف مع الطبيعة الجديدة للأعمال الإلكترونية وبطريقة تختلف عن الأساليب المتبعة في الأعمال التقليدية. يجب أن يتضمن محتوى الموقع ثلاثة جوانب تسويقية أساسية وهي:

- توفير المعلومات كافية و الضرورية عن المنتجات المعروضة للبيع عبر الإنترنت.
- السماح للعميل بالتواصل والتفاعل مع العناصر المهمة في عملية التسويق ، مثل الموردين ، والمجموعات المرجعية ، ومدير الموقع ، ...
- عملية تبادل فعالة. للقيام بذلك ، يجب تلبية جميع احتياجات العملاء ورغباتهم. وتقديم خدمات تكميلية مرتبطة بالمنتج (سلعة أو خدمة).

• **البناء البسيط و الابتكاري للموقع الإلكتروني:** يجب أن يصمم بطريقة بسيطة ومبتكرة تسهل عملية الحصول على البيانات والمعلومات للعميل وإجراء عمليات التفاعل والتبادل. كمثل : عدد الروابط التي تؤدي إلى المعلومات النهائية وهذا ضروري لتسهيل العملية ويجب ألا تزيد طبقات الروابط أو الخطوات أو الصفحات أو الطبقات عن ثلاثة روابط لملءها بسرعة. يتطلب تحقيق ذلك موازنة ثلاثة عناصر مترابطة وهي:

- تقديم وتوفير الكمية الكافية والضرورية من المعلومات في أقصر فترة زمنية ممكنة من أجل توفير وقت العميل وتحقيق السرعة.
- توفير المعلومات الدقيقة التي يبحث عنها العميل حصرا
- التنظيم الجيد لصفحات الموقع.

المطلب الثالث: مزايا وعيوب التسويق الإلكتروني، فرص وتحدياته

يوفر أداء أنشطة التسويق عبر الإنترنت للمؤسسة العديد من الفرص و المزايا ، إلا أنه لا يخلو من بعض التحديات و العيوب التي تصاحب استخدام تكنولوجيا الحديثة.

أولاً: مزايا التسويق الإلكتروني

التسويق الإلكتروني يوفر العديد من المزايا للمؤسسات والمستهلكين. ولأن البحث يتضمن التواصل مع العملاء فقد قرر الباحثون تقديم الفوائد التي يوفرها التسويق الإلكتروني في سياق العلاقة بين المؤسسة والعميل ، والمحتوى المتعلق بهذه العلاقة على النحو التالي¹⁴:

1. **توسيع قاعدة العملاء:** إن امتلاك موقع ويب يساعد المؤسسات على الدخول بسهولة إلى الأسواق الجديدة وله القدرة على دخول جميع الأسواق العالمية ومعرفة منتجاتها ، كما أنه يساعد في الوصول إلى العملاء في كل مكان نظراً لإمكانية الوصول الفوري.

ومن جانب العميل ، يساعد التسوق عبر الإنترنت في التغلب على الحواجز الجغرافية ، حيث يمكن للمستهلك التعرف على المنتجات والخدمات المتوفرة في السوق ، فالموقع مفتوح للجميع على مدار الساعة.

2. **انخفاض التكاليف:** لا يتطلب التسويق الشبكي التعامل مع المتاجر المادية ، لذلك تختفي بعض النفقات مثل الإيجار وفواتير الكهرباء وأجور العمالة. حيث ينعكس هذا في النهاية في شكل الفوائد التي تعود على العملاء في شكل أسعار مخفضة ، فضلاً عن الفوائد التي تعود على المؤسسة من خلال تحقيق ميزة تنافسية.

3. **تمتين العالقة بين المنظمة والعميل:** يقلل التسويق الإلكتروني من تكاليف الاتصال ويبسط العلاقة بين المشتري والبائع وذلك عن طريق وسائل الاتصال. حيث أن الإنترنت هو أحد الوسائل الرئيسية والمهمة التي تستخدمها المؤسسات للتواصل مع العملاء الحاليين والمحتملين ، مما يساعد على إقامة علاقات قوية مع العملاء.

4. **المرونة والسرعة في عرض المعلومات:** التسويق الإلكتروني له القدرة على توفير جميع المعلومات المتعلقة بالمنتج والمؤسسة ، مع التحديث السريع للمعلومات المعروضة بتكلفة محدودة. وهذا يمكن العملاء من الوصول إلى المعلومات التفصيلية الأكثر دقة المتعلقة بالمنتج وإجراء عملية مقارنة بين المعلومات المتوفرة على موقع الويب حول المنتجات ومميزاتها وأسعارها. وبالتالي ، يساعد في اتخاذ قرار الشراء الصحيح بوعي وثقة دون مغادرة منزلك ، ودون التعرض لأي ضغوط بيع أو إحراج يؤثر على صحة قرارك.

(14) سام عدنان سليمان، أثر التسويق الإلكتروني في تحسين فعالية التواصل مع العملاء ، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه في إدارة الأعمال - اختصاص تسويق، جامعة دمشق، سوريا، 2005، ص ص 61-62.

5. **تحسين فعالية التسويق:** استخدام التسويق الإلكتروني يوفر القدرة على جمع معلومات مفصلة عن العملاء والتقييم الإلكترونيين، و يساعد ذلك في تحليل السوق ومن ثم توجيه المنتج والسعر وطرق التسليم والأنشطة التسويقية الأخرى بطريقة تتناسب مع طبيعة الجمهور المستهدف. يمكن التسويق الإلكتروني أن يحسب بدقة عدد ونوع ووقت زوار موقع الويب. من ناحية أخرى ، تحدث الزيارات ، ومدة استمرارها ، وعدد مرات حدوثها. تساعد هذه المعلومات في تقييم نجاح المؤسسة والمنتج والموقع الإلكتروني والتسويق الإلكتروني.

6. **توفير خدمة أفضل للعميل:** يمكن أن يساعد التسويق الإلكتروني في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء بعدة طرق ، منها:

- تقليل الأعمال الورقية وإتمام المعاملات ، وذلك من خلال اختصار خطوات العملية التسويقية والالتزام بخدمة العملاء ، والاهتمام باحتياجات العميل والرد على جميع استفساراته.
- يساعد العملاء الذين ليس لديهم الوقت الكافي للوصول إلى المنتجات التي يريدونها بأسرع وأسهل طريقة.
- تقديم خدمات عالية المستوى للمؤسسة .
- إمكانية الاستفادة من مساعدة ومشورة المتخصصين وأصحاب الخبرة.

ثانيا : عيوب التسويق الإلكتروني

من حيث الفرص التي يوفرها التسويق الإلكتروني للمستهلكين ، فإنه يواجه بعض النواقص التي تحد من استخدامه والاستفادة منه بشكل كامل ، خاصة في الدول النامية ، ومن بعض هذه العيوب التالي¹⁵:

1. **أمن وخصوصية المعلومات:** تعد قضايا الخصوصية والسرية والأمان للمعلومات المتعلقة بالمستهلك من التحديات التي تعيق وتؤثر على بعض المستهلكين من قبول مفهوم التسويق الإلكتروني ، خاصة عند استخدام المستهلكين للتسوق الإلكتروني ، اذ يجب عليهم تقديم بعض البيانات مثل الاسم والعنوان والوظيفة وبيانات طرق الدفع. لذلك ، يجب على المؤسسات التي تستخدم الإنترنت لتسويق منتجاتها الحفاظ على سرية وخصوصية وأمان معلومات المستهلك.
2. **التطور التكنولوجي السريع:** هذا العصر يتميز بالتطور التكنولوجي السريع واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة بما في ذلك التسويق الإلكتروني ، بينما لا تزال الدول النامية في مهدها في التعامل مع هذه الأساليب، وسرعة المعالجة بطيئة وتستغرق وقتاً ، وهو ما يمثل عقبة أمام المستهلك. الذين يستخدمون هذه الأساليب التكنولوجية الحديثة.

(15) تهاني محمد عبد الرحمن فقيه، **التسويق الإلكتروني وأثره على اتجاهات الأسرة الاستهلاكية في عصر المعلوماتية**، رسالة مقدمة إلى قسم السكن وإدارة المنزل ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص سكن وإدارة المنزل، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014، ص ص 83-84.

3. انخفاض الثقة: تعد بطاقة الائتمان واحدة من أكثر طرق الدفع عبر الإنترنت شيوعًا. نظرًا لطبيعة المستهلكين وانخفاض الثقة في الإنترنت ، تعد عملية الدفع من أكبر العقبات التي يواجهها المستهلكون الذين يرغبون في التسوق عبر الإنترنت. لذلك ، يجب على المؤسسات التي تستخدم طرق دفع إلكترونية أخرى أن تمنح المستهلكين المزيد من الثقة.

عيوب أخرى: إذا كان عدم وجود البنية التحتية اللازمة ، والعادات والتقاليد لدى بعض المستهلكين التي تشكل عقبة أمامهم للتحويل إلى التسوق الإلكتروني ، أو عدم قبولهم لمفهوم التسوق الإلكتروني ، فإن قلة أجهزة الكمبيوتر لدى معظم المستهلكين غير كافية ، و معدل انتشار الإنترنت منخفض ، الإنترنت بطيء ، خاصة في البلدان النامية. من أهم معوقات أيضا شراء البضائع عبر الإنترنت من المؤسسة إلى المستهلك (B2C) هي تكلفة النقل والتسليم، وتضاف هذه التكاليف إلى سعر البضاعة مما قد يؤدي إلى إلغاء القدرة التنافسية للسعر. مما يقلل المبيعات عبر الإنترنت وتقل رغبة المستهلكين في دفع مبلغ إضافي مقابل التسوق المريح في المنزل. بشكل عام يمكن أن تتخذ خدمات النقل والتوصيل العملاء من الذهاب إلى المتجر ، الأمر الذي قد يكون أكثر جاذبية. حيث تشير الدراسة إلى أن أمن المعلومات من أكبر المعوقات التي يواجهها الناس في البيع والشراء عبر الإنترنت.

ثالثا: فرص و تحديات التسويق الإلكتروني

تعيش المؤسسات الآن في سباق للتسويق الإلكتروني للاستفادة من مزاياه وإمكاناته، خاصة وأن المؤسسات التي ابتكرت أساليب التسويق الإلكتروني تمكنت من وضع معايير تنافسية جديدة. من جهة، ومن جهة أخرى، قد يخلق التسويق الإلكتروني بيئة تسوق متطورة تم تحقيقها .

1. **الفرص:** من بين أهم الفرص التي يبحث العملاء عن المزيد من الرفاهية في البحث عنها وتلبية احتياجاتهم. هي تسويق الكتروني نذكر منها¹⁶:

- تحقيق وفور التكاليف (التصنيع والتسليم الترويج والتصميم) .
- تحسين ذكاء التسويق وتخطيط التسويق.
- المزيد من الاحتمالات لخدمة قطاعات صغيرة من السوق.
- تكافؤ الفرص للوصول إلى الأسواق للمؤسسات من جميع الأنواع والأحجام .
- مشاركة العملاء في إنشاء السلع والخدمات.
- فرص عمل مبتكرة ومكانة تنافسية أفضل .
- خدمات مفصلة حسب العميل بسعر منخفض وجودة أفضل.

(16) جلام كريمة، دور التسويق الإلكتروني في تحسين أداء البنوك وتحقيق رضا العميل، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم، 2014/2013، ص ص 30-31.

2. **التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني:** يواجه التسويق الإلكتروني جملة من الصعوبات و التحديات أهمها¹⁷:

- **تكلفة ونقص مزودي الخدمات على الشبكة:**مقدمو الخدمة هم أشخاص أو مؤسسات يعملون كوسطاء بين أي طرف يرغب في المشاركة في الشبكة وبين الإنترنت. هذه المشكلة موجودة ولا تزال قائمة في البلدان النامية ، بما في ذلك الدول العربية ، حيث تعاني الدول هذه من نقص المعلومات ومقدمي هذه الخدمات.
- **المنافسة الجديدة:** أدى ظهور الإنترنت إلى تسهيل دخول العديد من المؤسسات إلى البيئة التنافسية مع القدرة على توجيه الإعلانات للعملاء في أنحاء مختلفة من العالم.
- **الأفضلية التنافسية والتحدي الاستراتيجي:** التطور التكنولوجي هو أهم مصدر لاكتساب ميزة تنافسية في الأسواق العالمية بين المؤسسات، والتي يجب أن تبتكر أساليب جديدة وفعالة لاستخدام الإنترنت كأداة لتلبية رغبات المستهلكين و احتياجات و ضمان مراقبة أنشطتهم في الأسواق العالمية.
- **مشكلة الأمن والانضباط على الانترنت:** لا يوجد أمان حقيقي حتى الآن على الإنترنت وتعاني الشبكة من المشكلة هذه من جانبيين:
 - **أمن الدفع أو السداد:** وهذا يعني أن أمان المعاملات المالية يشوبه خوف معين من المتعاملين، قد لا توجد أسواق حقيقية ، بل أسواق افتراضية .
 - **أمن المعلومات:** هو عدم قدرة الشبكة على الحفاظ على سرية المعلومات على الرغم من التكنولوجيا التشفير والتشفير وكلمات المرور .
- **الافتقار إلى الوعي:** لا توجد ثقافة حقيقية حول كيفية وأهمية التسويق الإلكتروني ، وهو ما يمثل عائقاً أمام التسويق عبر الإنترنت.

المبحث الثاني : البنية التحتية للتسويق الإلكتروني

يمكن وصف المؤسسات الإلكترونية بأنها مجموعة معقدة من الشبكات الإلكترونية تتكون من بنية تحتية رقمية والبنية الفوقية ممثلة بنظم المعلومات الإدارية والتقنيات وشبكات الإنترنت ، والتي تسمح بتنفيذ الأنشطة والعمليات وتبادل المعلومات وخلق القيمة في سلسلة متكاملة.

المطلب الأول: البنية الشبكية لأعمال الإلكترونية

(17) عزام زكريا احمد، حسونة عبد الباسط، الشيخ مصطفى سعيد: "مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق"، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 443.

هناك حاجة ملحة لتمييز المفاهيم وتحليل المكونات والعناصر المشتركة والمتباينة التي تجمعها وتميزها ، خاصة في تطبيق أدوات وتقنيات الأعمال الإلكترونية.

أولاً: تعريف شبكة الانترنت

عرّف كل من جودت سعادة وعادل السرطاوي الإنترنت بأنه "شبكة تكنولوجية كبيرة جدًا تربط عشرات الملايين من أجهزة الكمبيوتر الموزعة حول العالم من خلال بروتوكولات متعددة ، وتتبادل قدرًا كبيرًا من المعلومات. وجميع أنواع المعرفة في مختلف مناحي الحياة البشرية . ويستخدمه مئات الملايين من الناس لتحقيق أهداف تعليمية واقتصادية واجتماعية وترفيهية وعلمية وشخصية وعسكرية وسياسية ودينية"¹⁸.

ثانياً: خصائص شبكة الانترنت

وأشار عباس طشقندي إلى أن للإنترنت خصائص عدة ، لخصها فيما يلي¹⁹:

1. الإنترنت عبارة عن شبكة مفتوحة ، ولا توجد قواعد أو قوانين أو شروط تمنع المؤسسات أو الأفراد من إنشاء مواقع الويب عليها.
2. الإنترنت لديها اتفاق عام ، أي أنه لا يوجد طرف يدعي ملكية الإنترنت. بالنسبة لمعيار الاتفاقية ، يتم تحديدها من قبل بائعي الأجهزة والبرامج والمستخدمين والمهندسين ، وغيرهم.
3. الإنترنت هو وسيلة تفاعل، وعلى عكس وسائل الإعلام مثل التلفزيون والراديو والصحف والمجلات ، فإن الانترنت تتيح الاتصال ثنائي الاتجاه.
4. تتيح الإنترنت للمستخدمين أن يصبحوا شركاء فاعلين في عملية الاتصال ، بدلاً من المتلقين السلبيين أو المترددين.
5. يمثل الإنترنت ثقافته الخاصة ، مما يسمح لمستخدمي الإنترنت بالمشاركة الكاملة في عمليات الاتصال، وبالتالي إنشاء قواعد تسويق جديدة.

ثالثاً: خدمات شبكة الانترنت

توفر الإنترنت لمستخدميه خدمات غير محدودة ، وتتزايد هذه الخدمات يوماً بعد يوم لتصل إلى آفاق لم تكن سوى خيال. ومن أشهر الخدمات التي تقدمها الإنترنت²⁰:

✓ البريد الإلكتروني **E-mail**: هو نظام لإرسال الرسائل بين أجهزة الكمبيوتر المتصلة إلكترونياً على شبكة ، ويعتبر وسيلة لتبادل الصور و الملفات والتي تعتمد على قدرات أجهزة الكمبيوتر.

(18) تهاني محمد عبد الرحمن فقيه، التسويق الإلكتروني وأثره على اتجاهات الأسرة الاستهلاكية في عصر المعلوماتية، مرجع سبق ذكره، ص62.

(19)تهاني محمد عبد الرحمن فقيه، مرجع سابق ذكره، ص ص 64-65.

(20) تهاني محمد عبد الرحمن فقيه، مرجع سبق ذكره، ص ص 65-66.

✓ **المجموعات الاخبارية (المنتديات) Forums:** هذه منتديات تجمع الأشخاص المهتمين بالموضوع نفسه ، ويتم تنظيمها في شكل مجموعات تتمثل مهمتها في التعامل مع موضوع معين أو مناقشته ، بحيث يأخذ اسمه من نوع أو فئة الموضوع المعالج.

✓ **اجتماعات ومؤتمرات الفيديو Meetings & Conférences:** يتم تحقيق هذه الخدمة من خلال التواصل المباشر بين مستخدمي الشبكة وإمكانية الحوار والمناقشة حول بعض القضايا السياسية والاجتماعية و العلمية والأدبية باستخدام الصورة والصوت والحركة واللون لجميع المشاركين عبر مواقعهم المختلفة للاستماع والمشاهدة في نفس الوقت. يجب أن توفر هذه الخدمة كاميرا فيديو وميكروفون لكل كمبيوتر متصل بالشبكة. الى أن تتم عملية الاتصال بين المجموعة التي تريد المشاركة. ويشير أحمد سالم أن "هذه التقنية تتضمن نقل صوت وصورة .

المتحدث في الوقت نفسه ، مثل الإرسال عبر الهاتف ونقل الأخبار من موقع الأحداث ، وهذه التقنية توفر المال والجهد والسفر لحضور المؤتمرات.

✓ **التخاطب على الانترنت (التشات Chat):** تأتي في المرحلة الثانية من حيث أهميتها وكثرة استخدامه في الإنترنت ، حيث يتيح التواصل (كتابياً وصوتياً وصورياً) بين شخصين أو أكثر في الوقت نفسه. وهي خدمة تتيح لمستخدمي الإنترنت كتابة رسالة عبر لوحة مفاتيح أجهزتهم ليتم عرضها مباشرة أمام مجموعة من الأشخاص أو شخص آخر على شاشات أجهزتهم.

✓ **التسوق عبر الشبكة Shopping online:** هذا هو التطبيق الذي تمت تغطيته في هذه الدراسة ، حيث أن الإنترنت غني بالعديد من المواقع التي تقدم سلعا وخدمات متنوعة ، بدءاً من الزهور ، مروراً بحجز تذاكر الطيران ، ومعرفة أحدث الاتجاهات في الموضة ، وأحدث موديلات في السيارات وأسعارها ، أيضا حتى شراء العقارات. استطاعت الانترنت من جعل المتسوقين معرفة أفضل جودة وأرخص البضائع أثناء الجلوس في المنزل ، ثم القدرة على شرائها والحصول عليها في وقت قياسي بغض النظر عن مكانها الفعلي.

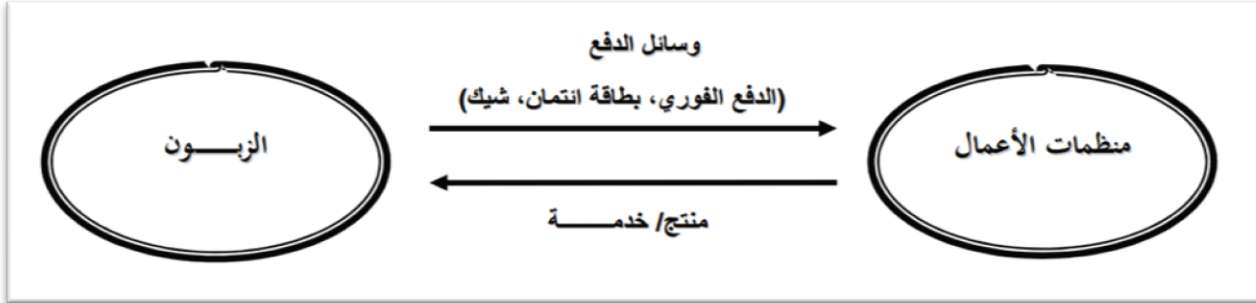
✓ **الشبكة العنكبوتية العالمية: (www (world wide web):** إنها مجموعة من ملايين المواقع الإلكترونية والصفحات على الشبكة التي تشكل معاً شبكة معلومات تتيح للمستخدم رؤية طرق عرض الرسومات والمصادر والمعلومات المختلفة ، والتي يمكن الوصول إليها عن طريق مجموعة من روابط النص التشعبي.

المطلب الثاني: نظم الدفع الإلكتروني

تلعب مسألة الثقة والقبول دوراً مهماً جداً في العالم الإلكتروني ، مع الأخذ في الاعتبار أن مساحة الإنترنت مساحة افتراضية غير حقيقية. بعد إجراء أنظمة الدفع التقليدية عن طريق الشيك أو بطاقة الائتمان أو الدفع

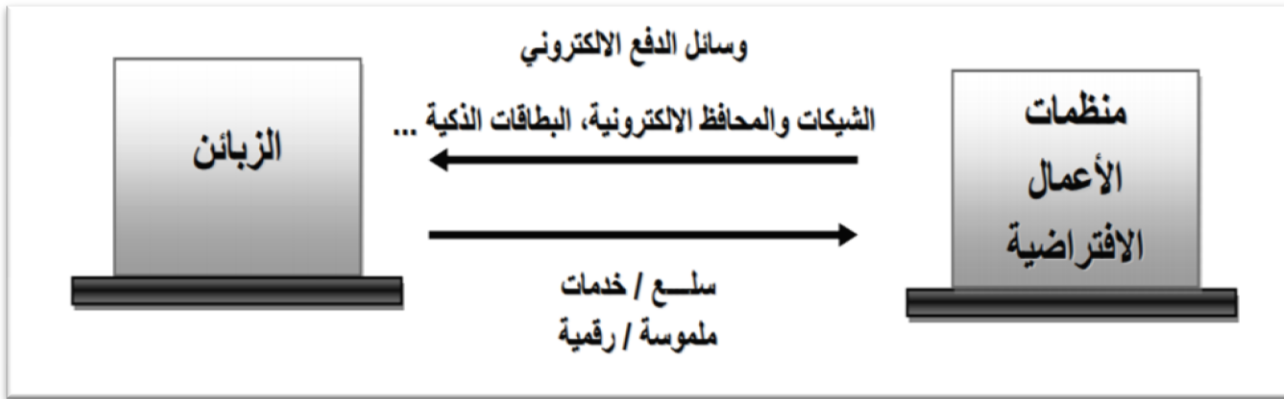
الفوري (انظر الشكل 2) ، فإنها تتم الآن إلكترونياً عبر الإنترنت. مع استخدام أنظمة البرامج والأجهزة المتكاملة ، والتي تهدف في المقام الأول إلى زيادة الكفاءة وسهولة الاستخدام ولضمان راحة العميل ، انظر الشكل رقم (3)

الشكل رقم(2): نظام الدفع التقليدي



Source: http://ocw.metu.edu.tr/pluginfile.php/354/mod_resource/content/0/Lecture_4.pdf , 8/11/2013.

الشكل رقم(3): نظام الدفع الإلكتروني



Source: http://ocw.metu.edu.tr/pluginfile.php/354/mod_resource/content/0/Lecture_4.pdf , 8/11/2013.

أولاً: مفهوم نظم الدفع الإلكتروني

تسمى أنظمة الدفع الإلكترونية "الأنظمة التي تتيح للتجار الذين لديهم تطبيقات التجارة الإلكترونية التبادل المالي إلكترونياً بدلاً من استخدام العملات المعدنية والورق أو الشيكات ، حيث يوفر البائعون عبر الإنترنت بتوفير طرق سريعة و سهلة وآمنة للحصول على أسعار المنتج من العملاء ، حيث يوجد خمسة أعضاء في طريقة الدفع الإلكتروني وهم²¹:

(21) الشمري ناظم محمد نوري، عبد اللات عبد الفتاح زهير: " الصيرفة الإلكترونية"، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ، ص46.

- العميل أو الزبون (Customer): هذا هو الطرف الذي يدفع إلكترونياً للقيام بعملية شراء السلع والخدمات.
- التاجر أو البائع (saller): هو الطرف الذي يحصل على المدفوعات الإلكترونية ويتسلمها من العميل.
- المصدر (Issuer): هو المصدر لأداة الدفع الإلكترونية وقد يكون مصرفاً أو مؤسسة بنكية أو مؤسسة غير بنكية.
- المنظم (Regulator): عادة ، الدوائر الحكومية هي من تقوم بتنظيم عمليات الدفع الإلكتروني.
- غرفة التفاضل الإلكتروني (House Automated Clearing): شبكة إلكترونية تقوم بتحويل الأموال بين البنوك.

