



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID -El Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion



السنة الجامعية: 2020/2019

الرقم التسلسلي:

قسم: العلوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان

التسويق الإلكتروني ودوره في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

تخصص: إدارة استراتيجية

إشراف الأستاذ:

بن زارع حياة

إعداد الطلبة :

➤ نوارى أيمن

➤ مسلم محمد

يعتبر التسويق الإلكتروني من أحد المفاهيم الجديدة في عصرنا الحديث وكذلك لما يحمله هذا المفهوم من خصائص ومميزات جعلته يحظى باهتمام المؤسسات الاقتصادية والزبائن في آن واحد، حيث يؤكد معظم الباحثين والمختصين في مجال التسويق الإلكتروني أنّ استخدام التسويق الإلكتروني في الأنشطة الاقتصادية سيؤدي إلى تطوير وتقديم الخدمات الاقتصادية والتجارية وهو الأمر الذي يسهم بدوره في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ككل، لذا فإنّ دراسة مفهوم التسويق الإلكتروني تبدو في غاية الأهمية بغية التعرف على الدور والقيمة المضافة التي يمكن أن يقدمها للمؤسسات الاقتصادية.

شكر وعرفان

الحمد لله الذي أعاننا على انجاز هذه المذكرة، ولا يسعنا إلا أن نسجد لله شكرا وحمدا على توفيقه ويذكر لأهل الفضل علينا بعد الله سبحانه كل جميل وحسن صنيع.

" من له يشكر الناس له يشكر الله "

حديث شريف

أما بعد،

نتقدم باسمي عبارات الشكر الجزيل الممزوجة بالامتنان والتقدير إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل المتواضع من أساتذة وأصدقاء وعلى رأسهم الأستاذة المشرفة

" بن زراع حياة "

ولا يفوتنا أن نتقدم بعظيم الشكر ووافر الامتنان إلى كل من ساهم بالتشجيع

أو السؤال أو المساعدة قبل وأثناء إعداد المذكرة.

وكل من أحبهم وحفظهم قلبي لم يكتبهم قلبي.

هدايا

إلى سيدة نساء العالم بارك الله في عمرها

" أمي الغالية "

إلى السند والدعم الثابت لي في الحياة بارك الله في عمره

" أبي الغالي "

إلى إخوتي ورفقائي في الحياة ... حفظهم الله وأدامهم

إلى أصدقائي وزملائي ... وفقهم الله جميعًا

أهدي لهم جميعًا ثمرة جهدي هذا

أمين



إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ وَالصَّلَاةِ وَالسَّلَامِ عَلَى أَشْرَفِ الْمُرْسَلِينَ

أهدي ثمرة جهدي:

إلى الوالدين الكريمين ... حفظهما الله

إلى إخوتي حفظهم الله

إلى جميع أفراد العائلة

إلى كل الأصدقاء والزملاء

وإلى جميع وكل من ساعدني في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

ممن

فهرس

المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرهان
	إهداء
	ملخص
I	فهرس المحتويات
I	فهرس الجداول
I	فهرس الأشكال
أ- ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الالكتروني	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: أساسيات التسويق الالكتروني
07	• المطلب الأول: ماهية التسويق الالكتروني
07	أولا/ تعريف التسويق
08	ثانيا/ تعريف التسويق الإلكتروني ونشأته
11	ثالثا/ خصائص التسويق الالكتروني
13	• المطلب الثاني: دوافع التسويق الالكتروني
13	أولا/ دوافع التسويق الالكتروني
13	ثانيا/ أهداف التسويق الإلكتروني
14	ثالثا/ أهمية التسويق الالكتروني
15	رابعا/ فوائد التسويق الالكتروني
18	• المطلب الثالث: أنواع ومراحل التسويق الالكتروني
18	أولا/ أنواع التسويق الالكتروني
19	ثانيا/ مراحل التسويق الالكتروني
22	ثالثا/ فرص التسويق الالكتروني
23	رابعا/ أدوات ممارسة التسويق الالكتروني

25	• المطلب الرابع: مزايا وعيوب التسويق الالكتروني
25	أولا/ مزايا التسويق الالكتروني
26	ثانيا/ عيوب " سلبيات" التسويق الالكتروني
27	ثالثا/ عوامل نجاح التسويق الالكتروني
27	رابعا/ مهارات التسويق الالكتروني
29	المبحث الثاني: سيورة تطبيق التسويق الالكتروني
29	• المطلب الأول: المزيج التسويقي الإلكتروني، عناصره وأهميته
30	أولا/ المنتج الإلكتروني
31	ثانيا/ التسعير الالكتروني
33	ثالثا/ التوزيع
34	رابعا/ الترويج الالكتروني
35	• المطلب الثاني: متطلبات التسويق الالكتروني
35	أولا/ البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات
36	ثانيا/ متطلبات بيئة العمل
36	ثالثا/ متطلبات النشاط التسويقي
37	• المطلب الثالث: وظائف ومجالات التسويق الالكتروني
37	أولا/ وظائف التسويق الإلكتروني
37	ثانيا/ مجالات التسويق الإلكتروني
39	ثالثا/ الصور المختلفة للتسويق الالكتروني
40	رابعا/ تحديات التسويق الالكتروني
42	• المطلب الرابع: استراتيجيات التسويق الالكتروني
42	أولا/ مبادئ إعداد إستراتيجية التسويق الالكتروني
42	ثانيا/ العوامل المؤثرة على إعداد إستراتيجية التسويق الالكتروني
43	ثالثا/ العوامل المؤثرة في اختيار إستراتيجية السوق المستهدف
44	رابعا/ إستراتيجية التسويق ذات الخطوات
45	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: التأسيس النظري لأداء المؤسسة الاقتصادية	
47	تمهيد
48	المبحث الأول: أساسيات حول الأداء
48	● المطلب الأول: مفهوم الأداء، خصائصه ومستوياته
48	أولا/ مفهوم الأداء
50	ثانيا/ خصائص مفهوم الأداء
51	ثالثا/ مستويات الأداء
52	● المطلب الثاني: مفاهيم مرتبطة بالأداء
53	أولا/ الكفاءة
53	ثانيا/ الفاعلية
54	ثالثا/ التنافسية
55	رابعا/ الإنتاجية
55	● المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
56	أولا/ العوامل الخارجية
56	ثانيا/ العوامل الداخلية
58	● المطلب الرابع: تصنيفات الأداء
58	أولا/ حسب معيار المصدر
58	ثانيا/ حسب معيار الشمولية
59	ثالثا/ حسب المعيار الوظيفي
60	رابعا/ حسب معيار الطبيعة
61	المبحث الثاني: قياس، تقييم وتحسين الأداء
61	● المطلب الأول: مؤشرات قياس الأداء
61	أولا/ قياس الأداء
64	ثانيا/ مؤشر الأداء
65	ثالثا/ مؤشرات قياس الأداء
74	● المطلب الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

74	أولاً/ تعريف تقييم الأداء
75	ثانياً/ مراحل تقييم الأداء
76	ثالثاً/ معايير تقييم الأداء
78	رابعاً/ متطلبات نجاح تقييم الأداء
79	● المطلب الثالث: تحسين الأداء ودوافعه
79	أولاً/ تعريف تحسين الأداء
80	ثانياً/ دوافع تحسين الأداء
81	● المطلب الرابع: خطوات تحسين الأداء
84	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة تحليلية لدراسات السابقة حول التسويق الإلكتروني	
86	تمهيد
87	أولاً/ استعراض الدراسات السابقة
97	ثانياً/ أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة
99	ثالثاً/ جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة
100	خلاصة الفصل
خاتمة	
102	● نتائج الدراسة
105	● توصيات ومقترحات
115-107	قائمة المصادر والمراجع

ثانيا/ فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
21	أوجه الاختلاف بين التسويق الالكتروني والتسويق التقليدي	01
98	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة	02

ثالثا/ جدول الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
12	خصائص التسويق الالكتروني	01
39	مصفوفة مجالات التسويق الإلكتروني	02
72	هيكل بطاقة التقييم المتوازن	03

مقدمة

لقد شهدت دول العالم وكذلك المنظمات بعد الثورة التكنولوجية تغيرات كثيرة وتحويلات ضخمة في مجال الاتصالات وعمليات التبادل والتي لعبت الدور الحاسم في تغيير مسارات واتجاهات واستراتيجيات المؤسسات الاقتصادية، حيث أصبحت الانترنت هي السمة الرئيسية لهذا العصر الذي شهد فيه ظهور أهم ظاهرة ألا وهي العولمة، التي تسعى إلى إزالة الحدود والفواصل بين كل دول العالم، إضافة إلى الثورة المعلوماتية التي أدت إلى تغيير العملية التسويقية في العالم لتتحول الأسواق التقليدية إلى أسواق افتراضية يتم فيها عرض السلع والخدمات بصورة افتراضية، وصاحب هذه الأسواق ظهور نوع جديد من التسويق وهو التسويق الإلكتروني، الذي يعتبر المفتاح لتحقيق أهداف المؤسسة ويشمل تحقيق الرغبات والاحتياجات للسوق المستهدفة والحصول على رضا الزبون وتلبية حاجاته ورغباته المتجددة باستمرار، بفعالية وكفاءة أكثر من المنافسين، حيث يشكل قوة دافعة في اتجاه تمييز المؤسسات وتوطيد صلتها بزبائنهم وبناء صورة جيدة عنها، وهذا نتيجة انخفاض تكلفة وازدياد قدرته على توسيع السوق.

ساهم التسويق الإلكتروني في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية وذلك لمنحها فرص متعددة كزيادة الحصة السوقية وتوسيع الأسواق، ذلك لاعتبار الأداء هو المنظومة المتكاملة لنواتج أعمال المنظمة، إضافة إلى ذلك تحسين العلاقات مع المستهلكين، وقد وجد التسويق الإلكتروني مكانة على شبكة الانترنت لدرجة أن المؤسسات الاقتصادية لاحظت تحسين أدائها في مختلف أنشطتها على الشبكة، لما توفره من نتائج مقارنة بالأنشطة التقليدية، من هذا المنطلق جاءت فكرة دراستنا والتمثلة في: " التسويق الإلكتروني ودوره في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية " .

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يساهم التسويق الإلكتروني في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ؟

1. الأسئلة الفرعية:

يتفرع من السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية نذكر منها:

- ✓ ما المقصود بالتسويق الإلكتروني ؟ وما هي أهم متطلباته في المؤسسات الاقتصادية؟
- ✓ كيف يساهم التسويق الإلكتروني في تخفيض التكاليف ؟
- ✓ كيف يساهم التسويق الإلكتروني في جذب العملاء ؟

2. فرضيات الدراسة:

- ◀ يساعد التسويق الالكتروني من خلال تخفيض التكاليف في تحسين الأداء.
- ◀ يساهم التسويق الالكتروني في جذب العملاء وتحسين العلاقات مع المستهلكين.
- ◀ يساهم التسويق الالكتروني في زيادة الحصة التسويقية وتوسيع الأسواق.

3. أهداف الدراسة:

- ✓ توضيح ماهية التسويق الالكتروني مع عرض لمختلف الاستراتيجيات المتاحة للمؤسسات الاقتصادية.
- ✓ إيضاح معنى تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ومؤشرات قياسه.
- ✓ تبيان ماهية بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ التعرف على أثر التسويق الالكتروني ودوره في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ دراسة موقع ومكانة التسويق الالكتروني ومساهمته في تحسين الأداء في بعض المؤسسات الجزائرية.

4. أهمية الدراسة:

يستمد البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي تناوله وهو التسويق الالكتروني لما له من أهمية في عالم المؤسسات الاقتصادية ومساعدتها في تحقيق رسالتها وأهدافها التي نشأت من أجلها.

وتبرز أهميتها في كونها ستكون محاولة لسد النقص الواضح في ميدان البحث العلمي، حيث تهدف هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين التسويق الالكتروني وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية وبالتالي سيساهم في مساعدة المؤسسات الاقتصادية على تحسين أدائهم.

وتشمل أهمية الدراسة أيضًا إلى التعرف على عملية تقييم الأداء في المؤسسة كونها تحظى بأهمية بالغة تبني عليها العديد من القرارات الهامة وتحديد اتجاهات سير المؤسسة سلبيًا وإيجابيًا.

5. منهج الدراسة:

من أجل الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات السابقة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الموافق للدراسة النظرية بالاعتماد في الفصل التطبيقي على الدراسات السابقة.

6. صعوبات الدراسة:

- ✓ صعوبة إجراء الدراسة الميدانية بسبب الظروف الصحية.
- ✓ قلة المراجع في المكتبة الجامعية.
- ✓ قلة المراجع التي تربط موضوع التسويق الإلكتروني بتحسين الأداء.

7. هيكل الدراسة:

لقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث أجزاء رئيسية مقدمة عرض خاتمة، حيث جاء في المقدمة طرح الإشكالية الأساسية وعرض مقسم إلى ثلاث فصول وفي الأخير كانت هناك الخاتمة التي تم التطرق فيها إلى الإجابة على الإشكالية. جاء الفصل الأول تحت عنوان الإطار النظري للتسويق الإلكتروني فقد تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية التسويق الإلكتروني خصائصه دوافعه أنواعه ومراحله، كما تكلمنا على مزاياه، أدوات ممارسته فرصه وعوامل نجاحه، أما المبحث الثاني تكلمنا عن المزيج التسويقي تحدياته أبعاده متطلباته وأهم استراتيجياته.

أما الفصل الثاني كان تحت عنوان الإطار النظري للأداء، قسمناه إلى مبحثين المبحث الأول تطرقنا فيه لأساسيات حول الأداء والتعرف على أهم مفاهيمه، خصائصه ومستوياته، تصنيفاته وفق معيار مختلفة، ومؤشرات قياسه.

وأخيراً الفصل الثالث حيث كان عبارة عن جملة من الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات التي لها صلة وثيقة بالدراسة الحالية.

الفصل الأول

الإطار النظري للتسويق

الالكتروني

تمهيد:

عرفت وظيفة التسويق الإلكتروني تغيرات كثيرة منذ أن عرفت إلى ما أصحت عليه الآن، حيث تعتبر من أهم الوظائف الإدارية لأي مؤسسة تريد النجاح وتحقيق أهدافها العامة، فالمفهوم التسويقي الذي شهد تطورات عديدة وجد تطبيقاته على شبكة الانترنت في إطار ما اصطلح على تسميته بالتسويق الإلكتروني، ومن خلال هذا المبحث سنقوم بعرض مجموعة من النقاط الهامة ذات الصلة الوثيقة بالتسويق الإلكتروني ومفهومه وفق التسلسل التالي:

❖ المبحث الأول: أساسيات التسويق الإلكتروني

❖ المبحث الثاني: سيورة تطبيق التسويق الإلكتروني

المبحث الأول: أساسيات التسويق الإلكتروني

يعد التسويق الإلكتروني أحد المفاهيم الأساسية المعاصرة، وخلال السنوات القليلة الماضية من الألفية الحالية استطاع أن يقفز بمجمل الجهود والأعمال التسويقية وبمختلف الأنشطة إلى الاتجاهات معاصرة تتماشى مع العصر الحالي ومتغيراته، حيث تعددت مفاهيم التسويق الإلكتروني وتنوعت إلا أن كلها أجمعت على أنه استخدام تكنولوجيا الانترنت والتقنيات الرقمية، ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا المبحث إبراز نشأة وأهم مفاهيم التسويق والتسويق الإلكتروني، مميزاته، خصائصه، أنواعه، أهدافه، ودوافعه.

المطلب الأول: ماهية التسويق الإلكتروني

أولاً/ تعريف التسويق:

يعرف التسويق على أنه " نشاط إبداعي متداخل مع نشاطات مؤسسات الأعمال، دليل أن المفهوم الحديث للتسويق يقول بأن التسويق يبدأ قبل الإنتاج، وخلال، وبعده... أي بعد إيصال السلعة أو تقديم الخدمة إلى المستهلك أو المستفيد " ¹ ويعرف أيضاً أنه نشاط حي يسعى إلى " إيجاد المستهلك القانع وتلبية حاجاته وفق المواصفات وصولاً لتحقيق الرضا وبالتالي الولاء " ²

كما يعرف أيضاً بأنه " إدارة التفاعل بين المؤسسة والمستهلك، ضمن البيئة الافتراضية من أجل تحقيق منافع مشتركة " ³

ويعرف بأنه " سلسلة وظائف تسويقية متخصصة، ومدخل شامل لا يقتصر على المتاجرة بالسلع والخدمات، وإن كان يستخدم الرقمية كرقعة لتحسين أداء المنظمة بشكل عام " ⁴

يعرف كذلك بأنه " يعبر عن مجموعة الأنشطة التسويقية التي تعتمد على الوسائط الإلكترونية وشبكات الحاسبات الآلية و الانترنت " ⁵

¹ - حميد عبد النبي الطائي، الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل، عمان، الأردن، 2005، ص ص 17-18.

² - حميد عبد النبي الطائي، الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل، مرجع نفسه، ص 18.

³ - زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث: بين النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص ص 440.

⁴ - الطائي حميد وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار البازوري العلمية، عمان، 2008، ص 34.

⁵ - طه طارق، التسويق بالانترنت والتجارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 31.

كما ترى جمعية التسويق الأمريكية أن التسويق هو " نشاط الأعمال الذي يوجه انسياب السلع والخدمات من أماكن إنتاجها إلى حيث استهلاكها أو استخدامها أو استعمالها". وفي عام 2003، أعادت الجمعية المذكورة النظر بهذا التعريف، حيث جاء في آخر إصدار لها أنّ التسويق هو " عملية نظامية تنطوي على تخطيط وتنفيذ ومراقبة نشاطات مدروسة في مجالات تكوين، وتسعير، وترويج، وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات، من خلال عمليات تبادل، من شأنها خدمة أهداف المنظمة والفرد " ¹

وخلاصة القول أن التسويق هو عبارة عن تلك الأنظمة التي ترافق تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك وذلك بإتباع حاجات ورغبات الزبائن وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

ثانياً/ تعريف التسويق الإلكتروني ونشأته:

لقد قام العديد من الباحثين بتعريف التسويق الإلكتروني، ونذكر من بين هذه التعاريف ما يلي:

يعرف التسويق الإلكتروني " هو الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية، بما في ذلك تقنيات المعلومات والاتصالات لتفعيل إنتاجية التسويق وعملياته المتمثلة في الوظائف التنظيمية، والعمليات والنشاطات الموجهة لتحديد حاجات الأسواق المستهدفة وتقديم السلع والخدمات إلى العملاء وذوي المصلحة في المؤسسة" ²

ويعرف كذلك على أنه " مصطلح عام يطبق على استخدام الحاسوب وتكنولوجيا الاتصالات لتسويق السلع والخدمات " ³

ويعرف أيضا بأنه " وظيفة تنظيمية ويمثل مجموعة من العمليات التي تهدف إلى خلق الاتصال وتسليم القيمة إلى الزبون وإدارة علاقة الزبون بالطرق التي تحقق المنافع والأهداف للمنظمة وأصحاب الحصص والتي تتم من خلال الأدوات والوسائل الإلكترونية " ⁴

¹ - حميد عبد النبي الطائي، الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل، مرجع سبق ذكره، ص 16.

² - بشير عباس العلق، التسويق الإلكتروني، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 18.

³ - سويدان نظام موسى، التسويق المعاصر، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 431.

⁴ - علي فلاح مفلح الرغبي، أحمد صالح نصر، التسويق الإلكتروني (في القرن الحادي والعشرين)، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2017، ص 31.

يعرف التسويق الإلكتروني أيضًا بأنه " نشاط يستخدم خدمة الإنترنت، والخدمات الاتصالية الأخرى لإيصال المنتج إلى المستهلك، حيث تستخدم المؤسسة هذا النشاط من أجل زيادة المبيعات لأكثر عدد ممكن من المستهلكين"، حيث أن استخدام الإنترنت لا يحقق للمؤسسة أية ميزة تنافسية إطلاقاً، إلا في حالة دمج قدراته وإمكانياته الهائلة مع إستراتيجية تسويق متكاملة، كما أن الإنترنت قد ساهم في تعزيز التفاعلية بين المؤسسة والعميل، وهذه التفاعلية تتجسد بشكل جريء في حقلين مهمين هما: التسويق، والمبيعات.¹

كذلك يعرف التسويق الإلكتروني على أنه " استخدام قوة شبكات الاتصال المباشر واتصالات الحاسب والوسائل التفاعلية الرقمية لتحقيق الأهداف التسويقية "²

يعرف أيضا التسويق الإلكتروني بأنه " تعامل تجاري قائم على تفاعل أطراف التبادل إلكترونياً بدلاً من الاتصال المادي المباشر " أو " عملية بيع وشراء السلع والخدمات عبر الإنترنت "³

ووفقاً لهذه المعطيات وانطلاقاً من جملة التعاريف السابقة نرى أن التعريف التالي يعطي صورة شاملة ودقيقة للقارئ وبعبارة موجزة فإن التسويق الإلكتروني يعني: الاستخدام الصحيح للإنترنت وشبكات الاتصال والإنترنت والاتصالات السلكية واللاسلكية في عمليات ما قبل إنتاج السلع وتقديم الخدمات وذلك بهدف تحقيق رضا المستهلك.

❖ نشأة التسويق الإلكتروني:

ظهر التسويق لأول مرة في اليابان في منتصف القرن السابع عشر من القرن المنصرم وبالتحديد في عام 1950، حيث قامت عائلة ميسوي اليابانية بإنشاء أول متجر في طوكيو، ومنذ ذلك الوقت ظهرت سياسات تصميم المنتجات وتنمية الموارد اللازمة لإنتاج وظهور إعلانات.

وفي عام 1955 دخل التسويق إلى قطاع البنوك، وكان ذلك في شكل الإعلان والترويج للخدمات المصرفية، وفي مرحلة ثانية أصبحت النظرة إلى التسويق على اعتبار أنه ابتكار، حيث بدأت البنوك إلى البحث عن أساليب وأنواع

¹ - مجيد مصطفى منصور، علاقة الترويج الإلكتروني بالخصخصة السوقية لدى المصارف في شمال إفريقيا، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلة الأزهر، المجلد 13، غزة، 2011، ص 281-982.

² - محمد سمير أحمد، التسويق الإلكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 132.

³ - محمد علي أبو العلا، مدخل إلى التسويق الإعلاني والإلكتروني، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط 1، مصر، 2014، ص 25.

جديدة من الخدمات المصرفية، ومن ثم لم يعد اهتمام البنك فقط مجرد المحافظة على العملاء، بل أيضا تنوع الخدمات، فظهرت بطاقات الائتمان، والنقود الإلكترونية، وفي مرحلة متقدمة اتجهت البنوك إلى وضع تنظيم لتحليل السوق والتخطيط والرقابة ...

واحدة من النقاط الرئيسية في ظهور التسويق الإلكتروني حدثت في عام 1971م، وذلك عندما قام "راي تولنيسون" بكتابة أول رسالة بريد إلكتروني وكانت هذه التقنية أول خطوة نضع نظام تبادل المعلومات وتسمح للناس بإرسال واستقبال الملفات باستخدام الأجهزة المختلفة وأرست عصرًا جديدًا يوفر المال والمجهود والوقت في آن واحد.¹

ولقد زادت أهمية التسويق الإلكتروني (التسويق عبر الانترنت) خصوصًا في المرحلة الثالثة (بعد 1993م) نظرًا لانتشار الاستخدامات (التطبيقات) التجارية للانترنت وبالتالي فتح التسويق الإلكتروني آفاقًا جديدة في عالم التسويق، ومن أهم الإسهامات التي جاء بها التسويق الإلكتروني هو منح منظمة الأعمال فرصة استهداف المشتريين بصورة فردية.

أمّا فيما يتعلق بالبداية فيزعم البعض أنّ بدء التسويق الإلكتروني كان عام 1996م عندما قام " أمازون " بإطلاق أول برنامج تسويقي تابع له.²

¹ - مريم بن شيخة، نهاد قراح، دور التسويق الإلكتروني في ترويج مبيعات مؤسسة موبيليس - دراسة ميدانية بوكالات أم الباقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي، 2016/2015، ص 24.

² - الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، التسويق الإلكتروني، الوحدة الأولى: التسويق الإلكتروني ومجالاته، المملكة العربية السعودية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، طبعة 1429 هـ، ص 06.

ثالثاً/ خصائص التسويق الإلكتروني:

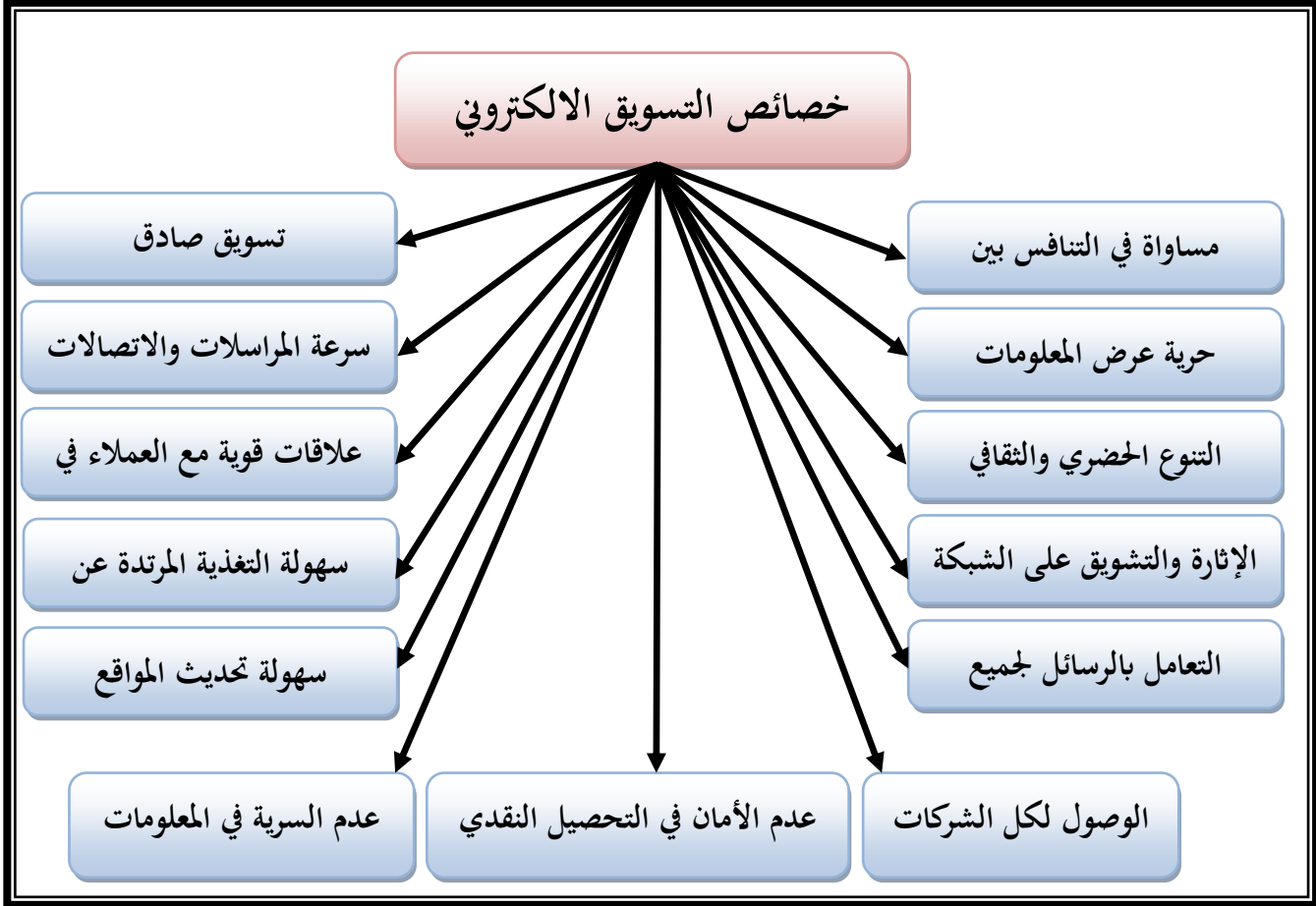
- يمكن إسباغ التسويق الإلكتروني بخصائص الانترنت، وهذه الخصائص لا بد من فهمها من أجل إنجاح العملية التسويقية ومن بين هذه المميزات:¹
- **قابلية الإرسال الموجه:** قد مكنت الانترنت المؤسسات من تحديد زبائنها حتى قبل القيام بعملية الشراء، وذلك لأنّ التكنولوجيا الرقمية تجعل من الممكن لزائري موقع الويب أن يحددوا أنفسهم ويقدموا معلومات عن حاجاتهم ورغباتهم قبل الشراء.
 - **التفاعلية:** ويعني بها قدرة الزبائن على التعبير عن حاجاتهم ورغباتهم مباشرة للمؤسسة، وذلك استجابة للاتصالات التسويقية التي تقوم بها المؤسسة.
 - **الذاكرة:** وهي القدرة على الوصول إلى القواعد ومستودعات البيانات التي تضمن المعلومات عن الزبائن المحددين وتاريخ مشترياتهم الماضية وتفضيلاتهم، مما يمكن المؤسسة المسوقة على الانترنت من استخدام تلك المعلومات في الوقت اللازم من أجل العروض التسويقية.
 - **الرقابة:** وهي قدرة الزبائن على ضبط المعلومات التي يقدمونها، بحيث يصرحون فقط بما يريدون، دون إجبارهم على تقديم معلومات سرية بينهم أو لا يرغبون في التصريح بها.
 - **قابلية الوصول:** وهي إمكانية جعل الزبائن يمتلكون معلومات أوسع وأكثر عن منتجات المؤسسة وقيمها مع إمكانية المقارنة بالمنتجات والأسعار الأخرى المنافسة، لذلك تسعى المؤسسة جاهدة لإكساب منتجاتها تحسينات وتطورات وفق رغبات عملائها الذين سبق لهم شراء منتجاتها، رغبة منها في الوصول على ولاء عملائها لها.
 - **الرقمية:** وهي القدرة التعبيرية عن المنتج أو على الأقل عن منافعه بمستوى رقمي من المعلومات، والرقمية تعني أنّه بالإمكان استخدام الانترنت في التوزيع والترويج والبيع.
 - **السرعة:** تجري الأحداث بسرعة فائقة، وكذلك تتدفق المعلومات بنفس السرعة.²

¹ - الخنساء سعادي، التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون، من خلال المزيج التسويقي - دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف خدة، الجزائر، 2005-2006، ص 36.

