



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## مساهمة الابتكار في رفع تنافسية المؤسسات الافتراضية

### دراسة مقارنة بين شركتي أمازون و إيباي

إعداد الطلبة:

عبير كريوع

صليحة مردف

لعموري صافيناز

عقبة سعيد

نوقشت بتاريخ: 2023/06/07 أمام اللجنة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
عبد الرزاق بن علي	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	رئيسا
مرزوقي مرزوقي	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مشرفا ومقررا
نصر ضو	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مناقشا

الموسم الجامعي: 2022/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



قال تعالى :

﴿ وَقُلْ رَبِّ ادْخُلْنِيْ مَدْخَلَ صِدْقٍ وَاُخْرِجْنِيْ مَخْرَجِ صِدْقٍ  
وَأَجْعَلْ لِيْ مِنْ لَدُنْكَ سُلْطٰنًا نَّصِيْرًا ﴾ صدق الله العظيم الاية ٨٠ .  
الحمد لله الذي هداانا لهذا و ما كنا لنهتدي لولا ان هداانا الله  
اللهم بارك لنا في عملنا و ارزقنا خير عسرنا آخرو و خير عملنا خواتمه  
اللهم انا نسالك خير المسألة و خير الدعاء و خير النجاة و خير العلم و خير الثواب  
اللهم ثبتنا و اجعل التوفيق حضنا في كل ما تحي و ترضى  
يا رب العالمين

## شكر وعرفان

الحمد لله حق حمد سبحانه العزيز الشكر له وحده  
بان وهبنا العقل وفضلنا بالعلم ووقفنا لهذا العمل  
والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم  
نتوجه بالشكر الجزيل إلى أستاذنا الفاضل الدكتور  
" مرزوقي مرزوقي "

الذي أشرف على هذا العمل وكان لنا خير سند وموجه  
كما نعبر عن شكرنا وتقديرنا إلى اللجنة المناقشة على  
نصحهم وإرشادهم

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والامتنان لجميع أساتذة قسم علوم التسيير فرع  
ادارة أعمال

الى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد من أجل الوصول.

# الإهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية، أهدي عملي هذا إلى:

إلى روح أبي الطاهرة، إلى النور الذي فارقتني، إلى الانسان العظيم الذي طالما تمنى أن تقر عيناه برؤيتي في يوم كهذا، إلى الذي توسده التراب قبل أن تتحقق أمنيته. إلى سر مناضلتي واجتهادي، أبتى سيد قلبي "ميلود" طيب الله ثراه وأسكنه فسيح جناته.  
إلى روح أمي الطاهرة صليحة

إلى أمي الأولى نبع الحنان والأمان "مباركة"

إلى عمي "أبي الثاني" الذي منحني القوة والعزيمة لمواصلة الدرب "لحسن" أطال الله في عمره.

إلى من عشت براءة طفولتي معهم، إلى معنى الحب والأمان. اخوتي وأبناء عمي وأبنائهم كلُّ باسمه حفظهم الله عز وجل.

إلى رفيقات الدرب، بيت أسراري وضمادات لجروحي "أمال" "بسمة" حفظكم الله لي.  
إلى صديقتي في مشواري الدراسي.

إلى كل من منحني القوة والعزيمة لمواصلة هذا الدرب بعد وفاة أبي...

إلى كل من يحمل لقب "مردف". اليكم جميعا أهدي عملي المتواضع

مردف صليحة

# الإهداء

إلى من نزل فيهما قرآنا يتلى ...

قال الله تعالى: { وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۖ إِنَّمَا يُبَلِّغُنَّ عِنْدَكَ  
الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا }

الإسراء: الآية (23)

إلى المساند والداعم والكتف التي أتكى عليه عندما تقرر الحياة أن تميل بي ... والدي

العزیز.

إلى من تدمع عينها لفرحي وحزني وسهرت الليالي من أجل راحتي ... ينبوع الحنان والذقي

الحبيبة.

إلى من شاركوني ظلمة الرحم وقاسموني نور العطف والحنان وعاشوا معي أيام الفرح

وتقلبات الدهر وأستشعر من نظراتهم حب الخير لي ...

إخوتي وأخواتي

علاء، كريمة، صلاح، قدس، مجيب، نور الهدى.

إلى كل الأهل والأحباب ... كل خال وخالة، عم وعممة.

إلى مصدر اعتزازي وثقتي بنات خالاتي ...فايزة، إكرام، جهينة، فتيحة، فاطمة.

إلى من قاسموني مشواري الجامعي رفيقاتي دربي وصديقاتي

نجمة، شيماء، خولة، سلاف، رغدة، رباب، سوسن، حنينة.

إلى رفاق خطوات النجاح ...صليحة، صافيناز.

لكل من أعانني من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل.

كريوع عبير



## الإهداء

إلى أمي...أملي وقوتي في الحياة

إلى من أحمل اسمه بكل نخرة.....أبي رحمة الله عليه

إلى أخواتي.... سندي ومؤنساتي في الحياة

إلى زوجي....ورفيق دربي بفضل تشجيعاته ها قد

وصلت

إلى صديقاتي وزميلاتي.. طوال المشوار الدراسي

أشكر كل من كان سبب في وصولي إلى هدفي وتحقيق

حلمي.....

لعموري صافيناز

## الاهداء

الى من تقع الجنة تحت أقدامها الى التي امدتني بالعطف والحنان أمي الغالية \*  
فصيلة\*

اطال الله في عمرها الى الذي علمني الصراحة والاعتماد على النفس لأصل الى  
قمة النجاح ابي العزيز \* لخضر \* اطال الله في عمره

الى زوجتي وبنائي الاعزاء \* أسيل \* جيهان \* محمد البشر \*

الى اخوتي واخواتي وازواجهم وكافة اولادهم الكل باسمه

الى عائتي الثانية \* عبد اللاوي \* وكافة افرادها وخاصة الجدة \* دليلة \* والجد \*  
عبد القادر \* حفصهما الله

الى كافة الاهل والاقارب والاصدقاء

الى رفقاء الدرب واخواتي في الاسلام واصدقائي في العمل الى كل من علمني  
حرفا ولقنني درسا استاذاتي واساتذتي الكرام

الى جميع طلبة الماستر دفعة 2023

الى كل من يحمل راية العلم والمعرفة

الى كل الغيورين على ماضي وحاضر ومستقبل هذا الوطن

الى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

عقبة



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	شكر وعرافان
-	الإهداء
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول والأشكال
	الملخص
أ - د	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول الإطار النظري للابتكار، التنافسية والمؤسسات الافتراضية</b>	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: الاطار النظري للابتكار، التنافسية والمؤسسات الافتراضية.
7	المطلب الأول: عموميات حول الابتكار، التنافسية والمؤسسات الافتراضية
7	الفرع الأول: ماهية الابتكار
11	الفرع الثاني: عموميات حول التنافسية
17	الفرع الثالث: مفاهيم عامة حول المؤسسة الافتراضية
27	المطلب الثاني: أثر الابتكار في رفع تنافسية المؤسسات الافتراضية
27	الفرع الأول: الابتكار كأداة لتحقيق الميزة التنافسية
29	الفرع الثاني: آليات تحقيق التنافسية للمؤسسات الافتراضية
31	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للإبتكار والمؤسسات الافتراضية
31	المطلب الأول: الدراسات السابقة
31	الفرع الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية
34	الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
38	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
42	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الجانب التطبيقي لموضوع حالة الابتكار والمؤسسات الافتراضية</b>	
<b>"مؤسسة أمازون ومؤسسة إيباي"</b>	
44	تمهيد:

45	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة
45	المطلب الأول: اطار مفاهيمي لمؤسسة أمازون
45	الفرع الأول: التعريف بمؤسسة أمازون
46	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لأمازون
47	الفرع الثالث: أسباب نجاح شركة أمازون
51	المطلب الثاني: إطار مفاهيمي لمؤسسة إيباي
51	الفرع الأول: تعريف مؤسسة ايباي
52	الفرع الثاني: نموذج أعمال مؤسسة إيباي
53	الفرع الثالث: إيرادات eBay
54	الفرع الرابع: توزيع الإيرادات على موقع ebay
55	المبحث الثاني: دراسة تأثير الابتكار على تنافسية المؤسسات الافتراضية محل الدراسة
55	المطلب الأول: الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات محل الدراسة
55	الفرع الأول: الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة أمازون
56	الفرع الثاني: الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة ايباي
57	المطلب الثاني: تحليل SWOT للمؤسسات محل الدراسة
57	الفرع الأول: تحليل SWOT لمؤسسة أمازون
59	الفرع الثاني: تحليل SWOT لمؤسسة ايباي
61	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات محل الدراسة
61	الفرع الأول: الاستراتيجيات التسويقية لمؤسسة أمازون
65	الفرع الثاني: الاستراتيجيات التسويقية لمؤسسة ايباي
68	المطلب الرابع: عناصر المزيج التسويقي الالكتروني للمؤسستين محل الدراسة
68	الفرع الأول: عناصر المزيج التسويقي الالكتروني لمؤسسة أمازون
70	الفرع الثاني: عناصر المزيج التسويقي الالكتروني لمؤسسة ايباي
75	خلاصة الفصل
77	خاتمة
80	قائمة المصادر والمراجع

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
20	المصطلحات الاخرى التي يستخدمها المؤلفون لوصف أشكال مترابطة و متشابكة من الأطراف أو المؤسسات عن طريق NTIC	(1-1)
29	يوضح الابتكار كأحد المصادر النهائية لتحقيق الميزة التنافسية	(2-1)
39	يوضح أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	(3-1)
50	تطور المبيعات لشركة أمازون	(1_2)
57	تحليل SWOT لمؤسسة أمازون	(2_2)
59	يوضح الجدول الموالي نقاط الضعف والقوة وفرص والتهديدات مؤسسة إيباي	(3_2)
67	مقارنة بين المؤسستين محل الدراسة من حيث الاستراتيجيات التسويقية التي تتبعها كل من المؤسستين	(4_2)
72	مقارنة بين عناصر المزيج التسويقي للمؤسسات الافتراضية	(5_2)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
14	مخطط يوضح أنواع التنافسية	(1-1)
18	تطور المدارس الادارية	(2-1)
46	يوضح واجهة مؤسسة أمازون	(1-2)
46	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة أمازون	(2_2)
49	يوضح شعار مؤسسة أمازون	(3_2)
50	يمثل التمثيل البياني لتطور المبيعات لشركة أمازون	(4_2)
53	يوضح نموذج أعمال ايباي	(5_2)
53	يوضح إيرادات مؤسسة ايباي	(6_2)
54	يوضح توزيع الإيرادات على موقع eBay	(7_2)
73	يوضح المقارنة بين إيرادات ايباي وأمازون خلال الفترة الممتدة من 2015 الى 2021	(8_2)

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى البحث في موضوع مساهمة الابتكار في رفع تنافسية المؤسسات الافتراضية، حيث تم عرض أهم المفاهيم المتعلقة بالمؤسسات الافتراضية، حيث تم عرض أهم المفاهيم المتعلقة بالمؤسسات الافتراضية والابتكار باعتباره يساهم في تحقيق تنافسية المؤسسات الافتراضية، وذلك باجراء مقارنة بين مؤسستين افتراضيتين أمريكيتين، واعتمدنا في تحليل معطياتهم على المنهج الوصفي، أسلوب المقارنة، ومن أهم النتائج المتوصل اليها:

- الابتكار يسمح للمؤسسة بالقيام بتحسينات التي تجعل المنتج يتناسب مع حاجات الزبائن وبالتالي فان الابتكار يعمل على تحويل التهديدات الى فرص.
- تستخدم المؤسسات الافتراضية جملة من الاستراتيجيات التسويقية مشابهة ومتنوعة وهذا مؤشر لزيادة درجة منافسة بينها.
- كلا مؤسستين تعتمدان على الابتكار والتطوير في تحقيقهم التنافسية فكلما اجتهدت المؤسسة في البحث التطوير زاد الابتكار وبالتالي تحقيق التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** الابتكار، المؤسسات الافتراضية، التنافسية، أمازون، ايباي.

## Summary:

This study aimed to investigate the contribution of innovation in enhancing the competitiveness of virtual enterprises. The study presented the key concepts related to virtual enterprises and innovation, considering the role of innovation in achieving the competitiveness of virtual enterprises. A comparison was made between two American virtual enterprises, and data analysis was conducted using the descriptive method and comparative approach. The main results of the study are:

- Innovation allows the enterprise to make improvements that meet the needs of customers, thus turning threats into opportunities.
- Virtual enterprises use a variety of similar and diverse marketing strategies, indicating an increase in competition among them.
- Both enterprises rely on innovation and development to achieve competitiveness, and the more the enterprise strives for research and development, the more innovation is achieved, leading to competitiveness.

**Keywords:** Innovation, Virtual Enterprises, Competitiveness, Amazon, eBay.



## 1\_ توطئة

يشهد الوضع الاقتصادي حالة من عدم التأكد وشدة المنافسة بسبب ازدياد الانفتاح الاقتصادي، خاصة منذ إنشاء المنظمة العالمية للتجارة، وإنشاء التكتلات الإقليمية، بالإضافة إلى سرعة التغيرات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. حيث تسعى المنظمات سواء التقليدية أو الافتراضية إلى توسيع آفاق بحثها محاولة بذلك تحقيق ميزة تنافسية وضمان الاستمرارية قدر المستطاع. ومن هنا ازداد اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالابتكار باعتباره أهم أحد الأبعاد التي يقوم عليها التنافس في الوقت الحالي، ومع انفتاح الأسواق وتزايد المنافسة العالمية زادت أهمية الابتكار، حيث أتاح للمؤسسات أفكار تسهل طرق عملهم في كافة أنحاء العالم وتبني أفكار جديدة للمحافظة على حصتها السوقية وتلبية احتياجات عملائها.

## 2\_ اشكالية الدراسة

انطلاقاً مما سبق نطرح إشكالية هذه الدراسة كالتالي:

"إلى أي مدى يساهم الابتكار في رفع تنافسية المؤسسات الافتراضية محل الدراسة؟".

أيضاً سوف نحاول الإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل يوجد ارتباط بين تطبيق الابتكار وزيادة التنافسية في المؤسسات الافتراضية محل الدراسة؟
- ما مستوى الابتكار في الاستراتيجيات الابتكارية لدى المؤسسات الافتراضية؟
- هل مستوى استخدام الابتكار في المؤسسات الافتراضية مرتفع؟
- كيف يختلف الابتكار بين المؤسسات الافتراضية؟
- هل مستوى الابتكار في المؤسسات الافتراضية يختلف عن المؤسسات الواقعية؟

## 3\_ فرضيات الدراسة:

بغية معالجة الاشكالية المطروحة فقد ارتأينا وضع الفرضيات التالية:

- يوجد ارتباط بين تطبيق الابتكار وزيادة التنافسية في المؤسسات الافتراضية محل الدراسة.

- مستوى استخدام الابتكار في المؤسسات الافتراضية محل الدراسة مرتفع.

- هناك تفاوت في الابتكار بين المؤسسات الافتراضية.

- نعم يختلف مستوى الابتكار في المؤسسات الافتراضية عن المؤسسات الواقعية.

4\_أسباب اختيار الموضوع: تعود الأسباب التي دفعتنا الى اختيار الموضوع الى أسباب موضوعية وأخرى

شخصية، لعل أهمها:

أ\_ أسباب موضوعية:

- بحكم التخصص الذي وجهنا لاختيار هذا الموضوع.

- قلة الدراسات الميدانية في مجال الابتكار حول المؤسسات الافتراضية.

- حداثة وأهمية الموضوع في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والعولمة.

- التعرف على دور الابتكار في رفع تنافسية المؤسسات الافتراضية.

ب\_ اسباب ذاتية: \_ رغبة ذاتية في دراسة واكتشاف المجالات المؤثرة على تطور ونمو المؤسسات الافتراضية.

\_ المساهمة ولو بالقسط القليل في المعالجة التطبيقية للابتكار في المؤسسات الافتراضية.

\_ للموضوع علاقة مباشرة مع تخصص العلمي.

5\_أهمية الدراسة: تدعو الضرورة الى الاحاطة بالأهمية العلمية، والفائدة العلمية من القيام بهذا البحث، حيث

تبرز أهمية ضمن المجالات التالية:

\_ إبراز دور الابتكار في التأثير على القوة التنافسية ومن ثمة الى تعزيز تنافسية المؤسسات الافتراضية ورفعها.

\_ حداثة الموضوع، باعتباره يربط بين متغيرات ذات أهمية بالغة.

\_ الوقوف على واقع المؤسسات الافتراضية.

\_ تشجيع المحيط الاقتصادي على الاهتمام بإنشاء وتطوير المؤسسات الافتراضية في ظل تطور تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال المنافسة.

## 6-أهداف الدراسة:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة الى تحقيق جملة الأهداف أهمها:

- التعرف على العلاقة التي تربط بين الابتكار وبناء المزايا التنافسية للمؤسسات الافتراضية.
- معرفة كيف يساهم الابتكار في رفع تنافسية وفعالية المؤسسات الافتراضية.
- تقديم إطار ومفاهيم للابتكار يمكن أن يساعد المؤسسات الافتراضية لزيادة أهدافها الاستراتيجية والتسويقية.

## 7\_حدود الدراسة:

من أجل الإلمام بإشكالية الدراسة وفهم مختلف جوانبه حددنا دراستنا كما يلي:

الحدود المكانية: تم إسقاط الجانب التطبيقي لهذه الدراسة على مجموعة من المؤسسات الافتراضية الموجودة بالولايات المتحدة الأمريكية.

الحدود الزمانية نوعين:

- حدود زمانية خاصة بالأنجاز وكانت من نوفمبر إلى غاية ماي.
- حدود زمانية خاصة بمعطيات الدراسة: اعتمدنا عن مجموعة من المعطيات الخاصة بالفترة 2012\_2022.

الحدود الموضوعية: اهتمت هذه الدراسة بمحاور المرتبطة بكل من الابتكار، التنافسية، المؤسسات الافتراضية. وتنافسية المؤسسات الافتراضية.

## 8\_ صعوبات الدراسة

إن من أهم الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذه الدراسة ما يلي:

- صعوبة الترجمة.
- قلة الدراسات السابقة باللغات للموضوع خاصة حول المؤسسات الافتراضية.
- صعوبة الدراسة على مستوى المؤسسات الافتراضية في الجزائر.

- صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة و ندرة البعض منها.

## 9\_ المنهج المستخدم في الدراسة

للإجابة على الاشكالية وتساؤلاتها ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، وذلك بالاعتماد على الجزء النظري.

## 10\_ مرجعية الدراسة:

لقد تم جمع الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع البحث سواء باللغة العربية والأجنبية، وكانت الدراسات السابقة والتي تشكل مرجعية لهذه الدراسة من أطروحات دكتوراه، ومذكرات الماجستير، ومدخلات ضمن ملتقيات ومقالات منشورة في مجالات محكمة.

## 10\_ هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث الى فصلين، ويشمل الجانب النظري لدراسة أما الفصل الثاني فيشمل الجانب التطبيقي لدراسة:

✓ الفصل الأول: الإطار النظري لدور الابتكار في رفع تنافسية المؤسسات الافتراضية وتمت معالجته خلال مبحثين:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الابتكار والتنافسية والمؤسسات الافتراضية.

- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للابتكار و المؤسسات الافتراضية.

✓ الفصل الثاني: الجانب التطبيقي لموضوع حالة الابتكار والمؤسسات الافتراضية "مؤسسة أمازون- مؤسسة ايباي".

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة.

- المبحث الثاني: دراسة تأثير الابتكار على تنافسية المؤسسات محل الدراسة.



# القضية الأولى

الإطار النظري للابتكار

التنافسية والمؤسسات الافتراضية

## تمهيد: الإطار النظري للابتكار، التنافسية والمؤسسات الافتراضية

تعد العولمة من أهم الظواهر التي لازمت تطور المجتمع الحديث، من خلال الانفتاح والتداخل الكبير للبيئات الإقليمية مع العالم الخارجي، إذ يعد المجال الاقتصادي من أكثر المجالات تأثراً بالأسباب والقوى الحاكمة لاتجاهات تطور العولمة والتي تظهر خاصة من خلال التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. حيث تتميز بيئة الأعمال الحالية بعدم التأكد والاستقرار، حيث أن القاعدة الوحيدة للبقاء والاستمرارية هي المنافسة بمختلف أنواعها واستراتيجيتها، فطبيعة البيئة الديناميكية تجعل من المنظمات سواء التقليدية أو الافتراضية في تنافس كبير لم يسبق له مثيل، والتحولت السريعة والتقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات، الأمر الذي جعل الكثير من المنظمات تتسارع في الحصول على المراتب الأولى، وذلك بالتركيز على الابتكار، إذا أصبح من المواضيع الضرورية والمهمة في مختلف المؤسسات الاقتصادية، باعتباره أحد أهم الأسس التي تقوم عليها تنافسية المؤسسات وعامل مهم في دفع عجلة النمو والتنمية الاقتصادية،

ومن ما سبق قمنا بتخصيص هذا الفصل إطار مفاهيمي للدراسة حيث تم تقسيمه إلى مبحثين يتضمنان:

**المبحث الأول:** الإطار النظري للابتكار، التنافسية والمؤسسات الافتراضية.

**المبحث الثاني:** الأدبيات التطبيقية للابتكار والمؤسسات الافتراضية

المبحث الأول: الإطار النظري للابتكار، التنافسية والمؤسسات الافتراضية.

قسمنا هذا المبحث الذي يعتبر الإطار النظري الى مطلبين، المطلب الأول كان عموميات حول الابتكار، التنافسية والمؤسسات الاقتصادية وفي المطلب الثاني نبرز أثر الابتكار ومساهمته وكيف اعتمدته المؤسسات الافتراضية لرفع من تنافسيته.

المطلب الأول: عموميات حول الابتكار، التنافسية والمؤسسات الافتراضية:

سنحاول في هذا المطلب توضيح الابتكار، التنافسية والمؤسسات الافتراضية، وذلك حسب عدة فروع.

الفرع الأول: ماهية الابتكار:

أصبح ينظر إلى الابتكار على أنه القاعدة الأساسية في بيئة الأعمال الحديثة القائمة على المنافسة الشديدة وسرعة التغير ويشمل هذا المفهوم الكثير من الغموض والتداخل، مما يترتب عنه وجود عدة تصنيفات لمفهوم الابتكار.

**1\_ مفهوم الابتكار:**

ليس من السهل إعطاء تعريف واضح لابتكار، لأنه لا يوجد تعريف واحد له كما أن لتعريف الابتكار أهمية من الناحية النظرية (العلوم) ومن ناحية الممارسة (الصناعة والمنظمات). وغالباً ما تستخدم النظرية والممارسة أساليب متعددة لتحديد الابتكار. لذلك توجد تعريفات مختلفة للابتكار.