ثانياً: وسائل نظم الدفع الإلكتروني

تتكون أنظمة الدفع الإلكتروني من مجموعة من البطاقات والحولات الصادرة عن البنوك لإتمام عملية الدفع الإلكتروني. ومن أهمها ما يلي²²:

1. آلات الصرف الذاتي: مفهوم هذه الآلات يعتمد على وجود اتصال بين الكمبيوتر الرئيسي للبنك

والصراف الآلي حيث يمكن استلام بيانات العميل (رقم تعريف العميل ، ورقم الحساب ، ورقم الخدمة ، وما إلى ذلك) فبمجرد العميل يُدخل البطاقة في الجهاز ، ثم يقدم الجهاز ردوداً فورية تتمثل في: الخدمة المصرفية المطلوبة مثل السحب النقدي ، والإيداع النقدي ، وإيداع الشيك، وكشف الحساب ، والعديد من الخدمات المتقدمة الأخرى تمت إضافتها مؤخراً. مثل التحويل الإلكتروني للأموال .

2. نقاط البيع الإلكترونية: هي أجهزة كمبيوتر آلية موجودة في الأسواق والمحلات ومحلات السوبر ماركت

وهي على اتصال مباشر بحاسب ألي للبنك ، حيث تتم عملية تحويل وإعادة التحويل من خلال الشبكة وقنوات الاتصال المختلفة. بفضل هذه الوحدات يمكن إدخال قيمة مشتريات العميل ليتم خصمها من رصيد حسابه مباشرة في البنك وإضافة القيمة إلى حساب المتجر في نفس البنك.

3. البطاقات البنكية (النقود البلاستيكية): هي بطاقة بلاستيكية يقدمها البنك للعميل وتحتوي على

معلومات يمكن استخدامها لدفع ثمن الشراء. حيث يمكن تقسيمها إلى الأنواع التالية:

- البطاقات الائتمانية credit Cards: هذه البطاقات تمنح حاملها حد ائتماني محددًا للسحب ، وعادة ما

تكون هذه البطاقات برسوم سنوية للإصدار ، وفائدة على الرصيد غير المدفوع ، ومن أكبر مصدري هذه البطاقات. هي مؤسسة (CardMaster) ومؤسسة (Visa).

- بطاقات الصرف البنكي Charge Cards: هذه البطاقات التي يتم منحها بسقف معين ، وعادة ما يدفع

العميل القيمة الكاملة للطلب في غضون 30-45 يوماً ، وعادة ما يكون هناك رسوم سنوية ، وواحد من أكبر المصدرين (Express American).

(22) جلام كريمة، دور التسويق الإلكتروني في تحسين أداء البنوك وتحقيق رضا العميل، مرجع سابق ذكره، ص ص 44-46.

- البطاقات الوفائية **CardsDebit**: في الحالة هذه ، يتم خصم قيمة فاتورة الشراء مباشرة من حساب العميل ، حيث يعتمد ذلك على الرصيد الفعلي للعميل في الحساب المصرفي الجاري للوفاء بالسحب المتوقع لحامل البطاقة.
- بطاقات الشيكات **CardsChecks** : بمقتضاها، يتعهد البنك المصدر لهذه البطاقة لعميله الحامل بطاقة بضمان سداد الشيكات الصادرة عن عميل هذا البنك ، وفقاً لشروط إصدار البطاقة. تحتوي هذه البطاقة في العادة على اسم وتوقيع ورقم حساب العميل والحد الأقصى للمبلغ الذي يعد البنك بصرفه نقداً على كل شيك صادر عن العميل.
- البطاقات الذكية **CardsSmart**: إنها بطاقة تفاعلية تتضمن ذاكرة صغيرة وشريطاً كهرومغناطيسياً يمكن قراءته إلكترونياً ويمكنه التفاعل مع الوحدات الطرفية أو وحدات الصراف الآلي أو أي آلية قراءة أو تسجيل أخرى. إنه يحل محل الحاجة إلى حمل النقود ، وفي كل مرة يتم فيها إجراء معاملة معينة ، يتم تخفيض حد الائتمان بمقدار مبلغ متعامل به حتى نفاذ رصيد البطاقة.
- بطاقات الموندكس **cardsxMonde**: تشبه إلى حد كبير البطاقات الذكية ، فهي مرنة جداً في استخدامها ، حيث تجمع بين مزايا النقود الورقية التقليدية وبطاقات الدفع الإلكترونية الحديثة ، وتستخدم كبطاقة ائتمان أو بطاقة خصم فورية حسب رغبة العميل ، أي كبديل. للمال في جميع المشتريات ، وتتميز بسهولة إدارة البنك لقدرة حاملها على إجراء المعاملات المصرفية دون اللجوء إلى فروع البنك ، حيث يمكن تحويل رصيد البطاقة إلى رصيد بطاقة أخرى ، وسحب من رصيد الحساب الجاري للعميل إلى رصيد البطاقة عن طريق أجهزة الصرف ألي أو عبر الهاتف.
- 4. النقد الإلكتروني **E-Cash**: بعد ظهور النقود الإلكترونية أو العملة الرقمية ، تم استخدام هذه الطريقة لمعالجة المعاملات ذات القيمة النقدية المنخفضة ، وتقل قيمتها عن 10 دولارات ، لأنه في هذه الحالات يكون من غير العملي استخدام بطاقة ائتمان ، وتكون هذه الأموال في وحدات إلكترونية وهي مخزنة في الكمبيوتر في شكل برنامج خدمة مالية يسمى e-wallet من قبل البائع أو المشتري. وعندما يقوم المستخدم بالشراء ، يقوم بالضغط على البرنامج لملاء المعلومات المطلوبة تلقائياً. من أهم المؤسسات المصدرة (Card Visa) و (Master Card).

ثالثاً: مزايا وعيوب أنظمة الدفع الإلكترونية

تتلخص مزايا وعيوب أنظمة الدفع الإلكتروني في الجدول التالي:

الجدول رقم (2) : مزايا وعيوب أنظمة الدفع الإلكتروني

العيوب	المزايا	الجهات
- زيادة الاقتراض والإنفاق بما يتجاوز القدرة المالية.	- سهولة ويسر الاستخدام. - الأمان وتقادي السرقة والضياع.	حامل البطاقة

<ul style="list-style-type: none"> - عدم سداد حامل البطاقة قيمتها في الوقت المحدد يترتب عنه وضع اسمه في القائمة السوداء. 	<ul style="list-style-type: none"> - توفير فرصة الحصول على الائتمان التي لفترات محددة. - إتمام الصفقات فوراً بمجرد ذكر رقم البطاق. 	
<ul style="list-style-type: none"> - قد تؤدي مخالفاته أو عدم التزامه بالشروط إلى إلغاء البنك التعامل معه ووضع اسمه في القائمة السوداء مما يترتب عنه صعوبات في نشاطه التجاري. 	<ul style="list-style-type: none"> - تعد أقوى ضمان لحقوق البائع. - تسهم في زيادة المبيعات. - نقل عبء متابعة ديون الزبائن إلى عاتق البنك والشركات المصدرة. 	التاجر
<ul style="list-style-type: none"> - خطر تعثر سداد حاملي البطاقات للديون المستحقة عليهم. - تحمل البنك المصدر نفقات ضياعها. 	<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز الأرباح من خلال الفوائد والرسوم والغرامات. 	مصدر البطاقة

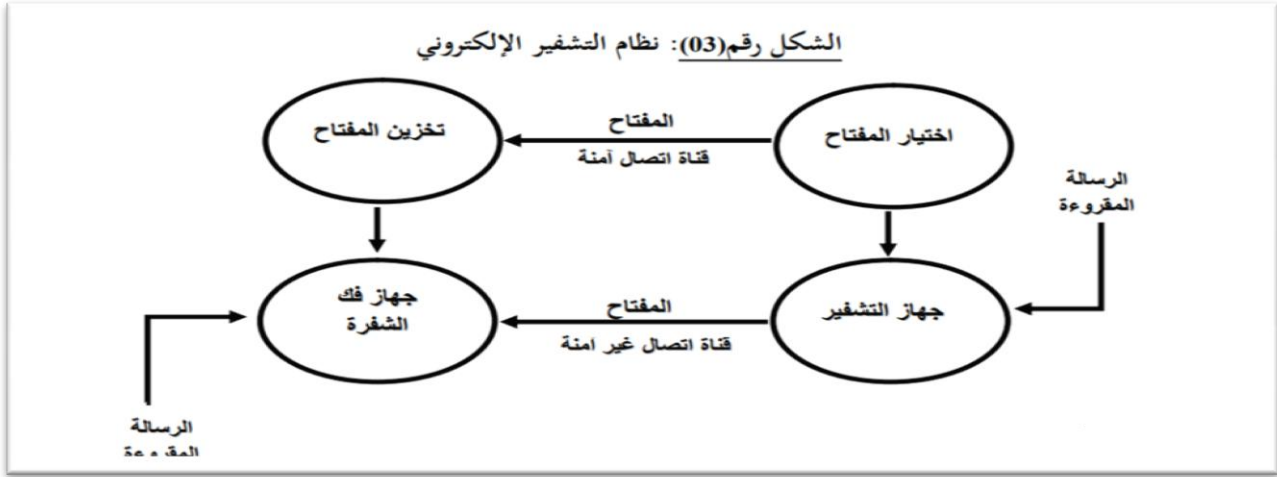
المصدر: الطائي محمد عبد حسين: "التجارة الإلكترونية - المستقبل الواعد للأجيال القادمة"، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص185.

المطلب الثالث: أمن المعلومات والمعاملات الإلكترونية

على الرغم من مزايا ومزايا وفرص معاملات التسويق الإلكتروني ، مثل سرعة ومرونة المعاملات وانخفاض التكاليف وقدرة ملايين المستخدمين على التواصل مع بعضهم البعض وتبادل المعلومات ، وبسبب بعض العوامل التي تحكم الشبكة ، نظراً لعدم وجود مالك مستفيد يمكنه فرض سيطرة مطلقة عليها وإلزامها بقوانين تحكمها ، فهناك العديد من المخاطر والتهديدات المرتبطة بمدى خصوصية بيانات المشترك ومعلوماته في أداء وتنفيذ المعاملات الإلكترونية ، مثل القرصنة ، وتخريب الأجهزة ، واختراق مواقع الويب ، والتنصت والتجسس وسرقة البيانات وما إلى ذلك ، وعلى أساس ذلك تم وضع العديد من أنظمة الحماية الرادعة لمثل هذه جرائم ، على الرغم من أنها لا تهدف إلى ضمان حماية وأمن التجار الإلكترونيين ، وهي على النحو التالي²³:

أولاً : التشفير الإلكتروني: يعتبر من الأنظمة الأساسية التي تؤمن وتحمي جميع الأعمال والمعاملات والتسويق والتجارة الإلكترونية ، ويهدف إلى تغيير شكل البيانات بتحويلها إلى رموز أو إشارة ، وكيفية عمله يمكن توضيحها من خلال الشكل (4) باستخدام برنامج مفتاح التشفير ، قم بتعديل محتوى المعاملة أو الرسالة قبل إرسالها إلى المستلم ، بشرط أن يكون لدى المستلم القدرة على إعادة محتوى المعاملة أو الرسالة إلى شكلها الأصلي قبل إرسالها إلى المستلم التشفير.

(²³) جلام كريمة، دور التسويق الإلكتروني في تحسين أداء البنوك وتحقيق رضا العميل، مرجع سابق ذكره، ص ص 47-51.



الشكل رقم (4): نظام التشفير الإلكتروني

المصدر: غنيم أحمد محمد: " التسويق والتجارة الإلكترونية "، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 275.

يتم هذا التشفير باستخدام ثلاث طرق أساسية ، وهي على النحو التالي:

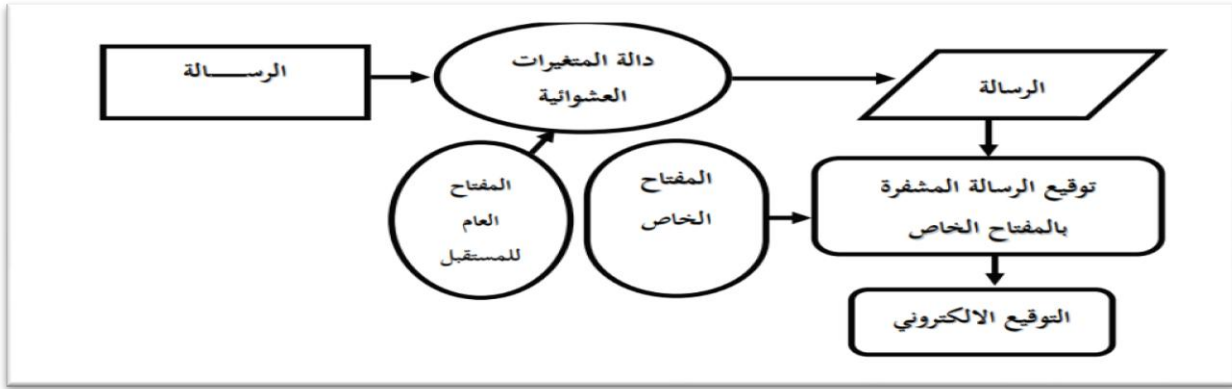
1. -استخدام المفتاح المتماثل :المرسل يقوم بتشفير المعاملة باستخدام مفتاح خاص ، ثم يرسلها إلى المستلم عبر وسائل الاتصال العادية ، بينما يرسل المفتاح الخاص عبر وسائل آمنة ، وبعد ذلك يقوم المستلم بفك تشفير أصل المعاملة أو الرسالة.
2. استخدام المفتاح اللامتماثل:هذه الطريقة تعتمد قواعد معقدة ومتقدمة ومزيد من الوقت. بدلاً من استخدام مفتاح واحد ، يستخدم مفتاحين لهما علاقة ويسمى هذان المفتاحان المفتاح العام والمفتاح الخاص. المفتاح العام معروف لأي طرف أو شخص ويستخدم في التشفير فقط ، على عكس المفتاح الخاص الذي لا يعرفه سوى الفرد ويستخدم لفك تشفير المفتاح العام.
3. المزج بين أسلوب المفتاح المتماثل واللامتماثل:في الحالة هذه ، استخدام المفتاح المتماثل يتم لتشفير المعاملة الأصلية ، ثم يتم تشفير هذا المفتاح بالمفتاح العام ، والذي يتم إرساله في أي شبكة عادية. من أجل استلام المعاملة الأصلية.

ثانياً: التوقيع الإلكتروني

هي حروف أو رموز أو أرقام أو إشارات ذات طابع فريد تسمح بالتعرف على الشخص صاحب توقيع وتميزه عن غيره ، وهي معتمدة من السلطة المختصة ، فهي تقدم درجة عالية من الضمان والحماية للمعاملات الإلكترونية ومن خلالها تقوم بتحديد والتحقق من الشخصيات الأطراف في الصفقة.

هناك العديد من أشكال التوقيعات الإلكترونية المستخدمة حالياً ، وأهمها التوقيع الرقمي التقليدي ، والذي يتم إدخاله وقراءته رقمياً من الكتابة اليدوية أو في شكل مفتاح تشفير شخصي ، كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل رقم(5): نظام التوقيع الإلكتروني



Source : https://www.aleqt.com/2008/12/20/article_175315.html

تشفير التوقيع الإلكتروني تتم باستخدام نظام تشفير المفتاح العام المزدوج ، وذلك بوضع المرسل علامته الخاصة ، ثم يقوم بتشفيرها باستخدام مفتاحه الخاص ، كما يتم تشفيرها باستخدام المفتاح العام لجهاز الاستقبال ، ويتم إرسالها بعد ذلك عن طريق شبكات الاتصال المفتوحة . أثناء فك التشفير ، يستخدم المستلم مفتاحه الخاص لفتح الرسالة ، ثم يقوم بفك تشفير بصمات المرسل باستخدام مفتاحه العام والتحقق من هويته.

ثالثاً: بروتوكولات الحركات المالية الأمانة

أثناء جلسة بروتوكول المعاملات المالية الأمانة ، لا يمكن للتاجر رؤية رقم بطاقة الائتمان لأن النسخة المشفرة من هذا الرقم يتم إرسالها إلى جهة إصدار هذه البطاقة للموافقة على الحركة المالية مع التاجر ، وتضمن هذه الطريقة عدم عرض الرقم ويمنع التعديل غير المصرح به أثناء نقل البيانات. تتكون عملية الشراء وفقاً لهذا البروتوكول من خمسة أطراف وهي:

1. **حامل البطاقة:** شخص لديه حساب بطاقة ائتمان لدى ماستر أو فيزا كارد ، على سبيل المثال.
2. **الجهة المتكلفة بالحماية:** تتمثل في الجهة التي تسمح بنقل المعلومات المتعلقة بالحركات المالية للمشتري (حامل البطاقة) إلى وسيط مالي آمن.
3. **التجار:** هم مقدمو الخدمات والسلع عبر الشبكة. يجب أن يكون لديهم علاقة مع معالجي عمليات الدفع (المؤسسة المالية مؤسسات الوسائط المالية) ، حتى يكونوا قادرين على الاستجابة للحركات المالية التي يقوم بها العملاء .
4. **معالجي عمليات الدفع:** هذه هي المؤسسة المالية التي تزود الحسابات للتجار وهي مسؤولة عن التحقق من معاملات الدفع التي يقوم بها العملاء ومعالجتها.
5. **بوابة الدفع:** هي الجهاز الذي يديره معالج الدفع الوسيط المالي ويقوم هذا الجهاز بمعالجة أوامر الدفع التي يتلقاها من المواقع من خلال هيئة الحماية والصادرة عن حامل البطاقة من القائمة.

المبحث الثالث : المزيج التسويقي الإلكتروني

مع انتشار الاستخدام التجاري على الإنترنت ، ازدادت الأهمية الإستراتيجية للتسويق الإلكتروني ، ولقد فتح التسويق الإلكتروني آفاقاً جديدة في مجال التسويق ، لأن العديد من المؤسسات اعتمدت استراتيجيات التسويق الإلكتروني لمنتجاتها واستخدمت عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني.

المطلب الأول: مفهوم المزيج التسويقي الإلكتروني

تتخذ إدارة التسويق مجموعة من الخطط والعمليات والسياسات لتلبية احتياجات العملاء ورغباتهم

تعريف المزيج التسويقي الإلكتروني: مجموعة من العناصر التسويقية متمثلة في المنتج الإلكتروني ، التسعير الإلكتروني ، الترويج الإلكتروني والتوزيع الإلكتروني ، حيث نستخدم الإنترنت كوسيط للتعامل مع العميل لتحقيق أهداف المؤسسة المحلية والعالمية ولوصول إلى العملاء بأقل تكلفة وجهد ووقت. حيث تطور هذا المزيج التقليدي من خلال إضافة ثلاثة عناصر جديدة لتغيير قواعد المنافسة: العمليات ومقدم الخدمة والأدلة المادية²⁴.

المطلب الثاني: عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني

تتمثل عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني في²⁵:

1. **المنتج الإلكتروني:** المنتج عبارة عن مجموعة من الفوائد والأرباح التي تلبية احتياج المستهلكين أو المؤسسات أو التي يرغبون في تبادل الأموال أو العناصر الأخرى ذات القيمة. يمكن أن يكون المنتج سلعة ملموسة أو شخصاً أو فكرة أو خدمة أو أي شيء آخر. هذا هو جوهر النشاط الاقتصادي سواء أكان تقليدي أم على الإنترنت.

وأهم الخصائص والصفات التي يتصف بها المنتج الذي يجري طرحه عبر الإنترنت ما يلي:

- القدرة على شراء المنتج من أي مؤسسة في العالم و في أي وقت.
- توفر وسرعة التسليم لأنظمة الدفع للأعمال الإلكترونية.
- يلعب مستوى توافر البيانات والمعلومات دوراً هاماً في نجاح المنتج.
- توافر علامة تجارية للمنتج المعروض شرط أساسي لنجاحها.
- ساعدت تكنولوجيا المعلومات في تقصير فترة تصميم و تسريع وتطوير المنتج الجديد وذلك بجمع البيانات بسرعة عن المستهلك ورغباته وأذواقه على الإنترنت.

(24) د. يوسف حبيب سلطان الطائي، د. هاشم فوزي دباس العبادي، **التسويق الإلكتروني**، مرجع سابق نكره، ص 256-257.

(25) نور الصباغ، **أثر التسويق الإلكتروني على رضا الزبائن في قطاع الاتصالات**، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سورية، 2016، ص 41-42.

- يحتاج المسوقون أيضًا إلى اتخاذ خمسة قرارات عامة لتلبية احتياجات العملاء (الصفات المميزة ، والعلامات التجارية ، وخدمات الدعم ، والتمايز) (ينطبق على منتجات الإنترنت).
 - السمات المميزة للمنتج: وهي تشمل جميع مواصفات الجودة.
 - العلامة التجارية: من الأهمية بمكان على الشبكة ، لأنها توعية الجمهور بمجموعة من المعلومات والخبرات التي تميز المؤسسة ومنتجاتها عن باقي منافسين كما تعبر عن الخصائص التي يتمتع به المنتج من حيث الجودة والموثوقية إلخ. وبالتالي ، تستخدم المؤسسة العلامة التجارية عبر الإنترنت كوسيلة لتثبيت وترسيخ مركزها الاستراتيجي للمنتج في السوق المستهدفة عبر الشبكة.
 - خدمات الدعم: تعتبر خدمات دعم العملاء أثناء وبعد الشراء مهمة للغاية ، حيث أن المواقع الإلكترونية للمؤسسات التي تعمل على بناء علاقة مع عملائها تضع أفضل الموظفين في دعم الزائرين لرد على رسائل البريد الإلكتروني. لأن بعض المنتجات تحتاج إلى مزيد من دعم العملاء لزيادة رضا العملاء.
 - التمييز: عبارة عن ملصقات المنتجات التي توفر إرشادات حول مكونات المنتجات وكيفية استخدامها. أما بالنسبة لخدمات الإنترنت فهي تساعد على وضع علامة مباشرة على موقع الشبكة.
1. التسعير الإلكتروني²⁶: تعتبر عمليات تسعير المنتجات والخدمات والأفكار التي يتم بيعها عبر الإنترنت عملية ديناميكية ومرنة وغير مستقرة تتغير بشكل يومي وأحيانًا في غضون يوم واحد. تنقلب الأسعار بناءً على متغيرات متعددة ، مثل الكثيرين منا ، هناك طرق تسعير ، بما في ذلك التسعير على أساس نسبة

الإضافة المعتادة ، والتسعير على أساس قدرات العملاء ، والتسعير على أساس المنافسة ، وهناك سياسات تسعير أخرى ، بما في ذلك سياسة التسعير الرائدة ، وسياسات التسعير النفسي ، سياسات التسعير الترويجية. توجد بعض الفروق السعرية في ظل التسويق الإلكتروني عنها في ظل التسويق التقليدي حيث تكون منخفضة في التسويق الإلكتروني.

يجب أن تكون إستراتيجية التسعير الإلكتروني متسقة مع المبادئ الأساسية وجوهرية للأعمال المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية وعودها للمستهلكين. هناك ثلاثة أنواع من إستراتيجية التسعير عبر الإنترنت:

- **التسعير الثابت:** يحدث عندما يحدد البائعون سعرًا ويتعين على المشتري قبوله أو تركه وبسعر ثابت يدفع الجميع نفس السعر. يستخدم المسوق قيادة السعر وإستراتيجيات التسعير الترويجية في إستراتيجية السعر الثابت.
- **التسعير الديناميكي:** هذه إستراتيجية تسعير مختلفة لمختلف العملاء ، والمؤسسات التي تستخدم هذه الإستراتيجية لتحقيق الكمال وإدارة المخزون للعملاء على أساس استخدام المنتج أو المتغيرات الأخرى. يعني

(26) نور الصباغ، أثر التسويق الإلكتروني على رضا الزبائن في قطاع الاتصالات، مرجع سابق ذكره، ص ص 42-44.

التسعير الديناميكي أن مستخدمي الإنترنت يتلقون معلومات تسعير محدثة عند الطلب من قواعد بيانات المنتج.

- **المقايضة:** من خلال المقايضة ، يتم استبدال الخدمات أو السلع بمنتجات أخرى بدلاً من النقد ، وقد يتمتع المستخدمون بمزايا ضريبية ، ولكنها ليست استراتيجية تسعير مربحة. الهدف النهائي للتسعير هو ضمان ربحية المؤسسة. لذلك يجب على قسم التسويق في المؤسسات إجراء عمليات مستمرة لجمع البيانات و المعلومات عن السوق المستهدف ومعرفة أسعار المنافسين لوضع استراتيجيات تسعير تعمل على تحقيق أهدافها وزيادة معدلات نموها وأرباحها وزيادة حصتها في السوق .
- حيث أن عملية التسعير الإلكتروني يمكن أن تحسن أرباحها من خلال عدة طرق منها:
- التكيف السريع مع تغيرات السوق.
- تجزئة السعر.
- الدقة في تحديد مستويات الأسعار.