² - الوادي محمود حسين، الوادي محمود بلال، المعرفة والإدارة الإلكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 186.

وخصائص التسويق الإلكتروني تتضح فيما يلي:

شكل رقم (01): خصائص التسويق الإلكتروني



المصدر: سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التسويق الإلكتروني، دار الفكر، عمان، 2012، ص 65.

• مميزات التسويق الإلكتروني:¹

- ◀ تقديم خدمات واسعة.
- ◀ استخدام عنصر الإثارة لجذب انتباه مستخدم الرسائل الإلكترونية.
- ◀ عدم وجود قيود باستثناء قيود التكاليف على كمية المعلومات المعروضة على الإنترنت.
- ◀ الاهتمام بتحديث المعلومات المعروضة من خلال المواقع لحث الزبائن على زيادة هذه المواقع مرات عديدة مما يؤدي لتكرار عمليات الشراء.
- ◀ إمكانية وصول الإنترنت لأكثر قدر من الزبائن ولذلك يتميز التسويق عبر الإنترنت بالمصداقية.
- ◀ الاتصالات الإلكترونية التفاعلية والتبادلية مما أدى لبناء علاقات قوية مع العملاء في كافة أرجاء العالم.

¹ - سمر توفيق صبرة، التسويق الإلكتروني، ط 1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، 2010، ص 49.

المطلب الثاني: دوافع التسويق الإلكتروني

أولاً/ دوافع التسويق الإلكتروني:

يزداد اتجاه العديد من الشركات الكبيرة والصغيرة نحو التسويق الإلكتروني، حيث يرجع ذلك إلى إدارتك عدد كبير منها بأن نسبة متنامية من مبيعاتها البينية صارت تتم عبر الانترنت، والواقع أنّ معظم عوائد هذه الشركات يأتي من مبيعاتها عبر التجارة الإلكترونية البيئية.

وكذلك هناك مبررات تدعم قدرة التسويق الإلكتروني على خلق التمايز لأنشطة الشركة ومنتجاتها وتعد هذه المبررات من الدوافع الأساسية للجوء إلى التسويق الإلكتروني وتتمثل في رخص أسعار المنتجات التي يتم تسويقها على الويب مقارنة بالسلع الأخرى المباعة من خلال المتاجر التقليدية، كما يمنح التسويق الإلكتروني للمستهلكين فرص في إجراء مقارنة لأسعار المنتجات قبل شرائها بشكل أفضل وأسرع، بالإضافة إلى نظم التسويق الإلكتروني تمكن المستهلكين من البحث والحصول على أنواع خاصة من المبلغ وبطريقة أسهل وأسرع من الحصول عليها والبحث عنها بالأشكال التقليدية للتسوق.

ويسعى المسوقون من شركات أو أفراد إلى القيام بالجهود التسويقية الإلكترونية لتحقيق الأهداف الأساسية والمتمثلة في تحسين الصورة الذهنية للشركة أو المنظمة وتقديم الخدمات وتحسين العناية بالزبائن، وكذلك البحث عن مستهلكين جدد وزيادة معدل الوصول إليهم بمحاولة مواجهة وتحقيق ما يتوقع أو يأمل المستهلكين به من سلع وخدمات مما يؤدي إلى تقديم قيمة جديدة وفائدة حقيقية للمستهلكين، كما يصبو للقيام بعمليات البيع والشراء وتخفيض التكاليف، وتحقيق الشرعية في أداء الأعمال مما يمكن الشركات من زيادة نطاق السوق من محلية إلى سوق عالمية.¹

ثانياً/ أهداف التسويق الإلكتروني:

من الممكن أن نحدد أهداف التسويق الإلكتروني في الآتي:

- ✓ التواصل مع العميل.
- ✓ تذكير العميل بوجودك.
- ✓ بناء علاقات صداقة مع العميل.
- ✓ عرض الجديد من منتجاتك.
- ✓ التعريف بالشركة ومنتجاتها.²

¹ - كيري عقيلة، التسويق الإلكتروني وواقعه في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة عبد الحميد ابن باديس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، مستغانم، 2017-2018، ص 18.

² - علي فلاح الرغي، إدارة التسويق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص 432.

لكن سنعرض أيضا جملة من أهداف التسويق الإلكتروني من منظور مصطفى يوسف الكافي وهي كالآتي:¹

- ◀ زيادة الحصة السوقية.
- ◀ زيادة عائدات المبيعات.
- ◀ تقليل التكاليف.
- ◀ تحقيق أهداف العلامة التجارية (مثل زيادة الوعي العام بالعلامة التجارية).
- ◀ تحسين قواعد البيانات.
- ◀ تحقيق أهداف إدارة العلاقات مع الزبائن (مثل زيادة درجة رضا الزبون عن المنتج وزيادة عدد مرات الشراء).
- ◀ تحسين إدارة سلسلة التوريد (مثل تحفيز محور الفرد، وإضافة شركاء جدد).

• أهم أهداف التسويق الإلكتروني ما بين منشآت الأعمال ما يلي:

- ◀ تقديم المنتجات بتكاليف أقل.
- ◀ تحسين الأداء العام للمنشأة.
- ◀ الاستفادة من المنشآت التي تعمل ضمن نفس النظام.
- ◀ قدرة أحسن في التفاوض.²

ثالثا/ أهمية التسويق الإلكتروني:

يتمتع التسويق الإلكتروني بأهمية كبيرة، إذ كلما تمكنت الإدارة من مخاطبة المشتري (المستهلك) بصورة شخصية وفردية أكثر، كلما كانت قادرة على استقطابه وجذبه إلى المنظمة بصورة أفضل، ويمكن إدراج أهمية التسويق الإلكتروني في النقاط الآتية:³

- ◀ توسيع قاعدة المستهلكين نتيجة إمكانية الدخول اللحظي والدائم، فالموقع مفتوح دائما ويمكن الدخول إليه من قبل المستهلك الدولي أيضا، فالتسويق الإلكتروني متاح للجميع وعلى مدار الساعة طوال السنة.

¹ - مصطفى يوسف الكافي، التسويق الإلكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية، التسويق الإلكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية، دار رسلان، سلسلة الاقتصاد الإلكتروني، 2010، ص ص 110 - 111.

² - أحمد أمجد، مبادئ التسويق الإلكتروني، دار كنوز المعرفة، السعودية، 2014، ص 88.

³ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإلكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012، ص 16.

- ◀ انخفاض التكاليف وأيضاً الانسيابية في العلاقات بين البائع والمشتري من خلال قنوات الاتصال، وتستخدم العديد من المنظمات وسائل الاتصال المختلفة للتواصل مع زبائنها الفعليين والمحتملين، وتعتبر الانترنت من الوسائل الرائدة والمفيدة لضمان عملية إرساء وبناء علاقات متينة مع المستهلكين.
- ◀ تقليل الأعمال الورقية للاهتمام أكثر بحاجات المستهلك، مما يساهم في تقليل وقت إتمام المعاملات من خلال اختصار خطوات عملية التسويق.
- ◀ الدخول بسهولة لأسواق جديدة، وتوفير إمكانية الوصول إلى جميع الأسواق العالمية والتعرف على منتجاته، حيث أصبح العالم كسوق قرية صغيرة، ويساعد في الوصول إلى المستهلكين في أي مكان دون قيود جغرافية.
- ◀ زيادة القدرة على جمع معلومات تفصيلية عن المستهلكين وعلى الاستقصاء والتقييم الإلكتروني مما يساعد في تحسين وتطوير تحليل السوق، فهناك عدد كبير من مستخدمي الانترنت يمكن الحصول على بيانات منهم واستخدامها في توجيه المنتجات والأسعار وطرق التسليم التي تتناسب مع جمهورها المحتمل " وضع خطة للعمل وفق مبادئ معينة والسير على أساسها"¹

رابعا/ فوائد التسويق الإلكتروني:

- يقدم التسويق الإلكتروني خدمات متنوعة لكل من المستهلكين والبائعين (الشركات) عبر شبكة web، باعتبارها وسيط تجاري بينهم، وأهم هذه الخدمات التي تقدمها هذه الشبكة بالنسبة إلى المستهلكين هي:
- ◀ إمكانية الحصول على مزيد من المعلومات بدعم الاستفسارات المتعلقة بعملية صنع القرار لدى المستهلك.
 - ◀ إجراء مقارنة للتسوق والعثور على الأصناف المراد شرائها من خلال التسهيلات التي تقدمها الشبكة.
 - ◀ معاينة المنتجات مباشرة من حيث الشكل، اللون، السعر...إلخ.
 - ◀ توفر للمستهلك المنتجات التي يصعب الحصول عليها.
 - ◀ الشراء والمستهلك داخل بيته.
 - ◀ التسلية من خلال دخول المستهلك للشبكة والبحث عن كل ما هو جديد.

¹ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإلكتروني، مرجع سبق ذكره، ص 17.

◀ زيادة حدة المنافسة في السوق الإلكترونية المفتوحة تؤدي إلى انخفاض في الأسعار والتكاليف وأيضا تحسين في مستوى الجودة والقدرة على تقديم منتجات تحقق أقصى إشباع ممكن لحاجات ورغبات المستهلكين.²

أما فيما يتعلق بالخدمات التي تقدمها الشبكة للشركات فيمكن إجمال أهمها بما يلي:

- ◀ القدرة على التوزيع وبتكاليف متدنية جداً، إذ أنه من السهل الوصول إلى كافة المستهلكين من خلال الشبكة شريطة أن تتوفر لدى المستهلك مقومات الحصول على الخدمة (الربط مع الانترنت).
- ◀ إمكانية المقابلة المباشرة بين الشركات والمستهلكين والذي يؤدي أيضا إلى خفض تكاليف التسويق (ومهما بعدت المسافات).
- ◀ الاستثمار الجيد للوقت والذي يؤدي إلى زيادة فاعلية الشركات.
- ◀ تحويل ونقل مهام البيع من رجال المبيعات إلى الزبون مباشرة من خلال تقديم الطلبات واستخدام نماذج مكتملة وجاهزة.
- ◀ جمع المعلومات استقصاء عن الأسواق ومتابعة اختيارات الزبائن من خلال التعرف على أفضلياتهم في مجريات عملية الشراء.
- ◀ إمكانية الاتصال بين الشركات المختلفة والتعرف على ما تقدمه الشركات المنافسة من منتجات من حيث الخصائص والمواصفات والأسعار...إلخ.
- ◀ توفر شبكة المعلومات وبشكل دائم على مدى الساعة أي أنه لا يوجد فتح أو إقفال للأبواب فالأبواب دائما مشرعة.
- ◀ فتح حوارات مختلفة بين الشركات والزبائن أو الزبائن مع بعضهم بعضاً حول منتج معين، من أجل الحصول على معلومات من الزبائن تساعد الشركات في إمكانية تطوير المنتج وتقديم خدمات أفضل لهم ولجعل هذه العملية تأخذ طابع الجدي غالباً ما تقوم الشركات بإجراء سحوبات على آراء الزبائن للمرسلة من خلال تعبئة استمارات، وتستفيد الشركات من ذلك من خلال إشراك الزبائن في علاقات مستمرة معها لتقديم عروض أخرى جديدة في المستقبل.
- ◀ تمنح الشبكة الشركات التنافس على أساس محور التخصص وليس السعر وهذا بحمد ذاته يمنح الشركات فرص التميز.

² - علي فلاح مفلح الزغي، أحمد صالح نصر، التسويق الإلكتروني (في القرن الحادي والعشرين)، مرجع سبق ذكره، ص ص 34-35.

- ◀ تقدم الشبكة فائدة تشغيلية تتمثل في انخفاض معدل الأخطاء بالنسبة للموردين من خلال الوصول المباشر إلى قواعد البيانات الخاصة بفرص الاشتراك في العطاءات.
- ◀ استحداث أسواق وقطاعات سوقية جديدة وزبائن متزايدين من خلال منافذ البيع وإمكانية اختراق أسواق جديدة.¹

أما الفوائد المشتركة للتسويق الإلكتروني المشتركة لكل من المسوق والمشتري فهي:

- **الملائمة:** حيث مكن التسويق الإلكتروني الزبون من طلب وشراء أي من المنتجات سلعة كانت أم خدمة وعلى مدار الساعة وهو جالسًا حيثما كان.
- **قاعدة البيانات والمعلومات:** حيث تقوم أجهزة الحاسوب بخزن كم هائل من البيانات والمعلومات عن المنتجات سلعةً كانت أم خدمات كميات وأصناف وعلامات وعبوات وأغلفة وأسعار ووسطاء وعن الزبائن إعدادًا وطلبات وغيرها.
- **الاستجابة لأوضاع السوق:** حيث تقوم منظمات الأعمال بتحديث قاعدة البيانات والمعلومات وبسرعة وسهولة مع التكيف لطلبات الزبائن وفي نفس الوقت.
- **تقليل الكلف:** وذلك لأنّ كلف مخازن الانترنت منخفضة وهذا يقلل من كلف المنتجات ولا يقللها على الزبون من خلال السعر المنخفض.
- **تقليل الاختلافات والاعتراضات بين أطراف عملية التبادل:** وذلك لأنّ عملية إتمام صفقات البيع بين البائعين والمشتريين لا تحتاج لرجال بيع ورجال تسويق يحضرون وجها لوجه مع الزبون.
- **بناء علاقات طيبة وإدارتها بشكل كفؤ:** حيث يمكن للمتسوقين التعامل مع المشتريين وفتح حوارات تؤدي إلى بناء علاقات طيبة وطويلة الأمد مع حسن إدارة هذه العلاقات.²

¹ - علي فلاح مفلح الرغبي، أحمد صالح نصر، التسويق الإلكتروني (في القرن الحادي والعشرين)، مرجع سبق ذكره، ص 36.
² - محمود جاسم الصميدعي، التسويق الإعلامي - مدخل استراتيجي -، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص 467.

المطلب الثالث: أنواع ومراحل التسويق الإلكتروني

أولاً/ أنواع التسويق الإلكتروني:

لقد أصبح التسويق الإلكتروني من أهم الضروريات في حياة المؤسسات والمصانع والشركات التجارية في المجتمعات المحلية والعالمية، فمئات الملايين أصبحوا يتصلون بشبكة الانترنت يوميًا من جميع أنحاء العالم، ومن هذا المنطلق فقد تحول الانترنت إلى قناة تسويقية كبيرة وأصبح التسويق الإلكتروني أفضل الأدوات المستخدمة لتنوعه لذا يرى أحد خبراء التسويق في العالم (كوتلر) أنه يمكن تصنيف التسويق إلى ثلاث أنواع رئيسية:

1. **التسويق الداخلي:** وهو مرتبط بالعملين داخل المنظمة حيث يجب على المنظمة أن تتبع سياسات فعالة لتدريب وتحفيز العاملين لديها للاتصال الجيد بالعملاء، ودعم العاملين كفريق يسعى لإرضاء حاجات ورغبات العملاء، فكل فرد في المنظمة يجب أن يكون موجه في عمله بالعملاء فنظرًا لفرضية عدم وجود قسم في المنظمة خاص بالأعمال التقليدية للتسويق فلا بد أن يكون التركيز على العميل هو الهدف الأول.¹
2. **التسويق الخارجي:** وهو مرتبط بوظائف التسويق التقليدية كتقييم وتنفيذ الميزج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع).
3. **التسويق التفاعلي:** وهو مرتبط بفكرة أن جودة الخدمات والسلع المقدمة للعملاء يعتمد بشكل أساسي ومكثف على جودة التفاعل والعلاقة بين البائع والمشتري.²

وهناك أنواع أخرى لتسويق الإلكتروني نذكر منها :³

1. **التسويق الإلكتروني الموجه للمستهلك النهائي:** هو التسويق الذي يركز على الوسائل الإلكترونية ويكون الهدف منها هو المستهلك.
2. **التسويق الإلكتروني بين المنشآت:** هذا النوع من التسويق الذي يركز على الوسائل الإلكترونية والذي يحقق علاقة ترابط فيما بين المنشآت وبعضها البعض بما يعظم منافع هذه المنشآت.
3. **التسويق الإلكتروني المزدوج:** هو تسويق يتم بواسطة الوسائط الإلكترونية و الذي يحقق أهداف التسويق الإلكتروني الموجه للمستهلك وكذلك أهداف التسويق الإلكتروني للمنشآت.

¹ - سامح عبد المطلب عامر ، علاء محمد سيد قنديل، التسويق الإلكتروني، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2012 ، ص ص 63- 64.

² - سيد سالم عرفة، التسويق المباشر، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، ط 01، 2013، ص 142.

³ - الخالدي محمد محمود ، التكنولوجيا الإلكترونية ، دار كنوز المعرفة ، عمان ، 2006، ص ص 200-201.

4. التسويق الإلكتروني الحكومية: وهذا النوع من التسويق الذي يستخدم الوسائل الإلكترونية لتحقيق خدمات سواء لمنشآت الأعمال أو الأفراد أو الأجهزة الحكومية فيما بينها ، وبعضها البعض بما يعود بالنفع على جميع من توفير وقت وجهد وإجراءات روتينية.

ثانيا/ مراحل التسويق الإلكتروني:

تتكون دورة التسويق الإلكتروني من أربع مراحل أساسية هي: ¹

❖ **مرحلة الإعداد:** في هذه المرحلة يتم تحديد حاجات ورغبات المستهلك وتحديد الأسواق المستهدفة الجديدة والجاذبة كما يتم تحديد طبيعة المنافسة وهذا الأمر يتطلب سرعة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة عبر الانترنت باستخدام منهج بحوث التسويق وعن طريق الاستعانة بالمراكز المتخصصة في بحوث التسويق العاملة على الانترنت كما تلجأ إلى جمع البيانات والمعلومات باستخدام الوسائل والأدوات التقليدية.

إن التحديد الدقيق لحاجات ورغبات المستهلك وحجم الأسواق الجاذبة وطبيعة المنافسة يساعد المؤسسة في طرح المنتجات الملائمة عبر الانترنت التي تحقق أهدافها.

❖ **مرحلة الاتصال:** في هذه المرحلة تحقق المؤسسة عملية الاتصال مع الزبون لتعريفه بالمنتجات الجديدة التي يجري طرحها إلى السوق الإلكترونية عبر الانترنت ومرحلة الاتصال تتكون من أربع مراحل فرعية هي:

✓ **مرحلة جذب الانتباه:** يجري استخدام وسائل متعددة لجذب انتباه الزبون و أهم هذه الأدوات والوسائل الأشرطة الإعلانية ووسائل البريد الإلكتروني.

✓ **مرحلة توفير المعلومات اللازمة:** في هذه المرحلة يجري توفير البيانات و المعلومات التي يحتاجها الزبون والتي تساعده على بناء رأي خاص حول هذا المنتج الجديد.

✓ **مرحلة إثارة الرغبة:** في هذه المرحلة يجري التركيز على إثارة الرغبة في نفس الزبون، وحتى تنجح عملية إثارة الرغبة فانه ينبغي أن تكون عملية العرض والتقديم عملية فاعلة، ويفضل استخدام تكنولوجيا الوسائط المتعددة.

✓ **مرحلة الفعل والتصرف (الشراء):** كمحصلة للمراحل السابقة فان الزبون إذا اقتنع بالمنتج المطروح عبر الانترنت فانه يتخذ الفعل الشرائي.

¹ - بن نامة نورية، كرابلي بغداد، التسويق الإلكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر - مديرية مستغانم، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إستراتيجية، جامعة وهران، 2012- 2013، ص 60.

❖ **مرحلة التبادل:** هذه المرحلة تعبر عن عملية التبادل التي تجري بين البائع والمشتري، فالمؤسسة توفر المنتجات المطلوبة بالكميات المطلوبة في الوقت المناسب، والمشتري يدفع الثمن المطلوب وتتعدد أساليب الدفع، وأهم هذه الأساليب الدفع باستخدام البطاقات الائتمانية عبر الانترنت، وهذا يتطلب استخدام المتجر الإلكتروني لنظم الدفع الآمنة و التبادل يتضمن عمليات التبادل النقدي وعمليات التبادل غير النقدي؛

❖ **مرحلة ما بعد البيع :** ينبغي أن لا تكتفي المؤسسة بإجراء عملية البيع، بل من الضروري المحافظة على علاقات فاعلة مع المشتري، فالعملية التسويقية لا تقف عند كسب واستقطاب زبائن جدد، بل لا بد من الاحتفاظ بهؤلاء الزبائن، وينبغي أن تستخدم المؤسسة كل الوسائل الإلكترونية التي تحافظ على هؤلاء الزبائن ومن هذه الوسائل: المجتمعات الافتراضية وغرف المحادثة والتواصل عبر البريد الإلكتروني وتزويد المشتري بكل جديد حول المنتج.¹

• الفرق بين التسويق الإلكتروني والتسويق التقليدي:

اختلفت الآراء فيما يتعلق بالتسويق الإلكتروني عبر الانترنت فالبعض يرى أنه يعتبر نموذج ومنهج تسويقي جديد، في حين يرى البعض الآخر أن العديد من مفاهيم ونماذج التسويق الحالية والتقليدية يمكن أن تطبق عبر الانترنت، أي أن أصحاب هذا الرأي يرون أن التسويق الإلكتروني هو وسيلة جديدة إضافية للمناهج التسويقية التقليدية وليس منهجا تسويقيا جديدا في حد ذاته.

وعلى العموم يمكن القول بأن التسويق الإلكتروني سوف يترتب على استخدامه تغيير العديد من المفاهيم وزيادة الأهمية النسبية للعديد من الأدوات مقارنة بانخفاض الأهمية لأدوات أخرى متعارف على استخدامها بالإضافة إلى التوظيف الجديد لبعض الأدوات المستخدمة حاليا في النشاط التسويقي.

¹ - بن نامة نورية، كربالي بغداد، التسويق الإلكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر - مديرية مستغانم، مرجع سبق ذكره، ص 61.

جدول رقم (01-01): أوجه الاختلاف بين التسويق الإلكتروني والتسويق التقليدي

التسويق الإلكتروني	التسويق التقليدي	عناصر المقارنة
واسع	ضيق	المدى الجغرافي
كبيرة	محدودة	قطاعات العملاء
مرتفع	محدود/ متوسط	مستوى التفاعل
مرتفع	متوسط	الملائمة لظروف العميل
تحتاج إلى مهارات خاصة	أكثر سهولة	سهولة الاستخدام
تميل إلى الانخفاض	مرتفعة	التكلفة
على مدار الساعة	إطار محدود	المدى الزمني
مرتفعة	متوسطة	المرونة
مرتفعة	محدودة/ متوسطة	العلاقات الشخصية
مرتفع	محدودة/ متوسطة	التعرف على الاستجابة

المصدر: إيمان دغيج، واقع التسويق الإلكتروني في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وآفاق تطويره، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2013-2014، ص 12.

ثالثاً/ فرص التسويق الإلكتروني: ¹

هناك فرص ومنافع عديدة يحققها التسويق الإلكتروني لكل من المنظمات والزبائن في ظل العولمة وبيئة الأعمال المتغيرة، ومن أهم هذه الفرص:

❖ **إمكانية الوصول إلى الأسواق العالمية:** يمكن التسويق الإلكتروني الزبائن باختلاف مواقعهم الجغرافية من الحصول على احتياجاتهم وعمل إجراء مقارنات بين منتجات المنظمات المختلفة والمتعددة، حيث أن التسويق الإلكتروني لا يعترف بالحدود الجغرافية.

❖ **تقديم المنتجات وفقاً لحاجات ورغبات الزبائن:** يوفر التسويق الإلكتروني للمتسوقين فرص لتكييف منتجاتهم بالشكل الذي يلي احتياجات العملاء إلكترونياً، حيث أن الطاقات الاتصالية والتفاعلية للتسويق الإلكتروني حققت قفزة نوعية في وسائل وأساليب إشباع حاجات ورغبات الزبائن وكسب رضاهم عن هذه المنتجات المقدمة لهم.

❖ **التغذية الراجعة:** إنّ التسويق الإلكتروني يوفر للمنظمات فرصاً كبيرة تستجيب للمتغيرات التي تحدث بالأسواق وفي البيئة التقنية مما يحقق دمج احتياجات الزبائن مع التطورات التكنولوجية، وذلك من خلال ما يسمى بالعملية المرنة لتطوير المنتجات، وهذه العملية تعتمد على دراسة واستشعار للسوق بواسطة الآليات التفاعلية للتسويق الإلكتروني.

❖ **تخفيض التكاليف واستخدام التسعير المرن:** إنّ استراتيجيات التسعير تأخذ بعين الاعتبار العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية، حيث تكون تطبيقات التسعير المرن من خلال آليات التسويق الإلكتروني، إذ تتوفر تقنيات تمكن المشتري من البحث والعثور على أفضل الأسعار المتوفرة.

❖ **استحداث أشكال وقنوات توزيع جديدة:** يقدم التسويق الإلكتروني فلسفة جديدة لسوق الكترونية يكون التفاعل فيها بين أطراف عملية التبادل دون الحاجة لوجود وسطاء، كما يقدم وسطاء بشكل ونوعية جديدة يطلق عليهم اسم وسطاء المعرفة الإلكترونية وهي منظمات هدفها تسهيل عمليات التبادل بين المرشحين والزبائن وعملهم هو مزودي الخدمة.

❖ **استخدام وسائل ترويج تفاعلية مع الزبائن:** من أكثر وسائل الترويج الإلكتروني فعالية هو الإعلان الإلكتروني، حيث يقدم التسويق الإلكتروني شكلاً ومفهوماً جديداً للإعلان، وبالتالي تقدم الشركات الرسائل التسويقية

¹ - سماحي منال، التسويق الإلكتروني وشروط تفعيله في الجزائر دراسة حالة اتصالات الجزائر، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران2، 2014-2015، ص 115.

