



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2021/2020

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر
تحت عنوان:

تبني إستراتيجية التغيير عبر التوجه نحو التسويق
الإلكتروني في ظل جائحة Covid-19
"دراسة حالة اتصالات الجزائر بالطارف"

تخصص: إدارة إستراتيجية

— تحت إشراف الأستاذ:

د. سفيان بن قديدح

من إعداد الطالبتين:

— عيدة قارة

— زكية لعبيدي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

- (1) عَلَّمَ الْقُرْآنَ (2) خَلَقَ الْإِنْسَانَ (3) عَلَّمَهُ الْبَيَانَ (4) الشَّمْسُ وَالْقَمَرُ بِحُسْبَانٍ (5) وَالنَّجْمُ وَالشَّجَرُ يَسْجُدَانِ (6) وَالسَّمَاءَ رَفَعَهَا وَوَضَعَ الْمِيزَانَ (7) أَلَّا تَطْغَوْا فِي الْمِيزَانِ (8) وَأَقِيمُوا الْوَزْنَ بِالْقِسْطِ وَلَا تُخْسِرُوا الْمِيزَانَ (9) وَالْأَرْضَ وَضَعَهَا لِلْأَنْعَامِ (10) فِيهَا فَاكِهَةٌ وَالنَّخْلُ ذَاتُ الْأَكْمَامِ (11) وَالْحَبُّ ذُو الْعَصْفِ وَالرَّيْحَانُ (12) فَبِأَيِّ آلَاءِ رَبِّكُمَا تُكَذِّبَانِ (13) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ صَلْصَالٍ كَالْفَخَّارِ (14) وَخَلَقَ الْجَانَّ مِنْ مَارِجٍ مِنْ نَارٍ (15) فَبِأَيِّ آلَاءِ رَبِّكُمَا تُكَذِّبَانِ (16) رَبُّ الْمَشْرِقَيْنِ وَرَبُّ الْمَغْرِبَيْنِ (17) فَبِأَيِّ آلَاءِ رَبِّكُمَا تُكَذِّبَانِ (18) مَرَجَ الْبَحْرَيْنِ يَلْتَقِيَانِ (19) بَيْنَهُمَا بَرْزَخٌ لَا يَبْغِيَانِ (20) فَبِأَيِّ آلَاءِ رَبِّكُمَا تُكَذِّبَانِ (21) يَخْرُجُ مِنْهُمَا اللُّؤْلُؤُ وَالْمَرْجَانُ (22) فَبِأَيِّ آلَاءِ رَبِّكُمَا تُكَذِّبَانِ (23) وَلَهُ الْجَوَارِ الْمُنشَآتُ فِي الْبَحْرِ كَالْأَعْلَامِ (24) فَبِأَيِّ آلَاءِ رَبِّكُمَا تُكَذِّبَانِ (25) كُلُّ مَنْ عَلَيْهَا فَانٍ (26) وَيَبْقَى وَجْهُ رَبِّكَ ذُو الْجَلَالِ وَالْإِكْرَامِ (27)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

تسعى المؤسسات إلى التغيير المستمر، من أجل التطوير والتحسين، والاندفاع إلى الأفضل، وقد يكون هذا الاندفاع بطيئا، فتأتي عوامل خارجية تدفع بالمؤسسات إلى التسريع في عملية التغيير، وتغيير استراتيجيتها، وتبني استراتيجيات جديدة حسب الظروف، حاولت مؤسسة اتصالات الجزائر الاستفادة من الوضع الراهن، وتحويله إلى فرصة، فلجأت إلى التسويق الإلكتروني كبديل مهم في مواجهة الحالة الوبائية -جائحة كوفيد19- التي تشهدها الجزائر على غرار دول العالم.

ولأجل ذلك حاولت هذه الدراسة التطرق إلى هذا الموضوع، لمعرفة ما مدى تأثير جائحة كوفيد 19، في تغيير إستراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك من خلال توزيع استبيان على موظفي المؤسسة فرع ولاية الطارف، فتم توزيع 70 استبيانا، واسترد منه 63 استبيانا، واعتمدنا على 60 إستبيان صالحا للتحليل، وتم توزيع 100 استبيان آخر على المشتركين، و جمع البيانات، واختبار الفرضيات وتحليلها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS، توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير لجائحة كوفيد 19 في تبني إستراتيجية التغيير، وتعزيز تطبيق عملية التسويق الإلكتروني.

وفي الأخير تقدم الطالبتين توصيات على ضوء ما تم التوصل إليه من خلال هذه الدراسة للمؤسسة التوصيات التالية:

على مؤسسة اتصالات الجزائر الحرص على تثمين علاقاتها بمستهلكيها وتحقيق التميز عن منافسيها وذلك عن طريق تعزيز تطبيق التسويق الإلكتروني، الذي وبفضله تحكمت في الوضع الطارئ أيام الحجر الصحي خلال جائحة كوفيد-19، فعلى المؤسسة إدراج التسويق الإلكتروني ضمن أولوياتها من خلال عصرنه الإدارة بإدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، و إنجاز منشآت الاتصالات ذات التدفق السريع.

الكلمات المفتاحية ، التسويق الإلكتروني، إستراتيجية التغيير، جائحة كوفيد 19، اتصالات الجزائر.

Résumé

Les organisations recherchent un changement continu, afin de se développer et de s'améliorer, et se précipitent pour le mieux. Cette ruée peut être lente. Des facteurs externes poussent les institutions à accélérer le processus de changement, à modifier leur stratégie et à adopter de nouvelles stratégies en fonction des circonstances. Algérie Télécom a essayé de tirer parti de la situation actuelle et d'en faire une opportunité, elle a donc eu recours au e-marketing comme alternative importante pour faire face à la situation épidémiologique - la pandémie de Covid-19 - que connaît l'Algérie à l'instar de les États du monde.

Pour cette raison, cette étude a tenté d'aborder ce sujet, de connaître l'étendue de l'impact de la pandémie de Covid-19, en changeant la stratégie de la Société Algérie Télécom, en distribuant un questionnaire aux employés de l'institution, AT EL-Taref, donc Ainsi, 70 questionnaires ont été distribués, 63 en ont été extraits et nous nous sommes appuyés sur 60 questionnaires valides pour l'analyse. 100 autres questionnaires ont été distribués aux participants. Et la collecte de données, les tests d'hypothèses et l'analyse sur la base du programme statistique SPSS. L'étude a conclu que la pandémie de Covid-19 a un impact sur le changement de stratégie de l'organisation et son orientation vers le marketing électronique.

Enfin, les deux chercheurs présentent des recommandations à la lumière de ce qui a été atteint à travers cette étude des recommandations de l'institution suivant :

Algérie Télécom doit avoir à cœur de valoriser ses relations avec ses consommateurs et de se démarquer de ses concurrents en renforçant l'application du e-marketing, grâce auquel elle a maîtrisé la situation d'urgence pendant les jours de quarantaine pendant la pandémie de Covid-19, l'institution devrait inclure l'e-marketing parmi ses priorités à travers la modernisation de l'administration en introduisant la technologie des médias de communication, et la réalisation d'installations de communication à débit rapide.

Mots clés : stratégie de changement, e-marketing, COVID-19, Algérie Télécom



إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أعلى ما أملك "أبي وأمي"

إلى سندي في الحياة زوجي

إلى كتاكيتي الصغار، "فريال، محمد إياد، وسيم"

إلى من أقاسمهم أحزاني وأفراحي "إخواني وإخوتي"

إلى كل أفراد عائلتي من أحدثهم سنا إلى أرفعهم قدرا

إلى كل من عرف اسمي وأحبني وجمع الخير بيننا

لعبيدي زكية

شكر وتقدير

قال الله تعالى "وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ" ، وقال رسول الله ﷺ " من لم يشكر الناس لم يشكر الله" ،

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان لله عزّ وجل الذي هدانا ووقفنا ولولاه لما كنا لنهتدي أبدا، فلك الحمد يا ربنا حتى ترضى ولك الحمد بعد الرضى، كما نتقدم بفائق الشكر والتقدير

للأستاذ الفاضل " بن قديدح سفيان "

الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث ولما قدمه من عون مستمر وجهد وعناية فائقة كما نشكر كل الأساتذة الذين ساعدونا على إنجاز هذا العمل وهذا لا يسعنا أن ندلي بتشكراتنا إلى من قدم لنا يد المساعدة ولو بكلمة طيبة

ولا ننسى أن نقدم شكرنا الخالص إلى من سيكون رئيسا و مناقشا على مذكرتنا

"الأستاذة كافي فريدة، والأستاذة بشاينية وفاء"



مع الشكر خاتمة

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
15	الشكل رقم (1):وظائف التسويق
17	الشكل رقم(2):القواعد الأساسية لتسويق الالكتروني
27	الشكل رقم(3): متطلبات التسويق الالكتروني
38	الشكل رقم (4):عناصر المزيج التسويقي الالكتروني
46	شكل رقم(5) : أهداف خفة الحركة الاستراتيجي
50	الشكل رقم(6) يوضح أنواع التغيير
52	الشكل رقم(7): أنواع التغيير حسب Scholes وزملاؤه
55	الشكل رقم (8):مراحل التغيير عند Kurt Lewen
57	الشكل رقم (9):نموذج دين أندرسون وليندا أكرمان أندرسون
64	الشكل رقم (10): يوضح أشكال مقاومة التغيير
84	الشكل رقم (11):الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
86	الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية ACTEL
104	الشكل رقم(13) تمثيل نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس
105	الشكل رقم(14) تمثيل نسبة توزيع أفراد العينة حسب السن
106	الشكل رقم(15) تمثيل نسبة توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
108	الشكل رقم(16) تمثيل نسبة توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
109	الشكل رقم(17) تمثيل نسبة توزيع أفراد العينة حسب التكوين
111	الشكل رقم(19): تمثيل نسبة توزيع أفراد العينة حسب درجة الموافقة على نوعية الخدمات
112	الشكل رقم(20): تمثيل نسبة توزيع أفراد العينة حسب درجة استخدام الخدمات
113	الشكل رقم(21):تمثيل نسبة توزيع أفراد العينة حسب الاجابات على السؤال الثالث
114	الشكل رقم(22):تمثيل نسبة توزيع أفراد العينة حسب الإجابات على السؤال الرابع
115	الشكل رقم(23):تمثيل نسبة توزيع أفراد العينة حسب الإجابات على السؤال الخامس

116	الشكل رقم(24): تمثيل نسبة توزيع أفراد العينة حسب الإجابات على السؤال السادس
117	الشكل رقم(25): تمثيل نسبة توزيع أفراد العينة حسب الإجابات على السؤال السابع
118	الشكل رقم(26): تمثيل لتوزيع افراد العينة حسب الإجابات على السؤال الثامن
121	الشكل رقم(27)تمثيل نسبة توزيع أفراد العينة حسب الإجابات على السؤال التاسع
122	الشكل رقم(28): تمثيل نسبة توزيع أفراد العينة حسب الإجابات على السؤال العاشر
130	شكل رقم(29) تمثيل لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس
131	الشكل رقم(30): تمثيل لتوزيع أفراد العينة حسب السن
132	الشكل رقم(31)تمثيل لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
133	الشكل رقم(32)يوضح تمثيل لتوزيع عينة من الأفراد حسب

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
19	الجدول رقم (1): يبين تطور مفهوم التسويق الالكتروني
23	الجدول رقم (2): مصفوفة صور التسويق الالكتروني
63	الجدول رقم (3): تعاريف لمقاومة التغيير لبعض المؤلفون
89	الجدول رقم (04): يوضح تسعيرة IDOOM FIXE
90	الجدول رقم (05): يوضح التسعيرة لتدفق الإنترنت IDOOM ADSL
90	الجدول رقم (06): يوضح تسعيرة IDOOM Fibre
91	الجدول رقم (07): أنواع بطاقات التعبئة
102	جدول رقم (08): نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة
103	الجدول رقم (09) توزيع أفراد العينة حسب الجنس
104	الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب السن.
106	الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.
107	الجدول رقم (12) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.
108	الجدول رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من التكوين
110	الجدول رقم (14) توزيع أفراد العينة حسب وظائفهم
111	الجدول رقم (16) توزيع أفراد العينة حسب الإجابات على السؤال 2.
112	رقم (15) توزيع أفراد العينة حسب الإجابات على السؤال 1
113	الجدول رقم (17) توزيع أفراد العينة حسب الإجابات على السؤال الثالث
114	الجدول رقم (18) توزيع أفراد العينة حسب الإجابات على السؤال الرابع
116	الجدول رقم (19) توزيع أفراد العينة حسب الإجابات على السؤال الخامس
117	الجدول رقم (20) توزيع عينة الأفراد حسب الإجابات على السؤال السادس
118	الجدول رقم (21) توزيع أفراد العينة حسب الإجابات على السؤال السابع
119	الجدول رقم (22) توزيع أفراد العينة حسب الإجابات على السؤال الثامن

120	الجدول رقم(23): توزيع أفراد العينة حسب الإجابات على السؤال التاسع
121	الجدول رقم(24) توزيع أفراد العينة حسب الإجابات على السؤال العاشر
123	جدول رقم(25)تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات تغير الأنشطة والأعمال في المؤسسة
124	جدول رقم(26) تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات التغيير الخاص بالأفراد في مؤسسة اتصالات الجزائر.
125	جدول رقم(27) تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات الموارد المادية والتطوير التكنولوجي في مؤسسة اتصالات الجزائر
127	جدول(28) رقم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات تغيير أهداف وإستراتيجية المؤسسة.
128	جدول رقم(29) تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات تغيير الهيكل التنظيمي في مؤسسات
130	الجدول رقم(30) توزيع أفراد العينة حسب الجنس.
131	الجدول رقم(31) توزيع أفراد العينة حسب العمر
132	الجدول رقم(32)توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
134	الجدول رقم(33)توزيع أفراد العينة حسب الإجابة على السؤال الأول
135	جدول رقم(34)يمثل توزيع أفراد العينة لخدمات محور التعامل
137	جدول رقم(35)يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حول أسعار خدمات اتصالات الجزائر
139	جدول رقم(36)توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السؤال الخامس
141	الجدول رقم (37) عينة أفراد الدراسة حسب الإجابة على السؤال السابع
143	الجدول رقم(38)توزيع عينة أفراد الدراسة حسب الوسائل المستخدمة من أجل الدفع المسبق

فهرس المحتويات

I.....	ملخص
II.....	Resumé
X.....	إهداء
V.....	شكروعرفان
X.....	قائمة الأشكال
X.....	قائمة الجداول
X.....	فهرس المحتويات
1.....	مقدمة
الفصل الأول: الأسس النظرية حول التسويق الإلكتروني	
9.....	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التسويق الإلكتروني
9.....	المطلب الأول: ماهية التسويق
14.....	المطلب الثاني: تطور مفهوم التسويق الإلكتروني وتعريفه
18.....	المطلب الثالث: خصائص التسويق الإلكتروني، أنواعه، صورته
21.....	المطلب الرابع: الفرق بين التسويق الإلكتروني والتقليدي:
22.....	المبحث الثاني: التسويق الإلكتروني ومتطلباته
23.....	المطلب الأول: متطلبات وتطبيقات التسويق الإلكتروني
27.....	المطلب الثاني: مراحل وفاعلية التسويق الإلكتروني
29.....	المطلب الثالث: أساليب التسويق الإلكتروني والإشكال الجديدة له
30.....	المطلب الرابع: إستراتيجيات التسويق الإلكتروني وعناصره

34	المبحث الثالث: أساسيات حول التسويق الإلكتروني
35	المطلب الأول: العوامل والمبررات المساعدة على انتشار التسويق الإلكتروني
35	المطلب الثالث: مزايا وعيوب التسويق الإلكتروني
36	المطلب الرابع: فرص وتحديات التسويق الإلكتروني
38	خلاصة
39	الفصل الثاني: تبني إستراتيجية التغيير في ظل جائحة Covid19
39	تمهيد
40	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول التغيير التنظيمي
40	المطلب الأول: ماهية التغيير
42	المطلب الثاني: مصادر التغيير
43	المطلب الثالث: مجالات التغيير
45	المطلب الرابع: أنواع التغيير
47	المبحث الثاني: إدارة إستراتيجية التغيير
48	المطلب الأول: مراحل التغيير وفق بعض النماذج:
52	المطلب الثاني: قيادة التغيير
56	المطلب الثالث: مقاومة التغيير
60	المطلب الرابع: إستراتيجيات التغيير
65	المبحث الثالث: covid-19 والتوجه التنظيمي نحو التغيير
66	المطلب الأول: ماهية جائحة كوفيد-19
70	المطلب الثاني: خطوات للتغيير خلال أزمة جائحة كوفيد-19
71	المطلب الثالث: الاستراتيجيات المنتهجة في ظل جائحة كوفيد-19 لدى بعض المنظمات

75	الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة إتصالات الجزائر
75	تمهيد
76	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة "اتصالات الجزائر"
76	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر
78	المطلب الثاني: التسويق الإلكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر
87	المطلب الثالث: إستراتيجية التغيير المتبعة لمؤسسة اتصالات الجزائر في ظل جائحة كورونا
88	المبحث الثاني: الدراسة الاستقصائية
88	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
89	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة لجمع البيانات
92	المطلب الثالث: تصميم الاستبيان وقياس صدقه وثباته
95	المطلب الرابع: أدوات التحليل الاقتصادي
95	المبحث الثالث: عرض النتائج وتحليلها
95	المطلب الأول: التحليل الوصفي لنتائج الإستبانة الخاصة بالإطارات والعمال
119	المطلب الثاني: دراسة نتائج استبيان المشتركين
132	المطلب الثالث: تحليل نتائج الإستبيان
139	خلاصة
141	الخاتمة
145	قائمة المراجع
160	الملاحق

مقدمة

تعد التطورات المتتابة والتغيرات المتواصلة صفة رئيسية من صفات عصرنا الراهن، مما وجب على المؤسسات السعي إلى مواكبة الأوضاع الجديدة خلال القيام بالتغيير والبحث المتجدد عن كل ما يساهم في تحقيق المزيد من الفعالية التنظيمية، وأيضاً يمكن أن يكون الهدف من عملية التغيير مواكبة طفرات فجائية تأتي نتيجة ظروف بيئية معينة .

ولعل أهم التغيرات البيئية الحاصلة في الآونة الأخيرة هو تفشي جائحة كوفيد-19، فهي تعتبر جائحة مستمرة ناجمة عن فيروس كورونا المستجد المسمى فيروس كورونا-سارس-2، كما انه ينتشر بسرعة من خلال المخالطة، فهو وباء قاتل لم يسلم منه كبير ولا صغير، وإلى جانب الأزمات الصحية التي سببها هذا الوباء فلا يسعنا القول إلا أنه قتل النشاط الإقتصادي، أي انه من أجل وقف انتشار هذا الفيروس فرض الحجر الصحي، واضطر الاقتصاد في جميع أنحاء العالم إلى البدء بعمليات الإغلاق مما أدى إلى انهيار العديد من الصناعات والنزاعات الاستهلاكية في آن واحد، وقد لوحظ أن هذه الأزمة من الصعب زوالها كما أنه يجب التعايش معها، فقد بادرت العديد من المؤسسات بإنتهاج إستراتيجية التغيير أي أنها حاولت الانتقال من الوضع الحالي للمنظمة إلى الوضع المستقبلي الذي يتماشى مع التغيرات البيئية الحاصلة، فمنها من قامت بنمذجة أعمالها وتغيير نشاطها، ومنها من تحولت نحو الرقمنة، فهذه الأزمة دفعت العديد من المؤسسات إلى إعادة التفكير في الدور الأساسي للتسويق وأصبح من الضروري على عالم الأعمال أن يسعى إلى طرق أكثر فاعلية نحو دراسة التسويق وابتكار طرق وأساليب أكثر فعالية، والعمل على إستقطاب زبائن وتنشيط المعاملات والتبادلات في ظل التكنولوجيا الرقمية، كالتوجه نحو التسويق الإلكتروني كعلاج الركود الاقتصادي.

أصبح التسويق الإلكتروني من أكثر الوسائل الإلكترونية التي إنتشرت في الآونة الأخيرة خاصة بعد ظهور وتفشي فيروس كورونا المستجد، فهو وسيلة ساعدت المؤسسات بالنهوض وتحقيق أهدافها خاصة بعد انكسار أجنحتها خلال الأزمة، فقد أصبح هذا النوع من التسويق جزءاً مهماً من الإستراتيجية التسويقية الحديثة، فقد شهد العالم عامة والجزائر خاصة تحولا كبيرا في سلوك المستهلك بعد ظهور هذه الجائحة، والذي تميز بتوفير الوقت والجهد وسهولة الوصول إلى الأسواق المحلية والخارجية، كما ساعدت على النمو الإقتصادي.

وفي ضوء ماتقدم ذكره تظهر إشكالية الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

مأثر جائحة كوفيد-19 في تبني المؤسسات لإستراتيجية التغيير نحو تعزيز تطبيق عملية التسويق الإلكتروني؟

ويتفرع هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

س1: ما هي سبل تفعيل التسويق الإلكتروني في المؤسسات الإقتصادية؟

س2: ما هي العلاقة التأثيرية بين جائحة كوفيد-19 والتغيير التنظيمي؟

س3: هل عززت جائحة كوفيد-19 في تطبيق عملية التسويق الإلكتروني في مؤسسة إتصالات الجزائر؟

الفرضيات

الفرضية الرئيسية: ساهمت جائحة كوفيد -19 في توجه بعض المؤسسات نحو الرقمنة.

الفرضية الأولى: من سبل تفعيل التسويق الإلكتروني إستخدام تكنولوجيا الإعلام والإتصال والإنترنت.

الفرضية الثانية:العلاقة بين جائحة كوفيد-19 والتغيير التنظيمي هي علاقة تكيف.

الفرضية الثالثة:نعم عززت جائحة كوفيد -19 تطبيق عملية التسويق الإلكتروني.

أهداف الدراسة:

يمكن صياغة أهداف الدراسة وفقا للنتائج التي تسعى لتحقيقها سواء على المستوى النظري أو الميداني كما يلي:

* إبراز دور وفعالية التسويق الإلكتروني في العملية التسويقية وإنعكاس نتائجه على التنمية الإقتصادية خاصة في ظل جائحة كوفيد-19؛

* توضيح الاستراتيجيات المنتهجة في التسويق الإلكتروني، وكذا عناصر المزيج التسويقي؛

* تحديد مدى تبني المؤسسات لإستراتيجية التغيير، وكيف يمكن تطبيقها عبر مراحل مختلفة؛

* إستكشاف مدى فعالية قيادة التغيير والتصدي لمقاومة العاملين وفق استراتيجيات مختلفة؛

*مساهمة جائحة كوفيد-19 في تعزيز وتفعيل التسويق الإلكتروني في ظل جائحة كوفيد-19 لمؤسسة اتصالات الجزائر؛

أهمية الدراسة :

أما بالنسبة لأهمية الدراسة فيمكن أن تتضح أكثر من خلال تحديد مكانة هذا الموضوع

بدأ التطور التكنولوجي في الوصول إلى ذروته في أواخر القرن الماضي، ودخل جميع مجالات الحياة، مما أدى إلى تطور هائل في مختلف الجوانب مما أدى إلى زيادة سرعة الأداء والإنتاج لتلبية الطلب المتزايد، كذلك أصبح التغيير البيئي موضوع الساعة وهو ظهور جائحة كوفيد-19، وأصبح يهدد كل المؤسسات الصناعية والخدمية والإنتاجية ، وبالتالي ضرورة مواكبة هذه التطورات البيئية بوضع خطة شاملة وبعيدة المدى التي تقود عملية التغيير، متعلقة بمختلف نشاطات المنظمة المرتبطة بالتغيير والتطوير، من أجل تحقيق المرونة وخفة حركتها.

تعتبر مقاومة التغيير حاجزا يجب التغلب عليه، لذلك من المنطق والحكمة الإهتمام بدوافع وأسباب المقاومة وسبل التخفيف من حدتها أو القضاء عليها، الأخذ بعين الاعتبار الأشكال التي تتخذها المقاومة فيمكن أن تكون صريحة ومعلنة يكون هنا سهل التعامل والتحكم فيها أما إذا كانت مخفية يصعب السيطرة عليها وتؤثر على التغيير التنظيمي.

إن التسويق الإلكتروني يعتبر مدخل للتميز والإبداع في عالم المنظمات المعاصرة، وذلك من خلال استخدامه للوسائط الإلكترونية عبر شبكة الانترنت في تنفيذ العمليات والأنشطة التسويقية، والتي بدورها أكسبته مميزات تفاعلية مكنته من الوصول إلى كسب رضا الزبون وزيادة الربحية وذلك لوصولها إلى الأسواق العالمية، فضرورة تطبيق مفهوم التسويق الإلكتروني في المؤسسات الخدمية والإنتاجية، له دور في التغلب على المشاكل والمعوقات التي تعترض المؤسسات كجائحة فيروس كورونا .

تقديم مسح للدراسات ذات الصلة باهتمام المؤسسات بمفهوم التسويق الإلكتروني ومدى تطبيقها لدى لهذا المفهوم وإيضاح الفوائد المرجوة منه عند تبنيه.

أسباب اختيار الموضوع

تم إختيارنا لهذا الموضوع بناء على عدة أسباب أهمها:

-إلقاء الضوء على أثر التغيير البيئي على نشاط واستمرار المؤسسات؛

-دخول التكنولوجيات الحديثة إلى مؤسسة إتصالات الجزائر والدور الكبير الذي تلعبه في تحسين ظروف العمل في ظل جائحة كوفيد-19؛

-الرغبة الذاتية في الكشف على حيثيات الموضوع و معالجته ومحاولة التعرف على أهم الجوانب المتعلقة؛

- مجال التخصص يفرض علينا دراسة مثل هذه المواضيع الجديدة؛

-محاولة إثراء المكتبة الجامعية بدراسة موضوع حديث وبالغ الأهمية "إذا منع العلم عن العامة فلا خير فيه للخاصة" مالك بن أنس.

صعوبات البحث:

واجهنا العديد من الصعوبات عند إنجازها لهذا العمل المتواضع، وقد اجتهدنا قدر المستطاع بغية التذليل من حدتها حتى ظهر في شكله الحالي، ومن بين هذه الصعوبات:

-قراءة الكثير من المراجع حول موضوع التسويق الالكتروني وكذا التغيير التنظيمي وكذا مراجع حول جائحة كوفيد-19، ومحاولة الربط بينهم ، والسعي لاقتراب من مستوى جودة بعض الأعمال المقدمة مما جعلنا نقضي وقتنا طويلا في إعداد هذا البحث؛

-صعوبة في إجراء الدراسة نظرا لحدائثة الموضوع خاصة في مؤسسة إتصالات الجزائر، وقلة الدراسات المنشورة في المجال وحتى إن وجد الموضوع في الكتب إلا انه لم يعد يتساير مع المجلات الجديدة وهو ظهور جائحة كوفيد-19؛

-صعوبة الحصول على معلومات من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر ، خاصة حول مصلحة التسويق بولاية الطارف.

-صعوبات شخصية كإنقطاع الانترنت و بطئها نظرا أن الانترنت هو العامل الأساسي المساهم في إنجاز هذا البحث، وواستغلالها لتواصل مع المشرف حفظه الله عبر البريد الالكتروني من أجل متابعة ومراقبة موضوع بحثنا، وبالتالي بطئ في الرد والبحث مما يؤدي إلى إستغلال فترة أطول في إنجازها؛

-إنجاز جزء من العمل ثم الإنقطاع عنه لفترة بسبب التحضير للاختبارات مما أدى إلى ضيق الوقت، ولم ننجز العمل بإرياحية تامة.

المنهج المستخدم وحدود الدراسة:

1-المنهج المستخدم:

نظرا لطبيعة الدراسة والأهداف المسطرة في الكشف عن أثر جائحة كوفيد-19 على نمذجة أعمال المؤسسات وتبني إستراتيجية التغير عبر التوجه نحو التسويق الإلكتروني، إستخدمنا المنهج الوصفي وذلك لجمع بيانات الدراسة وتبويبها وعرضها وتحليلها وتفسيرها وتوزيع الإستبيان على إطارات وعمال مؤسسة إتصالات الجزائر وكذا مستهلكين خدماتها.

2-حدود الدراسة:

-الحدود المكانية: شملت هذه الدراسة مؤسسة إتصالات الجزائر؛

-الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة أقل من شهر؛

-الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على الإطارات والعمال وكذلك المستهلكين لخدمات إتصالات الجزائر؛

-الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة التسويق الإلكتروني، التغير التنظيمي وإستراتيجيته، وكذلك جائحة كوفيد-19.

متغيرات ونموذج الدراسة:

متغيرات الدراسة: وتشمل متغيرات الدراسة ما يلي:

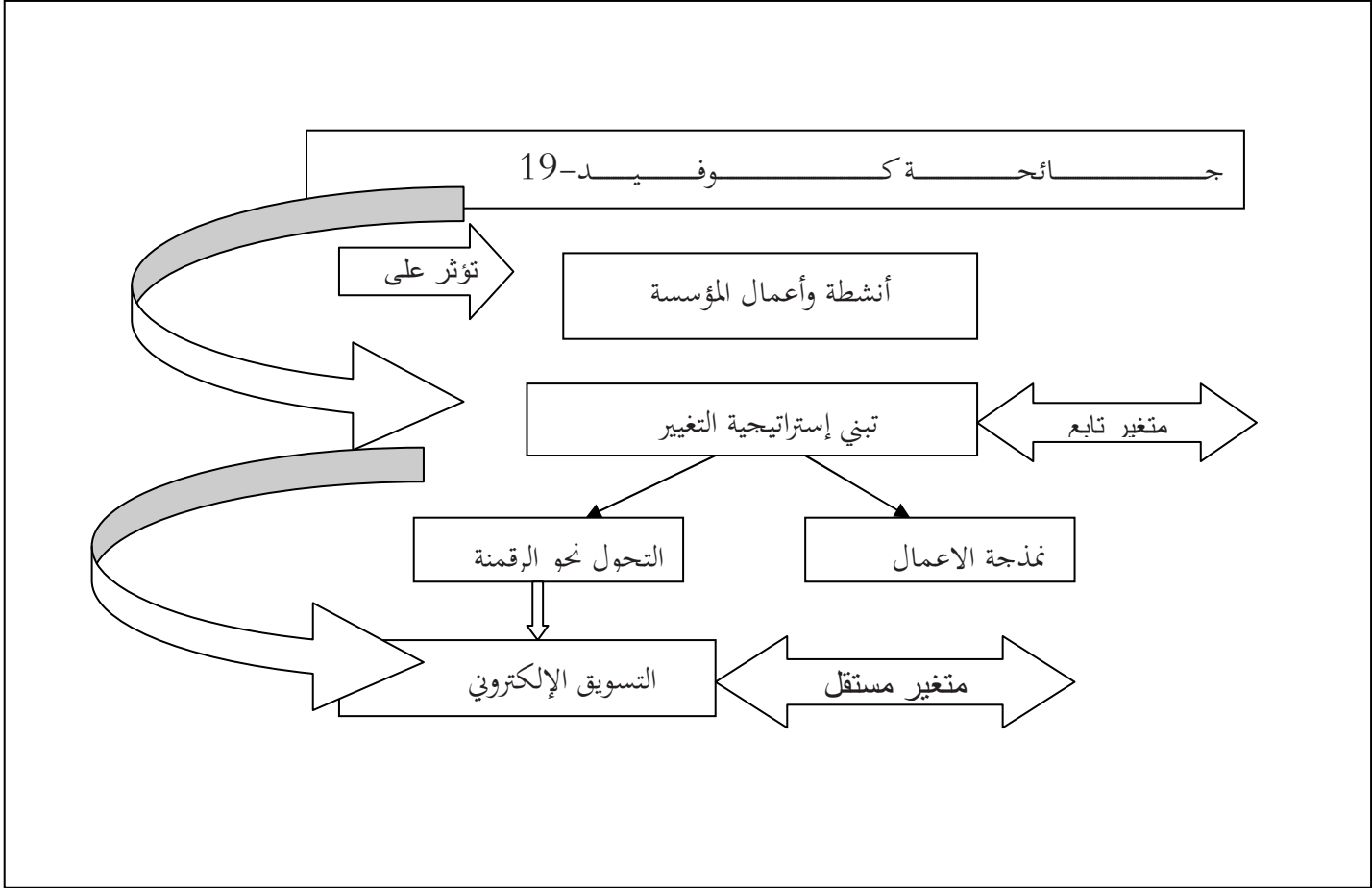
***المتغير التابع:** هذا المتغير هو محور اهتمامنا حيث يكون هدفنا هو شرح وتفسير هذا المتغير

ويتمثل في الدراسة الحالية بمتغير إستراتيجية التغير؛

***المتغير المستقل:** وهذا المتغير يؤثر في المتغير التابع بطريقة موجبة أو سالبة ويتمثل في التسويق

الإلكتروني.