في البداية يجب التمييز بين "الابتكار" و"الاختراع"؛ يمكن وصفا الاختراع بأنها اكتشاف "تقني" جديد لحل مشكلة معينة. لذلك تعد الاختراعات خطوة أولية نحو ابتكار قابل للتسويق.

على هذه الخلفية، يمكن تعريف الابتكار بأنه "حل جديدة لمشكلة من نوع تقني أو اقتصادي أو تنظيمي أو اجتماعي، يتم تحقيقه في المؤسسات أو في السوق. لذا يمكن اعتبار تحويل الاختراع إلى منتج (قابل للتسويق) انه ابتكار.

ووفقا لدليل أوسلو لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD، فإنَّ الابتكار هو تنفيذ منتج جديد أو محسن بشكل كبير ( سلعة أو خدمة) أو عملية أو طريقة تنظيمية جدة في ممارسات الأعمال أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية.<sup>1</sup>

تعود أصل كلمة الابتكار innovation إلى الكلمة اللاتينية innovatus والتي تعني " تغيير أو تجديد"، ( changer ou renover ) ويمكن استخلاص من هذا التعريف ما يلي<sup>2</sup>:

- التجديد: العمل على تغيير ما هو قائم بالفعل.
- التغيير: إيجاد وإدخال شيء جديد لم يكن موجود من قبل مثل منتج جديد، خدمة جديدة، فكرة جديدة.

المفهوم الأول يتعلق بمختلف ردود المؤسسة اما للتكيف مع تقلبات السوق أو تأثير تكنولوجيا جديدة أو تطبيق نظام جديد.

أما المفهوم الثاني هو الأكثر شيوعا وروجا فهو يهتم بضرورة عملية الابتكار، فالابتكار لا يقتصر على إيجاد مصادر جديدة للمواد الأولية.

عرفه راوية حسين على أنه " تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جلبها إلى المنظمة ثم تطبيقها ".

و عرف أيضا على أنه " الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة، والتي هي عبارة عن نتاج البحوث، ليكون بعد ذلك تطبيقها بنجاح ".

و من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن الابتكار هو التطبيق الخلاق للأفكار الجديدة التي لم يسبق تطبيقها من قبل، ووضعها موضع التنفيذ في مجال ابتكار المنتجات والعمليات.

<sup>1</sup> حامدي أحلام. دور إدارة الابتكار في تحسين الميزة تنافسية في ظل مبادئ المسؤولية المجتمعية، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصادية، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف، 2022/2019، ص2.

<sup>2</sup> مسلم محمد، مساهمة الابتكار في المنتجات الجديدة في تبي المستهلك النهائي لها، دراسة ميدانية لعينة من مستخدمي الهواتف النقالة الذكية لولاية البويرة، أطروحة دكتوراه في إدارة تسويقية، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألي محمد أولحاج، البويرة 2022/ 2019، ص3\_4.

## 2\_ أهمية الابتكار:

في بيئة الأعمال سريعة التغيير، أصبح الابتكار جوهرًا من أجل البقاء، ولأن بقاء المؤسسة هدفًا استراتيجيًا، لذا تعد جميع الابتكارات استراتيجية، فالمؤسسة التي لا تمتلك القدرة على الابتكار في مجال عملها ستواجه بالتأكيد تحديات كبيرة وصعبة، لهذا فإن الابتكار من أولويات اهتمام المؤسسات في جميع المجالات بلا استثناء من أجل البقاء في السوق، وللابتكار أهمية في تحقيق ما يلي:

— خفض النفقات: ابتكار المنتج أو الخدمة أو العملية لها تأثير كبير على خفض النفقات سواء بالتوصل لمواد أقل في وحدة المنتج، أو تقديم خدمات أسرع (تكلفة عمل أقل)، أو عمليات أكثر دقة (خفض تكلفة التلف).

— تحسين الأداء: يعمل الابتكار على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير، فالتسويق الإلكتروني مثلاً ساعد على تحسين الأداء في إدارة العلاقة مع الزبون، وبناء قواعد البيانات عن الزبائن لتقديم الخدمة الأفضل لهم.

— إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها: إن ابتكار المنتجات اليوم أسرع من أي وقت مضى، لذا فإن معظم المؤسسات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات وابتكار الجديد منها لخدمة زبائنها.

— إيجاد فرص عمل جديدة: تسهم الابتكارات الجديدة في إنشاء المؤسسات وخطوط الإنتاج والخدمة التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بصيانتها، وهذا كل ه فرص عمل جديدة.

— أصبح الابتكار معياراً يحدد على ضوئه درجة تقدم الدول والأمم ورفقيها، بل أكثر منذ لك أصبح مصدر التحقيق الثروات وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية، فعل سبيل المثال ابتكار طريقة جديدة تمكن من زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج في الدول النامية بنسبة أقل من واحد في المائة، قد تساهم في زيادة الناتج المحلي الإجمالي لهذه الدول بقدر أكبر مما يسهم فيه رأسمال إضافي مقداره 100 مليون دولار، فالاستراتيجية الجيدة المبتكرة مع التنفيذ أفضل من مجرد تحويل الموارد.

— الابتكار أصبح أحد المؤشرات الهامة التي تساعد إلى حد كبير في الاستدلال على مدى تقدم المؤسسات، وبصفة عامة ما يلاحظ اليوم على ما تبذله المؤسسات المعاصرة من مجهودات على أنشطة البحث والتطوير والتي قد تكلفها مبالغ كبيرة بالرغم مما يكتنفها من مخاطرة عالية بسبب ارتفاع معدل تفشل الابتكار خاصة من الناحية التجارية داخل السوق، الدليل على أهمية الابتكار من طرف هذه المؤسسات،

حيث أصبحت المؤسسات تعطي أهمية كبيرة لابتكار من أجل مواجهة هذه العوامل لتكون سبابة لتحقيق ميزة تنافسية باعتبارها ورقة رابحة في ظل هذه الظروف، وهذا ما أكده porter على أن المؤسسات تحقق ميزة تنافسية من خلال الابتكار<sup>1</sup>.

ومن هنا يتضح لنا أهمية الابتكار في تحقيق الأداء العالي للمؤسسة حيث نجد أن الابتكار في مختلف المؤسسات يعد من أحد الأسباب الرئيسية للقدررة التنافسية الصناعية والتنمية الوطنية. فهو العامل الأقوى في عالم الأعمال الحديث الذي يساعد المؤسسات على تحقيق عائد أفضل ومنتجات وخدمات جديدة بتكلفة أقل. حيث تحول الابتكار الى أكبر قوة دافعة تمهد الطريق أمام المجتمع. وتكمن الحاجة إليه في إيجاد فرص عمل وأسواق جديدة وزيادة الإنتاجية وتحسين للأداء، كما أنه يقوم على تنمية وتراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي.

### 3\_ أشكال الابتكار في المؤسسات:

بصفة عامة قد تأخذ الابتكارات ثلاث أشكال هي كل من (عزاوي وآخرون)<sup>2</sup>:

- 1) **الابتكار الإداري:** إن الابتكار الإداري هو مجال من المجالات التي يغطيها الابتكار، وأشار في نفس السياق (al West et) بأنها تتم بالعلاقات التفاعلية لإنجاز المهام، وأهداف العمل، وتلك القواعد والإجراءات لبتى تعمل بالاتصال والتبادل بين العاملين والبيئة المحيطة بالمؤسسة، ويعرف أيضا بأنه التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطور الأداء في المؤسسة.
- 2) **الابتكار التقني:** يعرف البعض الابتكار في مجال التكنولوجيا والتقنية يمثل السلعة، اذ أكد (Beije) ذلك في أن " الابتكار التقني يكمن أن تعرف كمنتجات جديدة، عمليات جديدة، تقنيات جديدة، أو تحسينها، وتتفق المؤسسات لخلق الابتكار سواء كعملية جديدة أو تسويق منتج جديد "
- 3) **الابتكار الإضافي:** يعرف بأنه " الابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية " كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن، وتعزيز برنامج خدمة عامة فريدة، حيث أشار (Alas

<sup>1</sup> مسلم محمد، مرجع سبق ذكره، ص7\_8.

<sup>2</sup> \_تبقاوي العربي، مداخلة قدمت في الملتقى الوطني حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المؤسسات الحديثة، جامعة البليدة، ماي 2011، ص13\_14.

( et al ) إلى أن الابتكار الإضافي هو "ابتكارات مساعدة وإنها تمتد عبر حدود البيئة التنظيمية وتتجاوز وظائف العمل الأساسية للمؤسسة"<sup>1</sup>.

#### 4\_خصائص الابتكار:

يتصف الابتكار بعدة خصائص نوجزها فيما يلي:<sup>2</sup>

- الابتكار يعني التمايز: أي الإتيان بما هو مختلف عن المنافسين، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة لحاجاتها عن طريق الابتكار.
- الابتكار يمثل الجديد: أي الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً، وهو بذلك يمثل مصدراً من أجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطورها.
- الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو نمط من أنماط الابتكار الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرة المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير معروف.
- الابتكار أن تكون المتحرك الأول في السوق: وفي هذا تمييز لصاحب الابتكار أن يكون الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق قبل الآخرين، وحتى في حالة التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه ميزة المؤسسات المبتكرة، أي أن صاحب الابتكار أسرع من منافسيه في التوصل إلى الفكرة وإدخالها لما هو جديد.

#### الفرع الثاني: عموميات حول التنافسية:

تحتل التنافسية مكانة هامة في مجال الإدارة الاستراتيجية في مختلف المؤسسات التقليدية كانت أو افتراضية، إلا أن هناك اختلاف في معظم التعاريف المقدمة حول التنافسية ولكن لها نفس المعنى.

#### 1\_ مفهوم التنافسية:

إن مفهوم التنافسية يتداخل مع عدة مفاهيم أخرى ولا يوجد لها تعريف دقيق، فقد عرفت أيضاً بأنها القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة في الأسواق المحلي أو العالمي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>تيقاوي العربي، مرجع سبق ذكره، ص15.

<sup>2</sup>ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور، برج بوغريج، أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017، ص5\_6.

<sup>3</sup>. فريد النجار، إدارة العمليات الاستراتيجية، الناشر الدار الجامعية بالإسكندرية، 2006، ص123.

يقصد بالتنافسية الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق<sup>1</sup>.

هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق ربحية ونمو واستقرار وتوسيع وابتكار وتحديد<sup>2</sup>.

وأيضاً المنافسة هي العنصر الأساسي من غير الاختبار وليس باستطاعته التأسيس بدون استراتيجية وغالباً هي كفاح عنيد، ولكي تقترب المؤسسة من القطاعات الأكثر جاذبية تقوم بتزويد كل طاقاتها لكي تستمر ما باستطاعتها لتقديم أفضل قطاع في الذي تريد تطويره<sup>3</sup>.

يمكن أن تعرف التنافسية بأنها الهدف الذي يبين الاختيارات التنافسية للنشاطات والتي تجعلها في مواقع مناسبة وملائمة<sup>4</sup>.

أيضاً هي الأداء الحالي والكامن للاقتصاد في إطار القطاعات والأنشطة التي تتعرض للمنافسة من قبل الاقتصاديات الأجنبية<sup>5</sup>.

وتعرف أيضاً بأنها " تحديد الجاذبية المختلفة في جميع المجالات"<sup>6</sup>.

تنشأ التنافسية من خلال تطوير المنتجات والخدمات الجديدة، فبمجرد قيام مؤسسة ما بإطلاق منتج جديد في السوق، تتسابق المؤسسات الأخرى إلى محاكاتها، مما يشكل خطراً حقيقياً عليها<sup>7</sup>.

## 2\_أنواع التنافسية:

في إطار تحديد أنواع التنافسية يجب التمييز بينها وبين المنافسة من حيث المفهوم فبينما تعرف التنافسية بأنها قدرة البلد المعني على تصريف منتجاته في الأسواق الدولية أي أنها الوسيلة التي تحدد أداء البلد في التجارة

<sup>1</sup> علي السلمي إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر القاهرة 2001، ص10.

<sup>2</sup> د. فريد النجار، مرجع السبق ذكره، ص11.

<sup>3</sup> Kamel Hamdi. Diagnostic et Redressement d'entreprise, Es-Salen.cheraga, 2002; p93

<sup>4</sup> Jean charlesmathe, dynamique concurrentielle en valeur de l'entreprise, édition EMS, France, 2004, p219

<sup>5</sup> د. التجاني عبد الله بدر، التنافسية العالمية، النادي السوداني/أبوظبي، 2007.

<sup>6</sup> Christiane Michon, le Marketeur, les nouveaux fondements du marketing, pearson éducation, 2003, p128.

<sup>7</sup> Manborgne Renée, Les opportunités de croissance, ed.d'organisations, paris, 1999, p48.

الدولية بمعناها الواسع نجد أن المنافسة أو المزاومة هي الشروط التي يتم وفقا لها الإنتاج والتجارة داخل البلد المعني وبالتالي فإن التنافس والتنافسية هما من العناصر الأساسية لتحليل الإنتاج والتجارة الدولية<sup>1</sup>.

في السياق أعلاه يتم التمييز بين عدة أنواع من التنافسية يعتبر أهمها:

1.2- التنافسية الغير سعرية: ويقصد بها العوامل غير إئتقائية والغير سعرية التي تدخل ضمن مفهوم التنافسية (مثل الموقع، المناخ، العادات والتقاليد).

2.2- تنافسية التكلفة أو السعر: فالبلد ذو التكلفة الأقل هو الذي يتمتع بتنافسية عالية بالنسبة لصادراته إلى الأسواق العالمية ويشمل هذا النوع من التنافسية أثر سعر الصرف للعملة الوطنية.

3.2- التنافسية التقنية: حيث يتم التنافس على أساس الإنتاج عالي التقنية والأكثر تعقيدا.

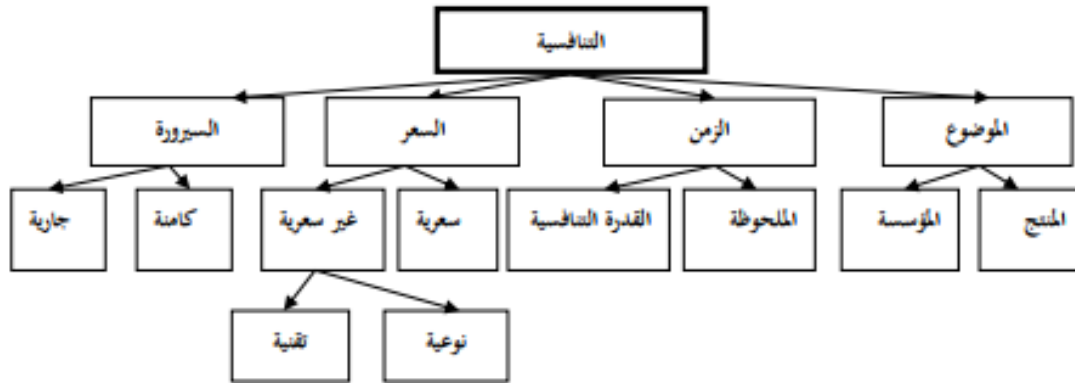
4.2- التنافسية الظرفية أو الجارية: وهي التي تحددها المنتديات الاقتصادية الدولية مثل منتدى ديفيس ويقصد بها المنافسة التي تركز على مناخ الأعمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها وتحتوي على عناصر مثل: التزويد(إمدادات)، التكلفة، النوعية، والحصة في السوقية.

5.2- التنافسية المستدامة: وترتكز على الابتكار ورأس المال البشري والفكري وتحتوي على عناصر رأس المال البشري، مستوى التعليم والتأهيل، الإنتاجية، مؤسسات البحث العلمي والتطوير والطاقة الابتكارية، الوضع المؤسسية قوى السوق<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>WWW.ARAB\_API.ORG/DEVELOP-BRIDGE24.PDF.

<sup>2</sup>د.حسين بشير، محمد نور، سياسات التنافسية وأثرها على المناخ الاستثمار، ورشة الاستثمار الإفريقي في السودان ص5\_6.

الشكل رقم (1-1): مخطط يوضح أنواع التنافسية.<sup>1</sup>



المصدر: حليلة خنوس، "استراتيجيات التسويق الالكتروني كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الافتراضية"، أطروحة دكتوراه تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2018\_2019، ص45.

### 3\_ أهداف التنافسية:

بعد سرد أهم التعاريف المتعلقة بالتنافسية وكذا أنواعها لا بد أن نقف على أهم أهدافها، والمتمثلة في

النقاط التالية:

- التركيز وتكثيف عملية الإبداع والابتكار التكنولوجي لخلق مزايا صعبة التقليد مما يزيد الحظوظ في تحسين الأداء والتفوق على المنافسين.
- تفوق المؤسسات على منافسيها من خلال تحقيق كفاءة في الأداء وتحصيل الأرباح كنتيجة مباشرة لذلك.<sup>2</sup> إذ تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به بالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.
- الرفع من الحصة السوقية وتقوية الموقع التنافسي من خلال التجديد المستمر في المنتجات والخدمات وتدنية تكاليفها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حليلة خنوس، استراتيجيات التسويق الالكتروني كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الافتراضية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسويق، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019، ص45.

<sup>2</sup> صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000، ص130.

<sup>3</sup> فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي، كتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 1997، ص124.

ومن بين الأهداف التي تسعى إليها سياسة التنافسية على الصعيد هي تشجيع التنافسية وخلق بيئة مناسبة للتنافسية في الأسواق المحلية والدولية. وذلك من خلال تعزيز المنافسة السوقية وتحقيق الفعالية في توظيف الموارد وعدالة الدخول إلى الأسواق والخروج منها.

و يتم تحقيق تلك الأهداف عبر عدد من العناصر تتلخص فيما يلي:

- إعطاء فرصة لكل المؤسسات لتحقيق مستويات الإنتاج بأقل تكاليف ممكنة.
- توفير البيئة السوقية التي تتساوى فيها السعر والتكلفة الحدية للإنتاج.
- القضاء على شبح الاحتكار وحماية المستهلك منه الذي يؤدي إلى زيادة الأسعار وتقليص العرض.

ترتبط تلك الأهداف ارتباطاً وثيقاً مع التنظيم الاقتصادي الذي يعتبر شرطاً أساسياً لتحقيق أهداف التنافسية خاصة فيما يتعلق بالكفاءة الاقتصادية ورفاهية المستهلك في إطار عمل آلية السوق. ولكن تلك الآلية لوحدها غير كافية لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية المطلوبة خاصة في الدول النامية، الأمر الذي يتطلب تدخل الحكومات بوضع قيود تنظيمية لعمل السوق سواء إن كان ذلك متعلقاً بالمستهلك أو المنشأة أو بالية توزيع الموارد.<sup>1</sup>

بصفة عامة إن الهدف الرئيسي للتنافسية هو تعزيز قدرة الاقتصاد على التعامل مع الخارج بفعالية وكفاءة.<sup>2</sup>

#### 4\_ مؤشرات قياس التنافسية:<sup>3</sup>

إن قياس التنافسية يعتبر عنصر ضروري ضمن النظرية الاقتصادية، الأمر الذي ميز بين مختلف المؤشرات، حيث نميز بين أربع مؤشرات لقياس تنافسية المؤسسات، إذ تتضمن هذه المؤشرات قياس مدى كفاءة ادارة المؤسسة في صياغة وتنفيذ استراتيجيات التنافسية والتي نوجزها في ما يلي:

- الربحية: تعد الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية للمؤسسة، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية اذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح بمجرد غرض رفع

<sup>1</sup> حسن بشير، محمد نور، مرجع سبق ذكره، ص03.

<sup>2</sup> محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، 2004، ص34.

<sup>3</sup> حليلة خنوس، مرجع سبق ذكره، ص48\_49.

حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية.

– **تكلفة الصنع المتوسطة:** تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة الزهية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا، أو السببين السابقين معا، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع النشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين. إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.

– **الإنتاجية الكلية للعوامل الإنتاج:** يقيس هذا المؤشر الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات. ويمكن هذا المؤشر من مقارنة عدة مؤسسات سواء على مستوى المحلي أو الدولي.

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

– **الحصة السوقية:** من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، لتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين، عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع

ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج، وفي قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه ولكن يضاف إليها سبب آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها في السوق ذات التوازن.

### الفرع الثالث: مفاهيم عامة حول المؤسسة الافتراضية:

إن المؤسسات الافتراضية هي شكل من أشكال النشاط الاقتصادي، حيث برزت هذه المؤسسات نتيجة استخدام المفرط لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى الحاجة المتزايدة إلى القدرة التكيف وقبول التغيير وعدم الثبات، من خلال زيادة استخدام الموارد واستثمارها بفعالية والدراية بالأساليب المعرفية والتقنية والبنية التحتية المشتركة، والمتاحة بشكل متساوي لجميع الشركاء (تفعيل دور الموظفين والزبائن والموردين والشركاء)، لتمكين من تحقيق الميزة الاستراتيجية المؤكدة<sup>1</sup>.

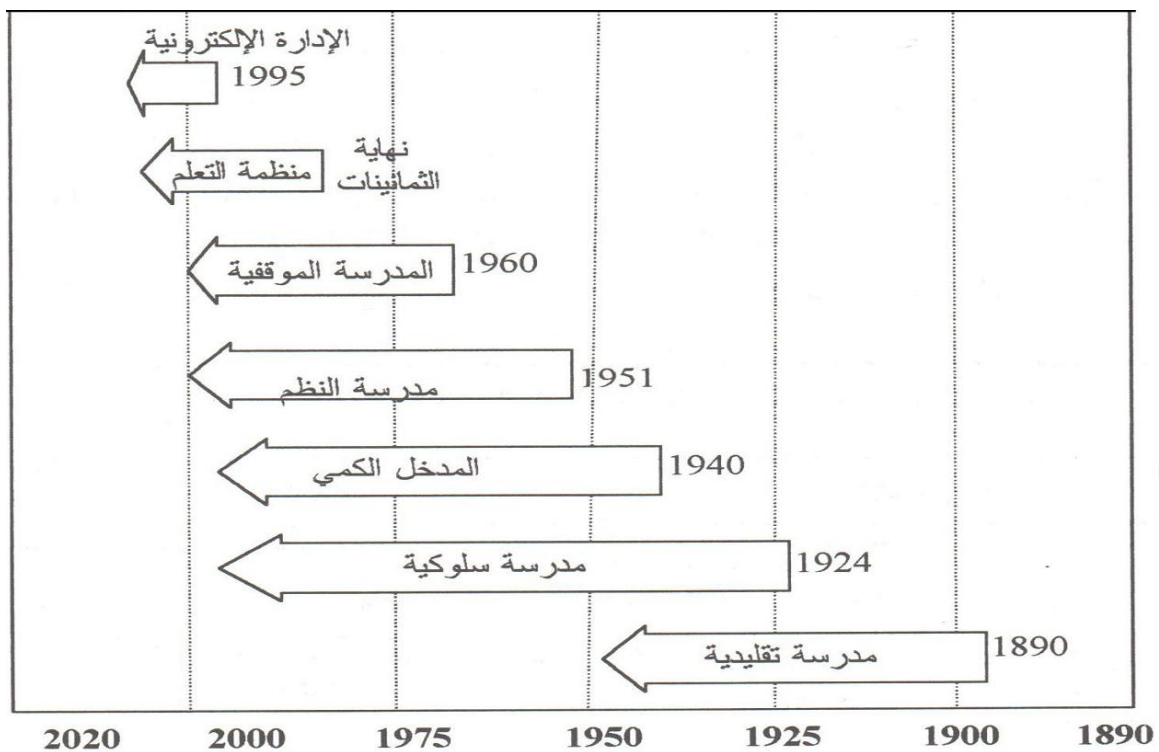
### أولا: نشأة المؤسسة الافتراضية وتطورها.