الخاصة بها وبمنتجاتها إلى بيئات مستهدفة من خلال مواقع الكترونية محددة يتوقعون أن تكون جماهيرهم قادرة على تمييزها وإدراكها.

❖ **دعم وتفعيل إدارة العلاقات مع الزبائن:** إنّ العمليات المنافسة في الأسواق الالكترونية تمر بمرحلة انتقالية بسبب التحول من المنافسة التقليدية إلى المنافسة التي تعتمد على الإمكانيات والقدرات للمنظمات، ومما لا شك فيه أن التطورات الكبيرة في تكنولوجيا المعلومات المرتبطة بالتسويق الإلكتروني قد أوجدت فرصاً نوعية في دعم الاستراتيجيات المميزة وتحسين الوضع التنافسي للمنظمات.¹

رابعاً/ أدوات ممارسة التسويق الإلكتروني:

إنّ جميع المؤسسات مهما كان نوعها، حجمها ونشاطها بحاجة إلى تبني مفهوم التسويق الإلكتروني في وظائفها وعملياتها، ويلاحظ أنه يمكن لها ممارسة التسويق الإلكتروني من خلال الأدوات التالية:²

1. **الموقع الإلكتروني:** يمكن القول بأنّ الخطوة الأولى في ممارسة التسويق الإلكتروني بالنسبة لمعظم المؤسسات تتمثل في تكوين موقع خاص بها على الشبكة وبعيدا عن السعي غلى مجرد إنشاء موقع الويب، يكون على رجال التسويق أن يقوموا بتصميم مواقع جذابة، والعمل على إيجاد الطرق التي يمكن من خلالها تحفيز الزبائن على زيارة تلك المواقع والبقاء داخلها فترات طويلة.
2. **محركات البحث:** تشهد محركات البحث زيارة عدد كبير من المستخدمين، وقد أدرك المسوقون بسرعة أهمية تسويق منتجاتهم في هذه المواقع التي تعتبر بمثابة البوابة لدخول المواقع الالكترونية للمؤسسات، وبالتالي فإنّ على المؤسسات الساعية للقيام بالأعمال الالكترونية من خلال الموقع الإلكتروني تسجيل هذا الأخير في محركات البحث التي تعتبر كثيرة.
3. **الفهارس:** تعتبر الفهارس تنظيم لمحركات البحث بحيث يستطيع الزبون الوصول إلى ما يبحث عنه بتتبع تسلسل موضوعات الفهارس، بحيث تصنف الفهارس المواقع الموجودة على الانترنت إلى فئات، ومن ثمّ فإنّ كل موقع ينتمي إلى فئة معينة حسب التخصص.

¹ - سماحي منال، التسويق الإلكتروني وشروط تفعيله في الجزائر دراسة حالة اتصالات الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 116.

² - طاهير نادية، د. زيري رابع، التسويق الإلكتروني في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة "أن سي أ" روية-، مجلة جديد الاقتصاد، عدد رقم 12، ديسمبر 2017، ص ص 77-78.

4. مجموعات الأخبار الإلكترونية: تستخدم مجموعات الأخبار لتوزيع مقالات ومواضيع في تخصص معين، لكن الفائدة في هذه الأخيرة ليس الأخبار فقط وإنما فتح باب النقاش لكل من يهتم الموضوع، ويكون ذلك الرسائل، وبالتالي فإنّ المؤسسات بإمكانها استغلال هذه الأداة في تسويق منتجاتها.
5. المحادثة الفورية: وهذه الوسيلة تعتمد على الكثير من المؤسسات للتواصل مع زبائنهم، وذلك عن طريق غرف المحادثة أو الدردشة، وتكون المحادثات صوتية أو كتابية.
6. البريد الإلكتروني: أصبح البريد الإلكتروني من الدعامات الأساسية التي يعتمد عليها المسوقون في كل المعاملات، سواء تلك التي تتم بين المؤسسة والزبون أو بين المؤسسات فيما بينها، حيث يسمح التنافس داخل بيئة البريد الإلكتروني يجعل المسوقين يقومون بتصميم رسائل إلكترونية تتصف بالثراء من حيث الحركة والتفاعلية.
7. مواقع التواصل الاجتماعي: تسعى مؤسسات الأعمال الإلكترونية لاستغلال مواقع التواصل للترويج وإقامة علاقات مع الزبائن، وهذه الأدوات تتيح للزبائن إمكانية التفاعل مع المؤسسات التجارية بدلاً من أن يكونوا مجرد هدف لوسائل أحادية الاتجاه.
8. الهاتف النقال: يتم الاتصال الشخصي للمؤسسة بزبائنهم الحاليين والمرتقبين من أهم الوسائل للتعريف بمنتجات المؤسسة، فالإتصال الشخصي يوفر المرونة والسرعة وإمكانية الحصول على تغذية عكسية فورية.¹

¹ - طاهير نادية، زيري رابع، التسويق الإلكتروني في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة "أن سي أ" روية-، مرجع سبق ذكره، ص 79.

المطلب الرابع: مزايا وعيوب التسويق الإلكتروني

يشهد العصر الحالي توجهها متزايداً وإقبالاً متسارعاً في تبني المؤسسات والعملاء فلسفة التسويق الإلكتروني نظراً للرغبة الشديدة للمؤسسات في التفاعل وجها لوجه مع العميل والاتصال به شخصياً، خاصة وأن المؤسسات التي سبقت في إدماج مدخل التسويق الإلكتروني ضمن إستراتيجياتها قد حققت مزايا تنافسية جد واضحة، وعموماً هناك مجموعة من المزايا التي يحققها التسويق الإلكتروني لكل من العملاء والمؤسسة على حد سواء.

أولاً/ مزايا التسويق الإلكتروني:¹

- ✓ يوفر التسويق الإلكتروني للمؤسسة فرصة التعامل مع سوق جماعي ضخم يمكن الوصول إليه والتسويق فيه، والخروج عن حدود المحلية وإمكانية التسويق على نطاق عالمي، وهذا يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية.
- ✓ مواكبة التطورات الحديثة في مجال الأعمال من خلال إطلاق موقع تسويقي إلكتروني للمؤسسة يعطيها ميزة تنافسية في التعامل مع الزبائن، حيث أنها تصل إليهم في كل مكان ووقت وبأدنى تكلفة.
- ✓ الترويج للمؤسسة على نطاق واسع يحقق لها ميزة تنافسية في الوصول إلى الشرائح التسويقية المستهدفة في أسرع وقت وبأقل تكلفة.
- ✓ الالتزام بالمصادقية والقواعد الأخلاقية في مجال المعاملات التسويقية الإلكترونية يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية في عالم التسويق الإلكتروني، حيث إن من أهم المعوقات التي تحد من انتشار التسويق الإلكتروني عدم الالتزام بالقواعد الأخلاقية في المعاملات.
- ✓ الاستجابة الفورية لطلبات الزبائن، وإتمام الصفقات في وقت قياسي من خلال عمليات التسويق الإلكتروني تحقق ميزة تنافسية هامة للمؤسسة، خاصة وأن الوقت أحد أهم الموارد بالنسبة للأشخاص والشركات.
- ✓ تحسين العلاقات التسويقية بين الشركة وأهم عناصر بيعتها مثل الزبائن والموردين.
- ✓ إشراك الزبائن في الجهود التسويقية والحوارات من خلال عمليات التسويق الإلكتروني تعطي الشركة ميزة تنافسية لدى الشرائح السوقية التي تسعى للتسويق لديها.
- ✓ يتميز التسويق الإلكتروني بانخفاض تكاليفه مقارنة بالتسويق التقليدي مما يساعد على طرح المنتجات والخدمات بأسعار مقبولة لدى زبائنها وهذا يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية.

¹ - طارق احمد قندوز، أ.د. بلحمير إبراهيم، تأثير التسويق الإلكتروني في صناعة الامتياز التنافسي (دراسة مسحية لآراء عينة من زبائن وكالة الشركة الوطنية للتأمين)، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي لتامنغست - الجزائر، العدد 12، جوان 2017، ص 276-277.

- ✓ تزايد الاهتمام بالانترنت على نطاق واسع خاصة بين قطاع رجال الأعمال والشركات التجارية، مع تقديم الانترنت لخدمات وفرص أكبر وأعظم في مجال الاتصالات وجمع المعلومات والصفقات التجارية يحقق لها ميزة تنافسية، حيث أن هذا يوفر لها رؤية شاملة وواضحة لبيئة الأعمال.
- ✓ تقليل الأعمال الورقية للاهتمام أكثر بمحاجات العميل¹.

ثانيا/ عيوب " سلبيات " التسويق الإلكتروني:

- ✓ التسويق عبر الانترنت يعطي النجاح ولكنه يعبر عن الفشل بصورة أقوى، حيث أن زوار الموقع مثلا يمكن أن يخرجوا بكل بساطة من الموقع بل والأكثر من ذلك ينقلبوا عليه.
- ✓ تكاليف التسويق عبر الانترنت يصعب التنبؤ بها مع الأخذ في عين الاعتبار أن فوائدها أيضا لا تزال غير واضحة ومؤكدة.
- ✓ ضرورة توافر الخبرة والدراية المسبقة والمهارة في استخدام الانترنت لتدخل في هذا المجال.
- ✓ شبكة الانترنت أصبحت مزدحمة للغاية فالطريق السريع للمعلومات كأى طريق حر يميل إلى أن يصبح شديد الزحام كلما تكس الناس عليه.
- ✓ الجهود المبذولة في شبكة الانترنت يمكن أن تكون باهظة الثمن، والجهود المبذولة على مواقع الويب المختلفة والخاصة بالتصميم والتتبع لمجموعات الأخبار والردود...
- ✓ التسويق عبر الانترنت لا يصل إلى الجميع، خاصة العملاء الذين لهم قدرات محددة للتعامل مع الانترنت.
- ✓ عالم الانترنت يزيد الضغط على التسويق، وذلك لأن بيئة التسويق عبر الانترنت سريعة الخطوات.
- ✓ صعوبة تبرير تكلفة الجهود المرتبطة بالانترنت، حيث أن قياس أثر النفقات التسويقية يعتبر أمرا صعبا.
- ✓ سهولة ارتكاب الأخطاء على الانترنت، مع عدم ضمان التسويق عبر الانترنت مستقبلا.²

¹ - الطائي يوسف حجيم سلمان، العبادي هاشم فوزي، التسويق الإلكتروني، ط1، الوراق للنشر، الأردن، 2009، ص 184.

² - مجد الصيرفي، التسويق الإلكتروني، دار الفكر الجامعي، 2008، ص 49-50.

ثالثاً/ عوامل نجاح التسويق الإلكتروني:

هناك مجموعة من العوامل الأساسية هي التي ساعدت على نجاح التسويق الإلكتروني وقبول المجتمعات له بل والاعتماد عليه بشكل كبير، فيما يلي نذكر أبرز هذه العوامل:

- التواصل الدائم والمستمر بين المسوق والعميل.
- الحصول على ثقة العملاء من خلال الصدق وإيصال المنتجات في الوقت المتفق عليه حتى باب المنزل.
- الشروط قانونية صارمة التي تحكم عملية التسويق الإلكتروني لحماية حقوق المستهلك.
- خصوصية حسابات مواقع التواصل الاجتماعي للمستهلك وعدم تمكين المسوق من الاطلاع عليها.
- تخطي الحدود الجغرافية بين المستهلك والمسوق وإمكانية التواصل بينهم، والتوصيل الآمن من بلد إلى أخرى بعيدة عنها بسهولة وفي وقت وجيز.
- تحديد السلع التي لاقت رواجاً مقارنة بالسلع التي لم يبدي المستهلك استحسانه لها.
- توفير فرص عمل والحدّ من نسب البطالة المتزايدة بشكل مستمر.
- تحقيق دخل مادي هائل في مدة زمنية قصيرة.¹

رابعاً/ مهارات التسويق الإلكتروني:

يمكن لرجال التسويق الاعتماد على الانترنت في عدة مجالات منها: البيع- الإعلان- الحصول على البيانات عن المنتجات الجديدة - بيانات عن سياسات المنتج الجديد- خدمة العملاء* بحوث التسويق- التوزيع- الشراء- التسعير. وهذه الوظائف التسويقية تتطلب مهارات منها:

- ✓ التعامل مع الوسائل التكنولوجية للانترنت.
- ✓ وإتقان اللغة الإلكترونية بسبب اتساع التعامل مع السوق الخارجي.
- ✓ ووفقاً لأحد المتخصصين فإنّ هذه الوظيفة تتطلب ردة الفعل السريعة ليتمكن العاملون من متابعة التطورات الحاصلة في المواقع الإلكترونية مما لا يتطلبه التسويق التقليدي عادة ذلك أن التسويق التقليدي لا يتطور بالسرعة التي يتطور بها التسويق الإلكتروني بل العكس أنّ بقاءه على شكله عاملاً مهماً لارتباط المستهلك به.

¹ - ياسمين صالح، مقال عن التسويق الإلكتروني، الانترنت والاتصالات، الموسوعة العربية الشاملة، 27 أكتوبر 2019.

- ✓ والحاجة إلى مهارة التطوير بشكل سريع تفرضها عملية المنافسة الشديدة في عالم الانترنت للحصول على زائر للموقع وضرورة الحفاظ على العملاء القدامى.
- ✓ ويحتاج المسوق الإلكتروني إلى فهم لاحتياجات المستهلكين كما هو الحال في التسويق التقليدي وذلك لبناء الثقة معه وينجح بإقناعه بمنتجه أو الخدمة التي يقدمها.
- ✓ كما أنه على العامل بالتسويق الإلكتروني أن يدرك دلالات البيع والتسويق عبر الانترنت خاصة أن الشبكة منتشرة عالميًا ويمكن الوصول إليها على مدار الساعة فعلى العامل على التسويق أن يكون جاهزًا للرد على الاستفسارات في أي وقت من أي فردٍ في العالم، وقد أكدت إحدى الدراسات بأنه لا بد من ضرورة التعامل مع جوانب العملية التسويقية بشكلٍ علمي ومدرّس وليس مجرد الحصول على أكبر عدد من الزبائن وإغراق أكبر عدد ممكن من الأشخاص بالرسائل.
- بل لا بد من تركيز إستراتيجية التسويق على التعريف الجيد بالمنتج أو الخدمة ومزاياها والتمن وطريقة الدفع، كما تتطلب الاستخدام الجيّد للأدوات المتبعة بالتسويق والرؤية الواضحة للأسواق المستهدفة وأسلوب إدارة العلاقة مع العملاء، وتهتم الشركات المسوقة إلكترونياً بالتأثير على الجانب النفسي للعملاء والمتمثلة بالمعلومات المقدمة عن السلعة كعدد المميزات والضمانات وغيرها، كما يتم التأثير على العاطفة التي تتمثل بمدى الشعور بالراحة والثقة الناتجة عن المعلومات المقدمة عن السلعة أو الخدمة، وهذا يؤثر على ميول المستهلك نحو السلعة.¹

¹ - علي فلاح مفلح الزغيبي، أحمد صالح نصر، التسويق الإلكتروني (في القرن الحادي والعشرين)، مرجع سبق ذكره، ص ص 43-44.

المبحث الثاني: سيرورة تطبيق التسويق الإلكتروني

يعرف التسويق الإلكتروني على أنه عملية استخدام الانترنت أو البريد الإلكتروني لعمليات البيع أو الترويج لمنتجات، وتستخدم فيه مجموعة من التقنيات للمساعدة مثل الهواتف المحمولة في ربط الشركات بعملائها بهدف تسهيل التبادل التجاري بينهم، حيث لا يقتصر على تبادل السلع فقط بل يشمل العديد من الخدمات التي تتم وفق أساسيات التسويق الإلكتروني وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: المزيج التسويقي الإلكتروني، عناصره وأهميته

المزيج التسويقي الإلكتروني هو مجموعة من العناصر التسويقية التي تستخدمها وتوظفها المؤسسة بشكل متوازن ومدروس ومخطط لتلبية رغبات العملاء لا بل تفوق توقعاتها وتحقق في نفس الوقت أهداف المؤسسة.¹

لكن اختلف الكتاب والممارسين في ميدان الأعمال الإلكترونية حول تقسيم هذه العناصر، وهذا الاختلاف نابع من عدم وجود تقسيم موحد متفق عليه لعناصر المزيج التسويقي التقليدي. فنجد فئة تؤكد على أن عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني متمحور مع عناصر المزيج التسويقي التقليدي 4ps (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج). وبينهم من يراه تطوراً لعناصر مزيج تجارة التجزئة (تصميم المنتج، خدمات العميل، الموقع، الترويج، السعر، التصنيف).²

حيث قدم باحثان عام 2002 تقسيماً واضحاً وشاملاً لعناصر المزيج التسويقي انطلاقاً من عناصر مزيج تجارة التجزئة، وأطلقا على هذا التصميم تسمية P2C2S,24. وهذه العناصر هي: تصميم موقع الويب، الأمن، المنتج، الترويج، المجتمعات الافتراضية، التوزيع، خدمات العميل، السعر، الخصوصية، العملية الشخصية.³

وأيضاً هناك مجموعة أخرى من العناصر التي حددت عام 2007، لقيام التسويق الإلكتروني أو التسويق عبر الإنترنت، وذلك (لضمان نجاح العملية التسويقية للمنظمات التي تتبنى ذلك المدخل وأطلق عليه (7C,S) وهذه العناصر هي: العقد، المحتوى، البناء، المجتمع، التركيز، التقارب، التجارة.⁴

¹ - الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، انتهى عصر الإنتاج وبدأ عصر التسويق، 2014، ص 08.

² - سام عدنان سليمان، اثر تقنيات التسويق الإلكتروني في تحسين فعالية التواصل مع العملاء - دراسة ميدانية على مكاتب مؤسسة الطيران العربية السورية، أطروحة مقدمة للحصول على درجة: دكتوراه في إدارة الأعمال، اختصاص تسويق، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال -، أيلول 2015، ص 60.

³ - أبو فارة يوسف أحمد، التسويق الإلكتروني: عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت، ط 02، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 141-142.

⁴ - أحمد المحرزي، حمادة فوزي، برنامج مهارات التسويق والبيع التسويقي عبر الانترنت، كلية التجارة، التعليم المفتوح، ص 16.

كما سبق وقلنا أنه لا يوجد اتفاق محدد وتقسيم موحد لعناصر المزيج التسويقي الإلكتروني، فمن المتعامل به أن عناصر المزيج التسويقي هي أربع (04) عناصر وفي الآتي شرح كل مفهوم:

أولاً/ المنتج الإلكتروني: هو المنتج الذي يمكن تبادله بشكل آلي تماماً، ومن ثمة فهو لا يحتاج إلى توزيع مادي، المعنى أنه يمكن إتمام عملية البيع والشراء كاملة من المنزل أو المنظمة، ويتم تداول هذا المنتج عبر شبكة الانترنت دون تأثير للحدود الجغرافية عليه، واختلف الباحثون حول تحديد نوع المنتجات التي يمكن بيعها عبر شبكة الانترنت، فيرى كيانج وآخرون أن هناك نوعين من السلع هما: ²

- **سلع البحث:** هي تلك السلع التي يمكن تقييمها باستخدام المعلومات الخارجية.
- **سلع الخبرة:** تتمثل في تلك السلع التي يعتمد تقييمها على النواحي الشخصية للفرد.

1. خصائص المنتج الإلكتروني:

- ✓ إمكانية شراء المنتج من أي منظمة في العالم وفي أي وقت.
- ✓ يحتاج إلى توفر نظم التسليم والدفع وشبكة اتصال كشبكة الانترنت والهاتف النقال (مثل خدمات شركات الاتصالات).
- ✓ يحتاج إلى البيانات والمعلومات الشخصية للمشتري لإيصال له المنتج.
- ✓ تكون أسعارها متوسطة إلى مرتفعة، ويحتاج تقييمها إلى معلومات خارجية.
- ✓ انخفاض مخاطره المدركة من قبل المستهلك.
- ✓ توفر علامة تجارية للمنتج المطروح هو أحد الشروط الأساسية لنجاحه.
- ✓ ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تسريع وتقصير مدة تصميم وتطوير المنتج الجديد من خلال جمع البيانات الخاصة بالمستهلك ورغباته و أذواقه بصورة سريعة على شبكة الانترنت.

2. دورة حياة المنتج الإلكتروني: يمر المنتج الإلكتروني بأربعة مراحل مهمة هي:

- ◀ مرحلة إطلاق المنتج.
- ◀ مرحلة نمو المنتج.

² - محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق الإلكتروني (آليات التواصل الجديدة مع العملاء)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، مصر، 2012، ص 234.

◀ مرحلة استقرار المنتج.

◀ مرحلة موت المنتج.

3. إستراتيجية تطوير المنتج الإلكتروني: إن بناء إستراتيجية واضحة لتطوير المنتج من أساسيات نجاح التسويق الإلكتروني ويمكن إيجازها فيما يلي:

◀ إستراتيجية إضافة منتج جديد كلياً.

◀ إستراتيجية إضافة خطوط إنتاج لمنتجات لم يسبق إنتاجها.

◀ إستراتيجية توسيع خطوط المنتجات القائمة.

◀ إستراتيجية تعديل الخصائص الضمنية للمنتجات.

◀ إستراتيجية إعادة مكانة المنتج في السوق.

ثانياً/ التسعير الإلكتروني: إن إستراتيجية التسعير الإلكتروني ينبغي أن تنسجم مع المبادئ الأساسية والجوهرية لأعمال المنظمة ومع أهدافها الإستراتيجية ومع الوعود التي تقطعها المنظمة على نفسها تجاه المستهلكين، ومن جانب آخر ينبغي القيام بعمليات مستمرة لجمع البيانات والمعلومات عن الأسواق المستهدفة وإجراء اختبارات سوقية لمعرفة حدود الأسعار الفاعلة، كما ينبغي اعتماد نظم الأسعار والتسعير القادرة على تحقيق التسعير التنافسي.

وتتسم عملية تسعير المنتجات التي تباع عبر شبكة الانترنت بأنها عملية ديناميكية ومرنة وغير ثابتة، والأسعار قد تتغير يوميًا وأحياناً قد تتغير في اليوم الواحد، وتتقلب الأسعار وتتأثر وفقاً لمتغيرات متعددة مثل الجودة، دخل الشريحة المستهدفة الثقافة الاستهلاكية، المزايا والفوائد التي تتحقق للمشتري بعد إجراء عملية الشراء وحجم مبيعات المنتج.¹

1. الطرق الرئيسية للتسعير: يعتمد التسعير الإلكتروني على طرق رئيسية تتمثل في:

✓ طريقة التسعير على أساس التكلفة: وتعني إضافة نسبة معينة أو هامش ربح محدد التكلفة وهي طريقة سهلة وتضمن تحقيق نسبة ربح محددة.

✓ طريقة التسعير على أساس الطلب: وتعني تحديد السعر بناءً على حجم المطلوب والمعروض من السلعة في السوق (أي حسب العرض والطلب) فإذا كان العرض كبيراً مقارنة بالطلب فيجب تخفيض الأسعار للحصول على أكبر قدر من هذه السوق المتاحة إما إذا كان الطلب أكبر من العرض فيمكن للمنشأة أن ترفع سعر

¹ - الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-19.

السلعة دون أن يتأثر حجم المبيعات وضمن هذه الطريقة تحقيق أكبر ربح يمكن تحقيقه ولكنها تتطلب كمًا أكبر من المعلومات عن السوق.

✓ **طريقة التسعير على أساس المنافسة:** وتعني تحديد السعر على أساس يساوي أو أقل من أسعار المنافسين وتضمن هذه الطريقة تحقيق مركز تنافسي للسلعة في السوق أمام السلع المنافسة ولكنه لا تحقق الربح المطلوب للمنشأة.

✓ **طريقة التسعير على أساس المستهلك:** وتعني تحديد سعر يعكس قيمة المنتج من وجهة نظر المستهلك (السعر المتوقع للسلعة من قبل المستهلك) وتتميز هذه الطريقة بالواقعية نظراً لأنها تأخذ قدرة المستهلك على الدفع في الاعتبار.

وأفضل طريقة لتسعير منتجات المشاريع الصغيرة هي الطريقة الأولى (طريقة التسعير على أساس التكلفة) كونها بسيطة وواضحة وتناسب مع الطاقة الإنتاجية للمشروع الصغير.

2. أهداف التسعير:

أ. **تعظيم الأرباح:** يمكن تحقيق هدف السياسة التسويقية في تعظيم الأرباح من خلال محاولة الحصول على هامش ربحي مرتفع (بدل الاعتماد على الكميات الكبيرة) ولاعتماد هذا الهدف مبررات أهمها:

- ✓ قلق المؤسسة فيما يخص التطورات المستقبلية للسوق ورغبتها في استرجاع رأسمالها المستثمر بأسرع وقت ممكن.
- ✓ الطلب عديم المرونة بالنسبة للسعر.
- ✓ تمايز منتجات المؤسسة عن المنتجات المنافسة.
- ✓ تكاليف المنتجات غير معروفة من قبل جمهور كبير من المستهلكين والمنافسين.
- ✓ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة محدودة.

ب. **تعظيم المبيعات:** يمكن تحقيق هدف السياسة التسويقية في تعظيم المبيعات من خلال إتباع المؤسسة سياسة الأسعار المنخفضة حيث تعكس رغبة المؤسسة في الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من المستهلكين وتعظيم حصتها من السوق لزيادة تحكمها وسيطرتها كما تسعى إلى تحقيق الأرباح بالاعتماد على الكميات الكبيرة ويفضل إتباع هذه السياسة عندما تكون هناك مرونة في الطلب بالنسبة للسعر.

ج. **مسايرة السوق:** تلجأ المؤسسة إلى مراقبة أسعار المنتجات المنافسة وتطور القدرة الشرائية للمستهلكين وتحاول اعتماد مستوى أسعار قريب من أسعار المنتجات المنافسة وبشكل يسمح بتطوير المبيعات وبذلك تحاول المؤسسة تجنب حرب الأسعار مع المنافسين وكذلك تحاول الاحتفاظ بزبائنهم من خلال الحفاظ على مستوى أسعار مقبول من قبلهم.

ثالثا/ التوزيع: تعتبر إدارة سلسلة قنوات التوزيع من العناصر الأساسية لنجاح أي تجارة إلكترونية حيث تهدف إدارة قنوات التوزيع إلى توصيل المنتجات المناسبة إلى المواقع المناسبة بالكميات الملائمة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، حيث أخذ التوزيع في البيئة الإلكترونية عدة اتجاهات أهمها:

✓ تقلص واضح في عدد وانتشار الوسطاء التقليديين، وفي بيئة الأعمال الإلكترونية المثالية لا يوجد مكان لمثل هؤلاء الوسطاء.

✓ ظهور المتجر الإلكتروني ومتاجر التجزئة الافتراضية.

✓ توجه المستهلكين للتعامل المباشر مع المنتجين، مما يحقق لهم وفورات في الوقت والمال.

✓ ظهور وسطاء المعرفة الإلكترونية الذين يقدمون خدمات للمستهلك والمنظمة المنتجة دون مقابل، وهؤلاء إلكترونيون بطبيعتهم.

وهناك نوعين رئيسيين من الاستراتيجيات التوزيعية الإلكترونية هما:

❖ **إستراتيجية التوزيع الرقمي المباشر:** وهي الإستراتيجية الأكثر استخدامًا، وتتم من خلال تدخل المنظمة لإيصال المنتج مباشرة إلى المستهلك بعد تحقيق عملية البيع المباشر.

❖ **إستراتيجية التوزيع الإلكتروني غير المباشر:** يتم من خلال تدخل وسطاء افتراضيين أو لديهم مواقع على أرض الواقع لإيصال المنتج الإلكتروني إلى طالبيه عبر أنحاء العالم.¹

¹ - إبراهيم مرزقلال، إستراتيجية التسويق الإلكتروني للكتاب في الجزائر - دراسة تقييمية للمواقع الإلكترونية للناشرين-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم المكتبات، تخصص تسويق، جامعة منتوري - قسنطينة، 2009-2010، ص 36.