كما هو معروف ، هناك عديد من محددات الأسعار في التجارة الإلكترونية ، من بين أهم محددات الأسعار للمنتجات التي يتم تسويقها وبيعها عبر الإنترنت:

- إن مستوى عنصر الاحتكار في التجارة الإلكترونية ، مثل توافر البيانات والمعلومات للمشتريين الإلكترونيين ، لا يتيح للبائعين في الإنترنت فرصة احتكار المنتجات.
- توافر خدمات ما بعد البيع.
- نظرًا لأن ظروف سوق الإنترنت تتغير بسرعة كبيرة ، فهناك حاجة للاستجابة بسرعة لهذه التغييرات وإجراء تغييرات في أسعار المنتجات المعروضة للبيع عبر الإنترنت.
- مدى تحقيق تطوير المنتج وتحسينه.
- قيان الإدارة التسويقية بتعيين اسم علامة تجارية لكل علامة من علاماتها التجارية المعروضة للبيع على الإنترنت .
- إلحاح الطلب والقدرة التفاوضية للمتسوقين عبر الإنترنت.
- مستوى الابتكار لمنتج معين.
- عوامل قانونية التي تحكم المؤسسات التجارية التي تعمل في الإنترنت .
- هامش الربح.
- سعر المنافسون للمنتجات المعروضة في الإنترنت .
- يؤمن الباحث بضرورة توفير أنظمة دفع آمنة وطرق دفع قادرة على المنافسة وتحقيق أهداف الزبائن والمؤسسة.

2. الترويج الإلكتروني²⁷:

يتم استخدام مجموعة من الأدوات الأساسية للترويج للتجارة الإلكترونية عبر الإنترنت ، ومنها:

- **الموقع الإلكتروني:** هذه أداة ترويجية فعالة ولها وظائفها التسويقية الأخرى.
- **استخدام محركات البحث:** يبحث العملاء عن منتجات أو خدمات وذلك باستخدام محركات البحث المنتشرة عبر الإنترنت ك: Google.com ، وتوصل هذه المحركات العميل إلى أهداف البحث الخاصة به من خلال إعطائه الكثير من المعلومات و البدائل المتاحة . من هنا يمكن القول ، يجب على المؤسسة تسجيل موقعها في محرك البحث الأكثر الشعبية للترقية الناجحة.
- **استخدام الفهارس:** هناك العديد من الفهارس المنتشرة في إنترنت والتي تقدم موضوعات مختلفة بطريقة مفهومة ، وبالتالي يصل العميل الإلكتروني للمنتج الذي يبحث عنه من خلال تتبع موضوعات الفهارس ، مما يمنحه فرصة الاطلاع على البدائل المختلفة التي يقدمها المنافس. ولكي تقوم المؤسسة بتسويق منتجاتها بشكل جيد ، فانه يجب أن تسجل نفسها بشكل جيد في هذه الفهارس، وعلى سبيل المثال : أن تسجل في الفئة الاقتصادية والتجارية وأن تبحث عن الفئة الفرعية التي تناسبها .
- **الإعلان الإلكتروني:** يقدم الإعلان عبر الإنترنت للمعلنين مزايا جديدة ، حيث يستطيع المستهلك تحديد المنتجات بدقة دون وجود حد زمني لوقت الإعلان أو توقيت عرضه. واستفادت مؤسسات التجارة الإلكترونية من أنظمة معلومات التسويق الإلكتروني لتنظيم حملاتها الإعلانية ، سواء هذه الإعلانات كانت معروضة على موقع المؤسسة أو في مواقع أخرى في الشبكة ، وذلك بوضع شرائط إعلانية لمنتجاتها على مواقع شهيرة تحتوي على بيانات قصيرة ومقنعة. حتى يتمكنوا من حث العميل على النقر عليها.
- **الإعلان التقليدي:** لا يحل الإعلان الإلكتروني محل الإعلانات التقليدية ، بل يكملها.
- **البريد الإلكتروني:** هو أداة مهمة يمكن استخدامها في عمليات الترويج للمؤسسة ومنتجاتها لإجراء أنشطة الأعمال الإلكترونية في الإنترنت أو للترويج لأعمالها التقليدية أيضًا. لكي يحقق البريد الإلكتروني هدفه التسويقي والترويجي ويستخدم بشكل فعال وصحيح ، هناك عدة طرق يجب تطبيقها لاستخدام هذه الأداة. ومنها:
- يجب على المؤسسة تقديم خدمات معينة من خلال موقعها على شبكة الإنترنت وصفحتها تسمح لك بالتعرف على عناوينهم وعناوين أصدقائهم الإلكترونيين.
- يجب على المؤسسة ربط موقعها الإلكتروني بالعملاء الحاليين والموردين او لمستثمرين والموزعين عبر بريدها الإلكتروني لتكون على اتصال دائم بهم والرد على استفساراتهم والتفاعل معهم بشكل مستمر.

(27) نور الصباغ، أثر التسويق الإلكتروني على رضا الزبائن في قطاع الاتصالات، مرجع سابق ذكره، ص ص 44-46.

- استخدام مواقع البريد الإلكتروني المجانية من أجل إدراج اسم المؤسسة في أحد قوائم المراسلة بمقابل مالي. تُستخدم هذه القوائم لتتوافق تلقائياً مع الأفراد.
 - إرسال رسائل إلى العملاء الجدد من خلال العملاء الحاليين عن طريق إرسال رسائل بريد إلكتروني إلى عملائهم تحتوي على نموذج. أرسل رسالة إلى صديقك ، أخبر صديقك عن الموقع.
 - **مجموعات الأخبار:** تستخدم هذه الأداة انترنت لتوزيع الرسائل أو المقالات حول مواضيع محددة. حيث يمكن قراءة النقاشات التي جرت بين أشخاص من جميع أنحاء العالم ، ويمكنه المشاركة في هذه النقاشات ، والتي يتم من خلالها الرد على أسئلة وطلبات العملاء والمشتريين وتبادل الرسائل معهم ، وإبلاغهم بجديد المنتجات التي يتم تقديمها والتحديثات والتحسينات ، وإعلامهم بقرارات التوزيع وطرق الدفع ، والتحقق من حالة الاتصال والتفاعل المستمر معهم.
3. التوزيع الإلكتروني²⁸:

وظيفة التوزيع تعد إحدى الوظائف الأساسية لتنفيذ محتوى استراتيجية الأعمال الإلكترونية ، و المواقع الإلكترونية تعد من أهم الركائز التي تدعم تنفيذ استراتيجية الأعمال الإلكترونية. يتطلب إنشاء موقع على شبكة الإنترنت لأي مؤسسة وجود 64 ساعة في اليوم ، وهذا يتطلب التعاون مع المؤسسات المتخصصة في تقديم خدمات الموقع وتزويدها بالاحتياجات الفنية اللازمة لضمان استمرارية العمل التنظيمي بمصداقية وأداء عاليين. وتوفير سعة تخزين كبيرة عند الطلب وعناوين بريدية غير محدودة.

في مجال التجارة الإلكترونية ، تأتي عملية التوزيع بعد عملية البيع والشراء عبر الإنترنت ، وهنا يختلف نمط التوزيع حسب الصورة :

- يتم توزيع البضائع باستخدام أنظمة الدعم اللوجستية الموجودة في الميدان الواقعي.
- **توزيع الخدمات :** تسمح طبيعة الخدمات بتجارة أكثر تكاملاً. وهنا يتم توزيع الخدمات بعدة طرق منها:
 1. **توزيع الخدمات عبر موقع المنظمة البائعة:** بإدخال الخدمة المطلوبة عن طريق كلمة المرور التي يحصل عليها المشتري الإلكتروني بعد دفع الثمن المطلوب عبر وسائل الدفع الإلكترونية.
 2. **توزيع الخدمة بأسلوب التحميل :** ويتم بعد دفع الثمن المطلوب للمؤسسة.
- **التوزيع المختلط :** حيث جزء منه يتم توزيعه إلكترونياً ويتم تنفيذ الجزء الآخر في العالم الحقيقي.
- **التوزيع من خلال البريد الإلكتروني :** يتم استخدامه بشكل فعال في التوزيع لأن العديد من الخدمات المباعة على الإنترنت يتم تسليمها عن طريق البريد الإلكتروني ، مثل بيع الملفات أو إرسال إشعار للعملاء لتأكيد وصول وشحن العناصر الخاصة بهم.الطلبات... إلخ.

اثر التوزيع على سلوك المستهلك:

(28) نور الصباغ، اثر التسويق الإلكتروني على رضا الزبائن في قطاع الاتصالات، مرجع سابق ذكره، ص ص46-47.

التوزيع يلعب دورًا رئيسيًا في التأثير على سلوك المستهلكين واتخاذ قرارات الشراء ، حيث توجد حاجة ورغبة في الشراء والقدرة المالية ، لكن عدم وجود المنتجات وعدم قدرة المستهلك على الشراء. سيؤدي إلى عدم القدرة على شراء المنتجات المطلوبة ، لذلك تسعى جميع المؤسسات من خلال هذا النشاط للوصول إلى المستهلك وجعل المنتجات في متناول أيديهم والتواصل معهم حتى تتمكن هذه المؤسسات من الاستمرار وتلبية طلب السوق. يمثل التوزيع وظيفة رئيسية للتسويق تهدف إلى تسليم البضائع بعد اكتمال إنتاجها إلى آخر مشتري استهلاكي وصناعي ، وهناك من يجد أن نقاط التوزيع تمثل مجموعة من مؤسسات التوزيع التي تشارك في أنشطة التسويق ويتضمن ذلك نقل البضائع من مناطق الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك.

المطلب الثالث: التسويق الإلكتروني كأداة للتمييز في منظمات الأعمال:

المؤسسات تتبنى مفاهيم التسويق الإلكتروني لاكتساب ميزة تنافسية بين المؤسسات التجارية الأخرى. لقد اكتسبت المؤسسات التي تطبق هذا المفهوم على العمل التسويقي ميزة تنافسية تميزها عن المؤسسات الأخرى. أهمها مايلي²⁹:

- مواكبة آخر التطورات في مجال الأعمال من خلال إطلاق موقع للتسويق الإلكتروني للمؤسسة، والذي يمنحها ميزة تنافسية في العلاقات مع العملاء.
- يتيح التسويق الإلكتروني للمؤسسة فرصة التعامل مع السوق الضخم الذي يمكن الوصول إليه وتسويق فيه ، فضلاً عن القدرة على إجراء التسويق على نطاق عالمي ، مما يمنحها ميزة تنافسية.
- توفر الاستجابة الفورية لاستفسارات وطلبات العملاء وإتمام المعاملات والصفقات من خلال عملية التسويق الإلكتروني للمؤسسة يحقق ميزة تنافسية.
- الالتزام بالمصداقية والقواعد الأخلاقية في مجال معاملات التسويق الإلكتروني ، يحقق للمؤسسات ميزة تنافسية في مجال التسويق الإلكتروني.
- إشراك العملاء في العمل التسويقي والحوارات من خلال عمليات التسويق الإلكتروني ، تعطي مزايا تنافسية للمؤسسة.
- الترويج للمؤسسة على نطاق واسع يحقق لها ميزة تنافسية في الوصول الى الشرائح التسويقية المستهدفة في أسرع وقت وبأقل تكلفة.
- يتميز التسويق الإلكتروني بتكلفة أقل من التسويق التقليدي ، مما يسمح بتقديم المنتجات والخدمات بأسعار مقبولة لدى الزبائن.

(29) يوسف حجيم سلطان الطائي، د.هاشم فوزي دباس العبادي، التسويق الإلكتروني، مرجع سبق ذكره، ص ص359-360.

خلاصة الفصل الأول

تباينت آراء المفكرين والممارسين حول التسويق الإلكتروني، فمنهم من اعتبره نموذجاً، ومنهجا جديداً كلياً حين يراه البعض مجرد وسيلة جديدة تضاف إلى مناهج التسويق التقليدي، وفي رأي آخرين، فإن التسويق الإلكتروني يشكل تكنولوجيا التغيير في مسار وفلسفة التسويق.

ما يمكن استنتاجه من خلال هذا الفصل أن الأوقات الحالية تشهد إعادة هيكلة للعملية التسويقية واتجاه متزايد للتسويق الإلكتروني مما يقدم العديد من المزايا تساعد المؤسسات على التنافس في بيئة الأعمال الجديدة مما يساهم في تحقيق المزيد من الراحة والمتعة للعملاء في البحث عن احتياجاتهم ورضاهم. حيث تتميز طرق التسويق الإلكتروني بانخفاض التكلفة وسهولة التنفيذ، كما تتيح للشركات زيادة حصتها في السوق من خلال السماح لها بالعمل عالمياً.

وبالتالي، يوفر التسويق الإلكتروني العديد من الفرص للمسوقين لتحقيق رضا العملاء والاحتفاظ بهم، من أجل تعظيم الأرباح وتقليل التكاليف في أسرع وقت ممكن. كما تتيح للمستهلك تلبية احتياجاته ورغباته كما يشاء ومتى يشاء وبأسعار مناسبة له على مدار 24 ساعة، وبقدر ما يقدمه من فرص، إلى أنه يواجه مجموعة من الصعوبات والعقبات والتحديات التي تقلل من فعاليتها بسبب تطور بيئتها وتغيرها.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية

تمهيد:

إنّ الانفتاح الكبير للسوق والتطور السريع في مختلف المجالات وعلى مختلف المستويات ومنها الجانب الاقتصادي، كان له الأثر البالغ على المؤسسة الاقتصادية نتيجة سياسة فتح الأسواق الناتجة عن فكرة العولمة³⁰.

أين استطاعت العولمة أو الشمولية إعادة بعث ظاهرة القدرة التنافسية للمؤسسات، على الصعيدين العالمي والمحلي، أين أصبحت هدفاً واستثماراً واستراتيجية وتكتيكا. يضمن وجود، استدامة المؤسسة واستمرار أدائها وتحسينها. يتطلب تطوير الإنفاق على المدى الطويل في مجال التشغيل الحيوي داخل المؤسسة، يضمن بقائها واستقرارها، الأمر الذي يتطلب رؤية طويلة المدى شاملة وديناميكية وتعبئة الموارد اللازمة. كما يُنظر إليه على أنها إحداه الآليات الفاعلة لتنفيذ خطة لغزو الأسواق العالمية، وحماية السوق المحلية في نفس الوقت³¹.

تعمل المؤسسة التي تتمتع بميزة تنافسية على تحسين قدرتها التنافسية وبالتالي زيادة البدائل المتاحة لها من أجل تحقيق الانتشار والتوسع في تقديم الخدمات وكذلك الاستقرار والثبات النسبي والاستدامة. من ناحية أخرى، تتمتع الميزة التنافسية بميزة في استقرار المؤسسة في مواجهة التغيرات المفاجئة مثل التقلبات الاقتصادية أو دخول منافسون أقوى جدد. أين امتلاك مؤسسة ما ميزة تنافسية يزيد من قدرتها على المساومة مع الموردين، مع السماح لها بتقديم منتجاتها أو خدماتها باستقرار نسبي³².

يتطلب تحقيق ميزة تنافسية الاعتماد على عدة استراتيجيات وعناصر، حيث يُنظر إلى التسويق على أنه يساعد على خلق قيمة وتميز عن المنافسين. وذلك من خلال تلبية احتياجات العملاء وبناء علاقات دائمة والحفاظ عليهم³³.

ومن أجل توضيح ما سبق بتفاصيل أكثر، سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

نعرض في البحث الأول منه الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية وفي المبحث الثاني محددات و أسس عامة لبناء الميزة التنافسية وفي المبحث الثالث استراتيجيات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية .

(30) بن سعد وسيلة، تقييم المؤسسة و دوره في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير - فرع مالية ومراقبة- ، جامعة جيلالي ليايس بسيدي بلعباس، 2016/2015، ص94.

(31) عبدوس عبد العزيز، دورة الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات دراسة حالة الجزائر، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد التنمية، جامعة أوبكر بلقايد-تمسان-، 2006/2005، ص34.

(32) صالح عبد الحكيم عبد الغفور، متطلبات ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والادارة، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا - غزة جامعة الأقصى - البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى-غزة برنامج القيادة و الادارة، 2015، ص40.

(33) بعبطيش شعبان، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف -مسيلة-، 2016/2015، ص160.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

اكتسب مفهوم الميزة التنافسية أهمية كبيرة لجميع المؤسسات ، لأنه أعطى المؤسسات قدرة كبيرة على الإبداع والابتكار ، من خلال استخدام جميع الوسائل لضمان قدر أكبر من التنافسية والقدرة على المنافسة ، فمن الضروري التحسين المستمر وتحسين أدائها في من أجل الحفاظ على ماقع مهمة ، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية تؤهلهم لذلك . وبالتالي سنحاول في هذا المبحث تطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

الميزة التنافسية كمفهوم متأصل في علم الإقتصاد و التسيير يتضمن عدة مفاهيم بالغة الأهمية منها:

I. تعريف الميزة التنافسية: سيواجه كل من يريد البحث في موضوع الميزة التنافسية العديد من التعريفات التي طرحها الباحثون، وفيما يلي بعض اللحات العامة عن هذه المساهمات العلمية التي تساعد في إثراء الموضوع من وجهات نظر مختلفة:

✓ حيث عرف (Porter) " الميزة التنافسية على أنها تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع المؤسسة ان تخلقها لزيائنها اذ يمكن ان تأخذ أشكال أسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، او بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"³⁴

✓ كما عرف علي السلمي الميزة التنافسية أنها : "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للزيائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتمايز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"³⁵.

✓ لقد عرفها مصطفى محمود أبو بكر "بأنها تشير إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للامكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الامكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات التنافسية"³⁶

من خلال التعاريف السابقة ، يمكن القول أنه يجب على المؤسسة إنتاج سلع أو تقديم خدمات بطريقة معينة تختلف عن المنافسين الآخرين. لأن الاختلاف إيجابي من وجهة نظر العميل، على سبيل المثال سيضمن هذا الاختلاف ولاء الأخير، مما يسمح للمؤسسة من الاستمرار في التطور والبقاء في ظل البيئة التنافسية

(34) الأمين حلموس، "دور ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية دراسة عينة : مجموعة البنوك الجزائرية بولاية الأغواط" ، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة _ الجزائر _ ، 2016/2017، ص ص 185-186.

(35) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001 ، ص 104.

(36) مصطفى محمود أبو بكر، المكارد البشرية مدخئ لتحقيئ الميزة التنافسية، الدار الجامعية، السكندرية، 2004 ،ص ص 13_14.

- أهمية الميزة التنافسية:** على ضوء التقدم السريع للمعرفة، لقد أصبح من الضروري أن تتمتع المؤسسات التي ترغب في البقاء الاحتفاظ بميزة تنافسية تميزها عن غيرها وذلك باختيار وتنفيذ استراتيجية قادرة على الحفاظ على مكانتها في السوق وترسيخها ونستطيع تحديد أهمية الميزة التنافسية في النقاط التالية³⁷:
- ✓ زيادة ربحية المؤسسة: الميزة التنافسية تؤدي الى أرباح تتجاوز تكلفة المواد المستخدمة؛
 - ✓ رفع القدرة التنافسية: تركيز أنشطة المؤسسة على المجالات التي لديها فرص عالية مقارنة بمنافسيها، مما يؤدي الى أداء وكفاءة وفعالية أفضل في استخدام الموارد؛
 - ✓ كسب ولاء العملاء: ان التركيز المؤسسة على خدمة العملاء في المجالات التي تتفوق فيها مقارنة مع المؤسسات الاخرى يؤدي الى تحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء وزيادة ثقتهم للمؤسسة؛
 - ✓ تسهيل تلبية حاجيات العميل: المؤسسة مكرسة لخدمة عملائها في جوانب محددة وهي: التميز والكفاءة في تنفيذ أنشطتها ، فهي تزيد من خبرة المؤسسة وتعرف على احتياجاتهم . وتتطور لديها القدرة على الابداع والابتكار في هذه المجالات لتلبية احتياجات ورغبات العملاء،
 - ✓ المحافظة على الحصة السوقية : الميزة التنافسية مفيدة للمؤسسة في الحفاظ على حصتها في السوق والتوسع فيه في ظل التغيرات البيئية وذلك لارتفاع العائدة والمردود؛
 - ✓ تسمح استمرارية وتجديد الميزة التنافسية للمؤسسة بالتطور بشكل أكبر والتقدم على المدى الطويل. بالنظر الى أن الميزة التنافسية تعتمد على موارد وقدرات ومزايا المؤسسة فانها تعطي حركية وديناميكية للعمليات داخل المؤسسة.³⁸

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية و خصائصها

بعد سرد أهم التعريفات المقدمة لمفهوم الميزة التنافسية وأهميتها ، من الضروري تطرق الى أنواعها وخصائصها.

I. أنواع الميزة التنافسية :

يساهم وجود الميزة التنافسية في انشاء وضع تنافسي متفوق للمؤسسة على منافسيها، وذلك بتكلفة أقل أو عن طريق تمييز منتجاتها عن باقي منافسيها. مما سبق يمكننا التمييز المزايا التنافسية وذلك من خلال نوعين رئيسيين³⁹:

(37) براهيم بلقايد، عبد العزيز سالم، "دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة وهران، العدد الخامس عشر، جوان 2014، ص ص323_324.

(38) طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 309 .

(39) بن جدو بن عالية ، الاستراتيجية التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة امجد بوقرة بومرداس ، 2014/2015، ص 68.

1. ميزة التكلفة الأقل:

هذا يعني أن المؤسسة تعمل على تصميم وتصنيع وتسويق منتج أرخص مقارنة بالمؤسسة المنافسة، وذلك يؤدي في النهاية إلى مزيد من الأرباح. عملية تخفيض التكاليف تعتبر من أحد العناصر الأساسية التي تزيد من تنافسية المنتج ونموه المستمر، حيث ينجم عن خفض التكاليف انخفاض الأسعار إلى حد أنها تفوق احتمالات المنافسة⁴⁰

أ. **تحقيق ميزة تكلفة الأقل** : لكي تحقق المؤسسة التميز من خلال خفض التكاليف إلى ما دون تكاليف المنافسين، يجب عليها أن تعرف العوامل التي تؤثر على التكلفة، ومن ثم مراقبتها، لأن التحكم في العوامل هذه يكسب المؤسسة ميزة تكلفة الأقل، حيث المراقبة تكون على النحو التالي⁴¹ :

✓ مراقبة الحجم: يمكن للمؤسسة خفض تكاليفها من خلال توسيع نطاق منتجاتها في الأسواق، النشاط التسويقي وحتى شراء المدخلات الجديدة، ولكن الحجم الذي يتحكم في التكاليف فإنه يختلف من نشاط إلى آخر ومن منطقة إلى أخرى، وهنا يجب على المؤسسة الحفاظ على حالة التوازن من خلال البحث عن اقتصاديات الحجم حيث لا يمكن للوضع أن يتدهور في النشاطات الأخرى؛

✓ مراقبة التعلم: التعلم هو نتيجة الجهود المستمرة من قبل المستخدمين والمشرفين كلاهما؛

✓ مراقبة الروابط: المؤسسة التي تدرك الروابط الموجودة بين أنشطة منتجة للقيمة من ناحية واستغلالها من ناحية أخرى، فإن موقعها يتحسن في التحكم في خفض التكلفة، ويزيد من قدرتها التنافسية؛

✓ مراقبة اللاحق: هذا يعني إما تجميع بعض الأنشطة المهمة لخلق القيمة، وذلك لاستخدام الإمكانيات المشتركة، أو نقل الخبرة المكتسبة في تنفيذ أنشطة خلق القيمة إلى أقسام استراتيجية تقوم بممارسة أنشطة مماثلة؛

✓ مراقبة الإجراءات: عادة ما تتخذ المؤسسة تنفيذ إجراءات بصفة مرتجلة، وقد يرجع ذلك للفهم الخاطئ لهذه الإجراءات، وسرعان ما أظهر تحليل التكلفة أن هناك إجراءات معينة لا تساهم في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، وبالتالي يجب إلغاؤها أو تغييرها. إذا تساعد برامج مراقبة الإجراءات على فهمها وتقليل التكاليف؛

✓ مراقبة تموضع الأنشطة: سواء هذا تموضع يتعلق بالأنشطة فيما بينها أو بين الموردين و العملاء، فإنه يؤثر على عدة عوامل منها: مستويات الأجور، سهولة الوصول إلى الموردين؛

✓ مراقبة الرزنامة: تستفيد المؤسسات السباقية لبعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل دائماً، ويرجع ذلك أساساً إلى لموقعها. كتعيين أفضل الموظفين والإطارات وكذلك تعاملها مع الموردين ذوو الخبرة الإدارية،

(40) بن جدو بن عالية، مرجع سابق ذكره، ص68.

(41) المرجع السابق، ص69.

بينما تتميز القطاعات الأخرى بتغير سريع في التكنولوجيا المستعملة فان الصبر والتريث هما الأفضل لبناء صورة واضحة وشاملة للمنافسة في هذا القطاع.

ب. **الأخطاء التي يجب تفاديها:** يجب على المؤسسة الانتباه إلى العديد من الأخطاء المتعلقة بخفض التكاليف وتجنبها حتى تستطيع تحقيق التكلفة الأقل. ومن أهم الأخطاء⁴² :

✓ **التركيز على تكاليف الإنتاج:** يركز معظم المديرين على تكاليف التصنيع لأنهم يرون الإنتاج يستهلك العديد من الموارد الا أنه يوجد أنشطة مثل المبيعات والخدمات وتطوير التكنولوجيا والبنية التحتية التي تمثل تكاليف نسبية هامة من التكلفة الإجمالية؛

✓ **الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف:** قد تضلل المؤسسات تشخيص عوامل تطور التكاليف، فمثلا قد يكون للمؤسسة حصة كبيرة من السوق الوطنية، ولديها هيكل تكلفة أقل من منافسيها. حيث اتضح أن الحصة السوقية الوطنية تحكم التكاليف، ولكن هذا قد يرجع إلى حد كبير للحصة السوقية الجهوية ، هذا يرجع إلى عدم فهم مصدر الميزة المعتمدة على التحكم في التكاليف.

2. ميزة التمايز:

قدرة المؤسسة على تقديم منتجات فريدة و متميزة، ذات قيمة عالية من وجهة نظر العميل. مثل خدمة ما بعد البيع الجودة عالية⁴³.