نموذج الدراسة: من خلال هذا النموذج يتم معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغير تابع وآخر مستقل



الدراسات السابقة:

يمكن حصر أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع في:

- دراسة طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسين (2008) بعنوان التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي، الدراسة عبارة عن مقال منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد التاسع والستون، والتي هدفت إلى معرفة وتحديد مستوى التغيير الاستراتيجي والأداء التنظيمي في الشركة وطبيعة علاقة الارتباط والأثر بين مستويات التغيير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، وتمثلت عينتها في 31 فردا الذين هم يمثلون رؤساء الأقسام ومعاونيهم مسؤولي الشعب والورش في الشركة العامة للصناعة الكهربائية، واستخدمت أداة الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات وفق المنهج التحليلي وكان من أبرز نتائجها إن الأداء التنظيمي الفاعل يتطلب إحداث تغييرات شاملة وكبيرة .

- دراسة علي الفلاح الزعبي، (2009)، بعنوان إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني، الدراسة عبارة عن مقال منشور في مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد السابع، والتي هدفت إلى الوقوف على دور وأهمية إدارة التغيير في عملية تعزيز وإدارة التخطيط التسويقي الاستراتيجي والحيوي التي تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، ومن ابرز نتائجها إذا كان التغيير للأفضل مدروسا دراسة جيدة من جميع جوانبه ويمكن تنفيذه بشكل يراعي جميع العناصر فإن مقاومته ستزيد من إصرار المتحسس لتنفيذه وسيجد لذة ومنتعة في التطوير والبحث في معالجة نقاط المقاومة .
- دراسة سويفي نبيل، (2011)، بعنوان دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزانة ولاية جيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، والتي هدفت إلى معرفة اتجاهات موظفي المنظمة الحكومية الجزائرية نحو التغيير التنظيمي وتمثلت عينتها في موظفي الأسلاك التقنية، موظفي الأسلاك المشتركة واستخدمت أداة الاستبيان، . لجمع البيانات وفق المنهج التحليلي، وكان من أبرز نتائجها وجود اختلاف بين اتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة واتجاهات موظفي الأسلاك التقنية حيث يسود نوع من التفاؤل لدى موظفي الأسلاك المشتركة إزاء هذا التغيير فهم يتطلعون إلى العديد من المزايا والمكاسب التي من شأنها خلق وتعزيز بعض القيم الايجابية، في حين يسود نوع من التشاؤم وسط موظفي الأسلاك التقنية بسبب توقعاتهم للعديد من المشاكل والنقاط السلبية للتغيير التنظيمي .
- دراسة سماحي منال، (2015)، بعنوان التسويق الالكتروني وشروط تفعيله في الجزائر دراسة حالة اتصالات الجزائر، الدراسة عبارة عن مذكرة للحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، والتي هدفت إلى واقع التسويق الالكتروني بالجزائر، تقديم أسلوب أفضل لأداء الخدمة التسويقية وإبراز دور وفاعلية التسويق الالكتروني في العملية التسويقية وانعكاس نتائجه على التنمية الاقتصادية، وتمثلت عينتها في عمال المؤسسة واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج التحليلي وكان من أبرز نتائجها إن التسويق يكمن في التعرف على حاجيات ورغبات المستهلكين من خلال التنسيق والتوفيق بين جميع فعاليات وأنشطة التسويق ذات الأثر في تحقيق الأرباح المالية والاجتماعية للمؤسسة والمجتمع، وبأقل تكلفة ممكنة، من إشباع حاجيات المستهلكين وليس من خلال أرقام المبيعات كما تسعى أيضا لمصلحة الفرد والمجتمع في الآجل الطويل كضرورة لجذب الزبائن والعملاء والاحتفاظ بهم، كما أن التسويق

الالكتروني يفتح أمام المؤسسات فرصا تسويقية واسعة وتصبح قادرة على تحسين وتطوير أدائها التنافسي وقادرة على تحقيق أقل التكاليف حتى إذا لم تنجح في ترسيخ عمليات التسويق التقليدي .

● دراسة محمودي قادة مختار، (2015)، بعنوان إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE – بسيدي بلعباس –، الدراسة عبارة عن أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم تخصص اقتصاد، والتي هدفت إلى الكشف عن مدى مساهمة استراتيجيات التغيير التي تبنتها مؤسسة ENIE في إحداث التغيير في تنمية وتعزيز قدراتها التنافسية، في ظل مايشهده محيط بيئتها من تطورات وتغييرات بما يسهم في المحافظة على مركزها التنافسي في السوق، والرفع في حصتها السوقية فيه، حتى تضمن بقائها واستمرارية نشاطاتها، واستخدمت أداة المقابلة لجمع البيانات وفق المنهج وصفي وتحليلي وكان من أبرز نتائجها إن التغييرات السابقة التي قامت بها المؤسسة سارت بوتيرة بطيئة ، ونتائجها الأولية المحققة كانت كارثية ولم يتم من خلالها البلوغ لنتائج مرضية ، كما أن مواكبتها للتغييرات التي يعرفها نشاط الصناعي للمنتجات الالكترونية تجعل منها أكثر استجابة للتغييرات البيئية الحاصلة ، ولكن في ظل شح الإنفاق على البحوث العلمية، وغياب تام لمراكز ومصالح البحث والتطوير والابتكار بها، بملاين عليها التقييد بمفرزات السوق، فإذا ما عرفت حركة السوق والطلب على منتجاتها سکونا ملحوظا عادت المؤسسة لسابق عهدها .

● دراسة زهير محمود الكردي، (2016)، بعنوان إستراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة *دراسة حالة الجامعة الإسلامية*، الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير في أصول التربية بكلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة، والتي هدفت إلى صياغة إستراتيجية لتطوير القيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، في ضوء مبادئ التنمية المستدامة وذلك من خلال التعرف على واقع قيادة التغيير في الجامعة الإسلامية، وتمثلت عينتها في العمداء ونوابهم ومدراء الوحدات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة واستخدمت أداة الاستيانه لجمع البيانات وفق المنهج التحليلي وكان من أبرز نتائجها وضع إستراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في ضوء مبادئ التنمية المستدامة تتضمن رؤية ورسالة الجامعة وأهداف تساعد على تطوير قيادة التغيير وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي.

الفصل الأول: الأسس النظرية حول التسويق الإلكتروني

تمهيد:

يشهد العالم ثروة هائلة في مضمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فبعد إن كان التسويق تقليدي يتم البيع والشراء فيه على المباشر، انتقلت المفاهيم إلى التسويق عبر الانترنت والوسائل الرقمية بمختلف أشكالها، إلى أن أصبح مفهوم التسويق الإلكتروني من أحدث الوسائل لترويج السلع والخدمات، حيث استطاعت العديد من الدول الكبرى توجيه التسويق عبر الانترنت لتوفير الجهد والوقت والمال، فباعتقاد التسويق الإلكتروني على الانترنت ومختلف الوظائف تحسنت وظائف التسويق التقليدية.

وانطلاقاً مما سبق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث سنتكلم في البحث الأول حول مفاهيم عامة حول التسويق الإلكتروني ومن ثم سنتطرق إلى المبحث الثاني نتحدث فيه عن التسويق الإلكتروني ومتطلباته، أما المبحث الثالث حول إيجابيات وسلبيات التسويق الإلكتروني.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التسويق الإلكتروني

إن التساؤل الذي يشغل ذهن كثير من الأكاديمين والممارسين على السواء هو هل التسويق من خلال الأساليب الإلكترونية الحديثة يختلف عن التسويق باستخدام الأساليب التقليدية المتعارف عليها ؟ وبالرغم من انه من الممكن أن نحصل على إجابة شافية في هذا الخصوص نظرا لحدثة ومحدودية استخدام هذه الأساليب الإلكترونية، إلا انه يمكن القول بأن التسويق الإلكتروني سوف يترتب على استخدامه تغير العديد من المفاهيم وزيادة أهميته، فعلى الرغم من وجود النشاط التسويقي من القدم إلا انه تغير بشكل كبير عبر الزمن من تسويق تقليدي إلى تسويق بمفهومه الحديث .

المطلب الأول: ماهية التسويق

أولاً: تعريف التسويق وأهميته: أخذ المفهوم التسويقي عدة أشكال وعدة مراحل وأولى المراحل التوجه الإنتاجي التي تعتبر هذه المرحلة من أقدم الفلسفات التي اعتمدت عليها المنظمة وفيها كانت مشكلة الإنتاج هو محور انشغال الإدارة في المنظمة¹، أما التوجه الجديد للتسويق يؤسس لمفهوم إنتاج ما يجب المستهلك شراؤه وليس بيع ما يجب المنتج تصنيعه، وذلك لكسب رضا الزبون²، وتحقق للمنظمة الربحية خلال فترة مناسبة³، فجمعية التسويق الأمريكية (A.M.A) عرفت التسويق عام 2004 على انه مجموعة من العمليات لخلق التواصل وتقديم القيمة للعملاء وإدارة علاقات العملاء بالطرق التي تفيد المنظمة وأصحاب المصلحة⁴، وأيضا القيام بأنشطة الأعمال المختلفة لأحداث تدفق مباشر للسلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل⁵، فجمعية التسويق بالمملكة المتحدة عرفت على انه العملية الإدارية التي تتعلق بتحديد والتنبؤ وتقديم احتياجات المستهلك من سلع وخدمات وأفكار⁶، كما عرف كندف وستل Cundiff&stil التسويق بأنه العملية الإدارية

¹ سعيدة بولطيف، سامية لحو، مساهمة التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية بمنظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، المجلد9، العدد3، الخلفة-الجزائر، 2015، ص285.

² براهيمى فاروق، مفهوم التسويق في القرن الواحد والعشرون:مراجعة لتعريفات التسويق منذ ظهوره إلى يومنا هذا، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، المجلد04، العدد08، أم بواقي-الجزائر، 2017، ص221.

³ انس عبد الباسط عباس، جمال ناصر الكميم، التسويق المعاصر، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2011، ص11.

⁴ Chelby d.Hunt, **Marketing Theory: Foundations, Controversy, Strategy, Resource-Advantage Theory**, M.E sharpe, 1^ééd , the united states of American, 2010, p60.

⁵ تامر ياسر البكري، أحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2019، ص32.

⁶ محمد الناجي الجعفري، التسويق، كلية ود مني الأهلية الجامعية، ط2، السودان، 1998، ص11.

التي يتم بواسطتها تحقيق قدر من الموائمة بين السلع والخدمات المنتجة من جهة وبين الأسواق من جهة أخرى والتي تنتقل من خلالها ملكية تلك السلع والخدمات من بائعيها إلى مشتريها¹، إذا التسويق هو فلسفة ومنهجية ومجموعة التقنيات التي يؤخذ بها لتحقيق غاية ما²، فهو عملية تنطوي على التخطيط والتنفيذ لمفاهيم المنتج والتسعير والترويج والتوزيع والمتعلقة بالأفكار أو السلع والخدمات لإيجاد عملية تبادل والتي تساعد على تحقيق أهداف الأفراد والمنظمات³.

أما من أهمية التسويق إنها تكمن في إنعاش التجارة الداخلية والخارجية وبذلك يسهل حركة التبادل ويساعد على النمو الاقتصادي، مما يوفر فرص عمل جديدة⁴، والتنوع في المهن والتخصصات التي يتطلبها التسويق⁵، إذ أن نجاح أي نظام اقتصادي يتوقف إلى حد كبير على نجاح المنظمات المختلفة في تسويق منتجاتها داخل البلد وخارجه بأحسن كفاية ممكنة، ومما يعزز أهمية التسويق الترابط القائم بين أهدافه وأهداف خطط التنمية الاقتصادية وغاياتها، لان ناتج المجتمع من السلع والخدمات قد يزيد بشكل مطلق، إلا إذا إن هذه المنتجات قد لا تكون بالجوودة المناسبة أو لا تقدم في الوقت والمكان والكيفية التي تحقق الإشباع المنشود وعلى ذلك، ففي الوقت الذي تقوم فيه قطاعات الإنتاج المختلفة بزيادة مقدار أو كمية ما تقدمه من منتجات فإن التسويق بالجودة المناسبة هو الذي يضمن انسياب هذا الإنتاج إلى المستهلك أو القطاعات السوقية المستهدفة، وبالشكل الذي يحقق رفع مستواه المعيشي الذي من أجله تأسس النشاط الاقتصادي بجميع أنواعه وأشكاله⁶، فالتسويق يزود المستهلك بالمعلومات التي يحتاجها عن المنتج (المادي/الخدمي) من خلال وسائل الترويج المعروفة وبما يحقق الرضا للمستهلك، فهو يعمل بوصفه نشاطا اجتماعيا، وعليه فانه يلتزم بالمحافظة على البيئة

¹ ناجي معلا، أصول التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2020، ص16.

² ليلي كوسة، واقع وأهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"دراسة حالة إتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس-، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة منتوري، قسنطينة-الجزائر، 2008، ص22.

³ مصطفى يوسف كافي، التسويق الإلكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية المعاصرة ، دار رسلان للنشر والتوزيع، ط1، دمشق -سوريا، 2009، ص11.

⁴ نجوى سعودي، ضرغام علي مسلم العميدي، دور التسويق الريادي في تطوير صناعة السياحة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة محمد بوضياف، المجلد12، العدد3، المسيلة- الجزائر، 2020، ص143.

⁵ عبد القادر بودي، ساهل سيدي محمد، متطلبات التسويق في الدول النامية مع الإشارة إلى المؤسسة الاقتصادية بالجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 09، بسكرة- الجزائر، 2006، ص14.

⁶ حميد الطائي وآخرون، التسويق الحديث مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2010، ص ص49-50.

من التلوث والفساد، وأيضا دوره في المحافظة على الاعتبارات والقيم الأخلاقية والقانونية وغيرها مما يسهم بصيانة المجتمع¹، وإنتاجه لعدة منافع كالمنفعة الشكلية، الزمانية، الحيازية، المعلوماتية².

ثانيا: وظائف التسويق: يكمن تصنيف الوظائف التسويقية بشكل أكثر تفصيلا على النحو التالي³:

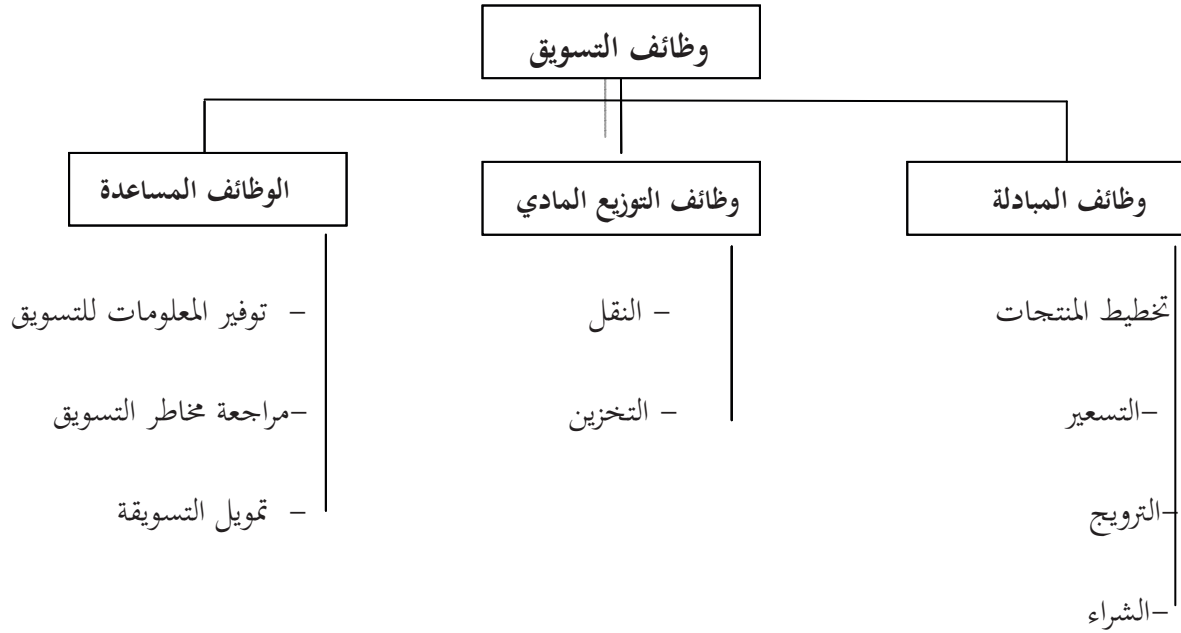
- وظائف اتصالية:وتتعلق بكافة الأنشطة التي تستهدف البحث عن مشتركين وبائعين للسلعة؛
- وظائف المبادلة: وتظم أنشطة البيع والشراء وما يرتبط بها من عمليات وإجراءات؛
- وظائف ترويجية:وتشمل كافة الأنشطة التي تستهدف التأثير على الأفراد، وإقناعهم بالسلع والخدمات المقدمة لاستمالة سلوكهم الشرائي، ويظم ذلك الوسائل الترويجية المختلفة كالإعلان والدعاية والعرض..... الخ؛
- وظائف النقل المادي:وتشمل أنشطة النقل والتوزيع والتخزين الخاصة بالسلع؛
- وظائف التسعير:وتشمل تحديد السعر المناسب، الذي يجب أن يكون عاليا إلى المستوى الذي يمكن من تغطية التكاليف المختلفة للسلعة، ومنخفضا إلى المستوى الذي يمكن من خلاله استمالة الأفراد لشراء السلعة؛
- وظائف تسهيلية أخرى:وتشمل التحويل والائتمان، تحمل المخاطر، الترميط والتدرج السلعي، تجزئة الكميات الكبيرة إلى كميات صغيرة تتناسب مع الطلب، بحوث التسويق، والشكل الموالي يوضح وظائف التسويق.

¹ ابراهيم مرزقلان، إستراتيجية التسويق الإلكتروني للكتاب في الجزائر دراسة تقييمية للمواقع الإلكترونية للناشرين، رسالة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة- الجزائر، 2010، ص24.

² عبد الحفيظي محمد الأمين، دور إدارة التسويق في كسب الزبون:دراسة حالة مؤسسة مولاي للمشروبات الغازية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009، ص22.

³ ربحي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي، تسويق المعلومات وخدمات المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان-الأردن، 2015، صص52-53.

الشكل رقم (1): وظائف التسويق



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي، تسويق المعلومات وخدمات المعلومات ، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان-الأردن، 2015، ص 53.

ثالثاً: خصائص التسويق: يتسم التسويق ببعض السمات أو الخصائص المتميزة والتي منها¹:

- انه يعد عملية متطورة متجددة، وهذه السمة في التغيير والتطور والتجديد نتجت لمواجهة الظروف المتغيرة والمتطورة في الأسواق وتحسين وتطوير أشكال السلع والخدمات وأنواعها، وضرورة تواجدها في مختلف الأماكن أو لضرورة التقيد بقوانين الدولة وأنظمتها؛
- تتميز أنظمة التوزيع فيه بالتنافسية، إذ يتم وباستمرار استخدام أساليب متجددة أفضل لتقديم وترويج أنواع معينة من السلع والخدمات وإظهار أفضليتها على غيرها من السلع والخدمات البديلة الأخرى، ولتأثير السعر في قرار المشتري لحياسة نوع دون آخر، فإن البائع يلجأ غالباً إلى زيادة معدل دوران المخزون وتخفيض هامش الربح بقصد زيادة المبيعات ومواجهة المنافسة، كما تعد واثراً التغيير في ملكية المؤسسات التسويقية مرتفعة وتتطلب ممارسة التسويق فيها مهارات وقدرات متخصصة؛
- من خصائصه المتميزة أيضاً سمة التركيز على الأشخاص أو الناس في تأدية وظائفه، وتحقيق مقولة أن حياة الأعمال هي حياة الناس فيها، فما يريد الناس من السلع والخدمات أو يظنون انه يريدونه يتم توريده

¹وائل رفعت خليل، إدارة التسويق، دار المعزز للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2017، ص105.

بوسائل تسويقية جيدة أو سيئة في نظر المشتري الذي يتحكم شخصيا بها حسب قيمه واتجاهاته وأنظمة الدول التي مصالح الناس؛

- هيمنة المؤسسات التسويقية ذات الحجم الصغير، فأغلب المؤسسات التسويقية وخاصة لدى تجار التجزئة والجملة توظف الواحدة منها عددا قليلا من العاملين، وحتى في الدول المتقدمة لا يتجاوز عدد العاملين في كل منها خمسة أفراد وأكثرهم من مالكيها أو أصحابها، أما من حيث كمية المبيعات بالمبالغ النقدية فيبدو أنها متمركزة أكثر في المؤسسات كبيرة الحجم، ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلا عدد قليل من المؤسسات نحو 3% مسؤولة عن نسبة عالية من المبيعات نحو 30%.

وللمؤسسات الغير الربحية أيضا خصائص نذكر منها¹:

- تقوم المؤسسات الغير الربحية بتسويق خدماتها إلى قطاعات متعددة مما يعقد اتخاذ القرار حيال السوق المستهدف، فمثلا يمكن للجامعة أن توجه برنامجها التسويقي باتجاه الطلبة المحتملين، الطلبة الحاليين، الإباء، أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، الإداريين، مؤسسات الأعمال وكذا السلطات الحكومية؛
- إن الزبون أو مستخدم الخدمة لديه سيطرة أقل على مستقبل المؤسسة غير الربحية بينما نجده قد يتحكم في المؤسسة الهادفة للربح؛
- افتقار المؤسسات إلى هيكل تنظيمي واضح فالمنظمات غير الربحية لديها هياكل تنظيمية متعددة، فالمستشفى مثلا قد يكون له هيكل خاص بالإدارة، وآخر للمهنيين "الطاقم الطبي" هؤلاء الأفراد قد تتعارض خططهم في كيفية التعامل مع إستراتيجية تسويق المستشفى، وهكذا.

المطلب الثاني: تطور مفهوم التسويق الإلكتروني وتعريفه

أولا: تطور مفهوم التسويق الإلكتروني: يعد التسويق الإلكتروني احد المفاهيم الأساسية المعاصرة حيث استطاع خلال السنوات القليلة الماضية من الألفية الحالية أن يقفز بمجمل الجهود والأعمال التسويقية وبمختلف الأنشطة إلى اتجاهات معاصرة تتماشى مع العصر الحالي ومتغيراته²، فالتسويق التقليدي المبني على أساس طلب العملاء المقسم إلى قطاعات سوقية والمبني على أساس التسويق المختلط لم يعد كافيا، لان المتغيرات: السعر المنتج،

¹ نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان-الأردن، 2009، ص ص35-36.

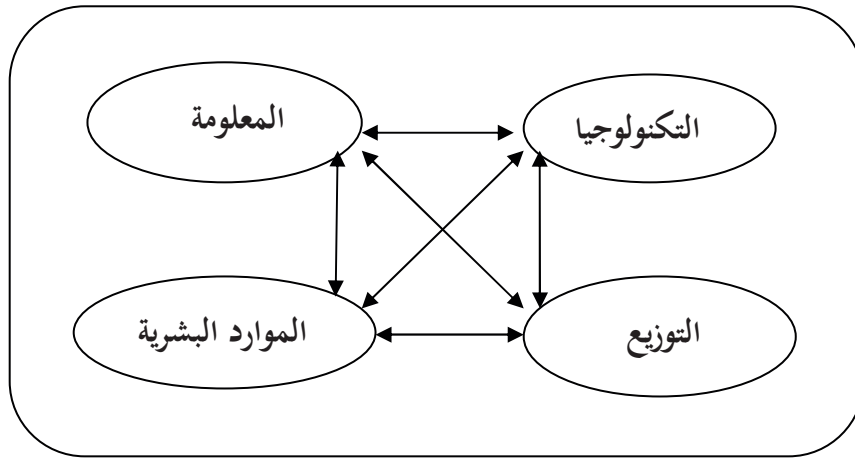
² مصطفى يوسف كافي، النقود والبنوك الإلكترونية، دار رسلان للنشر والتوزيع، ط1، دمشق-سوريا، 2011، ص251.

الفصل الأول:.....الأسس النظرية حول التسويق الإلكتروني

التوزيع، الإعلان الهادف إلى رفع الحصة السوقية، ورقم الأعمال للمؤسسات لم تعد قادرة على إدماج المشاريع التكنولوجية في إطار سياسة تطوير البنوك وعليه فإن التسويق الإلكتروني يتطلب أربع متغيرات تعتبر المفاتيح القيادية له وهي: المعلومة، التكنولوجيا، التوزيع، الأفراد.

كل هذه المتغيرات يمكن أن تعتبر كمصدر مستقل لتطور عملاء جدد أو عروض جديدة وذلك كما هو موضح في الشكل " 2 " .

الشكل رقم(2): القواعد الأساسية لتسويق الإلكتروني



المصدر : بوباح عالية، دور الانترنت في مجال تسويق الخدمات "دراسة حالة قطاع الاتصالات"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة، الجزائر، 2011، ص72.

فالتسويق الإلكتروني يهدف عن طريق استخدام التقنيات التكنولوجية المتاحة إلى تعظيم أرباح المؤسسة وبذل الجهود لتلبية الحاجات الشخصية لكل زبون بصفة كلية، دائمة تفاعلية وفي إطار أكبر مقارنة ممكنة¹.

يعتبر التسويق الوظيفة الأكثر إلكترونية بالمقارنة مع وظائف المؤسسة الأخرى وقد تمكن التسويق الكلاسيكي من التأقلم ومسايرة التطور التكنولوجي حيث تطور هذا المفهوم بعدة مراحل حتى وصل إلى

¹ بوباح عالية، دور الانترنت في مجال تسويق الخدمات "دراسة حالة قطاع الاتصالات"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة- الجزائر، 2011، ص72.

الفصل الأول:.....الأسس النظرية حول التسويق الإلكتروني

ما يسمى بالتسويق عبر الانترنت أو التسويق عبر الخط ويمكن سرد باختصار مفهوم التسويق عبر الانترنت في الجدول التالي¹:

الجدول رقم (1): يبين تطور مفهوم التسويق الإلكتروني

السنة	1970	1980	1990	2000
اتجاه التسويق ونوعه	تسويق العرض	تسويق الطلب	التسويق الإداري	التسويق الإلكتروني
الأولوية	تلبية احتياجات المؤسسة الداخلية	احتياجات الزبائن	احتياجات الزبائن احتياجات الشبكة التوزيعية، تحصيل الربح الإجمالي.	التشخيص، التفاعلية
المبدأ الذي يقوم عليه هذا المفهوم	رفع حجم المبيعات	القيام بدراسة التسويق، الاتصالات من اجل رفع حجم المبيعات	الاهتمام بالجودة والربح الإجمالي، الحرص على تكامل شبكة التوزيع والاتصالات ورفع حجم المبيعات	الاهتمام بالعميل وإنشاء القيمة لديه، مواكبة التكنولوجيا و الاهتمام بالاتصالات، تحسين الجودة لتحقيق الربح.

المصدر: الخنساء سعادي، التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون، من خلال المزيج التسويقي-دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006، ص30.

¹ الخنساء سعادي، التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون، من خلال المزيج التسويقي-دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006، ص30.

نلاحظ من خلال الجدول أن المفهوم التسويقي تطور منذ السبعينات حيث تغيرت أولوياته ومبادئه فقد تمكن من التأقلم ومسايرة التطور التكنولوجي، هذا المفهوم تطور حتى وصل إلى ما هو عليه اليوم وهو التسويق الإلكتروني أي تعددت تعاريفه وتنوعت بتنوع مداخله¹.

ثانياً: تعريف التسويق الإلكتروني: يعرف على أنه نتيجة تطبيق تكنولوجيا المعلومات على التسويق التقليدي²، فهو من المفاهيم الجديدة والمبتكرة في عالم التسويق، ومن الملاحظ أن مفهوم التسويق الإلكتروني يشبه نوع من الغموض حتى في أدبيات التسويق، ويعود سبب ذلك إلى الاعتقاد أن التسويق لا يتم إلا من خلال الانترنت، ولهذا السبب بالذات ينبغي التأكيد على المعطيات التالية قبل إعطاء تعريف دقيق للتسويق الإلكتروني³.

- تتم عمليات التسويق الإلكتروني ووظائفه عبر التقنيات الرقمية كافة، وعبر وسائل الاتصالات السلكية واللاسلكية؛
- التسويق الإلكتروني يعني البيع والشراء عبر التقنيات الرقمية، والتي تمثل الانترنت أبرزها، بينما يشتمل على العمليات التي تسبق التي تسبق العملية الإنتاجية كافة، وبعد الحصول على السلع أو الانتفاع بالخدمات؛
- هناك من يعتقد أن التسويق الإلكتروني هي التجارة الإلكترونية، وهذا اعتقاد خاطئ فبالتالي يجب التمييز بينه وبين التجارة الإلكترونية⁴، فالتجارة الإلكترونية هي متاجرة عبر تقنيات رقمية والتي تعتبر صيغة التوزيع تتعلق بالعمليات عبر الهاتف، التلفزيون، الحاسوب، الانترنت.....الخ⁵، بينما التسويق الإلكتروني هو سلسلة وظائف تسويقية متخصصة، ومدخل شامل لا يقتصر على المتاجرة بالسلع والخدمات، وان كان يستخدم التقنيات الرقمية كرافعة لتحسين أداء المنظمة بشكل عام.

¹ منال سماحي، التسويق الإلكتروني وشروط تفعيله في الجزائر "دراسة حالة اتصالات الجزائر"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015، ص69.

² حسام الدين عبد الحفيظ، التسويق الإلكتروني وأثره على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة IRIS"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المجلد 03، العدد 05، المسيلة-الجزائر، 2015، ص145.

³ بشير العلاق، التسويق الإلكتروني مدخل تطبيقي، دار الياقوت العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2014، صص15-16.

⁴ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية-الوظائف-المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2008، ص306.

⁵ De mohamed moustafa al hassael, **Marketing management: information, communication et stratégies**, édition publibook, 1éd, paris-france, 2011, p74.

ووفقا لهذه التوضيحات، نرى أن التعريف التالي للتسويق الإلكتروني يعطي صورة شاملة ودقيقة للقارئ.

❖ 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 المنظمة¹.

المطلب الثالث: خصائص التسويق الإلكتروني، أنواعه، صورته

أولا: خصائص التسويق الإلكتروني: يتميز التسويق الإلكتروني بخصائص أهمها²:

- **الخدمة الواسعة:** التسويق الإلكتروني يتميز بأنه يقدم خدمة واسعة ويمكن للعملاء المتعاملين مع الموقع التسويقي التعامل معه في أي وقت ودون أن تعرف الشركة صاحبة الموقع من قرأ رسالتها الإلكترونية إلا إذا اتصل العميل بها كما لا يمكنها مراقبة الزائرين لموقعها؛
- **عالمية التسويق الإلكتروني:** أن الوسائط المستخدمة في التسويق الإلكتروني لا تعرف الحدود الجغرافية بحيث يمكن التسوق من أي مكان يتواجد فيه العميل من خلال حاسبه الشخصي على الموقع المخصص للشركة، مع وجود محذور من عدم تبلور القوانين التي تحكم التجارة الإلكترونية، وخصوصا ما يتعلق منها بأمان الصفقات التجارية؛
- **الخداع والشركات الوهمية:** تزداد أهمية الحذر من التسويق غير الصادق الذي لا يحمل مضمونا حقيقيا، لأنه من السهل نشر هذه المعلومة عن الشركة عبر الإنترنت وان احد الزبائن قد يتعرض لحالة خداع من هذه الشركة الوهمية أو غير ملتزمة مثل التعامل ببطاقة ائتمان مسروقة... الخ؛
- **تضييق المسافة بين الشركات:** وذلك من حيث الإنتاج والتوزيع والكفاءات البشرية حيث يمكن للشركات الصغيرة الوصول عبر الانترنت إلى السوق الدولية بدون أن تكون لها البنية التحتية للشركات الضخمة المتعددة الجنسية وتجعلها تقف على قدم المساواة مع هذه الشركات في المنافسة؛

¹أحسن يسمينة أميرة وآخرون، دور التسويق الإلكتروني في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية"، مجلة الدراسات الاقتصادية العميقة، جامعة عبد الحميد بن باديس، المجلد 02، العدد 05، مستغام-الجزائر، 2017، ص 209.