رابعاً/ الترويج الإلكتروني: الترويج هو الأكثر رؤية والوظيفة الأكثر تأكيداً لثقافة المؤسسة من بين وظائف التسويق الأخرى، ففي الوظائف الأخرى تتصل المؤسسة بالسوق بهدوء وبأسلوب أكثر سلبية، بينما في الوظيفة الترويجية تنهض الشركة وتسمع صوتها للبيئة الخارجية " الوطنية والدولية" رغبة في أن تكون مسموعة ومرئية من قبل الآخرين " أفراد وشركات."

لقد أتاحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال استخدام العديد من الأدوات للترويج عن منتجات المنظمة وإقناع المستهلكين المستهدفين باقتنائها، ومن أهم الأدوات الترويجية الإلكترونية نذكر ما يلي: الموقع الإلكتروني، محركات البحث، الفهارس، مجموعات الأخبار الإلكترونية، المحادثة الفورية، مواقع التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، الهاتف النقال، المدونات، المجتمع الافتراضي، مواقع أشخاص أو منظمات أخرى، التلفزيون التفاعلي.¹

¹ - إبراهيم مرزقلال، إستراتيجية التسويق الإلكتروني للكتاب في الجزائر - دراسة تقييمية للمواقع الإلكترونية للناشرين-، مرجع سبق ذكره، ص 37.

المطلب الثاني: متطلبات التسويق الإلكتروني

يتطلب التسويق الإلكتروني توفير مجموعة من المستلزمات هي:¹

أولاً/ البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات: تشير تكنولوجيا الاتصال والمعلومات (ITC) إلى كافة أنواع وأنماط البرمجيات (Software) وأجهزة والمعدات (Hardware) المتعلقة بالحاسب والاتصال، سواءً كان حاسباً شخصياً أو هاتفاً أو من طريق أنظمة معلومات إدارية كبيرة.

ونتجت تكنولوجيا المعلومات والاتصال عن الدمج بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال من خلال شبكة الانترنت. وتتكون البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من:

أ . المكونات المادية والبرمجيات : يعتمد التسويق الإلكتروني على مكونات مادية كثيرة منها الحاسب الآلي، الهاتف الثابت والمحمول، التيلكس، الألواح الإعلانية الإلكترونية المضاءة في الطرقات... الخ.

ب. نظام المعلومات وقواعد البيانات التسويقية: يعتبر نظام المعلومات من أهم مستلزمات التسويق الإلكتروني، حيث يشكل مجموعة متكاملة من الإجراءات التي تقوم بجمع البيانات ومعالجتها واسترجاعها على شكل معلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة، وتوفر قواعد البيانات التسويقية بشكل عام بيانات عن الصفقة، بيانات عن المتعاملين، بيانات ترويجية، بيانات عن المنتج، بيانات ديموغرافية، بيانات عن المنافسين.

ت. شبكات الاتصال: يمكن التمييز بين ثلاث مسميات مختلفة لشبكات الاتصال هي : الانترنت (Internet)، الانترانت (Intranet) ، الإكسترانت (Extranet).

ث . نظام الإمداد: يعد نظام الإمداد عصباً مهماً في عمل التسويق الإلكتروني، وهو يعمل بحالة من التكامل مع بقية العناصر الأخرى لضمان تحقيق المزايا النسبية التي يتمتع بها التسويق الإلكتروني من توفير للوقت وتخفيض للتكاليف وتعزيز للفعالية، فيعمل نظام الإمداد على توصيل المنتجات إلى المواقع المناسبة بحسب الحاجة وبالكميات المطلوبة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة.

¹ - باية وقنوني، محاضرات في مقياس التسويق الإلكتروني موجهة إلى طلبة السنة الثالثة، تخصص تسويق وتسويق الخدمات، جامعة أكلي محمد أولجاح " البويرة"، 2020/2019، ص 11.

ج. نظام الدفع الإلكتروني الآمن: شكلت نظم الدفع والسداد الإلكترونيين حجر الزاوية في أعمال التجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني، حيث اعتمد نجاحهما على توفر وسائل دفع آمنة وملائمة لطبيعة ومتطلبات التجارة الإلكترونية.

ح. المستلزمات البشرية وإعادة الهيكلة: تقتضي إستراتيجية التسويق الإلكتروني ضرورة إجراء تغييرات في العديد من جوانب الأداء داخل المنظمة، حتى يمكن تهيئتها وجعلها قادرة على استثمار أدوات وأساليب التسويق الإلكتروني في خدمة أسواقها وزبائنهم.

ثانيا/ متطلبات بيئة العمل : تتطلب بيئة عمل التسويق الإلكتروني توفر ما يلي:

- توافر بيئة قانونية وتشريعية ملائمة.
- تطوير النظم المصرفية وتوفير بنوك تتعامل بوسائل الدفع الإلكترونية.
- السرية والأمان في المعاملات الإلكترونية.
- نشر الوعي والإدراك بأهمية الوسائل الإلكترونية في التعاملات التسويقية.
- تطوير أساليب وطرق العمل في قطاع الضرائب والجمارك ووكالات الشحن.
- تطوير طرق الإمداد الإلكتروني.
- متطلبات مالية لتوفير المعلومة التسويقية في الوقت المناسب.

ثالثا/ متطلبات النشاط التسويقي: يمكن تلخيص متطلبات النشاط التسويقي للتسويق الإلكتروني في الآتي:

- عناصر المزيج التسويقي.
- الأسواق الإلكترونية.
- البائع.
- المشتري أو المستهلك.¹

¹ - باية وقتوني، محاضرات في مقياس التسويق الإلكتروني موجهة إلى طلبة السنة الثالثة ، مرجع سبق ذكره، ص 15.

المطلب الثالث: وظائف ومجالات التسويق الإلكتروني

يعتبر التسويق الإلكتروني مصطلحاً حديثاً وتطبيقه في المنظمات جعل له وظائف ومجالات يخدمها وتحديات تواجهه. وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

أولاً/ وظائف التسويق الإلكتروني: يضم التسويق الإلكتروني وظائف عديدة ومتنوعة لها مهام مختلفة فهناك وظيفة الاتصال وإقامة علاقة مستمرة مع العملاء، ووظيفة البيع الإلكتروني ووظيفة توفير محتوى أو مضمون من أشياء معينة، ووظيفة توفير شبكة أعمال وفقاً لموقع شركات التسويق الإلكتروني وهناك خدمات تقدمها للعملاء ومنها البريد الإلكتروني ويتم من خلاله عرض الخدمة أو المنتج عن طريق رسائل الإيميل للجمهور وتقديمها وإرسالها للزبائن محتملين عبر الإنترنت، كما تعرض حلولاً للتحليل والإحصاء بخصوص نتائج الحملة الدعائية بالبريد الإلكتروني وعصر الثورة الإلكترونية أصبح الوصول إلى المستهلك وإرضائه ظ على السلوك أو التصرف المطلوب والإقناع أقرب من حبل الوريد ويمكن الوصول إليه عن طريق الفارة لقد سقطت الحواجز المالية بين المنتجين والناس وأصبح التخاطب مع العملاء مباشرة أمر عادي لا يستلزم الاستعانة بالوسطاء والوكالات المتخصصة والمشاركين ومن هذا المنطلق أصبحت وظيفة التسويق أخطر وأصعب لأن الاحتكاك مع عامل متغير أو عنصر متحرك المشاعر وتحدد نطاقات المستهلكين يستوجب ديناميكية العمل في التفكير والإستراتيجية التسويقية ومن ثم تغيير دائم وحركة مستمرة في الأساليب والإجراءات والطرق التسويقية المتبعة.¹

ثانياً/ مجالات التسويق الإلكتروني:¹

❖ **البيع :** من الممكن عبر الإنترنت القيام بأعمال البيع فيما يلي:

- ✓ إعداد كشوف بأسماء العملاء المحليين وتوزيعاتهم الجغرافية.
- ✓ إعداد كشوف بأسماء المرتقبين وتوزيعاتهم الجغرافية.
- ✓ إرسال أسعار البيع للعملاء والعروض الترويجية.
- ✓ استقبال طلبات الشراء من العملاء.
- ✓ إطلاع العملاء بكل ما هو جديد أولاً بأول.
- ✓ متابعة ما تم تنفيذه من طلبات الشراء التي تم استقبالها من العملاء.

¹ - بوهدي جيلاني، تأثير التسويق الإلكتروني على سلوك المستهلك دراسة حالة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص: تسويق، جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم-، 2014-2015، ص 09.

¹ - مريم بن شيخة، نهاد قراح، دور التسويق الإلكتروني في ترويج مبيعات مؤسسة موبيليس- دراسة ميدانية بوكالات أم الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

❖ خدمة ما بعد البيع: يمكن استخدام الانترنت للقيام بخدمة ما بعد البيع فيما يلي:

- ✓ استقبال طلبات وشكاوى العملاء وسرعة إزالتها
- ✓ متابعة إدارة خدمة ما بعد البيع ووسائل الاتصال بها على شبكة الانترنت
- ✓ توجيه وإرسال العملاء على الطريقة المثلى لاستخدام المنتج
- ✓ تسجيل الشكاوى الخاصة بالعملاء وأسبابها وماذا تم فيها.

❖ الإعلان: يمكن استخدام الانترنت في:

- ✓ الإعلان عن المؤسسة (تاريخها، خبراتها، عدد العاملين بها، رأس المال، عدد سنوات الخبرة، الجنسية).
- ✓ الإعلان عن منتجات المؤسسة (يبيّن عدد منتجات الشركة والمزايا والمواصفات الخاصة بكل منتج على حدا)

❖ سياسة المنتجات: يمكن من خلال الانترنت الحصول على البيانات اللازمة لإجراء التعديلات في العبوة،

الغلاف، الأسماء، العلامات، الخدمة الضمان، القيام بتقييمها تمهيدا لاتخاذ القرارات الملائمة المتعلقة بها.

❖ خدمة العملاء: يمكن الاعتماد على شبكة الانترنت في تلقي مطالب العملاء بشأن الخدمة تمهيدا لسرعة

تليبيتها، تسجيل البيانات المتعلقة بالعملاء وشكاويهم وأسبابها وماذا تم فيها إيجاد صورة ذهنية طيبة للمنظمة في مجتمع وإرسالها لكل من يهتم بذلك.

❖ بحوث التسويق: يمكن من خلال شبكة الانترنت جمع البيانات الثانوية عن الشركات المنافسة (التي لديها مواقع

على الانترنت)، الإحصائيات المختلفة عن السكان، الدخل القومي محليا وخارجيا، الدراسات والبحوث والإحصائية السابقة عن الموضوعات المختلفة إرسال قوائم الأسئلة من خلال الانترنت والحصول على الإجابات عليها تنظيم المقابلات المتعمقة والمقابلات الجماعية، تكوين قاعدة للبيانات، مناقشة عروض وتقارير البحوث من خلال شبكة الانترنت مع العملاء وتلقي مقترحاتهم وتعليقاتهم قبل إعدادها في شكلها النهائي.

❖ التوزيع: يعتبر البيع من خلال الانترنت أحد أشكال قنوات التوزيع التي تعتمد على التوزيع المباشر إلى المستهلك

الأخير أو المنظمة.

❖ الشراء: من خلال الانترنت يمكن الاتصال بالموردين لتحديد الاحتياجات نوعًا، كمًا، توقيتًا، تلقي العروض

وتقييمها.¹

¹ - مريم بن شيخة، نهاد قراح، دور التسويق الإلكتروني في ترويج مبيعات مؤسسة موبيليس - دراسة ميدانية بوكالات أم الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

ثالثاً/ الصور المختلفة للتسويق الإلكتروني:¹

يمكن تمثيل الصور المختلفة للتسويق الإلكتروني بالمصفوفة التي قدمها (كوبل)، بحيث يوجد تسعة أنواع من تطبيقات الإنترنت في المجالات التجارية يمكن توضيحها في المصفوفة التالية:

شكل رقم (02): مصفوفة مجالات التسويق الإلكتروني

مستهلك	منظمة	حكومة	
G2C	G2B	G2G	حكومة
B2C	B2B	B2G	منظمة
C2C	C2B	B2G	مستهلك

المصدر: نور الصباغ، أثر التسويق الإلكتروني على رضا الزبون في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية)، مرجع سبق ذكره، ص 17.

يوضح الشكل أن هناك تعاملات كثيرة يمكن أن تتم من خلال استخدام شبكة الانترنت، وتتمثل هذه التعاملات في:

- ◀ **التعاملات بين الأجهزة الحكومية G2G** : في إطار تبادل المعلومات والتنسيق بين الجهات الحكومية.
- ◀ **التعاملات بين الأجهزة الحكومية والمنظمات G2B** : وذلك في إطار تعاملات الحكومة مع المنظمات مثل تحصيل الضرائب.
- ◀ **التعاملات بين الأجهزة الحكومية والمستهلكين G2C** : من خلال الإعلان عن الوظائف أو البرامج التعليمية.
- ◀ **التعاملات بين المنظمات والأجهزة الحكومية B2G** : كالمعلومات التي تطلبها المنظمات من الأجهزة الحكومية كالرخص والمشاركة في المناقصات التي تجريها الحكومة.
- ◀ **التعاملات بين المنظمات بعضها ببعض B2B**: مثل تبادل الصفقات التجارية والتوريد وسداد القيمة عبر الإنترنت.
- ◀ **التعاملات بين المنظمات والمستهلكين B2C**: كبيع برامج الحاسوب وأفلام الفيديو والموسيقى عن طريق الإنترنت.

¹ - نور الصباغ، أثر التسويق الإلكتروني على رضا الزبون في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية)، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2016، ص ص 18- 19.

- ◀ التعاملات من المستهلك إلى الحكومة **B2G** : كسداد الضرائب والرسوم وفواتير الكهرباء.
- ◀ التعاملات فيما بين المستهلكين والمنظمات **C2B** : من خلال التعرف على الأسعار وخدمات وبيع بعض المنظمات من خلال مواقعها على الشبكة العنكبوتية.
- ◀ التعاملات فيما بين المستهلكين أنفسهم **C2C** : من خلال تبادل السلع والخدمات بشكل مباشر دون تدخل الوسيط.

رابعاً/ تحديات التسويق الإلكتروني:¹

بقدر ما يوفر التسويق الإلكتروني من فرص كبيرة ومتنوعة في ظلّ الاتجاه نحو العولمة والتحول إلى الاقتصاد الرقمي، إلاّ أنّه يواجه بعض التحديات والصعوبات التي تحد من استخدامه والاستفادة منه، ويمكن تحديد أهم هذه التحديات فيما يلي:

1. التحديات التنظيمية: إن تنمية الأعمال من خلال التسويق الإلكتروني يحتاج إلى إحداث تغييرات جوهرية في البنية التحتية في الهيكل والمسار والفلسفة التنظيمية للشركات، فهناك حاجة ماسة إلى إعادة تنظيم هياكلها ودمج الأنشطة والفعاليات الاتصالية التسويقية الخاصة بالتسويق الإلكتروني بإستراتيجياتها التقليدية مع تحديث إجراءات العمل بما يتمشى مع التطورات التكنولوجية المتجددة.

2. ارتفاع تكاليف إقامة الموقع الإلكتروني: إن إنشاء موقع إلكتروني على الانترنت أشبه ما يكون بإنشاء وبناء موقع مادي، حيث أن تصميم وإنشاء وتطوير المواقع الإلكترونية يحتاج إلى خبراء متخصصين وعلى درجة عالية من الكفاءة وكذلك الحاجة إلى دراسات تسويقية وفنية بحيث تكون ذلك المواقع الإلكترونية جذابة ومصممة بشكل قادر على جذب انتباه العميل وإثارة اهتمامهم، كما يجب أن يكون الموقع مؤهل لتقديم قيمة إضافية للعميل بما يحقق للشركة ميزة تنافسية عن الآخرين.

3. تطوير تكنولوجيا المواقع الإلكتروني: إن سرعة التطورات التكنولوجية في مجال تصميم وتطوير المواقع الإلكترونية وتعزيز فعاليتها وقدرتها التنافسية يعد من أهم التحديات التي تواجه استمرارية هذه المواقع ونجاح التسويق الإلكتروني من خلالها.

¹ - مصطفى يوسف الكافي، التسويق الإلكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية، دار رسلان، سلسلة الاقتصاد الإلكتروني، 2010، ص 117-118.

4. **عوائق اللغة والثقافة:** إن اللغة والثقافة من أهم التحديات التي تعوق التفاعل بين كثير من العملاء وبين العديد من المواقع الإلكترونية، لذا فهناك حاجة ملحة لتطوير برمجيات من شأنها إحداث نقلة نوعية في ترجمة النصوص إلى لغات يفهمها العملاء، كذلك ضرورة مراعاة العوائق الثقافية والعادات والتقاليد والقيم بحيث لا تكون عائقاً نحو استخدام المواقع التجارية.

5. **الخصوصية والأمن:** تعد السرية والخصوصية من أهم التحديات التي تعوق وتؤثر على تقبل بعض العملاء لفكرة التسويق الإلكتروني وخاصة أن عملية التبادل الإلكتروني تحتاج إلى الحصول على بعض البيانات من العملاء مثل الاسم، النوع، الجنسية، العنوان، طريقة السداد، وغيرها. ولذا فهناك ضرورة لاستخدام برمجيات خاصة للحفاظ على سرية وخصوصية التعاملات التجارية الإلكترونية.

6. **عدم الثقة في وسائل الدفع الإلكترونية:** إن أسلوب الدفع بواسطة بطاقات الائتمان عبر الانترنت هو أكثر أشكال السداد ارتباطاً بالتسويق الإلكتروني، وتعتبر عملية تحويل النقود في صلب أي معاملات تجارية عبر الانترنت من أكثر التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني، لذا أصبح هناك اتجاه نحو استخدام برمجيات خاصة لتأمين وسائل السداد الإلكتروني وترسيخ ثقة العملاء بها.

7. **تحديات خاصة بالدول النامية:** أما الدول النامية فتواجه عملية تطبيق آليات التسويق الإلكتروني العديد من التحديات هي:

- أ. غياب البنية التحتية الضرورية لهذا النوع من التجارة الحديثة.
- ب. عدم وضوح الرؤية المستقبلية للتسويق الإلكتروني لدى مدراء المنظمات.
- ت. ارتفاع التكلفة المادية للتحويل إلى التسويق الإلكتروني.
- ث. عدم تقبل العملاء لفكرة الشراء عبر الانترنت لإحساسهم بالمخاطر المتعلقة بجودة السلع ورغبتهم في فحصها قبل الشراء.
- ج. عدم توفر أجهزة الكمبيوتر لدى نسبة كبيرة من المواطنين في الدول النامية.
- ح. عدم انتشار الانترنت بصورة كبيرة في بعض الدول النامية.
- خ. بطء شبكة الانترنت وصعوبة التنقل عبر المواقع الإلكترونية في بعض الدول النامية.¹

¹ - مصطفى يوسف الكاكي، التسويق الإلكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية، مرجع سبق ذكره، ص 119.

المطلب الرابع: استراتيجيات التسويق الإلكتروني

يلعب التسويق المباشر أدوارًا متعددة لدعم وإسناد بقية الأنشطة التسويقية من الناحية الإستراتيجية مثل: تدعيم قنوات التوزيع غير المباشر التي تستند إلى الوسطاء، اختيار التوقيت المناسب للحملات الترويجية، اختبار الأسواق والمنتجات، تحسين الاتصالات الشخصية مع العملاء... الخ. كما يقوم بالعديد من الوظائف مثل: تحقيق الطلب المباشر للمنتجات، توفير المعلومات، زيادة معدل الوصول إلى العملاء وبالتالي تدعيم قوة البيع وزيادة نطاق السوق. وحتى يتسنى ذلك للمؤسسات يجب عليها إعداد وتصميم خطط إستراتيجية دقيقة وواضحة وقابلة للتطبيق ميدانيا، كما يجب أن تسمح عملية التخطيط من قياس، تقييم ومتابعة الاستجابة المتحققة من وراء تنفيذ أنشطة التسويق المباشر.

أولاً/ مبادئ إعداد إستراتيجية التسويق الإلكتروني:

تحتاج أية إستراتيجية إلى إعداد يركز على مبادئ واضحة، تتناسب مع نوع السوق وحجم الصناعة ومحددات القوى التنافسية، والتسويق المباشر باعتباره أسلوباً تسويقياً متميزاً يحتاج إلى تحديد واضح لمبادئه التي ستوضع على أساسه الإستراتيجية ومن بين تلك المبادئ: ¹

- التركيز على المستهلكين وتحديدهم كمجموعات.
- التعرف على الحاجات والرغبات لكل عميل.
- تحديد أفضل طريقة للتعامل مع العملاء.
- استغلال التكنولوجيا لتنظيم التعاملات.
- تصميم العمليات من وجهة نظر العميل النهائي.

ثانياً/ العوامل المؤثرة على إعداد إستراتيجية التسويق الإلكتروني:

من أجل أن تتحقق الأهداف العامة من استخدام التسويق المباشر ضمن منظومة التخطيط الاستراتيجي للتسويق لا بد على المؤسسة من معرفة العوامل التي تؤثر على إعداد هذه الإستراتيجية: ²

✓ تقييم الإستراتيجية الحالية ومعرفة توجهاتها المستقبلية المحتملة.

¹ - سفيان مسالمة، دور سياسات التسويق المباشر في تحسين أداء الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية " دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016-2017، ص 112.

² - سفيان مسالمة، مرجع نفسه، ص 117.

- ✓ فهم طبيعة الصناعة.
- ✓ تحديد العلاقات داخل المنظمة.
- ✓ تحديد الأنشطة المختلفة داخل المنظمة مثل تلك المرتبطة بمساعدة العملاء بعد عمليات الشراء.
- ✓ ومعرفة الفرص التي تظهر بعد بروز تكنولوجيا حياة جديدة.

ثالثاً/ العوامل المؤثرة في اختيار إستراتيجية السوق المستهدف:

بالإضافة إلى العوامل السابقة التي تؤثر على إستراتيجية التسويق المباشر هناك مجموعة من العوامل المرتبطة بالسوق المستهدف والتي يمكن توضيحها فيما يلي :¹

- **حاجات ورغبات الزبائن:** قد تكون هذه الحاجات متشابهة ففي الحالة ننتهج المؤسسة سياسة التسويق المعمم، أما إذا كانت مختلفة ومتباعدة فمن الأفضل انتهاج سياسة التسويق المباشر.
- **هيكل الخدمة وحجم السوق:** يعتمد على مدى بساطة أو درجة تعقد هيكل الخدمة وكذلك حجم السوق، فكلما كان حجم السوق صغيراً وهيكل الخدمة بسيطاً توجب استعمال التسويق في حين أن السوق المعقد والكبير يناسبه إستراتيجية التركيز على فئة mass marketing المعمم سوقية محددة وبالتالي نحن هنا بصدد استعمال التسويق المباشر.
- ✓ الحصة السوقية.
- ✓ حدة المنافسة.
- ✓ موارد وإمكانات المؤسسة.
- ✓ متطلبات إنتاج وتسويق الخدمة.

¹ - مُجد عواد الزيادات، مُجد العوامة، إستراتيجيات التسويق منظور متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 50.

رابعاً/ إستراتيجية التسويق ذات الخطوات:

يمكن التمييز في هذه الحالة بين إستراتيجيتين أساسيتين هما:¹

1. إستراتيجية الخطوة الواحدة:

تعتمد على استخدام أدوات التسويق المباشر للحصول على استجابة العملاء المستهدفين مباشرة بسيط ومباشر، حيث يمكن تقديم رسالة واحدة واقترح قوي، وتستعمل عندما يكون عرضك وتوفير الكثير من الطرق للشراء وإعطاء عنوان البريد الإلكتروني أو يذاع عبر إعلانات الاستجابة التلفزيونية ويطلب من جميع العملاء الاتصال الفوري بأرقام الهاتف المعروضة.

2. إستراتيجية الخطوتين:

تستعمل هذه الإستراتيجية عندما يكون المنتج أو الخدمة جديدة أو ذات أبعاد مبتكرة، معقدة الاستعمال أو ذات أسعار مرتفعة وبالتالي تحتاج إلى تحديات من أجل بيعها، لذلك تعتمد على أكثر من أداة ترويجية للتسويق المباشر على مرحلتين أو أكثر، حيث تستخدم الأولى في تصفية أو ترشيح الطلبات المقدمة إلى المؤسسة من العملاء، بينما تستخدم الثانية في توليد الاستجابة المطلوبة منهم.

◀ مثال : تتلقى بريدًا إلكترونيًا مميّزًا يتضمن رابطًا إلى صفحة أخرى مقصودة، حيث تقوم بملا استمارة داخل هذا الرابط من أجل الحصول على المزيد من المعلومات والتفاصيل حول المنتج قبل عملية الشراء.

¹ - سفيان مسالمة، دور سياسات التسويق المباشر في تحسين أداء الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية " دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، مرجع سبق ذكره، ص 119.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يمكننا القول أن التسويق الإلكتروني هو عملية تنظيمية تتم في بيئة افتراضية تقوم على التقنيات الرقمية التي تعتمد على المعلومة بالدرجة الأولى، هدفه الأساسي تحقيق أرباح للمؤسسات بأقل تكاليف وفي وقت قياسي، حيث تلجأ إليه المؤسسات كمورد تنافسي للتعريف بخدماتها ومنتجاتها والتأثير في المستهلك لاتخاذ قرار الشراء لتحقيق المنفعة الكافية للطرفين.

حيث يتوقف نجاح عملية التسويق الإلكتروني في المؤسسة على مدى جودة وتصميم الموقع الإلكتروني ومختلف طرقها، كذلك تحسين جودة الخدمات والمنتجات ووسائل ترويج المبيعات المختلفة التي تحقق أهداف المؤسسة بما في ذلك ترويج المبيعات وزيادة الطلب عليها.

الفصل الثاني

التأصيل النظري لأداء

المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

إن موضوع الأداء موضوع قديم في مجال تسيير المنظمة، فأداء المنظمة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي استقطب العديد من الدراسات والأبحاث وهذا قصد تحديد مفهومه، إلا أنه ليس هناك مفهوم محدد ومتفق عليه لهذا المصطلح، فمنهم من يربط الأداء بالبعد البشري من خلال قيم الأفراد بتحقيق النتائج مطلوبة منهم القيام بها والآخرين يستخدمون مصطلحات عديدة للتعبير عنه مثل الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية. في هذا الفصل سنسعى إلى التطرق لمفهوم مصطلح الأداء، خصائصه كذلك التعرض إلى بعض تصنيفاته حسب معايير متعددة، العوامل المؤثرة به، مراحل تقييمه ومؤشرات قياسه.

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء

كلمة الأداء تنتمي إلى عائلة من مصطلحات متعددة المعاني، وهذا التعبير يعني أن هذا المصطلح يمكن أن يسمح بإعطاء مجموعة واسعة من التفسيرات اعتماداً على السياق الذي يتم استخدامه فيه، فقد يشير إلى الأداء الاقتصادي والاجتماعي والتنظيمي والرياضي، فكلمة أداء تأخذ معنى مختلفاً تماماً اعتماداً على الحالات التي يتم استخدامها فيه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء، خصائصه ومستوياته

يشغل موضوع الأداء في المؤسسات اهتمام الباحثين والممارسين، وقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء، مما أدى إلى حدوث اختلافات كثيرة بينهم وسنحاول في هذا المطلب التطرق لبعض من هذه المفاهيم.

أولاً/ مفهوم الأداء:

• المفهوم اللغوي:

كلمة " أداء " مشتقة من الفعل " أدى "، ويشير المعنى اللغوي للفعل " أدى " إلى " معنى المشي شيئاً ليس بالسرّيع ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاءه، وأدى فلان الصلاة، أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء أوصله إليه. وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء، أو القيام به ".