أ. **تحقيق ميزة التمايز:** لكي تحصل المؤسسة على ميزة التمايز، يجب أن تعتمد على الموارد المنفردة والخاصة بها:

✓ **الاجراءات التقليدية:** إجراءات تقدير الأنشطة المعتمدة لدى المنظمة وطرق تنسيقها ، تمثل عاملاً هاماً على تمايزها، وتتمثل الخدمات المقدمة، المنتجات المعروضة وشدة النشاط؛

✓ **الروابط:** يمكن أن تمثل روابط بين الأنشطة أو روابط مع موردين وقنوات التوزيع المستغلة من طرف المؤسسة مصدراً للتمايز ، لأنه يحتاج إلى الاستجابة بشكل جيد لاحتياجات العملاء تنسيقاً بين الأنشطة المترابطة والتنسيق مع الموردين، يختصر الوقت لتطوير منتجات جديدة ، اضافة لتنسيق مع قنوات التوزيع؛

✓ **البرنامج:** قد يكون التاريخ الذي تبدأ فيه المؤسسة نشاطاً معيناً مرتبطاً بخاصية التمايز، على سبيل المثال، استخدم صوراً معينة للمنتج لتحقيق التمايز ، على العكس ، هناك بعض القطاعات الدخول يكون فيها متأخر ذو جدوى لأنه تسمح للمؤسسة باستخدام تقنيات أكثر حداثة؛

✓ **الموضوع:** يساعد اختيار الموقع المناسب للأنشطة على حيازة عوامل التمايز.

(42) نفس المرجع السابق، ص70.

(43) نفس المرجع السابق، ص70.

✓ **الإلحاق:** قد ينشأ تمايز من أنشطة منتجة للقيمة ، إذا يشترك في هذا النشاط العديد من الوحدات التابعة لنفس المؤسسة؛

✓ **التعلم وآثاره:** قد تخلق عملية التعلم الجيد عوامل التمايز لأنشطة محددة، يمكن تعلم الجودة في العملية الإنتاجية، لذا التعلم المكتسب كافٍ ليؤدي إلى التمايز المستمر؛

✓ **التكامل:** ترتبط خصائص التمايز بدرجة التكامل لأن ذلك يتم من خلال دمج أنشطة خلق القيمة ، كأن تتفد من قبل الموردون أو قنوات التوزيع ، فإنها توفر فرصاً لمراقبة نتائج الأنشطة التي تمثل مصدر التمايز؛

✓ **الحجم:** يمكن أن يؤثر الحجم الكبير سلبيًا على التمايز، على سبيل المثال إضعاف مرونة المؤسسة عند الحاجة إلى الاستجابة للاحتياجات المتنوعة للعملاء .

ب. تكلفة التمايز: يجب على المؤسسة المطالبة برصد تمويل لازم لتحقيق التمايز حتى تستطيع ممارسة نشاطاتها المولدة للقيمة بالمقارنة مع منافسيها، ويوجد تباين في تكلفة التمايز بين المؤسسات، والسبب أن هذه المؤسسات لها وجهات نظر مختلفة حول عوامل تطوير التكلفة، لذلك من الضروري زيادة درجة التمايز من خلال تنسيق أفضل للأنشطة⁴⁴.

ج. الأخطاء التي يجب تفاديها أثناء التمايز: لتحقيق التميز ، يجب الحرص على تجنب الكثير من الأخطاء ، وأهمها:

✓ **التمييز المفرط:** قد لا تستطيع المؤسسات فهم الآليات التي تؤثر على العملاء أو تخلق قيمة للعملاء، هذا ما يؤدي إلى إفراط التمايز، مثلاً إذا كانت الخدمة أو جودة المنتج تتجاوز احتياجات العملاء تصبح المؤسسة هدفاً سهلاً للمنافسين الذين لديهم منتج بالجودة المناسبة. والسعر منخفض؛

✓ **المبالغة في رفع السعر:** يتعلق السعر الإضافي المرتبط بالتمييز بالقيمة الممنوحة للعملاء، وباستمرار التمايز نفسه، فالأسعار المبالغ فيها يدفع بالعميل إلى التخلي عن منتجات المؤسسة ، لذا يجب على المؤسسة المطالبة بالموازنة بين قيمة المنتج والسعر الإضافي المرتبط به؛

إن تحديد الجيد للتكلفة الأقل والتمايز يسمح للمؤسسة عدم اهدار قدراتهم ومواردهم، حيث أن التحكم في العوامل التي تؤثر على هذين النوعين، طالما لا يتعارض أحدهما مع الآخر يمكن تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التمايز في نفس الوقت. يتم اعتماد اختيار نوع الميزة دون الآخر إلى⁴⁵ :

- جاذبية أنشطة وريحية القطاع؛
- شدة المنافسة وطبيعتها؛
- التكنولوجيا المستخدمة ودرجة التغيير؛

(44) نفس المرجع السابق، ص 72.

(45) المرجع السابق، ص 72.

- التغيرات في احتياجات العملاء ودرجة التنوع؛
- الفرص المستقبلية الممكنة.

II. خصائص الميزة التنافسية :

للحصول على ميزة تنافسية ، يجب أن تتوفر مجموعة من الخصائص لتحقيق المؤسسة تفوق على المنافسين، وأهمها مايلي⁴⁶:

- ✓ يجب أن تكون مرنة بمعنى أنه يمكن استبدال ميزة تنافسية بسهولة بميزة أخرى في نفس المؤسسة ، مع مراعاة التغييرات في البيئة الخارجية أو تطوير موارد وقدرات المؤسسة.
- ✓ إنها تتبع من احتياجات ورغبات العملاء وتقدم أهم مساهمة في نجاح الأعمال.
- ✓ أن تكون قابلة للتجديد حسب البيئة الخارجية من جهة والقدرات والموارد الداخلية للمؤسسة من جهة أخرى.
- ✓ ينبع من داخل المنظمة ويخلق قيمة لها وينعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها.
- ✓ تؤدي إلى تأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية لما تقدمه المؤسسة وذلك حفيزهم على الشراء منها.

المبحث الثاني : محددات و أسس بناء الميزة التنافسية

تتوافر المزايا التنافسية للمؤسسات القادرة على خلق قيمة أعلى سواء عن طريق تقليل معدلات تمييز المنتج أو من خلال هيكل التكلفة ، ويعتمد تحقيق هذا الهدف على العناصر التالية: الجودة، الكفاءة ، الاستجابة للعميل، التحديث الحاجات التي تمثل الأسس العامة لتأسيس ميزة تنافسية ويبقى تحقيقها قائماً على تفاعل أربع محددات رئيسية ويجب أن تكون المؤسسة قادرة على معرفة أداء هذه الميزة. سيتم تناول هذه النقاط من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول : محددات الميزة التنافسية

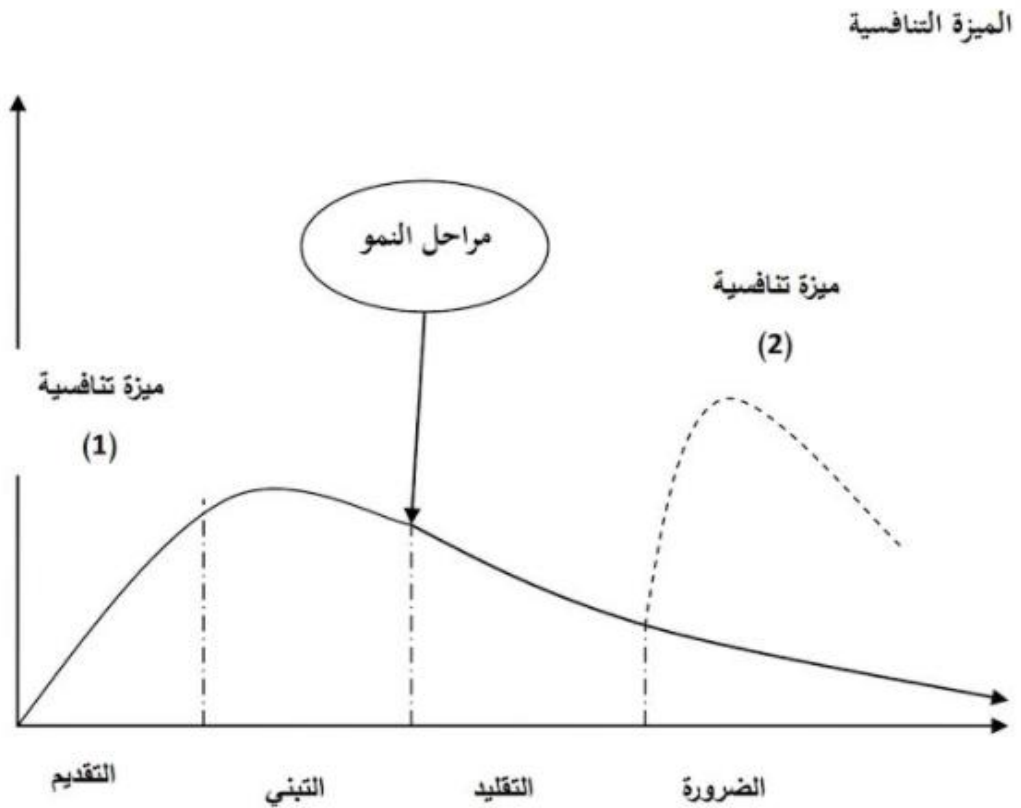
يتم تحديد الميزة التنافسية للمؤسسة من بعدين رئيسيين هما⁴⁷:

(46) دحماني حنان، إدارة العلاقات مع الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الخدمية -دراسة حالة مؤسسة موبليس- ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراهالطور الثالث في العلوم التجارية تخصص: ادارة تسويقية، جامعة أكلي محند أولحاج -البويرة-، 2020/2019، ص190.

(47) نفس المرجع السابق، ص199.

1. **حجم الميزة التنافسية (دورة حياتها)**: إن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية يلزمها بمتابعة تطورها بمرور الوقت وذلك لتحديد الأوقات المناسبة لتطويرها أو استبدالها بميزة أخرى جديدة لضمان استمراريتها لأن الابتكارات الجديدة و التغيرات التكنولوجية الحديثة أدت إلى إلغاء العديد من المزايا التنافسية الناجحة في بداية تطورها بشكل عام، تمر الميزة التنافسية بدورة حياة ، ويتم تمثيل ذلك. كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم(6): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: من اعداد الطالب بناء على معطيات بن نافلة قدور، عرابية رايح، التسويق البنكي وقدرته على اكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، ورقة بحثية في ملتقى المؤسسة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي - واقع وتحولات، جامعة الشلف- الجزائر، ص517.

من الشكل السابق يلاحظ أن مراحل دورة حياة الميزة التنافسية هي كما يلي⁴⁸:

(48) المرجع السابق، ص199.

مرحلة التقديم: تعتبر أطول مرحلة للمؤسسة لخلق الميزة التنافسية ، لأنها تتطلب الكثير من التفكير والإعداد المادي و البشري ، ومن ثم تُعرف الميزة التنافسية بمرور الوقت على نطاق أوسع ، حيث يرجع ذلك إلى القبول الذي تتمتع به من قبل عدد متزايد من العملاء .

مرحلة التبنّي: تعرف الميزة التنافسية أنها تكون مستقرة نسبياً في هذه المرحلة من حيث الانتشار ، نظراً لأن المنافسين قد بدأوا في التركيز عليها (البحث عن نقاط التميز للمؤسسة لتقليدها)

مرحلة التقليد: حجم الميزة التنافسية للمؤسسة آخذ في الانحدار ويميل تدريجياً إلى الركود ، لأن المنافسين قاموا بتقليدها ، وبالتالي تقل أولوية المؤسسة عليهم.

مرحلة الضرورة: هنا تأتي الحاجة إلى التحسين السريع للميزة الحالية وتطويرها ، أو إنشاء ميزة جديدة على أساس مختلف عن الميزة الحالية، وإذا لم تكن المؤسسة قادرة على تحسين أو الحصول على ميزة جديدة ، فستفقد أسبقيتها تماماً ومن ثم سيكون من الصعب العودة إلى المنافسة مرة أخرى.

2. نطاق التنافس: بشكل عام ، يوجد أربعة أبعاد لنطاق المنافسة تؤثر على الميزة التنافسية ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): نطاق التنافس.

نطاق التنافس أو السوق	التعريف و الشرح
نطاق القطاع السوقي	إنه يعكس تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تخدمهم ، هنا ، يمكنك الاختيار بين التركيز على شريحة معينة من السوق أو خدمة السوق بالكامل.
النطاق الرأسي	إنه يعبر عن مستوى أداء الأنشطة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة ، اعتماداً على مصادر توريد مختلفة ، لأنه بالمقارنة مع المنافسين ، قد يحقق التكامل الرأسي المرتفع تكلفة أقل أو مزايا تمييزية. ومن ناحية أخرى ، يوفر التكامل مرونة أفضل ، مما يسمح للمؤسسات تغيير مصدر التوريد أو قنوات التوزيع في سياق التكامل الرأسي الأمامي.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو البلدان التي تتنافس فيها المؤسسة ، وتكتسب ميزة تنافسية من خلال المشاركة في تقديم الوظائف و الأنشطة في مناطق مختلفة، هذه الميزة مهمة بشكل خاص للمؤسسات التي تعمل حالياً على

نطاق عالمي وتقدم منتجات أو خدمات في جميع أنحاء العالم.	
يعبر عن درجة الترابط بين الصناعات التي تعمل فيها المؤسسة ،حيث أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر العديد من الصناعات من شأنه أن يخلق فرصًا لتحقيق العديد من المزايا التنافسية .	نطاق الصناعة

المصدر: نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال "، مركز الاسكندرية، 1998، ص88.

يوضح الجدول السابق أربعة مجالات للمنافسة يمكن أن تؤثر على الميزة التنافسية لأنها تمثل درجة التوسع في أنشطة وعمليات المؤسسة والتي من خلالها قد تكتسب ميزة تنافسية إضافية حسب حجم نشاطها والأسواق التي تستهدفها.

المطلب الثاني: أسس بناء الميزة التنافسية و مصادرها

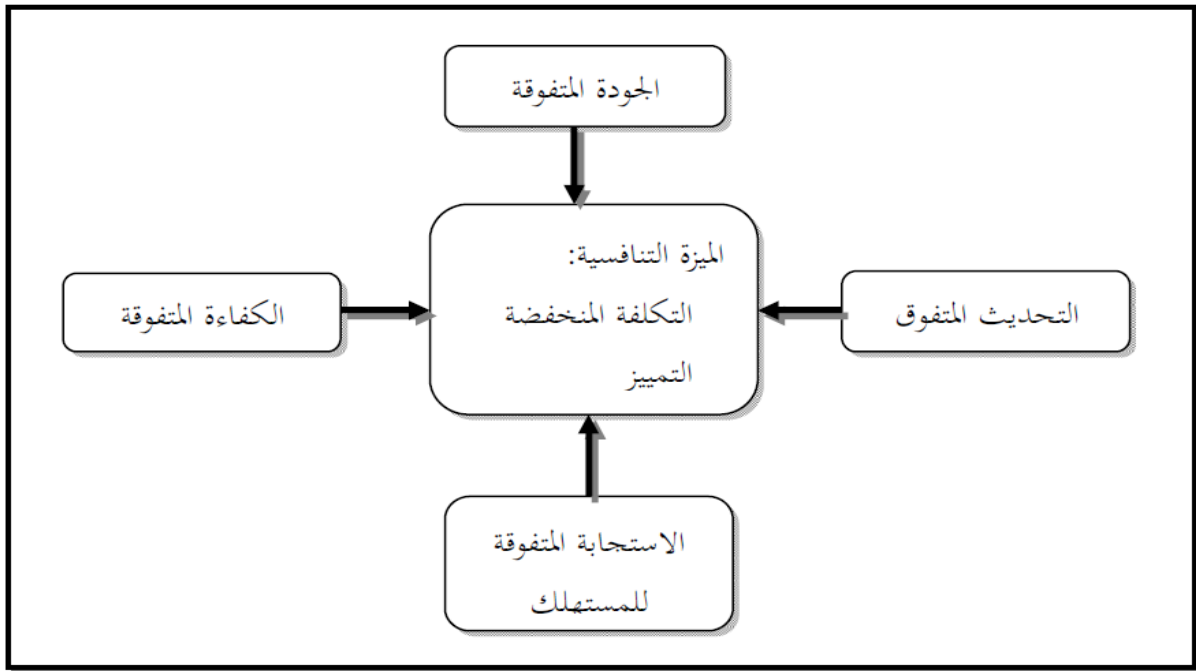
ركز الكتاب والباحثون على أسس ومصادر الميزة التنافسية. حيث نلخصها

I. أسس بناء الميزة التنافسية

وأشار بورتر إلى أن التكلفة المنخفضة والتمايز يمكن اعتبارهم استراتيجيات أساسية لخلق القيمة وتحسين المزايا التنافسية في صناعة معينة، بعبارة أخرى ، تتوفر المزايا التنافسية للمؤسسات القادرة على خلق قيمة أعلى ، وتتجسد كيفية إنشاء هذه القيمة من خلال تقليل معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمايز المنتج ، ويتم تحقيق ذلك بأربعة عناصر أساسية: الكفاءة ، التحديث والجودة والاستجابة لاحتياجات العملاء.

تشكل هذه العناصر أسس عامة لبناء ميزة تنافسية ، حيث يمكن لأي مؤسسة تبنيها بغض النظر عن طبيعة نشاطها أو الخدمات التي تقدمها أو المنتجات التي تنتجها. نستطيع أن نوضح هذه العناصر في الشكل 02.

الشكل رقم (7): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية .



المصدر: شارل هيل؛ جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد . عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص: 204

يوضح الشكل 02 أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية ، من خلال خفض التكاليف أو من تمييز المنتجات ، يعتمد على أربع عناصر أساسية: الكفاءة والجودة والتحديث واستجابة العملاء. وشرحهم كالتالي⁴⁹ :

1. الكفاءة:

تتجسد في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، مقاسة بكمية مدخلات المستخدمة من أجل إنتاج عدد معين من الوحدات، وبالتالي فإن المؤسسة ليست سوى أداة لنقل المدخلات المتمثلة في عوامل أساسية للإنتاج مثل: رأس المال و العمالة ، الأرض... إلى مخرجات ممثلة في الخدمات والسلع، كلما أصبحت المؤسسة أكثر كفاءة قل عدد مدخلات المطلوبة من أجل إنتاج مخرجات معينة، وبالتالي فإن المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة.

يمكن للمؤسسة رفع مستوى الكفاءة من خلال العديد من العوامل منها:

✓ استغلال اقتصاديات الحجم: يعني تخفيضات في تكلفة الوحدة المتعلقة بإنتاج على النطاق الواسع، لذلك كلما زادت قدرة المؤسسة على زيادة مخرجاتها ، انخفضت تكاليف الوحدة نتيجة لتوزيع تكاليف ثابتة على

(بوزيد وسيلة،مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض 49) المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسويق، تخصص: إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف 1، 2012/2011،ص40.

- حجم أكبر من الانتاج، لذلك كلما زادت قدرة المؤسسة على زيادة مخرجاتها ، انخفضت تكاليف الوحدة نتيجة لتوزيع تكاليف ثابتة على حجم أكبر من الانتاج.
- ✓ آثار التعلم: تأثيرات التعلم هي التوفير في التكاليف تنتج عن طريقة تعلم بالممارسة ، مثلا يتعلم الموظف بالتكرار أفضل طريقة لأداء مهامه ليستطيع زيادة الإنتاج بمرور الوقت وتقل التكلفة عند تعلم الفرد الطريقة الأكثر فعالية لأداء المهام ؛
- ✓ تطبيق نظام التخزين اللحظي **Just-In-Time (JIT)**: يمكن لوظيفة إدارة المواد تحسين كفاءة المؤسسة من خلال اعتماد نظام تخزين اللحظي في الوقت الفعلي يعتمد على الاقتصاد أو توفير تكاليف التخزين ، لأن المواد أو السلع لن تصل إلى المؤسسة إلا عند الحاجة ، وبالتالي فان تقليل التكاليف ناتج من ارتفاع معدل دوران المخزون، ويترتب على ذلك تقليل تكاليف المخزون .
- ✓ المؤسسة يمكنها استغلال أنشطة البحث وتطوير لتحقيق كفاءة أكبر وتقليل هيكل تكلفة، وذلك عن طريق تصميم المنتجات سهلة تصنيع.

2. الجودة

نتيجة ازدياد شدة المنافسة التي تفرض على المؤسسات الرغبة في الاستمرار والبقاء العمل على تقديم منتجات أو خدمات ذو جودة عالية ،حيث يجب على المؤسسة التأكد من تلبية احتياجات المستهلكين وإشباعها، لأن الجودة هي همهم الأول، حيث نقول أن الخدمة أو المنتج ذات جودة عندما يدرك المستهلك أنه توجد قيمة أكبر في صفات الخدمات أو المنتجات المعينة مقارنة بنفس صفات الموجودة في الخدمة أو المنتجات المنافسة.⁵⁰

تأثير جودة المنتج الأعلى على الميزة التنافسية ثنائي الأبعاد:

- **البعد الأول:** تقديم منتجات عالية الجودة يزيد من قيمتها في نظر المستهلك، وهذا يسمح للمؤسسات خيار فرض أسعار أعلى على منتجاتها .
- **البعد الثاني:** مصدر تأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية هو الكفاءة العالية اذ يؤدي ذلك إلى تقليل التكاليف إلى حد كبير، وذلك من خلال التركيز على سلامة عملية الإنتاج. مثلا يؤدي تقصير عامل الوقت إلى زيادة مستوى إنتاجية الموظفين وتقليل تكاليف المنتج.

لذلك، المنتج ذو جودة عالية لا يسمح فقط للمؤسسة تمييز منتجاتها، بل يؤدي أيضا إلى خفض التكاليف، مما يزيد خلق القيمة للمنتجات.

(50) نفس المرجع السابق،ص41.

3. التحديث أو الإبداع

غالبًا ما يتم استخدام مصطلح Cr ation و Innovation بشكل مترادف ، ولكن يجب التمييز بين المصطلحين بعض الكتاب المحترفين يميل إلى التمييز بين المصطلحين ، لأن الابتكار عبارة عن اكتشاف أفكار جديدة وتكون مميزة ، و الإبداع يتعلق بوضع هذه الأفكار حيز التنفيذ في شكل خدمة ، سلعة أو عملية ، وهكذا فإن الابتكار هو استغلال الأفكار الابتكارية الجديدة لتقديمها إلى السوق في صورة خدمات و سلع ، و الإبداع يعتبر نقطة الانطلاق فيه. وبشكل عام يمكننا القول إن الابتكار يسبق الإبداع ويعتبر من شروط نجاحه.

التحديث من المصادر الرئيسية المهمة لبناء الميزة التنافسية ، حيث يوفر للمؤسسة سواء من خلال المنتجات أو عن طريق العمليات شيء فريد يفتقر إليه المنافسون، مما يسمح بزيادة قيمة منتجاتها أو خدماتها في نظر العملاء ، وبالتالي تمييزها ، فضلاً عن القدرة على فرض أسعار مرتفعة على منتجاتها أو تقليل تكلفة منتجاتها. بنسبة عالية مقارنة بالمنافسين .

4. الاستجابة للعميل

يتم تحقيق استجابة ممتازة لاحتياجات العملاء عندما تكون المؤسسة قادرة على القيام بعمل أفضل من باقي المنافسين ، وعلى وجه الخصوص من حيث تلبية احتياجات العملاء ، لأن ذلك يخلق قيمة عالية لمنتجات المؤسسة . ويزيد مستوى الولاء للعلامة.

لتحقيق استجابة متفوقة للعميل يجب توفر مايلي :

- أن تركز على فهم احتياجات ورغبات العملاء .
- يجب اشباع احتياجات العميل .
- أن تركز على وقت الاستجابة.

يتم تحقيق استجابة متفوقة من خلال:

- الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء من خلال تقليل الوقت الذي تستغرقه السلعة لتسليمها أو تقديم الخدمة لأدائها.
- تطوير منتجات جديدة فيها ميزات وخصائص لا توجد في المنتجات الموجودة في السوق، أو تحسين جودة المنتجات.
- بالإضافة إلى الموارد الأخرى لتعزيز وتحسين استجابة العملاء من خلال خدمة متميزة ، تصميم متفوق.

• جعل السلع والخدمات تلبي المتطلبات الفريدة للعملاء. خذ قطاع السيارات كمثال ، فقد أصبحت المؤسسات في هذه الصناعة أكثر خبرة ومهارة في تكييف السيارات مع الاحتياجات الفردية ، بمنحهم حرية اختيار مجموعة متنوعة من الألوان والتصاميم والبدائل.

لتحافظ المؤسسة على ميزة تنافسية يتطلب ذلك الاستمرار في التركيز على الركائز الأربع الشاملة لتأسيس ميزة تنافسية من الكفاءة والتحديث والجودة واستجابة للعملاء. من خلال تنمية القدرات المتميزة التي تساعد على تحقيق الأداء المتميز في هذه المجالات دون الحاجة إلى التركيز على مجال واحد في حساب آخر.