²رائد محمد عبد ربه، التسويق الإلكتروني، الجنادرية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان-الأردن، 2011، ص 10-11.

- **تقبل وسائل الترويج عبر الشبكة:** مع الطبيعة الدولية للتسويق الإلكتروني تلعب الاختلافات الحضارية والحساسيات الثقافية دورا هاما في ذلك، وخصوصا بالنسبة للطرق المتبعة للترويج بحيث يمكن لامة ما أن تتقبل الوسائل الترويجية وتتوافق مع عقليتها الثقافية وأخرى تنبذها وتتخذ منها موقف معادي؛
- **غياب المستندات الورقية:** في التسويق الإلكتروني تنفذ الصفقات الكترونيا دون حاجة لاستخدام الورق وخصوصا المنتجات التي تقبل التقييم وذلك من عملية التفاوض حتى تسليم البضاعة حتى قبض الثمن، وهذا ما أثار مسألة العقود وصحة التواقيع الرقمية، الأمر الذي دعا المنظمات الدولية لوضع إطار قانوني خاص بالتجارة الإلكترونية، والتوقيع وتسديد القيمة الكترونيا؛
- **الرقابة:** يشار إلى الشبكة على أنها وسيلة سحب "pull medium" نظرا لتحديد مستخدميها لما يستعرضونه من مواقع، ولهذا فإن خاصية الرقابة في التسويق الإلكتروني مرتبطة بقدرة تنظيم المعلومات التي يشاهدها الزبائن على الشبكة، وبهذا يكون المضمون الأساس للرقابة هو جذب الزبائن وإثارة اهتمامهم والحفاظ عليهم دون انتقالهم إلى مواقع أخرى منافسة على الشبكة¹.

ثانيا : أنواع التسويق الإلكتروني: يرى احد خبراء التسويق في العالم "كوتلر " انه يمكن تصنيف التسويق الذي تمارسه المنظمات إلى 3 أنواع رئيسية²:

- **التسويق الخارجي Externat Marketing:** وهو مرتبط بوظائف التسويق التقليدية كتصميم وتنفيذ المزيج التسويقي؛
- **التسويق الداخلي Internal Maketing:** وهو مرتبط بالعاملين داخل المنظمة حيث انه على المنظمة يجب أن تتبع سياسات فعالة لتدريب وتحفيز العاملين لديها للاتصال الجيد بالعملاء، ودعم العاملين للعمل كفريق يسعى لإرضاء حاجات ورغبات العملاء، فكل فرد في المنظمة يجب أن يكون موجه في عمله بالعملاء وحيث انه ليس كاف وجود قسم في المنظمة خاص بالقيام بالأعمال التقليدية لوظيفة التسويق وبقية الأفراد أو الأقسام كلا في اتجاه آخر؛
- **التسويق التفاعلي Interactive Marketing:** وهو مرتبط بفكرة إن جودة الخدمات والسلع المقدمة للعملاء تعتمد بشكل أساسي على جودة التفاعل والعلاقة بين البائع والمشتري.

¹ ليلي مطالي، الوجيز في التسويق الإلكتروني، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ط1، بيروت-لبنان، 2016، ص47.

² أحمد صالح النصر، علي فلاح مفلح الزعبي، التسويق الإلكتروني في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2019، ص40.

ثالثاً: صور التسويق الإلكتروني: يأخذ التسويق الإلكتروني صوراً مختلفة نوضحها في المصنوفة التالية

التي قدمها "كوبل":

الجدول رقم (2): مصنوفة صور التسويق الإلكتروني

من / إلى	الحكومة (G)	شركة (B)	مستهلك (C)
حكومة	G2G	G2B	G2C
شركة	B2G	B2B	B2C
مستهلك	C2G	C2B	C2C

المصدر: راكر علي محمود الزعاري، غسان الطالب، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2019، ص71.

والتي نوضحها في مايلي¹:

- **التسويق الإلكتروني بين منظمة ومستهلك B2C**: ويعد هذا النوع من التسويق الإلكتروني من أهم الأنواع والذي تحاول من خلاله المنظمة الوصول للأفراد المستهلكين ليصبحوا عملاء لديها؛
- **التسويق الإلكتروني بين منظمة ومنظمة B2B**: ويشمل هذا النوع التبادلات التجارية والمعلوماتية الإلكترونية بين منظمة أعمال ومنظمة أعمال أخرى؛
- **التسويق الإلكتروني بين منظمة وحكومة B2G**: والذي قد يتخللها التغذية الراجعة من منظمات الأعمال للجهات الحكومية على الخدمات التي توفرها؛
- **التسويق الإلكتروني بين مستهلك ومستهلك C2C**: ويعبر هذا النوع من التسويق الإلكتروني عن التبادلات بين مستهلك ومستهلك آخر كالمواقع الإلكترونية التي توفر القدرة لبيع المنتجات لديهم لمستخدمين آخرين؛
- **التسويق الإلكتروني بين مستهلك ومنظمة C2B**: التبادلات التجارية والمعلوماتية يشمل ذلك التغذية الراجعة من العملاء لمنظمات الأعمال؛

¹ راكر علي محمود الزعاري، غسان الطالب، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2019، ص71.

- **التسويق الإلكتروني بين مستهلك وحكومة C2G**: التبادلات التجارية والمعلوماتية والتغذية الراجعة بين المستهلك والحكومة؛
- **التسويق الإلكتروني بين الحكومة والمستهلك G2C**: ويعد هذا النوع من التسويق الإلكتروني شبيهاً بما توفره الحكومة الإلكترونية من خدمات ومعلومات للمواطنين على اعتبارهم عملاء، كما تشمل تبادلات الضرائب والرسوم المفروضة من الحكومة على الخدمات المختلفة؛
- **التسويق الإلكتروني بين الحكومة والمنظمة G2B**: ويعد هذا النوع من التسويق الإلكتروني شبيهاً بما توفره الحكومة الإلكترونية من خدمات ومعلومات لمنظمات الأعمال، كما تشمل التعليمات والتبادلات الضرائب والرسوم المفروضة من الحكومة على الخدمات المختلفة التي تزودها لمنظمات الأعمال؛
- **التسويق الإلكتروني بين حكومة وحكومة أخرى G2G** أو جهة حكومية مع جهة حكومية أخرى، بما يشمل تبادل المعلومات والخدمات سواء الداخلية أو الخارجية.

المطلب الرابع: الفرق بين التسويق الإلكتروني والتقليدي:

هناك عدة فروق بين التسويق الإلكتروني والتقليدي نجملها في الآتي¹

- الانترنت هو وسيلة الاتصال من عدة أطراف إلى أطراف أخرى ولكن التسويق التقليدي يكون بين طرفين فقط وهذا يمثل أفضل وسيلة للاتصال؛
- التسويق الإلكتروني هو تسويق فردي أي انه موجه لكل مستهلك على حدا باعتباره قطاع سوقي مستقل ويسمى هذا بالتفصيل الجماهيري؛
- إن طبيعة شبكة الاتصالات العالمية تشيد إلى تحقيق التفاعلية من خلال التسهيلات المتعلقة بالمعلومات المؤثرة إذ أن الخدمة الإلكترونية تقدم وفقاً للمواصفات التي يطلبها العميل، أما التسويق التقليدي فإن مواصفات الخدمة تقدم لكل العملاء وليس لعميل فقط؛
- في التسويق الإلكتروني يتم تجزئة السوق إلى مجتمعات يتم فيه تجميع العملاء من زوي الأفكار والاتجاهات المتشابهة حيث تقدم لهم الخدمة بصورة واحدة أما في التسويق التقليدي فيتم تجزئة السوق إلى قطاعات بطريقة عشوائية؛

¹ محمد الفاتح محمود المغربي، التجارة الإلكترونية، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2016، ص ص128-129.

- في التسويق الإلكتروني تتم مشاركة العميل بشكل فعال كمدخل مهم من مدخلات إنتاج السلعة وتقديم الخدمة، حيث انه يتم النظر للعميل على أساس انه شريك أما في التسويق التقليدي فإن العميل هو هدف تسعى الشركة للوصول إليه وتحقيقه؛
- لا يخضع سوق الانترنت لقيود الوقت والمكان والتكلفة، كما في الأسواق التقليدية، ولكن قد يكون من الصعب استهداف مجموعة محددة من الزبائن لذلك يجب وضع أهداف محددة¹.

المبحث الثاني: التسويق الإلكتروني ومتطلباته

استطاع التسويق الإلكتروني أن يقفز بحمل الجهود والأعمال التسويقية وبمختلف الأنشطة إلى اتجاهات معاصرة تتماشى مع العصر الحالي ومتغيراته، وذلك بتوفر متطلباته وتطبيقاته لتحقيق فعاليته على شتى مراحله و بالاستعانة بمختلف الأدوات والوسائل المتطورة وكذلك استراتيجياتها والتكنولوجيا الحديثة في تنفيذ العمليات والأنشطة التسويقية.

المطلب الأول: متطلبات وتطبيقات التسويق الإلكتروني

أولاً: متطلبات التسويق الإلكتروني: تأخذ أنشطة معالجة المعلومات التي تتم في التسويق الإلكتروني شكل صفقات تجارية يمكن أن يلاحظ بشأنها العديد من النقاط الآتية²:

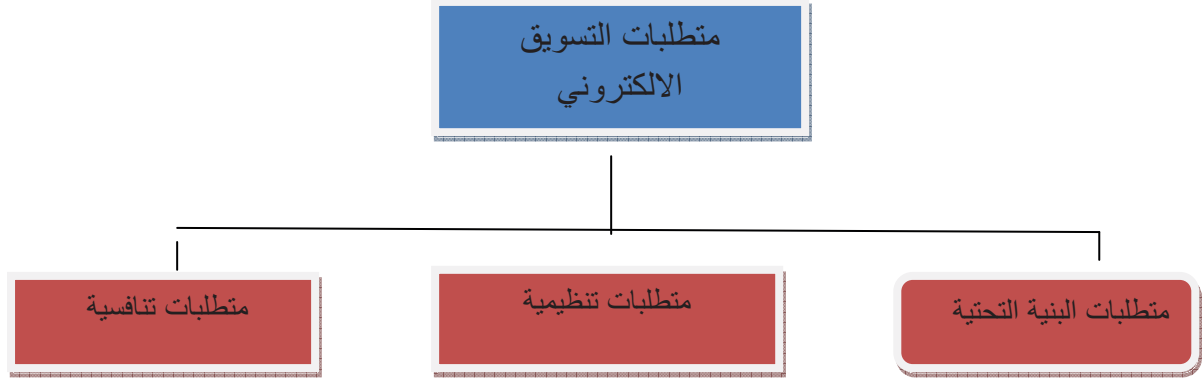
- المعلومات التجارية بين الشركة والمستهلكين عبر الشبكات العامة لغرض التسوق المنزلي، أو إجراء العمليات البنكية؛
- المعاملات التجارية مع الشركاء التجاريين باستخدام تبادل المعلومات الإلكترونية، و الخاصة بجميع المعلومات كبحوث السوق باستخدام أجهزة مسح رمزية ومعالجة البيانات لاتخاذ القرارات الإدارية أو حل المشاكل التنظيمية ومعالجة المعلومات لإدارة العمليات وكذلك المعاملات التجارية بخصوص توزيع المعلومات مع زبائن محتملين بما في ذلك عمليات الإعلان والبيع.

هناك العديد من المعوقات التي تعارض عملية التسويق الإلكتروني والتي تشكل المتطلبات الأساسية في حقل التسويق الإلكتروني وهي مشكلة ثلاثية الأبعاد تتمثل كما يأتي:

¹فؤاد الكريزي، محاضرة في التسويق الإلكتروني، مؤسسة فؤاد الكريزي للنشر والتوزيع، ط1، اليمن، 2017، ص14.

²نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، ص373.

الشكل رقم (3): متطلبات التسويق الإلكتروني



المصدر: أحمد صالح النصر، علي فلاح مفلح الزعي، التسويق الإلكتروني في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2019، ص327.

1) **متطلبات تنظيمية:** وهو مطلب ذو طبيعة تقنية يتصل به متطلبات بناء وتطوير الكوادر البشرية في حقل المعرفة التقنية ومتطلبات إستراتيجيات إدارة مشاريع المعلوماتية في القطاعين العام والخاص وسلامة التعامل مع لغتها ومتطلباتها، غير أن الجهود في هذا المجال تتواصل لبناء البنية التحتية اللازمة للتسويق الإلكتروني، ويمكن القول أن الكثير قد تحقق في هذا المجال إذ تم تجاوز الكثير من مشكلات البنية التحتية في حقل الاتصال والحوسبة، وقد بينت الدراسات إن عدد من البروتوكولات الأمنية تم توفيرها، ذلك أن الأعمال الإلكترونية تتطلب تبادل معلومات خاصة بالأعمال التجارية والتي تحتوي على أسرار تجارية وصناعية وتداولات مصرفية¹؛

2) **متطلبات البنية التحتية:** إن عملية التسويق الإلكتروني تتطلب وسائل التكنولوجيا الحديثة، بل أن هذا التسويق هو وليد التكنولوجيا الحديثة، لذلك لا بد من دراسة الجانب التكنولوجي المتمثل بالبنية التحتية، والمتطلبات الواجب توافرها بالبنية التحتية اللازمة للتسويق الإلكتروني²:

• **البنية التحتية للتسويق الإلكتروني:** حتى يتمكن انتهاج التسويق الإلكتروني على مستوى المؤسسة وعلى الاقتصاد ككل لا بد من توفر بنية تحتية أساسية والمتمثلة فيما يلي:

¹ حسين وليد حسين عباس، سعدون حمود جثير الربعاوي، إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2015، ص455.

² سماحي منال، مرجع سبق ذكره، ص ص 96-98.

- البنية التحتية الصلبة:وتتمثل في كل التأسيس والتوصيلات الأرضية والخلوية والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة التسويق الإلكتروني؛
- البنية التحتية الناعمة:تتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التقنية للشبكات وبرمجية التطبيقات التي تم إنجاز عمليات التسويق الإلكتروني من خلالها، وهي تتكون من مواقع الويب، وقواعد البيانات الإلكترونية، خدمات الشبكات، الخدمة الذاتية للزبون، خدمات التجارة، إضافة إلى كفاءة وفعالية النظم القانوني للقطاع أين يحدد نطاق التدخل الحكومي وتحديد أولوية الدعم؛
- البنية التحتية البشرية:وتتمثل في مجموعة المكالمات العلمية والفنية والمهارات والكفاءات المؤهلة لتقديم الخدمات المرتبطة بالتسويق الإلكتروني، سواء تلك مرتبطة بالبنية التحتية الصلبة أو البنية التحتية الناعمة.
- **ب/بروتوكولات الحماية التجارية:**إن البنية التحتية للشبكة تتطلب مجموعة من البروتوكولات التجارية والسبب في ذلك يعود إلى عدم وجود جهة تتحكم فيها، فالانترنت ليست مثل الهواتف التي تتحكم بها مجموعة من الشركات والتي تنظم قوانينها من قبل الحكومات والدول، فالبروتوكول هو مجموعة من القوانين التي تحدد وتفصل كيف لحاسوبين الين أن يتصلا ببعضهما البعض عبر شبكة ما، أما أهم البروتوكولات التجارية المتعلقة بأمن الشبكة وهي:
 - بروتوكول HTTP(Hypertext Transfer Protocol)الأمن:هو بروتوكول نقل تشعبي يسهل القيام بالتحويلات الآمنة بين المستخدم والخدم باستخدام نموذج إدخال بيانات ويمكن المستخدم النقر على زر تقدم الأمن؛
 - نظام الدفع الافتراضي (First Virtual Holdings):أنشئ هذا النظام ليقدم الربط بين المصارف والشركات التي تصدر بطاقات الائتمان والشركات التي تقوم بأعمالها عبر الانترنت وزبائن الانترنت ؛
 - بروتوكول Net Bill (الفاتورة الإلكترونية):وهو نظام يسمح بإجراء الدفعات الإلكترونية عبر الانترنت وقد طوره الباحثين من جامعة Camegie، ويقدم وسيلة لكسب المال عن طريق دفعات صغيرة كل مرة باعتماد أعداد كبيرة من التحويلات؛
 - بروتوكول SSL(Secure Soket Layers):وهو بروتوكول يحول بيانات السداد والمعلومات الحساسة الأخرى بأمان بين التجار والعملاء إلا أن SSL لا يتحقق من أن المستهلك هل هو صاحب السداد الذي يمتلك بطاقة السداد أم لا؟

- بروتوكول Net Cash (نقدا عبر الانترنت): وهو نظام يعتمد على القسائم أو النقود الافتراضية التي يجب التعامل معها عبر الانترنت وبصدر بنك Net Cach هذه القسائم ويحولها مقابل عمولة 2% ويتم بواسطة هذا النظام تحويل الدفعات الصغيرة الأقل من 100 دولار؛
- Digi Cach: وهو نقد الكتروني طوره ديفيد شوم، ويجمع بين تحويل النقد والخصوصية والأمن، ويعتمد على نظام تشفير من أجل التعرف على الشاري؛
- بروتوكول SET بروتوكول الصفقة التجارية الالكترونية الآمنة (Protocol Secure Electronic): الغرض منه توفير الأمن لمدفوعات البطاقة عند عبورها الانترنت من مواقع والبنوك، فهو يقدم السرية وتكفل البيانات وتوثيق المستخدم والتاجر وعدم نسخ بيانات المستهلك؛

3) **متطلبات تنافسية:** يتعلق هذا المتطلب بتطوير الأعمال الالكترونية لضمان الاستمرارية والتنافسية فقد كان يعتمد على اتساع رفعة الأعمال وعلى اتساع رفعة الأعمال وعلى اتساع حجم سوق التجارة الالكترونية فان بناء المشاريع الالكترونية ليعكس قرارا حقيقيا بأهمية هذا المطلب إذ أن المطلوب ليس مجرد التواجد على الشبكة لان وجودا دون قدرة تنافسية وتطوير دائم يعادل عدم الوجود بل ربما يكون الخيار الأخير أقل كلفة ويوفر حسائر الوجود غير الفاعل على الشبكة، وقد شاع تأسيس المتاجر الافتراضية على الشبكة من أبرزها متاجر الألبسة والحلويات، كما ظهرت مواقع خدمتية شاملة مثل مواقع إخبارية وإعلانية وتسويقية للعديد من السلع في مقدمتها المجالات والصفحة ومنتجات تقنية¹.

ثانيا: تطبيقات التسويق الإلكتروني: بالرغم من أن ظهور الانترنت واستخدام بواسطة منظمات الأعمال قد اقتصر في بداية الأمر على الدور الترويجي والتعريف بالمنتج ومنتجاتها إلا أن العديد من الشركات العالمية الناجحة قد وسعت من نطاق مراحل التجارة الالكترونية (التسويق، الترويج، الإنفاق، التعاقد، الدفع الالكتروني، التسليم، خدمة العملاء)، وتتم عن طريق مجالات عديدة من أهمها²:

- **في مجال تسعير المنتجات:** تتيح شبكة الانترنت المعلومات الخاصة بأسعار المنتجات والخصومات والشروط المختلفة للتعاقد وطرق الدفع والتسهيلات الائتمانية المتاحة، وطالما أن العملاء يلعبون دور

¹ حسين وليد حسين عباس، سعدون حمود جثير الربعاوي، مرجع سبق ذكره؛ ص 472.

² ولد موسى توفيق، واقع التسويق الإلكتروني في المؤسسة المصرفية الجزائرية "دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري BEA"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم- الجزائر، 2018، ص 21.

نشطا في العلاقة مع المنتجين من خلال مد الشركة بالمعلومات ووضع المكونات الخاصة بالمنتج، فإن هذا الدور يمكن أن يمتد ليتضمن التفاوض مع الشركة بشأن الجوانب المرتبطة بالسعر؛

● **في مجال الترويج:** تروج منظمات الأعمال منتجاتها وذلك من خلال المواقع والصفحات الإلكترونية التي تقوم بتصميمها بنفسها، أو بشراء موقع على الانترنت وعرض كافة المعلومات والمواد الترويجية المتنوعة؛

● **في مجال التوزيع:** يتيح استخدام أساليب التسويق الإلكتروني قدرا عاليا من الإتاحة المكانية والزمنية للمنتجات، فاستخدام الانترنت يمكن الشركات من التفاعل المباشر مع العملاء على مدى 24 ساعة ومن ثم فليس هناك حدا زمنيا للتعامل مع العملاء، وبالتالي فإن استخدام الانترنت قد يقلل إلى حد كبير من استخدام الوسطاء التسويقيين وبصفة خاصة هؤلاء اللذين يقومون بتوزيع المنتجات حيث يمكن للمنتجين بالتوزيع المباشر للعملاء؛

● **في مجال خدمة العملاء:** تتنوع مجالات خدمة العملاء باستخدام الوسائل الإلكترونية بدلا من المساعدة في تحديد احتياجات وما يناسب المستهلك مروراً بالمساعدة في تقديم الخدمات المرتبطة بعملية البيع ذاتها وانتقال الملكية، وإنهاء بخدمات ما بعد البيع؛

● **بحوث التسويق:** تكوين قاعدة للبيانات والمعلومات بما يمكن من إعداد نظم متكاملة للمعلومات التسويقية¹.

المطلب الثاني: مراحل وفاعلية التسويق الإلكتروني

أولا: مراحل التسويق الإلكتروني: إقترح مكتب أرتير ليتل للإستشارات الإدارية نموذجاً يحتوي على

4 مراحل أساسية سماها بدورة التسويق الإلكتروني وهي²:

● **مرحلة الإعداد:** وفيها يتم جمع المعلومات الضرورية حول العملاء المرتقين (حاجات-رغبات) والأسواق المستهدفة وطبيعة المنافسة بشتى الوسائل التقليدية أو الإلكترونية؛

● **مرحلة الاتصال:** وفيها يتم الاتصال بالعميل لتعريفه بالمنتجات الجديدة التي يجري طرحها في السوق عبر الانترنت، وتتكون هذه المرحلة في حد ذاتها من 4 مراحل فرعية وهي مرحلة جذب الانتباه، مرحلة إثارة

¹ محمد عبد العليم صابر، التسويق والتجارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية-مصر، 2009، ص65.

² أحمد أمجد، مبادئ التسويق الإلكتروني، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2014، ص ص29-30.

الاهتمام، ثم مرحلة تكوين الرغبة، وأخيرا حمل العميل على القيام بتصرف، والذي يعني في نهاية المطاف اتخاذ القرار الشرائي، والجدير بالذكر أن تقنية الوسطاء المتعددة تستعمل كثيرا في هذه المرحلة بالإضافة إلى البريد الإلكتروني والأشرطة الإعلانية؛

- **مرحلة التبادل:** وهي تعتبر جوهرية عملية التسويق الإلكتروني فيحصل العميل على السلعة أو الخدمة بينما تحصل المنظمة على المقابل النقدي باستعمال نظم الدفع الضامنة؛
- **مرحلة ما بعد البيع:** إن التسويق الإلكتروني لا ينتهي بانتهاء عملية التبادل بل يجب المحافظة على العميل من خلال التواصل معه وخدمته عبر الوسائل المتعددة ومنها المجتمعات الافتراضية وغرف المحادثة والبريد الإلكتروني وتوفير قوائم الأسئلة المتكررة وخدمات الدعم الفنية والتحديث، فمؤسسة الأعمال يجب أن تحافظ على مشتري منتجاتها وتعمل على تطوير علاقات وطيدة معهم حتى تكسب ولاءهم لمنتجاتها، فإذا كان من السهل كسب ود المستهلك فإن من الصعوبة الاحتفاظ به في ظل المنافسة¹.

ثانيا:فاعلية التسويق الإلكتروني: حتى تنجح عملية التسويق الإلكتروني وتكون فاعلة فإنه يتطلب توفر

عدد من العناصر منها²:

- **تحقيق المنفعة للزبون:** من خلال طرح المنتج (سلعة أو خدمة) عبر الانترنت إذ يترتب على مستوى هذه المنفعة قرار الزبون بتكرار أو عدم تكرار عملية الشراء، فتسعى المنظمة قدر الإمكان إلى تحقيق الحاجات والرغبات الشخصية للزبون من خلال تبني منهج التوجه الشخصي؛
- **تحقيق التكامل مع جميع أنشطة الأعمال الإلكترونية:** بحيث تنعكس هذه الأنشطة في كل مرحلة من مراحل عملية التسويق الإلكتروني (مرحلة الإعداد، الاتصال، التبادل ومرحلة ما بعد البيع)، على سبيل المثال لا يمكن أن تجري وتتم عملية البيع بنجاح إذا لم يكن هناك تفاعل وتكامل مع نظم الدفع عبر الانترنت، وإذا لم تتوفر نظم أمن وحماية فاعلة، وإذا لم يتوفر عاملون مدربون على استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية بكفاءة عالية؛
- **القدرة على عرض محتويات وخدمات المتجر الإلكتروني في صورة فاعلة:** ينبغي عرض محتويات المتجر وخدماته المختلفة ضمن موقع الويب Web site بصورة تلاؤم الطبيعة الجديدة للأعمال الإلكترونية.

¹ خالد قاشي، زيوش ام الخير، التسويق في ظل مواقع الشبكات الاجتماعية "التسويق عبر الفيسبوك نموذجا"، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور، المجلد10، العدد02، الحلفة- الجزائر، 2018، ص367.

² مصطفى يوسف كافي، إدارة الأعمال الدولية، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2017، ص487.

إن محتوى المتجر الإلكتروني ينبغي أن يتضمن 3 جوانب تسويقية أساسية:

- توفير المعلومات اللازمة والكافية حول المنتجات المعروضة للبيع عبر الإنترنت؛
- تمكين الزبون من الاتصال والتفاعل مع عناصر مهمة في العملية التسويقية؛
- تحقيق عملية التبادل بفاعلية وهذا يتطلب توفير كل ما يلي حاجات ورغبات الزبون وتوفير الخدمات التكميلية التي تتعلق بالمنتج؛
- البناء البسيط والابتكاري لموقع المتجر الإلكتروني، ولتحقيقه يتطلب تحقيق الموازنة بين 3 عناصر مرتبطة:
 - عرض وتوفير القدر الكافي واللازم من المعلومات مع الاختصار قدر الإمكان حفاظا على وقت الزبون وتحقيقا للسرعة؛
 - توفير المعلومات الدقيقة التي يبحث عنها الزبون حصرا؛
 - تحقيق التنظيم الجيد لصفحات موقع الويب (موقع المتجر الإلكتروني).

المطلب الثالث: أساليب التسويق الإلكتروني والإشكال الجديدة له

أولا: أساليب التسويق الإلكتروني: تتطلب عملية التسويق الإلكتروني وسائل التقنية الحديثة المتمثلة بشبكات الكمبيوتر وأهمها شبكة الإنترنت المتاحة للجميع على نطاق عالمي والتي تتيح الاتصال بين ملايين الحاسبات حول العالم ومن خلالها يتم تبادل المعلومات وإجراء عمليات التسويق الإلكتروني، فيقوم باستخدام كمبيوتر وشبكة وموقع ومحتوى، ويمكن تناول بعض أهم وسائل التسويق الإلكتروني على النحو التالي¹:

- الترويج من خلال الأشرطة الإعلانية: وسيلة الترويج أساسية للمنتجات والخدمات على الإنترنت حيث أنها صارت شائعة بدرجة جعلت مستخدمي الويب لا يتوقفون عند ملاحظتها وبوضوح مؤيدو الأشرطة الإعلانية أنها تزيد من وعي الجمهور بالمنتج المعلن عنه، ومن ثم فهي وسيلة ذات قيمة في أية حملة ترويج على الإنترنت ويتم الترويج من خلال آليات البحث وهناك أساليب تقوم مواقع الدخول من خلالها بعرض الروابط الخاصة بها إلى المواقع الأخرى، يتمثل الأسلوب الأول في استخدام إحدى آليات البحث بينما يتمثل الأسلوب الثاني في إنشاء احد أدلة الويب، ودليل الويب عبارة عن قاعدة بيانات خاصة بURLs التي تم فرزها في هيكل تسلسلي، ومن أفضل أمثلة أدلة الويب Yahoo وExcite وlook smart وعند إدخال المستخدم للكلمات

¹ عمر أحمد أبو الهاشم الشريف وآخرون، الإدارة الإلكترونية:مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2013، ص278.

الأساسية في نموذج آلية البحث على أي من هذه المواقع، فإن النتائج يتم عرضها تقوم في واقع الأمر على مواقع الويب الموجودة بقاعدة البيانات الخاصة بموقع الدخول فقط، ولا تقوم هذه المجموعة من URLs على فهرسة أوتوماتيكية للويب، ولكنها تقوم على إضافة يدوية لمواقع الويب؛

- الترويج عبر غرف الدردشة: وهي عبارة عن قوائم مراسلات غير تجارية تسمح لمستقبلي رسائل البريد الإلكتروني بإرسال هذه الرسائل إلى مجموعة يرأسها في العادة عضو واحد، أما غرف الدردشة فهي الأجزاء الخاصة بمواقع الويب التي يمكن للمستخدمين من خلالها إجراء المحادثات مع بعضهم البعض من خلال تنسيق نصي وفي وقت فعلي، ومواقع المجموعات الإخبارية مخصصة المهتمين بالفعل بموضوع معين والذين يحرصون على التشارك في المعلومات والتعلم من خبرات بعضهم البعض؛
- تسويق عبر الجوال: من أحد طرق وأساليب الترويج الإلكتروني على الانترنت، وهذا بسبب زيادة مستخدمي الهواتف الذكية حول العالم وسرعة وصول المعلومات في الوقت المناسب، ومن أهم مميزات التسويق الإلكتروني عن طريق تطبيقات الجوال ما يلي:

- التطبيق في شكله العام: هو برنامج يظل متواجد على جهاز المستخدم 24 ساعة يومياً لذا فوجود تطبيق خاص بمنتجاتك وخدماتك يوفر لك فرصة ذهبية في أن يظل المستخدم يراه كلما استخدم جواله الذكي؛
- أفضل شيء في تطبيقات الهواتف الذكية أنها تعطي الشركات إمكانية التواصل مع عملائهم في الوقت الحالي من خلال الموقع الجغرافي، وتكتمل مع معلومات البيانات الشخصية وخلق فرص وإيرادات جديدة من العملاء الحاليين.

ثانياً: الأشكال الجديدة للتسويق الإلكتروني: يتغير شكل التسويق الإلكتروني ومع ظهور الانترنت التي

سمحت بوجود علاقة بدون وساطة بين المنتج والمستهلك وهذا ما يعرف بالتحديد، ومن سمات هذا التسويق أي التسويق عبر الخط هي أن أدوات جديدة تفرض نفسها بين كل ليلة وضحاها، مما يتطلب على المنظمة تحديد نوع الأدوات وكيفية استعمالها لتعزيز رسالة التسويق¹.

- حوار عبر الانترنت: وهي مجموعة حوارات تفاعلية عبر الويب، تحرض على البيع بصورة مباشرة عندما يتم الشراء من الانترنت أو غير مباشرة عندما يؤدي البحث عن المعلومات عبر الانترنت إلى القيام بالشراء

¹ سماحي منال، مرجع سبق ذكره، ص 94.

في المؤسسة¹، وهناك عدة مراحل تقوم بها المؤسسة لضمان وصول الإعلان إلى الزبون ومن بينها الحوار والمعرفة بالأذواق وكذا تخصص الزبائن والأسواق ولهذا فعلى المؤسسة أن تشرع في الحوار المناسب والمباشر مع الزبائن لمعرفة مدى استيعابهم للمنتج، وهذا كله لتفادي عدم التفهم بالمؤسسة والمنتج؛

- ملف المعطيات: الحصول على المعلومات أو الخدمات مابعد البيع خطة تخضع لهدف التسويق البديهي لكن تحتاج لطورا إعلاميا معقدا أين تتدخل وسائل middle wave بالاتصال بملف المعطيات الداخلي للمؤسسة والطلبات المستقبلية عن طريق الرقم الأخضر للمؤسسة عبر الانترنت.

المطلب الرابع: إستراتيجيات التسويق الإلكتروني وعناصره

أولاً: إستراتيجيات التسويق الإلكتروني: تعرف إستراتيجية التسويق الإلكتروني على أنها خطوات متخذة على صعيد المنتج والسوق والمهادفة إلى وضع خطة طويلة الأمد وذلك لجعل السوق أكثر فعالية، حيث أنها تشخص من جهة أولى وضع وهيكل المؤسسة من اجل تحديد نقاط القوة والضعف ومن جهة ثانية بيعة المؤسسة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة من اجل تحديد الفرص والمخاطر².