• المفهوم الإصلاحي:

يستخدم اصطلاح الأداء في عدد من الميادين والمجالات، ما جعل منه مصطلحاً متعدد المعاني والأبعاد، ويرى البعض أن استخدام هذا المصطلح في مجال التسيير مأخوذ عن حقل المالية ويعني " تقديم نموذج محكم بمعنى إنجاز العمل وفقاً لأسس وقواعد ومعايير محددة " ¹.

¹ - عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية بمركب الجراف والرافعات (CPG) - قسنطينة"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008، ص ص 22- 23.

❖ تعريف الأداء:

يعرف الأداء على أنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله " ¹ يعني أنه " التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا " ²

ويعرف كذلك بأنه " المستوى الذي يحققه الفرد، سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به " ³ يعرف كذلك على أنه " مجموعة من النتائج المترتبة عن الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المؤسسة والتي تتوقع أن تكون مقابل الأهداف الموضوعية والمرسومة " ⁴

تم تعريفه أيضاً على أنه " إنجاز الأهداف التنظيمية بغض النظر عن نوعها أو طبيعتها، كما أنه يعد مفهوماً متعدد الأبعاد وذلك لتعدد أهداف المؤسسة التنظيمية " ⁵

ويعرف كذلك بأنه " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة " وهو كذلك " كفاءة الفرد أو العامل لعمله ومسلكه فيه، ومدى صلاحيته في القيام بعمله وتحمله لمسؤولياته " ⁶

ويعرف أيضاً على أنه " عملية إصدار أحكام حول إنجاز العمل، في ضوء متطلبات الوظيفة " ⁷

من خلال هذه التعاريف المتعددة يتبين أن الأداء يتمثل في مجموعة من التصرفات يقوم بها العامل الذي يتميز بخصائص معينة (سمات شخصية، وخصائص ذاتية) تحدد سلوكه، ويؤدي هذا السلوك الذي يقوم به إلى نتيجة.

¹ - عبد الملوك مزهودة، الأداء والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية- جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 86.

² - عبد الفتاح بوخيم، عز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمركب الجراف والرافعات (CPG)- قسنطينة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 06، 2010، ص 56.

³ - قيرة إسماعيل وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط 1، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2007، ص 130.

⁴ - علاء فرحان طالب، إيمان شبحان الشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 64.

⁵ - مراد كواشي، الأداء الشامل في منظمات الأعمال، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ط 1، 2017، ص 104.

⁶ - بلقايد براهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدية وهران-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السادس الثاني 2017، ص 259.

⁷ - سامي بن عبد الرحمان السويلم، مجالات استخدام تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية (دراسة مسحية على العاملين بالأجهزة الأمنية في مطار الملك خالد الدولي)، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2003، ص 08.

ثانياً/ خصائص مفهوم الأداء:

أصبح الأداء يضم مجموعة من الخصائص نتيجة لصعوبة تحديد مفهومه بفعل اختلاف آراء الباحثين والممارسين له، والتي يمكن إجمالها في النقاط التالية:¹

1. الأداء مفهوم واسع: يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات والأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أمّا بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أمّا للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن مؤسسة لأخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقاً لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المؤسسة.

2. الأداء مفهوم متطور: إنّ مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحدها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق - الانطلاق - يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة تمر بمرحلة النمو والنضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعاً في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك موقف أو ظروف أخرى، لأنّ هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن، لذلك فإنّ التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

3. الأداء مفهوم شامل: يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمؤسسة، إذ أنّ المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية لتعبير عن أداء المؤسسة، لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكاملها، والتي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

4. الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة: يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات القادة الإداريين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنّه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الاستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق تقويمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

¹ - زواي وفاء، إشكالية تقويم الأداء الشامل في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس - أم البواقي-)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي - أم بواقي-، 2012-2013، ص ص، 07-08.

ثالثاً/ مستويات الأداء:

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها، ولعل هذه الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها الباحثين بهذا المجال، وتتمثل هذه المستويات في:¹

- **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المرهقة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
- **الأداء البارز:** بالحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك أفراد ذوي كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.
- **الأداء الجيد جداً:** يبين مدى صلابة الأداء، واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
- **الأداء الجيد:** يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.
- **الأداء المعتدل:** يمثل سيورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- **الأداء الضعيف:** الذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريباً، فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

¹ - خالد مُجّد بن حمدان، وائل مُجّد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص ص، 385-386.

المطلب الثاني: مفاهيم مرتبطة بالأداء

ترتبط بمفهوم الأداء مصطلحات كثيرة تقترب في مضمونها من مصطلح الأداء، وهذا ما أدى إلى وجود التباس بينها وبين مصطلح الأداء، ومن هذه المصطلحات نجد:

أولاً/ الكفاءة:

تعرف الكفاءة على أنها " القدرة على تحقيق وانجاز الأهداف والعمليات المنتظرة بأقل الوسائل " وهي أيضا " انجاز النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات) ".¹

وتعرف كذلك بأنها " الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات وأيضا تمثل بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة، فهي تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة ".²

إذا فإنّ مفهوم الكفاءة يتصل بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المنظمة كمدخلات وبين كمية النتائج المحققة في المخرجات"، ويعبر عن الكفاءة في غالب الأحيان عن " نسبة الموارد المخططة لمستوى معين من المخرجات إلى الموارد الفعلية المستعملة، وبذلك فهي تركز على جانب المدخلات من العملية الخاضعة للقياس، ويجب أن تخضع كل مدخلات العملية لقياس الكفاءة ".³

وتصاغ معادلة الكفاءة كما يلي:

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{قيمة المدخلات}$$

مما سبق يمكننا القول بأن الكفاءة تركز على طريقة استخدام الموارد لغرض تحقيق الأهداف المرجوة منها، أي طريقة تأدية الأعمال، والبحث عن أنسب الطرق المثلى والعقلانية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ - عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص 48.

² - زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط 01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 169.

³ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 228.

ثانيا/ الفاعلية:

تعرف الفاعلية على أنها " القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة " ¹ أي أنها " درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها " ² بما معناه " القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة " ³ وتعرف كذلك بأنها " مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة " ⁴

وتصاغ معادلة الفاعلية كما يلي:

الفاعلية = النتائج المحققة / الأهداف المسطرة

مما سبق يمكن القول بأن الفاعلية تتعلق بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وبلوغ النتائج المتوقعة من نشاط معين أو عملية بذاتها، كما يمكن قياس فاعلية عمليات المؤسسة على حدة ومعرفة درجة الوصول إلى النتائج المرغوب فيها من تلك العملية.

ثالثا/ التنافسية:

تعرف التنافسية على صعيد المنشأة بأنها " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين " .

وتعرف التنافسية على مستوى الاقتصاد بأنها " الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسع والدخول الحقيقية للشعب على المدى الطويل " ⁵.

¹ - أبو بكر بوسالم، هدى شهيد، دور أسلوب كايزن (النموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال أوريدوا - ولاية بشار،- مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن -ديسمبر 2017، ص 629.

² - عاطف زاهر عبد الرحيم، المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة، ط 01، دار النشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 94.

³ - سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004، ص 201 .

⁴ - عامر حاج دحو، التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2017/2018، ص 146.

⁵ - يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراته، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 124.

أمّا التنافسية على صعيد القطاع فهي تعني " قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية. وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري، ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة والجودة لمنتجات على مستوى الصناعة " ¹.

وتعرف التنافسية ككل على أنها " مقدرة المنظمة على الاستمرار في الاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهميها في الأجل الطويل " ².

رابعاً/ الإنتاجية: كلمة الإنتاجية تحمل معاني متعددة فقد تكون:

تعرف الإنتاجية بأنها " مقياساً لكفاءة العمل وللبعض الآخر تعني المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة من الموارد، أو قد تكون هي مرادفة لكلمة الرفاهية، وفي حالات نادرة فإنّ الإنتاجية ارتبطت بعامل الزمن " ³ أو بمعنى أوضح " مقياس للعلاقة بين مدخلات المؤسسة ومخرجاتها خلال فترة زمنية معينة. " ⁴

إذاً فإنّ الإنتاجية " عبارة عن نسبة المخرجات إلى المدخلات، وذلك فهي تتركز على علاقة المخرجات بالمدخلات، حيث تشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها، وتكاليف الإنتاج وتكاليف الآلات والمعدات، بينما تشمل المخرجات على المبيعات: الدخل، الحصّة التسويقية " ⁵

وتصاغ معادلة الإنتاجية كما يلي:

$$\text{الإنتاجية} = \text{نسبة المخرجات} / \text{نسبة المدخلات}$$

¹ - يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراته، مرجع سبق ذكره، ص 125.

² - محمد ذيب المبيضين، فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 04، 2013، ص 692.

³ - خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار مسيرة لعمان، الأردن، ط 03، 2007، ص 45.

⁴ - كاسر نصر منصور، إدارة العمليات الإنتاجية، دار الحامد الأردن، ط 01، 2010، ص 36.

⁵ - درعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 228.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأداء بعدة عوامل منها خارجية وأخرى داخلية تتمثل في:¹

أولاً/ العوامل الخارجية: وهي العوامل التي لا تملك المؤسسة القدرة على التحكم أو السيطرة عليها وتتمثل في:

1. العامل السياسي:

- ◀ وجود سياسات حاكمة لأعمال المؤسسة.
- ◀ مدى ملائمة السياسات مع أعمال المؤسسة.
- ◀ طبيعة النظام السياسي في الدولة.
- ◀ المناخ السياسي العام وأثره على المؤسسة.

2. العامل الاقتصادي:

- ◀ الموارد الاقتصادية للمؤسسة.
- ◀ العمالة والبطالة وأثرها على المؤسسة.
- ◀ الاقتصاد المحلي والإقليمي والعالمي وأثره على المؤسسة.
- ◀ النظام الاقتصادي للدولة وآثاره على المؤسسة.

3. العامل الاجتماعي:

- ◀ مصالح وقضايا وحاجات المؤسسة والمجتمع.
- ◀ مستوى الأخلاق والقيم والسلوك العام.
- ◀ توجهات المجتمع ونمط حياته وطبيعة سكانه.
- ◀ طبيعة العلاقات الإنسانية.

4. العامل التكنولوجي:

- ◀ مدى المواكبة للتقدم التقني.
- ◀ أثر التقنية على أداء المؤسسة.
- ◀ مدى الاهتمام في توظيف التقنية لحياة أفضل.

¹ - بوغاز أحمد شمس الدين، مدى فعالية مراجعة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - مع دراسة حالة مديرية التموين بفرع انتيبوتيكال التابع لمجمع صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الدكتور يحيى فارس، المدينة، 2006-2008، ص 58.

◀ مدى توفر التقنية الحديثة في السوق.

5. العامل البيئي:

◀ طبيعة المناخ والبيئة الداخلية للمؤسسة.

◀ نوعية السياسات والقيم والمعايير للمؤسسة.

◀ الموقع الجغرافي والاستراتيجي للمؤسسة.

◀ المجال الذي تتحرك فيه المؤسسة.

6. العامل القانوني:

◀ وجود دستور ينظم شؤون الدولة والمجتمع.

◀ وضوح التشريعات والقوانين.

◀ الحقوق المدنية للمواطنين.

◀ المحاكم واستقلالية القضاء.

ثانيا/ العوامل الداخلية: وهي العوامل التي تخضع لإدارة المؤسسة وسيطرتها وهي بذلك تشكل نطاق لمراجعة العمليات نذكر منها:

1. العنصر البشري: يشكل المورد البشري أهم عنصر في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع

جوانب عملية الإنتاج، أما العوامل الأخرى فهي تؤثر بالدرجة التي يتحكم فيها العنصر البشري، حيث أن

القرار الذي يتخذه الإنسان والعمل الذي يؤديه هو الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته، كما أن

نمو وتنافسية المؤسسة مرهون بمدى قدرتها على ترغيب واستقطاب عناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها

واتجاهاتها، ومدى الأهمية والعناية التي توليها للتنمية وتطوير العنصر البشري والعمل على تلبية طموحاته وأهدافه

مع الأهداف الكلية للمؤسسة.

ومن بين أكبر التحديات التي تواجه مؤسسات اليوم إنما هي تحديات إنسانية والتي لا يمكن التغلب عليها إلا

بإعادة الاعتبار للعنصر البشري، وما يرتبط به من استراتيجيات، تنظيم الوظائف وتطهير بنية العمل من عوامل عدم

الرضا والعمل على تحقيق الوفرة في عوامل الدافعية.¹

¹ - بوغرار أحمد شمس الدين، مدى فعالية مراجعة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 59.

2. الإدارة: تؤثر أساليب الإدارة على جميع الأنشطة فالإدارة ه التخطيط، التنظيم، التنسيق، القيادة والرقابة وأن أي ضعف أو قصور في أي دعامة إدارية سيكون سبباً في عجز وتفويض كفاءة وفعالية الإدارة ككل.
3. التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات، وتقسيم العمل وفقاً للتخصصات، وإحداث التغييرات اللازمة ونفعا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل، كما أن التوظيف ومنظومة الحوافر والتنمية والتدريب هي كذلك عوامل من شأنها أن تؤثر على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وبمستويات أعلى، ونظراً لعدم وجود تنظيم أو نظم جيدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف والمتغيرات، وجب إدخال المرونة والديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابل للتغيير وفقاً للمتطلبات المستجدة.
4. بيئة العمل: تتحدد أداء الفرد في المؤسسة بشكل عام بعدة عوامل داخلية والتي تتمثل في العلاقات الاجتماعية التنظيمية (الأفقية والرأسية)، درجة الاتصال والعلاقات العامة وكذلك نظام الأجور والحوافز.
5. طبيعة العمل: تتحدد طبيعة العمل في مدى أهمية الوظيفة التي يشغلها العامل أو الموظف في المؤسسة، ومقدار الفرص التي يملكها والتي تتمحور بشكل أساسي في النمو والترقية والإشباع الوظيفي المتوقع، إذ أنّ إنتاجية الفرد تتحدد بعدة عوامل أهمها درجة الدافعية للعمل وولائه للمؤسسة.
6. العوامل الفنية: تعد العوامل الفنية عاملاً مهماً أيضاً في التأثير على الإنتاجية العامل الذي ينعكس على أدائه العام، فمعرفة استخدام الآلات والمعدات وتوفر مقومات العمل هي عوامل من شأنها أن تساهم في تحسين الإنتاجية واستمرار العمل وتحسن الأداء.¹

¹ - بوعرار أحمد شمس الدين، مدى فعالية مراجعة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره، ص 60.

المطلب الرابع: تصنيفات الأداء

توجد عدة تصنيفات للأداء ويمكن تصنيفه استنادا إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية والمعيار الوظيفي:¹

أولا/ حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

1. **الأداء الداخلي:** وينتج من تفاعل مختلف أدوات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.
2. **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

ثانيا/ حسب معيار الشمولية:

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:

1. **الأداء الكلي:** يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالأستمرارية والنمو والربحية .

¹ - مُجّد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006-2007، صص 117- 118.

2. الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقية هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

ثالثاً/ حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية ويتم تقسيم الأداء إلى:

1. أداء الوظيفة المالية: ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طردياً معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.
2. أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من مؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى توقعها في ذهن المستهلكين... الخ.
3. أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.
4. أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء ينبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.¹

¹ - محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 119.

رابعاً/ حسب معيار الطبيعة:

تبعاً لهذا المعيار تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية وأهداف سياسية وبذلك يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي:

1. **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، الموارد الأولية، التكنولوجيا...).
2. **الأداء الاجتماعي:** إنّ الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد المؤسسة أولاً، وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً، تحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية فلا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.
3. **الأداء التكنولوجي:** يكون الأداء للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً إستراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.
4. **الأداء السياسي:** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية التي قد تحصل بها على مزايا متنوعة.¹

المبحث الثاني: قياس، تقييم وتحسين الأداء

¹ - بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة الحالة: مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص: محاسبة ونظم المعومات، جامعة محمد خيضر - بسكرة- الجزائر، 2016-2017، ص 16.

تعتبر مؤشرات الأداء وسيلة لقياس الأداء أو التقدم تجاه الأهداف العملية للمؤسسة، كما يسمح قياس الأداء للمؤسسة بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يعتبر أداءً مناسباً، وما ليس كذلك، بالإضافة إلى كل ذلك فإن المقياس يمد الأفراد بالمعلومات التي يحتاجونها لتقييم أفعالهم وأعمالهم وقدراتهم في إنجاز مهام الوظيفة. كما ويعتبر هو المقياس الجوهرى للفهم الصحيح للعمليات والأنشطة المختلفة في المؤسسة، علماً أن هذه المؤشرات عادة ما تكون طويلة المدى على اعتبار أن تعريفها وتحديثها عادة لا يتغير سريعاً.

المطلب الأول: مؤشرات قياس الأداء

أولاً/ قياس الأداء:

1. تعريف قياس الأداء:

يعرف مقياس الأداء على أنه " نظام لتقدير أداء التدخلات الإنمائية في ضوء الغايات المعلنة " ¹ ويعرف أيضاً بأنه " وسيلة لقياس الأداء أو التقدم تجاه الأهداف العملية للمؤسسة، ما يعتبر أداءً مناسباً "، كما يعتبر أيضاً " المقياس الجوهرى للفهم الصحيح للعمليات والأنشطة المختلفة في المؤسسة " ² كما يعرف كذلك " هو القياس الذي من خلاله يتحدد النجاح أو الفشل عن طريق القرب/البعد من مقياس كل منهم " ³ أي أنه " قياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال باستخدام معايير متنوعة تتناسب مع الشيء المراد قياسه " ⁴ وهو أيضاً " العملية التي يتم فيها قياس ما تم تحقيقه في ضوء الأهداف والأولويات المعتمدة بغرض تحسين الأداء ورفع كفاءته للوصول إلى الأهداف " ⁵

2. أهمية قياس الأداء:

¹ - معجم المصطلحات الأساسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج، 2013، ص 29.
² - زكريا خنجي، أنواع وفوائد مؤشرات الأداء، جريدة أخبار الخليج، 13 يوليو 2016، ص 01.
³ - عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 331.
⁴ - محمد القدومي، محمد هاني محمد، زيد عبوي، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع، ط01، 2015، ص 170.
⁵ - محمد فتحي عبد الهادي، الجودة وقياس الأداء في مرافق المعلومات العربية، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة 01، 2015، ص 121.

إنّ عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة لمؤسسة وذلك من خلال ما يلي:¹

- ✓ توفر مدخلاً واضحاً للتركيز على الخطط الإستراتيجية للبرامج فضلاً عن غاية ومستوى أدائه، كما أنّ القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.
- ✓ يمكن القياس من تركيز الاهتمام على ما يجب انجازه ويحفز المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقة اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أنّ القياس يوفر التغذية العكسية حول مجربات سير التقدم نحو الأهداف، وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدرة المؤسسة أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات التي تعيدها إلى مسارها المنشود.
- ✓ إنّ قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء
- ✓ إنّ قياس الأداء يحسن الاتصالات الداخلية بين العاملين، فضلاً عن الاتصالات الخارجية بين المؤسسة وعملائها ومتعاملاتها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى إيجاد مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع المؤسسات الهادفة وغير الهادفة للربح.
- ✓ إنّ قياس الأداء يساعد على تبرير تنفيذ البرامج وتكاليفها.
- ✓ يمكن لقياس الأداء أن يبين مدى قياس المؤسسة بمعالجة احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق الغايات.
- ✓ إنّ قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث أنّ القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.
- ✓ القياس يزيد من تأثير المؤسسة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الايجابي في تلك المحاور.
- ✓ لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث وقع عملياتها، فإنها لن تتمكن من معرفة مستقبلها وبالتأكيد فإنها لن تتمكن من الوصول إلى حيث تريد.
- ✓ تعزيز المسائلة وتحسين عملية توصيل الخدمات.
- ✓ إيصال جهود المؤسسة للمتعاملين.
- ✓ إعلام المتعاملين وتحديد الغايات والمعايير.

¹ - وائل مجّد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، ط01، 2009، ص ص، 70-

- ✓ اكتشاف المشاكل ومعالجتها.
- ✓ إدارة العمليات وتحسينها وتوثيق الانجازات.
- ✓ الحصول على صورة واضحة حول فعالية وكفاءة البرامج والعمليات والأفراد.
- ✓ تحديد مسألة ما إذا كانت المؤسسة تنفذ رأيها وتبلي غايتها الإستراتيجية التي تركز على العملاء.
- ✓ توفير نتائج قابلة للقياس لغرض إظهار سير التقدم نحو الغايات والأهداف.
- ✓ تحديد فاعلية المؤسسة.¹

3. مستويات قياس الأداء:

على الرغم من تعدد وتنوع تصنيف مستويات قياس الأداء سواء من حيث الأهداف والغايات التي ترمي إليها، أو من حيث مستوى شموليتها وعموميتها، إلا أنه يمكن تمثيلها بثلاث مستويات وهي:²

- **المستوى الأول:** وهو مستوى قياس العام، ويهدف إلى قياس أداء قطاع معين مثل قطاع التعليم أو الاقتصاد، والدولة هنا هي المسؤولة عن هذا القياس.
- **المستوى الثاني:** وهو مستوى قياس الأداء المؤسسي، ويهدف إلى قياس أداء الوحدات الإدارية الفرعية داخل المؤسسات، ويكون أداء الوحدة الإدارية هي وحدة القياس المتبعة.
- **المستوى الثالث:** مستوى قياس الأداء الفردي، ويهدف إلى قياس أداء الأفراد العاملين داخل الوحدات الإدارية في المؤسسة بشكل فردي، وهنا يصبح الفرد داخل الوحدة الإدارية هو وحدة القياس المتبعة.

ثانياً/ مؤشر الأداء:

¹ - وائل مجّد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

² - رامي إبراهيم عبد الرحمان الشقران، مجّد علي ذيب عاشور، نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في الجامعات ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 01، 2012، ص 67.

1. تعريف مؤشر الأداء:

يعرف مؤشر الأداء بأنه " مُتغيّر كمي أو نوعي يتيح التحقق من التغيرات التي تنجم عن تدخّل إنمائي بالنسبة إلى ما كان محطاً " ¹

ويعرف كذلك على أنّه " معلومة بصفة عامة تكون في شكل رقمي، تسمح بمتابعة التوقعات التي تنتج عن تسيير المؤسسة " أي أنه " عبارة عن قيمة أو صفة مميزة تستخدم لقياس المخرجات أو النتائج لتحديد مدى ما تحقّقه الوحدة الاقتصادية من أهدافها " ²

من التعاريف السابقة نستخلص بأنّ المؤشر هو أداة لقياس الأداء، يكون عادة في شكل رقمي يسمح لمسؤولي المؤسسة مقارنة نتائجها بالمعايير المرجعية.

2. خصائص المؤشر:

- ✓ **معنوية المؤشر:** ويقصد بها أن المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس بكيفية دقيقة الظاهرة أو النتيجة التي نرغب في ملاحظتها.
- ✓ **الوضوح:** وضوح المؤشر يعني سهولة فهمه من طرف الجميع، فالشخص الذي يقرأ المؤشر يعرف ما ذا يعنيه بالضبط وما لا يعنيه.
- ✓ **سرعة الحصول على المؤشر:** هذا ليضمن للمؤسسة القيام بالتصحيحات اللازمة وفي الوقت المناسب.
- ✓ **الشمولية:** تعني أن المؤشرات تغطي جميع جوانب المؤسسة، ومن المستحسن اعتماد المؤسسة على بعض المؤشرات الشاملة التي تسمح بتقديم صورة إجمالية عن نشاط المؤسسة ومثال ذلك بعض مؤشرات الأداء المالي كالقيمة الاقتصادية المضافة. ³

ثالثاً/ مؤشرات قياس الأداء:

¹ - عبد العزيز حبيب الله نياز، جودة الرعاية الصحية الأسس النظرية والتطبيق العملي، الرياض، 2004، ص 365
² - بطاقة الأداء المتوازن مدخل لقيم الأداء الاستراتيجي (مدخل نظري)، مجلة الدنانير، العدد الخامس، ص 300.
³ - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بيسكرة (2000-2002)، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بيسكرة، 2001-2002، ص 30.

1. تعريف مؤشرات قياس الأداء:

مؤشرات قياس الأداء هي " مستوى متوقع من الأداء والذي يتم مقارنة الأداء الفعلي به " إذا فإنّ مؤشرات قياس الأداء " عبارة أداة لتحديد ما يجب على المؤسسة الوصول إليه " .

وتعرف بأنها " وسائل لقياس الأداء أو التقدم تجاه الأهداف العملية للمنظمة أو الوحدة، وحينما تحدد وتحلل المنظمة أهدافها فإنها تحتاج إلى طريقة لقياس مدى تقدمها نحو هذه الأهداف " .

2. تصنيفات مؤشرات قياس الأداء:

يمكن تصنيف قياسات مؤشرات أداء ضمن خمس فئات وهي:¹

- قياس مؤشرات الأداء للإدارة : وتتناول المؤسسة والمجتمع المحيط بها.
- قياس مؤشرات الأداء للمنتج أو الخدمة: وتتناول متطلبات المنظمة والعاملين بها والمستفيدين وأصحاب المنفعة والمنافسين.
- قياس مؤشرات الأداء للعمليات: وتتناول مقدرة العمليات ومردودها وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- قياس مؤشرات الأداء الداخلية للإدارة: وتتناول مقدرة الإدارة ومردودها وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل وغير ذلك.
- قياس مؤشرات الأداء للموارد البشرية: وتتناول المهارات والمعارف والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

3. أنواع مؤشرات قياس الأداء:¹

¹ - عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، مصر، 2017، ص 24.

أ. مؤشرات قياس الأداء التقليدية:

لقد كانت الأدوات التقليدية (المؤشرات المالية)، تركز في مراقبتها ومتابعتها في تقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تدنئة التكاليف من جهة وكذا استخدامات المدخلات من رأس المال والتكنولوجيا... الخ من جهة أخرى، وذلك بغية تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة و هذه الأخيرة تترجم في صورة أرقام تعبر عن مدى بلوغ الهدف المسطر من طرف المؤسسة الاقتصادية، معتمدة في ذلك على عدد من المؤشرات والتي يمكن تقسيمها إلى خمسة مجموعات رئيسية هي:

❖ **مؤشرات الإنتاج:** وتشمل مؤشرات تحقيق الخطط الإنتاجية، تطور الإنتاج، استغلال الطاقة الإنتاجية والقيمة المضافة.

❖ **مؤشرات الإنتاجية:** وتشمل إنتاجية العمل وإنتاجية رأس المال وإنتاجية الأجر وإنتاجية المواد الخام.

❖ **المؤشرات المالية:** وتشمل مؤشرات الربحية، عائد الاستثمار، إضافة إلى مؤشرات تتعلق بالوضع المالي منها النسبة الجارية (بين الأصول والخصوم) ومعدل دوران الأصول، ونسبة الديون إلى صافي الملكية... الخ.

❖ **مؤشرات البيع:** وتشمل مؤشرات تطور المبيعات والصادرات... الخ.

❖ **مؤشرات أخرى مختلفة:** مثل درجة التصنيع، مستوى التكنولوجيا ودرجة الاعتماد على الخارج في توفير مستلزمات الإنتاج... الخ . وفيما يلي شرح لبعض المؤشرات المذكورة أعلاه.

❖ **مؤشرات الإنتاج:**

تستهدف هذه المؤشرات كل ماله علاقة بالإنتاج وبالخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة، إلى جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية وأهم هذه المؤشرات هي:

$$\leftarrow \text{نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار}}{\text{قيمة الإنتاج المخطط}} \times 100$$

¹ - عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوغريج) للفترة (2003-2011)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، 2012/2013، ص ص 66-67.