II. مصادر الميزة التنافسية:

يعتمد إنشاء الميزة التنافسية أساساً على المؤهلات التي تمثلها المؤسسة من حيث الموارد الداخلية المختلفة ونقاط القوة ، بحيث تكون مؤهلة للحصول على مزايا تنافسية فريدة بالنسبة للمؤسسات الأخرى. يختلف الكتاب والباحثون في تحديد مصادر ميزة تنافسية. نستطيع تحديد مصدر الميزة التنافسية كالتالي⁵¹:

1. المصادر الداخلية: ويشمل أنشطة ومهارات التي تقوم بها المؤسسة والموارد التي لديها. فتشمل الموارد جميع الأصول الرأسمالية والأصول البشرية والمالية التي تمثل المعرفة والمهارات وموجودات التنظيمية. بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى فإن تميز المؤسسة بامتلاكها للموارد البشرية ذات مؤهلات علمية متقدمة، أو امتلاك قدر كبير من رأس المال مما يميزها عن المنافسين، والأهم من ذلك هو كيفية إدارة المؤسسة لاستخدام هذه الموارد. ترتبط الأنشطة والمهارات بشكل أساسي بالإدارة وأنشطتها و أساليبها. أحد المؤلفين يرى أن البيئة الداخلية تتكون من متغيرات داخل المؤسسة ، والتي هي أصل نقاط القوة أو الضعف في المؤسسة ، و تخضع لدرجة كبيرة من الرقابة الإدارية ، وتمثل هذه متغيرات العام اطار عام للأنشطة المختلفة. وأهم المتغيرات البيئة الداخلية⁵²:

- الثقافة التنظيمية السائدة.

- الهيكل التنظيمي.

- الموارد المتاحة للمنظمة.

تشير الثقافة التنظيمية السائدة إلى معتقدات وقيم ومفاهيم وقواعد والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء نفس المؤسسة ، والتي تميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى ، ويشير مفهوم الهيكل التنظيمي إلى الطريقة التي

(شارل هيل ، جاريت جونز ، ترجمة:محمد أحمد سيد عبد العالي، اسماعيل على بسيوني، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل ، (الرياض: دار 51) المريح، 2008م)، ص204.

(أبو بكر محمد يوسف، ادارة المزايا التنافسية للمنشأة والدور التسيري والتأثيري للمراجعة الاستراتيجية اطار مقترح، مجلة الدراسات والبحوث 52 (التجارية، جامعة الزقازيق، جمهورية مصر العربية، (العدد 1، 2005م)، ص7.

من خلالها يتم تبادل اتصال ، ممارسة سلطة وسير العمل ، أخيرًا ، يشير مفهوم الموارد المتاحة للمؤسسة إلى تلك الأصول بشرية و مادية التي تعتمد عليها المؤسسة في تقديم خدماتها أو تصنيع منتجاتها.

2. المصادر الخارجية: أظهرت بعض دراسات أن البيئة الخارجية قد تكون مصدرًا للميزة التنافسية ، لأن البيئة الخارجية تتضمن سلسلة من العوامل التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والديمقراطية التي تؤثر على المؤسسة بشكل إيجابي أو سلبي.

ان كل من المصادر الخارجية و الداخلية لها دور في إنشاء وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، إلا أنها تعتمد بشكل أكبر على المصادر الداخلية. فإذا قلنا أن عوامل بيئة الخارجية هي فرصاً للمؤسسة ، فإن الميزة التنافسية تتحقق فقط من خلال قدرات و موارد المؤسسة وذلك بقدرتها على التعامل مع الظروف واستغلال الفرص.

يرى البعض بأن مصادر ميزة تنافسية مقسمة إلى⁵³:

موارد مادية غير الملموسة وأخرى موارد مادية ملموسة: تحصل عليها المؤسسة نتيجة تكامل عوامل متعددة ،من أبرزها فترة ممارسة العمل، ومهارات البشرية و المعرفية المتاحة لها. حيث إنّ موارد المؤسسة ومهاراتها ممثلة في الكفاءات الأساسية لازمة لتعزيز الميزة التنافسية وهي: الموارد المعلوماتية القانونية والمادية والمالية والتنظيمية والبشرية.

إن تعزيز ميزة تنافسية هو إطالة لفائدة المحققة وذلك بتطبيق إستراتيجيات فريدة من أجل تعظيم القيمة التي لا يتم تطبيقها في وقت واحد من قبل المنافسين المحتملين والحاليين مع عدم امتلاك فوائد تلك الإستراتيجية.

من جانب آخر تنقسم البيئة الخارجية الى⁵⁴:

أ. البيئة العامة : تتألف من مجموعة من العوامل السياسية، القانونية، الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و التكنولوجية والبيولوجية التي نختصرها في الكلمة اللاتينية (PLESCTE) التي تقع خارج حدود المؤسسة، والبيئة التنافسية تتكون (المشار إليها أيضًا إلى بيئة مهمة أو بيئة صناعية) من مجموعة العوامل التي تقع ضمن حدود معاملات المؤسسة. وهي إلى حد ما ، تقع في نطاق سيطرة ورقابة الإدارة ، بما في ذلك المنافسون والعملاء و الموردون والمجموعات الأخرى التي لها مصلحة في تتبع اقتصاد المؤسسة.

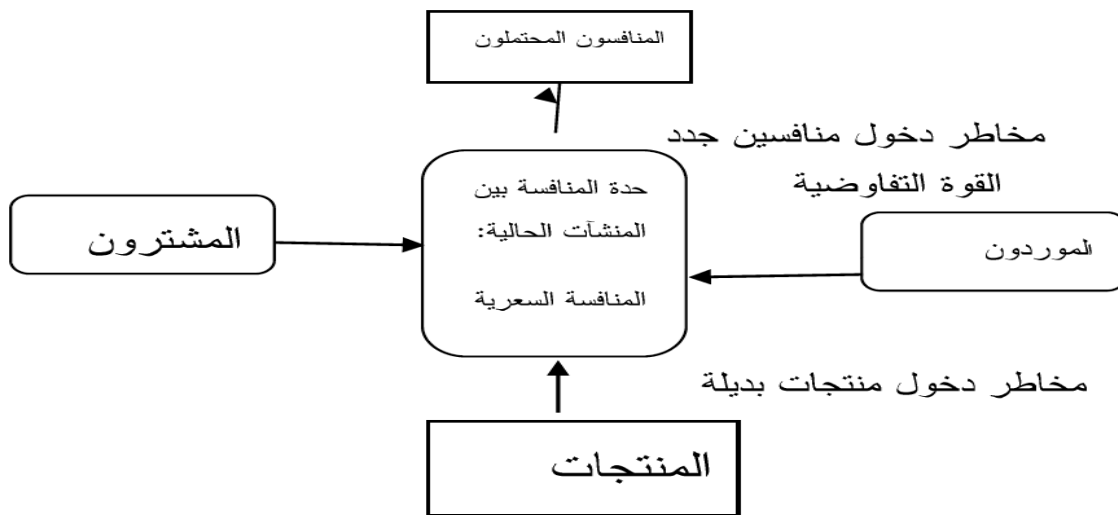
(53) خالد القطبي، دور المحاسبة الادارية الاستراتيجية لتدعيم القدرة التنافسية في الشركات العامة للصناعة المعدنية بردي، مجلة الادارة والاقتصاد، الموصل ، العراق، (العدد الثاني، 2012م)، ص 204.

(54) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (بيروت: الدارالجامعية، 19 بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مرجع سابق، ص 546م)، ص 100.

في هذا الصدد هناك خمس قوى رئيسية تساهم في تحديد الميزة التنافسية للمؤسسة وتؤثر على توجيهها الاستراتيجي. في تحديد هذه القوى، اعتمد الكتاب على النموذج الذي اقترحه بورتر، والذي يُعرف اصطلاحاً باسم نموذج القوى الخمس الذي يحدد الوضع التنافسي للشركة التي تعمل في صناعة معينة وتتمثل في⁵⁵:

1. المخاطر الناجمة عن المنتجات البديلة؛
2. القوى التفاوضية للموردين؛
3. حدة التنافس بين المؤسسات التنافسة حالياً في الصناعة؛
4. القوى التفاوضية للمشتريين؛
5. المخاطر الناتجة عن دخول منافسين جدد في السوق.

الشكل رقم (8): نموذج القوى الخمسة للبيئة التنافسية



Source : Porter, M ; competitive strategy :Techniques for analyzing industries and competitors, the free press,1988, p.56

المبحث الثالث: استراتيجيات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

للحكم على جودة الميزة التنافسية ، هناك استراتيجيات ومعايير نلخصها فيما يلي.

(55) أبو بكر محمد يوسف، مرجع سابق، ص ص 5-6.

المطلب الأول: استراتيجيات ومخاطر الميزة التنافسية

I. استراتيجيات الميزة التنافسية:

يتم تعريفها أنها مجموعة متكاملة من الإجراءات التي تسمح للمؤسسة بإنشاء مواقع دفاعية أو هجومية في الصناعة وبالتالي تحقيق عائد أعلى من الاستثمار ، وبالتالي فإن هذه الاستراتيجية تمكن المؤسسة من المنافسة بفعالية في صناعة وتحقيق عوائد أعلى من معدل⁵⁶.

الاستراتيجية العامة للمنافسة تتعلق ب⁵⁷:

- ✓ فيما إذا كانت المؤسسة تتبع إلى ميزة مرتبطة بتمايز المنتج وجودته ، أو ميزة مرتبطة بتكاليف أقل.
- ✓ فيما إذا كان السوق المستهدف يركز على صناعة ككل ، أو أن المؤسسة تستهدف شريحة معينة من السوق .

وبالتالي ، يمكن تمييز بين أربعة استراتيجيات عامة للمنافسة:

- ✓ إستراتيجية التركيز على التكلفة.
- ✓ إستراتيجية قيادة التكلفة.
- ✓ إستراتيجية التركيز على التمايز.
- ✓ إستراتيجية التمايز.

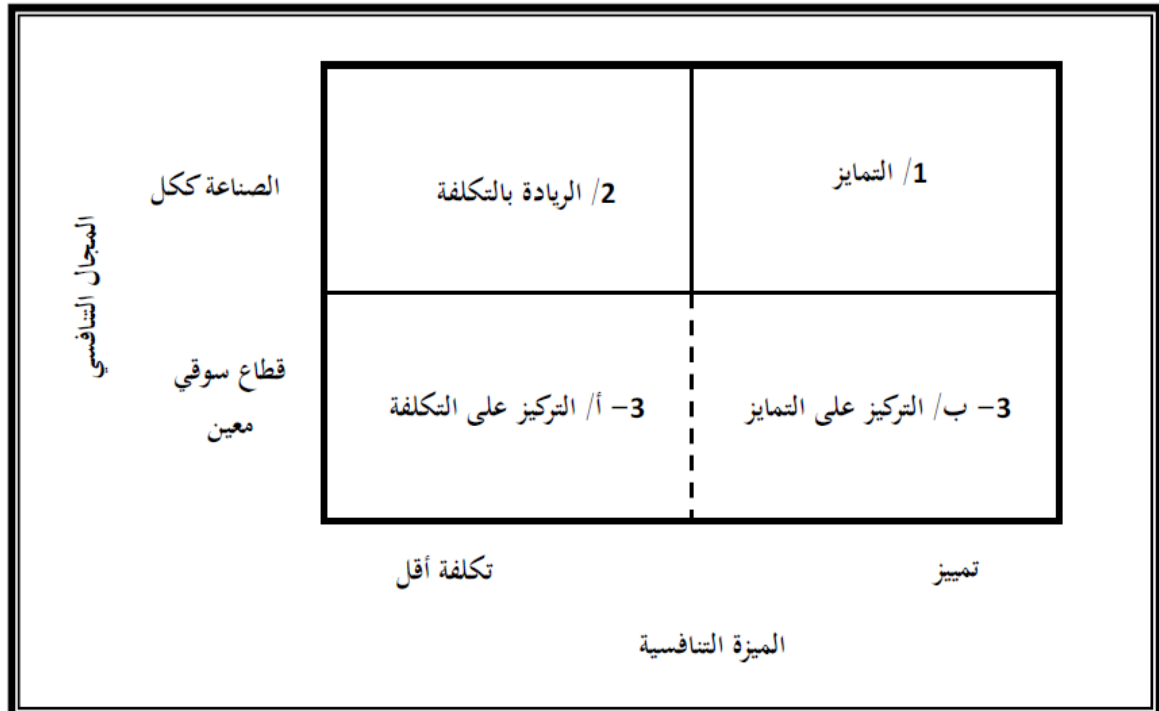
هنا تُصنّف البدائل الإستراتيجية العامة لتنافس حسب بورتر، هذه الاستراتيجيات كما هو مبين في الشكل رقم 4.

(56) بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض

المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مرجع سابق، ص54.

(57) بوازيد وسيلة، يراجع سابق ذكره ص54.

الشكل رقم (9): الاستراتيجيات العامة للتنافس.



Source: porter ME, competitive advantage – Creating and sustaining superior performance, the free press, New York, 1985, P.12.

حسب هذا التصنيف يوجد مصدرين للميزة التنافسية: التمايز أو الريادة بالتكلفة ، و يمكن للمؤسسات اتباع استراتيجيات السوق الموسعة أو الاستراتيجيات المركزة. على الرغم من أن هذا يؤدي إلى وجود أربعة استراتيجيات عامة تنافسية، بورتر عرف فقط ثلاث استراتيجيات عامة لتحقيق ميزة تنافسية وهي:

✓ إستراتيجية التمايز.

✓ إستراتيجية التركيز.

✓ إستراتيجية قيادة التكلفة.

1. استراتيجية التمايز:

ان استراتيجية التمايز تركز على قيام المؤسسة بتقديم منتجات فريدة عن ما يقدمه منافسوها أو خدمة متميزة ، بشرط أن يُنظر إلى هذه الخدمات و المنتجات أنها ذات أهمية لدى المستهلك ، تتناسب مع رغباته وتلبي احتياجاته ، يمكن تحقيق التمايز من خلال التركيز على بعض الجوانب المهمة للمستهلكين مقابل سعر مرتفع ، تتعكس هذه الجوانب في تصميم المنتجات ، والسمعة الطيبة ، وخدمة ما بعد البيع، والعلامة التجارية الرائدة.

إن اعتماد هذه الإستراتيجية تهدف من خلال ميزة التمييز إلى خلق مركز تنافسي نسبي مناسب في مواجهة قوى تنافسية الموجودة في السوق⁵⁸:

✓ فيما يتعلق بتهديد منتجات البديلة ، فإن استراتيجيات التمايز تقوم على كسب ولاء المستهلكين في المقام الأول ، بحيث تقلل من درجة هذا التهديد الذي لن يتحقق ما لم تحقق المنتجات البديلة نفس خصائص المنتجات المراد استبدالها ، وبأسعار مماثلة أو أقل.

✓ إذا استطاعت المؤسسة تلبية احتياجات المستهلك من خلال التميز في المنتجات ، فإن ذلك سيشكل عقبة أمام محاولة دخول أي منافس جديد إلى السوق ، بالإضافة إلى ارتفاع التكاليف. الذي يتطلبه التميز ، مثل البحث العميق ومواد الأولية عالية الجودة.

✓ أما فيما يتعلق بالقدرة التفاوضية للموردين ، فإن هوامش العالية التي تحققت من تطبيق هذه الاستراتيجيات ستجعل المؤسسة في وضع تنافسي مقبول للتفاوض معهم ، وفي أسوأ الحالات ، يمكن أن تتحمل العبء على جزء من الأرباح.

بناءً على ما سبق ، تسمح استراتيجية التمايز للمؤسسة حصول على وضع تنافسي قوي ، يعتمد بشكل أساسي على كسب ولاء المستهلك ، مما يقلل من الحساسية اتجاه الأسعار ، خاصة في ضوء مقارنة المستهلكين لمنتجات المؤسسة مع باقي المؤسسات . لكن تجدر الإشارة إلى أن استمرارية التميز مرتبطة بأمرين⁵⁹:

✓ المنافسين لا يمكنهم تقليدها .

✓ ضرورة إدراك المستهلك للقيمة.

عندما تتبنى المؤسسات هذه الإستراتيجية ، هناك أخطاء يمكن للمؤسسة الوقوع فيها ، وبحسب بورتر فهي ناتجة عن سوء فهم العوامل الأساسية للتمييز أو تكلفتها ، و أهم الأخطاء هذه⁶⁰:

✓ ارتفاع فائض السعر: قد يؤدي تركيز الشركة على تقديم منتجات متميزة إلى زيادة كبيرة في الأسعار ، أي عدم قدرة المؤسسة على كسب ولاء المستهلكين في ظل الفارق الكبير في السعر مقارنة مع منتجاتها ومنتجات المؤسسات المنافسة ، وأيضاً ، المؤسسة التي تقوم بتبنى هذه الاستراتيجية فإنها حتماً تقوم بأنشطة مكلفة للغاية وذلك ينعكس على الأسعار ، وإذا لم تكن قادرة على الحفاظ على مستوى من التكاليف قريب من مستوى التكاليف المنافسين ، فقد يصبح فائض سعر غير قابل للحفاظ عليه.

✓ التفرد أو الوحدانية ليس له دوماً قيمة: الحقيقة هي أن وصول إلى شيء فريد لا يعني بضرورة أنه مميز ، والوحدة لا تؤدي إلى التمايز إلا إذا تمكنت المؤسسة من تحسين الأداء أو تقليل تكاليف الزبائن ، وهو ما يجب على الزبائن إدراكه. وأن التمايز الأكثر اقناعاً ينتج غالباً من مصادر القيمة التي

(58) بوازيد وسيلة، مرجع سابق ذكره، ص57.

(59) نفس المرجع السابق، ص58.

(60) نفس المرجع السابق، ص58.

يستطيع إدراكها أو قياسها من قبل الزبائن أو من مصادر مهمة ويصعب قياسها ، وأن الاختبار الأفضل لقيمة التميز يتمثل في قدرة المؤسسة على حصول فائض في السعر عندما تقوم ببيع المنتجات.

✓ **التمايز المبالغ فيه:** في حالة عدم قدرة المؤسسة على فهم الميكانيزمات أو آليات التي من خلالها يمكن التأثير على القيمة المتصورة عند الزبائن، يمكنها أن تتمايز بشكل مفرط ، في حالة تجاوز جودة المنتجات أو مستوى الخدمات المقدمة احتياجات العملاء مثلا ، ستكون المؤسسة عرضة للمنافسة بمنتجات ذو سعر أقل وجودة عالية.

أما أهم الجوانب التي يجب تركيز عليها لتحقيق التميز فهي:

- ✓ المؤسسة لديها القدرة على تطوير المنتجات.
- ✓ نظراً لأن استمرارية التميز مرتبطة بإدراك العميل للقيمة ، فإن المتطلبات الأولى لهذه الاستراتيجية هي فهم الرغبات و تحليل الاحتياجات التي لم تتحقق.
- ✓ أن تركز على الابتكار والتطوير.
- ✓ القدرات التسويقية العالية، بالمعنى يتطلب نجاح التمييز وإدراك المزايا التنافسية توفير إمكانات التوزيع وقدرات الترويج...

وفي الأخير إن اعتماد استراتيجية تمايز يعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات فريدة و متميزة عما يقدمه المنافسون ، بشرط أن ينظر إليها المستهلكون على أنها متميزة وفريدة من نوعها. يسمح اعتماد هذه الاستراتيجية للمؤسسة خلق موقف تنافسي نسبي مناسب في مواجهة القوى التنافسية ، و لنجاحها يجب التركيز على بعض جوانب تمييز ، خاصة فيما يخص فهم الرغبات وتحليل احتياجات التي يجب إشباعها ؛ كما يتطلب النظر في المخاطر المرتبطة بها.

2. استراتيجية قيادة التكلفة

تسعى استراتيجية قيادة بالتكلفة إلى تحقيق مركز المنتج الأقل تكلفة في الصناعة من خلال توفير منتجات بتكلفة أقل ، ومن ثم السماح للمؤسسات بتحديد أسعار بيع منخفض مقارنة بالمنافسين ، وذلك يؤدي إلى ارتفاع حجم مبيعاتها وحصتها في السوق و تحقيق أكبر الأرباح . فهذه الاستراتيجية تهدف الى جعل المؤسسة في وضع تسيطر من خلاله على مجال المنافسة من خلال تخفيض تكاليف الانتاج مقارنة بالمنافسين داخل القطاع. إن اعتماد هذه الاستراتيجية من قبل المؤسسة يوفر لها العديد من المزايا⁶¹:

(61) بوزيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مرجع سابق، ص ص 55-57.

✓ هذه الإستراتيجية تعمل على حماية المؤسسة من مخاطر وجود سلع بديلة يمكن أن تنافس منتجاتها. يمكن التهديد في حقيقة أن هذه المنتجات لا تتمتع فقط بنفس خصائص المنتج مراد تعويضه ، ولكن أيضًا في قدرتها على التنافس في السعر ؛ أي على مستوى تكاليف ، والذي سيكون صعبًا في مواجهة المؤسسة تعتمد الإستراتيجية هذه.

✓ كما تشكل هذه الاستراتيجية حاجزًا دفاعيًا ضد أقوى المنافسين. إذا حاول المنافسين خفض التكاليف بطريقة غير كفأة ، فسيكون على حساب الأرباح ، لذلك سيتم الخروج من السوق. إذا فضل المنافسين الحفاظ على الوضع الراهن ، فلن يتمكنوا من التنافس بسبب ارتفاع التكاليف النسبية ، وهو ما ينعكس في مستوى السعر. وهذا يؤثر سلبيًا على الكمية المطلوبة من منتجاتهم.

✓ يشكل نجاح هذه الإستراتيجية حاجزًا دفاعيًا أمام القدرة التفاوضية للموردين ؛ يوفر اعتماد الاستراتيجية هذه مرونة كافية للمؤسسة في حالة زيادة أسعار مدخلات إنتاج ، حيث أنه يمكن للمؤسسة تعويض الارتفاع في الأسعار مدخلات الإنتاج عن طريق تقليل التكاليف في النشاطات الأخرى.

إن نجاح هذه الاستراتيجية يتطلب من المؤسسة اعتماد مجموعة من السياسات والإجراءات لخفض التكاليف ، مثل :

- الاستثمار في مناطق منخفضة التكاليف.
- للمحافظة على انخفاض التكاليف يجب التركيز على منحنى الخبرة.
- لتحقيق اقتصاديات الحجم عليها توفير مواد الإنتاج المناسبة.
- الاستخدام الأمثل للموارد.

إذا هذه إستراتيجية تتطلب مراقبة مستمرة للتكلفة من أجل تقليلها.

مع ذلك ، قد تواجه هذه الاستراتيجية بعض المخاطر ، مثل التغييرات التكنولوجية التي تقضي على الاستثمارات القديمة ، أو تقليد المنافسين للسياسات التي تنتهجها المؤسسة لتحقيق أقل تكلفة.

خلاصة القول إن اعتماد استراتيجية قيادة التكلفة يعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات بأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين نتيجة لانخفاض التكاليف ، مما يتيح للمؤسسة تحقيق بعض المزايا حيث تتيح لها مواجهة المنافسين في حال حدوث حروب الأسعار مع منع دخول منافسين جدد. وتسمح أيضا بتقليل مخاطر المنتجات البديلة ، ومع الأخذ في الاعتبار أن أكثر ما يرتبط بخفض التكاليف هو السعر ، فإنه يسمح بتسويق منتجات و تحقيق الميزة التنافسية. ويتطلب نجاح هذه الإستراتيجية متابعة مستمرة للتكاليف من أجل تقليلها ، وكذلك مراعاة المخاطر المصاحبة لها.

3. إستراتيجية التركيز

الاستراتيجية العامة الثالثة للمنافسة هي استراتيجية التركيز. تختلف عن الاستراتيجيتين السابقتين ، حيث إنها تستند إلى تضيق المجال المنافسة داخل الصناعة.تختار المؤسسة التي تتبعها مجموعة من الشرائح بدلاً من التعامل مع السوق ككل ، وبالتالي تركز على خدمة فئة من الزبائن أو قطاع سوق معين ، حيث تسعى المؤسسة إلى الاستفادة من الميزة التنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال توفير منتجات بأسعار وكلفة أقل من المنافسين ، أو منتجات تبرز من حيث خدمة العملاء أو الجودة أو كليهما. نتيجة لذلك، يتم تحقيق ميزة تنافسية على مستويين⁶²:

1. تعلق المستوى الأول بتحقيق ميزة التكاليف أقل الناتجة عن تركيز النشاط بطريقة تحقق أقل تكلفة من خلال عوامل تطوير التكلفة إلى أدنى حد ممكن.
2. أما بالنسبة للمستوى الثاني ، فهو يتعلق بتمييز المنتجات ضمن أجزاء المستهدفة ، حيث يتم استثمار عوامل تفرد المنتجات بشكل أفضل بما يتناسب مع هذا التركيز.

يعتمد كلاهما على الاختلافات في القيمة التي تنشئها المؤسسة لعملائها بين الأجزاء المستهدفة من المؤسسة وبقية أجزاء الصناعة.تعمل هذه الإستراتيجية على اكتساب ميزة تنافسية من خلال تلبية الاحتياجات الاستثنائية لمجموعة من العملاء تم تجاهلها من قبل المؤسسات تعتمد على خدمة السوق بالكامل.

تعتمد هذه الاستراتيجية على الاعتقاد بأن تركيز على جزء معين من السوق يشكل كفاءة دفاعية أعلى من خدمة السوق ككل ، مما يعني أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق التميز في التكلفة أو ميزة المنتج أثناء خدمة السوق بالكامل. يعني أن المؤسسة تتمتع بحماية السوق من القوى التنافسية وتتطلب دراسة متأنية للسوق المستهدف.

تحدد المهارات والموارد التي يجب إضافتها إلى متطلبات التنظيمية لكل خيار استراتيجي ، كما هو موضح في الجدول 2:

الجدول رقم (4): استراتيجية بورتر الثلاث ومتطلباتها.