أن متطلبات البقاء وظروف الحياة المستقبلية أرغمت الإنسان منذ العصور البدائية على الحياة ضمن تنظيمات متنوعة، بهدف التغلب على العوائق التي تمنعه من إشباع حاجاته المختلفة، ولقد مرت المؤسسة الاقتصادية (هذه تنظيمات) في تطورها عبر المراحل وتغيرات متواصلة حيث تزامنت مع تطورات النظم الاقتصادية، والاجتماعية والتكنولوجية، فظهر أولا الإنتاج الأسري للمحاصيل الزراعية لأجل الحاجات العائلية....، ومع تحسن الإنتاج فيها وتنوعه صار يتجاوز حاجات الأسرية، وقد ترتب عن تفاوت الكمي والنوعي وحاجات نقلها وتخزينها وتوزيعها ظهور النشاط التجاري كبداية لمؤسسات تجارية، وكلما ازداد عدد السكان في قرية وتوفرت عوامل التحضر انتقلت بالتدرج من الطابع القروي إلى الطابع الحضري، مما جعل إمكانية تجمعهم في محلات لتكوين وحدات حرفية التي صارت بعد ذلك تجمعات صناعية وتجارية خاصة بعد اتساع الأسواق وارتفاع الطلب على المنتجات الصناعية فظهرت المصانع على شكلها الأولي (La

<sup>1</sup> د. مصطفى يوسف كافي: الإدارة الإلكترونية: إدارة بلا أوراق، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق/سوريا، 2012، ص105.

(Manufacture) بتنظيم بسيط، لكن ما لبثت هذه المؤسسات والتنظيمات تتعقد خاصة بعد الاكتشافات العملية والثورة الفكرية التي نادت بالحرية الاقتصادية والملكية الخاصة فانتشرت المؤسسات الصناعية الآلية في ظل تحسن الإنتاج والزيادة في المداخيل والأرباح، وهو ما سمح بتحقيق بعض المدخرات القابلة للاستثمار فظهرت المؤسسات المتخصصة الكبيرة والمؤسسات المالية والمصرفية بأنماط تسييرية جديدة خاصة بعد الأزمة العالمية 1929، ومع نهاية القرن العشرين أخذت المؤسسات أبعاد جد متقدمة فظهرت الشركات متعددة الجنسيات، وظهرت التكتلات بين المؤسسات في شكل كارتل وتروست وهولدينغ لمواجهة المنافسة، ولتعظيم الاستفادة من المحيط المؤسسات المبني على اقتصاد المعرفة ظهرت تنظيمات جد متطورة مبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأصول غير الملموسة الشبكات والموارد البشرية تتعلم باستمرار لإنتاج معارف تنظيمية، وهي ما صارت تعرف بالمؤسسات الافتراضية

### الشكل رقم ( 1\_2 ): تطور المدارس الادارية



المصدر: بن التركي زينب " مساهمة تكنولوجيا الانترنت في تسيير العلاقة مع الزبون بالمؤسسات الافتراضية، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة محمد خيضر بسكرة 2018\2019، ص 04.

أن التطورات الاقتصادية التي تحدث في هذا العالم خاصة مع التوجه العالمي نحو العولمة الاقتصادية، كان لازماً على المؤسسات الاقتصادية مواكبة هذا التطور والبحث عن الوسائل الجديدة للوصول بأحسن وأسرع طريقة إلى الأسواق والمستهلكين، فحاولت المؤسسة الاقتصادية استغلال تكنولوجيا الجديدة بأكثر قدر ممكن فاهتمت بوظيفة البحث والتطور، والتي من مهام موظفيها متابعة الطرق الجديدة في الإنتاج والتطور الحاصل في وسائل الإنتاج وكذلك طرق التسويق بجميع مكوناته التي تمكنها من أخذ ميزة تنافسية من غيرها من المؤسسات فجاء مشروع المؤسسة الافتراضية التي تبني على أساس التقليل من الأفراد داخل المؤسسة وزيادة استخدام العنصر التكنولوجي يعد الإطار النظري حول مفهوم التنظيم الافتراضي حديثاً إلى حد ما، وما ذلك، ومنذ الأعمال التي بدأها مؤلفون مثل ديفيدو ومالون Davidow & Malone 1992، جون بيرن John Byrne 1993، وناجيل وغولدمان Negel & Goldman 1993، نلاحظ انتشاراً وتوسعاً لمختلف التعريفات المقترحة، وفي البداية يمكن اعتبار هذا التوسع والتنوع ثراءً في وجهات النظر المحتملة متعلقة بهذا المفهوم، لكن بعد ذلك أصبح من الضروري توضيح الغموض وحتى التناقضات بين مختلف التعاريف ساكسجاري Saaksjarvi 1997، فافير وكوات Favier & Coat 1997، بيلشيك وسو Belcheikh & Su 2000.

توجد عديد التسميات لتحديد وفهم أشكال المؤسسات الافتراضية، ويعرض هذا الجدول المصطلحات الأخرى التي يستخدمها المؤلفون أيضاً لوصف أشكال مترابطة ومتشابهة من الأطراف أو المؤسسات عن طريق

NTIC

الجدول (1\_1): المصطلحات الاخرى التي يستخدمها المؤلفون لوصف أشكال مترابطة ومتشابكة من الأطراف أو المؤسسات عن طريق NTIC.

المؤلفين	التسميات المرتبطة بها	الأفكار الرئيسية
<i>Davidow &amp; Malone</i> (1992); <i>Ettigoffer</i> 1992; <i>Hardwick et al.</i> (1996); <i>Bartoli</i> (1996); <i>Gebauer</i> (1996); <i>Lebrun</i> (1996); <i>Favier &amp;</i> <i>Coat</i> (1997); <i>Venkatraman</i> (1999)	<i>Entreprise virtuelle</i>	المؤسسة الافتراضية
<i>Malone</i> (1992); <i>Davidow &amp;</i> <i>Malone</i> (1992); <i>Miller, Clemons &amp;</i> <i>Row</i> (1993); <i>Byrne</i> (1993); <i>Semich</i> <i>J. W.</i> (1994); <i>Powell &amp; Gallegos</i> (1998); <i>Christie &amp; Levary</i> (1998)	<i>Corporation virtuelle</i>	الشركة الافتراضية
<i>Upton &amp; McAfee</i> (1996); <i>Hardwick &amp; Bolton</i> (1997)	<i>Industrie virtuelle</i>	الصناعة الافتراضية
<i>Goldman &amp; Nagel</i> (1993); <i>Shields</i> (1994);	<i>Compagnie virtuelle</i>	الشركة الافتراضية
<i>Kiosur</i> (1996)	<i>Usine virtuelle</i>	المصنع الافتراضي
<i>Favier &amp; Coat</i> (1997,1999); <i>Mayère &amp; Monnoyer</i> (1997); <i>Perlo</i> <i>&amp; Hills</i> (1998)	<i>Equipe virtuelle</i>	الفريق الافتراضي
<i>Berger</i> (1996); <i>Davenport &amp;</i> <i>Pearlson</i> (1998)	<i>Bureaux virtuels</i>	المكاتب الافتراضية
<i>Hedberg &amp; al.</i> (1997); <i>Gatarski</i> (1999); <i>Baumard</i> (1998)	<i>Organisation</i> <i>maginaire</i> (ou « <i>cyber-</i> <i>entreprise</i> »)	المنظمة الخيالية <b>cyber- entreprise</b>
<i>Sarkar &amp; al.</i> (1995); <i>Bailey &amp;</i> <i>Bakos</i> (1997); <i>Golfinopoulos &amp;</i> <i>Talbot</i> (1998); <i>Timmers</i> (1998); <i>Burn</i> (1998); <i>Hagel III J. &amp;</i> <i>Singer M. (Mc Kinsey, 1999)</i>	<i>Cyber- intermédiaire</i> (ou « <i>virtual broker</i> »)	الوسيط الافتراضي
		يتم تصنيع المنتج عبر شبكة من المؤسسات التي تستخدم NTIC لتنسيق و"تحسين" التسلسل المترابط لعمليات الإنتاج (PAO, CAO) والتشغيل الآلي، وما إلى ذلك) والتسيير الإداري والدعم (SAP)، نظام (Workflow)
		انجاز مشروع ما من قبل فريق (الذي يمكن لأعضائه الانتماء إلى عدة مؤسسات) والتي تستخدم NTIC (Groupware) على سبيل المثال وهذا لتحقيق عملهم المشترك.
		التساؤل حول جدوى مكان العمل وطرح بديل العمل عن بعد باستخدام NTIC
		تسويق نشاط ما عن طريق NTIC لاسيما الانترنت: فكرة cyber- marché
		تسهيل وتأمين التقاء العرض والطلب بين مقدمي الخدمات والزبائن

المصدر: بن التركي زينب "مساهمة تكنولوجيا الانترنت في تسيير العلاقة مع الزبون بالمؤسسات الافتراضية، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة محمد خيضر بسكرة 2018\2019، ص 05.

وتشير هذه المصطلحات عموماً إلى أنماط من التنسيق عن بعد بين أطراف (الجهات الفاعلة) التي يمكن أن تنتمي إلى مؤسسات مختلفة وغالباً ما تتعلق المتغيرات التي تجدها بمميزات مثل:

– نوع التشابك المتبادل: هل يتعلق الأمر بشبكات من الأفراد كما هو الحال بالنسبة للفرق الافتراضية أو شبكات الأعمال (cas des corporations ou companies virtuelle)؟

- الطريقة التي ظهر بها التشابك: من خلال إتباع استراتيجية أنشطة الاستعانة بمصادر خارجية ( المقاول من الباطن للاستفادة من الحجم والخبرة)، أو استراتيجية التحالف الاستراتيجي، joint-venture، وما إلى ذلك
- الاستدامة: شبكة مؤقتة في مقابل شبكة مستقرة.

إن الهدف المنشود من خلال طريقة العمل عن بعد هو إنجاز وتحقيق مشروع مشترك، وزيادة السوق الجغرافية المغطاة، وتحسين التسلسل المترابط لعمليات الإنتاج على سبيل المثال تطوير نظام just in time باستخدام تكنولوجيا workflow....الخ.

هذه التسميات هي في الواقع لا تلغي بعضها البعض بل يمكن أن تكمل بعضها البعض، يمكن لنفس المؤسسة أن تنفذ وتحدد تشابكا للأطراف الفاعلة مع المتعاقدين من الباطن والزبائن والموردين والشركاء، وما إلى ذلك، من خلال إنشاء فرق افتراضية، مع اقتراح المنتجات أو الخدمات عبر الانترنت، إن الحديث عن المؤسسة في إطار العمل عن بعد.

و بناء على ما تقدم نخلص إلى أن المؤسسات الافتراضية كانت نتاجا لنوعين من المتغيرات العميقة والمتراكمة هما:

- الأولى: تتمثل في المفاهيم والافتراضات الأساسية لقطاع الأعمال الذي تغير بشكل كبير، وهذا هو المدخل الإداري.
- الثانية: تتمثل في تكنولوجيا المعلومات وشبكات الأعمال التي قدمت إمكانات عظيمة في الاتصالات الشبكية وعن بعد، وهذا هو المدخل التكنولوجي، وإذا كان المدخل التكنولوجي هو الذي حظي بالاعتراف والاهتمام الكبيرين في تفسير الظاهرة الافتراضية، فأن المدخل الإداري لا زال بحاجة إلى الاهتمام والتركيز.

أن هذه التقنيات الجديدة (الإنترنت) أصبحت تمثل ثورة في الفلسفات الفكرية الخاصة بتنمية وبناء العلاقات مع الأطراف ذات المصالح مثل الموزعين والموردين والزبائن، هذا في الوقت الذي يمكن اعتبارها أيضا بمثابة انقلاب هائل في الآليات التي يتم من خلالها خلق القيمة لأطراف التعامل، وتوليد الأموال اللازمة من

العمليات، باختصار نستطيع القول بأن الانترنت بوضعها الحالي وبإمكانيات تعاملها المميز مع المستقبل ستصبح بالفعل الانقلاب والثورة التسويقية الجديدة في هذا العصر.

### ثانيا: تعريف المؤسسة الافتراضية:

بفضل الإمكانيات التي وفرتها ومازالت توفرها تكنولوجيا المعلومات، تنامت المؤسسات الافتراضية من كونها مجرد تجربة عرضية منعزلة من بناء أفكار عدد محدود جدا من المؤسسات الابتكارية، إلى شكل جديد من الأعمال يمثل بحق واحدة من أهم الثورات الحقيقية منذ الثورات الحقيقية منذ الثورة الصناعية، إنها كيان موجود يتنامى بسرعة فائقة محققا الهدف الذي ينشده أعضاؤها، ألا وهو تطوير وتكوين سلعة أو خدمة منفردة ذات جودة راقية، فأن المؤسسة الافتراضية أيضا دور محوريا في إحداث تغير جوهري في الكيفية التي تدار وتنظم فيها الأعمال المتسقة التي تضطلع بها المؤسسات الافتراضية<sup>1</sup>.

تعرف المؤسسة الافتراضية على أنها وحدة مكونة من عاملين موزعين جغرافيا يتقاسمون العمل ويتصلون بوسائل الكترونية مع المؤسسات أخرى أو الموردين أو الزبائن، وهي لا تحتاج إلى تجميع العمال في مكان واحد، أي أنها مؤسسة بلا حدود تنظيمية ولا تخضع إلى هياكل هرمية، وهي شبكة تقاسم المعلومات بين العاملين فيها داخليا ومع الموردين والزبائن خارجيا<sup>2</sup>.

ويمكن تعريف المنظمة الافتراضية على أنها مجموعة من الأفراد أو المنظمات يعملون مع بعضهم البعض باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق أهداف مشتركة بينهم دون الحاجة إلى الوجود المادي لإتمام العمليات وإنجاز العمل.

يرى DR.KIOSUR ان المؤسسة الافتراضية هي كيان يتألف من أعضاء موزعة جغرافيا، الذين يتقاسمون نفس العمل ويتواصلون حصريا بواسطة الاتصالات الإلكترونية، حيث تنعدم بينهم اللقاءات الفعلية، ومن خلال هذا التعريف يتضح أن المؤسسة الافتراضية تستعمل وسائل المعلومات والتكنولوجيا للاتصال بين الأفراد دون أن يكون بينهم أي لقاء فعلي.

<sup>1</sup>د. بشير عباس العلق، د. طاهر محسن الغالي: المنظمات الافتراضية والتجارة الإلكترونية، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، جامعة الزيتونة الأردنية، 2013، ص05.

<sup>2</sup>د.عدوكة لخضر، كربوش محمد، بلميمون عبد النور: التجارة الإلكترونية والمؤسسة الافتراضية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية يومي 13/14 مارس 2012 المركز الجامعي خميس مليانة/الجزائر، ص06.

كذلك يرى J.Vanwijk & R.Bultje بأن المؤسسات الافتراضية تتصف بكونها عمل عن بعد لمجموعة أفراد موزعين و متفرقين جغرافيا مع تشابك جزئي للمهام<sup>1</sup>.

وعليه نصل إلى أن "المؤسسة الافتراضية عبارة عن كيان غير محدود بحدود، ولا يشغل مساحات ملموسة، ينشط في البيئة الرقمية المستخدمة لوسائل المعلومات والتكنولوجيا، إذ قد تربط بين الموظفين في مواقع جغرافية متناثرة، يتعاملون بأسلوب مرن وغير مكلف، وعموما تنعدم بينهم اللقاءات الفعلية، من أجل تحقيق الهدف المشترك".

مما سبق يتبين أن المؤسسات الافتراضية تتميز بعدة خصائص والمتمثلة في ما يلي:

- المؤسسة الافتراضية بدون حدود مكانية: مما يعني إمكانية انتشار أعمالها على نطاق جغرافي واسع.
- المؤسسة الافتراضية بدون حدود تنظيمية: يعني تحررها من العلاقات.
- موارد ذات قدرات توسيعية خارجية: عدم اعتمادها على الموارد والقدرات الذاتية فقط بل يتعدى إلى قدرات الخارجية.
- مرونة انتشار المعلومات وتقاسمها: يتم تقاسم المعلومات داخليا بين العاملين، وخارجيا مع مورديها وزبائنها.
- الميزة التنافسية في التوزيع<sup>2</sup>.

و من خصائصها أيضا نجد:<sup>3</sup>

- عدم الاستقرار في الأنشطة ومجالات العمل: تتميز المنظمات الافتراضية بقبول المشاركين فيها للمخاطر بشكل كبير مما قد يدعوهم إلى اجراء التغييرات المستمرة في المنتجات والمواقع وطرق والإجراءات.
- تمكين العاملين: يجب أن تمنح السلطة للأفراد حتى يمكن كل منهم من أداء دوره وتوضح الجوانب واجباته ومسؤولياته في المقابل حتى لا يحدث الازدواج أو التضارب، إن تمكين العاملين ليعد من المقومات الجوهرية حتى يمكن كل فرد من أداء دوره المنتظر بنجاح.

<sup>1</sup> حليلة خنوس، إبراهيم بختي، زينب شطبية، "استراتيجيات المؤسسات الافتراضية دراسة حالة مؤسسة الأمازون" مجلة أداء المؤسسات الافتراضية دراسة حالة أمازون. العدد 15، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019، ص89.

<sup>2</sup> حليلة خنوس، إبراهيم بختي، زينب شطبية، مرجع سبق ذكره. ص89.

<sup>3</sup> -346p. Haitham hmou , Alshibly, virtual organization ,al-balqa'Applied University.2008.

- تكامل الاختصاصات والاستفادة من الموارد المتاحة: تهتم المنظمات الافتراضية بالعمل على تجميع وتكامل الاختصاصات من خلال المشاركين فيها حتى يمكنها مواجهة مشاكل السوق ومتطلباته كذلك تعتمد على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بطريقة مرنة.
- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات: تعتمد المنظمات الافتراضية في ممارسة أعمالها على الاتصالات المستمرة بين أعضائها عن طريق الاتصال الإلكتروني مما يساعدها على التخلص من قيود الوقت والموقع، حيث تعد هذه الخاصية من المتطلبات الأساسية لعمل المنظمات الافتراضية.

### 3\_ أهمية المؤسسة الافتراضية<sup>1</sup>:

- هي الشكل الجديد للعمل في العالم المتقدم والطموح.
- هي استجابة سريعة للفرص خارج مجال عمل الشركة.
- هي استجابة سريعة للتغيير الكبير جدا في السوق.
- هي استجابة أذكى للتغيير في ممارسات وقواعد المنافسة.
- هي حل لمشكلة التنسيق والتعاون.
- توفر الكثير من المال والوقت والجهد والمباني.
- هي تسهيل التواصل والعمل في أي وقت ومن المنزل والمكتب والسيارة والمدرسة وأي مكان.
- هي مزيج من الشركات المادية الافتراضية.
- هي نمط جديد من الأعمال لا بد منه.

### 4\_ أهداف المؤسسة الافتراضية:

- إن أهداف المؤسسة الافتراضية توضع وتحدد في ضوء إمكانيات المؤسسة، للاستفادة من نقاط القوة والفرص، والسيطرة على نقاط الضعف والتهديدات، وينبغي أن تكون هذه الأهداف منسجمة ومتسقة مع رسالة المؤسسة، ومع أهدافها العامة والأهداف الوظيفية.
- إن أهداف المؤسسة الافتراضية كثيرة وعدة نذكر منها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>د.عدوكة لخضر، كربوش محمد، بلميمون عبد النور، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، جامعة معسكر، ص6.

- زيادة معدلات النمو السوقي.
- تقليل التكاليف من خلال زيادة مستوى الكفاءة.
- تطوير برامج التكنولوجيا المتعلقة بأساليب التسويق خاصة منها الترويجية والتوزيع وأساليب الحماية.
- زيادة الحصة السوقية.
- تطوير وتسريع خدمات الزبائن.
- رفع رضا لدى المستهلك الافتراضي.
- جذب عدد أكبر من الزبائن الافتراضيين والحفاظ عليهم.
- زيادة هوامش الأرباح.

#### 5\_ استراتيجيات المؤسسة الافتراضية<sup>2</sup>:

تتمثل في استخدام الموارد المختلفة في التكنولوجيا للوصول إلى أهداف المؤسسة والتي تحسن الأداء، ويمكن للمؤسسة الافتراضية تحقيق الميزة التنافسية من خلال اعتمادها إحدى الاستراتيجيات:

1- استراتيجيات بورتير التنافسية: وهي استراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز.

1-1- إستراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة: أي إنتاج منتجات وبيعها بأسعار منخفضة، لاختراق أكبر حصة سوقية إلكترونية، من خلال جذب المستهلكين الافتراضيين الحاسيين للتغير في السعر وبالتالي تعظيم الربح، وتستطيع المؤسسة الافتراضية خفض التكاليف من خلال:

- خفض تكاليف البحث.
- تكلفة تعاقد.
- تكلفة التنسيق.

<sup>1</sup> يوسف أحمد أبو فارة، استراتيجية الأعمال عبر الإنترنت، في الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8/9 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص382.

<sup>2</sup> حليلة خنوس، إبراهيم بختي، د زينب شطبية، استراتيجيات المؤسسات الافتراضية دراسة حالة مؤسسة الامازون، جامعة ورقلة، 2009، ص90\_91.

**1-2- إستراتيجية التميز:** تهدف استراتيجية التميز إلى تحقيق المزايا التنافسية من خلال ابتكار منتج منفرد للمستهلك، بطريقة مميزة لا يستطيع المنافسون محاكاتها، فمن خلال هذه الاستراتيجية، تسعى المؤسسة إلى تكوين صورة او خيال ذهني محبب حول منتجاتها وخدماتها، بحيث تتضمن هذه الصورة القناعة بان منتجات المؤسسة تعد جوهريّة، وفريدة ومميزة عن منتجات المنافسين.