حيث أن إستراتيجية التسويق الإلكتروني يعتمد على نوعية العلاقات التي تربط طرفي عملية التبادل (منشأة، مستهلك نهائي، مستهلك صناعي، حكومة) وهي كالأتي³:

- **التسويق الإلكتروني الموجه للمستهلك**: هذا التسويق يشبه نوعا ما في التسويق التقليدي ويعتمد على الوسائل الإلكترونية، حيث يتم بيع المنتجات والخدمات بشكل مباشر إلى المشتري النهائي عبر الانترنت مثل ذلك الموقع الإلكتروني الشهير أمازون دوت كوم Amazon.com⁴، ويشير هذا النوع إلى:

- ✓ التسوق من متجر قائم على الويب بشكل كامل؛
- ✓ التسوق في مخزن على الويب له أيضا مخزن في العالم الواقعي؛
- ✓ الشراء بواسطة المزادات الإلكترونية، ومن خلال مجموعة من الأخبار.

¹ Katherine viot, **Le e-marketing**, copyright presses universitaires de france, 1^e éd, france, 2008, p113.

² عامر عيساني، عيسى بوراوي، التسويق الإلكتروني كآلية لتفعيل وترقية خدمات المؤسسات السياحية، مجلة فصلية دولية محكمة، جامعة بلحاج بوشعيب، المجلد 01، العدد 02، عين تموشنت- الجزائر، 2007، ص05.

³ سماحي منال، مرجع سبق ذكره، ص92.

⁴ محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط2، الإسكندرية-مصر، 2012، ص344.

- **التسويق الإلكتروني الموجه لمنشأة الأعمال:** وجود علاقة تجارية تبادلية بين منشأتين بائعة ومشتريّة، بالاعتماد على وسائل الكترونية، خصوصا تلك التي تستخدم التبادل الإلكتروني للبيانات EDI، ولعل من أفضل تطبيقاتها لهذا النوع موقع الويب الخاص بشركة Federal Express، فهذا النوع من التسويق يمثل أكبر حصة مثال: بيع شركة DELL أجهزتها للشركات عن طريق نظام المشتريات والطلبات الإلكترونية؛
- **التسويق الإلكتروني الحكومي الموجه لمنظمات الأعمال:** كتبادل الوثائق والمستندات بين الوحدات والأجهزة الحكومية بغية تقديم الخدمات المختلفة لمواطنين في الدولة، مثل دفع الفواتير والضرائب والتأمينات المفروضة على المنظمات من قبل الحكومة.

وبالتالي فإن إستراتيجية التسويق الإلكتروني يجب أن تقرر اختيار السوق المستهدف وتحليله من جهة وتحديد المزيج التسويقي من جهة ثانية، من خلال استغلال القدرات الإلكترونية للمؤسسة ما لإيصالها إلى أهداف محددة.

ثانيا: عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني

أشار بوردين Borden في أحد مقالاته إلى أن: "تحديد مفهوم المزيج التسويقي هو الطريق الصحيح لفهم التسويق"، وبالتالي نفس المنطلق ينطبق على من أراد فهم التسويق الإلكتروني لا بد من تحديد وفهم عناصر المزيج الإلكتروني¹.

فالمزيج التسويقي الإلكتروني هو: مجموعة الخطط والسياسات والعمليات التي تمارسها الإدارة التسويقية لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين وان كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي يؤثر و يتأثر بالآخر².

وهي عبارة عن مجموعة من الأدوات التي هي بجوزة المؤسسة التي تساعد في الوصول إلى تحقيق أهدافها في الأسواق المستهدفة، المستخدم للتقنيات الجديدة للاتصال، وهو يركز على المركبات التالية: المنتجات، السعر، المكان، الترويج³.

¹ سفيان مسالته، دور سياسات التسويق المباشر في تحسين أداء الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف1، الجزائر، 2017، ص94.

² أمال لعمروس، محاجي عيسى، التسويق الإلكتروني لخدمات المكتبات الأكاديمية: المكتبة المركزية لجامعة أمحمد بوقرة بومرداس نموذجا، مجلة بليوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، جامعة العربي تبسي، المجلد01، العدد03، تبسة- الجزائر، 2019، ص41.

³ إبراهيم بختي، التجارة الإلكترونية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 2005، ص85.

هناك تبايناً وتقسيماً للعلماء والباحثين للعناصر المزيح التسويقي الإلكتروني، فمن المتعارف بان عناصر المزيح التسويقي هي 4 عناصر وهي كالآتي¹:

- **إستراتيجية المنتج:** المنتج الإلكتروني هو المنتج الذي يمكن تبادله بشكل إلى تماماً، ومن ثمة فهو لا يحتاج إلى توزيع مادي، ويتم تداول هذا المنتج عبر شبكة الانترنت دون تأثير للحدود الجغرافية: مثل شراء كتب أو اشتراك في دوريات الكترونية وتحميلها مباشرة على جهاز الحاسب الخاص بالمكتبة، وكذلك فهو يتعامل مع الخدمات الإلكترونية والسلع المادية والخدمات وكافة أشكالها بمفهومها الشامل؛
- **التسعير الإلكتروني:** التسعير هي إحدى الجوانب المهمة الجاذبة للشراء²، وينبغي أن تنسجم إستراتيجية التسعير الإلكتروني مع المبادئ الأساسية والجوهرية لأعمال المنظمة ومع أهدافها الإستراتيجية، ومع الوعود التي تقطعها على نفسها تجاه المستهلكين كما ينبغي القيام بعمليات مستمرة لجمع البيانات والمعلومات عن الأسواق المستهدفة، وإجراء اختيارات سوقية لمعرفة حدود الأسعار الفعالة، وأيضاً اعتماد نظم الأسعار والتسعير القادرة على تحقيق التسعير التنافسي؛
- **التوزيع الإلكتروني:** تعتبر سلسلة قنوات التوزيع من العناصر الأساسية لنجاح أي تجارة الكترونية حيث تهدف إدارة قنوات التوزيع إلى توصيل الخدمات المناسبة إلى المواقع المناسبة بالكميات الملائمة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة وباستخدام شبكة الانترنت وعبر أدوات الويب وشبكات التواصل الاجتماعي والفيسبوك، بجانب استخدام شبكة الانترنت للتوزيع المباشر للمنتجات الرقمية مثل الأخبار والبث الإذاعي وغيرها من سلع وخدمات؛
- **الترويج الإلكتروني:** يعرف الترويج الإلكتروني على انه نشاط يستخدم خدمة الانترنت والخدمات الاتصالية الأخرى لإيصال معلومات حول المنتج إلى المستهلك بغرض تحقيق استجابة سلوكية من طرف الأخير حول ماهو مقدم من طرف المؤسسة، وهذا مع الأخذ بعين الاعتبار الخطة التسويقية الإجمالية

¹ احمد محمد عثمان ادم، دور إدارة المعرفة والأصول في تحقيق المنفعة الاقتصادية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2018، ص160.

² منى محمد الحسيني عمار، سمية عثمان محمد عبد القادر، فاعلية التسويق الإلكتروني في علاج الركود الإقتصادي، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلد05، عدد15، الرياض-السعودية، 2014، ص92.

،والأهداف المرسومة من اجل تحقيقها في انسياب السلع والخدمات والأفكار من المؤسسة إلى المستهلك¹.

إن الهدف الأساسي من عملية الترويج الإلكتروني هو جذب انتباه العملاء لاستخدام المواقع الإلكترونية العالمية ودعمهم بالمعلومات المفيدة وفقا لاحتياجاتهم ورغباتهم، حيث تساعد قنوات الاتصال الفاعلة والمباشرة بين المعلنين ومستخدمي الانترنت على تلبية حاجات ورغبات الزبائن بالطريقة التي يرغبونها، بأفضل كفاءة وفعالية.

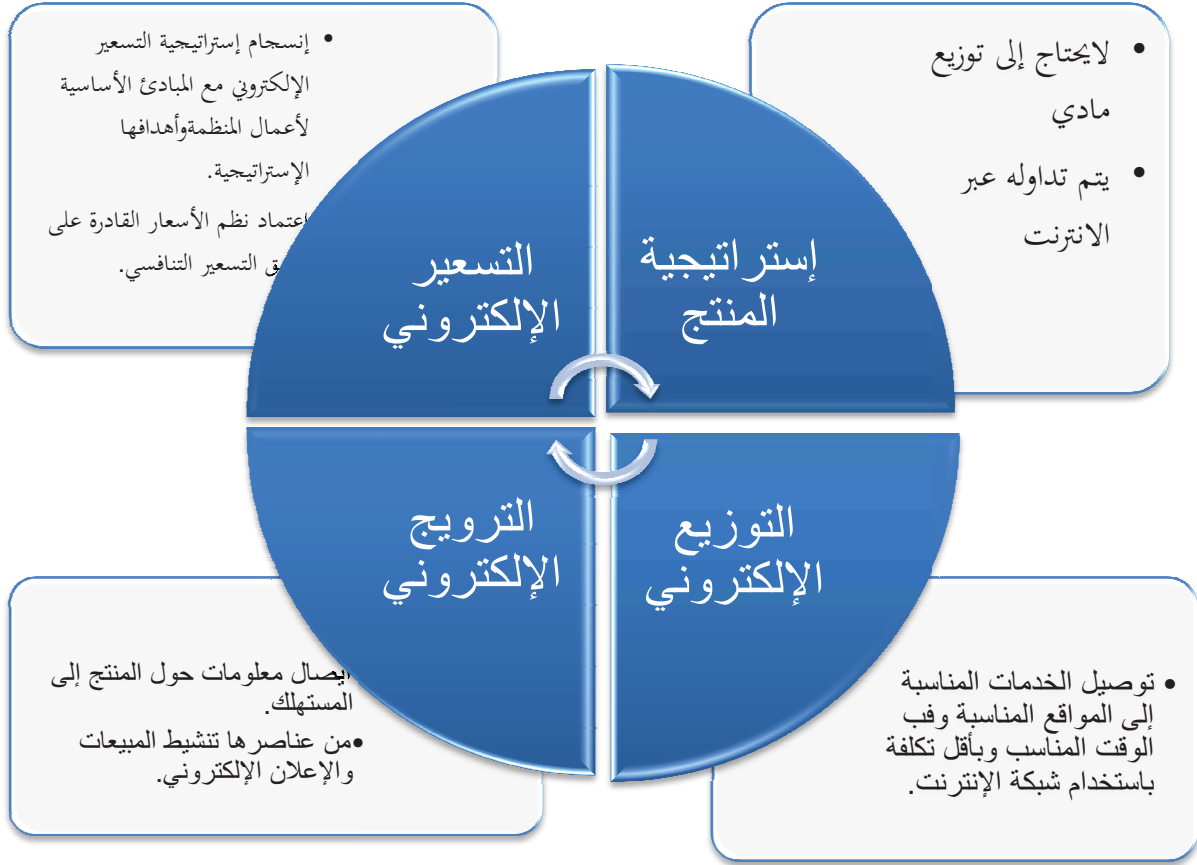
وسنعرض فيما يلي أهم عناصر المزيج الترويجي الإلكتروني والمتمثلة في تنشيط المبيعات والإعلان لأنها أكثر أهمية:

- تنشيط المبيعات: تتعد أدوات تنشيط المبيعات المستخدمة على الانترنت من هدايا وخصومات وغيرها، وتعتبر عرض الخدمات بشكل جذاب يحقق للمستفيد القدرة على الحصول على كافة المعلومات التي يرغب فيها، وهذا يقيم علاقة طويلة الأجل مع المستفيد وتحقيق الولاء للمنظمة ومنتجاتها؛
- الإعلان الإلكتروني: يعتبر الإعلان أكثر عناصر المزيج الترويجي استخداما على مواقع الانترنت، حيث يختلف الإعلان الإلكتروني عن الإعلان التقليدي، إذ يعتبر الإعلان الإلكتروني الطريق المسير للإعلان التقليدي²، يولد استجابة فورية وكذلك يتصف بالقدرة على صياغة رسائل غنية بالمعلومات ويوجه مباشرة إلى المستخدمين مما يزيد من التفاعل وذلك على خلاف الإعلان التقليدي.

¹ سوهام بادي، تقنيات وأدوات الترويج الإلكتروني في المكتبات ومراكز المعلومات، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، جامعة العربي التبسي، المجلد04، العدد01، تبسة-الجزائر، 2019، ص49.

² سارة زرقوط، الإعلان الإلكتروني وسلوك المستهلك النهائي-دراسة استثنائية لعينة من زبائن محلات مسرورة لتجهيز العرائس -سكيكدة-، مجلة ايكوفان للدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة طاهري محمد، المجلد02، العدد02، بشار- الجزائر، 2020، ص03.

الشكل رقم (4):عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني



المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الثالث: أساسيات حول التسويق الإلكتروني

باعتبار التسويق الإلكتروني من المعطيات الحديثة حيث انه أوجد بيئة تسويقية متطورة، وبوجود مبررات وعوامل مساعدة على انتشارها تحقق لزبائن مزيدا من الرفاهية والمتعة في البحث على احتياجاتهم ورغباتهم، إلا انه يجب التخوف منها لأنها كباقي التقنيات لها فوائد وفرص تجنيها المنظمة والمستهلك معا، كما لها عيوب وتحديات التي يجب على المؤسسة والمستهلك معرفتها لتجنبها والتقليل من مخاطرها قدر الإمكان.

المطلب الأول: العوامل والمبررات المساعدة على انتشار التسويق الإلكتروني

من العوامل والمبررات المساعدة على انتشار التسويق الإلكتروني نذكر فيما يلي¹:

¹إسماعيل إبراهيم محمد، التسويق الإلكتروني، مجلة فصلية، يصدرها بنك فيصل الإسلامي، العدد 02، السودان، 2008، ص11.

الفصل الأول:.....الأسس النظرية حول التسويق الإلكتروني

- انتشار أجهزة الكمبيوتر الشخصي في المنازل والإمكانات الهائلة التي ينطوي عليها ذلك من توفير المعلومات و الوقت والجهد؛
- انخفاض تكلفة استخدام إمكانات التسويق الإلكتروني عن استخدام نظيراتها من أساليب التسويق التقليدي؛
- إزالة القيود أمام من يرغب في التعامل عبر الأسواق الإلكترونية، إذ يستطيع أي إنسان مهما كانت إمكاناته المالية أو العقلية أو الجسدية الاستفادة من إمكانات التسويق الإلكتروني وممارسة الأعمال التي تناسبه من خلالها؛
- استحداث اطر قانونية لحماية مقدمي الخدمات والناشرين العاملين في مجال الخدمات الإلكترونية؛
- تطوير أساليب الأمان والحفاظ على السرية في الربط الشبكي.

المطلب الثالث:مزايا وعيوب التسويق الإلكتروني

يمكن حصر مزايا التسويق الإلكتروني في العناصر التالية¹:

- الانتشار واسع للإنترنت و زيادة سرعة التصفح للمواقع، تسهل الحصول على المعلومات حول المنتجات أو الخدمات، و اقتنائها في زمن وجيز، و متخطيا كل الحدود الإقليمية؛
- فتح التسويق الإلكتروني المجال أمام الجميع دون تمييز بين المؤسسات العملاقة بين المؤسسات العملاقة و بين المؤسسة الصغيرة؛
- تمتاز آليات و طرق التسويق الإلكتروني بالتكلفة المنخفضة و السهولة في التنفيذ مقارنة بآليات التسويق التقليدي؛
- من خلال استخدام التقنيات البرمجية المصاحبة للتسويق الإلكتروني و لعمليات الدعاية في هذه البيئة الرقمية يمكن بسهولة تقييم و قياس مدى النجاح أو فشل لأي حملة إعلانية و تحديد نقاط القوة و الضعف.

على الرغم من المزايا المتعددة للتسويق الإلكتروني إلا انه لا يخلو من بعض العيوب²:

- قد لا يكون هناك قبول للمستهلك من الشراء عن طريق الانترنت؛
- وجود بعض الشركات الوهمية سواء كانت شركات عارضة لمنتجاتها أو شركات مستهلكة؛

¹ مريم العشايشي، قريش بن علال، دور التسويق الإلكتروني في تحقيق ولاء الزبون، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة جيلالي اليابس، المجلد 02، العدد 01 سيدي بلعباس - الجزائر، 2015، ص 216.

² مصطفى يوسف كافي، التسويق الإلكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 66.

- عدم وجود سرية في التعامل فقد يتم اختراق معلومات الشركات من قبل هكر الانترنت؛
- عدم مجارة المستهلكين التطور الالكتروني .

المطلب الرابع:فرص وتحديات التسويق الالكتروني

تتمثل أهم الفرص والتحديات في التسويق الالكتروني فيما يلي¹:

- إمكانية الوصول إلى الأسواق العالمية؛
 - تقديم السلع والخدمات وفقا لحاجات ورغبات العملاء؛
 - الحصول على معلومات مرتدة لتطوير المنتجات؛
 - استحداث أشكال وقنوات توزيع جديدة واستخدام وسائل ترويج تفاعلية مع العملاء؛
 - استخدام التسعير المرن ودعم وتفعيل إدارة العلاقات مع العملاء؛
 - الميزة التنافسية وذلك من التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال المرتبطة بالتسويق الالكتروني التي خلقت فرصا جديدة في دعم الاستراتيجيات المميزة وتحسين الوضع التنافسي للمؤسسات².
- يوفر التسويق الالكتروني فرصا كبيرة ومتنوعة إلا انه يواجه بعض التحديات التي تحد من استخدامه والاستفادة منه ومنها :

- التحديات التنظيمية:معنى التغيير في الإستراتيجية يؤدي في تغيير الهيكل التنظيمي؛
- ارتفاع تكاليف إقامة المواقع الالكترونية؛
- تطور تكنولوجيا المواقع الالكترونية؛
- عوائق اللغة والثقافة:تعتبر من أهم التحديات التي تعوق التفاعل بين كثير من العملاء وبين العديد من المواقع الالكترونية، كذلك يجب مراعاة عوائق العادات والقيم والتقاليد، يسعى الويب إلى تعزيز الاتجاه نحو اعتماد اللغة الانجليزية كلغة عالمية معتمدة في التجارة والأعمال الدولية، إلا أن هناك صعوبة في ترجمة بعض اللغات إلى الحاسوب خصوصا في ظل وجود لهجات محلية لا تحصى ولا تعد³؛

¹عائد محمد الحسن، مفهوم التسويق الالكتروني، مجلة المال والاقتصاد، يصدرها بنك فيصل الإسلامي، العدد60، السودان، 2009، ص18-19.

²رضوان أبو شعيشع السيد، الاقتصاد الرقمي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة-مصر، 2018، ص24.

³بشير العلق، إدارة العمليات التسويقية ونشاطاتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2018، ص122.

- الخصوصية والأمن: تعد الخصوصية والسرية من التحديات التي تعوق وتؤثر على تقبل بعض العملاء لفكرة التسوق عبر الانترنت وخاصة أن عملية التبادل الإلكتروني تحتاج إلى الحصول على بعض البيانات من العملاء، لذا فهناك ضرورة استخدام برمجيات خاصة للحفاظ على سرية وخصوصية التعاملات التجارية الإلكترونية مثل برنامج¹ cookies؛
- تحديات خاصة بالدول النامية: كغياب البنية التحتية الضرورية وعدم وضوح الرؤية المستقبلية للتسويق الإلكتروني إلى مدراء الشركات كما عدم تقبل العملاء لفكرة الشراء عبر الانترنت لإحساسهم بالمخاطر المتعلقة بجودة السلع.....الخ.

¹ علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق (منظور تطبيقي استراتيجي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2013، ص385.

خلاصة

بناء على ما سبق يمكن القول أن التسويق الإلكتروني يعتبر مدخل للتميز والإبداع في عالم المنظمات المعاصرة، وذلك من خلال استخدامه للوسائط الإلكترونية عبر شبكة الانترنت في تنفيذ العمليات والأنشطة التسويقية، والتي بدورها أكسبته مميزات تفاعلية مكنته من الوصول إلى كسب رضا الزبون وزيادة الربحية وذلك لوصولها إلى الأسواق العالمية.

لذلك ينبغي على المؤسسات توفير المتطلبات اللازمة بالبنية التحتية لممارسة التسويق الإلكتروني كما أن هناك تطبيقات يمكن الاعتماد عليها وكذا استراتيجيات التي تمثل الركيزة الأساسية لنجاح المعاملات التسويقية الإلكترونية.

فبالتالي التسويق الإلكتروني يتيح فرصا عديدة للسوق في كسب رضا الزبائن والاحتفاظ بهم، كما يمكن للمتسوق تلبية حاجياته ورغباته كما يريد وفي الوقت الذي يريد وبالأسعار المناسبة له، وبقدر ما يتيح من فرص فإنه يواجه مجموعة من الصعوبات والتحديات التي تقلل من فعاليته نتيجة لبيئته المتطورة والمتغيرة .

الفصل الثاني: تبني إستراتيجية التغيير في ظل جائحة Covid19

تمهيد

تمر المنظمات اليوم بمتغيرات اقتصادية واجتماعية وتنظيمية ناتجة عن تحديات العملة وانفتاح السوق وتحديات التطور التكنولوجي المعلوماتي ولعل أهم تغير طارئ حدث في أواخر 2019 هو ظهور جائحة كورونا التي هزت العالم بأسره وزعزعت كل الدول سواء اجتماعيا، اقتصاديا، ماديا، معنويا... الخ، ومن أجل الحد من هذه الجائحة إتجئت كل الدول إلى الإغلاق وذلك بهدف التخفيض من الإصابات مما أدى إلى ركود كبير في الحركة الاقتصادية وبالتالي عدم التوازن بين الصحة العامة وتحقيق دفعات اقتصادية حاسمة والمستمرة، فالإصابات المرتفعة في العديد من الدول أحدثت أثارا عميقة في سوق العمل وأنماطه، فبالناتالي أصبحت جميع المنظمات تسعى لإعادة التوازن لأعمالها واقتصادها وموقعها في السوق اعتمادا على الابتكار والإبداع وبالاعتماد على التطورات التكنولوجية الذي من شأنهم تبني إستراتيجية التغيير لمواكبة هذا التغيير أو بالأحرى جائحة كورونا، إذا هنا يبرز التغيير بسبب البيئة الديناميكية المتغيرة بشكل مستمر، فتعد إستراتيجية التغيير من المظاهر الصحية لمنظمات الأعمال سواء كانت صناعية أو خدمية، وهو مظلة واسعة تشمل الانتقال من وضع إلى آخر ومن حالة إلى أخرى بما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة، فهو المفتاح الرئيسي للأداء التنظيمي.

ففي هذا الفصل سوف نسلط الضوء على التغيير واستراتيجياته وكيفية مواجهة الشركات التغيير الحاصل "19-covid" اعتمادا على إستراتيجية التغيير، ففي المبحث الأول سوف نتطرق إلى نظرة عامة حول التغيير، المبحث الثاني سنتعرف على كيفية إدارة إستراتيجية التغيير، أما المبحث الثالث سوف نتعرف على جائحة كورونا وأثارها، وطرق التعامل معها من قبل المنظمات.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول التغيير التنظيمي

سنحاول في هذا المبحث الإلمام بموضوع عملية التغيير بالمنظمة، هذا التغيير الذي يعتبر كاتجاه وكخطوة من المنظمة لمسايرة ما تلوح به بيئة الأعمال من متغيرات وتطورات، والذي يعتبر في نفس الوقت كاستجابة من المؤسسة لما يحدث بمحيطها.

المطلب الأول: ماهية التغيير

أولاً: تعريف التغيير وخفة الحركة الإستراتيجية: عرف روبنسون التغيير على أنه "التحرك والانتقال من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية"، فهو الخروج من الوضع الراهن أو عن الاتجاهات الخاصة دون استثناء¹، أي التحول والتكيف²، أما فرنش وبل عرفه ب" جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد ذاتها، من خلال إدارة تشاركية وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم"³.

فالتغيير التنظيمي هو "عملية التحول الجذري أو الهامشي للهيكل والمهارات التي تتخللها عملية التطور التنظيمي

فهو "أي تعديل دائم نسبياً في نظام فرعي من المنظمة"⁴.

وقد أثبتت العديد من الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي ومدى نجاحه، أن التغيير الناجح عادة ما يكون مدعم بتغيرات وتطورات ملائمة في كل النظم الفرعية في المنظمة⁵.

¹ George P.Huber , William H ,Glick , **Organizational Change and Redesign**, oxford university press, 1^{ère}éd, new York, 1995, p03.

² Rim Zid , **Comprendre Le Changement Organisationnel A Travers Les Emotions** , Mémoire De La Maîtrise En Administration Des Affaires , Université Du Québec A Montréal, Canada, 2006, P18.

³ احمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2020، ص18.

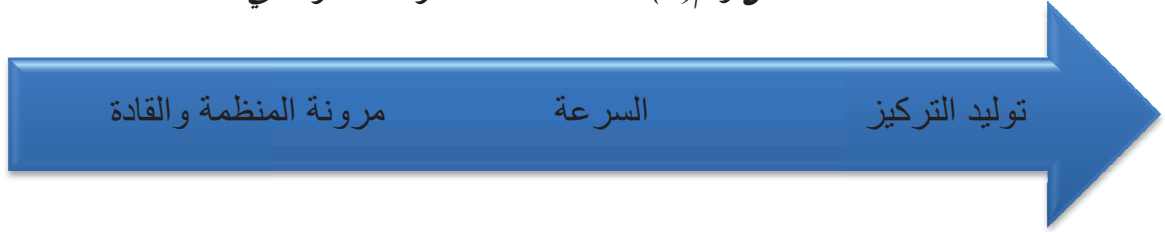
⁴ Celia Hidouche, Mansour Thilleli, **Le Changement Organisationnel Et Le Développement Des Compétences : Cas De La Cnep Banque Tizi-Ouzou**, Mémoire De Master En Sciences De Gestion, Faculte Des Sciences Economiques, Commerciales Et De Sciences De Gestion, Universite Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, Algérie, 2018, P13.

⁵ نسرين طاري، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة يحي فارس، المجلد1، العدد4، المدينة-الجزائر، 2019، ص312.

الفصل الثاني:.....تبني إستراتيجية التغيير في ظل جائحة Covid-19

وعلى ذكر التغيير يمكن تعريف خفة الحركة الإستراتيجية على أنها الاستجابة السريعة للتغيرات في سوق العمل¹، وذلك من خلال الاستعداد للتعديل وإحداث التغيرات اللازمة، والقابلية للإبداع والتنوع لاجتياز المواقف الصعبة والمفاجئة، والاستفادة من الفرص غير المتوقعة في بيئات الأعمال المتقلبة، وذلك من خلال مرونة سلوكيات وأفكار الأفراد داخل المنظمة، والسرعة في تحديد أولويات المنافسة، والتحرك من عمل إلى آخر، ومن إستراتيجية إلى أخرى، بالشكل الذي يعطي المنظمة قدرة على الانسجام والتكيف مع البيئة المتغيرة، و بناء الخفة الإستراتيجية في المنظمة هي عملية متكاملة وشاملة ومستمرة بدأت وبقيت مطلوبة في ظل التنافس الشديد الذي تواجهه منظمات الأعمال²، فهي تتحقق بتحقيق مجموعة من الأهداف³، و الموضحة في الشكل الأتي :

شكل رقم(5) : أهداف خفة الحركة الاستراتيجي



المصدر: ترجمة الطالبتين

ثانيا: أهمية وأهداف التغيير: للتغيير أهمية كبيرة سواء على الفرد أو المنظمة فهي تنمي القدرة على الابتكار والحفاظ على الحيوية فالتغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه، فهو يطلق كما من مشاعر الخوف من الجهول والوصول إلى مبادئ التجديد والحيوية داخل البيئة التنظيمية، كذلك يعمل على الدفع نحو الارتقاء وتحسين العمل، كذا التوافق مع المتغيرات والوصول إلى تطوير الأداء عن طريق زيادة المقدرة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة، وتشخيص وتحليل الوضع الراهن، فإن حدث تغير فالبرمجيات يجب على المنظمة مجارات التطورات التكنولوجية والحفاظة على مركزها التنافسي، وللتغيير أهمية كبيرة بالنسبة للعاملين كرجبتهم في المساواة، والمزيد من

¹ محمود أسامة عبد الوهاب، محمود نائر على البياتي، خفة الحركة الإستراتيجية ودورها في تعزيز جودة الخدمة المدركة دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي أفلو، مجلد03، العدد01، الجزائر، 2020، ص173.

² كرومي سعيد، أثر الخفة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية "دراسة حالة مجمع حمادي بولاية بشار"، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، المجلد04، العدد01، بشار-الجزائر، 2018، ص108.

³ خالد احمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية-مصر، 2019، ص24.

الفصل الثاني:.....تبني إستراتيجية التغيير في ظل جائحة Covid-19

الاحترام من طرف الإدارة لتحقيق الكرامة الإنسانية، وإشباع حاجة الانتماء وسيادة روح الحياة، بدلا من التنافس والتصارع¹.

إن عملية التغيير ليست عملية عفوية أو ارتجالية، وإنما هي عملية هادفة، ومن أهداف عملية التغيير ما يلي²:

- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو؛
- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من اجل انجاز الأهداف العامة للمنظمة؛
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب؛
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة؛
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة؛
- تغيير الأنماط القيادية في المنظمة من قيادة بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: مصادر التغيير

إن أهم مصادر التغيير هي التي تدفع بالمنظمة للقيام بعملية التغيير في شتى مجالاته، لذلك سوف نعرض أهم المصادر الخارجية والداخلية منها³:

✓ المصادر الخارجية: تعمل كل المنظمات في إطار النظم أو النسق المفتوح بحيث تأثر وتتأثر بالمحيط الخارجي، فهذا من شأنه أن يقود المنظمة إلى التغيير ونذكرها فيما يلي:

- التجارة الدولية: يفرض العمل والتنافس في المجال الدولي على المنظمات فرصا ومشكلات عديدة، لذلك يجب على المنظمات أن تكون قادرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل؛

¹ صادقي علي، التغيير التنظيمي من المعايير العلمية إلى ضغوطات الرفض والتحفيز محاولة محاكاة الأسلوب الأنجع لتفسير الجوانب البشرية في المنظمات، مجلة حوليات، جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، الجزائر، 2018، ص306.

² الياس سالم، التغيير الثقافي في المنظمات: المنطلقات، الآليات ومقومات النجاح، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، المجلد 10، العدد 01، بسكرة- الجزائر، 2020، ص544.

³ سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه في تخصص علم نفس العمل والتنظيم، قسم علوم اجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2018، صص55-56.

- التحولات الصناعية:تطور الصناعات ووجود شركات كبرى قادرة على التأثير في تلك المؤسسات، اجبر من المنظمات على حتمية تطبيق استراتيجيات ناجحة للتحويل من الوضع الحالي إلى الوضع الأكثر توافقاً؛
- التحولات السكانية:انخفاض نسبة المواليد والتوزيع، التغيير لمتوسط العمر وانتقال الناس إلى المدن أدى إلى تغييرات في الوظائف المعروضة والمنتجات والخدمات والحروب وما ينتج عنها من انخفاض عدد السكان؛
- الأعمال التجارية والحكومية:إن تدخل الحكومات بسن بعض القوانين على المنظمات هو أحد أسباب التغيير فتنظيم الحكومة للأعمال أو عدم تنظيمها والضرائب المفروضة على المؤسسات والتشريعات المتعلقة بالتوظيف وقوانين الاستيراد والتصدير؛
- التقنية (التكنولوجية):وهو من بين أهم المصادر التي من شأنها أن تجبر المنظمة على التغيير، إذ فتحت التكنولوجيا الجديدة منتجات جديدة وفرصاً، في حين ضيقت على منظمات أخرى وذلك لعدم مواكبتها لهذا التطور التكنولوجي¹؛
- التنافس بين المنظمات:فزيادة التنافس تدفع بالمنظمات إلى البحث على بدائل تزيد من قدرتها وفعاليتها لإثبات وجودها².
- ✓ المصادر الداخلية:تمثل المصادر الداخلية للتغيير في القوى الناشئة في البيئة الداخلية للمنظمة، نتيجة للعمليات والتفاعلات داخل المنظمة من سلوك وقرارات المديرين وإمكانيات تتعلق بالعاملين، فالصراع والاحتكاك الكثير من الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية في التعامل لدى الجميع، بالإضافة إلى تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم وكذلك زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل في تسخير جميع قدراته الكامنة للعمل وإدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته³.