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية للمؤسسة والعكس صحيح.

$$\checkmark \text{ نسبة تطور الإنتاج} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار}}{\text{قيمة الإنتاج المخطط}} \times 100$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية بالمقارنة مع السنة السابقة، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الإنتاج.

■ مؤشرات الإنتاجية:

ويعنى بالإنتاجية على أنها " كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج"، فهذا المؤشر يعكس مدى كفاءة المؤسسة الصناعية في استغلال الموارد الاقتصادية، لأنه تمثل العلاقة بين الإنتاج وبين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية.

ومنه من خلال التعريف، نجد أن مفهوم الإنتاجية يظهر مؤشرين لقياسها، الأول كلي إذ يتعلق بنسبة المخرجات إلى كل عناصر المدخلات والثاني جزئي يمثل نسبة المخرجات إلى أحد عناصر المدخلات.

✓ **الإنتاجية الكلية:** والتي يتم بموجبها قياس العلاقة بين كافة عناصر الإنتاج ومستلزماته المستخدمة في العمليات الإنتاجية، والإنتاج المتحقق من العمليات الإنتاجية التي يقوم بها مشروع الأعمال، وبالتالي الإنتاجية الكلية يمكن قياسها من خلال الصيغة التالية:¹

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار}}{\text{قيمة الإنتاج المخطط}}$$

✓ **الإنتاجية الجزئية:** وتعتبر عن العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) (وأحد عناصر الإنتاج) وتعد مقياساً يعبر عن قدرة أحد عناصر الإنتاج على تكوين الإنتاج النهائي أو الوسيط.

$$\checkmark \text{ الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{المخرجات (كمية أو قيمة)}}{\text{أحد مدخلات الإنتاج (كمية أو قيمة)}}$$

ومن مؤشرات الإنتاجية الجزئية ما يلي:

$$\bullet \text{ إنتاجية العمل} = \frac{\text{المخرجات (كمية أو قيمة)}}{\text{عدد العمال}}$$

¹ - عمر تيمجغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص 68-69.

حيث كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على ارتفاع مستوى الإنتاجية.

● إنتاجية رأس المال الثابت = المخرجات (كمية أو قيمة) / قيمة المكين والمعدات

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على قيمة الإنتاج لكل وحدة نقدية مصروفة على المكين والمعدات.

● إنتاجية رأس المال المستثمر = المخرجات (قيمة الإنتاج) / رأس المال المستثمر

● إنتاجية الأجر = المخرجات (الإنتاج) / إجمالي الأجر والرواتب

حيث كلما ارتفعت النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع إنتاجية الأجر، أي مساهمة الأجر في الإنتاج.

■ المؤشرات المالية:

إن الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية، هو تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية تقييما موضوعيا لجوانب عديدة مثل قوة قابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد من استثماراتها وكذلك قابليتها على مواجهة التزاماتها بشكل فعال. فهاته المؤشرات متعددة ومتشعبة وتصنف عموما إلى 04 معايير هي:

معييار الربحية - معيار السيولة - معيار قوة رأس المال - معايير التشغيل

● معيار الربحية: يعتبر من ابرز مؤشرات الأداء للمؤسسات الاقتصادية، نظرا لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية، وهو تحقيق أقصى ربح ممكن.

جدير بالذكر أن هناك معايير متعددة ومختلفة للربحية أهمها:

$$\leftarrow \text{نسبة تحقق إجمالي الأرباح المحققة} = 100 \times \frac{\text{إجمالي الربح المحقق}}{\text{إجمالي الربح المخطط}}$$

$$\leftarrow \text{نسبة تطور إجمالي الأرباح} = 100 \times \frac{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة الحالية}}{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة السابقة}}$$

حيث يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الأرباح في سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

$$\text{معدل عائد رأس المال} = \frac{\text{الأرباح الإجمالية (أو الصافية)}}{\text{رأس المال المستثمر}} \times 100$$

ويعكس هذا المؤشر بوضوح معدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر.

- **معييار السيولة:** يبين لنا مدى قدرة المشروع على تحقيق سيولة مالية، وهذه النسب تختلف من نشاط إلى نشاط ترجع كثيرا إلى طبيعة نشاط المؤسسة وكذلك لمراحل تطور مشروعات المؤسسة، على سبيل المثال فمن المنتظر مثلا بالنسبة لشركات المقاولات أن تكون سيولتها ضعيفة عند بداية تنفيذ مشروع عملاق، ثم تتحسن هذه السيولة مع التقدم في تنفيذ هذا المشروع والشروع في بيع وحداته، وتقاس درجة السيولة من خلال مؤشرين هما النسبة الجارية ونسبة الأصول السريعة:

$$\bullet \text{ النسبة الجارية} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

حيث كلما ارتفعت النسبة أعلاه كلما كان ذلك أفضل من وجهة نظر الدائنين، ولكن من وجهة نظر الإدارة قد لا يكون ذلك حكيمًا لتجميع أصول سائلة أكثر من الحاجة.

$$\bullet \text{ نسبة الأصول السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة - المخزونات}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

فهذا المعيار يعطي صورة واضحة على وضع السيولة لدى المؤسسة الاقتصادية، ففكرة هذه النسبة بسيطة وهي أنه في حالة المؤسسة في هذا اليوم، ما هي الإمكانيات لديها لمواجهة التزاماتها الجارية من خلال ما هو متوفر لديها من أموال تحت اليد، وذلك لأن التصرف في المخزونات وتحويله إلى نقد قد يستغرق وقتا ولهذا لا يستبعد المخزونات من النسبة الحالية.

- **معييار رأس المال:** هذا المعيار يهتم بنسب الاقتراض، لأنها تحدد قدرة المشروع على الحصول على أموال إضافية سواء من مصادر الاقتراض أو من مصادر الملكية، كما أنها تحدد قدرة المشروع على تعظيم ثروة الملاك وهو الهدف الرئيسي للإدارة المالية، ومن هاته النسب ما يلي:

$$\bullet \text{ نسبة الديون إلى الأصول} = \frac{\text{إجمالي القروض (طويلة وقصيرة الأجل)}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

ويتكون رأس المال المستثمر من إجمالي القروض زائدا الاحتياطات زائدا رأس المال المدفوع، وتجدر الإشارة إلى أن ارتفاع نسبة الديون إلى الأصول يعني أن المؤسسة لديها عبء ديون كبير والذي يقلل من هامش الأمان للمقترضين.

$$\bullet \text{ نسبة الدين إلى حقوق الملكية} = \frac{\text{إجمالي القروض (طويلة وقصيرة الأجل)}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

- معيار التشغيل: يبين لنا بصفة عامة كفاءة المؤسسة الاقتصادية في تشغيل وإدارة المؤسسة بصفة يومية ، ومن هاته النسب ما يلي:

$$\bullet \text{ كفاءة الإدارة} = \text{مصروفات الإدارة} / \text{صافي المبيعات}$$

وتوضح هذه النسبة نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية، فكلما انخفض نصيب الوحدة كلما يشير ذلك إلى ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة لأنها تحقق مبيعات بأقل قدر ممكن من التكاليف الإدارية.

$$\bullet \text{ معدل تكلفة البيع والتوزيع} = \text{تكلفة المبيعات والتوزيع} / \text{صافي المبيعات}$$

فكلما انخفضت هاته النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة في توزيع وبيع المنتجات بأقل تكاليف ممكنة.

- مؤشرات البيع: هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى التطور المبيعات ومن أهمها:

$$\checkmark \text{ نسبة تحقيق خطة المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات المتحققة بالأسعار المخططة}}{\text{قيمة المبيعات المخططة}} \times 100$$

تستخدم هذه النسبة للدلالة على مستوى تنفيذ خطة المبيعات، حيث كلما ارتفعت هاته النسبة كلما عكست قدرة المؤسسة على تسويق الإنتاج وتنفيذ الخطة المرسومة.

$$\checkmark \text{ نسبة تطور المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات للسنة الحالية}}{\text{قيمة المبيعات للسنة السابقة}} \times 100$$

وتعكس هذه النسبة مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

ب. مؤشرات قياس الأداء الحديثة (محاور بطاقة الأداء المتوازن):

إن التصور الذي اتسمت به مقاييس الأداء التقليدية بنظرها المالية البحتة وكذا اتسامها بالاختزالية ، أدى إلى تزايد الاهتمام بضرورة الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس التقليدية. يرون ضرورة احتواء لوحة القيادة في المؤسسة، وهنا من الباحثين مثل على الصنفين معاً (المؤشرات المالية وغير المالية)، لان المسيرين بحاجة إلى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتى تكون لهم رؤية متعددة الأبعاد لذا كان من الضروري استحداث مقاييس جديدة تعنى بمجالات مختلفة كآجال التسليم، إطلاق منتجات جديدة و/أو خدمات جديدة، رضا المساهمين، العملاء والعمال... الخ. وقد تم بلورة هاته المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن.

• تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

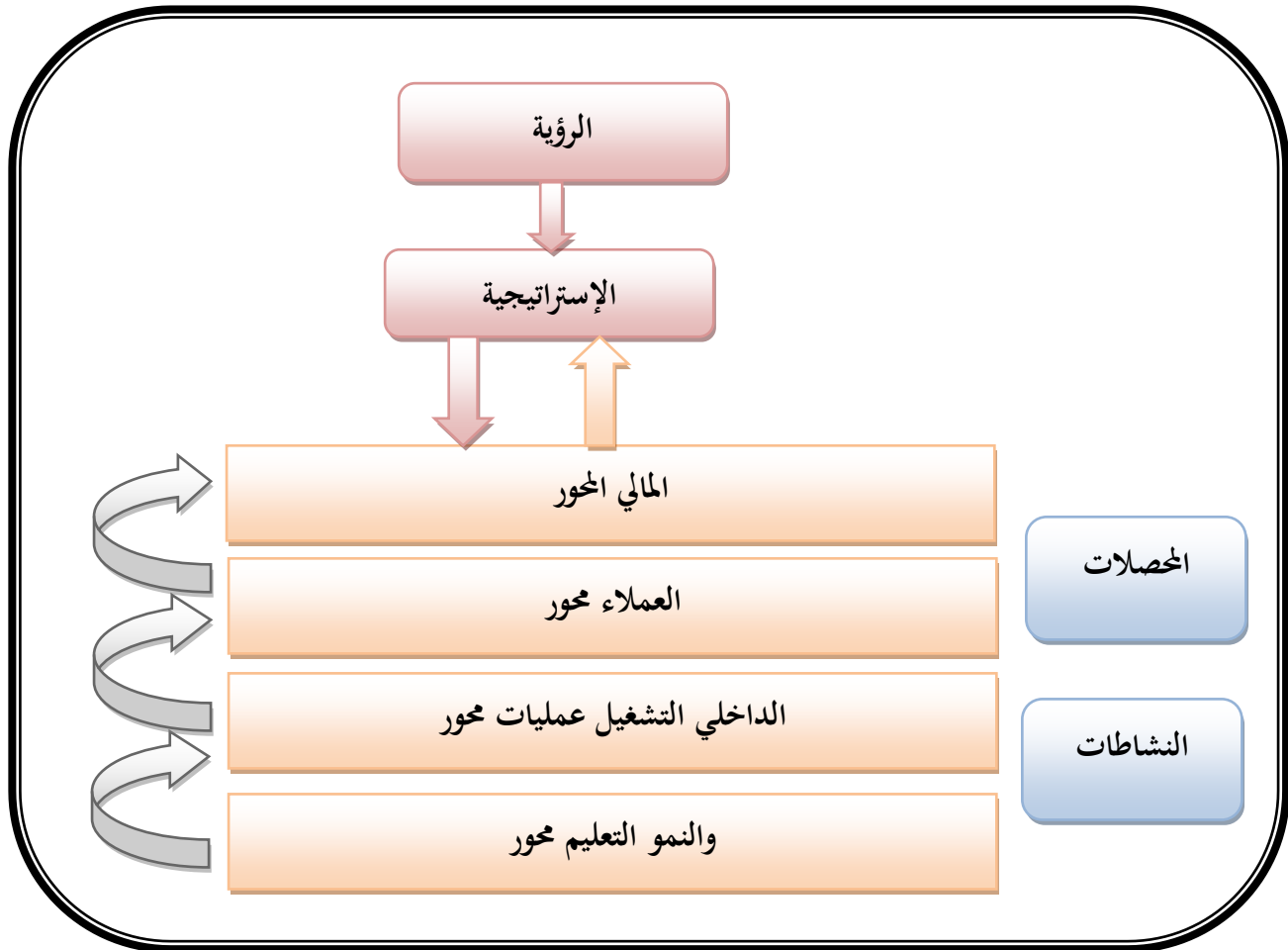
ترجع بداية الاهتمام باستخدام أسلوب التقييم المتوازن للأداء في قياس أداء المؤسسة، إلى بداية عام 1990 عندما قررت مؤسسة لمدة سنة كاملة حول تقييم أداء مؤسسة متعددة الجنسيات. ولقد تم ذلك KPMG الاستشاري العالمي في ضوء البعد الاستراتيجي لتلك المؤسسة في مجالات مختلفة وبدول متعددة، مما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة.

وتعرف بطاقة التقييم المتوازن على أنها " مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة على أداء منظمتهم . أما مأمون العمري فيعرفها بأنها ويعني الرقم المنجز في بطاقة عبارة عن طرفين الجزء منها هو الدرجة، والتسجيل القياس وفق المعايير الموضوعية للأهداف والنتائج ، والتقييم القائم للدرجات المسجلة في البطاقة يعكس. التوازن بين العديد من عناصر الأنشطة في المؤسسة المشاركة في تحقيق عملية الأداء الفعال كما عرفها مُجد محمود يوسف بأنها " نظام للإدارة والذي يمكن المؤسسة من إيضاح الرؤية الخاصة بنظام لقياس الأداء. بما واستراتيجياتها مع بيان كيفية ترجمة هذه الرؤية الإستراتيجية إلى خطط وأنشطة تنفيذية " .

• المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

تتضمن بطاقة الأداء المتوازن محاور أربعة أساسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها، لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء الأهداف المحددة لها .ويمكن عرض الإطار العام لهذه المحاور الأساسية المكونة لبطاقة الأداء في الشكل الآتي:

شكل رقم (01-02): هيكل بطاقة التقييم المتوازن



المصدر: عمر تيممغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعرييج) للفترة (2003-2011)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، 2013/2012، ص 74.

❖ **المحور المالي:** يعتبر هذا المحور المحصلة النهائية لكافة المتغيرات، وحتى يمكن تحقيق النجاح المالي للمؤسسة يجب عليها أن تحدد بدقة ما هو المطلوب أن تعمله لتحقيق هذا الهدف وكيف يمكن أن تحقق أهدافها، النقطة الهامة هي كيف يمكن للمؤسسة أن تقيس النجاح في تحقيق هذه الأهداف، وعلى الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن تركز على قياس الأوجه غير المالية والتي تعتبر محركات الأداء الخاصة بالمؤسسة في المستقبل إلا أنها تقوم بدمج هذه المقاييس والاحتفاظ بها لأنها تعتبر ضرورية للمستثمر الحالي والمرتبب.

- ❖ **محور العملاء:** تعتبر خدمة العميل عملية معقدة نتيجة لتنوع حاجاته، ولتطوير هذه الخدمة يجب تحديد ما هي الأشياء التي يريدونها العميل. وترتكز إستراتيجية خدمة العميل على تحقيق توقعاته، وهدف هذه الإستراتيجية هو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، من خلال تحقيق رضا العميل ومن ثم فإن المؤشرات والمقاييس التي تستخدم في هذا المجال قد تفصح عن مؤشرات عن عدد وحجم العملاء الجدد مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء وولائهم للمؤسسة مدى التحسن في شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة.
- ❖ **محور عمليات التشغيل الداخلي:** يركز هذا المحور على العناصر والأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة، لتحديد المراحل الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات والمشاكل أثناء الإنتاج، ومحاولة التغلب عليها برفع مهارات وكفاءات عمليات التشغيل والإنتاج.
- ❖ **محور التعليم والنمو:** يركز هذا المحور على كيفية تعلم المؤسسة خلق وتحقيق قيمة أكثر فعالية للعميل، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، نتيجة تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة.

■ أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الأدوات الإستراتيجية الحديثة والمهمة في قياس الأداء للمؤسسة. ويمكن التطرق لأهميتها في النقاط التالية:

- ✓ تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً.
- ✓ تمكن من ربط إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى
- ✓ تمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة.
- ✓ توضح الرؤية الإستراتيجية، تحسن الأداء، تضع تسلسلاً للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء.¹

¹ - عمر تيمجغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص 75-76.

المطلب الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

يمكن تعريف تقييم الأداء من عدة زوايا حسب نظرة الباحثين والمتخصصين في هذا المجال، وفيما يلي سنحاول إعطاء أهم التعاريف الخاصة بعملية تقييم الأداء.

أولاً/ تعريف تقييم الأداء:

حيث عرف على أنه " عملية قياس كفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل " وهو كذلك " الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه " ¹

وعرف كذلك بأنه " تقييم ومقارنة المعلومات ذات الصلة بنتائج العمليات والمنتجات بالأهداف والأنماط والنتائج السابقة وعمليات ومنتجات أخرى، والتركيز على النتائج التي تحظى باهتمام أصحاب المصالح " ² يمكن تعريفه كذلك بأنه " تلك العملية التي من خلالها تستطيع الإدارة تقديم المعلومات بأداء الأنشطة داخل المؤسسة والتي من خلالها يمكن الحكم على الأداء بواسطة مجموعة من المعايير " ³ كما يمكن تعريفه أيضاً على أنه " كل العمليات والدراسات التي تهدف إلى معرفة العلاقة بين الموارد المتاحة والكفاءة في استخدامها ويظهر ذلك من خلال دراسة الفرق بين ما تم تحقيقه من أهداف وما تم التخطيط له " ⁴

وهو كذلك " أسلوب يمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته والقيام بمسؤوليات وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته، وقدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية " ⁵

مما سبق يمكن القول بأن تقويم الأداء يستند إلى مجموعة من المؤشرات والمعايير التي من خلالها يتم الحكم على أداء المؤسسة حيث يتم دراسة مدى كفاءة استخدام الموارد وكفاءة إنجاز الأنشطة المختلفة.

¹ - خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية - غزة، 2007، ص 12.

² - فاضل مجد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية - نظريات مداخل أمثلة وقضايا معاصرة - ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014 ، ص 814 .

³ - إسماعيل يحيى التكريتي وآخرون، المحاسبة الإدارية- قضايا معاصرة-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007، ص ص 23-24.

⁴ - زرفاوي عبد الكريم، تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام أساليب المحاسبة الإدارية -مدخل بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة مؤسستي "صيدال" و"روبية"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11 ديسمبر 2016، ص 112.

⁵ - أبو شيخه نادر، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، 2004، ص 217 .

ثانياً/ مراحل تقييم الأداء: هناك مجموعة من المراحل ينبغي أن تتبع في عملية تقييم أداء العامل، و قد اختلف الباحثون في عملية وضع هذه المراحل، و يمكن تحديدها فيما يلي:¹

1. وضع توقعات الأداء:

تعد أولى خطوات عملية الأداء، حيث يتم التعاون بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء، وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

2. مراقبة التقدم في الأداء:

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها العامل و قياساً إلى المعايير الموضوعية مسبقاً، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كفاءة إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل.

3. تقييم الأداء:

يتم في هذه المرحلة تقييم أداء جميع العمال في المؤسسة، والتعرف على مستويات الأداء التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة الخاصة بالترقية، وتوزيع الكفاءات داخل المؤسسة.

4. التغذية العكسية

وتتمثل في عملية تعريف العامل بمستوى أدائه، والنتائج التي حققها، ودرجة تقدمه في أدائه لعمله، وتعتبر التغذية العكسية ضرورة لأنها تمكن الفرد العامل في كفاءة أدائه المستقبلي لعمله

5. اتخاذ القرارات الإدارية: والمتعلقة بالترقية والنقل والتعيين وتطوير الأداء أو الاستغناء.

6. وضع خطط لتطوير الأداء: وتتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث يتم وضع الخطط التطويرية

من خلال التعرف على المهارات، والقدرات، والمعارف التي يحملها الفرد العامل، والاستفادة منها في إنجاز الأعمال أو محاولة تعزيزها، وتطويرها مما ينعكس على تحقيق أداء متميز.

¹ - فاروق مجد الشريف، دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة - دراسة حالة بمؤسسة نفضال وحدة GPL أم بواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2016-2017، ص ص، 54-55.

ثالثاً/ معايير تقييم الأداء: ¹

وهي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنف هذه المعايير إلى معايير كمية ومعايير نوعية والشكل التالي ويعرض تصنيف معايير الأداء وفقاً لكونها كمية ونوعية.

لبناء معايير معينة للأداء، ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لا بد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار المحدد للأداء يشير إلى أي عامل أو متغير يعد كمؤشر لفاعليه الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد، فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال إذن يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، ولذلك فإن المعلومات التي يحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال، ومن الجدير ذكره في هذا المجال أنه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظراً إلى أن معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعاداً وجوانب عديدة ولذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توافرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعاً في عملية تقييم الأداء.

ومن هذه الصفات أو الشروط الآتية:

- أ. الثبات: وثبات المقياس يضم جانبيين الاستقرار والتوافق، فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة يتبع عنها نفس النتائج، أو نتائج متساوية، أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن طريقة إلى أخرى.
- ب. التمييز: المعيار الجيد لا بد وأن يميز بين الأفراد وفقاً لأدائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود، وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب، وفي ترقية الأفراد، وتحديد البرامج التدريبية.
- ج. القبول: لا بد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هذا هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.

¹ - عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب - دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2005-2006، ص ص 21-22.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة هناك خصائص أخرى وهي:

- ✓ الواقعية: أي ضرورة تطابق الأداء ودقة تمثيل الواقع.
- ✓ الموضوعية: تجنب أثر التقديرات الشخصية والتحيز.
- ✓ الشمول: أي أن يتضمن القياس جوانب الأداء المراد تقييمها كافة.
- ✓ الاقتصاد: أن يتطلب الحد الأدنى أو المعقول من الوقت والجهد والأجهزة والأفراد لتطبيقه.

كما تقسم معايير الأداء إلى ثلاثة أقسام حسب العوامل المستخدمة في التقييم فيكون لدينا:

أ. معايير نواتج الأداء: كمية الأداء، جودة الأداء.

- معايير سلوك الأداء: ويكون الاعتبار الأساسي وفقا لهذه المعايير لسلوك الفرد وليس لكمية ونوعية الإنتاج الذي يقدمه، ومن هذه المعايير ما يلي: معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة في العمل، التعاون مع الزملاء، قيادة المرؤوسين.

ج. معايير صفات شخصية: يكون الاعتبار الأساسي وفقا لهذه المعايير للصفات الشخصية للفرد العامل وليس لإنتاجه أو سلوكه، ومن هذه المعايير: المبادأة - الانتباه - الدافعية العالية - الاتزان الانفعالي.

وخلاصة هذا التقسيم هو أن معايير الصفات الشخصية هي التي لا تمس الأداء بشكل المباشر وتتميز هذه المعايير بصعوبة التحديد والقياس إلى جانب عدم دقتها بسبب اعتمادها الكبير على الجانب الذاتي أما معايير السلوك تتعلق بالسلوكيات والممارسات التي أدت إلى أداء معين، أما معايير النتائج فهي تتميز بموضوعية كبيرة لارتباطها الوثيق بأداء الموارد البشرية.¹

❖ المبادئ الأساسية في استخدام المعايير:

1. يجب الاستعانة بعدد كبير نسبياً من المعايير وذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسون بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.
2. يجب أن تكون موضوعية، أي تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، حيث تعتبر معايير نواتج الأداء الأكثر موضوعية من غيرها.

¹ - عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب - دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة-، مرجع سبق ذكره، ص ص، 23-25.

3. صدق المعيار، والذي يعني أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار يجب أن تعبر بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل.
4. ثبات المقياس أو المعيار، أين يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات ومستويات الأداء.
5. التمييز ويعني ذلك حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.
6. السهولة في استخدام المعيار، وهذا يعني الوضوح في الاستعمال من قبل المسؤول عن التقييم.
7. قابلية القياس، وهذا يعني إمكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصية المراد قياسها في الفرد.

رابعاً/ متطلبات نجاح تقييم الأداء:

- قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة، الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات، وتحديد المسؤوليات وكذا الارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن هذه الشروط ما يلي:¹
1. أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحاً تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم.
 2. وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة.
 3. وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المرسوم.
 4. أن يتوفر للوحدة الاقتصادية نظاماً فعالاً متكاملًا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنظمة، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب، لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

¹ - مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 42.

المطلب الثالث: تحسين الأداء ودوافعه

إنّ عملية تحسين الأداء ذو أهمية كبيرة لأنها تؤدي إلى تعزيز وتطوير وتنمية نشاط المؤسسة ضمن القطاع الذي تنشط فيه.

أولاً/ تعريف تحسين الأداء:

يعرف تحسين الأداء بأنه " عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال تنفيذ جهود مستمرة لضبط وتحسين العمليات والبحث عن الأخطاء التي قد تقع أثناء العمل لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما هي عليه الآن، وهي عملية مستمرة ومنهجية ومنتظمة لتقليص الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها " ¹

ويعرف كذلك على أنه " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ".

هناك العديد من التعريفات لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية وسوف نلخص أهمها كالتالي:

- هو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحسين المخرجات.
- هو التوظيف الكامل لجميع الموارد المستخدمة لتحسين أداء المؤسسة.
- هو التوجه الصحيح للموارد المستغلة من قبل المؤسسة في مكانها من اجل تحسين المخرجات بصورتها الصحيحة. ²

ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء نذكر ما يلي:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي / خارجي).
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين وخاصة ذوي الكفاءة والمهارة والإبداع.
- التركيز على النظم والعمليات.
- القياس المستمر ومتابعة الأداء. ³

¹ - بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مرجع سبق ذكره، ص 48.

² - ديدة كمال، اثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة -الجزائر، ص 55.

³ - شطارة نبيلة، لبرش سارة، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البلدة 02، ص 08.

ثانياً/ دوافع تحسين الأداء:

توجد العديد من العوامل التي يؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، قسمت إلى أسباب داخلية وأخرى خارجية:¹

1. الأسباب الداخلية: تعاني الكثير من المؤسسات من عوائق ومشاكل داخلية تؤدي إلى انخفاض مستوى أدائها، وبالتالي عدم قدرتها على مواجهة المنافسة والوصول إلى مستوى تطلعات العملاء ومن أبرز مظاهر هذه المشاكل ما يلي:

- ✓ تناقص أهداف المؤسسة مع تلك الخاصة بالعمال بين مستويات الأداء المخططة والمنجزة.
- ✓ ضعف النظم المحاسبية في قياس نتائج الأداء بسبب تشتت المسؤوليات بين مستويات وأفراد المؤسسة.
- ✓ بطء الاستجابة لتغيرات السوق وبالتالي عدم القدرة على الاستثمار الفرص أو تجنب المخاطر.
- ✓ عدم الاعتماد على معايير حديثة لبناء الهياكل التنظيمية القائمة على أساس العمليات المترابطة المنتجة بالمؤسسة.
- ✓ عدم الاستعداد الكافي للمستقبل والتركيز فقط على مشاكل في المدى القصير.
- ✓ هدر الوقت في العمليات مما يخفض فرص بلوغ الأسواق في الوقت المناسب.
- ✓ الاستخدام الشكلي للتقنيات الجديدة (المعلومات، الاتصالات والحاسوبات) دون تفعيلها.
- ✓ ضعف التوجه التسويقي والافتقار إلى آليات إرضاء العملاء وبالتالي تضائل القدرات التنافسية.
- ✓ ضعف الوعي بالمصادر القوة التنافسية مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تحقيق التميز والتفوق على المنافسين.