المتطلبات التشغيلية	المهارات والموارد المطلوبة	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> ▪ رقابة محكمة على التكاليف. ▪ اعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة. ▪ تنظيم ومسؤوليات واضحة. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ استثمار رأسمالي متواصل مع توفير مزيد من رأس المال في متناول اليد. ▪ مهارات هندسية في مجال العمليات. ▪ الاشراف المكثف للعمل. 	قيادة التكلفة

(62) بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مرجع سابق، ص ص 59-61.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع ▪ نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تنسيق قوي بين وظائف البحوث. ▪ تطوير المنتجات. ▪ مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية. ▪ رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ قدرات تسويقية عالية. ▪ هندسة المنتجات. ▪ الاتجاه نحو الابداع . ▪ كفاءات عالية في البحوث الأساسية. ▪ السمعة الجيدة في مجال الجودة. ▪ الريادة في التكنولوجيا . ▪ خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في الصناعات أخرى. ▪ تعاون قوي من قنوات التوزيع . 	<p>التمييز</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ مزيج من السياسات أعلاه. ▪ توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مزيج من السياسات أعلاه ▪ توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين. 	<p>التركيز</p>

المصدر: د. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، " الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل "، دار النشر: وائل للنشر الطبعة 2، 2009م، عمان الأردن ص 309.

من بين المخاطر تطبيق هذه استراتيجية مايلي:

- فرق بسيط في التكاليف بين المنافسين الذين يقومون بخدمة السوق بالكامل والمؤسسة التي تخدم جزءاً من السوق.
- لا تستفيد من وفورات الحجم الكبير ، وبالتالي إهدار الأرباح من خلال عدم خدمة المزيد من قطاعات السوق.

- احتمالية دخول منافس إلى قطاع سوق المؤسسة، وذلك يؤثر على الأرباح ، لا سيما عدم الوضوح بين منتجات المؤسسة ومنتجات المؤسسات المنافسة الذين يخدمون السوق ككل.

مما سبق ، يتطلب هذا النوع من الإستراتيجية اختيارًا دقيقًا للسوق المستهدف ، حيث تأخذ المؤسسة في الاعتبار عددًا من العوامل مثل قوة القوى التنافسية والربحية واحتمالات النمو ... وفي الغالب ما ترتبط بحجم المؤسسة ، حيث تدرك أنها لا تملك موارد كافية لتمكينها من المواجهة على مستوى السوق بالكامل. وبناءً عليه ، قد يكون مناسباً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا يمكنها التنافس مع المؤسسات الكبيرة في السوق، وبالتالي تضع جهودها على خدمة قطاع محدد يصعب على المؤسسات ذات الصلة خدمته بكفاءة أو تقوم بتجاهله بسبب صغر حجمه وعدم أهميته. لوجود أسواق كبيرة تحقق لها دخلاً أكبر.

يعكس نموذج بورتر المتمثل في الاستراتيجيات العامة للمنافسة ونموذج القوى التنافسية وسلسلة القيمة وجهة نظر تأخذ في الاعتبار عديد من المتغيرات والعوامل تسمح بتفسير الميزة التنافسية للمؤسسة ، واكتشاف التأثيرات الهيكلية المختلفة للصناعة ، هناك أيضًا العلاقات المتبادلة بين الأنشطة الداخلية المختلفة. على الرغم من أهمية مساهمة بورتر في فهم المزايا التنافسية ، إلا أنها تواجه أيضًا انتقادات عديدة. ولعل أهمها أنها تركز فقط على البيئة الخارجية في خلق التفوق وتجاهل تأثير قدرات الداخلية للمؤسسة على تحقيق هذا الهدف. وهو ما تم الكشف عنه من خلال تطور التفكير الاستراتيجي من ناحية ومن ناحية أخرى من التغيرات السريعة في البيئة.

المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

الحكم على مدى و جودة ميزة التنافسية للمؤسسة يتم من خلال 3 معايير⁶³:

I. مصدر الميزة التنافسية:

يتم تحديد مصدر ميزة تنافسية بدرجتين، درجة منخفضة من التكاليف ودرجة عالية من التميز في المنتجات، و شرح هاتين الدرجتين هو:

1. ميزة تنافسية من درجة منخفضة: كميزة التكلفة المنخفضة لكل من مواد خام وقوة العمل ، حيث أنه من السهل نسبيًا التقليد والمحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة ، لكن العيب في هذه الدرجة هو سرعة تقليدها من قبل المنافسين ، وبالتالي ميزة المؤسسة تصبح في خطر ، لذلك من الضروري البحث عن مصادر أخرى.
2. ميزة تنافسية من درجة مرتفعة: مزايا عالية ، مثل ميزة تمييز المنتج (تقديم خدمة بجودة معينة، أو التفرد و التميز في تقديم منتج ، وسمعة طيبة فيما يتعلق بالعلامة التجارية) وذلك بناءً على جهود تسويقية متراكمة ، أو علاقة قوية مع الزبائن ، وتتميز هذه المزايا بالعديد من الخصائص أهمها:

(63) حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014، أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث في ميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية فرع علوم الاقتصادية، تخصص إدارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2017/2018، ص 44.

✓ توفر القدرات و المهارات لموظفي المؤسسة على مستوى عال، من أجل أن يكونوا يتماشوا مع أهداف المؤسسة.

✓ الاستثمار والتسويق التراكمي الطويل، حيث أن هذه العملية تمنح المؤسسة درجة كبيرة من الخبرة و الوعي في كيفية كسب ولاء عملائها.

II. تعدد مصادر الميزة التنافسية:

تعد عملية المصادر المتعددة للميزة التنافسية للمؤسسة عنصرًا مهمًا في الحفاظ على تميزها ، فكلما زادت المصادر المتعددة للمؤسسة ، زادت صعوبة وتعقيد عملية التقليد من قبل المنافسين.

وفي حالة ، إذا كان للمؤسسة مصدر، أو مصدرين من ميزتها التنافسية ، كان ذلك سهل التقليد من قبل المنافسون ، وبالتالي يهدد المؤسسة في استمرار تفردتها وتميزها.

III. درجة التحسين والتطوير المستمر للميزة:

يشير هذا العنصر إلى الحاجة إلى التوليد المستمر وتجديد المزايا التنافسية وإنشاء نماذج جديدة طالما أصبحت النماذج القديمة معروفة للمنافسين.

خلاصة الفصل الثاني :

لقد سمح هذا الفصل من الدراسة بفهم العناصر الأساسية المتعلقة بالميزة التنافسية؛ حيث ذكرنا بعض المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية ، إذ أن الميزة التنافسية هي الخصائص أو الميزات التي تضمن تعزيز المنافسة القوية في السوق. وإذا تم تحقيق ميزة تنافسية فعالة في المؤسسة ، فستكون الأخيرة قادرة بسهولة على اكتساب نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها ، ومحاربة تهديدات الخارجية المحتملة ، وبالتالي ضمان استمراريتها في التميز.

كما أنه يمكن للمؤسسات أن تحقق الميزة التنافسية من خلال الإبداع وتبني المفاهيم الأساسية للجودة ، و التكنولوجيا. ويمكن أيضا للاطار الوطني توفير مجموعة من العوامل التي تساعد المؤسسات في قطاعات معينة على تحقيق إنجازات بارزة على المستويين المحلي والدولي.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للمؤسسة "طونيك"

تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني أهم خطوة من خطوات البحث العلمي، ذلك لأنه المجال الذي يتم فيه اختبار فرضيات الدراسة، وماتم عرضه في الجانب النظري، فاذا كان هذا الأخير هو المنبع الأساسي لمعرفة الحقائق الخاصة بمتغيرات الدراسة اثناء أو تنظيم المعارف الأساسية فان الجانب الميداني هو الذي يتم من خلاله اختبار فرضيات البحث ومعرفة مدى تطابق ماهو نظري بما هو موجود على أرض الواقع. من أجل ذلك اخترنا مؤسسة طونيك، صناعة لتطبيق اشكاليتنا عليها، ومعرفة مدى تطابق ما تم دراسته نظريا بما هو موجود على أرضية الميدان، فقمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث.

تدعيما لما قدمناه في الجانب النظري قمنا بدراسة ميدانية للإجابة على الإشكالية المطروحة حول دور التسويق الإلكتروني في تحقيق ميزة تنافسية، وهذا من خلال تحقيقه لمزايا و فوائد تؤدي إلى كسب رضا ولاء الزبون، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي تسليط الضوء على تلك المزايا التي تقدمها مؤسسة "إتصالات الجزائر" وبالتحديد مديرية مستغانم. أما السبب الذي دفعنا إلى اختيار هذه المؤسسة هو أنه تعتبر رائدة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة طونيك الصناعية للتغليف

I. **التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:** طونيك للتصنيع هي مؤسسة اقتصادية برأس مال اجتماعي

قدره 30 مليار سنتيم تأسست بتاريخ 2011/10/21 عن طريق الجمعية العامة طبقا للتعليمات من مجلس مساهمات الدولة رقم 06-109 وهي خاضعة في مجملها لشركة مؤسسة لتسيير مساهمات الدولة وفي هذا الاطار قررت:

▪ **الادماج بامتصاص للشركات العشر التابعة لمجمع طونيك والمحولة ملكيتها لفائدة الخزينة العمومية في المؤسسة العمومية الاقتصادية لشركة ذات أسهم و المسماة " طونيك صناعة "**
" TONIC INDUSTRIE "

▪ **اعادة صيانة السجل التجاري الخاص بالمؤسسة ويتمثل نشاطها رئيسي في :**

- صناعة وتحويل الورق ومواد التغليف.
- كراء معدات النقل.
- المؤسسة تعمل وفق نظام عصري يهتم بالمحافظة على البيئة ومحاربة التلوث والغازات السامة .

الموقع: تقع المؤسسة على بعد 40 كلم غرب الجزائر العاصمة، تحديدا بدائرة بواسماعيل طريق القليعة التابعة لولاية تيبازة، بلغ عدد عمالها الاجمالي 2717 عامل موزعين على حوالي 11 وحدة انتاجية بالمنطقة الصناعية ببواسماعيل والمنطقة الصناعية " الونشريس " الشعبية، وهي مؤسسة مختصة في صناعة الورق، وتحويله وتسويقه منذ 16 سنة.

نشأة وتطور المؤسسة: مجمع طونيك كان عبارة عن تكتل لصناعة وتحويل الرق والكرتون، تأسس سنة 1985، تأسس بعدها " سنا " التي ولدت هذا المجمع الكبير عام 1992 بحيدرة، اذ كانت مكلفة باستيراد واعادة بيع الورق الكرتوني (أبيض، رمادي) من تونس عن طريق شاحنات شبه جرارة تم تميمتها عام 1996 بمنشأة جرار نسبة لمالكها (السيد عبد العزيز جرار) وذلك بابقاء نفس النشاط، كما تخصصت أيضا في بيع فضالة الورق للموردين التونسيين.

لأسباب خارجية غيرت مكان عملها وهذا في جوان 1998 وكذا تسميتها، حيث أصبحت منشأة جرار تسمى باورد طونيك تعبئة، مستقرة ببواسماعيل برأس مال 1.000.000 دج متضمنة ادارة صغيرة ووحدة انتاجية مكلفة بصنع الكارتون المموج وعلب الحلويات، لتتطور هذه الأخيرة وتصبح سارد طونيك تعبئة في 2001/09/11 برأس مال 250.000.000 دج .

رأت طونيك توسعها ينمو بفضل استراتيجيات تجاوية جديدة وتكنولوجيا جد متطورة وأشخاص مؤهلين برأس مال 500.000.000 دج وعليه تم انشاء فرع لهذه المجموعة يسمى مودل تعبئة سنة 1999 برأس مال قدره

431.000.000 دج، في نفس الفترة تم تزويد هذه المجموعة بمطبعة لهذه الأخيرة تلبية للاحتياجات الموجودة في السوق و فيما يخص الفرع الثالث السترا بدأت نشاطها في 2001/01/04 برأس مال يبلغ 200.10.000 دج.

تعرضت المؤسسة بعد ذلك الى مستوى مديونية عالي جدا مما خلق أجواء جد سلبية تدهور المناخ الاجتماعي وتراجع في مستوى الانتاج، اضافة الى الاختلاسات، التلاعبات والاشاعات ، لتبدأ من تاريخ 2003/09/22 طونيك في كراء وبيع الآلات برأس مال قدره 1.000.000 دج من 2007 الى 2011 أصبحت تحت الرقابة القضائية ، ثم تم شراؤها من طرف الدولة نظرا لعدم تسديد ديونها، لتتحول رسميا بتاريخ 2011/05/08 الى مؤسسة عمومية وطنية تحت اسم طونيك للتصنيع برأس مال قدره 30 مليار دينار جزائري.

الشكل (10): العلامة التجاري لمؤسسة طونيك



II. وظائف المؤسسة ونشاطاتها: تعرف المؤسسة طونيك بجودة منتجاتها لكونها الرائد الجزائري في مجال صناعة تحويل وتسويق مواد التغليف، اذ تملك أضخم أجهزة وأكثرها تطورا من حيث التقنية، السرعة والتكنولوجيا، والتي تسمح بانتاج اجمالي يومي 170 طن من الكارتون التي تصل الى 250 مم، والتغليف بمختلف الأحجام، تغطي المؤسسة عدة مجالات في حيز اعادة معالجة النفايات الورقية، انتاج الورق الصحي، والورق المنزلي، المعروف بالمناديل الورقية و ورق التغليف بالاضافة لمختلف مواد التغليف الغذائي كعلب البييتزا وغيرها العديد من المنتجات التي تستجيب لاحتياجات الزبائن المتعاملين.



من بين أهم ماتنتجه المؤسسة: الورق الكرتوني المموج متعدد النماذج والأشكال، طباعة الكؤوس وعلب الحلويات والمخروط وعلب الدائرة وكرتونية صلبة، تركيب وصيانة الصفائح المعدنية، صناعة ورق النسيج بمقدار 26000 طن، وورق كؤوس، أكياس المشتريات وأكياس الدجاج، الكرايس...

تمكن المجمع من التنسيق في العملية الانتاجية بين مختلف الوحدات بالرغم من أنه يتكون من 11 شركة لأنها في الحقيقة تعد سلسلة متكاملة لا يمكن الاستغناء عن واحدة منها والمتمثلة في:

1. شركة **OUATE INDUSTRIE**: تعد بمثابة أساس المجمع بالرغم من أنها آخر استثمار قامت به

الشركة حيث تتكون من :

- وحدة PAPIER MOUCHOIRE, PAPIER SERVIETTE
- وحدة KBA: تقوم بطباعة الورق على مستوى آلة تسمى KBA OFFEST.
- وحدة KERMA: على مستوى هذه الوحدة تقوم بتقطيع الورق حسب الشكل المراد بالألات PLATINE AUTO.

2. شركة **POLY PAPIER**: تتكون من ثلاث وحدات :

- MSB2: هذه الأخيرةتقوم بتلصيق المنتجات بواسطة آلات الطي والاصاق PLIEUSES COLLEUSES لصناعة علب الحلوى والبيتزا وغيرها.
- وحدة GOBLET كذلك على هذا المستوى تقوم بعملية لصق الأكواب الورقية مع القاع (الورق المستخدم في هذه العملية هو ورق معقد)
- وحدة RAMETTE: على مستواها تقوم بصناعة الورق المستخدم في الكتابة A4 و A3 .

3. شركة طونيك: تتكون من وحدتين:

- وحدة الورق المموج أو الكرتون المموج ONDULE: هي من أقدم الوحدات حيث يتم طباعة ، قطع وتلصيق العلب الكرتونية الكبيرة.
- وحدة النقل والحمل: هذه الوحدة تعتبر من أهم الوحدات في المؤسسة وهي المسؤولة عن نقل البضائع وتحميلها الى الزبون.

شركة ALPIMA: وتتضمن :

- وحدة SACHERIE: تقوم بتحويل الورق الى أكياس ورقية للعمل أو لملئ منتجات مثل أكياس الكسكس .
- وحدة الطباعة الرقمية ELITE: تقوم بصناعة المجلات.

تشارك المؤسسة أيضا في تقديم خدمات النقل ومعدات الرفع والحفر لاحتوائها حظيرة كبيرة نسبيا ، كما أن المواد التي تقدمها طونيك مطهرة وتحلل طبيعتها للمحافظة على البيئة اذ تقوم باستخراج الألوان المستعملة مع المواد الغذائية الطبيعية ، بالإضافة الى ذلك تعيد المؤسسة استعمال فضلاتها عن طريق صنع حاملات ورقية للبيض وصفائح السيليلوز في اطار المحافظة على البيئة.

III. الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو الشكل الذي يوزع المهام والأعمال والمسؤوليات داخل المؤسسات ولكي يؤدي الهيكل التنظيمي دوره الرئيسي في أي مؤسسة ويحقق الأهداف المرجوة لابد أن تتوفر فيه شروط معينة منها:

- وسيلة لخدمة أهداف المؤسسة.
 - وسيلة تتأقلم مع الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- قررت ادارة مؤسسة طونيك صناعة وبالنظر الى التنظيم القديم الذي أثبت فشله صياغة هيكل تنظيمي جديد على سياسة تشغيلية، ترمي لتغطية مجمل التحاليل والخيارات والاجراءات المتعلقة بتحديد العمل وتهيئة المستخدمين وتأهيلهم بما يسمح بالاستجابة الفعلية والسريعة لاحتياجات المؤسسة، اذ يتضمن هيكل السياسة التشغيلية لطنونيك عدة صلاحيات.

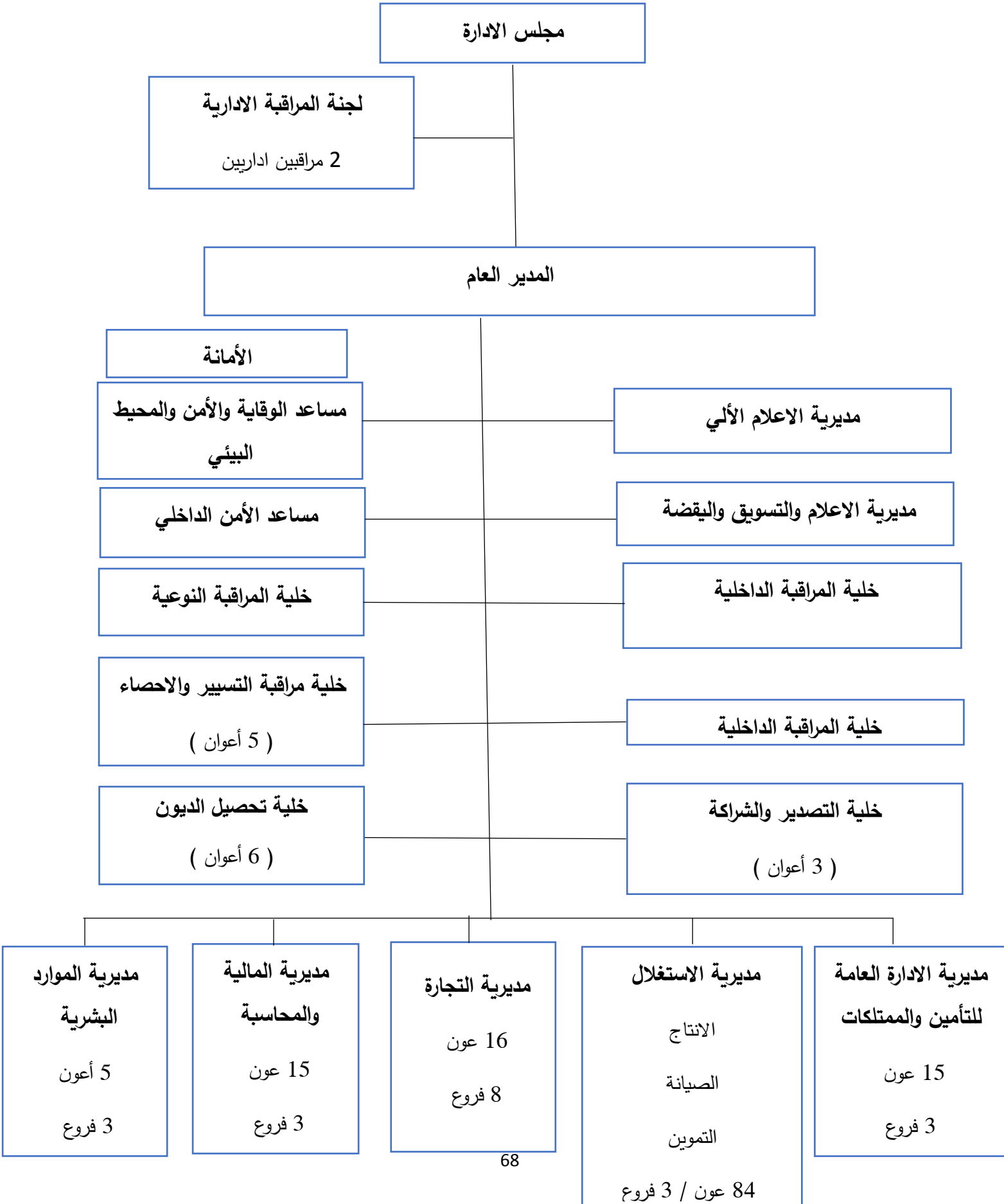
يستلزم هذا النظام الجديد على وجه الخصوص توزيع المهام والمسؤوليات داخل مجمع طونيك للتصنيع وبتنظيم كذلك موقع أعضاء المؤسسة على سلم المسؤولية كما يسمح أيضا بتحديد الأعوان الخاضعين للهرم الوظيفي من الذين يوجدون في وضعية دعم وظيفي أي خارج الطاقم ، على مسؤولي ادارة الموارد البشرية أن يأخذوا بعين الاعتبار ضرورة تشخيص التنظيم الحالي للمؤسسة لفحص وتحليل وتقييم مجمل العوامل التي تركز عليها عملية اعادة الهيكل التنظيمي لمجمع طونيك.

- التنظيم العام للمؤسسة.
- التوزيع الوظيفي لنشاطات المؤسسة.
- تناسق الهيكل التنظيمي الحالي
- مخطط تطوير المؤسسة.

بفضل اعتماد الهيكل التنظيمي الجديد ستتمكن مؤسسة طونيك من تحديد الهياكل الخاصة بكل وظيفة كما ستحدد أيضا مناصب العمل التي ستشكل المدونة والتصنيف الجديد للشركة، هذا التنظيم الجديد سيساهم بالتالي في تنسيق نشاطات المؤسسة وتطوير الاجراءات اللازم اتخاذها لبلوغ الأهداف المسطرة مع تحسين شروط العمل داخل الشركة.

الشكل الأتي في الصفحة الموالية يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة طونيك صناعة:

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لمؤسسة طونيك



المصدر: وثائق داخلية من المؤسسة

من المخطط التنظيمي لمؤسسة TONIC Industrie ، نرى أن الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة يتميز بالعديد من الإدارات التي يختلف أدائها ودور كل منها:

الإدارة العامة: الإدارة العامة هي المسؤولة عن تسيير السياسة العامة للمؤسسة على المدى القصير والمتوسط والبعيد.

تضم الإدارة العامة لمؤسسة طونيك مساعدين: مساعد الرئيس التنفيذي للتدقيق ومساعد الرئيس التنفيذي للاتصال ، ويتم تقديم الإدارة من قبل تسعة موظفين.

الإدارة العامة مسؤولة عن:

- تحديد الأهداف ذات الربحية المتزايدة والمستدامة.
- تحسين صورتها ووضعها في السوق.
- ضمان ظروف عمل مرضية مع إمكانية التطوير الوظيفي.
- لتلبية احتياجات عملائها من خلال الجودة العالية للمنتجات والخدمات
- الامتثال للقواعد القانونية والمالية والمدنية والبيئية.

مديرية التجارة:

وهي مسؤولة عن جميع أنشطة المبيعات والتسويق والاتصال والإعلان. مهامها هو:

- الحفاظ على صورة المؤسسة.
- المشاركة في اختيار محاور التنمية والاستراتيجية التجارية للمؤسسة.
- لزيادة إنتاج منتجات الحشو بنسبة 30 إلى 70٪ من خلال توافر أفضل للمواد الخام .
- وضع سياسة للأسعار تتلاءم مع السياق التنافسي ، ولا سيما بالنسبة لمنتجات محددة ذات مستوى تسويق منخفض للغاية.
- استعادة الزبون القديم المفقود.
- لتحفيز الموظفين تحت مسؤوليتهم

إدارة العمليات (Direction d'exploitation):

هي المسؤولة عن:

- تحسين النسبة (جودة الوقت) / تكلفة تصنيع المنتجات.
- مراقبة التطورات التكنولوجية في المعدات وعمليات التصنيع.

- توجيه وتنسيق أنشطة الإنتاج والتطوير التقني للمؤسسة.

مجالات نشاط مؤسسة طونيك صناعة:

المؤسسة متخصصة أساسا في التصنيع ، تجهيز الأوراق وبيعها والاستئجار الخارجي للوسائل المادية الفائضة.

Unité Récupération: هذه الوحدة مسؤولة عن استعادة نفايات الورق والكرتون المخصص لوحدة التصنيع. من بينها نذكر الورق الأبيض وورق الصحف والورق المقوى، ورق كرافت ، ورق أرشيفية ، قصاصات ورق ، كتب ، إلخ. لديها طاقة إنتاجية تصل إلى 60.000 طن / سنة.