المطلب الثالث:مجالات التغيير

¹ زيد منير عبوي، الإستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، دار المعتر للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2017، ص188.

² عبد الغاني محمد الطاهر، رضوان علي إسماعيل، مقاومة التغيير التنظيمي لدى أعضاء الهيكل الإداري في الاتحادات الرياضية الاولمبية اليمنية، مجلة الإبداع الرياضي، جامعة محمد بوضياف، مجلد03، العدد01، المسيلة- الجزائر، 2012، ص370.

³ عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام (LMD) دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج، رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والسيير، جامعة باجي مختار، عنابة-الجزائر، 2008، ص160.

يمكن أن نعدد مجالات التغيير كما يلي¹:

- الأنشطة والأعمال: ويكون شكل التغيير هنا على سبيل المثال إحداث أعمال وأنشطة جديدة، أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى أو إلغاء أعمال قائمة؛
- العنصر البشري: تأخذ التغييرات في هذا المجال شكل زيادة في حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار والتعيين أو تخفيض حجمها فهذا يعتبر تغيير مادي، أما التغيير النوعي فهو دفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية بتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية²؛
- الموارد المادية: كتغيير الآلات، رفع المستوى التكنولوجي المستخدم؛
- السياسات: ويأخذ التغيير هنا شكل إلغاء السياسات القائمة؛
- طرق وإجراءات العمل، ويأخذ التغيير هنا أيضا شكل تبسيطها لتحقيق السرعة في الأداء؛
- الهيكل التنظيمي: ويكون التغيير هنا على شكل إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، إحداث إدارات جديدة، أو دمج إدارات مع إدارات أخرى.

فمن وجهة نظر الباحثان Macmillan&Tampoe: حيث عرض هذان الباحثان وجهة نظرهما بخصوص تصنيف المجالات التي تحدث فيها التغيير وهي كالآتي³:

- تغيير العملية: يقصد بها نظم المعلومات والإجراءات التنظيمية؛
- تغيير الثقافة التنظيمية: تغيير في قيم ومواقف واعتقادات المستخدمين وقدراتهم وسلوكياتهم، حيث يترسخ في ذهن الأفراد العاملين بان أهم ما في التنظيم هو تقديم خدمات ذو جودة عالية لجمهور العملاء، أي يتم إدخال أفكار ومفاهيم واتجاهات جديدة تركز كلها على نوعية الخدمة ورضا الجمهور بالدرجة الأولى⁴؛

¹ لينا جمال، استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2017، صص 11-12.

² طه مدني طويهر وآخرون، التغيير التنظيمي وأثره على رضا العاملين "دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط"، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة قاصدي مرباح، العدد 03، ورقلة- الجزائر، 2017، صص 229.

³ إحسان دهش جلاب، أسيل علي مزهر، التغيير الاستراتيجي والابتكار التنظيمي: العلاقة والأثر دراسة ميدانية في شركة أور العامة للصناعات الهندسية، مجلة الدراسات الإدارية، جامعة القادسية، مجلد 01، العدد 03، الديوانية-الأردن، 2007، صص 18.

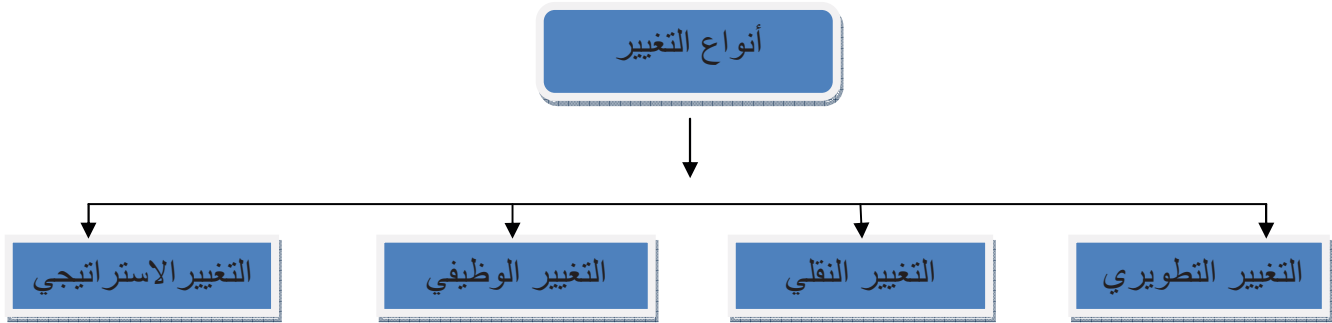
⁴ وسيم أبو العريش، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2016، صص 70.

- تغيير التركيب التنظيمي: تغييرات هرمية، توزيع السلطات، المركزية واللامركزية والاعتقاد بان مسألة التخصص في أداء العمل مسألة تتوقف على طبيعة التحديات التي تواجه المنظمة والفرص المتاحة أمامها.

المطلب الرابع: أنواع التغيير

للتغيير عدة أنواع رئيسية يمكن تقسيمها كما هو موضح في الشكل التالي¹:

الشكل رقم (6) يوضح أنواع التغيير



المصدر: خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2011، ص89.

- التغيير التطويري Developmental Change: إن هذا النوع من التغيير هو النوع الأبسط من أنواع التغيير التي قد يتم تنفيذها في المنظمات، حيث يمكن وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير الوضع القديم، حيث تكون نتيجة هذا النوع من التغيير إزاحة أو تغيير بسيط في متطلبات البيئة أو متطلبات السوق التي تحتاجها المؤسسات من اجل النجاح أو الحاجة المستمرة لتحسين عمليات التشغيل أو العمل في المنظمة؛
- التغيير النقلي أو التحويلي Transferring Change: تعتبر عملية أكثر تعقيدا من باقي أنواع التغيير الأخرى، فهو التغيير الجذري في الإستراتيجية والعمليات، فهو يتطلب العديد من الأمور لكي يكون تنفيذ هذا النوع من التغيير ناجحا بشكل تام، فهي تتطلب البحث في جميع الافتراضات والمفاهيم

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2011، ص89.

والأساليب والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات المهيمنة في المنظمة¹، كإعداد وتوظيف تقنيات أو حاسبات جديدة والتي لا تتطلب تغييرات رئيسة في السلوك؛

- التغيير الوظيفي Functional Change: يرتبط بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيم العمل داخل أي قسم من المنظمة، وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين الأفراد من التغييرات الإستراتيجية لذلك يجب التعامل معها بعناية فائقة؛
- التغيير الاستراتيجي Strategic Change: يحدث التغيير في هذا النوع على الإستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية أو الاستراتيجيات الوظيفية، ويكون بتعديل المؤسسة لإستراتيجيتها أو تبين إستراتيجية جديدة حسب ما تتطلبه الظروف الداخلية أو الخارجية للمؤسسة².

فحسب certo et al فإن للتغيير الاستراتيجي مستويات تتمثل في الأتي³:

- **التغيير الاستراتيجي الروتيني**: وهو عبارة عن عمليات ضبط للنشاطات التي تسعى من خلالها المنظمة جذب الزبون ؛
- **التغيير الاستراتيجي المحدود**: ويتضمن عرض منتجات جديدة لأسواق الجديدة داخل نفس صنف المتوج العام، فقد يتطلب الأمر إجراء تغييرات على مستوى إضافة منتجات أو تطوير منتجات وتحسين منتجات موجودة، هنا يتطلب الأمر فحص الأسواق لكون عمليات التنفيذ تواجه مشاكل أكثر تعقيداً⁴؛
- **التغيير الاستراتيجي الجذري**: إذ تقوم المنظمة بتغيير جذري خصوصاً في حالات الدمج بين المنشآت التي تعمل على في حالات الدمج بين المنظمات في صناعة واحدة؛
- **إعادة التوجيه التنظيمي**: ويعتمد على حجم الاختلاف في الصناعات وكم ستكون مركزية الإدارة الإستراتيجية للمنظمة الجديدة، إذ أن توجهه سيكون ليس بنفس الصناعة الأساسية، وهذا يحتاج إلى تغييرات في مهمة

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2010، ص226.

² عفاف حداد، عبد المالك ججيق، العلاقة التأثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجيلالي بونعامة، المجلد6، العدد2، خميس مليانة- الجزائر، 2020، ص101.

³ طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسين، التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العدد69، العراق، 2008، ص65.

⁴ سعد علي الریحان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية والأدوات المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط2، عمان-الأردن، 2020، ص166.

الفصل الثاني:.....تبني إستراتيجية التغيير في ظل جائحة Covid-19

المنظمة، كما يتطلب تطوير المجموعة الجديدة من المهارات والتكنولوجيات. حتى يمكن استيعاب كيفية تنفيذ التغيير والمواقف التي تتحكم فيه انطلاقاً من واقع المؤسسات لجأ بعض الباحثين إلى المزاوجة بين معيارين لتحديد أنواع التغيير، بما أدى إلى ظهور أنواع أخرى في شكل مصفوفة ومن هؤلاء Scholes وزملاؤه الذين أخذوا بعين الاعتبار كل من الدافع للتغيير وميزوا بين سلوكي رد الفعل والاستباق وسرعة تنفيذه وميزوا بين التغيير التطوري والجذري وهو ما أعطى المصفوفة التالية²¹:

الشكل رقم(7): أنواع التغيير حسب Scholes وزملاؤه

التعديل	تحويل مخطط	تغيير إستباقي
تحديد سبق الحاجة للتغيير من خلال عملية استباقية في تعديل الممارسات الحالية .	برمجة تغيير جذري من خلال الاستباق باستعمال تقنيات التحليل الاستراتيجي القرار.	
التكيف	تحويل مفروض (إلزامي)	تغيير إستجابي
التفاعل مع ضغوطات البيئة التنافسية لتكييف الممارسات التنظيمية الحالية وتجنب عدم التوائم مع البيئة.	إعادة النظر في طرق التفكير بعد إظهار عناصر الاختلال.	
	تغيير جذري	تغيير تطوري

المصدر: برباش توفيق، التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: بين الحتمية البيئية والاختيار الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2016، ص45.

المبحث الثاني: إدارة إستراتيجية التغيير

1

² برباش توفيق، التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: بين الحتمية البيئية والاختيار الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2016، ص44.

يعتبر التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، تحكمه قياده محكمة، وذلك لإدارة مقاومة العاملين، وفق استراتيجيات معينة، فكل إنسان خلقه الله تعالى بداخله القوة والعزيمة التي يستطيع أن يغير بها نفسه ومن حوله، فعلى المدير إذا أراد أن يحدث تغيير في منظمته، فعليه أولاً تغيير من نفسه، ويتحلى بصفات المدير الفعال لان الله تعالى يقول ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾¹ (الرعد:11) .

المطلب الأول:مراحل التغيير وفق بعض النماذج:

قبل البدء بعرض مراحل التغيير وفق بعض النماذج، يمكننا الاستدلال بآية من عظمة الله سبحانه وتعالى التي تبين مراحل التغيير "فَمَنْ يَكْفُرْ بِالطَّاغُوتِ وَيُؤْمِن بِاللَّهِ فَقَدِ اسْتَمْسَكَ بِالْعُرْوَةِ الْوُثْقَىٰ لَا انفِصَامَ لَهَا وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ" (سورة البقرة :الآية 256)، ومن هذه الآية يمكن الاستدلال على أن هناك ثلاث مراحل للتغيير هي:مرحلة التخيلية، مرحلة التحلية، مرحلة الثبات، فغالبا ما يتوقف الجهد المبذول في عملية التغيير بمجرد تحقيق الوضع الجديد المطلوب، وعدم الثبات على الوضع التغيري الأمثل سوف يؤدي إلى نقص وفشل عملية التغيير² .

تعرض المنظمة باستمرار إلى التعقيدات السريعة التي تتطلب منها الاستجابة والتكيف للتغيير وفق مراحل معينة والمنظمة الفاعلة لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار أثرها على البيئة أيضا، وفي هذا الصدد شرع الباحثون بصيانة نماذج عديدة للمنظمة نذكرها فيما يلي³:

● نموذج بيتر: تتضمن العناصر الأساسية للتغيير كما أشار إليها بيتر في العوامل التالية :

1. المهمات: تلك المتغيرات المتعلقة بتصميم أو أدوات التصميم، المهمات أو تجديد الواجبات أو تكوين

فريق العمل؛

2. التكنولوجيا:وتضم المتغيرات المتعلقة بتكنولوجي الآلة أي بالمعدات والكمائن وتكنولوجيا العمل أي نظم

وأساليب الإنتاج وطرق العمل؛

¹ هاني سعيد، إستراتيجية التغيير، الحرية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة-مصر، 2013، ص17.

² حنان عثمان عمسيب محمد، إستراتيجية التغيير التنظيمي المخطط في إطار مدخل إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على المنشآت الصناعية في السودان (قطاع الصناعات الغذائية 2000-2006)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2007، ص43.

³ حكيم بن جروة، دراسة نظرية لاستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة محمد صديق بن يحيى، المجلد01، العدد 01، جيجل- الجزائر، 2018، ص18.

3. الهيكل: ويتضمن التغيير في نظام الصلاحيات والمسؤوليات ونظم تدفق العمل والإجراءات، ودرجة المركزية واللامركزية وغيرها؛

4. القوى العاملة: وهي عوامل التغيير في الأفراد العاملين في المنظمة مثل عدد القوى العاملة وأساليب التدريب والتأهيل وتنمية القادة الإداريين وغيرها.

• **نموذج كيرت لوين**: يعتبر كيرت لوين Kurt Lewen من أشهر من تناول مراحل التغيير التنظيمي، حيث قدم عام 1951 نموذجاً لإحداث التغيير وحظي باهتمام كبير، ويمر نموذج لوين عبر 3 مراحل أساسية تبين آلية الانتقال من الوضع القديم إلى الوضع الجديد، تتمثل هذه المراحل في:

1. مرحلة إذابة الجليد: وتتمثل هذه المرحلة في محاولة إثارة أذهان الأفراد والجماعات في المؤسسات والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستوى الأداء، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية والرغبة لعمل شيء جديد، إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل على الأفراد البصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل ويؤكد على أهمية دور الإدارة في هذه المرحلة وضرورة العمل الجاد¹؛

2. مرحلة إحداث التغيير: إن هذه المرحلة يجب التخطيط لها بدقة، عبر إعداد إطار متكامل، مع توقع حدوث بعض المشاكل مع بداية التنفيذ، تفادياً للحكم المتسرع ويتم إحداث مراحل التغيير التنظيمي عبر عدة خطوات كما يلي²:

- اختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير؛
- التشخيص السليم مع تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية وفرص وتهديدات البيئة الخارجية؛
- تحديد أهداف عملية التغيير بدقة و وضوح؛
- تحديد مجالات وأولويات التغيير؛
- اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير؛
- وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير؛

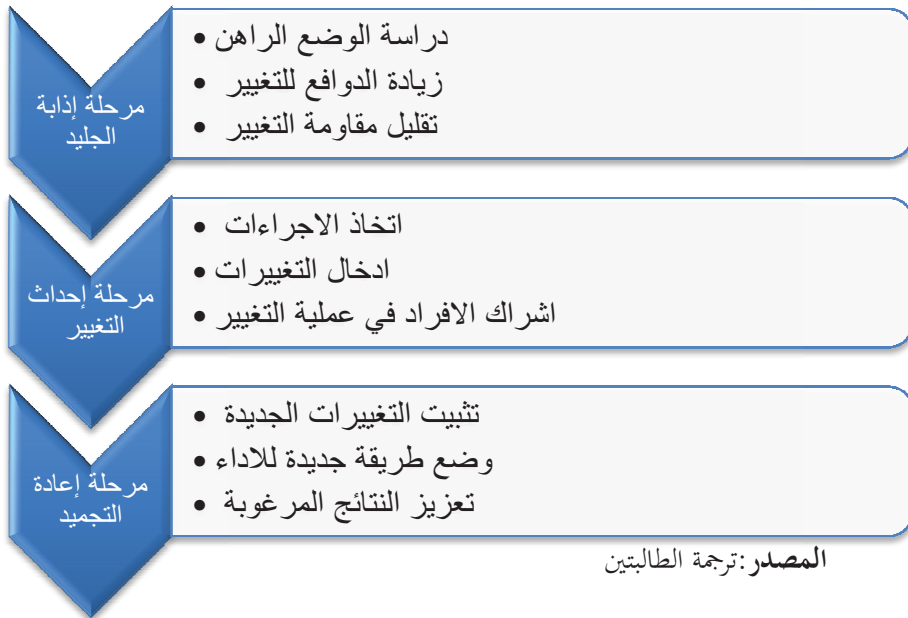
¹ عبد الفتاح علاوي، اثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة عمار ثليجي، المجلد 01، العدد 01، الاغواط-الجزائر، 2010، ص ص341-342.

² نبيل سويفي، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي "حالة موظفي خزانة ولاية جيجل"، رسالة الماجستير في علوم التسير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة منتوري، قسنطينة-الجزائر، 2011، ص ص41-42.

- اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير؛
- التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتغيير.

3. مرحلة إعادة التجميد: تمثل مرحلة إعادة التجميد المرحلة الثالثة في عملية التغيير¹، وفيها يسعى القادة إلى الاستقرار والمحافظة على ما تم تحقيقه من تعديل في الاتجاهات والسلوك والأساليب، وتثبيت الصلاحيات والمسؤوليات الجديدة، وفي هذه المرحلة تبرز أهمية التقييم والتقييم لتوفير الفرص والإمكانيات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير مع مرور الوقت².

الشكل رقم (8): مراحل التغيير عند Kurt Lewen



- نموذج **Lvancevich**: يمثل نموذج التغيير الذي قدمه لوين إطاراً لعملية التغيير، واعتماداً على هذا النموذج قدم عدد من الباحثين والكتاب نماذج أكثر تفصيلاً، ومن هؤلاء الباحثين **Lvancevich** وزملاؤه عام 1999 وقد اعتبر أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي وهذه الخطوات³:
1. معرفة مصادر التغيير؛

¹ عبد الرحمان توفيق، نقل أثر التدريب إلى الواقع العملي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1، القاهرة-مصر، 2010، ص69.

² عائشة إبراهيم البريمي، إدارة التغيير في الأجهزة الأمنية، الشارقة: القيادة العامة لشرطة الشارقة، مركز بحوث الشرطة، ط1، الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص70.

³ سامر راتب المحاسنة، أثر استراتيجيات التغيير على أداء شركات التعدين، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2013، ص35.

2. تقدير الحاجة للتغيير؛
 3. تشخيص مشكلات المنظمة والتغلب على المقاومة؛
 4. تخطيط الجهود اللازمة للتغيير؛
 5. وضع استراتيجيات للتغيير؛
 6. تنفيذ الخطة من خلال مدة معينة والقيام بمتابعة الخطة ومعرفة نواحي الضعف والقوة فيها.
- **نموذج لورنس ولورش**: يقوم على انجاز أربع مراحل أساسية للتغيير وهي :
 1. مرحلة التشخيص:تناول دراسة ومع الاختلافات بين النتائج الحالية أو المحققة والنتائج المطلوب تحقيقها؛
 2. مرحلة التخطيط :ويتم في ضوءها وضع وتحديد الاستراتيجيات المناسبة للتغيير؛
 3. مرحلة التنفيذ:وتشمل القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة معينة؛
 4. مرحلة التقييم:حيث يتم مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعة لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها.

- **نموذج كوتر:Kotter Model1996**: يتركز نموذج العالم كوتر في 8 خطوات رئيسية وهي كالآتي¹:

1. الحاجة الملحة للتغيير من خلال الإقناع، لماذا هناك حاجة للتغيير؟؛
2. تكوين تحالف أو ائتلاف ما يكفي من القوة للتغيير؛
3. تشجيع الفريق على تكوين رؤية إستراتيجية لتحقيق الكفاءة في الأداء؛
4. نشر الرؤية إلى جميع أفراد المنظمة حتى يتمكنوا من المشاركة؛
5. تمكين ودعم العمل والتخلص من العوائق، والاعتراف بالتقدم والانجازات؛
6. التخطيط وصنع النجاحات في المدى القريب من خلال أهداف يسهل تحقيقها؛
7. تحسين وتعزيز التغيير المستمر وإبراز الأحداث الهامة التي تم إنجازها ؛
8. إدخال مفهوم التغيير وجعله من نسيج العمل مع دعم التغيير الناجح .

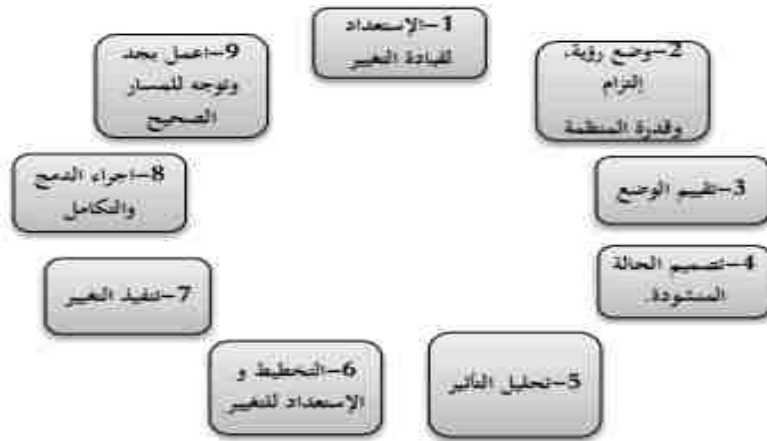
- **نموذج دين أندرسون Anderson Dean وليندا أكرمان أندرسون Ackermann Linda**

Anderson2001: يبين هذا النموذج المراحل التسعة التي تبين مراحل التغيير في المنظمة التي يجب

¹ عز الدين علي السويسي، دور استراتيجيات التغيير التنظيمي في تعزيز الميزة التنافسية في الشركات الصناعية ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2012، ص28.

إتباعها من أجل إنجاح التغيير حيث يرى دين أندرسون وليندا أكرمان أندرسون أن عملية التحول تتحدد على أساس فهم عميق للتغيير من خلال وجود مجموعة من المهارات والقدرات والاستراتيجيات من طرف القيادة، ويتطلب أيضا توسيع فهمها وبصيرتها حول متطلبات صياغة التغيير، فـنموذج دين أندرسون وليندا أكرمان أندرسون عبارة عن خريطة طريق تبين من أين يجب أن ننطلق وإلى أين يجب أن نصل، ويرى الكاتبان وهما يتمتعان بخبرة عشرين سنة في هذا المجال أن هذا النموذج مصمم لكل أنواع التغيير ومهما كان حجم التغيير وقوته¹.

الشكل رقم (9): نموذج دين أندرسون وليندا أكرمان أندرسون



المصدر: شواي سارة، التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع الخاص و القطاع العام، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، 2018، ص52.

المطلب الثاني: قيادة التغيير

أولاً: مفهوم قيادة التغيير: القيادة من فعل قيد أي جعل حركته وفق منهج لمنع الخطأ، بينما تكون الرؤية المعاصرة للقيادة فهماً² هي التأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق الأهداف¹، وتعرف قيادة التغيير بأنها الجهد

¹ شواي سارة، التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع الخاص و القطاع العام، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر-الجزائر، 2018، ص51-52.

² عبد المعطي الخفاف، مبادئ الإدارة الحديثة منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، دار دجلة ناشرون وموزعون، ط1، عمان-الأردن، 2007، ص33.

المخطط المنظم للوصول إلى الأهداف المنشودة للتغيير²، فهي عملية تعمل في واقع اجتماعي معين وفي ظل ظروف ومناخ وبيئة إدارية واجتماعية معينة، تحكمها عادات، وتسيطر عليها تقاليد، وتفرض على حركتها قيود، ومحددات وضوابط³، فوجود قيادة تغيير قادرة على وضع الرؤية ومشاركتها لخلق مجتمع معرفي مبدع في بيئتها الداخلية ومتكيف مع بيئة الأعمال للوصول إلى بناء منشآت التغيير الحديثة⁴.

ثانياً: أبعاد قيادة التغيير: تتميز قيادة التغيير بالأبعاد الآتية⁵:

- **تطوير رؤية عامة مشتركة:** ويقصد بهذا البعد، إلى أي درجة يستطيع القائد خلق الحماس لدى العاملين معه للتغيير، ويعمل القائد على بث هذه الرؤية ونشرها بين العاملين⁶؛
- **بناء اتفاق جماعي حول الأهداف والأولويات:** يتضمن هذا البعد السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تشجيع التعاون بين العاملين في المؤسسة، وجعلهم يعملون معا لصياغة أهداف مشتركة، والحرص على الوصول إلى اتفاق جماعي بخصوص أولوية تحقيق هذه الأهداف⁷؛
- **بناء ثقافة مشتركة:** حيث يشمل بناء الثقافة التنظيمية من قبل قائد التغيير سلوكيات وممارسات تهدف إلى تطوير قواعد السلوك العام و النظام المؤسسي، و القيم والمعتقدات، ويشمل هذا البعد السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تشجيع حلى المشكلات، ومواجهة الصراع بأسلوب تشاركي تعاون، والحد من المعوقات وإزالة الحواجز؛
- **نمذجة السلوك:** يشمل هذا البعد سلوك القيادة الذي يعتبر مثالا حيا يضرب للعاملين معه لكي يحتذوه ويتبعوه،

¹ عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة السانسية، وهران-الجزائر، 2010، ص24.

² جميلة عزوق، الكفايات القيادية اللازمة لنجاح التسيير بأسلوب مشروع المؤسسة "دراسة ميدانية على عينة من مديري مؤسسات التعليم الثانوي بالمسيلة"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، المجلد07، العدد12، المسيلة-الجزائر، 2017، ص89.

³ أحمد عبد الغفار، الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة، دار النشر للجامعات، ط1، عابدين-مصر، 2013، ص18.

⁴ سعاد بشوع، حياة بن سماعيل، قيادة التغيير كمنهج لتحقيق متطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة دراسة مركب الاسمنت عين توتة باتنة، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت1955، المجلد 06، العدد01، سكيكدة-الجزائر، 2018، ص180.

⁵ عبد المالك هبال، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل،م،د" في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2016، ص ص 142-143.

⁶ ناريمان يونس لهلوب، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص207.

⁷ منى مؤمن عماد الدين، أفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، الأردن، 2010، ص68.

وبممارسة قائد التغيير عادة أنماطاً من السلوك تعزز القيم الأساسية مثل احترام الآخرين والثقة بآرائهم والاستقامة إضافة إلى القيم الأدائية مثل الدقة والوضوح؛

● **مراعاة الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين:** يتضمن هذا البعد درجة اهتمام قائد التغيير بالحاجات الفردية للعاملين والاستجابة للفروق الفردية فيما بينهم، خاصة فيما يتعلق بالحاجة النمو والتطوير المهني والسعي للارتقاء بمستوى قدراتهم من خلال البرامج والفرص التأهيلية و التدريبية والتوجيه الملائم لهم، خاصة أثناء تغييرهم لممارساتهم وتطويرها، وعادة ما ينطلق قائد التغيير من ميول العاملين واهتماماتهم وحاجاتهم الفردية كبداية لعملية التغيير؛

● **التحفيز الفني للعاملين:** يتضمن هذا البعد بعث روح التحدي في العاملين لإعادة النظر في عملهم ومراجعتهم وتقويمه والتفكير في كيفية أدائه بشكل أفضل، كما يشمل هذا البعد أيضاً تزويد العاملين بالتغذية العكسية لإقناعهم بمراجعة ممارستهم وإثارة اهتمامهم للمقارنة بين أدائهم الحالي و الممارسات المنشودة؛

● **توقع مستويات أداء عليا من العاملين:** يقوم قائد التغيير بإيضاح الأمور فيما يتعلق بمكافأة العاملين مقابل ما يجب أنجزه، وأن يوفرهم التغذية الراجعة الضرورية فيما يتصل بأدائهم، ويقدم لهم الحوافز والمكافآت المناسبة في حال قيامهم بأداء أعمالهم يتميز وفقاً لما أتفق عليه، أو بذلوا الجهد المطلوب تحقيقاً لمؤشرات الأداء والإنجاز الموضوعة سابقاً؛

● **هيكلية التغيير:** ويتضمن ذلك السلوك والممارسات القيادية الهادفة إلى تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية والتطويرية وتحسين بيئة العمل وظروفه¹.

ثالثاً: أنماط قيادة التغيير: من أنماط قيادة التغيير²:

● **أسلوب التعاون Collaboration:** إن المبدأ وراء أسلوب التعاون هو أنه كلما ازداد عدد العاملين وتعاونهم في العملية ازدادت فرص دعمهم، والتزامهم بالتغييرات التي أسهموا في وضعها، وتصميمها في الأساس، وبالتالي فإنهم سوف يسوقون تلك التغييرات، ويروجون بها بين أفراد آخرين في المنظمة، إن هذه الطريقة تساعد أيضاً على خلق الشعور بالحاجة الملحة إلى التغيير لدى العاملين وليس بضرورته وحسب، ومثل هذه المجموعات

¹ ميسم فوزي مطير العزام، قيادة التغيير في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة اربد نموذجاً، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، ط1، اربد-الأردن، 2016، ص35.

² ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2015، ص ص286-287.

الفصل الثاني:.....تبني إستراتيجية التغيير في ظل جائحة Covid-19

تقاوم النمط التسلسلي في التغيير، الذي يتصف بقرص التغيير عليهم، وإملاء التدخلات المطلوبة بشكل قسري، ما يؤدي إلى تقييد حريتهم، وحقهم في تحديد مستقبلهم؛

- أسلوب التشارك "تعاون محدود" Participation: المشاركة هي تعاون محدود والهدف من هذه المشاركة في هذه العملية هو شعور العاملين بالتزام أكبر بالتغييرات المحدثة، إن هذا النمط يتناول مبدأ مشاوره العاملين في أمر التغيير أكثر من مبدأ إشراكهم بشكل كامل في التغيير، ويسمح في هذه الطريقة للعاملين بمشاركة محدودة الأبعاد في مجالات محددة أيضاً من مجالات التغيير المتعددة، كان يتم إعلام العاملين من الرؤية المستقبلية التي تم وضعها للمنظمة، كما يطلب منهم الإسهام في تصميم مهام محددة في المنظمة وتفعيلها، وقد تتضمن تلك المهام تطبيق ممارسات جديدة في العمل، أو طرائق جديدة في الاتصالات؛
- أسلوب التوجيه Direction: ويستخدم هذا النمط من القيادة في التغيير عندما يتم اتخاذ معظم القرارات مثل ماذا يجب تغييره؟ وكيف؟ ومن ثم يعتمد قادة التغيير إلى استخدام سلطتهم لتوجيه الأفراد نحو تحقيق التغيير، ويفصل هذا النمط بين مفكري التغيير، وبين ممارسيه أو مطبقيه، فتبدأ فكرة التغيير عند قادة التغيير، عندما يحاولون الترويج لأفكارهم بين المنفذين أو العاملين، والذين يفترض بهم تطبيق الخطط المقدمة لهم؛
- أسلوب الإلزام Coercion: وهنا يتم فرض التغيير بشكل إلزامي على العاملين بدلا من إقناعهم بالتغيير والترويج له، هذا النمط يؤدي إلى تحقيق التغيير السريع، ولكن يمكن له أن يؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير أيضاً، لفقدان جهود الإدارة المسبقة كي تشرح للعاملين الحاجة إلى التغيير، وتشجعهم على قبوله، ولن تنجح هذه الطريقة في الأغلب إلا في حالات الأزمات الشديدة التي يشعر بها معظم الأفراد بشكل مسبق في المنظمة ومع ذلك إذا لم يود هذا النمط إلى إحداث تغييرات في كل نواحي سلوك العاملين بشكل إلزامي، فإن نتائجه سوف تقتصر في الأغلب على تغييرات سطحية في سلوك العاملين بدلا من تغيير فعلي في سلوكهم وتفكيرهم؛
- القيادة التحويلية Transformational Leadership: تعد القيادة التحويلية عملية مستمرة يسعى من خلالها القائد إلى تغيير النظام مع التركيز على حفز والهام الأفراد¹، فيمكن تعريف نظرية القيادة التحويلية على أنها تلك العملية التي تعتمد على إحداث تغييرات جوهرية وأساسية في اتجاهات أفراد التنظيم وميولهم، وبناء

¹ياسر عبد العظيم محمود وآخرون، القيادة التحويلية، دار ماستر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2020، ص44.