2. الأسباب الخارجية: تمثل هذه الأسباب في عوامل المحيط الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسة، من أهمها:

- ✓ الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية التي تسمح بزيادة القدرة التنافسية والسيطرة على الأسواق.
- ✓ عولمة السوق التي توفر فرصاً ومخاطر تؤثر مباشرة على واقع وتطور المؤسسة.
- ✓ التطور التكنولوجي السريع الذي يسمح بزيادة الحصة السوقية.
- ✓ ظهور الشركات متعددة الجنسيات العابرة للقارات التي سيطرت على الأسواق العالمية.

المطلب الرابع: خطوات تحسين الأداء¹

¹ - مفيدة عيسى بجاوي، إلهام عيسى بجاوي، عزيز سطحاوي، المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2014، ص ص، 75-77.

الخطوة الأولى، تحليل الأداء:

يتم تحليل الأداء باختبار المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة.

الخطوة الثانية، البحث عن جذور المسببات:

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

الخطوة الثالثة، اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:

التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

الخطوة الرابعة، التطبيق:

بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيزاً للتنفيذ، ثم يصمم نظاماً للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الخطوة الخامسة، مراقبة وتقييم الأداء :

¹ - مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف-، 2011-2012، ص 58-59.

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة النتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها، بدء بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط .

❖ ونستعرض أيضاً مجموعة من الخطوات المقترحة لتطوير منهجية ملائمة لتحسين الأداء المؤسسي:¹

1. القيام بدراسات تفصيلية للعوامل التي تؤثر في الأداء، بما في ذلك العوامل الخارجية والعوامل الداخلية وكذلك اللوائح والقوانين والإجراءات والأنشطة التي يشتمل عليها الأداء المؤسسي.
2. تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، من أجل تعظيم الاستفادة من نقاط القوة، والتي تشمل المزايا النسبية التي تتمتع بها المؤسسة، ووضع إستراتيجية واضحة للتغلب على نقاط الضعف بهدف تخفيض الآثار السلبية لهذه الجوانب على الأداء المؤسسي.
3. إعداد برامج تفصيلية لتوعية العاملين بالمؤسسة على جميع المستويات الإدارية بالمفهوم الحديث للأداء المؤسسي بهدف خلق ثقافة داخلية بالمفهوم الكلي للأداء المؤسسي.
4. إجراء حصر شامل للمشاكل والتحديات التي تواجه الأداء المؤسسي وذلك من خلال منهجية واضحة تشمل استقصاء آراء المتعاملين مع المؤسسة، وآراء العاملين فيها وآراء الجهات الرقابية بشأن أداء المؤسسة.
5. تشكيل فريق من الخبراء لتحليل المشاكل المتنوعة التي تواجهها المؤسسة في المجالات المختلفة.

¹ - آمال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، بحث مقدم كمتطلب تكميلي للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة، 2010، ص 50.

6. تطوير نظم المعلومات بالمؤسسة من أجل توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق المفهوم الحديث للأداء المؤسسي.
7. تطوير مجموعة مؤشرات لقياس الأبعاد المختلفة للأداء المؤسسي تغطي الجوانب الأساسية جودة الخدمات، والكفاءة في استخدام الموارد الاقتصادية، والفعالية في تحقيق الأهداف، وملائمة البرامج التي تقدمها المؤسسة لاحتياجات المستفيدين.
8. تطوير آليات مناسبة للقيام بعمليات القياس باستخدام المؤشرات التي تم التوصل إليها في الخطوة السابقة.
9. إجراء مقارنات متعددة للحكم على كفاية الأداء المؤسسي بما في ذلك:
 - ✓ مقارنة الأداء الحالي بالأداء الذي تحقق في الفترة السابقة.
 - ✓ مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.
 - ✓ مقارنة الأداء الفعلي بأداء المؤسسات المناظرة باستخدام ما يعرف بمرجعية الأداء.
10. تحديد مجالات التحسين والتطوير على ضوء المقارنات التي تمت في الخطوة السابقة.
11. تطبيق برامج واضحة، والقيام بخطوات محددة لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي استناداً إلى الالتزام التام من جانب العاملين بالمؤسسة بتحسين وتطوير الأداء المؤسسي.¹

¹ - آمال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، مرجع سبق ذكره، ص 51.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل حاولنا الإلمام بعدة جوانب التي تخص الأداء، حيث تم إبراز مفاهيمه، تقييمه، تحسينه ومؤثراته، فمفهوم الأداء يقصد به الوصول إلى التفوق والتميز، فالمؤسسة ذات الأداء هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها طويلة الأجل والمتمثلة بإجماع المفكرين في البقاء والنمو، ولا يتم ذلك إلا بالاهتمام بالأبعاد التالية: الكفاءة والفعالية، هذان مصطلحان اللذان اتفقا عليهما كل الباحثين والمفكرين، بحيث أكدتهما كل التعاريف السابقة التي ركزت على ضرورة توفرهما معاً لكي يتحقق الأداء. إذن يعتبر الأداء وعملية تحسينه من أهم الغايات التي تحرص أي مؤسسة على الوصول إليها.

الفصل الثالث

دراسة تحليلية لدراسات

سابقة حول التسويق

الالكتروني

تمهيد:

تعتبر الدراسات السابقة من بين عناصر البحث الأساسية والمنهجية لطرق باب البحث كونها تزود الباحث بالعديد من المعطيات والنتائج، حيث تكمن أهميتها في أنها تدل الباحث على المشكلات التي تمت معالجتها من قبل أو المشكلات التي لا زالت في حاجة إلى دراسة، ويعتبر التسويق الالكتروني من المواضيع التي نالت اهتمام العديد من الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع، إلا أننا اخترنا بعضاً من تلك الدراسات التي لها صلة وثيقة بالدراسة الحالية، لذلك يسعى هذا الفعل إلى إلقاء الضوء على عدد من الدراسات السابقة تتمثل في مؤسسات خدمية وصناعية ودراسات في المصارف والعمل على توضيح مشكلة البحث لكل دراسة مع بيان أهم نتائجها وتوضيحها، وكل ذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن الإشكالات المطروح واختبار صحة الفرضيات.

أولا/ استعراض الدراسات السابقة:

❖ دراسة حالة مؤسسة اتصالات موبيليس – بسكرة، من إعداد الطالبة كيجل كلتوم (2018-2019)

بعنوان دور التسويق الالكتروني في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة.¹

إشكالية الدراسة: فيما يبرز دور التسويق الالكتروني في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة ؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ الكشف عن دور التسويق الالكتروني في تشكيل صورة ذهنية حول مؤسسة موبيليس لدى جماهيرها ومدى اعتماد مؤسسة موبيليس على التسويق الالكتروني ومدى فعاليته في تحقيق أهدافها.
- ✓ إبراز الدور الذي يلعبه التسويق الالكتروني في تشكيل صورة ذهنية حول مؤسسة موبيليس.
- ✓ توضيح أهمية التسويق الالكتروني بالنسبة للمؤسسة وعلاقته بالصورة الذهنية للمؤسسة.

وتمثلت عينة هذه الدراسة في " العينة القصدية "، في حين تمثل مجتمع البحث في "العاملين في مؤسسة موبيليس"، واستخدمت أداة "المقابلة" لجمع البيانات، وفق " منهج دراسة حالة ".

◀ نتائج الدراسة:

- ✓ أن التسويق الالكتروني يهدف إلى عرض منتجات المؤسسة في السوق وزيادة المتعاملين بالإضافة إلى زيادة الحصة السوقية وضمان الاستمرارية والبقاء.
- ✓ يعتبر التسويق الالكتروني احد أهم الطرق التي تساعد المؤسسة في التسويق لخدماتها بطرق أكثر حيوية.
- ✓ من أهم خصائص التسويق الالكتروني تقديم خدمة واسعة وبشكل أسرع، بالإضافة إلى جذب انتباه المستخدم من خلال الرسائل الالكترونية والاستمرارية في عرض المعلومات.

◀ توصيات الدراسة:

- ✓ لتحقيق النجاح وكسب ولاء الزبائن يجب أن تعمل موبيليس على الحفاظ على زبائنها الحاليين والعمل على إرضائهم وكسب زبائن جدد.

¹ - كيجل كلتوم، دور التسويق الالكتروني في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة دراسة حالة المؤسسة اتصالات موبيليس – بسكرة- ، مذكرة ماستر في العلوم الإنسانية والاجتماعية الإعلام والاتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019.

- ✓ انتقاء موظفين مؤهلين وذوي ثقافة تسويقية وتحسيسهم بأهمية النشاط التسويقي ومدى مسؤوليتهم في إنجاح هذه الوظيفة من اجل سير نشاط المؤسسة وترسيخ صورتها والمحافظة عليها وتحقيق الاستمرارية والبقاء.
- ✓ تحفيز وتوعية العاملين بالمؤسسة بأهمية التسويق الإلكتروني ودوره الفعال فيها والرفع من أدائهم وتسهيل المهام.

❖ دراسة حالة بعض البنوك التجارية في الجزائر، من إعداد الطالبة جلام كريمة (2013-2014)، بعنوان

دور التسويق الإلكتروني في تحسين أداء البنوك وتحقيق رضا العميل¹.

إشكالية الدراسة: ما دور التسويق الإلكتروني في تحسين أداء البنوك وتحقيق رضا العميل؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ إبراز دور التسويق الإلكتروني الذي أصبح ضرورة لاتصال البنوك ببيئتها وتسهيل المعاملات الإلكترونية بأقل جهد ووقت لتحقيق الجودة.
- ✓ معرفة دور التسويق الإلكتروني في تحسين أداء البنوك.
- ✓ التعرف على مدى إدراك العملاء للخدمات الإلكترونية المقدمة إليهم.
- ✓ التعرف على الدور الذي يلعبه التسويق الإلكتروني في تحقيق رضا العملاء.

وتمثلت عينة الدراسة في "العينة العشوائية العنقودية"، في حين تمثل مجتمع البحث في جميع عملاء البنوك التجارية، بالإضافة إلى جميع العاملين بهذه البنوك من المدراء العامون، مدراء الفروع، المكلفين بالدراسات، رؤساء الأقسام وغيرهم من المسؤولين، واستخدمت تقنية الإستبانة وتقنية المقابلة كأداة إحصائية لاختبار الفرضيات، وفق استخدام المنهج الوصفي ثم المنهج التحليلي، بالإضافة إلى استخدام دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

← نتائج الدراسة:

- ✓ هناك علاقة إحصائية بين جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية ورضا العملاء.

¹ - جلام كريمة، دور التسويق الإلكتروني في تحسين أداء البنوك وتحقيق رضا العميل دراسة حالة بعض البنوك التجارية في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-، 2013-2014.

✓ توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين مزايا استخدام التسويق الإلكتروني والتحسين في أداء البنوك (الحصة السوقية، صورة البنك ورضا العملاء، المردودية، التكاليف) .

✓ تؤثر مزايا استخدام التسويق الإلكتروني في البنوك التجارية خاصة على صورة البنك ورضا العملاء.

← توصيات الدراسة:

✓ ضرورة الاهتمام بالتواصل أكثر مع العملاء والعمل على إيجاد الحلول السريعة للمشاكل التي يعانون منها في تعاملهم مع آلات الصرف الذاتي أو البطاقات البنكية أو أية مشاكل من هذا النوع من خلال توظيف طاقم مختص موجه خصيصاً لهذا الغرض.

✓ وجوب كسب ثقة العميل المصرفي ورسم انطباع جيد للبنك، من خلال تقديم خدمات إلكترونية مميزة، دقيقة ومتنوعة، وبذل مزيداً من الجهود من أجل التعامل مع كل عميل بحسب طباعه ومستوى تفكيره.

✓ تخصيص ميزانيات أكبر للقيام بحملات إعلانية عبر مختلف وسائل التواصل، لتوعية المواطن وتنبهه على المزايا والفوائد المتحصل عليها عند استخدامه لقنوات التوزيع الإلكترونية.

❖ دراسة حالة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم ، من إعداد الطالب بوهدي جيلالي (2014-2015)،

بعنوان تأثير التسويق الإلكتروني على سلوك المستهلك.¹

إشكالية الدراسة: ما مدى تأثير التسويق الإلكتروني على سلوك المستهلك ؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ ضرورة التحديث في تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل تعزيز المركز التنافسي.
- ✓ دور التسويق الداخلي لتحقيق جودة الخدمة.
- ✓ القيادة عن طريق التوجه بالزبون وكسب ثقته.
- ✓ تطوير مجال الالتزام مع الزبون.

¹ - بوهدي جيلالي، تأثير التسويق الإلكتروني على سلوك المستهلك - دراسة حالة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم، 2014-2015.

وتمثلت عينة الدراسة في "العينة العشوائية"، وتمثل مجتمع الدراسة في عينتين، العينة الأولى هي الزبائن والعينة الثانية تمثلت في عمال مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث استعمل "الاستبيان" كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وفق المنهج الوصفي والتحليلي.

◀ نتائج الدراسة:

- ✓ يعتبر التسويق الالكتروني وسيلة تهدف إلى جذب الزبائن والمحافظة عليهم ببناء علاقات طويلة معهم على المدى الطويل.
- ✓ تعتبر الميزة التنافسية على أنها القيمة التي يدركها الزبون من أجل اكتشاف طرق فعالة للمؤسسة عن غيرها من المنافسين.
- ✓ يعتبر عنصر الرضا أكثر العناصر من حيث التأثير على الميزة التنافسية ثم يليها الاتصال والأخير الثقة.

◀ توصيات الدراسة:

- ✓ الاهتمام بالشرائح الأكثر مربحة بوضع برنامج تسويقي خاص بها وخدمات مميزة مع مراعاة باقي الشرائح وذلك بتقديم خدمات مكملة لكل نوع من الزبائن وحسب حاجاته.
- ✓ الاهتمام أكثر بالجانب الترويجي والتنوع بين مختلف عناصر المزيج من أجل جذب واستقطاب العملاء والتعريف الجيد بخدمات المؤسسة.
- ✓ ضرورة مراعاة أهمية تجسيد عناصر التسويق الالكتروني على واقع اتصالات الجزائر وضرورة التركيز على عناصر الأكثر أهمية في جلب انتباه الزبون.

❖ دراسة تجارب تطبيق التسويق الإلكتروني في بعض الدول: الإمارات - مصر - الجزائر، من إعداد الدكتور عيساني عامر والأستاذ بوراوي عيسى (2014)، بعنوان التسويق الإلكتروني كآلية لتفعيل وترقية خدمات المؤسسات السياحية.¹

إشكالية الدراسة: كيف يمكن أن يساهم التسويق الإلكتروني في تفعيل خدمات المؤسسات السياحية ؟

يهدف البحث إلى تحليل عوامل التسويق الإلكتروني ودراسة لواقعها وآفاقها على ضوء تجارب بعض الدول، وتحديدًا سوف تركز الدراسة على النقاط التالية:

✓ الإطار العام للسياحة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني.

✓ دور التسويق الإلكتروني في تنمية مبيعات المؤسسات السياحية.

✓ تجارب تطبيق التسويق الإلكتروني للخدمات السياحية.

وتمثلت عينة الدراسة في "العينة العشوائية"، وتمثل مجتمع البحث في موظفي وكالات السفر والمؤسسات السياحية، وفق منهج استعراض وتحليل النتائج.

◀ نتائج الدراسة:

✓ تعتبر السياحة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني خاصة من أحدث الظواهر التكنولوجية ذات الأبعاد التجارية والاقتصادية والتي تجسد بقوة تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات في الممارسات الاقتصادية والتجارة خاصة.

✓ أن حداثة تلك الظاهرة يتجسد بوضوح في التباين الكبير بين المفاهيم المختلفة لتلك الظاهرة ومن ثم فلا غرابة في أن نجد تعريف السياحة الإلكترونية يحصرها في أضيق الحدود في حين نجد تعريف آخر يتسع بها في أوسع نطاق، بين هذا وذاك جملة من التعريفات والمفاهيم المتباينة.

✓ لكي نعطي مفهوم للتسويق الإلكتروني يجب ألا نحصره في مجال معين، أو قطاع معين بل يجب أن يكون مفهوم السياحة الإلكترونية شاملاً لجميع المجالات والقطاعات وحتى التخصصات، أما إذا حصرناها في جانب معين فإن هذا مفهوم لا يعبر عن كافة جوانب السياحة الإلكترونية وإنما جانب معين منها.

¹ - عيساني عامر والأستاذ بوراوي عيسى، التسويق الإلكتروني كآلية لتفعيل وترقية خدمات المؤسسات السياحية - دراسة تجارب تطبيق التسويق الإلكتروني في بعض الدول: الإمارات - مصر - الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 18، المجلد الثاني، 2014.

← توصيات الدراسة:

- ✓ إعطاء الأولوية لقطاع العلوم وتقنية المعلومات في إعداد وصياغة برامج وخطط التعليم الوطنية شاملة لتعزيز دور المعلوماتية في المجتمع وبين الأفراد في دولة وحتى بين المؤسسات السياحية مع شرائح السياح من خلال تعزيز البنية التحتية وتطوير منظومة الاتصالات وزيادة حجم الاستثمار وترقية الخدمات السياحية بما يتماشى والتطورات العالمية في هذا المجال وحفز وتشجيع القطاع الخاص.
- ✓ إنشاء مراكز وهيئات وطنية في مجال تقنية المعلومات والاتصالات، وتعزيز دور البحوث والتطوير في القطاع التسويقي السياحي وتبني سياسة التثقيف التكنولوجي واستخدام تقنية المعلومات بين أفراد، وذلك من خلال برامج التدريب في المؤسسات المهنية والإدارية، مع الاهتمام بنشر الوعي في المؤسسات التعليمية والأكاديمية وتحديث مناهج بما يتناسب والبيئة التكنولوجية وذلك بالتنسيق مع وزارة التعليم العالي حول إدخال منهج "التسويق الإلكتروني" من مناهج كليات السياحة والفنادق والتجارة في الجامعات.
- ✓ ضرورة إيمان القائمين على إدارة قطاع السياحة في الدولة بأهمية التسويق الإلكتروني للخدمات السياحية، وأن الدخول في هذا المجال لم يعد خياراً لقطاع السياحة فقط بل ضرورة لا بد منها، وأن التأخير في تطبيق استراتيجيات متكاملة لا يؤدي فقط إلى التهميش القطاع السياحي في ظل اقتصاد عالمي تتزايد فيه حجم المعاملات الإلكترونية في قطاع السياحة، وإنما إلى المزيد من التدهور في هذا النشاط وبالتالي تناقص نصيب صادرات السياحة من صادرات السياحة العالمية.

❖ دراسة مسحية لآراء عينة من زبائن وكالة الشركة الوطنية للتأمين، من إعداد الدكتور طارق أحمد قندوز والأستاذ بلحيمر إبراهيم (2017)، بعنوان تأثير التسويق الإلكتروني في صناعة الامتياز التنافسي.¹

إشكالية الدراسة: إلى أي مدى يمكن أن يسهم التسويق الإلكتروني في اكتساب الميزة التنافسية؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بالتسويق الإلكتروني، وتحديد الأساليب والوسائل التي تستخدم في التسويق أونلاين.

¹ - طارق أحمد قندوز، بلحيمر إبراهيم، تأثير التسويق الإلكتروني في صناعة الامتياز التنافسي - دراسة مسحية لآراء عينة من زبائن وكالة الشركة الوطنية للتأمين - مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 12، 2017.

✓ إبراز أن الوقت الحالي يشهد إعادة هندسة عملية التسويق والتوجه المتزايد نحو التسويق الإلكتروني في بيئة الأعمال الجديدة.

✓ معرفة ماهية الميزة التنافسية وتحديد مختلف العوامل المؤثرة فيها من زاوية تكنولوجيات المعلومات والاتصالات.

✓ معرفة مدى تحكم شركات التأمين في وسائل التسويق كأحد مقتضيات العصرنة ومتطلبات الحداثة.

تمثل مجتمع البحث في زبائن الشركة الوطنية للتأمين، وتمثلت عينة البحث في " تقنيات اختبار العينات"، في حين

استخدم "الاستبيان" كأداة قياس والتحليل الإحصائي استعمل كل من برنامج SPSS وبرنامج MS EXCEL، وفق المنهج الوصفي التحليلي لفهم وتحليل وعرض نتائج الدراسة.

← نتائج الدراسة:

✓ يعدّ التسويق الإلكتروني وسيلة لتخطيط وتنفيذ الخطط التسويقية عبر شبكة الانترنت أو بشكل أصح وأوسع عبر الفضاء الرقمي.

✓ تعاني الشركة الوطنية للتأمين من نقص شديد في الخبرات والكوادر الفنية سواء في العدد أو نوعية الخبرة على مستوى تحكّمهم بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

✓ لا تقوم الشركة باستغلال موقعها الإلكتروني، فالموقع لا يحتوي على مواد ترويجية، ولا تقوم بتجديد المعلومات إلا من حين إلى آخر، والشيء الذي يعاب عليه وجوده باللغة الفرنسية فقط.

← توصيات الدراسة:

✓ تدريب جميع إطارات الشركة حول التسويق الإلكتروني وفوائده فالضرورة ضاغطة ولا تحمل التأخير والمماطلة.

✓ توفير الكفاءات التي يمكن لها مسايرة التغيرات في البيئة التكنولوجية من إنجاح تبني التسويق الإلكتروني.

✓ استغلال الخدمات المتنوعة لشبكة الانترنت في تقديم محتوى جذاب لزبائن الشركة.

❖ دراسة حالة المؤسسة المينائية للولاية سكيكدة E.P.S، من إعداد الطالب خالد فزاز (2013-)

(2014)، بعنوان تأثير التسويق الإلكتروني على المزيج الترويجي في المؤسسة الاقتصادية.¹

إشكالية الدراسة: ما الدور الذي يلعبه التسويق الإلكتروني في عناصر المزيج الترويجي في المؤسسة الاقتصادية ؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ الإدراك بأن نجاح واستمرارية المؤسسة لا يتم إلا بوضع منهجية تتمثل في تسيير علاقاتها مع الزبائن بصفة تمكنها من الحفاظ عليهم و جلب زبائن جدد.
- ✓ الإدراك بأن الحوار مع الزبون قد يكون المورد الأول للمعلومات في المؤسسة.
- ✓ الرغبة في إقناع المؤسسات التي تعتمد على التسويق الإلكتروني بتطوير عناصر المزيج الترويجي باستعمال شبكة الانترنت.

وتمثلت عينة البحث في "العينة العشوائية"، وتمثل مجتمع البحث في الموظفين في مكان التربص بمديرية الدراسات والتسويق والإعلام الآلي بالمؤسسة المينائية سكيكدة E.P.S، حيث تم استخدام "المقابلة" التي تضمنت مجموعة من الأسئلة كأداة لجمع البيانات، وفق "المنهج التحليل النظري" لعرض نتائج الدراسة.

← نتائج الدراسة:

- ✓ أظهرت آراء العمال من خلال التحدث معهم على أن التسويق الإلكتروني لديه أثر إيجابي على عناصر المزيج الترويجي، الأمر الذي يشير إلى أهمية التسويق الإلكتروني بالنسبة للمؤسسة والأفراد العاملين فيها.
- ✓ يظهر في المؤسسة إهمال الدور الذي يلعبه التكوين والتعليم الإلكتروني، هذا بالرغم من أن العمال يدركون دوره الإيجابي.
- ✓ ساعد التسويق الإلكتروني في القضاء على بعض ضغوطات العمل المترتبة عن النظام الكلاسيكي، ككثرة الأوراق، ضيق أماكن العمل بسبب كثرة الرفوف، الغموض في بعض الأحيان في تأدية المهام نتيجة صعوبة الحصول على المعلومة، أما اليوم فبفضل التسهيلات والمزايا التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات يمكن تفادي هذه الصعوبات، مما يساهم في تأدية العمل بشكل أفضل.

¹ - خالد فزاز، تأثير التسويق الإلكتروني على المزيج الترويجي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة المينائية للولاية سكيكدة E.P.S، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، 2013-2014.

◀ توصيات الدراسة:

- ✓ من المفروض على المسيرين مشاركة العنصر البشري بقوة في القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالتسويق الإلكتروني، وهذا يسمح بتحقيق الأهداف المرجوة منه، فكل الجهود أو الاستراتيجيات التي تصنعها المؤسسة تبقى مبتورة ما لم يشارك في صنعها الأفراد.
- ✓ تحفيز وتوعية الأفراد العاملين بأهمية التسويق الإلكتروني، وأنه ليس تحدي لهم بقدر ما هو أداة فعالة للرفع من أدائهم وتسهيل مهامهم، فالإنسان بطبعه يخاف مما يجمله.
- ✓ من المستحسن على المشرفين إرساء مختلف التطبيقات المعلوماتية داخل المؤسسة مع مراعاة خصوصيات العمل في تصميمهم لهذه البرامج والنظم المعلوماتية حتى تكون هذه التطبيقات أكثر استجابة لاحتياجات المؤسسة ولاحتياجات التسويق الإلكتروني بشكل خاص، وبالتالي حاجة العمال، وهذا ما يشجع على استخدام والإقبال على التسويق الإلكتروني والوثوق به.

❖ دراسة حالة مؤسسة "أن سي أ" روية، من إعداد طالبة الدكتوراه طاهر نادية والأستاذ ريبري رابح (2017)، بعنوان التسويق الإلكتروني في المؤسسة الاقتصادية.¹

إشكالية الدراسة: ما هو واقع استخدام التسويق الإلكتروني في مؤسسة "أن سي أ" روية ؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ تقييم واقع تبني "أن سي أ" روية لمفهوم التسويق الإلكتروني في أنشطتها وممارستها التسويقية، وتقييم مدى إسهامه في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان صمودها واستمرارها.

وتمثلت عينة الدراسة في العينة "القصدية"، وتمثل مجتمع البحث في مسؤول قسم التسويق لمؤسسة "أن سي أ" روية، حيث تم استخدام "المقابلة" التي تضمنت مجموعة من الأسئلة كأداة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة حالة لعرض نتائج الدراسة.

¹ - طاهر نادية، ريبري رابح، التسويق الإلكتروني في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة "أن سي أ" روية- مجلة جديد الاقتصاد، عدد رقم 12، ديسمبر 2017.

← نتائج الدراسة:

- ✓ يعد التسويق الالكتروني المفهوم الحديث والمتطور للتسويق التقليدي، وهو أكثر قدرة على الاتصال والتفاعل مع الزبائن، من خلال استخدام الوسائل الالكترونية للقيام بالوظائف التسويقية.
- ✓ يسهم التسويق الالكتروني في تحسين الصورة الذهنية للعلامة روية، والرفع من حجم مبيعاتها، فضلا عن توسيع أسواقها ومضاعفة حصتها السوقية.
- ✓ يوفر التسويق الالكتروني لمؤسسة "أن سي أ" روية مزايا عديدة تمكنها من تحسين تنافسيتها، والحفاظ على مكانتها السوقية (مرتبة الريادة)، وأهم تلك المزايا، ميزة بناء علاقات متينة مع الزبائن والمحافظة عليها، من خلال استغلال إمكانات شبكة الانترنت في ميدان تسيير هذه العلاقات.

← توصيات الدراسة:

- ✓ إشراك جميع أقسام المؤسسة في القرارات التي تؤخذ بشأن التسويق الالكتروني، فالتكامل مسألة حتمية لصنع أفضل القرارات وأنجعها.
- ✓ ضرورة تقديم الدعم لمفهوم التسويق الالكتروني وإدراك أهميته في جميع أقسام المؤسسة.
- ✓ ضرورة توفير بنية صلبة من شبكة الاتصالات ومعالجة جميع النقائص المتواجدة بها حاليا.