Unité Alvéoles: تتكون هذه الوحدة من إنتاج صواني للبيض من مخلفات الجرائد. تبلغ طاقتها الإنتاجية 10000 طن / السنة.

Unité Liner: تصنع وحدة البطانة من نفايات الورق المقوى، ، وورق الكرافت من فئات مختلفة مثل الورق المموج، ورق التلوين وورق تغليف وورق الرمادي.

Unité Ouate: تصنع هذه الوحدة ، من نفايات الورق الأبيض ، بكرات من ورق الحشو أو المناديل الورقية المخصصة أساسا لوحدة المعالجة. طاقتها الإنتاجية 22000 طن / سنة.

Unité Mandrins: تقوم هذه الوحدة بتحويل ورق البطانة إلى أنابيب من الورق المقوى بقطر يتراوح من 30 مم إلى 273 مم. الطاقة الإنتاجية 2600 طن / سنة.

Unité Caisses en carton ondulé: تنتج هذه الوحدة صناديق من الورق المقوى بأحجام مختلفة من ورق البطانة لتغليف المنتجات الصناعية والغذائية مثل الثلجات ، ومكيفات هواء وصناديق لتعبئة منتجات الألبان. طاقتها الإنتاجية 90.000 طن / سنة.

Unité Boites pliantes (KBA): وحدة طباعة وتحويل مضغوطة من الورق المقوى، تقوم بتصنيع المنتجات القياسية مثل علب الجبن والبيتزا والكعك والمعجنات وصواني البطاطس واللوحات ودفاتر الملاحظات والدفاتر المدرسية... إلخ، كما أنها تصنع منتجات مخصصة مثل العلب ، والملصقات ، والمنشورات الصيدلانية ، وأغلفة الأقراص المضغوطة ، والمجلات ، والتقويمات الحزونية ، إلخ. تبلغ الطاقة الإنتاجية لهذه الوحدة 13000 طن / سنة.

Unité Sacherie: تنتج هذه الوحدة أكياس صغيرة ومتوسطة السعة بأشكال وأحجام متعددة مثل الأكياس القياسية للكرواسون، دجاج مشوي، شطائر، خبز، صيدلية، أكياس تسوق وأكياس أخرى لصناعة المواد الغذائية. الطاقة الإنتاجية 8000 طن / سنة.

Unité Converting: تقوم هذه الوحدة بتحويل المناديل الورقية إلى لفائف مناديل الحمام والمناشف الورقية ومناديل الوجه، تبلغ الطاقة الإنتاجية لهذه الوحدة 13000 طن / سنة.

Unité Gobelets: تنتج هذه الوحدة أكواب القهوة والمشروبات والآيس كريم وتوفر خدمات تجميع البرطمانات البلاستيكية. الطاقة الإنتاجية 1300 طن / سنة.

Unité Pots: تنتج هذه الوحدة أوعية بلاستيكية بأغطية ذات سعات مختلفة (0.5 كغ و 0.55 كغ و 1 كغ). الطاقة الإنتاجية 9.000.000 وحدة / سنة.

Unité Complexage: تنتج هذه الوحدة رزمًا من الورق والأظرف ومفارش المائدة وتوفر خدمات التصفيح لتصنيع الأكواب، إلخ. طاقتها الإنتاجية 12000 طن / سنة.

Unité Hélio / Flexographie: تنتج هذه الوحدة أنواعًا مختلفة من العبوات المرنة المعتمدة على الورق والأغشية البلاستيكية للمنتجات الغذائية مثل مخاريط الآيس كريم والرقائق والبسكويت وما إلى ذلك. طاقتها الإنتاجية 8000 طن / سنة.

Unité Blaze: هذه الوحدة متخصصة في الطباعة الرقمية كبيرة الحجم على جميع أنواع الوسائط، طاقتها الإنتاجية 250000 متر مربع / سنة.

وحدات الإنتاج والخدمات

أ. وحدات ذات استقلالية محدودة:

- وحدة تحويل الورق المقوى
- وحدة صناعة وتحويل الورق الصحي
- وحدة صناعة أطباق البيض
- وحدة النقل و المناولة

ب. وحدات مهيئة للمشاركة :

- وحدة الطباعة والنشر
- وحدة صناعة الورق المقوى

ت. بقية الوحدات التابعة لمؤسسة الأم (طونيك صناعة):

- وحدة صناعة الأكياس الورقية
- وحدة الطباعة وصناعة مواد التغليف اللينة
- وحدة صناعة الورق المكتبي والتهئية والتقطيع
- وحدة استرجاع ورسكلة الورق المستعمل
- وحدة انتاج الأكواب الورقية

IV. أرقام خاصة بالمؤسسة:

- التأسيس : تأسست كمؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة طونيك للتغليف سنة 1998 ، ثم تحولت الى مؤسسة عمومية اقتصادية طونيك صناعة ذ.أ سنة 2011.
- عدد العمال :أكثر من 2000 عامل
- رأس المال الاجتماعي: 30.000.000.000 دينار جزائري .
- المساحة: 36.80 هكتار .
- التخصص: رسكلة الورق المستعمل، انتاج وتحويل مواد التغليف، خدمات الطباعة الرقمية ونقل السلع والبضائع عبرى الطرق.
- الحظيرة (وسائل النقل): أكثر من 600 عربة بحمولات مختلفة (سيارات و شاحنات) .

زبائن المؤسسة

نقدم في ما يلي بعض العملاء الذين تعمل معهم مؤسسة طونيك ، وهم:

SOCOTHYD, SAIDAL, INAD, CONDOR, FROMAGERIE, LAITERIE BOUDOUAOU, MOUSSAOUI DE L'EAU, SNDA, NESTLE, BIMO, BCR, EL WIFFAK, EL HILLAL, FALLAIT, FALCO, AMC L'ARMEE, AGRODIV, SIM, HENKEL, CEVITAL, LES MOULINS AMOR BEN AMOR, MINSTERE DE LA DEFENSE NATIONALE, Wafa, MODERN CERAMIC, VITA JUS SARL, SAMHA, LAITERIE SOUMMAM SARL....

بيئة مؤسسة طونيك صناعة (L'environnement de TONIC Industrie):

من أجل أداء جيد ، يجب أن تقوم بتحليل بيئتها ، في محاولة لتحديد نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات من بيئتها الخارجية.

البيئة الداخلية (Environnement interne):

يجب على كل مؤسسة تحديد بيئتها الداخلية. فمؤسسة طونيك مثل أي مؤسسة أخرى قادرة على معرفة نقاط قوتها وضعفها. تعتبر هذه نقطة البداية لأي عمل نريد أن يكون ناجحًا. بمعنى ، يجب على كل مؤسسة تحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة وتحديد نقاط الضعف لتصحيحها. حيث:

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - تمتلك المؤسسة مجمع مزود بأحدث التقنيات والخدمات اللوجستية الهامة. - التنوع من حيث النطاق والقوى العاملة الشابة. - تتحكم في صورة علاماتها التجارية والجمهور على المستويين الوطني والدولي. - تطور قوة المبيعات. 	<ul style="list-style-type: none"> - قلة التواصل والتسويق. - لا يوجد تحكم في التكاليف. - ضعف التنظيم الفني - نقص المدربين.

البيئة الخارجية: (L'environnement externe)

لا ينبغي أن تهتم الشركة فقط بتحليل البيئة الداخلية ، بل يجب أن تكملها بدراسة البيئة الخارجية، وتعرف على الفرص التي يجب أن تحددها من أجل استغلالها واكتشاف التهديدات لإلغائها. حيث:

الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> - شهد السوق الجزائري نموًا في الطلب على التغليف ، مما يشير إلى وجود فرصة قوية. - بالإضافة إلى تطور أنماط الاستهلاك مع تطور أساليب التسويق. 	<ul style="list-style-type: none"> - المنافسة غير العادلة من المنتجات الآسيوية منخفضة التكلفة. - المنافسون موجودون على المستوى التجاري ، مبدعون على مستوى القدرة على التكيف مع الطلب ، مستجيبون على مستوى الآليات التنظيمية. - القدرة المنخفضة على المساومة مقابل

موردي المعدات.	
----------------	--

المبحث الثاني: الواقع التنافسي لمؤسسة طونيك الصناعية للتغليف

تحديد المنافسين الحقيقيين والمحتملين لـ TONIC:

يمكننا تقديم أهم المنافسين لمؤسسة طونيك والمتواجدين في السوق الجزائري بحسب النطاقات الموضحة في الجدول التالي:

جدول منافسي طونيك صناعة

الولاية	أسماء المنافسين	نوع المنتج
الجزائر العاصمة	مطبعة الهلال ، VERTEX	طبع الأوراق
بابا علي الجزائر	Wafa Faile	Papier hygiénique
بجاية، الجزائر العاصمة، بليدة ، عناية، عين تموشنت.	GENERAL EMBALLAGE, ALGERIE EMBALLAGE, MAGHREB EMBALLAGE, CEFCO, UNIFEC EMBALLAGE	الورق المقوى المموج
مستغانم	CAVIM FERNAKA	Alvéole

المصدر: وثائق المؤسسة

المنافسين الأكثر تنافسا هم GENERAL EMBALLAGE و ALGERIE EMBALLAGE. وقد يكون منافسو طونيك في نفس الوقت من عملائها ، بقدر ما تقدم طونيك لهم مكونات معينة. ويطلب هؤلاء المنافسون ، في إطار التعاون ، من طونيك مكونات معينة من العبوة ، في شكل خدمة.

V. مجالات المنافسة لمؤسسة طونيك صناعة:

1. استرجاع ورسكلة كل أنواع الورق المستعمل (البني، الأبيض، وورق الجرائد المستعملة)

2. صناعة المادة الأولية وهي:

- عجينة الورق الصحي والمنزلي.

- عجينة الورق الخاصة بصناعة الأكياس .

- عجينة الورق الخاصة بصناعة الصفائح المجوفة الخاصة بالبيض.

3. تحويل المنتجات النصف مصنعة (صناعة مواد التغليف التامة الصنع) وهي :

- مؤسسة طونيك تتوفر على سلسلة لألات انتاج علب الكرتون (Caisse) المموج ال بي .أش .أس (BHS) وغيراردي (Gherardi) تسمحان لنا بتحقيق منتج اجمالي يومي يقدر ب 170 طن من الورق المقوى المتموج وجميع أصناف الأخاديد من الورق بعرض قد يصل الى 2500مم تسمح لنا بانتاج علب للتغليف بأحجام كبيرة.
 - كما تنتج المؤسسة عدة أنواع من الأكياس (sachée)، أكياس مصنوعة من الورق المقوى، كأكياس الحقائق بمقبض مسطح أو شريط، أكياس بقاعدة مربعة، الأكياس قابلة للطهي، أكياس الساندويتش، أكياس المواد الصيدلانية، حيث يمكن اضعاء عليها الطابع الشخصي وبعده ألوان.
 - كما تنتج المؤسسة الأكواب الورقية (Gobelet) المصنوعة من مادة البوليتيلان الخاصة بالقهوة والعصائر وبأحجام مختلفة.
 - كما تنتج العلب الخاصة بالحلويات (Boite)، علب البيترز، علب الأدوية المختلفة، علب الأحذية و الألبسة، علب مختلف المواد الغذائية كالتومر والطلوى والبسكويت.
 - كما تقوم المؤسسة بصناعة مواد التغليف اللينة (souple) بتقنية الطباعة هيليو وفليكسو (HELLIO- FLEXO) التي يتم فيها المزج الى غاية 08 ألوان على مختلف أنواع الورق .
 - كما تنتج كذلك كل أنواع الورق الصحي (Papier Hygiénique) مناديل الطاولة، مناديل التنظيف، مناديل المطبخ.
 - كما ننتج صفائح المجوفة للبيض (Plateaux Alvéoles) بمواد أولية محلية ومسترجعة .
 - كما تنتج لفائف الألمنيوم (Papier Aluminium) والشريط الشفاف (Film Transparent).
 - كما يتم صنع الورق المكتبي (Papier A4) و الاظرف البريدية .
4. تقديم خدمة الطباعة الرقمية والنقل للبضائع (الدعم اللوجيستيكي) وهي:
- تمتلك المؤسسة على قسم خاص بتشكيل المقاطع بأشعة الليزر، واعداد أشكال التغليف حسب الطلب، كما تنتج أفلام الطباعة من مختلف الأحجام مع اضعاء الطابع الشخصي على مواد التغليف المطلوبة .
 - كما تقدم المؤسسة على مستوى فرع ايليت (Elite) للطباعة بخطيه للأوفسيت الرقمية وورشته لانجاز كل الأشكال ويتكفل بانجاز كل الأعمال المطبعية مثل: طباعة المجلات والملصقات والكتيبات والمطويات ونشريات المؤسسة ... الخ.
 - كما تقدم المؤسسة خدمة كراء وسائل النقل (Camion) وألات الأشغال العمومية (Bull Doser) والرفعات الكبيرة والصغيرة (Grue) و (Nacelle).

I. الميزات التنافسية لمؤسسة طونيك صناعة:

5. تقوم المؤسسة بانتاج جميع مواد التغليف وهذا عن طريق عدة وحدات انتاجية .
6. لديها اكتفاء ذاتي والاستقلالية التامة في بعض المواد الأولية

7. لديها موقع استراتيجي هام حيث تقع في وسط الجزائر
8. لديها أسطول لنقل السلع المنتجة وهذا على مستوى كامل التراب الوطني
9. تمتلك مركب صناعي عصري وألات انتاجية بقدرة عالية تمتلك طاقم عمالي متخصص ومؤهل ومكون من طرف المختصين في المجال
- 10.تقوم بتلبية حاجيات الزبائن حسب الطلب، سواء مواد التغليف أو الملصقات الورقية
- 11.تقدم منتجات سهلة الاستعمال وقابلة للرسكلة وللتحلل العضوي (اعادة تثمين بقايا الانتاج)
- 12.تقدم منتجات صحية ومطابقة للمعايير الصحية المحلية والدولية .
- 13.المحافظة على السمعة التجارية للمواد المنتجة مع تدعيمها باستمرار
- 14.تمتلك القدرة على التكيف مع مستجدات المحيط الخارجي (البيئي ، التجاري والصناعي)
- 15.تمتلك مصلحة مراقبة النوعية من أجل ضمان سلامة المنتج والمستهلك في نفس الوقت
- 16.القيام بعمليات التصدير لبعض مواد التغليف المنتجة لدول أوربية و افريقية
- 17.تقوم بالعمل الترويجي لكل العلامات التجارية للزبائن الأوفياء

بعض الخصوصيات :

- تقدم العلب بوجهين أو مزدوج الوجهين
- تقديم أخاديد ورقية من النوع ف. د.ب.ج
- تقدم مواد تغليف مقاومة للرطوبة
- تقوم بالطباعة من 1 الى 6 ألوان.

II. مصالح و خدمات تنافسية للمؤسسة:

III. المصالح

- أ. مصلحة التصوير للابداع المطبعي بمساعدة الحاسوب الألي.
 0. انجاز التصاميم بمختلف الأشكال
 1. تصوير وانجاز الصور السلبية.
- ب. مصلحة التسطير بالاعلام الالي
 2. انجاز العينات
 3. انتاج أشكال المقاطع
 4. مخبر لمراقبة نوعية المادة الأولية والمنتجات التامة الصنع.

1. خدمات تنافسية

ت.تقوم المؤسسة بعروض لتوصيل السلع حيث تقوم بهذه الخدمة 7/7

- ث. تحتل مرتبة مع المتوسطين بعدما كنت تحتل المرتبة الأولى في القطر الوطني
- ج. أسعار منتجاتها تقديم سعر مغري مقارنة مع المنافسين بتخفيضات تصل الى 5 بالمئة
- ح. المؤسسة تقوم بانتاج منتوجات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين الآخرين وذلك راجع لامتلاك المؤسسة آلات ذات جودة عالية ومتطورة وأيضا امتلاك عاملين ذو خبرة وكفاءة بالاضافة الى ذلك تقوم المؤسسة بتدريبيهم من أجل استعمال واستخدام هذه الآلات
- خ. تقوم المؤسسة دائما عندما يكون هناك عروض جديدة ومنتجات معروضة بوضعها على موقعها في الانترنت وفي كافة وسائل التواصل الاجتماعي وترسلها عن طريق الايميل أيضا
- د. الزبائن الأوفياء يخلص 50 بالمئة عندما يقدم الطلب و الباقي عند اكتمال السلعة
- ذ. ولأصحاب الكميات كبيرة والمتعاملن معها بكثرة يأخذ السلعة والدفع يكون بعد انائها وفي بعض الاحيان توصيل السلعة يكون مجاني
- ر. تقدم المؤسسة خدمات تطابق المواصفات والمعايير الدولية
- ز. المؤسسة تحاول دائما ترك صورة حسنة لدى زبائنها لكسب ولائهم.

القدرة التفاوضية لمؤسسة طونيك مع عملائها

المؤسسة لديها القدرة على التفاوض مع عملائها . في الواقع ، تستخدم العديد من التقنيات لجذب العملاء . خلال فترة المعارض ، تلجأ إلى عرض منتجاتها ، في محاولة لإقناع الزوار بأفضل جودة لمنتجاتهم من خلال الاستبيانات. حيث يسمح ذلك للمؤسسة بالاستماع مباشرة إلى العملاء :

- تلبية متطلباتهم
- جودة منتجات المؤسسة
- مواجهة المنافسة والحفاظ على حصة المؤسسة في السوق
- بناء الثقة بين العميل والمؤسسة
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة
- تساعد المعلومات التي تم الحصول عليها على تكييف استراتيجية لمراقبة جميع تطورات السوق.

تحليل المنافسة:

تراقب طونيك المنافسة لمواكبة التقدم في المعايير التالية:

- اداء المنتج وسعره وتوفره وشبكة توزيع المنافسين.
- مراقبة جودة المنتج.
- معدل الخصم الذي يقدمه منافسوها لعملائهم.

- المنتجات البديلة الموجودة في السوق .

يمكنها القيام بذلك بعدة وسائل:

- تستخدم TONIC عملاتها كمصدر للمعلومات.
- إجراء دراسات استقصائية للسوق من خلال المشاركة في المعارض.
- يستخدم بيانات من I'ONS كمصدر للمعلومات، مكتب الإحصاء الوطني وبيانات CNIS.
- شبكة التوزيع: إنها أيضًا مصدر للمعلومات ، حيث يقوم الموزعون الذين يعملون مع المنافسين بجمع المعلومات ذات الصلة بأعمال TONIC.

تقوم TONIC Industrie بتطوير تحليل تنافسي من خلال تحديد الأسواق ذات الصلة والمنافسين الحقيقيين والمحتملين.

المبحث الثالث: الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة و موقع التسويق الإلكتروني ضمنها

1. استراتيجية المؤسسة تتمحور حول :

- 1.1. تحديد سبب وجود المؤسسة: وجدت مؤسسة طونيك من أجل تعزيز الاقتصاد الوطني و نظرا الى أن الصناعة الورقية في الجزائر تحضى باهتمام كبير كونها عامل اقتصادي فعال رغم ضعفها هو دافع آخر شجع على قيام المؤسسة واستمرارها رغم التحديات التي واجهتها .
- 1.2. قيم المؤسسة:تعمل على تحقيق جو من العمل الجماعي الذي يسوده النظام، الوضوح الدقة والمصادقية مع احترام أخلاقيات المهنية .
- 1.3. على المدى الطويل تعمل مؤسسة طونيك على تطوير منجاتها حتى تتمكن أيضا من اقتحام السوق العالمية، ورفع الاقتصاد الجزائري.

2. الاهتمامات الإستراتيجية للمؤسسة:

1. العملاء: من هم عملاء المؤسسة ؟ حيث تعمل المؤسسة على تحديد عملائها من جهة والاجتهاد للحفاظ عليهم وزيادتهم من جهة أخرى، بالإضافة الى ذلك ولاء زبائنها لها.
2. المنتج: ماهو المنتج أو الخدمة الرئيسية للمؤسسة ؟ مؤسسة طونيك للصناعة متخصصة في الصناعات الورقية وتحويل الكرتون.
3. الأسواق: أين تتنافس المؤسسة جغرافيا ؟ تستخدم مؤسسة طونيك التوسع على أكبر قدر على المساحة الجغرافية.
4. التكنولوجيا: ماهي التكنولوجيا الأساسية للمؤسسة ؟ تستخدم طونيك أحدث الألات المتطورة التي تسمح بانتاج منتجات حسب المقاييس العالمية ذات جودة رفيعة.

5. الاهتمام بالبقاء والنمو والربحية: ما هو اتجاه المؤسسة نحو الأهداف الاقتصادية؟ تهتم مؤسسة طونيك وغيرها من المؤسسات الوطنية بتعزيز وتطوير الاقتصاد الجزائري.

3. هدف و استراتيجية مؤسسة طونيك:

1. أهداف المؤسسة

لقد أثبتت مؤسسة طونيك صناعة قوتها في سوق التعبئة والانتاج، حيث تعتبر من أكبر المؤسسات الجزائرية و الرائد في الصناعة الورقية والتي تعرف ب:

- رفع القدرة الانتاجية وزيادة الانتاج وتخفيض التكاليف وزيادة الدخل عن طريق رفع مستوى كفاءة العاملين والاستفاد بطرق أفضل من المواد المتاحة في الآلات والمواد.
- نقل المعلومات التي تخص العمل والبرامج والخدمات التي تقوم المؤسسة.
- تعديل أو تغيير اتجاهات الخاضعين للتدريب مثل زيادة الدافع لديهم وزيادة الوعي بالاشراف والادارة .
- حماية البيئة (توقيع معاهدة بين طونيك ووزارة البيئة ووزارة التربية)
- السعي للقضاء على الأفات الاجتماعية وهذا بامتصاص أكبر قدر من اليد العاملة الشابة وقدرتها على خلق الشغل .
- تدعيم اقتصاد الدولة واعطاء الطابع ونفس جديد للعمل باحداث التكنولوجيا.
- تثبيت الحجم المعتبر لنسبة المبيعات لأطول مدة زمنية ممكنة من أجل ضمان مردودية الوحدات الانتاجية وتحقيق موارد مالية ايجابية.
- تكوين اطارات جزائرية من طرف أجانب لهم خبرة في المجال .
- صلاحية منتوجاتها
- ارضاء زبائنهما.

تحتاج المؤسسة للاستراتيجية نظرا لأهميتها ونتائجها، حيث أن المؤسسة تمارس نشاطها في محيط يتغير باستمرار ويتميز بعدم الثبات في محيطه الداخلي والخارجي، فالمؤسسة معرضة في أي لحظة لخطر الخروج من السوق خاصة وأنها تمر بضائقة مالية، لذا فان أرادت البقاء يجب أن تأخذ الاحتياطات اللازمة، ولتجعل ابعادها من السوق صعب يجب أن تتوفر المؤسسة على شيء اضافي يميزها عن المؤسسات الأخرى وهي الأفضل التنافسية أو الميزة التنافسية، يمكن أن تخص الانتاج، التسويق، التموين، بالنسبة للمنافسين هذا الشيء هو الأفضلية التنافسية فهي عبارة عن تنظيم معين أو تقنيات انتاجية لا يمتلكها الغير كما يصعب تقليدها، تجعل من الصعب اخراج المؤسسة من السوق أي يحميها ويبقيها.

اذن فههدف الاستراتيجية هو الحصول على الأفضلية التنافسية على المدى الطويل، وهذه الأفضلية قد توجد قبل وجود الاستراتيجية، ويمكن أن تكون موجودة فاذا كانت موجودة فالاستراتيجية يجب أن تعتمد عليها وتتطلق منه من أجل البقاء وضمان الاستمرارية في السوق أما اذا كانت غير موجودة فيجب خلق هذه

الأفضلية ثم الانطلاق منها وهذا ما تعمل عليه مؤسسة مؤسسة طونيك صناعة بحيث تعمل على بقائها في السوق من خلال استخدامها لليقضة التكنولوجيا بالاضافة الى اليقضة الاستراتيجية التي من خلاله تنتهج المؤسسة استراتيجية هجومية على كل منافس.

2. قنوات تسويق المنتجات: تسويق منتجات مؤسسة طونيك يكون عن طريق:

- ✓ المعارض
- ✓ الاشهار
- ✓ الصالون
- ✓ عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي

حيث يكون التعامل مع الزبائن عن طريق البريد الإلكتروني ومختلف وسائل التواصل الاجتماعي

3. طرق الدفع: عن طريق

- شيك
- بواسطة صكوك بنكية

تبحث المؤسسة عن زبائنها وتوصل اليهم معلومات التي هم في حاجة اليها تسعى لتلبية حاجات ورغبات الزبائن تسوق المؤسسة طونيك صناعة منجاتها الى خارج البلد (تونس وليبيا) ويوجد أيضا مشروع في طور الدراسة للوصول الى السوق الموريتانية أسواق بيع منتجات المؤسسة:تقوم المؤسسة ببيع منتجاتها في نوعين من الأسواق المؤسسات العمومية و الادارية و الوطنية بنسبة 50 بالمئة و للخواص نسبة 50 بالمئة تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات الزبائن في السوق وتحاول تلبية هذه الاحتياجات لزيادة الحصة السوقية

4. التسويق الإلكتروني ضمن الخطة التسويقية للمؤسسة

تتجلى ملامح تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة طونيك باستخدام التسويق الإلكتروني كأداة لذلك في العديد من النقاط:

طريقة طلب:ويكون ذلك الكترونيا عن طريق البريد الالكتروني حيث يضع الزبون الجودة التي يريدونها والكمية ثم يرسلها للمؤسسة

التوزيع : عملية توزيع تكون عند الزبون اذا يريد أن يطلب من الشركة أو هو الذي يحصل على سلعته

التسليم

الخدمات ما بعد البيع : يستطيع أن يقدم الزبون شكاوي حول نوعية وجودة المنتج عن طريق البريد الالكتروني اذا لم تكن كما طلب هو ذلك .