**1-3- إستراتيجية التركيز:** أي أن تختار المؤسسة الافتراضية إنتاج منتج موجه لشريحة خاصة من المستهلكين الافتراضيين، بحيث تقدمه بجودة عالية وأسعار منخفضة من أجل الحفاظ على حصتها السوقية، وتعتمد المؤسسات الافتراضية هذه الاستراتيجية، بحيث تخترق السوق خطوة بخطوة، فعند تحقيق عائد من الاستثمار الأول تنتقل إلى السوق الثاني.

## 2- إستراتيجية التميز والريادة في التكاليف:

إنتاج منتجات ذات جودة عالية وأسعار منخفضة من المنافسين، من أجل اختراق أكبر حصة سوقية والمحافظة على حصتها السوقية، وزيادة اختراق أكبر حصص سوقية جديدة من خلال امتلاك مركز تنافسي قوي، هذا الاختراق يعتمد على قوة العلامة وسمعة المؤسسة في السوق الإلكترونية، توفر المؤسسة الافتراضية على موارد بشرية عالية الكفاءة والمهارة.

## 3- الإستراتيجية الإلكترونية:

تهدف المؤسسة الافتراضية من خلال اعتماد الاستراتيجية الإلكترونية إلى تحقيق ما يلي:

- توسيع الحصة السوقية.
- تحسين وتقوية العلامة من الزبائن.
- تعزيز العلامة التجارية وضمان حضورها الدائم في السوق الافتراضي والمالي.
- تسهيل عمليات التبادل وبالتالي تسريع معاملاتها الإلكترونية.
- تحقيق التغذية العكسية من الزبائن بسهولة وبالتالي زيادة القيمة المقدمة للزبائن والرفع من درجة الرضا.
- زيادة حجم المرور في موقع الويب الخاص بالأعمال الإلكترونية، مما يحقق كسب زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن القدامى.

- تسهيل الاتصالات بين الموظفين، الزبائن والموزعين، الذي يساهم في تحسين عملية تبادل المعلومات والترويج لمنتجاتها.
- خفض التكاليف إلى أدنى مستوى، وبالتالي تحقيق وفورات اقتصادية تسمح بتخفيض الأسعار.
- التواصل المباشر والسريع في إتمام الصفقات فيما بين الأطراف المحيطة بالمؤسسة.
- تحقيق مرونة في ترويج المبيعات الإلكترونية، بإحداث التغييرات اللازمة وبسرعة استجابة الظروف السوقية.

تسعى المؤسسة الافتراضية لتنفيذ الاستراتيجية الإلكترونية من خلال:

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

المطلب الثاني: أثر الابتكار في رفع تنافسية المؤسسات الافتراضية:

الفرع الأول: الابتكار كأداة لتحقيق الميزة التنافسية.

تعتمد المؤسسة إستراتيجية الابتكار يعني أنها تحاول التأثير على عوامل النجاح و التميز من خلال ما تبتكره من منتجات أو تكنولوجيات أو طرق إنتاجية و تنظيمية سواء لتحسين الجودة أولا تقليل التكاليف أو خلق صورة و موقع كتميز أو إيجاد تخصص فعال، و أن ذلك يؤدي إلى التأثير في القوى التنافسية في الأسواق. وهذا من خلال تأثير الابتكار على عوامل المنافسة:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> \_ بوبعة عبد الوهاب، " دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس-"، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2012/2011، ص 128\_129.

- **الابتكار و تحسين الجودة:** يفترض في عملية الابتكار أن تقدم منتجات جيدة للزبون، يعني أن التحسينات المرحلية أو الجذرية لا بد أن تتوافق مع توقعات و حاجات و رغبات الزبائن، و بما أن الجودة مفهوم نسبي فقد تعني للزبون سهولة في استعمال المنتج أو سلامة الاستهلاك أو درجة متانة مقبولة أو غيرها من الخصائص الأخرى، إلا أن أهم العوامل المحددة لجودة المنتجات الصناعية عادة و ترتبط بفعالية الاستخدام بالمواصفات التقنية و الفنية لها.

قد يهدف الابتكار إلى تحسين جودة المنتجات في إطار رغبة المؤسسة في الحصول على شهادة المطابقة للمعايير الدولية للجودة ISO، حيث أصبحت هذه الشهادة اليوم أمرا حتميا لدخول الأسواق العالمية و للتأثير في الفئات السوقية، و رغما تعدد معايير المطابقة و التقييس، تبقى جودة المنتجات هي الابتكار الذي يمس بصفة مباشرة أو غير مباشرة المنتجات مهما كانت موضوع الترخيص.

- **تأثير الابتكار على التكاليف:** إدخال فئات جديدة في عملية الانتاج قد يكون غرضه الأساسي هو الرفع في عدد الوحدات المنتجة و تمكين تجهيزات و آلات الانتاج من معالجة أكبر كمية من المدخلات في فترة زمنية قصيرة و تحقيق مردودية أكبر و هو ما يتوافق مع محتوى الابتكار التكنولوجي.

إن البعد الحقيقي للابتكار هو تقليل تكاليف فمنا أكثر المناورات الاستراتيجية استعمالا من طرف المؤسسات هي التنافس على أساس الأسعار المنخفضة، مما يعني التنافس على أساس تخفيض التكاليف، و هو ما يتطلب الاهتمام بترشيد العملية الانتاجية التي تسمح لتحقيق هوامش أكبر، و بالتالي ضمان البقاء و النمو عن طريق إعادة استثمار هذه الهوامش و النتائج المحققة.

- **تأثير الابتكار على التميز:** يمثل الابتكار مصدرا أساسيا للتميز حيث تعتبر الخصائص و التصميمات الابداعية و الأساليب الفنية الجديدة مصدرا هاما لتمييز المنتجات فإنتاج سلع بجودة عالية أو تقديم خدمات سريعة أو ابتكار منتجات جديدة تعطي مبررا و دافعا إضافيا للزبائن لشرائها حتى و إن كانت بأسعار عالية.

- **تأثير الابتكار على التركيز:** يمكن الابتكار المؤسسات من التركيز على شريحة معينة من الزبائن من خلال الاعتماد على الابتكار المستمر في المنتجات المقدمة للزبائن، و يتوافق الابتكار مع استراتيجية التركيز خاصة إذا كانت المنتجات المقدمة ذات كثافة تقنية عالية، أو إذا كانت الخدمات المكتملة هامة جدا. يجب الإشارة إلى أن الابتكار الهادف للتخصص أو لتخفيض التكاليف يتطلب اعتماده على

التكنولوجيا المتطورة في حين قد يكون الابتكار الهادف إلى التميز مقتصرًا على بعض المظاهر التسويقية للمنتج.

الجدول رقم (01\_02): يوضح الابتكار كأحد المصادر النهائية لتحقيق الميزة التنافسية

الإيضاح	مصادر الميزة التنافسية
يمكن المؤسسة من البيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة والتفوق على المنافسين	الكلفة
وتتمثل في المواصفات والأداء الجيد والو ضيفة التي يخدمها	النوعية
وتتمثل في إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب	الاعتمادية
التكيف لتقلب في الطلب والقدرة على الاستجابة له	المرونة
تقديم منتجات جديدة	الابتكار

المصدر: بوبعة عبد الوهاب، " دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية\_ دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال- موبيليس-"، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2011/2012، ص36.

الفرع الثاني: آليات تحقيق التنافسية للمؤسسات الافتراضية:

تتميز المؤسسة الافتراضية بجملة من الخصائص ، التي نجد أهمها الميزة التنافسية، التي يشير مفهوم هذه الأخيرة كما عرفه "بورتر" (porter): " القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين ذات المنافع المكافئة، أو أن تأخذ شكل منافع منفردة في المنتج، تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه".

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

➤ المرونة: وتعني القدرات المتميزة على إقناع الزبون، من خلال سرعة الاستجابة للتغيرات في السوق، حسب تغير أذواقه وطلباته، وبالتالي كسب سرعة في قرار الشراء.

➤ التكلفة: هي قدرة المؤسسة على التنفيذ بأقل التكاليف قياسا بالمنافسة، من خلال تحسين الانتاجية، الكفاءة.

✚ النوعية: تمثل مجموعة خصائص المنتج المقدم المحددة في التصميم والوظيفة، منها الجمالية وسرعة أداء الخدمات المتعلقة به، لإقناع الزبون وحثه على الشراء وتكراره.

✚ الوقت: من خلال سرعة أداء الخدمات المتعلقة بالمنتج، وسرعة وصوله إلى المستهلك ( في الوقت المناسب).

✚ الإبداع والابتكار: من خلال قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متجددة، تتلاءم مع أذواق المستهلكين الافتراضيين، بالإضافة إلى توفير حماية أفضل لبيانات الزبائن وأموالهم، عن طريق ابتكار برامج حماية ونظم دفع أكثر حصانة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حليلة خنوس، مرجع سابق، ص60\_61.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للإبتكار و المؤسسات الافتراضية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة:

سنحاول في هذا المطلب عرض بعض الدراسات السابقة باللغة العربية وأيضاً باللغة الأجنبية وبعد ذلك سنعرض الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة. وتجدر الإشارة إلى أن عرض الدراسات السابقة كان عن طريق تحديد إشكالية الدراسة والتي تتمثل في الهدف من الدراسة، وكذا المنهج المتبع وعرض أهم النتائج المتوصل إليها. علماً أن الدراسات السابقة احتوت على مذكرات وأطروحات ومقالات في مجالات علمية محكمة بالإضافة إلى مداخلات في ملتقيات علمية.

الفرع الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية:

1\_ دراسة محمد محمد الهادي، " المنظمة الرقمية في عالم متغير"، المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، القاهرة، 2002.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول المؤسسة الرقمية واختلافها عن المؤسسات التقليدية من خلال إبراز مفهوم المؤسسة الرقمية الذي يوضح أنها مؤسسة مستخدمة لتكنولوجيا شبكة الإنترنت، وخصائصها في بيئتها العاصرة المرتبطة بالعمولة والمنافسة.

من أجل ذلك اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في الدراسة، وتم القيام بدراسة تطبيقية عن واقع مواقع مراكز التدريب الإداري العربية التي لها مواقع على الإنترنت.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- عدم الاستخدام والاعتماد على التطورات التكنولوجية الحديثة المرتبطة بشبكة الويب وخاصة ما يتصل بالوسائط المتعددة في تخزين محتويات الدورات التدريبية.
- عدم انتشار استخدام الإنترنت في العالم العربي مقارنة بالدول المحيطة والدول المتقدمة.
- ندرة الأدوات التكنولوجية الحديثة المتوافرة للموارد البشرية الراهنة والتدريب عليها وإتقانها.
- نقص البنية الأساسية المعلوماتية في أقطار العالم العربي.
- مواجهة تحديات مستقبل المؤسسة الرقمية في إطار المتغيرات التكنولوجية والمؤسسية المتسارعة.

2\_دراسة خوس حليلة، "استراتيجيات التسويق الالكتروني كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الافتراضية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2018\2019.

تكمّن اشكالية هذه الدراسة حول معرفة مدى استخدام استراتيجيات الالكتروني كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الالكترونية.

من أجل ذلك اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، والمنهج التاريخي، وكذلك الاعتماد على المنهج المقارن في الدراسة التطبيقية.

من أهم النتائج المتحصّل عليها: \_ أثبتت المواقع والمتاجر الالكترونية من خلال العينة المدروسة جودتها وكفاءتها بأن تكون المرآة العاكسة للجانب المميز والايجابي للتسويق الالكتروني.

- أصبحت المؤسسات الافتراضية والتسويق الالكتروني من المصطلحات الشائعة لدى المستهلك العربي الأمر الذي حفز على إمكانية تقبل الفرد العربي للتعامل مع هذا الأسلوب مقارنة بالسنوات الماضية.
- هناك مستوى مرتفع لاستخدام استراتيجيات التسويق الالكتروني في المؤسسات الافتراضية محل الدراسة.
- هناك علاقة ارتباط بين تطبيق استراتيجيات التسويق الالكتروني وزيادة الميزة التنافسية في المؤسسات الافتراضية.

3\_دراسة بن التركي زينب، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بعنوان "مساهمة تكنولوجيا الانترنت في تسيير العلاقة مع الزبون بالمؤسسات الافتراضية"، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2018/2019.

تمحورت اشكالية هذه الدراسة الى معرفة مفهوم المؤسسات الافتراضية وما هو دور تكنولوجيا الانترنت في ظهورها، وأيضا ماهي أبعاد التي تؤثر في تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا بالمؤسسات الافتراضية.

حيث اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي والتحليلي.

وخلصت الدراسة بعدة نتائج أهمها أن المؤسسات الافتراضية يعد من المفاهيم الحديثة التداول على المستوى المحلي والعالمي، حيث تعمل المؤسسات الافتراضية بفضل الإمكانيات الفكرية والمادية والتي يوفرها الهيكل التكنولوجي بشكل مستقر عن مفهوم الزمان والمكان، حيث تساعد المؤسسات الافتراضية على تطوير الاقتصاد وتسريعه وتخفيض التكاليف والوقت والجهد المبذول، بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسات الافتراضية تمتلك بنية رقمية مما يتيح لها فرصاً أكبر لتكون أقرب إلى الزبائن والأسواق.

4\_ دراسة " حامدي أحلام "، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2019\_2020، تحت عنوان " دور ادارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في ظل مبادئ المسؤولية المجتمعية.

تتمحور اشكالية هذه الدراسة حول معرفة مدر مساهمة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات.

اذ اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وكذا المنهج الإحصائي، والملاحظة العلمية وأيضاً على المقابلة الشخصية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها نجد أن: إدارة الابتكار تتمثل في التخطيط المنتظم والسيطرة والإشراف على الابتكارات في المؤسسات، واتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية استخدام الموارد للوفاء بأهداف المؤسسة الخاصة بالابتكار، وبالتالي فهي توفر القيمة التي تساهم في بناء المزايا التنافسية.

5\_دراسة صافي عبد القادر، حول مساهمة الابتكار في تطوير وترقية المؤسسات الناشئة، مجلة المدبر، مجلد 08، رقم 01، سنة 2021.

هدفت هذه الدراسة الى ابراز مساهمة الابتكار في تعزيز القدرة التنافسية وتطوير المؤسسات الناشئة، اذ تكمن اشكالية هذه الدراسة في معرفة مدى مساهمة الابتكار في ترقية وتطوير المؤسسات الناشئة.

من أجل ذلك اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أهم النتائج المتحصل عليها هي:

أن حقل المؤسسات الناشئة وحتى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحاجة ماسة إلى الابداع والتميز لتحقيق المنافسة، بحيث تبين مدى أهمية الابداع والابتكار كعامل مهم للتطور بالنسبة للمؤسسات الناشئة، فالأمر الذي

يتطلب معرفة العوامل المشجعة عليه وكيفية تنمية ومعرفة استراتيجيته لبناء المؤسسة الابتكارية، وتأسيس الثقافة المشجعة على الابداع والابتكار.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

## 1\_دراسة Evangelos Pournaras and Athina Lazakidoi; Trust and innovativeness in virtual organisations

تطرق الباحث في دراسته إلى الثقة والابتكار في المنظمات الافتراضية حيث قام باستعراض الدور المهم لثقة والابتكار في المنظمات الافتراضية حيث توصل الباحث إلى: تقنيات للمساعدة في تمكين المنظمات والأفراد لفهم هذا المفهوم والانتقال إلى النهج الفعال للإدارة، وذلك فإن المفهوم محفوف بالعديد من القضايا والتحديات، لاحظ أن فهم التكنولوجيا لا يكفي يجب على المرء أن يدرس قضايا الأشخاص والعلاقات وكذلك ممارسات العمل والرقابة الإدارية والثقافة التنظيمية والتحالفات الاستراتيجية. بمجرد التحقيق في ابتكار المؤسسة الافتراضية كتكوين مشترك بين المنظمات، قد تكون من المثير لاهتمام الآن تحليل تأثير هذا الشكل التعاوني على المنظمات التي تشكلها، داخل المنظمات التي تتبنى نوعاً من الفلسفة الافتراضية، أي الشركات الملتزمة بالمؤسسات الافتراضية الابتكار في الشركات الأعضاء من خلال السماح للشركات الصغيرة والمتوسطة بالتركيز على أنشطتها الأساسية، والاعتماد على الأنشطة غير الاستراتيجية على إمكانية تطوير مؤسسات افتراضية محددة، بالإضافة إلى ذلك، سوف يدعم الضبط الدقيق المستمر لبيئة المهام الخاصة بالمنشأة الصغيرة والمتوسطة المنفردة لن تتغير باستمرار، حيث يتم تحديد جزء كبير منها مع المجتمع الافتراضي إلى الحاجة تعديلات بيئة المهام الطارئة.

من الواضح أن المؤسسة الافتراضية أن تؤمن وتزيد عقلانيتها الأدوات، وفي نفس الوقت، ستبني الطوارئ البيئية من خلال إعادة تحديد بيئة مهامها باستمرار) من خلال تفعيل جزء من بيئة مهامها بشكل انتقائي (من أجل التوطين مثل الحالات الطارئة، سوف يتطور هيكلها نتيجة لذلك.

## 2\_دراسة

## lucas d.introna;hope moore and mike Cushman,the virtua organization-technical or social innovation? Lessons from the film industry,1999

— تطرق الباحثين لدراساتهم إلى المنظمة الافتراضية — الابتكار التقني او الاجتماعي ؟

النتائج:

يبدو ان التسلسلات الهرمية للمساءلة ضرورية، المنظمات هي الكيانات ديناميكية ، تتأرجح باستمرار بين الأهداف المجردة ومواقف العالم الحقيقي ، لا تختلف المؤسسات الافتراضية عن ذلك. فمن خلال استخدام الالقباب يتم انشاء الادوار والمسؤوليات) وبالتالي التسلسلات الهرمية ( ،تعمل هذه التسلسلات الهرمية بشكل غير رسمي وضمني مالم توضح نقطة ازمة معينة، ستستمر الهياكل الادارية في الوجود مع بداية المشروع الافتراضي في مجال المعايير يبدو ان سمعة الاعضاء المشاركين تضل مهمة في تجميع فريق افتراضي وطاقم تصوير.

صعوبة تقييم سمعة الاعضاء في المشروع الافتراضي هو ان معظم التفاعل سيتم دعمه من قبل icts، كيف يمكن للأعضاء الانخراط في عملية تنشئة اجتماعية ذات مغزى حيث يتم انشاء المعايير واعادة صياغتها اذا كان اتصالمهم الوحيد هو اتصال الالكتروني ؟

يمكن للمرء ان يتخيل ان المعايير ستستغرق وقتا اطول لتطويرها في المشروع الافتراضي، حيث يحتاج المشاركون

الى فترة اطول للتكيف مع هذا الشكل الجديد من التفاعل ،تعد فترة التعديل الطويلة هذه ضرورية للمشاركين لان المعاملات التجارية الافتراضية ترمز الى تغيير سلوكي اكبر.

نظرا لان هذه السمات المميزة الاساسية لثقافة الشركات اليوم فمن المرجح ان يكون الانتقال الى المؤسسة

الافتراضية حذرا وتدرجيا ، المجال الحرج الذي لم يتم حسابه بشكل كافي في المشروع الافتراضي هو انشاء لغة

مشتركة يمكن للشركاء من خلالها التواصل.بمعنى لا لبس فيه.

ظهرت اهمية الكلام السينمائي في عملية انتاج الفيلم كأساس لهيكله المعنى، ان عدم مراعاة هذا المكون الاساسي للمعرفة التنظيمية يجعل مفهوم المشروع الافتراضي ضعيفا، اذا كان هناك في نقص اللغة المشتركة فكيف سيكون النموذج الافتراضي مجديا اقتصاديا ؟

يبدوا ان مقدار الجهد والوقت اللازمين لإنشاء 14 لغة مشتركة تقلل من المفاوضات يتعارض مع الاساس المنطقي للمشروع الافتراضي.

الافتراضات الساذجة فيما يتعلق بالمعرفة واللغة التي طرحها المؤيدون يمكن ان تشكل تهديدا خطيرا لانتشار المشروع الافتراضي (introna and tiow,1997). (.)

لقد حددنا شبكة الشركاء كحل بديل للمشروع الافتراضي للمكالمات الباردة ستتألف شبكة الشركاء من متخصصين عملوا معا من قبل، قد تغلب خبراتهم السابقة في العمل على اللغة التنظيمية وعقبات المعرفة ومع ذلك اذا تم اعتماد هذا النموذج

فإن شبكة الشركاء ستكون افتراضية فقط. بمعنى ان الاعضاء متباينون جغرافيا.

يبدوا من الواضح انه لايزال هناك العديد من الابتكارات التنظيمية بالإضافة الى الابتكار التقني المطلوب اذا اصبحت المؤسسة الافتراضية هي الشكل الجديد والمهيمن للمؤسسة كما يزعم انها ستكون كذلك ومع ذلك فان عملية انتاج الفيلم مفيدة في الاشارة الى بعض المجالات التي يمكن ان تصبح محور هذه الابتكارات.

### 3\_دراسة

**nader ale ebrahim, shamsuddin ahmed and zahri taha;virtual environments innovation and r&d activities:managent challenges**

- تطرق الباحثين في دراستهم إلى أنشطة البحث والتطوير في البيئات الافتراضية: تحديات الإدارة.

النتائج المتوصل إليها:

حيث توصل الباحثين إلى أن يتم مشاهدة المنتجات كل يوم اكتساب المعرفة والمعرفة الصحيحة لمواكبة معدل وكثافة التغيير أصبح ضرورة حتمية، توفر الفرق الافتراضية بيئة لازدهار الابتكار في مجال البحث والتطوير وإحداث تداعيات معرفية داخل المؤسسات تربط الوقت والمكان، وبالتالي فإن قرار إنشاء فرق افتراضية في البحث والتطوير ليس خيارا ولكنه مطلب.

لقد مهدت العولمة والموجات الجديدة لاتجاهات العالمية في الاقتصاد والخدمات والأعمال جنبا إلى جنب مع التطورات في تكنولوجيا الاتصالات السلوكية واللاسلكية الطريق لتشكيل وأداء فرق افتراضية.

— يعتقد أن مزايا العمل على الفرق الافتراضية تفوق بكثير العيوب ولا يمكن أن ينجح الابتكار ما لم يتم التقاط المعرفة والمعلومات في مشروع البحث والتطوير بشكل فعال.

شاركها واستوعبها أعضاء الفريق الافتراضي لمشروع البحث والتطوير.