ثانياً/ أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة

- ✓ اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو إبراز والكشف عن دور التسويق الإلكتروني وتوضيح أهميته، باستثناء دراسة حالة المؤسسة المينائية للولاية سكيكدة E.P.S التي هدفت إلى الإدراك بأن الحوار مع الزبون قد يكون المورد الأول للمعلومات في المؤسسة والرغبة في إقناع المؤسسات التي تعتمد على التسويق الإلكتروني بتطوير عناصر المزيج الترويجي باستعمال شبكة الانترنت وكذلك الدراسة المسحية لآراء عينة من زبائن وكالة الشركة الوطنية للتأمين التي هدفت إلى توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بالتسويق الإلكتروني، وتحديد الأساليب والوسائل التي تستخدم في التسويق أونلاين ومعرفة ماهية الميزة التنافسية وتحديد مختلف العوامل المؤثرة فيها من زاوية تكنولوجيات المعلومات والاتصالات.
- ✓ اتفقت الدراسات السابقة في عيناتها حيث تم تطبيق الدراسة على العينة العشوائية، استثناء دراسة حالة المؤسسة اتصالات موبيليس - بسكرة التي تمثلت عينتها في العينة القصدية، وكذلك الدراسة المسحية لآراء عينة من زبائن وكالة الشركة الوطنية للتأمين والتي تمثلت عينتها في تقنيات اختبار العينات.
- ✓ استخدمت الدراسات السابقة أداة المقابلة لجمع البيانات باستثناء دراسة حالة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم والدراسة المسحية لآراء عينة من زبائن وكالة الشركة الوطنية للتأمين حيث استخدمت أداة الاستبيان.
- ✓ وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، باستثناء دراسة حالة المؤسسة اتصالات موبيليس - بسكرة التي استخدمت منهج دراسة حالة.
- ✓ اتفقت الدراسات السابقة في نتائجها على مزايا وخصائص التسويق الإلكتروني في مختلف القطاعات والميادين وأهميته في تحسين جودة الخدمات بالنسبة للمؤسسة والأفراد ودوره في زيادة المتعاملين وتقديم خدمة واسعة وبشكل أسرع للزبائن والمحافظة عليهم.
- ✓ اتفقت الدراسات السابقة في توصياتها على تحفيز وتوعية المواطنين والعاملين بأهمية التسويق الإلكتروني ودوره الفعال في تحسين ورفع من أدائهم وتسهيل المهام المواطن وتنبهه على المزايا والفوائد المتحصل عليها عند استخدامه لقنوات التوزيع الإلكترونية، باستثناء دراسة حالة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم التي ركزت في توصياتها على تحقيق الميزة التنافسية وكيفية جذب الزبون وكسب رضاه.
- ✓ اختلفت دراسة تجارب تطبيق التسويق الإلكتروني في بعض الدول: الإمارات- مصر- الجزائر عن بقية الدراسات في أنها تناولت مشكلة الدراسة من جانب نظري مستخدمة منهج استعراض وتحليل محتوى.
- ✓ الدراسة الحالية تمثل نقطة انطلاق للدراسات اللاحقة لتجنب تكرار معالجة نفس المشكلات المطروحة سابقاً.
- ✓ هدفت الدراسة الحالية إلى تعزيز أهمية التسويق الإلكتروني وكذلك اكتشاف المعوقات التي تواجهه في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

جدول رقم (03-01): أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة							موضوع الدراسة
	دراسة 07	دراسة 06	دراسة 05	دراسة 04	دراسة 03	دراسة 02	دراسة 01	
التسويق الإلكتروني ودوره في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية	التسويق الإلكتروني في المؤسسة الاقتصادية	تأثير التسويق الإلكتروني على المزيج الترويجي في المؤسسة الاقتصادية	تأثير التسويق الإلكتروني في صناعة الامتياز التنافسي	التسويق الإلكتروني كآلية لتنفيذ وترقية خدمات المؤسسات السياحية.	تأثير التسويق الإلكتروني على سلوك المستهلك	دور التسويق الإلكتروني في تحسين أداء البنوك وتحقيق رضا العميل	دور التسويق الإلكتروني في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة	
التعرف على أثر التسويق الإلكتروني ودوره في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.	تقييم واقع تبني "أن سي أ" روية لمفهوم التسويق الإلكتروني	الإدراك بأن الحوار مع الزبون قد يكون المورد الأول للمعلومات في المؤسسة	توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بالتسويق الإلكتروني	دور التسويق الإلكتروني في تنمية مبيعات المؤسسات السياحية	دور التسويق الداخلي لتحقيق جودة الخدمة	معرفة دور التسويق الإلكتروني في تحسين أداء البنوك	إبراز والكشف عن دور التسويق الإلكتروني وتوضيح أهميته	هدف الدراسة
-	العينة القصدية	العينة العشوائية	تقنيات اختبار العينات	العينة العشوائية	العينة العشوائية	العينة العشوائية العنقودية	العينة القصدية	عينة الدراسة
2019 - 2020	2017	2013 - 2014	2017	2014	2014 - 2015	2013 - 2014	2018 - 2019	فترة الدراسة
	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج التحليلي النظري	المنهج الوصفي التحليلي.	استعراض وتحليل النتائج.	المنهج الوصفي التحليلي.	دراسة الحالة	منهج دراسة حالة	منهج الدراسة
التسويق الإلكتروني								المتغير الثابت
تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية	المؤسسة الاقتصادية	المزيج الترويجي في المؤسسة الاقتصادية	صناعة الامتياز التنافسي	كآلية لتنفيذ وترقية خدمات المؤسسات السياحية.	سلوك المستهلك	تحسين أداء البنوك وتحقيق رضا العميل	الصورة الذهنية للمؤسسة	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثالثاً/ جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيراً مما سبقها من دراسات، حيث حاولت أن توظف كثيراً من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

1. استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحثي " التسويق الإلكتروني ودوره في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية " .
2. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في توجيهها في إثراء إطارها النظري بإعطاء خلفية معرفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة ما سهل الطريق في بناء منهجية الدراسة من وذلك بتحديد إشكالية الدراسة وضبطها، بالإضافة إلى صياغة الأسئلة الخاصة بالدراسة وتحديد المفاهيم من الناحية اللغوية والإجرائية.
3. استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى المنهج الملائم.
4. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في القراءة التحليلية لتكوين أفكار واضحة لما يجب أن يقوم به وكيفية عمل البحث وعلى النقطة التي يبدأ من خلالها البحث.
5. من خلال الدراسات السابقة اطلعنا أكثر عن أهمية وحساسية البحث الذي تناولناه.
6. ساهمت الدراسات السابقة في توضيح وتسهيل طريقة رصد ومناقشة نتائج الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل:

يعد التسويق الالكتروني من المواضيع المهمة في عصرنا الحديث، حيث تعددت أهداف ونتائج الدراسات السابقة بتنوع المواضيع التي عالجتها ولهذه الدراسات دور كبير في إثراء الإطار النظري ومن خلال عرض هذه الدراسات يتضح أنها تمحورت حول المفاهيم المرتبطة بالتسويق الالكتروني ومتطلباته والتعرف على واقع التسويق الالكتروني في المؤسسات خاصة الجزائرية وتوجد دراسات أخرى تناولت تأثير التسويق الالكتروني على عدة ميادين مثل التنافسية وتشكيل الصورة الذهنية وتحسين جودة الخدمات، إلا أن موضوع الدراسة الحالي والمتمثل في دور التسويق الالكتروني في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية تميز بقلّة وندرة الدراسات.

دراسة تحليلية لدراسات سابقة حول التسويق الإلكتروني

جدول رقم (03-01): أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة							موضوع الدراسة
	دراسة 07	دراسة 06	دراسة 05	دراسة 04	دراسة 03	دراسة 02	دراسة 01	
التسويق الإلكتروني ودوره في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية	التسويق الإلكتروني في المؤسسة الاقتصادية	تأثير التسويق الإلكتروني على المزيج الترويجي في المؤسسة الاقتصادية	تأثير التسويق الإلكتروني في صناعة الامتياز التنافسي	التسويق الإلكتروني كآلية لتفعيل وترقية خدمات المؤسسات السياحية.	تأثير التسويق الإلكتروني على سلوك المستهلك	دور التسويق الإلكتروني في تحسين أداء البنوك وتحقيق رضا العميل	دور التسويق الإلكتروني في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة	
التعرف على أثر التسويق الإلكتروني ودوره في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.	تقييم واقع تبني "أن سي أ" روية لمفهوم التسويق الإلكتروني	الإدراك بأن الحوار مع الزبون قد يكون المورد الأول للمعلومات في المؤسسة	توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بالتسويق الإلكتروني	دور التسويق الإلكتروني في تنمية مبيعات المؤسسات السياحية	دور التسويق الداخلي لتحقيق جودة الخدمة	معرفة دور التسويق الإلكتروني في تحسين أداء البنوك	إبراز والكشف عن دور التسويق الإلكتروني وتوضيح أهميته	هدف الدراسة
-	العينة القصدية	العينة العشوائية	تقنيات اختبار العينات	العينة العشوائية	العينة العشوائية	العينة العشوائية العنقودية	العينة القصدية	عينة الدراسة
2020 – 2019	2017	2014 – 2013	2017	2014	2015-2014	2014 – 2013	2019 – 2018	فترة الدراسة
	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج التحليل النظري	المنهج الوصفي التحليلي.	استعراض وتحليل النتائج.	المنهج الوصفي التحليلي.	دراسة الحالة	منهج دراسة حالة	منهج الدراسة
التسويق الإلكتروني								المتغير الثابت
تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية	المؤسسة الاقتصادية	المزيج الترويجي في المؤسسة الاقتصادية	صناعة الامتياز التنافسي	كآلية لتفعيل وترقية خدمات المؤسسات السياحية.	سلوك المستهلك	تحسين أداء البنوك وتحقيق رضا العميل	الصورة الذهنية للمؤسسة	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

خاتمة

إنّ التطور الكبير والمتسارع لتكنولوجيا المعلومات خلال السنوات الأخيرة كان لها أثر بالغ على تسيير المؤسسات الاقتصادية وقد ساعدتها على التطور وتحسين أدائها وعلاقتها مع الزبائن وهذا ما شكل نوع من التنافسية بين المؤسسات الاقتصادية، ويعتبر التسويق الإلكتروني من بين الأدوات الفعالة في السوق العالمية وإلغاء الحدود الجغرافية وتحسين وتوفير الخدمات الأساسية وتعزيز فرص التنمية المحلية والظهور إلى العالمية ويعد أحد المحركات الأساسية للمنافسة، وتعد المؤسسات الاقتصادية من بين المؤسسات التي تأثرت بهذه التكنولوجيا ولذا يجب عليها تطوير نشاطها التسويقي من الأسلوب القديم إلى الحديث بمختلف أدواته.

أولاً/ نتائج الدراسة:

1. النتائج النظرية: من خلال الدراسة والتحليل النظري لموضوع البحث أمكن لنا الخروج بالنتائج التالية:

- تأثر نشاط التسويق كغيره من أنشطة المؤسسة بالتطورات التكنولوجية عامة وتطور شبكة الانترنت خاصة.
- نجاح المؤسسات الاقتصادية في ميدان التسويق الإلكتروني مرهون بنائها لإستراتيجية تسويقية واضحة تضع من خلالها الأهداف التي تصبو إلى تحقيقها والسياسات المتبعة لبلوغ هذه الأهداف.
- يوفر التسويق الإلكتروني المؤسسة الاقتصادية مزايا عديدة تمكنها من تحسين تنافسيها والمحافظة على مكانتها السوقية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة 03.
- يساعد التسويق الإلكتروني على جذب العملاء وبناء علاقات متينة معهم والمحافظة عليها من خلال استغلال إمكانيات الانترنت في ميدان تسيير العلاقات.
- وظيفة التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأي مؤسسة اقتصادية تريد النجاح وتحقيق أهدافها وهذا للدور الأساسي الذي يلعبه في أنشطة كافة المؤسسات سواء تلك التي تقدم سلعا ومنتجات مادية أو التي تقدم خدمات.
- إنّ تبني المؤسسة للتسويق الإلكتروني يجعلها أكثر مرونة واستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة العالمية وذلك للتغلب على بعض القيود والاستفادة من بعض الفرص.

- إنّ التسويق الإلكتروني يحقق للزبون منافع ومزايا عديدة مما ينشأ لديه حالة الرضا والولاء، وكلما احتفظت المؤسسة بهذا الولاء وأقامت علاقة طويلة المدى مع الزبون حققت مزايا تنافسية مقارنة على المؤسسات المنافسة في السوق وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- تعزيز استخدام التسويق الإلكتروني وزيادة مزاياه المتعددة وأيضا تعزيز الثقة في الخدمات لتحقيق الخصوصية والأمن، إضافة إلى مراعاة خصوصية الزبون في المنتجات والخدمات المقدمة له، لذا وجب على المؤسسات الأخذ بعين الاعتبار لأراء زبائنهم باعتبارها مصدر الإبداع والتميز وحتى أراء عمالها.

2. النتائج التطبيقية:

- اعتماد الشركة الوطنية للتأمين الأسلوب التقليدي في التعامل وتستند في تنفيذ معاملاتها اليومية على السجلات والوثائق الورقية، فضلا عن استعمال البريد الإلكتروني في تبادل المعلومات.
- عدم توفر بنية تكنولوجية ملائمة لاستغلالها واستخدامها في التسويق الإلكتروني.
- ساعد التسويق الإلكتروني في القضاء على بعض ضغوطات العمل المترتبة عن النظام الكلاسيكي، ككثرة الأوراق، ضيق أماكن العمل بسبب كثرة الرفوف، الغموض في بعض الأحيان في تأدية المهام نتيجة صعوبة الحصول على المعلومة، أما اليوم فبفضل التسهيلات والمزايا التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات يمكن تفادي هذه الصعوبات، مما يساهم في تأدية العمل بشكل أفضل.
- أدى العمل عبر الشبكات المعلوماتية إلى تقليل حركة العمال داخل المؤسسة، وهذا يساعد أكثر في تكريس الجهد البشري في العمل، عوض التنقل من مكتب لآخر لأجل الحصول على معلومة مثلا أو موافقة من طرف المسؤول، أما اليوم وبفضل العمل على الشبكة يمكن القيام بمعظم الأنشطة عبر الحاسوب بأسرع وقت ودون الحاجة إلى التنقل.
- لقد غير التسويق الإلكتروني من طبيعة الأنشطة المختلفة ذات الصلة مثل: الفنادق، تذاكر الطائرات، سياحة المؤتمرات...، مما أدى إلى استخدام أساليب جديدة مختلفة عما هو مستخدم بالصورة التقليدية، حيث ظهر سوقان الأول تقليدي والثاني إلكتروني، إلا أن الأمر لن يبقى على ما هو عليه لأن الكفة مرجحة باتجاه السوق الإلكتروني على حساب التقليدي وبالتالي فإن ضرورة النمو والبقاء تحتم على المؤسسات السياحية خاصة

- التكيف مع السوق الجديد من خلال التركيز على السياحة الإلكترونية وذلك بهدف تحسين الأداء والخدمات وتسهيل الاتصال بين المتعاملين لمواكبة التقدم السريع في صناعة السياحة العالمية.
- وجود علاقة بين عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني مثلًا ب (الخدمة والسعر والترويج والتوزيع) والصورة الذهنية.
 - تساهم أنشطة التسويق الإلكتروني بادراك الدور الرئيسي للمستهلك أو العميل في تحديد القيمة والمنفعة التي يرغب في تحقيقها من خلال عملية اختيار واستهلاك الخدمة.
 - توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين مزايا استخدام التسويق الإلكتروني والتحسين في أداء البنوك (المردودية، التكاليف، الحصة السوقية، صورة البنك ورضا العملاء).
 - تؤثر مزايا استخدام التسويق الإلكتروني في البنوك التجارية خاصة على صورة البنك ورضا العملاء.
 - توجد علاقة إحصائية بين رضا العملاء واستخدام التسويق الإلكتروني.
 - عدم استغلال ما يتيح التسويق الإلكتروني من تدفق غير مسبوق من المعلومات ونقلها إلى العمال، وإن كان هناك استغلال فيبقى هذا الاستغلال نسبي.
 - إن الحديث عن المزايا الإيجابية التي منحها التسويق الإلكتروني في تأدية مختلف الأنشطة بكفاءة وفعالية ، لا يعني أنها لا تنطوي على بعض السلبيات، لكن هذه السلبيات لا تعود للتسويق الإلكتروني في حد ذاته بقدر ما تعود إلى قصور معارف الأفراد تجاه هذا التسويق واستخدامه، أو لقصور في تصميم بعض البرامج المعلوماتية، والتي تكون في الغالب لعدم استشارة المتخصصين في ذلك المجال.
 - تراعي "أن سي أ" روية العوامل الديمغرافية في تصميم مزيج التسويق الإلكتروني.

ثانيا/ الاقتراحات والتوصيات:

على ضوء هذه النتائج يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي تساهم في رفع وزيادة درجة وفعالية ممارسة التسويق الالكتروني في المؤسسات الاقتصادية وتمثل فيما يلي:

- ينبغي على المؤسسات الاقتصادية تعزيز الاهتمام بإدارة التسويق وتأهيل الموارد البشرية لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وذلك للاستفادة منها في أداء أنشطتها التسويقية وتنمية المهارات التقنية والخبرات الإدارية.
- زيادة الاهتمام بالتسويق وتوفير جميع الشروط الضرورية لممارسته بدءًا بتبني مفهومه.
- بناء استراتيجيات التسويق الالكتروني، تحدد المؤسسة من خلالها الأهداف التي تصبو إلى تحقيقها.
- لضمان نجاعة التسويق وتحقيق الهدف المراد منه يجب أن تمارس المؤسسات الاقتصادية رقابة أو تأثير على أقسام ومصالح المؤسسة لضمان تحقيق رضا الزبون والاحتفاظ به.
- تعزيز استخدام التسويق الالكتروني وزيادة مزاياه المتعددة وأيضًا تعزيز الثقة في الخدمات لتحقيق الخصوصية والأمن.

قائمة المصادر

والمراجع

أولا/ المعاجم والقواميس:

معجم المصطلحات الأساسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج، 2013، ص 29.

ثانيا/ الكتب:

1. أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، 2004.
2. أبو فارة يوسف أحمد، التسويق الالكتروني: عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت، ط 02، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
3. أحمد أمجد، مبادئ التسويق الالكتروني، دار كنوز المعرفة، السعودية، 2014.
4. إسماعيل يحيى التكريتي وآخرون، المحاسبة الإدارية- قضايا معاصرة-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007.
5. بشير عباس العلاق، التسويق الالكتروني، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
6. حميد عبد النبي الطائي، الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل، عمان، الأردن، 2005.
7. خالد مُجَّد بن حمدان، وائل مُجَّد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
8. الخالدي مُجَّد محمود ، التكنولوجيا الالكترونية ، دار كنوز المعرفة ، عمان ، 2006.
9. خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار مسيرة لعمان، الأردن، ط 03، 2007.
10. علي فلاح مفلح الزغبي، أحمد صالح نصر، التسويق الالكتروني (في القرن الحادي والعشرين)، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2017.
11. درعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2008.
12. رامي إبراهيم عبد الرحمان الشقران، مُجَّد علي ذيب عاشور، نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في الجامعات ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 01، 2012.

13. زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث: بين النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
14. زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط 01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
15. سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التسويق الإلكتروني، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط 1، عمان، 2012.
16. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004 .
17. سمر توفيق صبرة، التسويق الإلكتروني ، ط 1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع ، 2010.
18. سويدان نظام موسى، التسويق المعاصر، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012 .
19. سيد سالم عرفة، التسويق المباشر، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط 01، 2013.
20. الطائي حميد وآخرون ، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار البازوري العلمية، عمان، 2008
21. الطائي يوسف حجيم سلمان، العبادي هاشم فوزي، التسويق الإلكتروني، ط 1، الوراق للنشر، الأردن، 2009.
22. طه طارق، التسويق بالانترنت والتجارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
23. عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
24. عاطف زاهر عبد الرحيم، المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة، ط 01، دار النشر والتوزيع، عمان، 2009.
25. عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، مصر، 2017.
26. عبد العزيز حبيب الله نياز، جودة الرعاية الصحية الأسس النظرية والتطبيق العملي، الرياض، 2004، ص 365
27. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان الشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
28. علي فلاح الزغيبي، إدارة التسويق ، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط 1، 2015.

29. فاضل مُجَّد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية - نظريات مداخل أمثلة وقضايا معاصرة - ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
30. قيِّرة إسماعيل وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1 ، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2007 .
31. كاسر نصر منصور، إدارة العمليات الإنتاجية، دار الحامد الأردن، ط01، 2010.
32. مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1 ، 2007.
33. مُجَّد الصيرفي، التسويق الالكتروني، دار الفكر الجامعي، 2008.
34. مُجَّد القدومي، مُجَّد هاني مُجَّد، زيد عبوي، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، ط01، 2015.
35. مُجَّد سمير أحمد، التسويق الالكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
36. مُجَّد عبد العظيم أبو النجا، التسويق الالكتروني (آليات التواصل الجديدة مع العملاء)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، مصر، 2012.
37. مُجَّد علي أبو العلا، مدخل إلى التسويق الإعلاني والالكتروني، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2014، ص 25.
38. مُجَّد عواد الزيادات، مُجَّد العوامرة، إستراتيجيات التسويق منظور متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012 .
39. مُجَّد فتحي عبد الهادي، الجودة وقياس الأداء في مرافق المعلومات العربية، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة 01، 2015.
40. محمود جاسم الصميدعي، التسويق الإعلامي - مدخل استراتيجي-، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2015.
41. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الالكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012 .
42. مراد كواشي، الأداء الشامل في منظمات الأعمال، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ط1، 2017.

43. مصطفى يوسف الكافي، التسويق الالكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية، التسويق الالكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية، دار رسلان، سلسلة الاقتصاد الالكتروني، 2010.
44. مفيدة عيسى يحياوي، إلهام عيسى يحياوي، عزيز سطحاوي، المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2014.
45. الوادي محمود حسين، الوادي محمود بلال، المعرفة والإدارة الإلكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
46. وائل مُجّد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، ط01، 2009.

ثانيا/ المذكرات الجامعية:

1. إبراهيم مرزقلال، إستراتيجية التسويق الالكتروني للكتاب في الجزائر - دراسة تقييمية للمواقع الالكترونية للناشرين- مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم المكتبات، تخصص تسويق، جامعة منتوري - قسنطينة، 2009-2010.
2. آمال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، بحث مقدم كمتطلب تكميلي للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة، 2010.
3. بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة الحالة: مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص: محاسبة ونظم المعومات، جامعة مُجّد خيضر - بسكرة- الجزائر، 2016-2017.
4. بن نامة نورية، د. كربالي بغداد، التسويق الالكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة إتصالات الجزائر -مديرية مستغانم، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إستراتيجية، جامعة وهران، جامعة وهران، 2012-2013. بوهدي جيلاني، تأثير التسويق الالكتروني على سلوك المستهلك دراسة حالة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص: تسويق، جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم-، 2014-2015.

5. بوعرار أحمد شمس الدين، مدى فعالية مراجعة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - مع دراسة حالة مديرية التموين بفرع انتبوتيكال التابع لمجمع صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الدكتور يحيى فارس، المدية، 2006-2008.
6. خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية - غزة، 2007.
7. الخنساء سعادي، التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون، من خلال المزيج التسويقي - دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف خدة، الجزائر، 2005-2006.
8. ديدة كمال، اثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر.
9. زواي وفاء، إشكالية تقويم الأداء الشامل في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس - أم البواقي -)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي - أم بواقي، 2012-2013.
10. سام عدنان سليمان، اثر تقنيات التسويق الالكتروني في تحسين فعالية التواصل مع العملاء - دراسة ميدانية على مكاتب مؤسسة الطيران العربية السورية، أطروحة مقدمة للحصول على درجة: دكتوراه في إدارة الأعمال، اختصاص تسويق، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال، -، أيلول 2015.
11. سامي بن عبد الرحمان السويلم، مجالات استخدام تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية (دراسة مسحية على العاملين بالأجهزة الأمنية في مطار الملك خالد الدولي)، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2003.

12. سفيان مسالمة، دور سياسات التسويق المباشر في تحسين أداء الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية " دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016-2017.
13. سماحي منال، التسويق الإلكتروني وشروط تفعيله في الجزائر دراسة حالة اتصالات الجزائر، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2014-2015.
14. عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015.
15. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة (2000 - 2002)، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002.
16. عامر حاج دحو، التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار ، 2017/2018.
17. عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) - قسنطينة"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008.
18. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب - دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2005-2006.
19. عمر تيمجغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور(برج بوغريج) للفترة (2003-2011)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر-، 2012/2013.

20. فاروق مُجّد الشريف، دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة - دراسة حالة بمؤسسة نفطال وحدة GPL أم بواقي، مذكرة مكملّة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، أم بواقي، 2016-2017.
21. كيرري عقيلة، التسويق الإلكتروني وواقعه في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة عبد الحميد ابن باديس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، مستغانم، 2017-2018.
22. مُجّد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006-2007.
23. مريم بن شيخة، نهاد قراح، دور التسويق الإلكتروني في ترويج مبيعات مؤسسة موبيليس - دراسة ميدانية بوكالات أم الباقي، مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهدي أم بواقي، 2015/2016.
24. مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف-، 2011-2012.
25. نور الصباغ، أثر التسويق الإلكتروني على رضا الزبون في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية)، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.

ثالثا/ المجلات، المقالات والموسوعات العلمية:

1. أبو بكر بوسالم، هدى شهيد، دور أسلوب كايزن (النموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال أوريدوا - ولاية بشار-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن -ديسمبر 2017 .
2. بطاقة الأداء المتوازن مدخل لقيم الأداء الاستراتيجي (مدخل نظري)، مجلة الدنانير، العدد الخامس.
3. بلقايد براهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17 ، السداسي الثاني 2017.
4. زرفاوي عبد الكريم، تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام أساليب المحاسبة الإدارية -مدخل بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة مؤسستي "صيدال" و"روبية"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11 ديسمبر 2016.
5. زكريا خنجي، أنواع وفوائد مؤشرات الأداء، جريدة أخبار الخليج، 13 يوليو 2016.
6. طارق احمد قندوز، بلحمير إبراهيم، تأثير التسويق الإلكتروني في صناعة الامتياز التنافسي (دراسة مسحية لآراء عينة من زبائن وكالة الشركة الوطنية للتأمين)، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي لتامنغست - الجزائر، العدد 12، جوان 2017.
7. طاهير نادية، زيري رابح، التسويق الإلكتروني في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة "أن سي أ" روية، مجلة جديد الاقتصاد، عدد رقم 12، ديسمبر 2017.
8. عبد الفتاح بوخمخم، عز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG)- قسنطينة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 06، 2010.
9. عبد المللك مزهودة، الأداء والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية- جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.
10. مجيد مصطفى منصور، علاقة الترويج الإلكتروني بالحصة السوقية لدى المصارف في شمال إفريقيا، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلة الأزهر، المجلد 13، غزة، 2011.
11. محمد ذيب المبيضين، فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 04، 2013.

12. ياسمين صالح، مقال عن التسويق الالكتروني، الانترنت والاتصالات، الموسوعة العربية الشاملة، 27 أكتوبر 2019.

رابعاً/ المحاضرات:

1. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، التسويق الالكتروني، الوحدة الأولى: التسويق الالكتروني ومجالاته، المملكة العربية السعودية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، طبعة 1429 هـ.
2. د. أحمد المحرزي، د. حمادة فوزي، برنامج مهارات التسويق والبيع عبر الانترنت، كلية التجارة، التعليم المفتوح .
3. د.باية وقنوني، محاضرات في مقياس التسويق الالكتروني موجهة إلى طلبة السنة الثالثة، تخصص تسويق وتسويق الخدمات، جامعة أكلي محند أولجاح " البويرة" ، 2020/2019.

خامساً/ المنتقيات والمؤتمرات العلمية:

1. شطارة نبيلة، لبرش سارة، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 02.
2. يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراته، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.