الولاء لديهم، لتحقيق مهمة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها، وهذه العملية المشتركة بين القادة وأتباعهم تمثل جزءاً هاماً من جهودهم المبذولة لأية تغييرات تنظيمية معقدة¹.

رابعاً: أدوار قادة التغيير: يجب على قادة التغيير مساعدة الموظفين على الانتقال من الحالة القديمة إلى الوضع الجديد بكل ارتياح وثقة وتوضيح الأهداف المرجوة من عملية التغيير، بدقة وشفافية وطمأنتهم بان التغيير لن يكون ضد مصالحهم الشخصية، وذلك من خلال بناء علاقات جيدة معهم، الأمر الذي يتطلب حرفة مهنية عالية المستوى في إدارة العلاقات، لا بد أيضاً لقادة التغيير أن يهتموا اهتماماً جلياً بتكوين فريق عمل متخصص لعبور مرحلة الانتقال بشكل امن وبذل كل جهد ممكن من اجل إنجاح عملية التغيير لا بد من الذكر إن نجاح عمل الفريق إثناء المرحلة الانتقالية يتطلب التركيز على الضرورات الست التالية، وهي المعرفة الواسعة والرؤية الثابتة والإيمان الراسخ².

خامساً: الخصائص الواجب توفرها في القائد الإداري لإنجاح عملية التغيير حتى تنجح عملية التغيير في المنظمة لا بد من توافر مجموعة من الخصائص في القائد الإداري يمكن ذكر أهمها في النقاط التالية³:

- أن تكون لدى قائد التغيير إرادة تسعى لإحداث التغيير؛
- أن تكون لديه القدرة توفير المناخ الملائم للتغيير ووضع استراتيجيات فعالة لإحداثه وتطبيقها ومتابعة تنفيذها؛
- على القائد الإداري أن يكون مثابراً و متحمساً، و لديه القدرة على التحريب و التغيير و يؤمن أن التغيير أمر حتمي، و أن يكون قادراً على اتخاذ قرارات موضوعية و تنفيذها بكفاءة و فعالية؛
- على القائد أن يعد التغيير ويديره باستخدام قوائم التشخيص و المطابقة و التعديل، و أن تكون لديه القدرة على التخيل و التصور، و أن يكون قادراً على المتابعة و التقييم الذاتي؛
- أن يكون شجاعاً والعمل بدافع الإبداع، الديمقراطية في الرأي وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة⁴؛
- يتفهم ديناميكية عملية التغيير ويستطيع التعامل معها والعمل بموجبها بكفاءة ونجاح⁵.

المطلب الثالث: مقاومة التغيير

أولاً: تعريف مقاومة التغيير لاشك أن مجرد التعبير عن التغيير أو التجديد بين الأفراد أو المؤسسات غالباً ما يجد الفرد نفسه أمام مقاومة لذلك، وذلك لسبب بسيط هو حب الناس لما اعتادوا عليه حتى لو كان شيء

² سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2012، ص131.

³ بحدود راضية، مساهمة القيادة الإدارية في تفعيل التغيير التنظيمي، معارف (مجلة علمية محطمة)، جامعة البويرة، المجلد10، العدد 19، الجزائر، 2015، ص75.

⁴ بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2009، ص09.

⁵ فرحان حسن بريح، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2012، ص76.

الفصل الثاني:.....تبني إستراتيجية التغيير في ظل جائحة Covid-19

بسيط¹، فالمقاومة هي السلوك الهادف إلى وقاية وحماية الشخص من آثار تغيير حقيقي أو متصورة²، وتعرف مقاومة التغيير أن يقوم الموظفون بإجراءات مناقضة لعمليات التغيير وهذه المقاومة تكون إيجابية في اغلب الأحوال، وتعني أيضا امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة و المحافظة على الوضع القائم³، كما حددوا بعض المؤلفون تعاريف لمقاومة التغيير نوضحها في الجدول الآتي⁴:

الجدول رقم (3): تعاريف لمقاومة التغيير لبعض المؤلفون

المؤلفون	التعريفات
Bareil(2004)	رفض قبول التغيير من قبل فرد أو أكثر ويتميز بسلوكيات تهدف إلى عرقلة التغيير.
Brassard(1996)	ظاهرة حتمية بسبب حقيقة أن مصالح الموظفين تختلف اختلافا جوهريا عن مصالح القادة.
Brassard et Brunet	الحفاظ على رفض التغيير من قبل عامل أو أكثر.
Dolan, Gosselin et Carrière(2012)	الموقف الفردي أو الجماعي، الواعي أو اللاواعي الذي يظهر عندما تتبلور فكرة التغيير، لذلك فهو يمثل موقفا سلبيا من قبل الموظفين عند إدخال تغييرات ضمن إطار العمل.
Morin et Aubé (2007)	القوة التي تعارض إعادة تنظيم السلوك واكتساب مهارات جديدة و بعبارة أخرى، قوى تقييدية، ومقاومة التغيير وفقا للمفهوم الكلاسيكي هي رد فعل سلبي للتغيير.

La source : pierre collerette et autre, **Le pilotage du changement**, Presse de l'université du Québec, 2^é éd, canada, 2013, P 133.

¹ سليم العايب، نوال زاوي، استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته، مجلة حوليات الجزائر، 1، جامعة بن يوسف بن خده، المجلد 02، العدد 29، الجزائر، 2016، ص 176.

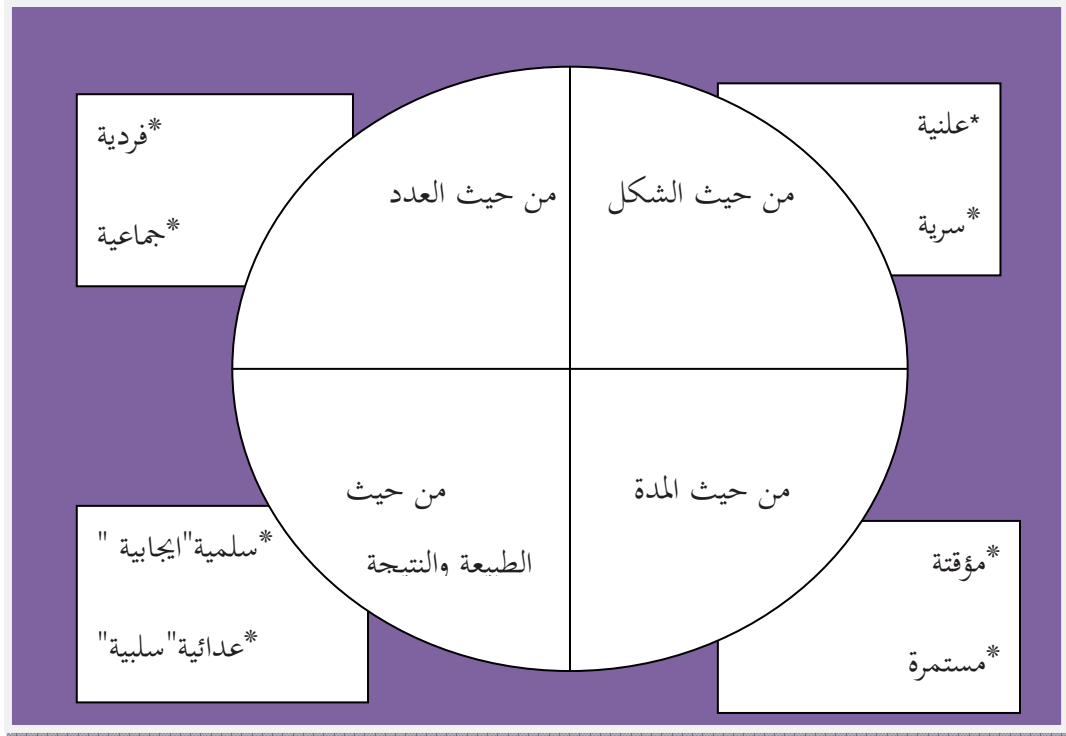
² فايقه حسن، الموسوعات العربية الالكترونية المتاحة على شبكة الانترنت "دراسة تحليلية تقييمية مقارنة للموسوعة العربية العالمية والموسوعة الحرة ويكيبيديا"، كتاب دوري حول الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، العدد 28، القاهرة-مصر، 2007، ص 82.

³ عياش قويدر، عبد الله إبراهيمي، إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة عمار ثليجي، المجلد 4، العدد 01، الأغواط-الجزائر، 2013، ص 172.

⁴ Pierre collerette et autre, **Le pilotage du changement**, Presse de l'université du Québec, 2^é éd, canada, 2013, P 133.

ثانيا أشكال مقاومة التغيير: قد اختلف الباحثين وتباينت آراءهم حول تحديد أشكال مقاومة التغيير، فقد حددها maurer 1996 في ثلاثة أشكال منها مقاومة تغيير الأفراد ومقاومة تغيير الجماعات ومقاومة تغيير هياكل التنظيم¹، وفي دراسات أخرى تتخذ مقاومة التغيير أشكالا متعددة ونوضحها كما يلي²:

الشكل رقم (10): يوضح أشكال مقاومة التغيير



المصدر: رجب عبد الحميد حسنين، إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات، العربي للنشر والتوزيع، ط1، الإمارات العربية المتحدة، 2020، ص ص187.

- من حيث الشكل "علنية أو سرية": يمكن أن تتخذ مقاومة التغيير طابعا علنيا من جانب الأفراد كاحتجاج والتظاهر وترك العمل، كما يمكن أن تتخذ طابع السرية كالتغيب عن العمل، أو البطء في إنجاز المهام الوظيفية؛

¹ عبد الله قش، تحليل الأبعاد النفسية والاجتماعية لمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، المجلد 08، العدد 16، الشلف-الجزائر، 2016، ص 05.

² رجب عبد الحميد حسنين، إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات، العربي للنشر والتوزيع، ط1، الإمارات العربية المتحدة، 2020، ص ص187-188.

- من حيث العدد "فردية أو جماعية": تأخذ التغيير طابع الفردية بمعنى أن يكون رفض للتغيير من قبل فرد، أما الجماعية تعني عدم قبول التغيير بصورة جماعية؛
 - من حيث المدة "مؤقتة أو مستمرة": المقاومة المؤقتة للتغيير يمكن أن تزول بمجرد فهم العاملين للتغيير، إما المقاومة المستمرة تعني رفضهم تام لفكرة التغيير وعدم القبول بتغيير الوضع الحالي على الإطلاق؛
 - من حيث طبيعة المقاومة "سلمية أو عدائية": المقاومة في حد ذاتها سلوك إنساني، ويمكن أن يتصف بالسلمية كالمناقشات الكلامية، أو اختلاق مشكلات بسيطة، كما يمكن أن تتصف بالعدوانية كتخريب الأجهزة والمعدات عن عمد... الخ .
- فمن وجهة نظر الإدارة عندما يكون التغيير سلبيا بمعنى أن الفوائد متحققة من التغيير اقل من التكاليف المدفوعة أي أن المقاومة تساهم في استمرار الخسائر، في حين عندما تكون ايجابية أي أن نتائج التغيير ايجابية مقارنة بتكاليفها.

ثالثا: أسباب مقاومة التغيير: تعد أسباب مقاومة التغيير فيمكن أن تكون نفسية واقتصادية، اجتماعية كما

يلي¹:

- الأسباب النفسية: يكمن السبب الأول لرفض التغيير هو الخوف من المجهول (مثل الخوف من عدم معرفة كيفية تشغيل الآلات التكنولوجية) ثم الخوف من فقدان العمل لمنصبه (المكانة، السلطة والتوظيف)، وأيضا التعود على طرق العمل القديمة وكما أن عدم وضوح الغرض من التغيير يؤدي إلى سوء الفهم لدى الأفراد مما يزيد من مقاومة التغيير²؛
- الأسباب الاقتصادية: إذا رفض الناس التغييرات القادمة فعادة ما يكون ذلك بسبب عدم إدراكهم الفوري لمصلحتهم الاقتصادية على العكس من ذلك فإنهم يرون أنها تشكل في أمنهم الوظيفي (المرونة وعدم استقرار العمل)، وتهديدا حقيقيا لتطور أجورهم (رفع السرية عن الأجور وتجميدها) وطريقة لرفض تحويل اقتصادي فعليا للأجور(القيمة المضافة للعمالة إلى رأس المال الفني)؛

¹ Jean Louis MAGAKIAN et autres ,50 Fiches pour aborder la gestion strategique des ressources humaines, Bréal, 1^ééd, France, 2003, P36.

² المعتصم بالله الجوارنة، التربية وإدارة التغيير، دار الخليج للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2008، ص115.

- الأسباب الاجتماعية: كالإمعة والتقليد الأعمى للآخرين و التمسك بالعادات والتقاليد وبالتالي الخوف من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات هذا التغيير¹.

المطلب الرابع: إستراتيجيات التغيير

أولاً: تعريف إستراتيجية التغيير

1-تعريف الإستراتيجية:اشتقت كلمة الإستراتيجية Strategy من الكلمة اليونانية Strategos وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال the art of generalship، وعلى هذا النحو ترتبط بالمهام العسكرية وتوجيهها²، وقد تعدد استخدامات الإستراتيجية حيث شملت العديد من الميادين والعلوم، ففي علم الإدارة لم يتفق الباحثين على تعريف شامل ومحدد للإستراتيجية، ف Chandler عرفها ب"تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وإن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا"³، وبالتالي يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها خطة أو مجموعة خطط قيادية واضحة ترسم رسالتها وتحدد غايتها وأهدافها، وتقوم بتطوير هياكل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الخطط في حين أكدت التعاريف الأخرى بأنه ليس من الضروري أن تكون الإستراتيجية خطة منظمة، بل هي مجموعة من القرارات تتخذ وفقاً لموقف تمليه البيئة المحيطة بالمنظمة⁴.

2-تعريف إستراتيجية التغيير: يقصد بإستراتيجية التغيير الخطة الشاملة والبعيدة المدى التي تقود عملية التغيير، وتركز على جانب رئيس من التغيير دون إهمال الجوانب الأخرى للتغيير⁵.

كما عرفه Harvey&Brown بأنها عبارة عن خطة متكاملة متعلقة بمختلف نشاطات المنظمة المرتبطة بالتغيير والتطوير وذلك خلال فترة زمنية محددة وذلك لتحقيق الأهداف، وتتأثر عملية اختبار نوع الإستراتيجية المطبقة على تشخيص مشاكل المنظمة¹.

¹ راتب السعود، زينب الشوابكة، مقاومة التغيير في المنظمات التربوية، ورقة بحثية مقدمة ضمن مؤتمر فيلادلفيا الدولي السابع عشر "ثقافة التغيير: الأبعاد، العوامل، التمثيلات"، عمان-الأردن، 2012، ص19.

² أحمد القاطمين، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط2، عمان-الأردن، 2009، ص15.

³ علاء الدين ناطوري، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2009، ص144.

⁴ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2005، ص19.

⁵ مسلم علاوي شبلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2018، ص70.

ثانياً: استراتيجيات التغيير: هناك العديد من استراتيجيات التغيير وتختلف كل واحدة عن الأخرى وهي كالاتي:

● استراتيجيات تغيير البناء التنظيمي: وقد تم استخدامها من طرف المدرسة التقليدية في الإدارة والتنظيم وكان اهتمامهم يركز على تحسين إدارة العمل من خلال توضيح الأعمال التي يقوم بها الأفراد وإيجاد العلاقات المناسبة بين الأعمال وتحديد السلطات والمسؤوليات وبالتالي تحديد نطاق الإشراف ونميز بين²:

1. استراتيجيات التغيير التقني: وقد ركزت هذه الإستراتيجية على نظم معالجة المعلومات وبحوث العمليات؛

2. استراتيجيات تغيير الأفراد: من خلال تعديل وتغيير سلوك الأفراد؛

● استراتيجيات العقلانية والقيم وإعادة التعلم، يمكن تصنيفها كما يلي :

1. استراتيجيات العقلانية"العملية": تعتبر هذه الإستراتيجية بان الإنسان كائن رشيد، وإذا كان التغيير

مقصودا وفعالا يتلاءم والشخصية للأفراد المهتمين بهذا التغيير فيكون مقبولا، وتقوم على نشر المعرفة

والتوعية واختيار العاملين وتحليل النظم والبحث التطبيقي وتطوير نماذج فكرية ؛

2. استراتيجيات إعادة التعلم والقيم: يقصد به إعادة التعلم بحاجات الأفراد في المنظمة وبالقيم والمركز

والطموحات وما لهذه القيم تأثيرات قوية على سلوك الأفراد، ويفترض أن تغيير القيم والسلوك يأتي من

عملية إعادة التعلم حيث يتم توضيح عدم أهمية وفاعلية القيم القديمة، مما يستدعي ضرورة إحلالها بقيم

جديدة³؛

● استراتيجيات الإكراهية أو القيصرية: ونميز ما يلي⁴:

1. إستراتيجية أسلوب الإجبار: مفاد هذه الإستراتيجية البدء بتنفيذ عملية التغيير من دون الرجوع إلى أي من

العاملين، ولكن مع إجراء الاتصالات اللازمة معهم لتوضيح الأهداف المشتركة؛

2. إستراتيجية الإلزام: هنا يتبع بأسلوب الإجبار، بسبب عدم توفر متسع من الوقت لإتباع أسلوب المشاركة

الواسعة النطاق أو الإقناع، وهنا يجب على قائد التغيير أن ينفذ حالة التغيير محققا الاتحاد بين العاملين؛

¹ خالد نواف الأعور، قياس مدى تطبيق استراتيجيات التغيير والتطوير وأثرها في فاعلية الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005، ص15.

² زكريا مطلق الدوري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عملن-الأردن، 2011، ص ص45-46.

³ محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعترف للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2015، ص283.

⁴ علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية "دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الاغواط"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013، ص341.

- استراتيجيات كيفية إحداث التغيير : ونميز ما يلي¹:

1. الإستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد: يؤكد هذه المدخل على دور الفرد في موقع السلطة لإحداث

التغيير كإصرار القانون وقرار أو تعديل الهيكل التنظيمي؛

2. إستراتيجية المشاركة في القوة: كاتخاذ القرارات من طرف الجماعة وذلك بالمشاركة وحل المشكلات في حالة

وجودها بواسطة الجماعة؛

إضافة إلى بعض الاستراتيجيات التالية²:

- إستراتيجية التفاوض والاتفاق: تقوم عملية التفاوض على إقناع الطرف المعارض بالمزايا التي يمكن أن تعود

عليه وعلى المنظمة من التغيير ويتوقف النجاح في هذا الصدد على التخطيط الجيد للتفاوض من حيث

اختيار التوقيت وأعضاء فريق التفاوض، وتتطلب عملية التفاوض محاولات الإقناع والتفاوض الصحي الذي

قد يتخلله أحيانا تنازلات من طرف لآخر؛

- المراوغة والتمويه: تشمل هذه الإستراتيجية على استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين،

وتزويد الآخرين بمعلومات بطرق انتقائية، وترتيب الحوادث بوعي وعقلانية بحيث ينال التغيير المطلوب أقصى

دعم ومساندة؛

- إستراتيجية التسهيل والدعم: تقوم هذه الإستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة تتلاءم مع

متطلبات عملية التغيير وتقديم الدعم اللازم وأيضا توفير كافة التجهيزات المادية وظروف العمل المثالية، مما

يهيئ فعالا أداء للمشاركين في برنامج التغيير، إضافة إلى تقديم الدعم النفسي والعاطفي الذي يساعد على

تقليل المقاومة للتغيير³؛

- إستراتيجية إدخال تغييرات متعدد: والمنطق وراء إستراتيجية إدخال تغييرات متعددة هو أنه طالما أنك ستواجه

مقاومة للتغيير المقترح فان المقاومة الإضافية للتغييرات المتعددة المقترحة ستكون أقل قوة مما لو أننا أدخلنا

التغييرات هذه بشكل منفصل، وهذا يعود إلى أن جزءاً من كل المقاومة يعود أساسا إلى الفلق الناتج عن

¹ زكريا الدوري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال وظائف وعمليات منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص47.

² يحيى سليم ملحم، محمد شاكر الابراهيم، استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية: حالة تطبيقية على الشركات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية عمادة البحث العلمي، المجلد4، العدد2، الأردن، 2008، ص222.

³ أثير عبد الأمير، استراتيجيات التغيير ودورها في بناء المنظمات المتعلمة "دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ببغداد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد5، العدد14، العراق، 2009، ص185.

حقيقة التغيير المقترح، ولهذا السبب فإذا أدخلت عدة تغييرات مرة واحدة فأن المقاومة المبدئية ستكون موزعة عليها كلها في وقت واحد¹.

ثالثا:العوامل المؤثرة على اختيار إستراتيجية التغيير:هناك العديد من العوامل المؤثرة في قرار

اختيار الإستراتيجية المناسبة للتغيير منها²:

- أهداف التغيير:تعتبر عملية تحديد أهداف التغيير من أهم جوانب عملية التغيير حيث أنها تشتمل على تحديد مضمون الأهداف وكيفية تحديد الأهداف، بمعنى من سيقوم بتحديد الأهداف، هل هي الإدارة العليا أم وسيط التغيير أم بمشاركة العاملين، أيضا مدى درجة الإلحاح المصاحبة للأهداف وإمكانية تحقيق الأهداف، كل ذلك يؤثر على الاختيار المناسب للإستراتيجية؛
- الجهة المستهدفة: عادة يستهدف التغيير التنظيمي في المدى القصير الفرد، الجماعة أو المنظمة ككل، ولكن في المدى البعيد يستهدف التغيير الجهات الثالثة، ويؤثر تحديد المستوى الذي يستهدفه التغيير على اختيار إستراتيجية التغيير،
- الموارد المتاحة: تشتمل الموارد اللازمة لعملية التغيير على القوى العاملة، الموارد المالية، الوقت، الأجهزة، الخبرة والمعرفة، وتتطلب كل إستراتيجية مزيجا من الموارد يختلف عما تتطلبه الاستراتيجيات الأخرى.

رابعا:الآليات الداعمة لاستراتيجيات التغيير في المؤسسة: من أهم الآليات الداعمة لاستراتيجيات

التغيير نجد³:

- فريق العمل:قبل التعريف بفريق العمل يمكننا الاستدلال بجديث نبوي شريف يبين فيه مدى ترابط وتماسك المؤمنين"مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى"⁴، حيث يتم إسقاطه على المنظمة لكونها كيان اجتماعي مترابط إذ يجب على العنصر البشري في المنظمة أن يكونوا مثل الجسد الواحد في تعاملهم وتعاونهم وتحقيق أهداف المنظمة،

¹ سعد علي ربحان المحمدي، نماذج من الإدارات المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2019، ص392.

² سيد هارون جمعة، إستراتيجيات إدارة التغيير البيئي وأثرها على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين الشمس، المجلد 49، العدد4، القاهرة-مصر، 2019، ص556.

³ محمودي قادة مختار، إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIEبسيدي بلعباس"، أطروحة دكتوراه في العلوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان-الجزائر، 2015، ص149.

⁴ احمد محب خلف صقر، المسؤولية المجتمعية في العالم العربي والعالمي، دار التعليم الجامعي، ط1، الإسكندرية-مصر، 2019، ص112.

فإذ تألم عضو من هذا الجسد أصاب الجسد بالحمى وهذا كمثل على روح فريق العمل وتعاونهم والتقدم بالمؤسسة والحفاظ على استمراريتها وبقائها، إذا يعرف فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد ذوي مهام مترابطة ومهارات متعددة، يعملون في بيئة مناسبة بروح واحدة وإحساس مشترك بالمسئولية تجاه المهام المطلوبة، كما قال رسولنا الكريم عليه أفضل الصلاة والسلام، "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"¹، والتزام تام بالأهداف والقيم السائدة، وإصرار على تحسين نوعية ومستوى القرارات، وتفعيل الاتصالات بين الأعضاء، ورفع مستوى مهاراتهم وهناك من يحدد بعض الأسس والخصائص اللازم توافرها في فرق العمل الفاعلة، كوحدة الهدف، وتوفير إدراكات مشتركة وإجراءات متفق عليها، والتعاون وحل الخلافات بالمناقشة والحوار والإقناع مع ضرورة المحاسبة على ضوء نتائج العمل... الخ، وهذا الأسلوب يتيح للفرد حرية التعبير عن آرائه والمشاركة في الإدارة مما يحقق له الرضا، ويدفعه على مضاعفة الجهد والعطاء، وتماسك الفريق وتعاونهم؛

● **الإدارة بالأهداف** : تعد إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، ويمنح من خلالها توجيهها مشتركا للجهود نحو الرؤية، وخلق روح الفريق ومواءمة أهداف العاملين مع المصلحة المشتركة والعامه للمؤسسة، وقد تم استخدامه من العديد من المؤسسات العالمية كمدخل لتحقيق الفاعلية، ودعم إستراتيجيات التغيير، على أساس أنه نظام يربط أهداف أداء المرؤوسين بمشرفيهم، ويتم مراجعة هذا الأداء بصفة دورية منتظمة، لمكافئتهم وفقا للتقدم الذي تم إنجازه؛

● **إعادة الهندسة**:إعادة الهندسة أو الهندرة أو إعادة هندسة العمليات، جميعها مصطلحات تستخدم للدلالة على الترجمة إلى اللغة العربية للكلمة الانجليزية The Reengineering، وهو تعبير لمفهوم حديث في مجال إدارة الأعمال، يقوم على محاولة تغيير الأساليب الإدارية المطبقة بالمؤسسات لجعلها أكثر انسجاما مع متطلبات القرن الحادي والعشرين من أجل تحسين أدائها بصفة عامة²، يعرف (Champy & Hammer) إعادة الهندسة بأنها " إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية في معايير الأداء الحاسمة"³، ويرى(Reymmond&Perigeon) بان

¹ أبي عبد الله محمد بن إسماعيل البخاري، صحيح البخاري، كتاب النكاح، باب المرأة راعية في بيت زوجها، رقم 5200، دار ابن كثير للنشر والتوزيع، ط1، دمشق-سوريا، 2002، ص1326.

² هشام مزهود، دراسة استطلاعية حول واقع ومتطلبات إعادة هندسة المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة "دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية للعلمة بسطيف"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، المجلد11، العدد3، الحلفة-الجزائر، 2017، ص203.

³ موفق السيدية، سجي فتحي محمد، إستراتيجيات التغيير في العمل المصرفي بين تحديات العولمة ومتطلبات المهنة، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد30، العدد92، العراق، 2008، ص121.

"إعادة الهندسة هي إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية"¹، ومن هنا نلخص إعادة الهندسة على أنها البدء من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم، أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البني الأساسية كما كانت عليه، حيث يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء².

● **إدارة الجودة الشاملة:**عرفته المنظمة الدولية للتوحيد القياسي IOS على انه "مدخل للإدارة في المنظمة يركز على الجودة ويبني على مشاركة كل أعضائها، ويستهدف النجاح في الأجل الطويل من خلال رضا العميل وتحقيق المنافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع"³، إذا فهي منهج علمي لتطوير أداة المنظمات والعاملين بهدف تقديم السلع والخدمات تلي احتياجات وتوقعات ورضاء العملاء، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين والعمل الفريقي وإشراك العملاء في جميع مراحل العمل⁴، إذا يعتبر هذا الأسلوب نظام إداري قائد على إحداث تغييرات ايجابية لكل شيء في المؤسسة من اجل تحسين وتطوير كل مكوناتها إلى أعلى جودة في المخرجات بأقل تكلفة.

المبحث الثالث: covid-19 والتوجه التنظيمي نحو التغيير

مع انتشار الأوبئة والأمراض، كجائحة كورونا، يجب على الشركات إعادة النظر في نماذج الأعمال الحالية وأخذ هذا المتغير البيئي بعين الاعتبار حيث إنه سوف يؤثر في الاقتصاد بشكل أو بآخر.

مع تزايد خطر جائحة كورونا حول العالم ظهرت الحاجة إلى اتخاذ بعض الإجراءات الاحتياطية للحفاظ على سير العمليات في الشركات لتقليل حجم الضرر الاقتصادي، إلا أن الكوارث بما فيها الأوبئة تدفع الأعمال إلى تبني تقنيات ونماذج أعمال جديدة،

¹ إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2012، ص38.

² جودت جعفر خطاب، إعادة هيكلية المصارف، دار دجلة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2009، ص51.

³ مدحت أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2015، ص55.

⁴ مدحت أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 2008، ص28.

المطلب الأول: ماهية جائحة كورونا

على مدار التاريخ تحكمت الأمراض والأوبئة في مصير الإنسان على عدة أصعدة، سياسيا، صحيا، اقتصاديا واجتماعيا¹، و بعض الأوبئة التي يمكن ذكرها مثل الطاعون الذي يعتبر جائحة قاتلة التي بين الرسول صلى الله عليه وسلم لأصحابه حقيقة أمرها²، والدليل على ذلك أحاديث الرسول محمد عليه الصلاة والسلام حيث عرفه كالأتي: "الطاعون وخز أعدائكم من الجن وهو لكم شهادة"، وانه "غدة كغدة البعير المقيم بها كالشهيد، والفار منها كالفار من الزحف"، كما قال أيضا "المبطون شهيد والمطعون شهيد"، وكذلك المرض الجذري، الكوليرا، الأنفلونزا، ايولا، وأخيرا كوفيد19³.

أ- التعريف بـ covid19: أطلق العلماء كلمة covid-19 والمتركبة على الشكل الاتي⁴:

Co: من اجل corona بمعنى التاج لان على سطح الفيروس نتوءات شبيها بالتاج؛

Vi: أول حرف من كلمة فيروس Virus؛

D: أول حرف من كلمة disease وتعني المرض باللغة الانجليزية؛

19 : تفسر السنة التي ظهر فيها الفيروس.

فهو فيروس يحتوي على كمية كبيرة من المعلومات الجينية وفي كل مرة يستنسخ نفسه داخل خلية المضيف تحدث أخطاء جينية قد تجعله أكثر قدرة على إصابة البشر، وتحيا داخل أجسادهم، فهو يهاجم الجهاز التنفسي وتمتد فترة الحضانة من 2-7 أيام ليصبح بعدها الشخص معديا⁵.

¹ سيدي محمد رامي، دور الاستعمار الفرنسي في تفشي الأمراض والأوبئة بالجزائر خلال القرن 19م، مجلة عصور الجديدة، جامعة وهران 1 أحمد بن بلة، مجلد10، عدد04، الجزائر، 2020، ص368.

² محمد ويدوس سيمبو البوغيسي الأزهري، الأوبئة القاتلة عواصف من الطاعون إلى فيروس كورونا covid19، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ط1، بيروت-لبنان، 2020، ص05.

³ زكريا وهي، متلازمة الأوبئة والاقتصاد في ظل جائحة كورونا-كوفيد19، مجلة مدارات سياسية، مركز المدار المعرفي للأبحاث والدراسات، المجلد 04، العدد04، الجزائر، 2020، ص46.

⁴ Sofiane bouhdiba, covid-19 le retour de la peste, l'harmattan, 1^é éd, paris-france, 2020, p17.

⁵ مزور صورية، المسؤولية الاجتماعية في ظل تفشي الأوبئة (فيروس كوفيد19 نموذجا)، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين، المجلد12، العدد01، سطيف-الجزائر، 2021، ص ص139-140.

فله أعراض تظهر على المصاب كالحمى والسعال، التعب، فقدان الشهية، ضيق التنفس وآلام العضلات وهناك أيضا أعراض أخرى كالتهاب الحلق واحتقان الأنف، الصداع، الإسهال، الغثيان و التقىء كذلك فقدان حاسة الشم والتذوق قبل الأعراض التنفسية¹.

بدأ انتشار فيروس كورونا في مدينة ووهان بمقاطعة هوبي الصينية، نهاية ديسمبر 2019م، ومنها اكتسح العالم وانتشر مسببا الكثير من الوفيات والحالات الحرجة، وقد تم تصنيفه بأنه وباء عالمي مما يعني انتشاره بشكل كبير وصعوبة السيطرة عليه نتيجة عدم توفر علاج أو لقاح للوقاية منه²، ففي الجزائر أعلن عن أول إصابة بفيروس كورونا بتاريخ 25 فيفري 2020، ويخص هذا لرعية ايطالي، ثم بدأ الانتشار من منطقة إلى أخرى بعد إصابة أربع حالات في 02 مارس 2020³.