حيث قدم الباحث مراجعة شاملة للأدبيات والموارد ذات الصلة التي تغطي موضوع فرق البحث والتطوير الافتراضية والابتكار.

من الواضح أن هناك مجال كبيراً لتوسيع هذه الدراسة لتحديد الحقل مثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة مع فريق البحث والتطوير الافتراضي.

يجب إجراء مزيد من البحث حول هذا الموضوع لفهم تأثير فريق البحث والتطوير الافتراضي على الابتكار علمياً.

تظهر المراجعة أنه في حين أن عدداً كبيراً من الدراسات وجهود البحث تم إجراؤها والتركيز على الابتكار أو فرق البحث والتطوير الافتراضية، وقد تم توجيه عمل محدود نحو اكتشاف وتحليل العلاقة القائمة.

لذلك يجب أن تهدف الأبحاث المستقبلية إلى التحول بعيداً عن التحقيق في الابتكار وفرق البحث والتطوير الافتراضية بشكل منفصل إلى تشكيل وتطوير نظام تعاوني يمكن أن يدعم فريقاً مشتتاً بشكل فعال.

يعد الاحتفاظ بفرق البحث والتطوير الافتراضية في عمليات الابتكار، والعمل بشكل مبتكر وفعال وكفاء أمرًا ذا أهمية كبيرة، ولكن لم تتم معالجة المشكلة بشكل متزامن في الدراسات السابقة.

يجب أن يستثمر مديرو الشركة بشكل أقل في الأصول الملموسة، ولكن يجب أن يستثمروا أكثر في البحث والتطوير والفريق الافتراضي لتوليد المعرفة، وزيادة إبداع الموظفين لتحفيز الابتكارات المتزايدة في تكنولوجيا المعلومات الموجودة بالفعل والتي ستولد ميزة تنافسية مستقبلية بشكل مباشر.

**4\_دراسة jens eschenbaecher,falk graser;efficiently managing virtual organizations through distributed innovation management processes**

— تطرق الباحث في دراسته إلى الإدارة الفعالة للمنظمات الافتراضية من خلال عمليات إدارة الابتكار الموزعة.

- تقدم المنظمات الافتراضية شكلا تنظيميا ديناميكيا لمواجهة تحديات المنافسة المستقبلية وتحسين اداء ادارة الابتكار الموزع.
- تعرف ادارة الابتكار الموزع بانها عملية ادارة الابتكار داخل وعبر مجموعات المنظمات التي تنضم الى التصميم المشترك والانتاج المشترك للمنتجات والخدمات المشتركة لاحتياجات العميل (duschek2002).
- وتدعم طبيعتها المؤقتة والمرنة والديناميكية ضرورة دمج المؤسسات المختلفة بسرعة لتحقيق اهداف المشتركة (sydow2001).

مهما كانت العمل هذه فان القاسم المشترك بينها هو طابعها المبتكر.

يعد انشاء افكار جديدة وتحويلها الى منتج او خدمة وتقديمها بنجاح الى السوق تحديا يصعب ادارته بالفعل داخل مؤسسة فردية حيث يحتاج العديد من اللاعبين داخل مؤسسة واحدة الى التبسيط لتحقيق هدف مشترك.

داخل شبكة تعاونية يعتمد نجاح عمليات الابتكار بشكل كبير على حكومة شبكة فعالة: العديد من اللاعبين داخل العديد من المنظمات المختلفة اللذين يتشاركون العمليات المختلفة وثقافات الشركة وانظمة المعلومات بحاجة الى تنسيق لتحقيق فكرة مبتكرة بنجاح

يعد تطوير وتنفيذ نظام ادارة الابتكار في VO عملية حاسمة ليس فقط للأسباب المذكورة للتو ولكن ايضا لأسباب تتعلق بالوقت للوصول إلى السوق.

بالفعل لا تترك المنافسة اليوم وقتا كافيا للمنظمات لتحسين العمليات الجديدة بشكل متكرر في بيئة غير تنافسية، يجب أن تعمل العمليات بالعكس بشكل موثوق في وقت واحد لضمان تحقيق الأهداف المشتركة للشركات.

**المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.**

إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم (01\_03): يوضح أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الحدود المكانية والزمانية للدراسة	المنهج المستخدم للدراسة	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
دراسة محمد محمد الهادي " المنظمة الرقمية في عالم متغير".	القاهرة، سنة 2002.	المنهج الوصفي، ودراسة تطبيقية.	تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية في أنها تتناول متغير واحد فقط هو المنظمة الرقمية.	تتشابهان في المتغير التابع الا وهو المؤسسة الافتراضية الذي تناولتها هذه الدراسة بعنوان المنظمة الرقمية.
دراسة بن التركي زينب، أطروحة دكتوراه " مساهمة تكنولوجيا الانترنت في تسيير العلاقة مع الزبون بالمؤسسات الافتراضية".	جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018\2019.	المنهج الوصفي التحليلي	تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية في المتغير المستقل، في هذه الدراسة كان مساهمة تكنولوجيا الانترنت في تسيير العلاقة مع الزبون أما دراستنا فكان مساهمة الابتكار في رفع التنافسية	تتشابهان في المتغير التابع "المؤسسة الافتراضية".
دراسة حليلة خنوس، أطروحة دكتوراه حول " استراتيجيات التسويق الالكتروني كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الافتراضية".	جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018_2019.	المنهج الوصفي، المنهج التاريخي. وكذلك المنهج المقارن في الدراسة التطبيقية.	تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية في المتغير المستقبل هنا تناولت التسويق الالكتروني.	تتشابهان في دراستهم حول متغير واحد وهو تنافسية المؤسسات الافتراضية.
دراسة حامدي أحلام، أطروحة		المنهج الوصفي	تختلف هذه	تتشابهان في

<p>دراساتهم على المتغير المستقل وهو دور الابتكار في تحسين الميزة التنافسية.</p>	<p>الدراسة عن دراستنا في المتغير التابع، في هذه الدراسة كان في ظل المبادئ المجتمعية"</p>	<p>التحليلي، وكذا المنهج الإحصائي.</p>	<p>جامعة فرحات عباس سطيف، 2019\2020 .</p>	<p>دكتوراه بعنوان " دور الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في ظل المبادئ المجتمعية".</p>
<p>تشابهان في المتغير المستقل وهو مساهمة الابتكار.</p>	<p>تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية في المتغير التابع، في هذه الدراسة هو المؤسسات الناشئة.</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>مجلة المدير سنة 2021</p>	<p>صافي عبد القادر، "مساهمة الابتكار في تطوير وترقية المؤسسات الناشئة".</p>
<p>تشابهان في نفس المتغيرات الابتكار والمؤسسة الافتراضية.</p>	<p>تختلف هذه الدراسة عن دراستنا أنها لم تتطرق الى تنافسية المؤسسات الافتراضية على عكس دراستنا.</p>	<p>ورقة بحثية، رقم 72.</p>	<p>London School of Economics 1999</p>	<p>lucas d.introna;hope moore and mike cushman,the virtua organization-technical or social innovation? Lessons from the film industry</p>
<p>تشابهان في دراساتهم داخل المؤسسات الافتراضية.</p>	<p>تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في دراستها حول الثقة في المؤسسات الافتراضية عكس دراستنا التي تناولنا فيها الابتكار فقط.</p>	<p>مقالة.</p>	<p>2008</p>	<p>Evangelos Pournaras and Athina Lazakidoi; Trust and innovativeness invirtual organisations</p>

تتشابهان في بيئة الدراسة الا وهي المؤسسات الافتراضية.	تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في المتغير المستقل، في دراستهم هذه تناولوا أنشطة البحث والتطوير.	مقال علمي.	24_23 ديسمبر 2008 University of Malaya	<b>nader ale ebrahim, shamsuddin ahmed and zahri taha;virtual environments innovation and r&amp;d activities:managent challenges</b>
هذه الدراسة ودراستنا الحالية تم التركيز على الابتكار والمنظمات الافتراضية	تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في المتغير المستقل في هذه الدراسة كان الادارة الفعالة للمنظمات الافتراضية.	مجلة.	2008	<b>jens eschenbaecher,falk graser;efficiently managing virtual organizations through distributed innovation management processes</b>

## خلاصة الفصل:

بعد تطرقنا في هذا الفصل الذي حولنا من خلاله التطرق للإطار دور الابتكار في رفع تنافسية المؤسسات الافتراضية نستنتج ما يلي:

- يمكن اعتبار الابتكار أهم ركن من الأركان الرئيسة في تعزيز تنافسية المؤسسات الافتراضية.
- الابتكار الناجح والفعال يمنح للمنتجات والعمليات الإنتاجية خاصية التميز والتفرد عن باقي المنافسين.
- هناك علاقة تكاملية بين فكلما وجد الابتكار كانت هناك تنافسية والعكس صحيح
- الابتكار هو أحد مفاتيح النجاح وتحقيق الريادة والتميز في ظل الظروف المتغيرة التي تتميز بها بيئة الأعمال الحالية.



# القصة الثانية

الجانب التطبيقي لموضوع حالة الابتكار  
والؤسسات الافتراضية "مؤسسة أمازون  
ومؤسسة إيباي"

## تمهيد:

توفر الانترنت للمسوقين وللمؤسسات التسويقية منافذ ترويجية عديدة، كما أنها توفر مزايا فريدة من خلال الكم الهائل من المعلومات التي تحملها هذه الأخيرة.

و تعرف المتاجر الالكترونية على أنها عبارة عن منصة لبيع السلع سواء كانت منتجات أو خدمات أو معلومات عبر شبكة الانترنت، يمكن زيارتها باستخدام برامج استعراض، وكل موقع له عنوان خاص به.

وبعد تطرقنا في الفصل الأول الى الاطار النظري الى الابتكار والتنافسية والمؤسسات الافتراضية، وتطرقنا أيضا الى مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع ووضعنا فرق بينهما وبين الدراسة الحالية، وفي هذا الفصل سنعرض الدراسة التطبيقية لاختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي، حيث تطرقنا في هذا الفصل الى:

- المبحث الأول: تقديمات عامة حول المؤسسات محل الدراسة.
- المبحث الثاني: معرفة أثر مساهمة الابتكار في رفع تنافسية المؤسسات محل الدراسة من خلال التطرق لعدة عناصر مثل الاستراتيجيات التسويقية والأهداف الاستراتيجية المتبعة، وكذا عناصر المزيج التسويقي.

## المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة:

اختارت الآلاف من المؤسسات ميدان التجارة الالكترونية ( التجارة الافتراضية)، سواء بإضافة البيع عبر الانترنت (متجر الافتراضي) لأنشطتها بجانب أساليب التجارة التقليدية، أو بإنشاء مؤسسات الافتراضية قائم بذاتها.

## المطلب الأول: اطار مفاهيمي لمؤسسة أمازون

### الفرع الأول: التعريف بمؤسسة الأمازون

ينتمي موقع مؤسسة أمازون إلى المواقع الخاصة بالتجارة الالكترونية التي تمثل فضاء حقيقي للمحلات داخل الشبكة عن طريقها تستطيع الحصول على كل ما تحتاجه، تكون عموماً على شكل قوائم (كتالوجات) أو على شكل إشهار لكل ما هو معروض. تأسست مؤسسة الأمازون على يد "جيف برستون" خريج جامعة برستون، حيث درس علم الكمبيوتر وهندسة الكهرباء استثمرها في العمل لدى العديد من الشركات، أين أدرك الكثير من أسرار التكنولوجيا حتى تألق في نهاية المطاف مع شركة مالية تدعى **دي إي شاو** جعلته يرتقي لمنصب نائب الرئيس رغم صغر سنه. تابع برستون أخبار تطور الانترنت وانتشاره السريع على مستوى العالم حيث تشير الإحصائيات أنه في سنة 1994 ارتفعت إحصائية استخدام الإنترنت إلى 2300 بالمئة في جميع دول العالم، ومن هنا خرجت فكرته في إيجاد قواعد بيانات للكتب بالتعاون مع تجار الكتب، لتوفيرها لكل من يطلبها من خلال تصفح موقعه الخاص وتطلبت هذه الفكرة تفرغه التام وتضحيتها بالمنصب المرموق في الشركة المالية التي كان يعمل بها. تألق موقع أمازون وتم طرح أسهم الشركة للاكتتاب العام، وتضاعف رقم أعمالها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حليمة خنوس، "استراتيجيات التسويق الإلكتروني كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الافتراضية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018/2019، ص 132.

الشكل رقم (2\_1): يوضح واجهة مؤسسة أمازون

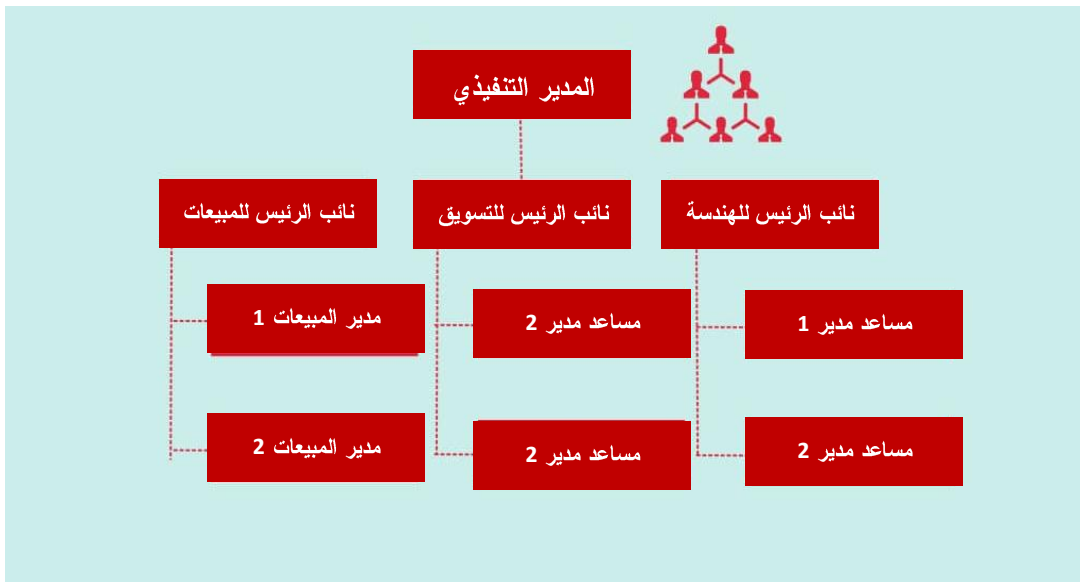


المصدر: بن التركي زينب "مساهمة تكنولوجيا الأنترنت في تسير العلاقة مع الزبون بالمؤسسات الافتراضية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص PME /TIS، جامعة بسكرة، 2018/2019، ص 79.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لأمازون:

الهيكل التنظيمي لأمازون هو في الغالب هرمي مع عناصر الهيكل القائم على الوظيفة و الأقسام الجغرافية، في حين أن أمازون بدأت كمنظمة رشيقة و مسطحة في سنواتها الأولى، و قد انتقلت الى منظمة هرمية بوظائفها و وظائفها محددة بوضوح عند توسيع نطاقها.<sup>1</sup>

الشكل رقم (2\_2): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة أمازون:



المصدر: مقال إلكتروني منشور في <https://fourweekmba.com> ، تاريخ النشر ، تاريخ الزيارة 15 ماي 2023.

<sup>1</sup> <https://fourweekmba.com>

### الفرع الثالث: أسباب نجاح شركة أمازون:

أ- **ثقافة الابتكار:** يؤمن "جيف بيزوس" بثقافة الابتكار، وبالاستفادة من العقلية الابتكارية لأقصى درجة. ففي شركة أمازون وحسب بعض المصادر الداخلية، أي موظف تخطر في باله فكرة يعرضها مباشرة على المسؤولين، الذين ينقلونها مباشرة على بيزوس، لدراستها على الفور والبدء بها في حال الموافقة عليها، إذ تسمح شركة أمازون لجميع الموظفين بطرح أفكارهم كمتأهلين تتواصل مع مجتمع ريادي الأعمال من خلال منصة "أمازون لانش باد"، التي تساعد الشركات الناشئة على بيع منتجاتها عبر أمازون.

ب- **ثقافة المخاطرة وتقبل الفشل:** تتقبل شركة أمازون الفشل برحابة صدر وتتعلم منه، ولديها ثقافة المخاطرة والخروج من منطقة الأمان، فمثلاً تجربة القارئ الإلكتروني "كيندل"، وعلى الرغم من افتقار شركة أمازون للخبرة في صناعة الأجهزة الإلكترونية، ونصيحة للجميع لها بعدم الإقدام على هذه الخطوة، أصرت شركة أمازون على تنفيذها مما غير قواعد اللعبة وأثبت أن موظفي شركة أمازون قادرين على الابتكار.

ج- **استراتيجية التسويق:** يبقى السؤال "كيف تحقق أمازون هذه الأرباح على الرغم من الشحن المجاني والأسعار المنخفضة؟ إذ يمكنها تحقيق الكثير من الأرباح في حال قررت تحصيل ثمن الشحن، لكنها اختارت ألا تفعل ذلك، إذ يقول المدير المالي لشركة أمازون إنها تخسر 600 مليون دولار سنوياً كعائدات ضائعة من الشحن، كما قام "بيزوس" بتقليص ميزانية "الإعلان" لتحل محلها ميزانية "الشحن المجاني"، أي دفع الأموال لإرضاء العميل بدلاً من الإعلان والتسويق للشركة.<sup>11</sup>

اعتمدت هذه المؤسسة على تنويع منتجاتها، وقررت تقديم منتجات جديدة لزبائنها باستمرار، ويتوقع لهذه المؤسسة أن يمتد التنويع في منتجاتها لإشباع جميع حاجات الزبائن، حيث تملك عدة مخازن موزعة في دول العالم، لديها تسهيلات للتجار مثل "خفض الضرائب أو الرسوم المفروضة على المنتجات"،<sup>22</sup> وقد تم إلغاء

<sup>1</sup> مقال إلكتروني منشور في <https://www.annaal.net> تاريخ النشر 22-09-2021، تاريخ الزيارة: 25-04-2023، 20:15.

<sup>2</sup> زين التركي زينب "مساهمة تكنولوجيا الأنترنت في تسيير العلاقة مع الزبون بالمؤسسات الافتراضية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص PME /TIS، جامعة بسكرة، 2019/2018، ص 87.

منافذ البيع والاعتماد على المخازن والتي تنقل منها المنتجات مباشرة إلى الزبائن أينما كانوا، إذ يتم اختيار أقرب مخزن للزبون لكي يقوم بتوصيل السلعة إليه في أقرب وقت ممكن. وما زالت تتوسع.

رابعاً: تطور ابتكارات مؤسسة أمازون: سعت أمازون إلى تطوير منتجاتها و ذلك من عرض و بناء علامات جديدة مبتكرة على موقعها، حيث تعكس العلامة التجارية المنتج و أن تميزه عن المنافسين: <sup>11</sup>

تستخدم "أمازون" تقنيات متطورة مثل: الرؤية الحاسوبية وتعلم الآلة والذكاء الاصطناعي وتطبيق للهواتف الذكية، فعند الدخول للمتجر تسجل الدخول عبر تطبيق الخدمة ومن بعدها يتحقق من موقعك داخل المتجر ويعرف أي منتج حملته من الرف ليضاف إلى سلة تسوقك الإلكترونية وبعدها عند مغادرة المتجر لن تقف في طابور طويل للدفع إنما يتم الدفع إلكترونياً.

في يناير من عام 2018، فتحت أمازون متجر "AmazonGo" الذكي أمام العامة من المستخدمين بالطريقة نفسها، وعلى مدار العام الماضي أضافت الشركة 8 فروع إضافية إلى تلك السلسلة الذكية من المتاجر والتي يقتصر ما تقدمه في الوقت الحالي على الوجبات السريعة الجاهزة، المشروبات، وبعض مستلزمات البقالة البسيطة، وفي الوقت الذي تنضم فيه تلك المتاجر إلى سلسلة كبيرة من المنتجات والخدمات التجريبية التي تختبرها المؤسسة في الوقت الحالي بهدف تنويع مصادر دخلها، والتوسع أكثر في بيئة تسوق متكاملة تسيطر عليها المؤسسة، وخاصة في مجال التسوق في العالم الحقيقي بعيداً عن الانترنت، إلا أن "أمازون" في سبتمبر الماضي أعلنت عن نيتها التوسع في سلسلة متاجر "AmazonGo" وافتتاح ما يزيد عن 3000 فرع جديد خلال العامين القادمين وقبل حلول عام 2021.

و قد أعلنت مؤسسة "أمازون" عن تقديم خدمة جديدة لزبائنها وهي توصيل الطلبات إلى المنازل باستخدام الطائرات بدون طيار، وتعد الطائرات بدون طيار محاولة مختلفة لتوصيل الطلبات، وتعتمد المؤسسة تسليم الطلبات عبر الطائرات بدون طيار لجميع الزبائن في جميع أنحاء العالم، خاصة وأن عملية التسليم لن تستغرق سوى 30 دقيقة،

و قال "Jeff Bezos" رئيس أمازون إن التجربة الأولى استغرقت فقط 13 دقيقة لتوصيل الطلب إلى صاحبها.

<sup>1</sup> بن التركي زينب، مرجع سابق، ص 88-90.

لم تكتف "أمازون" بمؤسسة: "Whole Foods" التي استحوذت عليها قبل عامين بمبلغ: 13.7 مليار دولار، بل تعتزم التوسع في الاستحواذات المتشابهة لتعزيز مكانتها في قطاع التسوق والبقالة المتزلية والأغذية والأطعمة، تخطط عملاقة التجارة الالكترونية التوسع أكثر في قطاع البقالة المتزلية، وذلك عبر افتتاح عشرات المتاجر الجديدة في عدد كبير من الولايات والمدن الأمريكية.

الشكل رقم (2\_3): يوضح شعار مؤسسة أمازون .



المصدر: بن التركي زينب "مساهمة تكنولوجيا الأنترنت في تسيير العلاقة مع الزبون بالمؤسسات الافتراضية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص PME /TIS، جامعة بسكرة، 2018/2019، ص89.

و منذ عام 2000 ظهر شعار "أمازون" سهما يشبه الابتسامة يمتد من حرف "الألف (A)" إلى آخر حرف في الأبجدية اللاتينية (Z)، ويشير إلى أن المؤسسة توفر كل المنتجات أي من الألف إلى الياء، أي لإعطاء تصور أنك ستجد كل مات ريده في الموقع من الألف إلى الياء، وتهدف إلى رضا الزبون عنها، خطوة حساسة لأنه ليس هناك ما هو أسهل بالنسبة الزبون أكثر من الانتقال من موقع إلى آخر لمقارنة الأسعار، فإن العلامة التجارية كانت ولا تزال صغيرة نسبيا وتضاعف المنافسون في البداية، في هذا المجال، استفادت أمازون مرة أخرى من سرعتها ورهائها في وقت مبكر من الدور الأساسي لعلاقات الزبائن والخدمة في التجارة عبر الأنترنت. وتميز موقعه بأنه موضع ثقة الزبائن، وأنه يقدم خدماته بسرعة كبيرة، سهولة تصفح الموقع وملاً طلب الشراء، إمكانية رد الزبائن للكتب المشتراة دون إبداء الأسباب، ومن بين أهم ما تميز وخص به الموقع ما يلي:

✚ نطاق عملي من خلال متجر إلكتروني (يهوي معظم الزبائن)

✚ تسويق إلكتروني موجه للزبون النهائي.