إختر طونيك صناعة
تدوار حل شامل

ع.ب

من نحن؟

أنشأت مؤسسة طونيك صناعة في 14/04/2011 وفقا للقرار رقم 6/109 المؤرخ في 06 01/2011 الذي تم فيه اندماج عشر مؤسسات ذات مسؤولية محدودة إلى مؤسسة طونيك صناعة

منطقة النشاطات لبواسماعيل ولاية تيبازة - الجزائر
الهاتف: +213(0) 24 32 57 62 / 65 الفاكس: +213 (0) 24 32 57 04
www.tonic-industrie.com



مؤسسة طونيك مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم يقدر رأس مالها الاجتماعي بـ 3000000000 دينار جزائري وتعتبر مؤسسة عمومية .
التابعة للمجمع الجزائري للتخصصات الكمباوية

مؤسسة طونيك صناعة تركز نشاطها على مستوى المنطقتين الصناعيتين اذ تقدر المساحة الاجمالية بـ 37هكتار.
-منطقة شعبية الونشريس- ولاية تيبازة.
- منطقة النشاط - بو اسماعيل- ولاية تيبازة.

صناعة الورق والكرتون

طونيك صناعة تنتج ورق الليبر الاساسي في صناعة الورق الموج ،
الاطباق الورقية هي كذلك يتم صنعها في
مؤسسة طونيك صناعة ، هذه المادة الاولية مستعملة في صناعة
الورق الصحي وورق المنزل (الورق الناعم، المناديل
الورقية، الورق الصحي، ورق المائدة).

استرجاع وتحويل الورق القديم.

الحلقة الأولى في السلسلة استرجاع الورق القديم وورق الكرتون
طونيك صناعة تنشغل في هذا المجال ذات قيمة
مضافة عالية وهذا لانتاج المواد (اللفوفات) موجهة لصناعة الورق
الموج والورق الصحي





خلاصة الفصل الثالث :

من خلال هذا الفصل تناولنا الجانب التطبيقي للموضوع وحاولنا التعرف على واقع التسويق الالكتروني في مؤسسة طونيك صناعة وامكانية اكتسابها لميزة تنافسية تمكنها من الصمود في وجه المنافسة، حيث تطرقنا الى تعريف المؤسسة ليتم دراسة ومناقشة المعطيات المتحصل عليها.

ومن خلال هذه الدراسة اتضح لنا أن المؤسسة بدأت في استخدام التسويق الالكتروني لتتفوق على منافسيها وكسب حصة سوقية أكبر واسترجاع مكانتها في السوق. فالمؤسسة لا تستخدم التسويق الالكتروني بشكل أساسي وإنما بشكل ثانوي وهذا قد ينعكس عليها سلباً. مقارنة مع منافسيها.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

بعد التغييرات الهائلة التي أحدثتها الثورة التكنولوجية التي شهدتها العالم في نهاية القرن الماضي ، تسعى المؤسسات لمواكبة وتيرة هذه التطورات وخلق طرق حديثة وفعالة للوصول للعملاء والحصول على رضاهم لضمان بقائهم في بيئة تنافسية تتميز بالديناميكيات وسرعة نقل المعلومات. لذلك أصبح التسويق الإلكتروني طريقة تسويق حديثة تعتمد على تقنية المعلومات والتواصل بكافة تقنياته واستراتيجياته وخاصة الإنترنت. حيث يمكن القول أنه من أجل الاستفادة من التطور الكبير لتقنيات الاتصالات والمعلومات ودمجها في الوظيفة التسويقية لمؤسسة اقتصادية وانتقالها إلى الوضع الرقمي ، أو ما يسمى بالتسويق الإلكتروني جعل لها ميزة تسمح لها بدخول الأسواق العالمية والوقوف في خط المنافسة ، لأن مواكبة التطورات التكنولوجية ومواكبتها في هذا المجال تساعد على خلق ميزة تنافسية للمؤسسات تتميز بها عن المؤسسات الأخرى في ضوء الاقتصاد الذي جعل من الرقمنة اتجاهاً له.

أصبحت المؤسسة الرائدة هي تلك التي تفهم كيفية استخدام التقنيات الحديثة مثل الإنترنت والهاتف المحمول لتحقيق أهداف مختلفة ، وأهمها أهدافها التسويقية المتعلقة بزيادة قدرتها التنافسية وتحسين وضعها في السوق. والذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال جذب العملاء والاحتفاظ بهم كعملاء دائمين لهم ولمنتجاتهم.

وهنا يمكن تحقيق التسويق الإلكتروني باستخدام التكنولوجيا الحديثة وخاصة الإنترنت لتوفير مجموعة من المتطلبات ، لأنه يساهم بشكل إيجابي في تنشيط النطاق العام لأنشطة المؤسسة بصفة عامة و التسويقية بصفة خاصة ، وهو ما ينعكس في قدرتها على الاستجابة للأسواق الجديدة والقدرة على تقسيم السوق والمنافسة والتعرف على عملاء جدد. وبالتالي زيادة حصة المؤسسة في السوق ومبيعاتها وأرباحها ، ورفع يقظتها لمواكبة وتيرة التغيير المستمر والسريع الملحوظ في بيئة العمل الجديدة.

لا يمكن أن تتم عملية إنشاء مزايا تنافسية إلا من خلال العمل على فهم الفرص والتحديات في البيئة الخارجية بالإضافة إلى نقاط القوة والضعف فيها ، لذلك يجب أن تكون عملية التحليل الداخلي والخارجي للبيئة ذات أهمية استثنائية لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة ، ومن ثم المؤسسات ، أدركت طبيعة التحولات التي غيرت فيما يتعلق بواقع نظام السوق ، وأصبحت مدركة لشدة المنافسة وتأثيرها على مختلف مستويات المؤسسة ، وخاصة في ضوء نظام اقتصادي جديد قائم على المعرفة. من بين هذه التحولات ، هناك اهتمام متزايد بأنشطة البحث والتطوير التي تهدف إلى دعم وتطوير المزايا التنافسية للمؤسسات. لذلك ، تسعى معظم المؤسسات جاهدة لاكتساب القدرة العلمية والتكنولوجية من خلال تفعيل نظام البحث والتطوير. يعود التفاوت بين المؤسسات المحلية والأجنبية إلى التفاوت في أنشطة البحث والتطوير والقيمة العلمية والتكنولوجية. حيث يؤدي البحث والتطوير دوراً مهماً في تعزيز القاعدة التكنولوجية للمؤسسة وفي بناء وتطوير ميزتها التنافسية.

بناءً على ماتم طرحه في الجزء النظري والدراسة الميدانية ، توصلنا إلى بعض الاستنتاجات والاقتراحات ،نوردها فيما يلي:

❖ نتائج الدراسة النظرية

يمكن تلخيص نتائج بحثنا النظري على النحو التالي:

- الهدف الرئيسي للتسويق الإلكتروني هو الوصول إلى أكبر عدد من العملاء من خلال توفير المنتجات التي تلبي احتياجاتهم ورغباتهم وقدرتهم الشرائية.
- تعتمد الأهمية النسبية لعنصر في مزيج التسويق الإلكتروني على استراتيجية المؤسسة إلى نوعية نشاطها.
- إذا كانت التغييرات المختلفة التي تحدث بناءً على التغييرات السريعة التي لوحظت في البيئة التنافسية المرصودة ، وتعقيدها وعدم استقرارها غير مرن ، فلن يكون للمؤسسة ميزة تنافسية.
- الميزة التنافسية لا تكمن فقط في موارد المؤسسات ، ولكن أيضًا في طرق مزج هذه الموارد وما يترتب على ذلك من اختلافات محسوسة في كيفية دخولها الأسواق وموقعهم فيها من خلال استراتيجية المتبعة.

❖ نتائج الدراسة التطبيقية

من خلال الدراسة التطبيقية حصلنا على النتائج التالية:

- بناءً على استراتيجية التمايز ، تقدم طونيك منتجاتها من خلال الكتلوجات ، وتكتسب ميزة تنافسية تميزها عن المؤسسات الأخرى دون تجاهل الأسعار المناسبة المتعلقة بجودة منتجاتها. معتمدة بذلك على إستراتيجية التمييز .
- يقتصر استخدام الإنترنت في مؤسسة طونيك على طلب المنتجات وخدمة ما بعد البيع.
- لا تستفيد من التكنولوجيا المتقدمة التي توفرها الإنترنت رغم أنها تساعد في تقليل التكاليف.
- لا تقوم الشركة باستغلال موقعها الإلكتروني لأنه لا يحتوي على مواد ترويجية وتحديث المعلومات من حين لآخر .

بناءً على النتائج المذكورة أعلاه ، نوجز فيما يلي أهم التوصيات المقترحة لجعل التجارة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني للمؤسسات الجزائرية أكثر كفاءة وفعالية من خلال النقاط التالية:

- يجب أن تولي مؤسسة طونيك مزيدًا من الاهتمام للتسعير الإلكتروني لأنها مصدر قوتها في الحصول على مركز تنافسي.
- تحسين استخدام التسويق الإلكتروني وزيادة فوائده المتعددة.
- ضرورة اهتمام مؤسسة طونيك بالبنية التحتية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تعتبر أساس تأسيس التسويق الإلكتروني.
- ملزمون بإدخال تكنولوجيا التسويق الإلكتروني في مؤسسات كبرامج الإنترنت والإكسترانت والإنترنت ، وكلها تقنيات مصممة لتسهيل عمل الخدمات الإلكترونية وتقليل المواجهة الشخصية مع مزودي الخدمة لما ينتج عنه استجابة إيجابية في هذا المجال.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب:

1. أ. نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي، " التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
2. د.يوسف أحمد أبو فارة، "التسويق الالكتروني عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003 .
3. د.يوسف حجيم سلطان الطائي، د.هاشم فوزي دباس العبادي، " التسويق الالكتروني"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
4. شارل هيل ، جاريت جونز، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد العالي، اسماعيل علي بسيوني، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، لرياض: دار المريخ، 2008م.
5. الشمري ناظم محمد نوري، عبد اللات عبد الفتاح زهير: " الصيرفة الالكترونية"، ط1 ،دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
6. طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
7. الطائي محمد عبد حسين: "التجارة الإلكترونية - المستقبل الواعد للأجيال القادمة"، ط1 ،دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
8. عزام زكريا احمد، حسونة عبد الباسط، الشيخ مصطفى سعيد: "مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق"، ط1 ،دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
9. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
10. غنيم أحمد محمد: " التسويق والتجارة الالكترونية"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
11. مصطفى محمود أبو بكر، المكارم البشرية مدخلى لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
12. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، بيروت: الدارالجامعية، 1996م.

❖ الأطروحات:

1. الأمين حلموس، "دور ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية دراسة عينة : مجموعة البنوك الجزائرية بولاية الأغواط"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسير، جامعة محمد خيضر بسكرة _ الجزائر _، 2016/2017.

2. بعبطيش شعبان، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف -مسيلة-، 2016/2015.
3. بن جدو بن عالية ، الاستراتيجية التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس ، 2015/2014.
4. بن سعد وسيلة، تقييم المؤسسة و دوره في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير- فرع مالية ومراقبة-، جامعة جيلالي ليايس بسيدي بلعباس، 2016/2015.
5. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة استراتيجية، جامعة سطيف1، 2012/2011.
6. تهاني محمد عبد الرحمن فقيه، التسويق الالكتروني وأثره على اتجاهات الأسرة الاستهلاكية في عصر المعلوماتية، رسالة مقدمة إلى قسم السكن وإدارة المنزل ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص سكن وإدارة المنزل، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014.
7. جلام كريمة، دور التسويق الالكتروني في تحسين أداء البنوك وتحقيق رضا العميل دراسة حالة بعض البنوك التجارية في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق وإدارة أعمال المؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم، 2014/2012.
8. حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014، أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث في ميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية فرع علوم الإقتصادية، تخصص إدارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018/2017.
9. دحماني حنان، ادارة العلاقة مع الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الخدمية دراسة حالة مؤسسة موبيليس، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص ادارة تسويقية، جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة-، 2020/2019.
10. سام عدنان سليمان، أثر تقنيات التسويق الالكتروني في تحسين فعالية التواصل مع العملاء دراسة ميدانية على مكاتب مؤسسة الطيران العربية السورية، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه في ادارة الأعمال، تخصص تسويق، جامعة دمشق، 2015.
11. سماحي منال، التسويق الالكتروني و شروط تفعيله في الجزائر دراسة حالة اتصالات الجزائر، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة وهران 2 كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، وهران، 2015/2014.
12. صالح عبد الحكيم عبد الغفور، متطلبات ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والادارة،

- أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا - غزة جامعة الأقصى - البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى-غزة برنامج القيادة و الادارة، 2015.
13. عبدوس عبد العزيز، دورة الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات دراسة حالة الجزائر، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد التنمية، جامعة أوبكر بلقايد-تلمسان-، 2006/2005.
14. نور محمد وليد الصباغ، اثر التسويق الالكتروني على رضا الزبائن في قطاع الاتصالات، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سورية، 2016.

❖ المقالات والمجلات:

1. أبو بكر محمد يوسف، ادارة المزايا التنافسية للمنشأة والدور التسييري والتأثيري للمراجعة الاستراتيجية اطار مقترح، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة الزقازيق، جمهورية مصر العربية، (العدد 1، 2005م).
2. العيد حيتامة، سيهام شيخاوي، ليلي مطاي، تأثير التسويق الالكتروني على سلوك المستهلك، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، العدد2، مخبر أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الحركية الاقتصادية الدولية ALPEC، جامعة بومرداس (الجزائر)، 2020.
3. براهيم بلقايد، عبد العزيز سالم، "دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، أبحاث اقتصادية وادارية، جامعة وهران، العدد الخامس عشر، جوان 2014.
4. خالد القطبي، دور المحاسبة الادارية الاستراتيجية لتدعيم القدرة التنافسية في الشركات العامة للصناعة المعدنية بردي، مجلة الادارة والاقتصاد، الموصل ، العراق، (العدد الثاني، 2012م).
5. أفؤاد الصباغ، الاقتصاد الرقمي وتكنولوجيات الاتصال: طرق وأليات الترويج عبر التجارة والتسويق الالكتروني، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، العدد 3، جامعة سوسة تونس، 2018.
6. الهام يحيايوي، سارة قرابصي، التسويق الرقمي: كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد04، العدد02، جامعة باتنة1، ديسمبر 2019.
7. العيد حيتامة، سيهام شيخاوي، ليلي مطاي، تأثير التسويق الالكتروني على سلوك المستهلك، مجلة أبحاث الاقتصادية معاصر، العدد2، جامعة بومرداس، 2020.
8. حسام الدين عبد الحفيظ، التسويق الالكتروني وأثره على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، ISSN : 9750-2571، 2019.
9. مطاي عبد القادر، بن شنيبة كريمة، أثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمة المصرفية الالكترونية في الجزائر، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد10، العدد2، جامعة شلف، 2019.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Michel Badoc et autre, **e-marketing de la banque et de l'assurance**, 2eme édition, Edition d'organisation, 2000, Paris.

2. Philip Kotler, Dubois, **Marketing Managements**, édition d'organisation, 3^{ed}, 2001.
3. Porter ME, **competitive advantage – Creating and sustaining superior performance**, The Free Press, New York, 1985.
4. Porter, M ; **competitive strategy : Techniques for analyzing industries and competitors**, The Free Press, 1988.
5. Thomas Stenger et Stéphane Bourliataux-Lajoie, **e-Marketing e-Commerce**, Dunod, Paris, 2014.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

1. [:http://ocw.metu.edu.tr/pluginfile.php/354/mod_resource/content/0/Lecture_4.pdf](http://ocw.metu.edu.tr/pluginfile.php/354/mod_resource/content/0/Lecture_4.pdf)
[_8/11/2013.](http://ocw.metu.edu.tr/pluginfile.php/354/mod_resource/content/0/Lecture_4.pdf)
2. [https://www.aleqt.com/2008/12/20/article_175315.html.](https://www.aleqt.com/2008/12/20/article_175315.html)
3. [https://www.google.com/search?q=dspace+universit%C3%A9&oq=dspace&aqs=chrome.69i57j0i512l4j69i60j3.7541j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8.](https://www.google.com/search?q=dspace+universit%C3%A9&oq=dspace&aqs=chrome.69i57j0i512l4j69i60j3.7541j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8)
4. [https://www.reverso.net/translationresults.aspx?lang=FR&direction=anglais-francais.](https://www.reverso.net/translationresults.aspx?lang=FR&direction=anglais-francais)

الملاحق

الملحق : كتالوج مؤسسة طونيك صناعة

الطباعة وفن الغرافيك

• تصميم الجسومات الغرافية للتغليف

• الرسوم للافلام التصميمية.

• تقطيع الورق بمختلف الاحجام والاشكال الموجهة للتغليف الورقي والكرطوني

• طباعة الافست ذات ستة الوان الكلاسيكية والرقمية للطباعة والتغليف بكل الاشكال.

• الطباعة على الورق الموج.

• الطباعة باحجام كبيرة على الملصقات، قماش القن للنشر الداخلي والخارجي.

• تليس السيارات والمساحات الاشهارية.



الخدمات اللوجيستية

طونيك صناعة تضع تحت تصرف المتخصصين في التوزيع والبناء حلول لوجيستية مناسبة.

مواقف المعدات المتكونة من الشاحنات بمختلف الازان، الرافعات، الالات التي توافق بصفة كلية الاحتياجات اللوجيستية



اختر طونيك صناعة
تفكار حل شامل
ع.ب

من نحن؟

أنشأت مؤسسة طونيك صناعة في 14/04/2011 وفقا للقرار رقم 6/109 المؤرخ في 06 01/2011 الذي تم فيه اندماج عشر مؤسسات ذات مسؤولية محدودة إلى مؤسسة طونيك صناعة

منطقة النشاطات لبواسماعيل ولاية تيبازة - الجزائر
الهاتف: +213(0) 24 32 57 62 / 65 الفاكس: +213 (0) 24 32 57 04

www.tonic-industrie.com



مؤسسة طونيك مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم يقدر رأس مالها الاجتماعي بـ 3000000000 دينار جزائري وتعتبر مؤسسة عمومية .
التابعة للمجمع الجزائري للتخصصات الكمباوية
مؤسسة طونيك صناعة تركز نشاطها على مستوى المنطقتين الصناعيتين اذ تقدر المساحة الاجمالية بـ 37هكتار.
-منطقة شعبية الونشريس- ولاية تيبازة.
- منطقة النشاط - بو اسماعيل- ولاية تيبازة.

صناعة الورق والكرتون

طونيك صناعة تنتج ورق الليزر الاساسي في صناعة الورق الموج ،
الاطباق الورقية هي كذلك يتم صنعها في
مؤسسة طونيك صناعة ، هذه المادة الاولية مستعملة في صناعة
الورق الصحي وورق المنزل (الورق الناعم، المناديل
الورقية، الورق الصحي، ورق المائدة).

استرجاع وتحويل الورق القديم.

الحلقة الأولى في السلسلة استرجاع الورق القديم وورق الكرتون
طونيك صناعة تنشغل في هذا المجال ذات قيمة
مضافة عالية وهذا لانتاج المواد (اللفوفات) موجهة لصناعة الورق
الموج والورق الصحي


















C Printing and graphic arts

- Preparing the film imaging for offset printing and also the plates insulation.
- Offset printing up to 06 colors (classical and digital for publishing and for packaging of all kinds).
- Rotogravure printing and flexography on all types of print (labels, flexible packaging, goblets, and bags).
- Printing on corrugated board.
- Digital printing in large format on covers and stickers for internal and external display.

D Manufacture of all types of packaging paper, and paper board:

- Manufacturing and printing of paper and board packaging for several industries (food, pharmaceutical, household electric appliances, ceramics, detergents ...)
- Boxes and corrugated board cases, boxboard and paper)
- Corrugated board boxes, cheese box, labels.
- Polypropylene pots wrapped in food paper (dairy products and ice cream).
- Paper bags for small and medium capacity for food products and others, shopping bags, flexible plastic packaging reels, chuck all diameters).
- Manufacturing and printing different packaging types for distribution (food and medical packaging).
- Pizza box in micro grooves or fiberboard.
- Box cake and pastry.
- Coffee cups and juice.
- Paper for printer and copier, envelopes all formats, and archive box.
- Shopping bags, croissant bags, bread bags, pharmacy bags, roast chicken bags, paper for meat and meat products.
- Wadding paper (tissue paper): kitchen paper, handkerchiefs, sanitary paper, paper napkins.

Products

TONIC
INDUSTRIE

TONIC INDUSTRY

Global Paper Industry, Board,
Packaging & Graphic arts

Protect The Environment

Our Future is with You

- Printing and graphic arts
- Collecting and transformation of waste paper
- Redesign and laminating work of all types of paper
- Manufacture of all types of packaging paper, and paper board

www.tonic-industrie.com

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الشكر والتقدير
-	الاهداء
I	خطة البحث
II	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
1	مقدمة عامة
الفصل الأول: التسويق الالكتروني	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للتسويق الالكتروني
8	ماهية التسويق الالكتروني
12	خصائص ومجالات وفعالية التسويق الالكتروني
15	مزايا وعيوب التسويق الالكتروني، فرص وتحدياته
19	المبحث الثاني: البنية التحتية للتسويق الالكتروني
19	البنية الشبكية لأعمال الانترنت
21	نظم الدفع الالكتروني
25	أمن المعلومات والمعاملات الالكترونية
28	المبحث الثالث: المزيج التسويقي الالكتروني
28	مفهوم المزيج التسويقي الالكتروني
28	عناصر المزيج التسويق الالكتروني
33	التسويق الالكتروني كأداة للتميز في منظمات الأعمال
34	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الميزة التنافسية	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية
37	مفهوم الميزة التنافسية
38	أنواع الميزة التنافسية وخصائصها
42	المبحث الثاني: محددات وأسس بناء الميزة التنافسية
42	محددات الميزة التنافسية
45	أسس بناء الميزة التنافسية

فهرس المحتويات

51	المبحث الثالث: استراتيجيات ومخاطر الميزة التنافسية
51	استراتيجيات ومخاطر الميزة التنافسية
58	معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
60	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لمؤسسة طونيك
62	تمهيد
63	المبحث الأول: تقديم مؤسسة طونيك صناعة
63	تعريف بالمؤسسة
64	وظائف المؤسسة ونشاطاتها
65	أهم ماتنتجه المؤسسة
73	المبحث الثاني: الواقع التنافسي لمؤسسة طونيك
74	مجالات المنافسة لمؤسسة طونيك
75	الميزات التنافسية لمؤسسة طونيك
76	مصالح وخدمات تنافسية للمؤسسة
78	المبحث الثالث: الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة وموقع التسويق الالكتروني ضمنها
78	استراتيجيات المؤسسة
78	الاهتمامات الاستراتيجية للمؤسسة
79	أهداف المؤسسة
80	التسويق الالكتروني ضمن الخطة التسويقية للمؤسسة
83	خلاصة الفصل الثالث
85	خاتمة عامة
88	قائمة المراجع
-	الملاحق
-	فهرس المحتويات
-	الملخص

المخلص

يشهد العالم تحولاً رقمياً في جميع مجالات وقطاعات الأعمال، أين انعكس أثر هذا التحول على مختلف الأقسام في هيكله المؤسسات بالخصوص من حيث الأهداف الواجب تحقيقها وفي وقت قياسي. حيث أصبح التسوق عبر الإنترنت هو روتين اليومي للأشخاص المعاصرين.

فالتسويق الإلكتروني أصبح موضوع اهتمام العديد من المؤسسات الاقتصادية، ذلك أنه يمكّنها من اكتساب العديد من المزايا التنافسية، وبالتالي ضمان مرونتها في مواجهة المنافسة. في هذا السياق، جاءت هذه الدراسة للتعرف على التسويق الإلكتروني ودوره في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مع تسليط الضوء على مؤسسة طونيك صناعة كدراسة حالة.

يقدم هذا البحث نتائج دراسة استكشافية، حيث أجرينا مقابلة مع مسير مؤسسة طونيك وبناء على تصريحاته وإقرار منه خلال المقابلة توصلنا إلى نتيجة إيجابية تثبت صحة الفرضيات. أي التسويق الإلكتروني ضروري جدا لاكتساب وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات وأن التسويق الإلكتروني يسهل بل وكثيرا الوصول الى العملاء.

الكلمات المفتاحية : التسويق الإلكتروني، تنافسية المؤسسة، التحول الرقمي.

Abstract

Nowadays, all areas and sectors of business in the world are witnessing a digital transformation. The impact of this transformation on various departments was reflected in the structuring of institutions in particular in terms of goals to be achieved and in record time. In fact, the information revolution that accompanied globalization and the opening to the world market helped to change many concepts, including the traditional concept of commerce.

The internationalization and digitalization of business activity have made a work that does not recognize the time and territorial boundaries either between individuals or the market. They link the so-called e-commerce, to the extent that online shopping has become the daily routine of modern people.

E-marketing is an interesting topic for many economic institutions, as it enables them to gain many competitive advantages. Thus it helps them in ensuring their flexibility in the face of competition. In this context, this study came to learn about e-marketing and its role in improving the competitive advantage of the economic institutions having the light on Tonic Corporation as a case study.

Keywords: e-marketing, enterprise competitiveness, digital transformation.