وقد أثبتت أغلب الدراسات والأبحاث حول طريقة انتشار فيروس كورونا أن طريقة الانتقال الرئيسية هي من إنسان إلى إنسان عن طريق المفرزات التنفسية مثل السعال أو العطاس، لهذا يجب أن تكون المسافة بين الأشخاص 1,5 متر على الأقل حتى لا تنتقل العدوى إذا عطس شخص مصاب، تبقى القطرات الناقلة لفيروس كورونا معلقة في الهواء لفترة قصيرة، وقد ترسب على منضدة مثال أو أي شيء من هذا القبيل، فيصبح ناقل للعدوى عندما يلمسه شخص ما ولا يغسل يديه جيدا بالماء والصابون⁴، و لا يمكن أن نتغاضى على عدة عوامل والظروف الديموغرافية والبيئية والاقتصادية المرتبطة بالعمولة في انتشار جائحة كوفيد-19 في جميع أنحاء العالم وذلك من خلال⁵:

● السفر العالمي وتطور وسائل النقل الحديث؛

¹ بتول السيد مصطفى، الإعلام في زمن كورونا، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن، 2021، ص12.

² ليلي بنت علي بن احمد الشهري، تزامم المصالح وأثره على تزامم المرضى على أجهزة التنفس الاصطناعي في حال تفشي الأوبئة التنفسية-فيروس كورونا أنموذجا-، مجلة البحوث العلمية والدراسات الإسلامية، جامعة الجزائر 1، المجلد 12، العدد 04، الجزائر، 2020، ص206.

³ بداوي محمد، شعلاي صلاح الدين، استخدام النماذج الرياضية لمعرفة درجة خطورة جائحة كورونا في الجزائر للفترة الممتدة من (01مارس 2020 إلى 10 افريل 2020)، مجلة التمكين الاجتماعي، جامعة عمر ثليجي، المجلد 02، العدد 02، الأغواط-الجزائر، 2020، ص09.

⁴ نعيم بوعموشة، فيروس كورونا (كوفيد-19) في الجزائر-دراسة تحليلية-، مجلة التمكين الاجتماعي، جامعة عمر ثليجي، المجلد 02، العدد 02، الأغواط-الجزائر، 2020، ص126.

⁵ منيرة عباس، نبيلة فاني، الاقتصاد العالمي في مواجهة تحديات عولمة الأوبئة-جائحة كوفيد19 نموذجا-، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة سطيف 1، المجلد 20، العدد خاص حول الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا، الجزائر، 2020، ص ص77-78.

- تزايد حجم التجارة الدولية؛
- التمدن والتحضر؛
- تغير المناخ والاحتباس الحراري الناتج عن عمليات التصنيع والتطور التكنولوجي مما أدى إلى التلوث البيئي الذي يساهم في انتقال الفيروس.

وللحد من هذا الانتشار لعل أول وقاية يجب إتباعها وبالدرجة الأولى نعود إلى حديث حبيينا محمد عليه الصلاة والسلام "إذا نزل الوباء بأرض وأنتم بها فلا تخرجوا فرارا وإذا سمعتم به بأرض فلا تقدموا عليه"¹، وهو الحجر الصحي، فلضمانه لا بد من توفير الاحتياجات الأساسية للأشخاص في مرحلة الحجر وهذا ما يتحقق في جانب كبير منه من خلال الآليات الالكترونية المستخدمة لعدة غايات نحو: الدفع، العمل، الدراسة، الاتصال والترفيه... الخ².

فعلى المسلم أن يأخذ بأسباب الوقاية والسلامة الصحية المتبعة، فهذا من باب الإحسان لقول الله عز وجل "وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ" (الاية 195: البقرة)³، كما يجب غسل اليدين بانتظام بالماء والصابون وتجنب ملامسة العين والأنف دون غسلهما، عند السعال أو العطس يجب تغطية الأنف والفم بمنديل ورقي أو بالمرفق، ارتداء الكمامة عند الخروج والحفاظ على التباعد أكثر من متر⁴.

ب- آثار جائحة كوفيد-19 : لا شك أن الانتشار السريع لفيروس كورونا أدى إلى تداعيات سلبية خطيرة ليس فقط على الاقتصاد الصيني و إنما على الاقتصاد الدولي بأسره، إذ أن انتشار أي فيروس خطير في أي بقعة في العالم هو تهديد للمجتمع الإنساني بأكمله⁵، ومن جهة أخرى له إيجابيات واضحة على جميع الأصعدة، ويمكن ذكر بعض الآثار الإيجابية والسلبية فيما يلي:

¹ علامة صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 210.

² بلخير محمد آيت عودي، تحليل الشبكات الاجتماعية وتطبيقاته في الضبط الإداري لمرض فيروس كوفيد-19، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، جامعة أمين العقال الحاج موسى أق أخموك، المجلد 09، العدد 04، تمناست-الجزائر، 2020، ص 39.

³ مسعود صبري، فتاوي العلماء حول فيروس كورونا، دار البشير للثقافة والعلوم، ط1، القاهرة-مصر، 2020، ص 108.

⁴ أعضاء نادي ابن سينا، الدليل الإرشادي للوقاية من فيروس كورونا، وهران-الجزائر، 2020، ص 10.

⁵ عقابي خميسة، الأمن الصحي العالمي بعد انتشار فيروس كورونا: التحديات والسيناريوهات المستقبلية، مجلة الأبحاث القانونية والسياسية، جامعة سطيف2، المجلد3، العدد01، الجزائر، 2021، ص 356.

- إلى جانب التأثيرات الصحية لجائحة كورونا، فإنها تقطع سبل حصول الأفراد على الخدمات الضرورية والمواد الغذائية، وسبل كسب الرزق مما يؤدي إلى تباطئ أو تراجع، مكاسب رأس المال البشري، التي تحققت بشق الأنفس، في مجالات الصحة والتعليم والمهارات الإنتاجية¹؛
- غرس أثر إيجابي في المجتمعات كالتعاون في وقت الأزمات ففي وقت الأزمة تظهر تضافر المجتمع وتعاونها وقوة تماسكها، فقال صلى الله عليه وسلم في مدحه للأشعرين في وقت الأزمات "إن الأشعرين إذا أرملوا في الغزو، أو قل طعام عيالهم بالمدينة، جمعوا ما كان عندهم في ثوب واحد، ثم اقتسموه بينهم في إناء واحد بالسوية، فهم مني وأنا منهم"²، ومثال على التعاون في وقت جائحة كوفيد19 نرى شدة التعاون وتضامن الجزائريين لسكان ولاية بليدة حين انتقل الفيروس إلى 134 من سكانها³، كما أن زوجة احمد قايد صالح رحمه الله ساهمت في إرسال قافلة كبيرة من المواد الغذائية لسكان بليدة⁴؛
- التقرب إلى الله وهذا اثر ايجابي، إذ يعتبرون الوباء عقابا إلهيا، نتيجة المعاصي المرتكبة، لذلك تتحول بعض الأدعية والصلوات كوسائل ناجحة لرفع الغضب الإلهي⁵، فعلى الإنسان أن يبادر بالتوبة ولقول الله عز جلاله في سورة الرعد الآية 28 " أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ"؛
- إن الإجراءات المتخذة للحد من انتشار فيروس كورونا لها تأثير إيجابي متفاوت على قطاع الاتصالات، لكون أن الانترنت وسيط قوي للاتصالات وبالتالي زيادة الطلب على خدمات البيانات خلال فترة الحظر، كما إن لها اثر سلبي على كلا من قطاع التجزئة حيث أغلقت العديد من شركات التجزئة من متاجرها كنتيجة لفرض الحجر خوفا من الازدحام والاختلاط إذ ستكون حركة البيع منخفضة بدرجة

¹ موظفي مجموعة البنك الدولي، حماية الإنسان والاقتصاد: استجابات متكاملة على صعيد السياسات لجهود مكافحة فيروس كورونا المستجد(covid19)، واشنطن-الولايات المتحدة الأمريكية، 2020، ص12.

² أحمد فايز أحمد المرش، معالجات اقتصادية إسلامية في الأزمات والجوائح، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، جامعة تلمسان، المجلد 09، العدد04، الجزائر، 2020، ص384.

³ <https://al-ain.com/article/algeria-blida-corona-solidarity-hashtag,2021-05-7 12 :45h>

⁴ <https://www.elikhbaria.comK 2021-05-7,12 :50h>

⁵ حمدادو بن عمر، ظاهرة الأوبئة والأمراض بالجزائر من خلال كتب أقوال المطاعين في الطعن والطواعين لأبي حامد العربي المشرفي، مجلة العصور، جامعة وهران1أحمد بن بلة، العدد37، الجزائر، 2017، ص241.

كبيرة، وبالتالي زيادة حالات الإفلاس لدى الشركات في ظل عدم تمكن من البيع¹، وكذا سوق النفط لانخفاض الطلب عليها وبالتالي انخفاض أسعارها²؛

- مساهمتها بتخفيض الأجور، إما بسبب غلق المؤسسات، أو حتى بسبب توقف النقل باستثناء بعض الفئات العمالية التي يمكنها مواصلة نشاطها بناء على رخص خاصة أو عن طريق تقنيات العمل عن بعد³؛
- ساهمت الجائحة في تعزيز أرباح شركات معينة مثل شركات خاصة بإنتاج الأدوية ومواد التنظيف والتعقيم إذ أن المستهلكين أعادوا ترتيب الأولويات بالتركيز على الضروريات من المقتنيات وصرف النظر عن الكماليات والتجديد في قائمة المشتريات التي برزت فيها: المعقمات، مواد النظافة الشخصية والمنزلية، الأدوية التي على شكل فيتامينات، مواد الحماية والوقاية كالأقنعة الطبية الواقية والقفازات⁴؛
- ساهمت جائحة كورونا في تعزيز التجارة الالكترونية حيث يعتبر بديلا آمنا لمختلف العمليات التجارية وشهد الأخير تطورا وازدهارا كبيرا في ظل الأزمة إذ تم الاستغناء عن مختلف الأسواق التقليدية وتم استبدالها بالأسواق الالكترونية، وذلك تفاديا لانتقال العدوى بين الأفراد بسبب التجمعات والاحتكاكات فيما بينهم⁵.

المطلب الثاني: خطوات للتغيير خلال أزمة جائحة كوفيد-19

نصحت مؤسسة للدراسات والأبحاث العالمية، الشركات، بإتباع خمس خطوات إستراتيجية لضمان استمرار الأعمال وتعزيز مرونة نماذجها الحالية، خلال الأزمة وهي كالآتي⁶:

¹ بن الطيب علي، التأثير العالمي لازمة كورونا على الفرص المتاحة لاستدامة المستقبلية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف1، المجلد 20، العدد01، الجزائر، 2020، ص196.

² فريق إدارة الأبحاث لشركة الجزيرة كابيتال للأسواق المالية، أثر انتشار فيروس كورونا على القطاعات في المملكة العربية السعودية، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2020، ص06.

³ رشيد واضح، انتشار جائحة كورونا ونظام البطالة الجزئية، مجلة قانون العمل والتشغيل صنف C، جامعة عبد الحميد بن باديس، المجلد05، العدد02، مستغانم-الجزائر، 2020، ص206.

⁴ نبيلة خبازة، السلوك الإنساني في ظل الجوائح:جائحة فيروس كورونا المستجد بالجزائر نموذجا، مجلة قيس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، مجلد 04، العدد02، الوادي- الجزائر، 2020، ص639.

⁵ علي سعدي عبد الزهرة جبير، التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، جامعة عمار ثليجي، المجلد05، العدد01، الاغواط-الجزائر، 2021، ص393.

⁶ mostaqbal.ae/gartner-5-steps-companies-coronavirus http// ,2021-05-08 , 21 : 45h

- تحديد نموذج العمل: للتصدي للتحديات الحالية، نصحت جارتنر، مديري تقنية المعلومات، بتحديد نموذج العمل ورفع مرونته، برفده بالتقنيات والإمكانيات الرقمية، وينبغي على الشركات بداية التركيز على عملائها الأساسيين الذين لا غنى عنهم لاستمرارية العمل، ثم الرجوع إلى عملية تنطوي على تعريف نماذج العمل الحالية، وذلك بطرح أسئلة تركز على العملاء ومقترحات القيمة والإمكانيات والنماذج المالية ليسهموا بفعالية في تعديل نماذج العمل الراهنة؛
- معرفة أوجه الشك: وعلى الشركات معرفة أوجه الشك أو عدم اليقين، من خلال إجراء تحليل رباعي لمواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات، أو عن طريق العصف الذهني، وبالنظر لاتساع نطاق أوجه عدم اليقين والتهديدات، يمكن تدعيم هذه الخطوة بمجموعة مشاركين من خلفيات واهتمامات متنوعة، ومنها تقنية المعلومات، مع التركيز على مخاطر تثيرها أوجه عدم اليقين على مكونات نموذج العمل؛
- تقييم أثر أوجه الشك: ونصحت جارتنر في المرحلة الثالثة الشركات، بإجراء تقييم لأثر أوجه الشك أو عدم اليقين، من خلال مبادرة أعضاء المجموعة متنوعي التخصصات، إلى تشكيل فريق مشاريع بهدف تقييم وقياس تأثير أوجه عدم اليقين التي حددوها في المرحلة السابقة، ثم يطرح مديرو تقنية المعلومات التأثيرات المحتملة لأوجه عدم اليقين من وجهة نظر تقنية؛
- اقتراح التغييرات: بعد تقييم أثر أوجه الشك، تدخل الشركات مرحلة عملية، تتجسد في اقتراح التغييرات، وفيها ينصب التركيز على تطوير استراتيجيات أولية، بدلاً من تقدير جدواها؛
- تنفيذ التغييرات: وفي النهاية تدخل الشركة مرحلة تنفيذ التغييرات، التي يعود اتخاذ القرار بشأنها إلى فريق الإدارة العليا، إذ تلعب استراتيجيات التغيير المحددة في المرحلة السابقة (اقتراح التغييرات) دور المعطيات الأساسية لعملية اتخاذ القرار هذه؛ وعلى فريق الإدارة العليا اختيار استراتيجيات يرون أنها ملحة أكثر وتنفيذها، وهي في الغالب تستند إلى حسابات اقتصادية وحديثة.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات المنتهجة في ظل جائحة كوفيد-19 لدى بعض المنظمات

في الأيام الأولى للوباء، استجابت الشركات الصغيرة والمتوسطة في جميع أنحاء العالم بطرق متشابهة فقد اتخذت خطوات لحماية الموظفين والعملاء من العدوى، وتواصلت مع العملاء بشأن ما إذا كانت الشركة ستغلق مؤقت، كما سعى العديد من الشركات للحصول على دعم من الحكومة ومجموعات الصناعة وشبكات دعم الأعمال.

الفصل الثاني:.....تبني إستراتيجية التغيير في ظل جائحة Covid-19

*فهنالك شركات انتهجت إستراتيجية التراجع من خلال سحب أصولهم حتى تمر الأزمة فسرخوا موظفيهم ،بيع أصولهم، تحمل ديون جديدة، فكل هذا يؤثر على استمرارية وبقاء الشركة .

*وهناك من انتهج إستراتيجية المرونة وخفة الحركة، وذلك من خلال تعديل أو تغيير نموذج عملها بشكل مؤقت بطريقة تسمح لهم باستئناف عملهم وبالتالي فاستلزمت المرونة أثناء الجائحة استراتيجيات كتغيير أعمالها وتشكيكة مبيعاتها إلى قنوات عبر الانترنت، أو تعلم كيفية العمل عن بعد، فهذه الشركات استجابت للتغيير البيئي الحادث وغيرت نشاط أعمالها، فنلاحظ منها :

**المنظمات التي ابتكرت منتجات جديد تتماشى مع التغيير الحاصل "جائحة كوفيد-19" مثل

الأفئعة المصممة أو تقنيات الاختبار السريع لاكتشاف الإصابة بالفيروس، ومن جهة أخرى قامت بإعارة عمالها إلى شركات أخرى نشطة في الصناعات الأساسية.

**المنظمات التي غيرت طريقة عملها عن طريق الرقمنة حيث كانت التقنيات الرقمية مزدهرة قبل أن

يضرب الوباء، و أثناء عملية الإغلاق تحولت أجزاء كاملة من اقتصاديات العالم إلى منصات رقمية، من خلال العمل عن بعد، وعقد المؤتمرات عن بعد، وتقديم الخدمات الصحية عبر الانترنت، والتجارة الإلكترونية، والمدفوعات الرقمية¹. فعلى سبيل المثال عندما تفشى وباء السارس عام 2003 ظهر معه تبني مفهوم التسوق الإلكتروني، ما أدى إلى تسارع نمو منصة علي بابا للتجارة الإلكترونية² Yang et al 2019, Okyere et al 2020. وعندما تفشى فيروس كورونا في مدينة ووهان الصينية ظهرت تجربة يحتذي بها في جميع أنحاء العالم، حيث استخدمت الصين تتبع درجة حرارة المواطنين عبر تطبيق للهاتف المحمول، والذي يظهر المواطن ودرجة حرارته اللحظية ومكانه على الخريطة Shaw et al 2020 وبالمثل اتجهت المؤسسات والشركات التجارية إلى الاعتماد على ريادة الأعمال الرقمية، لقدرتها على فتح مسارات جديدة وذكية أمام الشركات والمؤسسات².

نجحت هذه الإستراتيجية في إنقاذ مبيعات شركة مستحضرات التجميل الصينية Lin Qingxuan من الانهيار إثر إغلاق 40% من متاجرها، حيث تراجع المبيعات بنسبة 90% في بداية تفشي الفيروس في الصين.

¹ مركز التجارة الدولية، أفاق القدرة التنافسية لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم ، منشورات مركز التجارة الدولية، سويسرا، 2020، ص07.08.

² حفيفة سليمان البراشدية، ريادة الأعمال الرقمية ظل جائحة كورونا (كوفيد19): الفرص والتحديات، جامعة حمد بن خليفة، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، المجلد 01، العدد 05، الريان-قطر، 2021، ص03.

الفصل الثاني:.....تبني إستراتيجية التغيير في ظل جائحة Covid-19

دفع هذا الوضع الشركة إلى الاستعانة بخبراء تحميل مؤثرين على شبكة الإنترنت لتسويق منتجاتها من خلال منصة We Chat، مع إطلاق حملة تسويق رقمية بمناسبة عيد الحب، ما ساهم في قفزة المبيعات بواقع 40% في فبراير/شباط الماضي.

كما تحولت شركة ناكي الرياضية العالمية بعد إغلاق أكثر من 5 آلاف متجر في الصين نحو التركيز على التواصل مع العملاء رقمياً عبر عدة تطبيقات ومن بينها Nike Training Club الذي يقدم تدريبات للأعضاء في المنزل، وبالفعل ارتفعت مبيعات الشركة عبر الإنترنت بالصين خلال الفترة من ديسمبر/كانون الأول 2019 حتى فبراير/شباط الماضي بنحو 30% مقارنة بنفس الفترة من العام الماضي.

ومن جانبه، قال محمد وحيد، رئيس شركة كتاليست للتجارة الإلكترونية، إن الرهان الأكبر الآن على التجارة الإلكترونية والاعتماد على التكنولوجيا الرقمية في تقديم الخدمات والسلع، حتى تتمكن الشركات من الحفاظ على حجم مبيعاتها في ظل إجراءات التباعد الاجتماعي المطبقة في أغلب دول العالم.

وأشار إلى الفترة المقبلة ستشهد نشاطاً كبيراً في مشروعات الاتصالات والبرمجة والخدمات التقنية والعمل عن بعد، لكونها تتناسب مع التحول الجاري في أنماط وأساليب الاستهلاك.

وأكد وحيد أن الشركات يجب أن تفكر من الآن في صياغة استراتيجيات مبتكرة للتعامل مع مرحلة ما بعد كورونا، مع تأهيل فريق العمل للتعامل مع التطورات التكنولوجية التي ستتطلبها هذه المرحلة، حتى تستطيع اقتناص الفرص التي سيزخر بها مجتمع الأعمال¹.

فهناك دراسات لاحظت أن 80% من الشركات يعتمدون بتغيير طريقة إدارة أعمالهم، فوجدوا غالبية الشركات تنظر في تغيير نموذج عملها بطريقة تؤدي إلى خفض التكاليف وإدارة السيولة المالية بشكل أفضل كالشركات المتوسطة فحين الصغيرة تميل نحو الابتكار أما شركات التصنيع تتطلع في الغالب إلى تغييرات في سلسلة التوريد وخدماتها اللوجيستية².

¹ محمد علي، 5 ابواب بديلة لاغتنام فرص كورونا، <http://al.ain.com/article/5-doors-corona-opportunities>، 2021-05-08، 22:12h

² شركة Ispos بالتعاون مع kinz، سلسلة دراسات تأثير جائحة c19، الأردن، 2020، ص 26.

خلاصة

التغيير هو الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي، فغالبا المنظمات تتبنى التغيير نظرا للضروف البيئية التي تفرضها أو التغيير البيئي الحاصل، فهي تعد واحدة من أهم العمليات الإدارية المعتمدة، فالمؤسسات تشهد بين الحين والآخر بعض التغييرات الإدارية والتي يكون لها تأثيرات واضحة على المؤسسة، معتمدة على مراحل محكمة، كما انه يمكن أن ينتج عن عملية التغيير مقاومة العاملين الذين هم يرفضون التغيير لأسباب معينة، أو لتخوفهم لهذا التغيير، ومن أجل إقناع العاملين بأن عملية التغيير مهمة وان لها آثار ايجابية، يجب أن تتوفر قيادة فعالة تتحكم بالعملية وبعوائقها ومقاومة العاملين، وانتهاج استراتيجيات للتحكم بالمقاومة كالتفاوض معهم والاتصال والمناقشة... الخ، لتوضيح مدى أهمية هذا التغيير.

كما يشهد عالم اليوم تغيرات بيئية أثرت على الاقتصاد العالمي، وهو جائحة كوفيد-19 الذي أحدثت ضجة على جميع الأصعدة، مما أدى إلى مرض و موت العديد من الناس، ومن اجل الوقاية فرض غلق جميع الأنشطة بداية، وهذا اثر أيضا على المنظمات والشركات مما أدى إلى البطالة وغيرها من اثار سلبية، ونظرا لهذه الظروف لوحظ أن هذه الجائحة ممكن أن تبقى في المستقبل إذ يجب التصرف من اجل التعايش معها، فبالتالي لجئت أغلبية الشركات إلى تغيير نماذج أعمالها وذلك بإغتنام فرص كوفيد-19، ويمكن أن يشمل هذا التغيير سوى تغير في نشاطها أو التحول نحو الرقمنة.

الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة إتصالات الجزائر

تمهيد

حاولنا من خلال العرض النظري الإمام بأهم الجوانب النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث تطرقنا إلى مفاهيم التسويق الإلكتروني واستراتيجيات التغيير، ومدى تأثير جائحة كورونا على المؤسسات، ولكي نظهر التقارب بين المعلومات النظرية التي تم التطرق إليها اخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر كدراسة حالة، بغية التعرف على وضعية التسويق الإلكتروني داخل المؤسسة، وكيف ساهمت في تسهيل توفير خدماتها في ظل جائحة كورونا وكذا استراتيجيات التغيير التي انتهجتها المؤسسة في هذا المجال للسيطرة والتحكم في هذه الظروف الطارئة. وسيتم معالجة هذا الفصل من خلال التطرق إلى تقديم عام للمؤسسة وتوضيح هيكلها التنظيمي وكذا خدماتها التسويقية، وإستراتيجية التغيير المتبعة وهذا سنتعرف عليه في المبحث الأول أما المبحث الثاني سنعرض مختلف الإجراءات المنهجية، وكذا الأدوات المنتهجة من أجل جمع المعلومات اللازمة للدراسة، وأيضا الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل النتائج، وفي المبحث الأخير سنقوم بعرض النتائج التي سيقع عليها ضوء المناقشة والتحليل.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة "اتصالات الجزائر"

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر، هيكلها التنظيمي، مزيج التسويق الإلكتروني الذي تقدمه، وكذا استراتيجيات التغيير التي انتهجتها المؤسسة لتسهيل وتوفير الخدمات للزبائن عن بعد في ظل جائحة كورونا.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

نتناول من خلال هذا المطلب تقديم نظرة شاملة لمؤسسة اتصالات الجزائر

أولاً: الإطار القانوني اتصالات الجزائر (SPA)، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال نشط في سوق

الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أغسطس/أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلاً عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (GNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر" وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجلات التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر بـ 61.275.180.000 دج، تحت رقم B001808302¹.

ثانياً: قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000

عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حصلت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة².

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي نشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

ثالثاً: 01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر كان على اتصالات الجزائر وإطارها

الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال،

¹ www.algeriatelecom.dz, 30-05-2021, 10:17h.

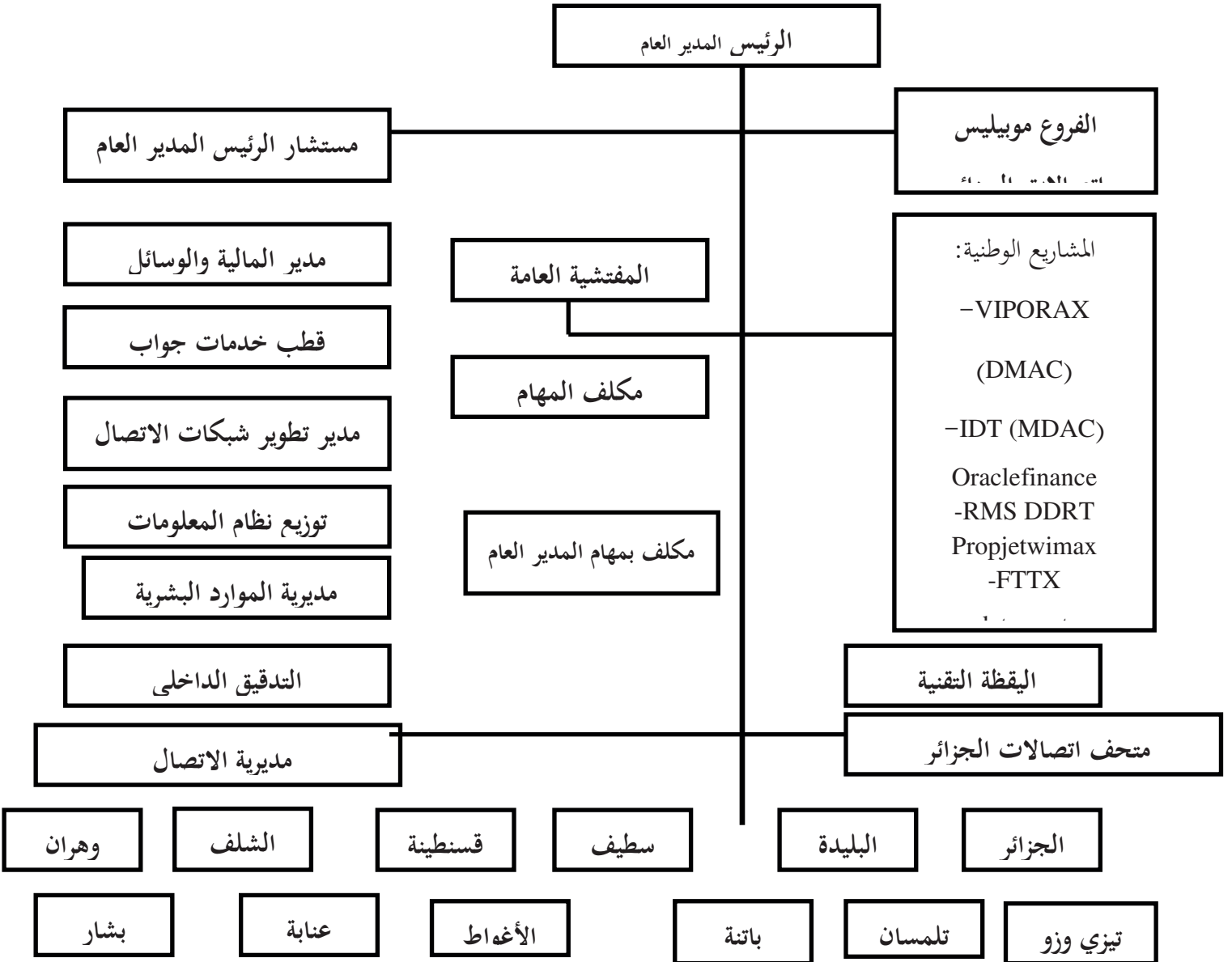
² من وثائق المؤسسة.

الفصل الثالث:.....دراسة حالة لمؤسسة إتصالات الجزائر

لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم؛ فيه المنافسة شرسة، البقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

رابعا: أهداف المؤسسة وهيكلها: هناك ثلاث أهداف أساسية تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر منذ البداية وهي الجودة، الفعالية، نوعية الخدمة، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر. وسنوضح ما يلي الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

الشكل رقم (11) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



- وكما بين الشكل أعلاه، فإن الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر هرمي ومقسم إلى أربعة مستويات تتمثل في¹:
- المديرية العامة (DG): ومقرها بالعاصمة، تتولى تحديد السياسة العامة للمؤسسة؛
 - المديرية الإقليمية(DTT) : وعددها13الجزائر، تيزي وزو، قسنطينة، وهران، تلمسان، الشلف، الأغواط، عنابة، ورقلة، سطيف، باتنة، بشار، البليدة (ويتحدد نطاق إشرافها بثلاث إلى أربع ولايات؛
 - المديرية العملية الولائية(DOT) : وهي المديرية التنفيذية التي تتولى مهمة تنفيذ سياسات المؤسسة على المستوى الولائي، ويقدر عددها بـ 50 مديرية؛
 - الوكالات التجارية(ACTEL) : تعبر عن تواجد المؤسسة في كافة مناطق الوطن، وهي الفضاء الذي يتيح الاحتكاك المباشر بالزبون فمن خلالها يتم إيصال الخدمات للزبائن، كدفع الفواتير وإيداع الطلبات ، هذا إلى جانب مراكز الإصغاء التي تختص في معالجة المكالمات الداخلية التي تندرج في إطار خدمات ما بعد البيع، ويتم الاستفادة من هذه الخدمة بعد تشكيل رقم 100 بالنسبة لخدمة الإنترنت والرقم 12 للإبلاغ عن التعطيل والانقطاع، ويتم التوزيع الآلي للمكالمات المستقبلية، وأيضا ازدواجية الهاتف والإعلام الآلي، كما يحتوي على وسائل التقارير التي تضمن المراقبة الآتية ورصد الإحصائيات، وتوجد ثلاثة مراكز على مستوى الوطن.
- أما بالنسبة للمهام التي يبينها هذا الشكل فتمثل في:
- الرئيس المدير العام: المسؤول الأول في المؤسسة، يتولى رئاسة مجلس إدارة المؤسسة، ويتمثل دوره في الإشراف على تطبيق سياسة المؤسسة؛
 - المفتشية العامة: وضعت تحت سلطة الرئيس المدير العام، يتحدد دورها في متابعة ومراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية، والعمل على تطبيق المخطط السنوي الجهوي، تتخلل إجراء تحقيقات في حالة حدوث حوادث، أو نزاعات بين العمال؛
 - مديرية الوسائل العامة اليومية: وهي المكلفة بالعتاد (سيارات، أجهزة، الألياف البصرية...) في المؤسسة، وتقوم بتحديد احتياجات المديرات والوكالات لتزويدها بالعتاد؛
 - مديرية الموارد البشرية: يقوم بتسيير المستخدمين (التوظيف، الأجور، التكوين...)، وذلك بالتنسيق مع الأقسام التابعة لها على مستوى المديرات الولائية، وتتحدد استراتيجية الموارد البشرية انطلاقا من الأهداف العامة للمؤسسة.

المطلب الثاني: التسويق الإلكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر

¹ من وثائق المؤسسة.

في هذا المطلب سنسقط المفاهيم النظرية التي تطرقنا إليها في الفصلين السابقين على أرض الواقع في مؤسسة اتصالات الجزائر، ولهذا سنركز على الخدمات التي تقدمها المؤسسة سواء في الوكالة التجارية أو عن بعد موضحين مزيج التسويق الإلكتروني، وكذا أشكال التسويق الإلكتروني لاتصالات الجزائر.