✚ جاذبية الموقع ( كل فترة تغير الموقع).

✚ تنوع المجالات والأنشطة.

✚ المرونة في التعامل مع الزبون.

✚ تخصيص المنتج حسب رغبة الزبون.

التميز في خدمات الشحن.

الريادة في التسويق الإلكتروني.

خدمات مجانية للزوار (الزبائن).

خامسا: تطور المبيعات لشركة أمازون<sup>1</sup>

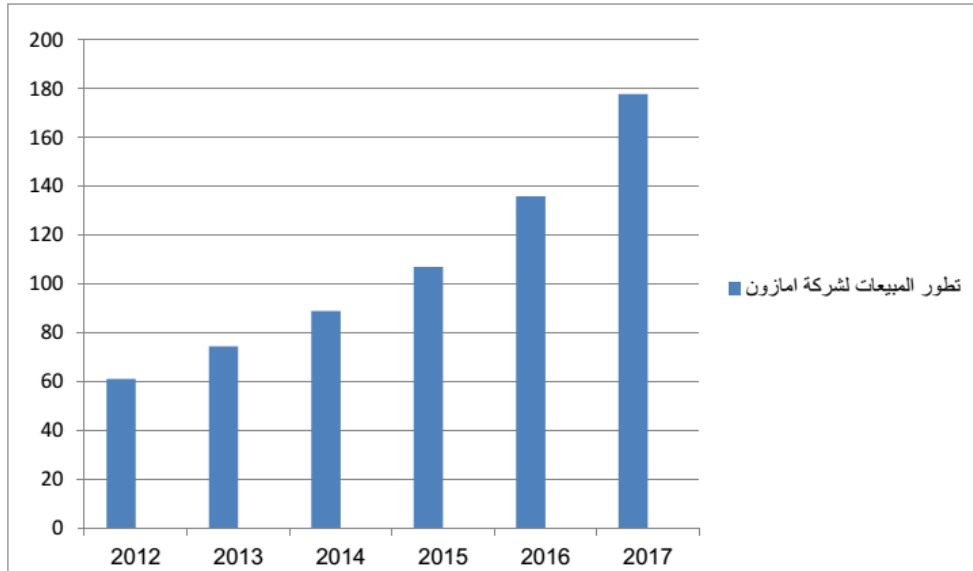
يظهر في الجدول ادناه إيرادات مبيعات التجارة الإلكترونية وخدمات Amazon.com من 2012 إلى 2018، بمليارات الدولارات الأمريكية، بلغ صافي إيرادات شركة التجارة الإلكترونية متعددة الجنسيات 232.88 مليار دولار أمريكي، ارتفاعا من 177.86 مليار دولار أمريكي في عام 2017.

#### الجدول رقم (2\_1): تطور المبيعات لشركة أمازون

السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
تطور المبيعات	61,09	74,45	88,99	107,01	135,99	177,87	232,89

المصدر: كريمة ضيف وآخرون " إدارة سلسلة التوريد و دورها في التجارة الإلكترونية شركة أمازون نموذجا" مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير أكاديمي، تخصص مالية وتجارية دولية، جامعة الوادي، 2018\_2019، ص53.

#### الشكل رقم (2\_4): يمثل التمثيل البياني لتطور المبيعات لشركة أمازون:



المصدر: كريمة ضيف وآخرون " إدارة سلسلة التوريد و دورها في التجارة الإلكترونية شركة أمازون نموذجا" مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير أكاديمي، تخصص مالية وتجارية دولية، جامعة الوادي، 2018\_2019، ص54.

<sup>1</sup> - كريمة ضيف وآخرون، "إدارة سلسلة التوريد ودورها في التجارة الإلكترونية شركة أمازون نموذجا، مذكرة مقدم لنيل شهادة ماجستير أكاديمي، تخصص مالية تجارة دولية، جامعة الوادي 2018\2019، ص53\_54.

يوضح التمثيل البياني المبيعات من سنة 2012 إلى سنة 2018، بمليارات الدولارات الأمريكية، زاد صافي الإيرادات الى أن وصل إلى 88.99 مليار دولار أمريكي سنة 2014 أي ما يقارب 10 بالمئة من سنة 2012، وذلك راجع الى اتباع استراتيجية الحفاظ على ولاء الزبون، أما في فترة 2016 فقد زادت إيرادات المؤسسة الى أن وصلت 135.99 مليار دولار، وفي فترة من 2016 الى 2018 ازدادت إيرادات المؤسسة بنسبة 55 بالمئة، إذ وصلت الى 232.89 مليار دولار، وذلك راجع لاتباعها استراتيجية التنويع والتوسيع وكذلك الى الابتكار والتطوير في المنتجات والخدمات المقدمة من طرف الشركة.

المطلب الثاني: إطار مفاهيمي لمؤسسة إيباي:

الفرع الأول: تعريف مؤسسة إيباي:

مؤسسة إيباي هي مؤسسة التجارة الإلكترونية الأمريكية والمتعددة الجنسيات، والتي توفر الخدمات من المستهلك إلى المستهلك ومن رجال الأعمال إلى خدمات المبيعات الاستهلاكية عبر الإنترنت.<sup>1</sup>

أسس بيل أميديار موقع إيباي عام 1995 وأصبحت مع مرور الوقت شركة عملاقة في عالم التجارة عبر الإنترنت، كانت الشركة تنشط اعتباراً من عام 2019 في حوالي 32 دولة. ويوفر موقعها في الشبكة العنكبوتية مزاد إلكتروني يمكن للأفراد فيه والشركات على حد سواء بيع وشراء مجموعة متنوعة من السلع والمنتجات.

توفر مؤسسة إيباي موقعها بشكل مجاني للمشتريين لكنها تفرض رسوماً على البائعين مقابل إدراج سلعهم ومنتجاتهم بعد عدد محدود من عرض السلع المجاني كما تفرض رسوماً أخرى عند بيع المنتجات.

تطور موقع إيباي على مر السنوات فأضاف على غرار باقي المواقع في نفس مجاله ميزة التسوق الفوري وهي الميزة التي تمكن الزبون من شراء منتج ما بشكل فوري وسلس دون تعقيدات فتح وتأكيد الحساب وما إلى ذلك، كما أضاف الموقع خواص أخرى من قبيل البحث عن السلع عبر رمز المنتج العالمي أو البحث عن الكتب عبر رقم الكتاب المعياري الدولي أو أي نوع آخر من أرقام وحدة إدارة المخزون، كما يحوي الموقع بعض الإعلانات المبنية فضلاً عن تداول تذاكر الأحداث والعروض وغيرها من الخدمات. عرضت إيباي في

<sup>1</sup> حليلة خنوس، مرجع سابق، ص132.

السابق تحويل الأموال عبر الانترنت كجزء من خدماتها ( عبر باي بال التي كانت شركة فرعية مملوكة بالكامل لإيباي من 2002 حتى 2015).

مع قيام الشركة بتوسيع فئات المنتجات المعروضة للبيع إلى أي عنصر قابل للبيع والشراء تقريبا، ازدهرت إيباي وبدأت في حصد عملاء أكثر وبالتالي أرباح أكثر، كان لدى الشركة عام 2000 حوالي 12 مليون مستخدم مسجل ومخزون الكتروني لأكثر من 4,5 مليون عنصر معروض للبيع في أي يوم وفي أي وقت، أصبح لدى الشركة في العام الموالي قاعدة عملاء أكبر بل أصبح إيباي يضم أكثر نسبة من العملاء من بين باقي مواقع التجارة الالكترونية، واصلت الشركة تطوير أعمالها فاستحوذت في فبراير 2002 على شركة اي بازار iBazar وهو موقع الكتروني مماثل لمزادات الاوروبية تأسست عام 1998، ثم اشترت الشركة موقع باي بال الشهير في الثالث من أكتوبر 2002. توسعت شركة إيباي بحلول أوائل عام 2008 في جميع أنحاء العالم حيث أصبح بها مئات الملايين من المستخدمين المسجلين، بالإضافة إلى 15 ألف موظف وعائلات تقارب 7.7 مليار دولار أمريكي.<sup>1</sup>

حققت مؤسسة إيباي خلال سنة 2022 مبيعات بقيمة 73.9 مليار دولار أمريكي.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: نموذج أعمال مؤسسة إيباي:

الأعمال الأساسية لـ eBay هي عبارة عن منصة نموذج الأعمال التي تحقق أرباحا من رسومات المعاملات من خلال أسواقها باختصار، تجني eBay الأموال بشكل أساسي عن طريق فرض رسوم على المعاملات المغلقة بنجاح. على سبيل المثال، في عام 2021 على ما قيمته 87 مليار دولار من إجمالي قيمة البضائع المباعة على موقع eBay، حققت الشركة 9,77 مليار دولار من عائدات المعاملات بمعدل 11,19 بالمئة ( رسوم ).

<sup>1</sup> - مقال إلكتروني منشور في <https://ar.m.wikipedia.org> تاريخ الزيارة 16 ماي 2023.

<sup>2</sup> - حليلة خنوس، مرجع سابق، ص132.

الشكل رقم (2\_5): يوضح نموذج أعمال إيباي:



المصدر: مقال إلكتروني منشور في <https://fourweekmba.com> ، تاريخ الزيارة 15 ماي 2023.

الفرع الثالث: إيرادات eBay:

في عام 2022 حققت eBay 9,79 مليار دولار أمريكي مقارنة بـ 10,42 مليار دولار أمريكي في عام 2021. انخفاض بنسبة 6 بالمائة على أساس سنوي.

الشكل رقم (2\_6): يوضح إيرادات مؤسسة إيباي:

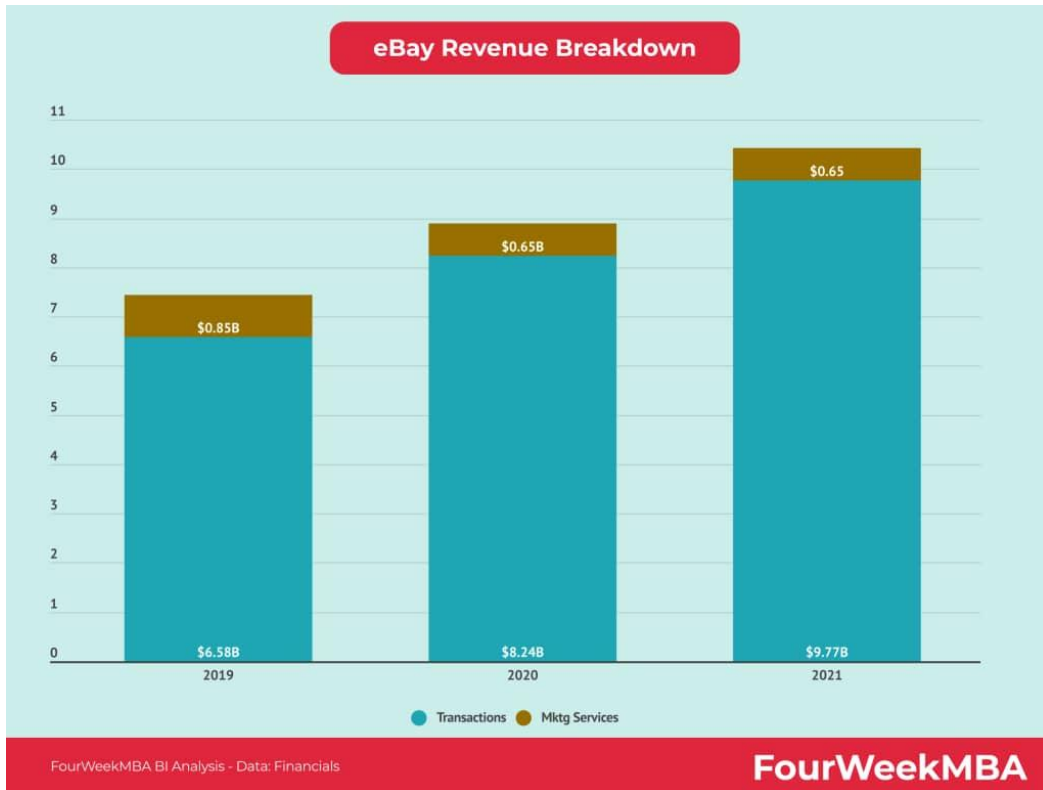


المصدر: مقال إلكتروني منشور في <https://fourweekmba.com> ، تاريخ الزيارة 15 ماي 2023.

### الفرع الرابع: توزيع الإيرادات على موقع ebay:

في عام 2022 حققت eBay 9,77 مليار دولار من عائدات المعاملات و 650 مليون دولار في تسويق إيرادات الخدمات.

### الشكل رقم (2\_7): يوضح توزيع الإيرادات على موقع eBay:



المصدر: مقال إلكتروني منشور في <https://fourweekmba.com> ، تاريخ الزيارة 15 ماي 2023.

## المبحث الثاني: دراسة تأثير الابتكار على تنافسية المؤسسات الافتراضية محل الدراسة

لمعرفة تأثير ومساهمة الابتكار على تنافسية المؤسسات الافتراضية محل الدراسة " مؤسسة أمازون ومؤسسة إيباي"

سنقوم بالتطرق الى الأهداف والاستراتيجيات التسويقية لكل من المؤسستين، والمقارنة بينهما من خلال المعطيات واستخدام عدة معايير في عملية التقييم.

### المطلب الأول: الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات محل الدراسة<sup>3</sup>

#### الفرع الأول: الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة أمازون:

- رؤية المؤسسة: تتمثل رؤيتها في الرقي بالمؤسسة الى مستويات أعلى، العمل على توفير أعلى مستويات الأمان، في ما يخص الدفع الالكتروني أو خدمات التسويق الالكتروني لكسب ثقة المستهلك، بالإضافة إلى خلق قيم الأسهم والعمل على التوسع الجغرافي لتلبية فرص السوق.
- رسالة المؤسسة: تتمثل رسالة المؤسسة في ممارسة نشاط البيع على الانترنت للكتب، الأقراص المدججة، ألعاب الفيديو، برامج الكمبيوتر والالكترونيات والملابس والأثاث والمواد الغذائية... الخ، حيث توجه خدماتها للمستهلكين الافتراضيين سواء كانوا أفراد أو مؤسسات، مع وجود نية للتوسع أكثر مستقبلا سواء على مستوى المناطق الجغرافية أو المنتجات لتحقيق ميزة تنافسية. كما أن للمؤسسة أهداف تسعى لتحقيقها وهي:

- تطوير وتنمية المؤسسة
- جلب والاحتفاظ على أفضل الزبائن في السوق
- الحفاظ على البقاء والاستمرار، خاصة مع اشتداد المنافسة العالمية.
- الحصول على أسهم في مؤشر ناسداك بدخولها السوق العالمية بالرمز AMZN.
- العمل على المحافظة على الريادة التكنولوجية من خلال التميز في الابداع التكنولوجي.

<sup>3</sup> - حليلة خنوس، مرجع سابق، ص 144\_146.

### الفرع الثاني: الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة ايباي

• رؤية ايباي: "رؤيتنا للتجارة هي التي يتم تمكينها من قبل الناس، مدعومة بالتكنولوجيا، ومفتوحة للجميع".

تتمثل رؤية مؤسسة ايباي في الرقي بالمؤسسة الى مستويات أعلى، من خلال توفير منصة تداول عالمية، حيث يمكن لأي شخص أن يتاجر بأي شيء، لأن التجارة عبر الانترنت متعددة الجنسيات ومبيعات التجزئة هي في الأساس مكان تداول عالمي، حيث أن أعمال المؤسسة تدور حول تشكيل منصة للتداول العالمي وهي جوهر النشاط التجاري للمؤسسة لتقديم خدماتها دولياً، كذلك تستخدم الأعمال متعددة الجنسيات تقنيات المعلومات لضمان نمو الأعمال من خلال انتهاج استراتيجيات للتحسين التكنولوجي.

• رسالة ايباي: "تتمثل مهمتنا في أن نكون الوجهة المفضلة عالمياً لاكتشاف القيمة الكبيرة والاختيار الفريد".

تتمثل رسالة مؤسسة ايباي في أن تكون الوجهة المفضلة في العالم لاكتشاف قيمة كبيرة واختيار فريد، إذ تعتبر مؤسسة ايباي هذا البيان بمثابة رسالة لها، إذ من المفترض أن الرسالة تصف حالة تهدف المؤسسة الى تحقيقها، بدلا من ما تقوم به الشركات متعددة الجنسيات في عملياتها.

ونظراً للمنافسة القوية التي تواجهها مؤسسة ايباي في سوق التجزئة العالمي عبر الانترنت، بسبب القيادة والصناعة، وجب عليها تطوير أعمالها، وجودة عالية للخدمات، وكفاءة تشغيلية.

كما أن للمؤسسة أهداف تسعى لتحقيقها وهي:

- زيادة إيراداتها من الأسواق.
  - جذب مستخدمين جدد وزيادة عدد العملاء.
  - الحفاظ على البقاء والاستمرار، خاصة مع اشتداد المنافسة العالمية.
  - تطوير وتنمية المؤسسة.
  - العمل على المحافظة على الريادة التكنولوجية من خلال التميز والابداع والابتكار التكنولوجي.
- من خلال عرضنا للأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها يتبين لنا أن مؤسسة أمازون تسعى الى تحقيق ميزة عن منافسيها تبني أساساً على التكنولوجيا المتطورة، برامج الحماية، الجودة. أما مؤسسة

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي لموضوع حالة الابتكار والمؤسسات الافتراضية "مؤسسة أمازون ومؤسسة إيباي"

اي باي من خلال الأهداف الاستراتيجية التي تعمل على تحقيقها يتبين لنا أنها تسعى لتحقيق ميزة عن منافسيها تبني أساسا على الأسعار، خدمة العملاء، الجودة.

### المطلب الثاني: تحليل SWOT للمؤسسات محل الدراسة

#### الفرع الأول: تحليل SWOT لمؤسسة أمازون<sup>1</sup>

يكشف تحليل SWOT لمؤسسة أمازون عن كيفية استخدام أكبر بائع تجزئة عبر الانترنت لمزاياه التنافسية ليصبح اللاعب المسيطر في صناعة البيع بالتجزئة. وهو يحدد جميع نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الرئيسية التي تؤثر على المؤسسة أكثر من غيرها.

#### جدول رقم (2\_2): تحليل SWOT لمؤسسة أمازون

نقاط القوة:	نقاط الضعف:
1-قيادة السوق على المستوى العالمي. 2-خبرة في الاستفادة واسعة من ميزة المحرك الأول 3-القيادة الفعالة والقوية من قبل المؤسس جيف بيزوس 4-كفاءة إدارة علاقات العملاء	1-موسمية العمل 2-هوامش ربح منخفضة
الفرص:	التهديدات:
1-التوسع بشكل كبير من خلال طرح نظام الدفع عبر الانترنت 2-زيادة التركيز على منتجات وخدمات العلامة التجارية الخاصة 3-كفاءة وفتح المزيد من المواقع في الأسواق الناشئة	1-التهديدات للأمن على الانترنت 2-دعاوى قضائية من الناشرين والمنافسين في صناعة البيع بالتجزئة 3-منافسة كبيرة من تجار التجزئة المحليين عبر الانترنت

المصدر: مقال إلكتروني منشور في <https://research-methodology.net/amazon-swot-analysis>

<sup>1</sup> - حليلة خنوس، مرجع سابق، ص 152\_157.

الأمازون هي مؤسسة رائدة في السوق بلا منازع في قطاع التجزئة عبر الانترنت في الولايات المتحدة، كسب عملاق التجارة

الالكترونية 37 مليار دولار أمريكي في الربع الرابع من عام 2017 وحده، بزيادة قدرها 42 بالمئة مقارنة بالسنة السابقة. شكلت المبيعات التي أجزتها الأمازون في عام 2017 نسبة 44 بالمئة من جميع مبيعات التجارة الالكترونية في الولايات المتحدة، أو حوالي 4 بالمئة من إجمالي المبيعات في البلاد. زاد إجمالي المبيعات بنسبة 27 بالمئة و 31 بالمئة في عام 2016 و 217، مقارنة بالسنوات السابقة.

تتمتع أمازون بحضور قوي في العديد من الاقتصاديات الناشئة أيضا، دخلت المؤسسة الصين قبل أكثر من عقد من الزمن، ودخلت أسواق البرازيل والهند في عامي 2012 و 2013 على التوالي. وجود قوي في الاقتصاديات الناشئة ميزة يمكن أن تقدم مساهمة هائلة في آفاق النمو على المدى الطويل للمؤسسة.

تقدم مؤسسة الأمازون برنامج أمازون بريم، وهو برنامج عضوية سنوي يتضمن شحن مجاني غير محدود لعشرات الملايين من العناصر، والوصول الى تدفق فوري غير محدود لآلاف الأفلام والحلقات التلفزيونية، وغيرها من المزايا.

- تقدم خدمات أمازون على الانترنت (AWS) أكثر من 516 ميزة وخدمات، ومعظمها ذات طبيعة مبتكرة.
- أثبت جيف بيزوس، أنه قوة دافعة وراء النمو السريع والمستدام للأعمال التجارية من خلال تطبيق أسلوب رؤيته. كما احتلت بيزوس المرتبة الأولى في قائمة 2014 من أفضل المدراء التنفيذيين في العالم وفقا لجريدة هارفارد بيزنس ريفيو.
- تستخدم المؤسسة بكفاءة هيكل التكلفة المنخفضة باعتبارها واحدة من مصادرها الرئيسية للميزة التنافسية.
- كسبت مؤسسة الأمازون عام 2017، حوالي 140,235 مليار دولار أمريكي من المبيعات عبر الانترنت، أكثر من أي بائع تجزئة آخر في العالم.
- معدل نمو مؤسسة الأمازون قد نما أسرع بكثير من سوق التجارة الالكترونية الأمريكية بالكامل، مما يعني أن المؤسسة قد زادت بالفعل حصتها في السوق من خلال أخذها من المنافسين.

- تتمتع أمازون بتوسيع بصمتها العالمي وفتح المزيد من المواقع في الأسواق الناشئة، مما يمنحها بالتأكيد ميزة في سوق البيع بالتجزئة عبر الانترنت الذي يتميز بقدرة تنافسية عالية.
- أحد أكبر التهديدات التي تواجه نجاح أمازون هو الاهتمام المتزايد بالتسوق عبر الانترنت بسبب سرقة الهوية والقرصنة مما يجعل بيانات المستهلك الخاصة بها مكشوفة لذلك، يتعين على أمازون التحرك بسرعة لتهدئة مخاوف المستهلكين بشأن موقعها والتأكد من ضمان الخصوصية والأمن عبر الانترنت.
- تواجه أمازون منافسة كبيرة من تجار التجزئة المحليين عبر الانترنت والذين يتمتعون بمزيد من المرونة والذكاء مقارنة بمقارنتهم بنوع الاستراتيجية الضخمة. هذا يعني أنه لا يمكن للمؤسسة أن تغفل عن ظروف السوق المحلية في السعي لاستراتيجيتها العالمية.

ومن خلال عرضنا لتحليل SWOT لمؤسسة أمازون الذي يبرز نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمؤسسة نخلص إلى أن على أمازون التركيز على الربحية وليس على وحدات التخزين وحدها إذ كان يتعين عليها أن تكون قادرة على المنافسة في المستقبل حيث لا تكون وحدات التخزين وقيادة السوق وحدهما لإضافة قيمة إلى أسهمها.

#### الفرع الثاني: تحليل SWOT لمؤسسة إيباي:

جدول رقم (2\_3): يوضح الجدول الموالي نقاط الضعف والقوة وفرص والتهديدات مؤسسة إيباي<sup>1</sup>

نقاط القوة:	نقاط الضعف:
1. ميزة المحرك الأول.	1. الإ اعتماد على المنتجات والخدمات التي يسيطر عليها المنافسون.
2. البنية التحتية المتطورة والنطاق العالمي للعمليات.	2. تعقيد نموذج العمل.
3. قيمة العلامة التجارية.	
4. الثقافة التنظيمية للتجريب وريادة الأعمال.	

<sup>1</sup> - حليلة خنوس، مرجع سابق، ص 159.

التحديات:	الفرص:
1. الأمن عبر الإنترنت.	1. عدد متزايد من المتسوقين المحمول.
2. تجار التجزئة عبر الإنترنت منخفضة التكلفة الإقليمية.	2. كن بائع تجزئة.
3. زيادة المنافسة من أمازون.	3. زيادة محفظة الخدمات من خلال الاستحواذ.
4. معدل التحويل.	4. فتح المزيد من المتاجر عبر الإنترنت في البلدان الأخرى.

- **نقاط القوة:** كانت ميزة المحرك الأول تقليديا قوة رئيسية لمؤسسة إيباي، وبصرف النظر عن كونه أول منصة في العالم للمزادات على الانترنت، فإن موقع مؤسسة إيباي يتمتع بأول ميزة في مجموعة من المجالات مثل معايير أداء البائع.

تمتلك مؤسسة إيباي بنية تحتية متطورة للغاية تتيح نطاق عالميا من العمليات دون أي اضطرابات، كما نجد أيضا الثقافة التنظيمية للتجريب هي قوة مهمة مرتبطة بمؤسسة إيباي، هذه الثقافة مكنت إيباي من اكتساب الكفاءة التشغيلية في نطاق واسع من عمليات وإجراءات العمل.

- **نقاط الضعف:** ترفع شركات المزادات والتسوق عبر الإنترنت باستمرار قضايا مختلفة على إيباي، وتدعي العديد من الشركات أمثال Netcraft Co أن إيباي وشركاتها التابعة قوضت حق براءات الاختراع الخاصة بهم، ومنذ عام 2006م إلى عام 2007م رفعت عدة قضايا على إيباي بتهمة احتكار الأسواق، ولا تزال جميع تلك الدعاوي مفتوحة حتى الوقت الحالي، ومن أبرز نقاط الضعف الأخرى للموقع أن إيباي لم تتمكن من فحص عملياتها للتحكم في بيع المنتجات المقلدة، مما يعرض الشركة لخطر التقاضي بشأن الجودة، وبالتالي ستكون صورة العلامة التجارية ملطخة مما يؤثر على الإيرادات.

- **الفرص:** تزايد عدد المتسوقين عبر الأجهزة المحمولة، ومع امتلاك شركة إيباي نظام دفع قوي PayPal يمكن للعديد من التجار التجزئة والمشترون عبر الإنترنت الدفع بطريقة سهلة وسريعة، تمتلك الشركة أنظمة معلومات وإدارة علاقات العملاء الخاصة بها وجعلهم يحصلون على حصة السوق عكس أمازون.

واستحوذت الشركة على العديد من الشركات لتوسيع عروض خدماتها للحفاظ على مستويات النمو الحالي لها.

- التهديدات: الأمن على الإنترنت تخزن Paypal معلومات شخصية للمتسوقين عبر الإنترنت مثل تفاصيل الحساب المصرفي، والتي تعد هدفًا للسرقات عبر الإنترنت.

زيادة المنافسة من أمازون: ازداد التواجد عبر موقع أمازون بشكل ملحوظ، والأمن أصبح سوق أمازون وراء موقع إيباي.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات محل الدراسة

تنتهج المؤسسات محل الدراسة جملة من الاستراتيجيات التسويقية، تهدف من خلالها لتحقيق ميزة تنافسية عن المنافسين.

#### الفرع الأول: الاستراتيجيات التسويقية لمؤسسة أمازون:<sup>1</sup>

تنتهج مؤسسة أمازون جملة من الاستراتيجيات التسويقية والمتمثلة في ما يلي:

- استراتيجية التنويع: بدأت المؤسسة نشاطها كمتجر الكتب الإلكتروني، ثم سرعان ما أدخلت تنويع على خطها الانتاجي لتضيف أقراص الفيديو الرقمية واسطوانات الموسيقى وبرامج الكمبيوتر وألعاب الفيديو والالكترونيات.... وبذلك نوعت المؤسسة من مجال نشاطها من تجارة الكتب على الانترنت الى تجارة كل شيء على الانترنت.

سعت أمازون إلى الابتكار والتنويع من الخدمات المقدمة من أجل تدعيم وضعيتها التنافسية إزاء منافسيها، وفي هذا المجال نذكر أهم الخدمات التي غيرت فعلاً من لعبة التنافس الافتراضي عبر الإنترنت، والتي مكنت أمازون من الاستحواذ على وفاء وولاء زوارها.

<sup>1</sup> - مقال إلكتروني منشور في [Strategicmanagementinsight.com](http://Strategicmanagementinsight.com) تاريخ النشر 30 مارس 2023، تاريخ الزيارة 20 ماي 2023.

<sup>1</sup> - حليلة خنوس-إبراهيم بنجي-زينب شطية، " استراتيجيات المؤسسات الافتراضية دراسة حالة مؤسسة أمازون، "مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ABPR"، العدد 15، ورقة، 2019، ص 93\_97.

أ- محرك البحث: أطلقت مؤسسة أمازون على شبكة الانترنت النسخة التجريبية Beta version من محرك البحث A9com، في موقع مستقل على الشبكة العالمية. وكانت أمازون قد أعلنت في سبتمبر 2004 عن تطوير A9 ليكون مجرد أداة بحث يساعد المستخدمين على البحث عن المنتجات والتسوق على الموقع الرئيسي للمؤسسة، وسيكون محرك البحث الجديد مدعوما تقنيا من كل من أمازون ( الشركة الأم) ومن شركة أليكسا لإحصائيات التحقق من الترويج على مواقع الإنترنت وهي تتبع أمازون أيضا، ومن غوغل محرك البحث الأكثر شهرة، إضافة إلى الخبرة التقنية للقائمين على الموقع. ومن الملامح الجديدة التي يقدمها A9 إضافة الى إمكانات محركات البحث التقليدية:

- البحث داخل الكتاب: يستطيع المستخدم أن يتصفح أي كتاب إذا كان مسجلا في موقع أمازون.
- تاريخ البحث: وهذه الإمكانية تتيح للمستخدم أن يتعرف على كل المواد التي بحث عنها على A9com وهي ليست مقصورة على استخدام حاسوب معين بعينه. لأنها تعتمد على تسجيل المستخدم من خلال اسمه وكلمة المرور، ويستطيع المستخدم أن يغلقها وقتما يريد.
- الأعمدة المرنة\_ نتائج بحث سابقة\_ معلومات الموقع.

ب- خدمة الفحص عن طريق أمازون: كشفت مؤسسة أمازون عن خدمة بيع جديدة ستتيح لباقي مؤسسات البيع بالتجزئة على الانترنت استخدام مواقعها على شبكة الإنترنت، وهو الأمر الذي يعني أن الـ 81 مليون مستخدم الذين أعطوا أمازون كافة بياناتهم الخاصة بعملية الدفع مثل رقم الائتمان وعناوين الشحن، سيكون بإمكانهم استخدام تلك المعلومات عند شراء منتجات من أي موقع يستخدم الخدمة الجديدة دون الحاجة لإعادة إدخالها من جديد.

أطلقت المؤسسة على التي يوجد مقرها بولاية سياتل الأمريكية على خدمتها الجديدة اسم " الفحص عن طريق أمازون"، وهي الخدمة التي ستتيح كذلك لتلك المواقع الالكترونية استخدام نظام شراء المنتجات من أمازون بضغطه واحدة على فأرة الحاسوب، وهو النظام الذي يحسب قيمة ضريبة المبيعات وتكاليف الشحن بسهولة. كما أنها طرحت منتجا جديدا ألا وهو متصفح إلكتروني يسمح للأشخاص بإضافة المنتجات التي يشترون إليها مباشرة إلى حسابهم لدى أمازون عند مشاهدتها على مواقع أخرى، وتأكيد على سعي أمازون للوصول الى القمة في هذا المجال قال سكوت ديفيت، المدير التنفيذي بإحدى بنوك الاستثمار الأمريكية أن أمازون تسعى جاهدة للوصول إلى كافة أبعاد تجارة البيع بالتجزئة على الانترنت وخارجه.

إذ بلغ صافي إيرادات المؤسسة في سنة 2017 حوالي 178 مليار دولار أمريكي. ارتفاعاً من 135,99 مليار دولار أمريكي في عام 2016. حيث تم إنشاء أكثر من 50 بالمئة من إيرادات أمازون في مجال الإلكترونيات والإعلام. حققت المؤسسة عام 2017 غالبية إيراداتها الصافية من خلال مبيعات التجزئة عبر الانترنت، تليها بائع التجزئة للأطراف الثالثة، وخدمات الاشتراك بما في ذلك أمازون بريم، وقارئ الكتاب الإلكتروني الرائد أمازون كيندل.

ازداد عدد مشتركى أمازون بريم بشكل ثابت في الولايات المتحدة ليصل إلى 95 مليون في الربع الثاني من عام 2018. وعلاوة على ذلك، هناك أكثر من 100 مليون دولار تدفع لأعضاء أمازون في جميع أنحاء العالم.

تمثل استراتيجية التنويع خياراً استراتيجياً مناسباً لمؤسسة أمازون التي تتهتم بتقديم خطوط إنتاج متنوعة ومتعددة، تتلاءم مع جميع أذواق المستهلكين الافتراضيين، في جميع أنحاء العالم، أي وفق عادات وتقاليد وثقافات متعددة ومتنوعة، وهذا ما يتطلب امتلاك قدرات مالية وإنتاجية عالية، بالإضافة لكفاءات والموارد داخلية استراتيجية متميزة. وبالتالي يظهر أثرها خاصة في زيادة عدد المستهلكين الافتراضيين المتعاملين معها وتعزيز علاقتهم، وبالتالي رفع رضا العملاء وزيادة ثقتهم في أمازون، هذا ما يؤدي إلى تعظيم عوائدها، وأرباحها، سرعة الاتصال مع جميع المستهلكين الافتراضيين في أي موقع، زيادة حجم مبيعاتها والإعلان.

- استراتيجية التدويل: بالإضافة إلى استراتيجية التنويع في المنتجات، وعقود الشراكة، نجد استراتيجية التدويل عن طريق إنشاء فروع عالمية تابعة للمؤسسة الأم، ومواقع عبر الانترنت، مما ساهم في خلق قيمة مضافة، هذا فيما يتعلق بالمنتجات التالية: الحواسيب، الكاميرات، وآلات التصوير الرقمية، وأجهزة MP3، بالرغم من ذلك فالتموقع الحقيقي لأمازون تجسد أكثر عند إنشاء متجر خاص ببيع والمقالات والوثائق مباشرة على الشبكة ليصبح المتجر من رواد التجارة الإلكترونية بمختلف أنواعه.

وتدعيماً لاستراتيجية النمو التي تقوم بها مؤسسة أمازون، فقد تم فتح فرعين سنة 1998 في كل من بريطانيا وألمانيا حيث كانت مبيعات هذين الفرعين جد مرتفعة وبلغت ذروتها سنة 2001 لتساهم بحوالي 25 بالمائة من حجم مبيعات المؤسسة الأم لنفس السنة، كما تم فتح فرع في فرنسا سنة 2000 لتصل عروض المؤسسة على ما يزيد عن 220 دولة غير أمريكية وتمكنت أمازون من كسب المرتبة الأولى عالمياً كأكبر موزع تجزئة سنة 2005.

تمكنت أمازون من عرض ومقارنة منجاتها للملايين من مستخدمي الإنترنت العرب في المملكة العربية السعودية والشرق الأوسط وغيرها.

- استراتيجية التوسع والنمو: تنتهج مؤسسة أمازون استراتيجية توسيعية، تجعلها قادرة على تلبية كل طلبات السوق، لامتلاكها القدرات الإنتاجية الكافية، وامتلاكها لوسائل وتسهيلات الشراء والشحن، وذلك من خلال:

- زيادة المنتجات حيث توفر المؤسسة المنتجات من A الى Z وتوسيع نطاق الخدمات المقدمة.
- التوسع في تقديم منتجات وخدمات وتكنولوجيا جديدة.
- التوسع في المناطق الجغرافية لغزو كامل مناطق العالم.
- توسيع شبكة المؤسسة من الباعة والموزعين.
- توسيع خطوط الانتاج.
- التوسع على مستوى الأسواق العالمية.
- التوسع على مستوى الأسواق العالمية.

يظهر أثر تطبيق استراتيجية التوسع في مؤسسة أمازون في كونها تؤدي إلى:

- سهولة اختراق ودخول أسواق عالمية جديدة.
- توفير الوقت والمسافات للمستهلكين الافتراضيين في جميع أنحاء العالم للحصول على منتجاتها.
- سهولة الدفع بتوفير وسائل دفع وحماية وأمان.

- استراتيجية التجديد: تعتمد مؤسسة أمازون في هذا على تجديد خدماتها، وتطويرها حسب ما يتطلبه سوق العمل، حيث تقوم بتطوير خدمات الموقع لتخدم المستخدم بشكل أفضل وتسهل من العمليات التجارية، التي تتم عبر الموقع، تحاول كسب رضا وثقة المستهلك من خلال تقديم وتطوير أساليب الحماية بالإضافة لتجديد خدماتها، حيث بدأت في أول الأمر ببيع الكتب لكن جددت وطورت ووسعت من خطوط إنتاجها، لتنتقل إلى بيع كل شيء من A الى Z.

يظهر أثر هذه الاستراتيجية عند تطبيقها من قبل مؤسسة أمازون على نشاطها في:

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

- تقديم منتجات متجددة تتلاءم مع جميع الأذواق في الأسواق العالمية.
  - تعزيز برامج الحماية والأمان لحماية خصوصيات المستهلك الافتراضي وحماية أمواله.
  - التجديد المستمر في الواجهة والخلفية لجذب المستهلكين الافتراضيين.
  - تخفيض التكاليف بإلغاء الوسطاء الافتراضيين.
- استراتيجية الحفاظ على ولاء الزبائن (تسيير علاقة الزبون): إن السعي في المحافظة على ولاء الزبائن بعد جذبهم للمؤسسة الافتراضية، تعتبر من أهم العقبان التي تواجهها المؤسسات الافتراضية، نظراً لسهولة بلوغ الزوار إلى العديد من المؤسسات التي تعرض نفس المنتجات بسرعة عالية والمقارنة بين أسعارها وعلامتها التجارية بسهولة، وهنا تظهر أهمية المنافسة بالتركيز على توطيد علاقة الزبون والخدمات المقدمة عبر المؤسسة مثل تقديم هدايا رمزية، تقديم عروض سعرية، الحفاظ على المعلومات المتعلقة بخصوصيات كل زبون، تتبع مسار الزبائن عبر الشبكة... الخ.
- استراتيجية الإحالة: تعتمد مؤسسة أمازون على أكثر المواقع العالمية مثل عملاق الانترنت جوجل الذي يقدم للمؤسسة خدمات توجيه الإعلانات إلى كافة المستهلكين عبر العالم، والإحالة مباشرة على موقع المؤسسة الافتراضية لاستعمال استراتيجية الإحالة للتعريف بنفسها في العالم، واكتساب زبائن جدد بأقل تكلفة وبأسرع وقت ممكن.
- من خلال الاستراتيجيات التسويقية التي تتبعها مؤسسة أمازون كمدخل لرفع تنافسيتها، حيث تؤدي جميعها إلى رضا العميل وتعزيز ثقته في العلامة التجارية للمؤسسة، ومنه تفوقها وريادتها في السوق، وعليه يعتبر الابتكار وتطور في الاستراتيجيات أهم خطوة لتعزيز تنافسية مؤسسة أمازون ورفعها.

### الفرع الثاني: الاستراتيجيات التسويقية لمؤسسة إيباي<sup>1</sup>

- إستراتيجية الإحالة: تعتمد مؤسسة إيباي على أكثر المواقع العالمية مثل عملاق الانترنت جوجل الذي يقدم للمؤسسة خدمات توجيه الإعلانات إلى كافة المستهلكين عبر العالم، والإحالة مباشرة على موقع المؤسسة.

<sup>1</sup> - حليلة خنوس، مرجع سابق، ص 178\_179.

إذ تلجأ المؤسسة الافتراضية الاستراتيجية الإحالة للتعريف بنفسها في العالم واكتساب زبائن جدد بأقل تكلفة وبأسرع وقت ممكن.

- **إختراق السوق:** استراتيجية النمو المكثف المهيمنة في مؤسسة إيباي هي اختراق السوق من خلال هذه الاستراتيجية، تحافظ المؤسسة على النمو الأعمال من خلال زيادة عدد الأشخاص الذين يتداولون من خلال منصة التجارة الإلكترونية متعددة الجنسيات.

- **تطوير السوق:** يعد تطوير السوق استراتيجية نمو ثانوية مكثفة في مجال التجارة الإلكترونية في السوق العالمية لمؤسسة إيباي، يتم تحقيق النمو في هذه الاستراتيجية المكثفة من خلال إنشاء عمليات جديدة في الأسواق الجديدة أو قطاعات السوق. وأهداف هذه استراتيجية في إنشاء مواقع تجارية جديدة لإنشاء عمليات بيع أو بيع جديدة عبر إنترنت في قطاعات السوق القابلة للتحديد، من خلال استخدام استراتيجية النمو المكثفة هذه، تطبق إدارة المؤسسة استراتيجية تنافسية عامة لتوجيه التكلفة لجذب البائعين والمشتريين في الأسواق الجديدة.

- **تطوير المنتج:** تعتمد مؤسسة إي باي بشكل بسيط على تطوير المنتجات، وهي استراتيجية دعم مكثفة لتنمية أعمال المزادات عبر الإنترنت دولياً. في استراتيجية النمو المكثفة هذه، تقوم المؤسسة بتطوير وتقديم منتجات جديدة للمستهلكين والبائعين، وهم المستهدفون من مستخدمي منصة التجارة الإلكترونية.

- **التنوع في المنتجات:** التنوع هو استراتيجية دعم مكثفة للنمو في أعمال السوق العالمية لمؤسسة إي باي لتحقيق نمو في هذه الاستراتيجية، والتي هي عبارة إضافة أنشطة جديدة ومختلفة عن الأنشطة التي تقوم بها الشركة ومن أجل تنفيذ استراتيجية تنوع في المنتجات اعتماد الشركة على نفسها أو النمو الداخلي، على سبيل المثال الملكية الكاملة لـ PayPal المتنوعة في أعمال إي باي لتشمل العمليات في قطاع الخدمات المالية عبر الإنترنت من عام 2002 إلى 2015 الهدف الاستراتيجي المرتبط باستراتيجية النمو المكثفة هذه هو تنمية تجارة التجزئة والمزاد على الإنترنت من خلال الحصول على الشركات ذات الصلة التي تعمل في البلدان أخرى.

جدول رقم (2\_4): مقارنة بين المؤسستين محل الدراسة من حيث الاستراتيجيات التسويقية التي تتبعها كل من المؤسستين.

مؤسسة إيباي	مؤسسة أمازون	المؤسسة الاستراتيجيات
×	×	استراتيجية التنوع
	×	استراتيجية التدويل
	×	استراتيجية التوسيع
×	×	استراتيجية الإحالة
	×	استراتيجية التحديد
	×	استراتيجية الحفاظ على ولاء الزبون
×		استراتيجية تطوير المنتج
×		استراتيجية تطوير السوق
×		استراتيجية اختراق السوق

المصدر: حليلة خنوس "استراتيجيات التسويق الإلكتروني كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الافتراضية" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسويق، 2018/2019، ص 185\_186.

من خلال عرضنا لاستراتيجيات التسويق الإلكتروني لمؤسسة أمازون ومؤسسة إيباي يتضح لنا أن مؤسسة أمازون تتبع استراتيجيات أكثر من التي تتبعها مؤسسة إيباي وهذا ما دفعها إلى أن تصبح رائدة ومتفوقة عالمياً على مؤسسة إيباي، نخلص لبعض الاختلافات الرئيسية بين أمازون وإيباي وهي:

- جميع استراتيجيات التسويق الإلكتروني لمؤسسة أمازون تعتبر كمدخل لرفع تنافسيتها، وأهمها استراتيجية التنوع والتدويل ذلك بالتطوير والابتكار في المنتجات حيث تؤدي جميعها إلى رفع رضا الزبون وتعزيز ثقته في العلامة التجارية للمؤسسة.

أما مؤسسة إيباي اتبعت بعض الاستراتيجيات التسويق الإلكتروني لزيادة منتجاتها وكانت أهمها استراتيجية اختراق السوق التي تهدف من خلالها المحافظة على نمو الأعمال.

لا تقدم اي باي أي خدمات إضافية، أما أمازون فقد قامت بتنويع وتوسيع نطاقها التجاري بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية، وذلك بالتطوير وابتكار منتجات جديدة وخدمات سريعة ومواكبة التكنولوجيا الحديثة والتطور الحادث في التجارة الالكترونية، لتعزيز مساهمتها التجارية ورفع تنافسيتها، إذ يعتبر موقع أمازون أكبر منصة للحوسبة السحابية.

#### المطلب الرابع: عناصر المزيج التسويقي الالكتروني للمؤسستين محل الدراسة

من أجل تمييز المؤسسات الافتراضية عن غيرها من المؤسسات، لابد لها من حسن اختيار مزيجها التسويقي الالكتروني على مستوى عال من التطور، ويتلاءم مع طبيعة نشاطها الممارس.<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: عناصر المزيج التسويقي الالكتروني لمؤسسة أمازون

أ- المكان: تعمل أمازون بشكل رئيسي عبر الانترنت، تستخدم المؤسسة الأماكن التالية للوصول لعملائها:

- مواقع التجارة الإلكترونية الرسمية.

- Amazon Books.

- أماكن أخرى.

حيث تستخدم المواقع الإلكترونية بشكل رئيسي للتعامل مع العملاء، وتشمل هذه المواقع Amazoncom و Audiblecom إحدى العلامات التجارية المملوكة لأمازون. متخصصة في بيع الكتب المسموعة على الانترنت، وعبر تطبيق المؤسسة للهواتف الذكية. بالإضافة إلى تشغيل المؤسسة لتاجر فعلية تحمل اسم Amazon Books في مدينة سياتل. هذه المتاجر تمكن المؤسسة من التواصل مع العملاء الراغبين في تجربة وتقييم المنتج قبل الشراء، التواصل عبر الفعاليات والمناسبات السنوية مثل Amazon.

#### Web Services Summit

تعتمد المؤسسة بشكل عام في هذا الصدد على تواجدها المؤثر اونلاين في الوصول لعملائها المستهدفين.

ب- المنتجات: تخصص أمازون في بيع أقراص الموسيقى، أشرطة الفيديو، الإلكترونيات، لوازم الطبخ،

لعب ومنتجات الصغار، الأجهزة الرياضية، الأطعمة الراقية، المجوهرات، منتجات التجميل، الآلات

الموسيقية، الملابس..

<sup>1</sup> - حليلة خنوس، مرجع سابق، ص186\_193.

إذ تتميز بجملة من الخصائص أهمها:

- إمكانية شرائها من قبل المستهلك، من أي مكان وفي أي وقت.
- الاستلام السريع للسلع والمنتجات الالكترونية.
- إمكانية توفير قاعدة بيانات حول منتجات المؤسسة.
- إمكانية توفر عدد كبير جدا من المنتجات على موقع المؤسسة.
- انتشار الكثير من المنتجات المجانية.
- إمكانية توفير فرص كبيرة أمام المستهلكين للتسوق عبر موقع المؤسسة.

و لكسب المؤسسة ثقة المستهلك خاصة في مجال الأمن والسرية، أدخلت أمازون علامة تجارية جديدة لتصميم أجرد وسيلة اتصال لتمكين الزبائن من البحث من خلال أفضل وأكبر انتقاء على المستوى العالمي، إذ أنه في وقت قصير جدا أصبحت أمازون أكبر علامة معترف بها عالميا وذلك حسب ما قاله نائب رئيس التسويق بالمؤسسة "علامتنا من العلامات الحيوية التي تعكس القيمة الأساسية لتلبية رغبة الزبائن، وتدخل الفرحة والانتعاش ولها القدرة على الاتصال في كل وقت عبر العالم". وتقدم أمازون لعملائها المميزين خدمات إضافية تخص الشحن والتوصيل، تعمل كما تلاحظ باستمرار لتوسيع دائرة المنتجات والتجديد الدائم.

**ج- الأسعار:** تستعمل مؤسسة أمازون أسلوب التسعير عبر المزادات الالكترونية، إذ تسعى مؤسسة أمازون لكسب أكبر عدد ممكن من العملاء وذلك من خلال:

- خفض أسعار المنتجات التي تشحن يوميا للعملاء
- تحسين كفاءة التشغيل حتى تتمكن من الاستمرار في انخفاض الأسعار للعملاء
- تمكين البائعين من عرض منتجاتها على موقعها، وتحديد أسعار البيع بالتجزئة الخاصة به

**د- الترويج:** يعد الترويج وسيلة إعلامية تعتمدها مؤسسة أمازون للتعريف بمنتجاتها وإقناع الزبائن بشرائها، ويتميز ترويج المؤسسة بالخصائص التالية:

- تكاليف منخفضة
- إمكانية التوسع في نشر المعلومات لتشمل أكبر قدر من المستخدمين
- إمكانية تخصيص المعلومات المنشورة وفقا لطبيعة المستهلكين

تستخدم أمازون الاعلان كوسيلة أساسية للتواصل مع السوق المستهدف، فلديها برنامج التسويق بالعمولة الخاصة بأصحاب المواقع أو الناشرين عبر الانترنت ليربحوا من عرض إعلانات المنتجات الموجودة على أمازون. ويساعد ذلك في توسيع سوق المؤسسة.

تهدف مؤسسة أمازون من خلال وسيلة الترويج إلى تحقيق النقاط التالية:

- زيادة حركة مرور العملاء إلى موقعها الإلكتروني.
- القيام بجملة توعية للمنتجات والخدمات التي تقدمها.
- التشجيع على تكرار الشراء وتطوير المنتجات من خلال تقديم اقتراحاتهم.
- تعزيز وتوسيع نطاق الاسم التجاري لـ Amazoncom.

#### الفرع الثاني: عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني لمؤسسة إيباي

أ- المنتجات: إن موقع إيباي هو لاعب بارز على إنترنت، بسبب وجود مجموعة كبيرة من المنتجات المعروضة على بوابتها الإلكترونية، منذ البداية كانت احتياجات الأشخاص، الذين كانوا مشغولين في مكاتبهم، ويفضلون توفير وقتهم عن طريق شراء عبر الانترنت، ومع ذلك، سرعان ما تغير هذا الموقف مع المشترين، والأُن إلى جانب الراحة والسعر والمقارنات هي بعض الأسباب التي تدفع المستهلكين، إذ تتميز المنتجات في المزيج التسويقي لمؤسسة إيباي بما يلي:

- التركيز الرئيسي على الإلكترونيات
- واجهة مستخدم رائعة
- محفظة المنتجات العميقة

ب- الأسعار: السعر هو وظيفة رئيسية في تقرير مصير أي مؤسسة، ويعتبر بلا شك واحد من أهم العوامل:

- تعمل صناعة التجارة الإلكترونية الكاملة على أسعار تنافسية لأن تبادل العملاء مرتفع للغاية ويمكن أن تحدث عمليات الشراء في غضون دقائق.
- ميزة أن إيباي في هذا الإتجاه هو أنه يعطي تحليلاً مفصلاً لمنتج معين، توافر في السوق، وأفضل سعر على بوابتها.

- في هذه الوظيفة، حيث يشتري العميل عبر الإنترنت، من المفهوم أن الفرد لديه حق الوصول إلى تجار التجزئة الآخرين على الإنترنت الذين يقومون أيضا بتوفير الأسعار والمواصفات ويسهل الوصول إليهم
- وبالتالي فإن الأسعار يجب أن تبقى في نطاق عقلايين، وكان إيباي يفعل الشيء نفسه حتى الآن، فالسعر المنخفض يعني أن يبقى الزبون معك، والسعر المرتفع أن الزبون قد ينتقل إلى بوابات أخرى، وبالتالي كان على مؤسسة إيباي أن تراقب السعر في كل الأوقات. لأنه ينظر دائما إلى تجار التجزئة عبر الإنترنت بقدرتهم على جذب الزبائن والاحتفاظ بهم من خلال انخفاض الأسعار، وتقديم عروض المبيعات والترقيات التجارية.

إذ تتميز الأسعار في المزيج التسويقي لمؤسسة إيباي بما يلي:

✓ أسعار تنافسية.

✓ هوامش جيدة لمؤسسة إيباي.

✓ عروض أسعار جذابة على الموقع.

✚ \_ استراتيجيات التسعير: يطبق مديروا مؤسسة إيباي استراتيجيات التسعير التالية:

\* استراتيجيات التسعير الموجهة نحو السوق.

\* استراتيجيات التسعير الديناميكية.

✚ \_ استراتيجيات التسعير الموجهة نحو السوق: تتضمن الأسعار الموضوعية على أساس أسعار السوق

الحالية أو السائدة.

✚ \_ إستراتيجية التسعير الديناميكية: التي تسمح بالمرونة في تحديد الأسعار على سبيل المثال تشمل

الرسوم الثابتة لكل سلعة مباعة، بالإضافة إلى رسوم كنسبة مئوية من مبلغ البيع النهائي.

جـ - التوزيع: تدير مؤسسة إيباي التوزيع من خلال استراتيجيات متعددة الجوانب تتضمن تقنيات متنوعة تمكن

المستهلكين والتجار من الوصول بسهولة إلى الخدمات من الشركات متعددة الجنسيات. في هذه الحالة، تكون

الأماكن ذات الصلة في التوزيع كما يلي:

• المواقع الرسمية

• تطبيقات الموبايل

• واجهة برمجة التطبيقات (API)

المواقع الإلكترونية الرسمية وتطبيقات الجوال هي الأماكن الرئيسية للعملاء للوصول إلى خدمات التجارة الإلكترونية لمؤسسة إيباي على سبيل مثال، يمكن للتجار والمتسوقين استخدام مواقع الويب الخاصة بتطبيقات المؤسسة وتطبيقاتها لنظامي التشغيل iOS و Android في التوزيع.

د- الترويج: يركز هذا الجانب من المزيج التسويقي على كيفية ترويج مؤسسة إيباي لمنتجاتها في الأسواق المستهدفة، حيث تحدد استراتيجيات المؤسسة وتكتيكاتها المقابلة، والاتصالات بين الأعمال التجارية والمستهلكين والبائعين المستهدفين.

و يتم تطبيق المكونات التالية من المزيج الترويجي في مزيج التسويق إيباي:

- ترويج المبيعات
- إعلانات
- العلاقات العامة

عروض ترويج المبيعات هي من بين أهم الاستراتيجيات في المزيج الترويجي لمؤسسة إيباي إذ تم تصميم هذه الإعلانات الترويجية لزيادة مبيعات على المدى القصير، وتشمل قسائم خصم للمتسوقين والعروض الخاصة للبائعين.

جدول رقم (2\_5): مقارنة بين عناصر المزيج التسويقي للمؤسسات الافتراضية

عناصر المزيج التسويقي	مؤسسة أمازون	مؤسسة إيباي
منتجات إلكترونية	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ إمكانية شرائها من قبل المستهلك في أي وقت ومكان.</li> <li>_ الاستلام السريع للمنتجات الإلكترونية</li> <li>_ الانتشار منتجات مجانية كثيرة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ وجود مجموعة كبيرة من المنتجات المعروضة.</li> <li>_ التركيز على الإلكترونيات.</li> </ul>
التسعير الإلكتروني	<ul style="list-style-type: none"> <li>تستعمل أسلوب التسعير عبر مزادات إلكترونية</li> <li>_ تقديم أسعار منخفضة كوسيلة لجذب العملاء</li> <li>_ التمييز في الأسعار من بلد إلى آخر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ الحرص على تقديم أسعار منخفضة على المنافسين للمحافظة على الزبون.</li> <li>_ عرض أسعار جذابة أسعار تنافسية.</li> <li>_ تطبيق استراتيجية التسعير الموجهة نحو السوق واستراتيجية التسعير ديناميكية.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ تخفيض التكاليف في المناسبات والفعاليات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ عن طريق الاعلانات وعن طريق تقديم قسائم خصوم للمتسوقين والعروض</li> </ul>

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي لموضوع حالة الابتكار والمؤسسات الافتراضية "مؤسسة أمازون ومؤسسة إيباي"

<p>الخاصة بالبائعين.</p> <p>العلاقات العامة بالاحتفاظ ببرامج</p> <p>المسؤولية الاجتماعية.</p>	<p>الاعلان باستخدام برنامج التسويق بالعمولة</p> <p>برنامج العلاقات العامة كالترعات الخيرية.</p>	<p>الترويج الالكتروني</p>
<p>توفير خيارات متعددة للوصول الى الخدمات مثل المواقع الالكترونية الرسمية وتطبيقات الجوال.</p>	<p>موقع التجارة الالكترونية الرسمية عبر Amazon Books</p>	<p>التوزيع الالكتروني</p>

المصدر: حليلة خنوس، مرجع سابق، ص201\_202. ينظر.

من خلال الجدول وما سبقه يمكننا القول أن كلما استطاعت المؤسسة الافتراضية ابتكار مزيج تسويقي الكتروني على مستوى عالي من التطور وأكثر ملائمة لنشاطها، كلما ساهم ذلك تميزها عن غيرها من المؤسسات، وذلك من خلال المساهمة في تحقيق أهدافها المرسومة، تحقيق أداء متميز، تحقيق أكبر حصة سوقية وذلك من خلال تعزيز ورفع ثقة المستهلك الافتراضي.

الشكل رقم (2\_8): يوضح المقارنة بين إيرادات إيباي وأمازون خلال الفترة الممتدة من 2015 الى 2021:<sup>1</sup>



المصدر: مقال إلكتروني منشور في <https://fourweekmba.com>، تاريخ الزيارة 15 ماي 2023.

<sup>1</sup> <https://fourweekmba.com>

من خلال الشكل رقم (2\_ ) والذي يمثل المقارنة بين مؤسسة أمازون و مؤسسة ايباي من حيث الإيرادات، إذ يتبين لنا أن مؤسسة أمازون حققت ما يقارب 470 مليار دولار من العائدات مقابل 10.4 مليار دولار من ايباي وبالنظر الى هذه المعطيات نجد أن أمازون أكبر من ايباي بـ 45 مرة.

وهذا ما يدل على نجاح وفعالية المزيج التسويقي لمؤسسة امازون

### خلاصة الفصل:

من خلال عرضنا لهذا الفصل حاولنا تجسيد الدراسة النظرية لنقدر أبعادها في المؤسسات الافتراضية، من خلال إجراء مقارنة بين مؤسستين افتراضيتين رائدتين "مؤسسة أمازون\_مؤسسة اي باي"، واعتمدنا في ذلك أدوات منهجية عدة، ساعدتنا في استخلاص بعض النتائج التي تمثلت في:

- هناك تفاوت في وجود الرؤية، الرسالة، الأهداف.

- اختلاف في ابتكار المزيج التسويقي.

- تفاوت في نظام البحث والتطوير في كلا من المؤسستين.

تعطي المؤسسة الأمريكية أمازون أهمية كبيرة لاستراتيجيات التسويق الإلكتروني وللابتكار حيث يعتبر

الابتكار كمدخل لرفع تنافسيتها وتعزيزها وتفوقها في السوق.

خاتون



## خاتمة

أبرز التقدم التكنولوجي في وسائل الاتصالات ثورة معلوماتية، أسماها البعض الثورة الصناعية الثالثة، ونقله نوعية في وسائل الاتصالات وسرعة المعلومات، حيث أصبح العالم المترامي الأطراف قرية كونية صغيرة تتناقل فيها المعلومات إلكترونياً وبسرعة فائقة عبر شبكة الإنترنت، وأضحى العالم في سوق إلكترونية تنافسية واسعة لمختلف السلع والخدمات، وأصبحت مجالا خصبا أمام الدول للاستفادة منها كوسيلة حديثة لزيادة وتحقيق معدلات نمو أعلى في اقتصادياتها.

### 1- نتائج الدراسة:

ومن خلال دراستنا توصلنا الى أن الابتكار يساهم في رفع تنافسية المؤسسات الافتراضية. كما يعتبر الابتكار أيضا مفتاح بقاء المؤسسات الافتراضية في ظل الظروف المتغيرة، حيث يساعد المؤسسات الافتراضيات على التكيف مع التغيرات الجديدة في ظل التطور التكنولوجي.

الابتكار يسمح للمؤسسة بالقيام بالتحسينات التي تجعل المنتج يتناسب مع حاجات ورغبات الزبائن، وبالتالي فإن الابتكار يعمل على تحويل التهديدات الى فرص.

تستخدم المؤسسات الافتراضية جملة من الاستراتيجيات التسويقية متشابهة ومتنوعة، وهذا مؤشر لزيادة درجة المنافسة بينهم.

تستمد مؤسسة أمازون في المقام الأول ميزتها التنافسية من الاستفادة من تقنيات المعلومات واستخدامها للتجارة الإلكترونية كمنصة قابلة للتوسعة وسهلة الارتقاء تضمن للمؤسسة تقدم على منافسيها.

### 2- التوصيات:

بناء على ما تقدم ذكره في النتائج توصلنا إلى توصيات وحلول والتي من الممكن أن تساعد المؤسسات في إيجاد عملية الابتكار وتمثل في ما يلي:

- ✓ القيام برسم خطط من شأنها أن تهيأ المديرين على ضرورة التجاوب السريع من التغيرات الجديدة.
- ✓ يجب على اقتصاديات العالم أن تهتم بالمؤسسات الافتراضية، فلم تعد الأساليب التقليدية قادة على الاستجابة للمتطلبات الحديثة.

- ✓ ضرورة الاهتمام بالعوامل التالية للموقع الإلكتروني: سهولة الاستخدام، محرك بحث سريع فعال، عوامل الضمان والأمن، معلومات شفافة، وذلك نظرا لتأثيرها الإيجابي على قيمة وثيقة الزبون.
- ✓ يجب على المؤسسات الافتراضية الاهتمام الكبير بالابتكار وهذا باعتباره أهم العوامل لتعزيز التنافسية.
- ✓ يجب أن تهتم المؤسسات الافتراضية بأراء المستهلكين وهذا ما يساعدها على الابتكار والتطوير في المنتجات لرفع ميزتها التنافسية ومواجهة تطور التجارة الإلكترونية.
- ✓ يجب أن تهتم المؤسسات بالاستماع إلى مقترحات العاملين لإحداث التغيير، بوضع سياسة تشجيعية إزاء مقترحاتهم بابتكار وتقديم الدعم التشجيعي عند تقديمهم مقترحات إيجابية لابتكار والتي تخدم المؤسسة والسير إلى الأمام.

### 3- آفاق الدراسة:

من خلال الدراسة تبين لنا عدة مواضيع تحتاج إلى دراسات منها:

- ✓ مساهمة عناصر المزيج التسويقي في تعزيز كفاءة المنظمات الافتراضية.
- ✓ أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم الابتكار داخل المؤسسات.
- ✓ واقع المؤسسات الافتراضية في الوطن العربي وخاصة الجزائر.
- ✓ أثر الابتكار في رفع تنافسية المؤسسات الافتراضية الجزائرية.

# قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع بالعربية

✓ الكتب:

- 1- التجاني عبد الله بدر، التنافسية العالمية، النادي السوداني/أبوظبي، 2007.
- 2- فريد النجار، إدارة العمليات الاستراتيجية، الناشر الدار الجامعية بالإسكندرية، 2006.
- 3- مصطفى يوسف كافي: الإدارة الإلكترونية: إدارة بلا أوراق، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق/سوريا، 2012.
- 4- صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000.
- 5- علي السلمي إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر القاهرة 2001.
- 6- فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي، كتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 1997.
- 7- محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، 2004.

✓ المذكرات:

- 8- بن التركي زينب " مساهمة تكنولوجيا الأنترنت في تسيير العلاقة مع الزبون بالمؤسسات الافتراضية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص PME /TIS، جامعة بسكرة، 2019/2018.
- 9- بوبعة عبد الوهاب، " دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس-"، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2012/2011.
- 10- ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور، برج بوغريريج، أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017.
- 11- حامدي أحلام. دور إدارة الابتكار في تحسين الميزة تنافسية في ظل مبادئ المسؤولية المجتمعية، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصادية، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف، 2022/2019.

- 12- حليلة خنوس، "استراتيجيات التسويق الإلكتروني كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الافتراضية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019/2018.
- 13- كريمة ضيف وآخرون، "إدارة سلسلة التوريد ودورها في التجارة الإلكترونية شركة أمازون نموذجاً، مذكرة مقدم لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص مالية تجارة دولية، جامعة الوادي 2019\2018.
- 14- مسلم محمد، مساهمة الابتكار في المنتجات الجديدة في تبني المستهلك النهائي لها، دراسة ميدانية لعينة من مستخدمي الهواتف النقالة الذكية لولاية البويرة، أطروحة دكتوراه في إدارة تسويقية، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألي محند أولحاج، البويرة 2022/2019.

✓ المجلات والملتقيات:

- 15- تيقاوي العربي، مداخلة قدمت في الملتقى الوطني حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المؤسسات الحديثة، جامعة البليدة، ماي 2011.
- 16- حليلة خنوس إبراهيم بخي زينب شطية، " استراتيجيات المؤسسات الافتراضية دراسة حالة مؤسسة أمازون، "مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ABPR"، العدد 15، ورقلة، 2019.
- 17- د. بشير عباس العلاق، د. طاهر محسن الغالي: المنظمات الافتراضية والتجارة الإلكترونية، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، جامعة الزيتونة الأردنية، 2013.
- 18- د. حسين بشير، محمد نور، سياسات التنافسية وأثرها على المناخ الاستثمار، ورشة الاستثمار الإفريقي في السودان.
- 19- د. عدوكة لخضر، كربوش محمد، بلميمون عبد النور: التجارة الإلكترونية والمؤسسة الافتراضية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية يومي 14/13 مارس 2012 المركز الجامعي خميس مليانة/الجزائر.
- 20- د. عدوكة لخضر، كربوش محمد، بلميمون عبد النور، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، جامعة معسكر.
- 21- يوسف أحمد أبو فارة، استراتيجية الأعمال عبر الإنترنت، في الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 9/8 مارس 2005، جامعة ورقلة.

ثانيا: المراجع الاجنبية:

- 22- Christiane Michon, le Marketeur, les nouveaux fondements du marketing, pearson éducation,2003.
- 23- Haitham hmou, Alshibly, virtual organization, al-balqa'Applied University. 2008.
- 24- Jean charlesmathe, dynamique concurrentielle en valeur de l'entreprise, édition EMS, France,2004.
- 25- Kamel Hamdi. Diagnostic et Redressement d'entreprise, Es-Salen.cheraga,2002.
- 26- Manborgne Renée, Les opportunités de croissance, ed.d'organisations,paris, 1999.

ثالثا: المواقع الالكترونية:

- 27- مقال إلكتروني منشور في <https://www.annajal.net> تاريخ النشر 22-09-2021.
- 28- <https://fourweekmba.com>
- 29- [WWW.ARAB\\_API.ORG/DEVELOP-BRIDGE24.PDF](http://WWW.ARAB_API.ORG/DEVELOP-BRIDGE24.PDF)
- 30- مقال إلكتروني منشور في <https://ar.m.wikipedia.org>
- 31- مقال إلكتروني منشور في [Strategicmanagementinsight.com](http://Strategicmanagementinsight.com) تاريخ النشر 30 مارس 2023.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