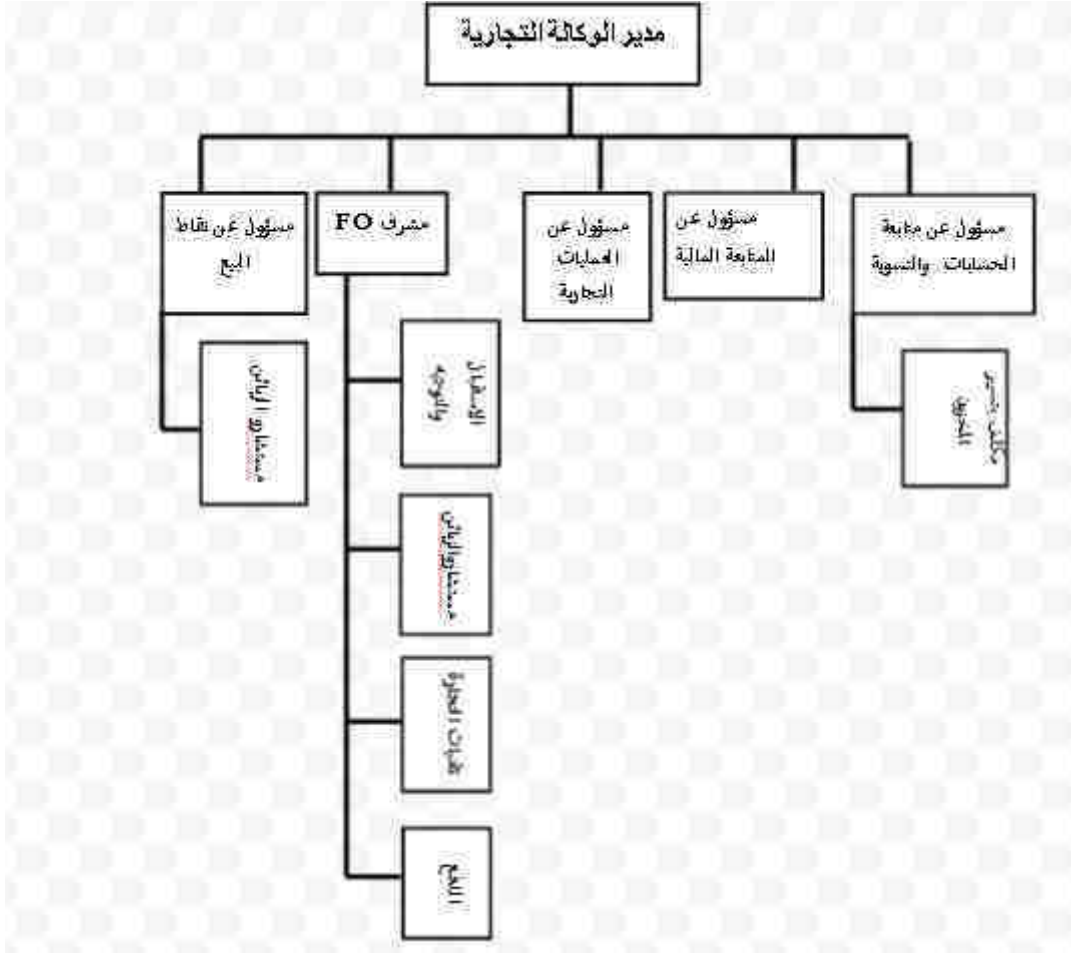
أولاً: التعريف بمصلحة التسويق للوكالة التجارية:

تأسست بعد الوحدة العملية مباشرة، وهي تمثل المستوى الرابع للهيكل التنظيمية لاتصالات الجزائر، وظيفتها الرئيسية تسويق وبيع المنتجات والخدمات وتحصيل إيرادات المؤسسة، وتسعى للوصول إلى رضا وولاء المستهلكين عن طريق خدمتهم بكفاءة وفعالية، بحيث تعتبر حلقة الوصل بين المؤسسة وزبائنها، كما تتوفر على مكاتب أمامية للتعامل مع الزبائن، وتحتك بهم وتتواصل معهم باستمرار ومكاتب خلفية تهتم بتقوم بدعم ومساندة الأنشطة الأخرى في أداء وظائفها، بحيث تحتوي على جملة من الأقسام التجارية والتي تتجسد نشاطاتها واهتماماتها بالوظائف التسويقية، بحيث تقوم كل مصلحة فيه بوظيفة تسويقية معينة.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لمصلحة التسويق بالوكالة التجارية

يتكون الهيكل التنظيمي لمصلحة التسويق بالوكالة التجارية من ثلاثة أقسام رئيسية، وهي القسم المالي، القسم التجاري، وقسم خاص بالزبائن، يمكننا تلخيص هذا كله في الهيكل التنظيمي الموالي:

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية ACTEL



المصدر: من وثائق المؤسسة

ثالثا: مهام ومسؤوليات مصلحة التسويق بالوكالة التجارية

1- مهام ومسؤوليات القسم التجاري: يعتبر القسم التجاري من أهم الوظائف الحيوية، الذي يساهم في تطوير المؤسسة والذي يعمل على:

- إرضاء الزبائن بواسطة وحدات تجارية وتقنية؛
- معالجة عائدات الزبائن والتدخل بين الوحدات التجارية والزبائن؛
- تكوين الخدمة الشخصية لكل فرد على حسب تطلعاته ورغباته؛
- تسيير ومراقبة ملفات الزبائن؛
- ترقية المصلحة من حيث تقديم الخدمات والإشهار؛
- تسيير ملفات طلبات المشتركين الجدد.

2- مهام ومسؤوليات قسم الزبائن والشبكة ACTEL¹: وهو قسم يهتم بكل الأمور المتعلقة بالزبون ويعمل على:

- ضمان الدعامة بالنسبة للوحدات التجارية من أجل تحسين قوى البيع؛
- تفعيل مقومات إرضاء الزبون، بتحليل تصرف الزبون بالمقارنة بقوة بيع الخدمات التجارية؛
- تشكيل مخطط المساهم التجاري، وتعريف موضوعات البيع للزبون بالنسبة لكل وحدة تجارية، وضمان التابع للحصول على الأفكار والمواضيع المحبذة من قبل الزبائن لتطبيقها والعمل بها مستقبلا؛
- تكوين وتحسين الخدمة الشخصية من خلال الشرح الجيد للخدمة المقدمة، ومحاولة استقطاب آرائهم ووضع دفتر اقتراحات للزبائن؛
- تلبية طلبات الزبون؛
- متابعة طلبات الخط الهاتفي الحديث؛
- متابعة طلبات تحويل خط الهاتف؛
- تقديم الفواتير للزبون.

3- مهام ومسؤوليات الفوترة والتحصيل " القسم المالي": هو قسم يهتم بالوظيفة المالية، ومن أهم وظائفه الحيوية التي يتركز عليها نشاط المؤسسة، وتمثل مهامه ومسؤولياته فيما يلي:

- تضمن عملية فاتورة التحصيل تغطية وعلاج القيم المحققة والمدروسة، من أجل الوصول إلى مرحلة التطوير والإبداع والاختراع؛
- تضمن عملية تأسيس والاحتفاظ بأرشفة المؤسسة من إحصاءات الفاتورة والتحصيل والاتصال بالترتيب، قوة المعلومة الموجهة لتعريف الزبائن بخدمات المؤسسة وتحقيق رضا زبائنها وضمان ولائهم؛
- معالجة الشكاوي والاحتجاجات؛
- توفير الأموال الخارجية؛
- المتابعة المالية للوكالة التجارية؛
- توفير الموارد المالية لاحتياجات ومتطلبات المؤسسة؛
- التسيير الأمثل للموارد المالية.

رابعا: مزيج التسويق الإلكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر

¹ من وثائق المؤسسة.

1. سياستي المنتج والتسعير

تتميز مؤسسة اتصالات الجزائر بمنتجات أخدمات متنوعة تتوافق مع المتطلبات التكنولوجية في قطاع

الاتصالات وهي:

1-الهاتف الثابت IDOOM FIXE: اتصالات الجزائر تعرض وتمنح شبكة اتصالات كبيرة، وهذا بفضل الهاتف

الثابت السلكي، تتألف من المعايير الدولية العمومية وتغطيها الجغرافية تسع كامل التراب الوطني.

والجدول التالي يبين التسعيرة بالتفصيل¹

الجدول رقم (04): يوضح تسعيرة IDOOM FIXE

سعر المكالمة نوع المكالمة	250دج/30 يوما	500دج/30 يوما	750دج/30 يوما
المكالمات المحلية الوطنية	مجاني	مجاني	مجاني
الرصيد مع المحمول	500 دج	1500 دج	3000 دج
المكالمات الدولية	حسب تسعيرة المكالمات	20 تخفيض إلى 10 دول	30 تخفيض إلى 50 دولة
الأرقام المفضلة	رقم مفضل - 4دج/د	رقمان مفضلان - 3دج/د	5 أرقام مفضلة - 2دج/د

المصدر: من إعداد الطالبين

2 - خدمة الإنترنت: تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر الرائدة في هذا المجال، وقد سعت منذ نشأتها إلى تقديم

أفضل خدمة خاصة في مجال الإنترنت نظرا للأهمية البالغة لهذه التقنية، وكونها العصب المحرك للأفراد عامة

والمؤسسات على وجه الخصوص، وبهذا التطور من خلال خدمات الإنترنت المتنوعة والمتقدمة التي تعرضها

المؤسسة لكل الشرائح، حيث تتوفر خدمة الإنترنت على 03 أشكال وهي IDOOM ADSL . IDOOM

و 4GLTE و IDOOM FIBRE سنعرض في الجداول التالية التسعيرات بالتفصيل.

1 - تسعيرة IDOOM ADSL

¹ www.algeriatelecom.dz, 1-06-2021, 9 :21h.

الجدول رقم (05): يوضح التسعيرة لتدفق الإنترنت IDOOM ADSL

التسعيرة الجديدة	العرض الجديد	التسعيرة السابقة	العرض السابق
1600 دج	4 ميغا	1600 دج	2 ميغا
2599 دج	10 ميغا	2599 دج	8 ميغا
3999 دج	20 ميغا	4999 دج	20 ميغا

المصدر: .: 21h, 9, 1-06-2021, www.algeriatelecom.dz

العرض الجديد IDOOM 4GLTE لاتصالات الجزائر.

2. عرض IDOOM 4GLTE

4500 دج	مكالمات غير محدودة نحو الثابت المحلي	Go30 حجم إنترنت صالح	GLTE4 IDOOM
	Volte + خدمة الوطني	لمدة 30 يوما	مودام

تقدر مدة الالتزام بـ 12 شهرا، خلال هذه الفترة يبقى جهاز المودام IDOOM 4GLTE ملكية

اتصالات الجزائر.

3- عرض IDOOM Fibre

بسعر 4500 دج يستفيد كل مشترك جديد من شهر إنترنت مهدى بتدفق أعلى بالإضافة إلى جهاز

المودم ومصاريف الربط .

الجدول رقم (06): يوضح تسعيرة IDOOM Fibre

التسعيرة الجديدة	العرض الجديد	التسعيرة السابقة	العرض السابق
1600 دج	4 ميغا	1600 دج	2 ميغا
2599 دج	10 ميغا	2599 دج	8 ميغا
3990 دج	20 ميغا	4999 دج	20 ميغا
7999 دج	100 ميغا	9999 دج	100 ميغا

المصدر: .: 21h, 9, 1-06-2021, www.algeriatelecom.dz

*** طرق تعبئة IDOOM Fibre و IDOOM 4G, IDOOM ADSL**

اتصالات الجزائر تضع تحت تصرف زبائنها عدة وسائل لتعبئة اشتراكهم، وهي طريقة التعبئة الكلاسيكية على مستوى إحدى الوكالات التجارية، طريقة تعبئة الإنترنت باستعمال بطاقة أو تذكرة التعبئة التي يتم تفعيلها بتشكيل الرقم 1500، عبر فضاء الزبون أو عبر التطبيق المحمول Espace client .

الجدول رقم (07): بطاقة تعبئة الإنترنت ADSL&Fibre

بطاقة تعبئة الإنترنت حساب الجيل الرابع G4			بطاقة تعبئة الإنترنت ADSL و Fibre
VOLTE	Pass 4G	التعبئة لشهر	
500 دج	100 دج لمدة 24 سا	1000 دج	بطاقة تعبئة الإنترنت 500 دج
1000 دج	200 دج لمدة 48 سا	2500 دج	بطاقة تعبئة الإنترنت 1000 دج
2000 دج	/	3500 دج	بطاقة تعبئة الإنترنت 2000 دج
/	/	6500 دج	بطاقة تعبئة الإنترنت 3000 دج

المصدر: www.algeriatelecom.dz, 1-06-2021, 9 :21h.

ملاحظة: يتم احتساب مدة التعبئة بطريقة تلقائية اعتمادا على مبلغ الاشتراك.

3. سياستي التوزيع والترويج:

-التوزيع: يعد التوزيع من أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المديرية العملية لاتصالات الجزائر لتسويق منتجاتها، وذلك بالاعتماد على قنوات التوزيع المباشرة أي تقديم الخدمات من المديرية إلى الزبون مباشرة، أو الاعتماد على قنوات التوزيع غير المباشرة أي استخدام وسطاء في تقديم الخدمات والأكشاك ومقاهي الإنترنت...إلخ.

-الترويج: هو مجموعة من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحريك وإثارة رغبة الشراء لدى المستهلكين من خلال عملية اتصال إقناعي يكون البائع هو المبادر فيها، ومن وسائل الترويج التي تعتمد عليها اتصالات الجزائر¹:

1- البيع الشخصي: والذي يتجلى في خروج عمال وموظفي المؤسسة إلى المناطق خاصة النائية منها، والتعريف بمختلف خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر وتحفيز المواطنين على اقتنائها والاشتراك فيها؛

¹ لمين علوطي، واقع الإستراتيجية التسويقية في المؤسسات الخدمية، مجلة البحوث والدراسات التجارية، جامعة زيان عاشور، العدد3، الجلفة-الجزائر، 2018، ص15.

2- الإعلان: وهو العنصر الرئيسي في الترويج والأكثر اعتمادا من قبل المؤسسة، فهي تعتمد على التعريف بخدماتها عن طريق وسائل الإعلام السمعية والبصرية، وكذا وسائل الإعلان المكتوبة بالإضافة إلى الإنترنت. مثال على ومضة إخبارية عن إحدى خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر¹



مع خلاص يمكن تعبئة حسابكم Idoom Adsl ودفع فاتورتكم الهاتفية Idoom Fixe في أي وقت وبكل أمان، وهذا عن طريق حسابكم البريدي الجاري.

خلاص التنقلات؛

خلاص المعاملات النقدية؛

خلاص الوقت الضائع؛

خلاص التأخيرات.

3 - تنشيط المبيعات:

أي تقديم بعض المزايا عن الاشتراك في خط الإنترنت مثلا، منح خصومات مؤقتة في بعض الخدمات أو

التخفيض في الأسعار.

مثال عن تخفيضات اتصالات الجزائر²

¹ www.android-dz.com, 04-06-2021, 20 :43.

² www.aps.dz, 04-06-2021, 21 : 22h.



وفي هذا العرض يستفيد الزبائن الخواص المشتركون في عرضي IDOOM FIBRE

وADSLFIBRE

من 600 دج كهدية عند التعبئة باستعمال بطاقة تذكرة 2000 دج ومن 1200 دج كهدية عند التعبئة باستعمال بطاقة تذكرة 3000 دج.

4- أشكال التسويق الإلكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر:

1 - التعبئة الإلكترونية¹: يستخدم التسويق الإلكتروني داخل المؤسسة بالاشتراك مع مؤسسة البريد والمواصلات

على اعتبارها المتعامل المالي لدى الزبون؛ وهذا من خلال خدمة الدفع الإلكتروني E-paiement .

ولاقتناء الزبون الخدمة المسوقة إلكترونيا في المؤسسة فمن الضروري الاشتراك في خدمة E-paiement والتي

تمكنه من عملية الدفع الإلكتروني فيتطلب منه ذلك اتباع الخطوات التالية:

- فكيفية الاشتراك في هذه الخدمة تتمثل في:
- القيام بالدخول لموقع اتصالات الجزائر من خلال فضاء الزبون أو تحميل التطبيق مباشرة على Google Play خطوات سهلة ومتتابعة.

¹ www.awrasaaljazair.com, 05-06-2021, 19 :23h.

تعبئة حساب الانترنت

1 رقم الهاتف

2 أكتب الرمز الظاهر في الأسفل

3 تأكيد إلغاء

www.awrasaljazair.com

INFORMATIONS PERSONNELLES


VEUILLEZ ENTRER LES INFORMATIONS DE VOTRE CARTE

Algerie Poste

1 2 3 4 5

www.awrasaljazair.com

LE CODE CVC2 / CVV2



المصدر : www.awrasaljazair.com, 05-06-2021, 19 :23h.

2 - تقديم طلب الكتروني:

هذه الخدمة متاحة للزبائن الراغبين في إيداع طلب خط هاتفي ثابت أو خط إنترنت من خلال ملء الاستمارة إلكترونيا عبر موقع الصفحة www.algeriatelecom.dz ويتم التكفل بالطلب بعد دراسة الجدوى والإمكانية.

3 - الإبلاغ عن عطب:

لديكم مشكلة في الاتصال بالإنترنت؟ خطكم الهاتفي الثابت معطل؟ لا يمكنكم إجراء مكالمات؟ لا داعي للقلق يمكنكم التبليغ عن انشغالاتكم عبر الإنترنت دون الحاجة للتنقل من خلال ملء الاستمارة، ستتدخل فرقنا التقنية لإصلاح العطب في أقرب الآجال.

المطلب الثالث: إستراتيجية التغيير المتبعة لمؤسسة اتصالات الجزائر في ظل جائحة كورونا

نعيش الآن أزمة صحية عالمية بسبب فيروس كورونا، والتي تأثر بسبها العالم بأسره، وكذا المؤسسات الاقتصادية، وعلى سبيل المثال سندرس حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، وكيف تعاملت مع هذا الوضع الاستثنائي لتوفير

خدماتها للزبائن؟ خاصة وأنها القطاع الذي لقي رواجاً وطلباً كبيرين خلال فترة الحجر، فهو السبيل الوحيد للتواصل فيما بينهم سواء للتجارة أو التعليم... إلخ، سنتطرق إلى بعض الاستراتيجيات التي انتهجتها مؤسسة اتصالات الجزائر:

- أطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر عروضاً ترويجية "مغرية" لفائدة زبائنها الذين يستعملون الدفع الإلكتروني قصد تجنيبهم التنقل نحو وكالتها، وبالتالي تقليص خطر تفشي فيروس كورونا، وتمثل في منح أيام إضافية مجانية تصل إلى غاية ستة أيام بالنسبة لعرض Idoom adsl و Idoomfibre وإلى غاية Go10 كحجم إضافي بالنسبة للجيل الرابع. والذي سيدوم مدة شهر سيمكن زبائن اتصالات الجزائر من الاستفادة من هذا العرض إذا استعملوا خدمات اتصالات الجزائر عبر الإنترنت.

المبحث الثاني: الدراسة الاستقصائية

بعدما تطرقنا في ما سبق إلى خدمات اتصالات الجزائر والتكنولوجيا المستخدمة فيها، ارتأينا القيام بدراسة استقصائية لعمال ومشاركي المؤسسة لغرض الوقوف على عدة متغيرات تتعلق باستخدام الانترنت وتكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية التغيير المنتهجة خاصة في ظل جائحة كوفيد-19، وكذلك لمعرفة مدى قبول المستهلك لفكرة التسويق الإلكتروني وتوجهه نحو خدماتها خاصة خلال جائحة كوفيد-19، ومساهمة مؤسسة اتصالات الجزائر في تقديم الخدمات عن بعد خلال التزام الحجر الصحي.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أولاً: تحديد مجتمع الدراسة: يقصد بمجتمع الدراسة " مجموعة الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على البيانات"¹، وقد تم اختيار اتصالات الجزائر محل الدراسة التطبيقية لأنها الرائدة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر فهي المسؤولة عن البنية التحتية للاتصالات وصيانتها وتطويرها، كما أنها تنشط بقطاع الخدمات حيث تقدم خدماتها الاتصالية إلى الأفراد والمؤسسات بمختلف أحجامها وأنواعها وأشكالها، ومن أهم أهدافها تنمية مجتمع معلوماتي يواكب التطورات الهائلة بالعالم الخارجي.

بالتالي تتكون العينة المقصودة من الدراسة من عمال ومشاركي اتصالات الجزائر بالمديرية العملية بولاية الطارف والوكالة التابعة لها "الوكالة التجارية بولاية الطارف، فرع الوكالة التجارية ببلدية بوثلجة، مركز الصيانة والدعم

¹: رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان-الأردن، 2008، ص 161.

البصري، مركز الإرسال بولاية الطارف، وحدة الإنتاج والصيانة بالقالة"، أما الزبائن فقد تم انتقاء عناصر العينة إلكترونيا حيث قمنا بإنشاء استبيان إلكتروني خاص بالزبائن وتم نشره على مواقع التواصل الاجتماعي "الفايسبوك، الانستقرام"، وعبر البريد الإلكتروني.

ثانياً: تحديد حجم العينة: اعتمدنا لجمع البيانات اللازمة للدراسة على أسلوب الاستقصاء من خلال إنشاء استمارتي بحثٍ لاستجواب مباشر للعينتين المختارتين، فقد تشكلت عينة الدراسة من 70 عامل وإطارات تم اختيارهم بطريقة عشوائيةٍ بمختلف مصالح المؤسسة و الأقسام بالمديرية و كذا موظفي الوكالة التجارية إلا أن المستعاد منها بلغ 63 استبانة بنسب 90% و استبعدنا 3 استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل وكان العدد الخاضع للتحليل 60 استبانة بنسبة 85,71%، و 100 أخرى موجهة للزبائن إلكترونيا حيث تم اعتمادها كلياً.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة لجمع البيانات

لجمع البيانات اللازمة للإجابة على إشكالية بحثنا، حيث وقع اختيارنا على الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأدوات للبحث معتمدين في ذلك على رأي كل من J.Igalens et P.Roussel حيث يرى هذان الباحثان أن في علوم التسيير إنتاج البيانات يعتمد على هذه الأدوات:

1/الملاحظة: تعرف الملاحظة على أنها تقنية أو أداة سيكوبيداغوجية واجتماعية لمعاينة مجموعة من الكائنات والظواهر والوقائع، إما بطريقة عفوية مباشرة، وإما اعتماداً على مجموعة من الآليات النظرية والأدوات التطبيقية والإجرائية، بغية تجميع المعلومات والبيانات والمعطيات حول شخص معين أو موضوع ما، وذلك لتثبيت فكرة أو فرضية وتحصيل حلول علمية أو عملية لمجموعة من التساؤلات والوضعيات¹، وفي هذه الدراسة استخدمت الملاحظة لجمع المعلومات وكذلك معرفة علاقة العمال ببعضهم، علاقة الرؤساء بالمرؤوسين معرفة الأنشطة الموجودة في المؤسسة وأقسام المؤسسة وهيكلها التنظيمي، حيث تتطلب منا ملاحظة هذه الظواهر في ميدان البحث، لذا استعملناها كتقنية من جهة وكذلك لضبط الفرضيات وتحديد سلوك الفاعلين ومعرفة تطلعاتهم ومشاكلهم.

2 /المقابلة: حتى نتمكن من الحصول على المعلومات دقيقة إضافة إلى شرح موضوع البحث لأفراد عينة الدراسة لجأنا إلى الاستعانة ببعض المقابلات مع الإطارات المستجوبة بالمؤسسة وهذا في محاولة إثراء الإجابات والوصول

¹ جميل حمداوي، البحث التربوي مناهجه وتقنياته، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ط1، بيروت-لبنان، 2014، ص50.

إلى نتائج موثوق بها وذات مصداقية، وتعتبر المقابلة شكل من أشكال الاستبيان، حيث يأخذ الشكل الشفهي وهي عبارة عن محادثة جادة يقوم بها شخص مع أشخاص آخرين هدفها إستشارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي¹، وبالتالي فقد كان استعمالنا لهذه التقنية ليس فقط كأداة لجمع المعطيات وإنما أيضا لبناء استمارة تحمل في طياتها ما طرح به المبحوثين أثناء استجوابهم، وبهذا نكون قد انتقلنا إلى مرحلة بناء وتصوير وإدراك الأداة والمتمثلة في الاستبيان بصفة نهائية، حيث قمنا بإعداد دليل للمقابلة بغية تطبيقه على بعض الإطارات في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف، وهذا قصد جمع البيانات على التغيير التنظيمي والتسويق الإلكتروني المطبق خلال أزمة كوفيد-19، حيث تناولت أسئلة المقابلة ما يلي:

س1: انتم تعلمون أن تحديات جائحة covid-19 مازالت قائمة وربما بأكثر حدة من ذي قبل وذلك لتطور الفيروس وأصبح أكثر خطرا مما يفرض مسايرة هذه التحولات وربما التعايش معها، فما هو موقف مؤسستكم من هذه التغييرات البيئية وهل قمتم بتغييرات تنظيمية استجابة لهذه التحولات؟

س2: هل بإمكانكم ذكر تفاصيل التغيير التنظيمي الذي طبق على مستوى المؤسسة في ظل هذه الجائحة؟ وما دوافع تطبيق هذا البرنامج؟

س3: هل هذا التغيير كان نتاج تشاور وتداول إدارة المؤسسة مع العمال، أم كان قرارا انفراديا؟

س4: ما هو موقف العمال من التغييرات التي قامت بها المؤسسة؟ وكيف يتم التعامل مع مقاومة العاملين؟

س5: هل لجائحة كوفيد-19 تأثير سلبي أو ايجابي على قطاع اتصالات الجزائر في رأيك؟

س6: هل هذه الجائحة غيرت طريقة العمل "العمل عن بعد"، وتوجهت نحو الرقمنة أكثر؟

س7: هل حقا جائحة كوفيد-19 تعتبر من أهم الفرص البيئية لمساهمتها في زيادة الطلب على خدماتكم، نظرا لفرض الحجر الصحي؟

س8: هل ساهمت جائحة كوفيد-19 في تعزيز تطبيق عملية التسويق الإلكتروني؟ وزيادة أرباح مؤسسة اتصالات الجزائر؟

¹ طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى المصري، المقاييس والاختبارات "التصميم-الاعداد-التنظيم"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، نصر- مصر، 2017، ص248.

-بالإضافة إلى ترك المستجوب يعبر عن آرائه متناولا بذلك مواضيع خاصة بإدارة الموارد البشرية بكل حرية مزودا إيانا بيانات إضافية، هذه المقابلة سمحت لنا بإعادة النظر في فروض البحث.

-حيث كانت إجابة المؤسسة أنها عاشت عملية التغيير سواء من حيث تغيير الطبيعة القانونية أو إعادة الهيكلة أو إدخال تكنولوجيا حديثة على العمل الإداري أو الإنتاجي، كذلك تغييرات إستراتيجية من خلال نمو المؤسسات في الحجم أو التنوع في الخدمات، العمل بنظام المحاسبي الجديد، وتغييرات في الهيكل التنظيمي خاصة في قبل جائحة كوفيد-19، أما خلال جائحة كوفيد فقد اقتصر التغيير على المورد البشري وكذا التحول نحو الرقمنة، أي أن جائحة كوفيد-19 فرض عليهم القيام بإجراءات وقائية من خلال العمل عن بعد أي التوجه إلى تطبيق التسويق الإلكتروني بدرجة أكبر من ذي قبل، كما تم تقليص العمال "تغيير في المورد البشري"، فهذه القرارات كانت إجبارية وفق القرار الوزاري، وبالتالي لم تكن هناك ردت فعل من قبل العمال حين تم تسريحهم، كما أضفت إحدىعاملات فرع الوكالة التجارية بلدية بوثلجة أن جائحة كوفيد-19 كانت فرصة من أجل تغيير الهيكل التنظيمي، أي إضافة أحد الأقسام، وذلك من خلال تسريحعاملات، ونقل أحد العمال إلى الوكالة التجارية بولاية الطارف، وبالتالي غلق الوكالة والشروع بزيادة مساحة الوكالة وإضافة أحد الأقسام.

فمن ناحية غرست جائحة كوفيد الخوف والهلع والتذبذب في العمل من قبل العمال ومن ناحية أخرى اعتبرت فرصة لمؤسسة اتصالات الجزائر وزيادة أرباحها من خلال زيادة الطلب على خدماتها خلال هذه الأزمة.

3/الاستبيان:هي مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه، ومن المفروض الإجابة عن مثل تلك الاستفسارات، وتعبئة الاستبيان بالبيانات والمعلومات المطلوبة فيها وإعادةتها إلى الباحث¹، وقد تم مراعاة العديد من الجوانب خلال إعداد الاستمارة وتصميم الأسئلة منها: التدرج في الأسئلة وتسلسلها بهدف إثارة اهتمام المستجوبين ليتسنى لهم فهمها والإجابة

عليها وذلك بالاعتماد على لغة بسيطة مرتبطة بمصطلحات المؤسسة والابتعاد عن تلك الأسئلة المخرجة

التي تمنع الأفراد من الإدلاء بالبيانات الواقعية، ولتحديد أبعاد هذه الظاهرة وضبط محاورها فقد تم الاعتماد في تصميم هذه الاستمارة على الإطار النظري للتسويق الإلكتروني وإستراتيجية التغيير، وكذا على مجموعة من

¹ عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2008، ص201.

الدراسات السابقة، حيث قمنا بتصميم استبيانين، تم توجيه الاستبيان الأول لفئة الإطارات والعمال، وذلك لمعرفة كيفية تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر عملية التسويق الإلكتروني وعرض خدماتها وكذا مجالات التغيير التنظيمي خلال جائحة كوفيد-19، أما الثاني لمستهلكين خدمات اتصالات الجزائر لمعرفة مدى قبولهم على خدمات إتصالات الجزائر خلال جائحة كوفيد-19، حيث تم توزيع اغلب هذه الاستبيانات بتدخل منا في شرحها وتفسيرها مما تطلب الوقت والجهد، كما تطلب منا الرجوع إلى استلامها مرات عدة، نظرا لكثرة مشاغل هؤلاء لكن في الأخير لم نستعمل جميع الاستبيانات هناك استبيانات غير صالحة حيث لمسنا عدم الجدوية في الإجابة كذا عدم رجوع بعضها.

المطلب الثالث: تصميم الاستبيان وقياس صدقه وثباته

أولا: تصميم الاستبيان:

تم تصميم الاستبيان بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، فيما يتعلق بإعداد استمارتي البحث، فقد اعتمدنا في ذلك على مجموعة من الأسئلة المرتبطة و المتسلسلة مع بعضها البعض للوصول إلى الغرض المراد منها، كما قسمنا الاستبيان الأول إلى ثلاث محاور أما الثاني يحتوي على محورين.

- المحور الأول و يتعلق بالخصائص الديمغرافية للبعينتين وهي عبارة عن 6 أسئلة بالنسبة للاستمارة الموجهة لإطارات والعمال، أما بالنسبة للاستمارة الأخرى فتتكون من 4 أسئلة.
- المحور الثاني فيتعلق بواقع التسويق عبر الانترنت و مدى استخدام و فعالية الانترنت و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بأداء أعمالها، وهي متمثلة في العشرة الأسئلة الموضحة في الملحق رقم. خاص بالإطارات والعمال، أما بالنسبة للاستبيان الخاص بالمستهلكين تتمثل في الأسئلة المبينة في الملحق رقم 02 من 5 إلى 13.
- المحور الثالث و الأخير فهو يتمثل في التقييم العام لتبني مؤسسة اتصالات الجزائر إستراتيجية التغيير على عدة مجالات من خلال الأسئلة الموضحة في الملحق رقم 02 وهذا فقط في الاستبيان الخاص بالإطارات والعمال. عند تصميمنا لقائمة الأسئلة أو الاستبيان اعتمدنا على أنواع مختلفة من الأسئلة:
- **السؤال المفتوح:** فيه تركنا للمستقضي حرية الإجابة عليه بلغته وأسلوبه ودون تحديد مسبق للأجوبة البديلة، والهدف منه معرفة آراءه وأفكاره.

- **السؤال المغلق:** تتطلب الأسئلة المغلقة معلومات محددة أي إجابات من كلمة واحدة "نعم، لا" أو متعددة¹، كما هو وارد في الاستمارتين.
- **السؤال المغلق المفتوح:** فيه يتم تقديم إجابات بديلة للسؤال مسبقا للمستقصي منه ويترك له في نهاية الإجابات يحددها المستقصي منه بجزئية معينة أخرى.

ولقد تم تدريج عبارات المحور الثالث من الاستمارة الخاصة بالإطارات والعمال على سلم ليكرت الخماسي نظرا لسهولة استخدامه، حيث يشير إلى وجود خمسة مستويات من الإجابة من 1 أوافق بشدة إلى 5 لا أوافق بشدة²، كما يمنحه لمفردات العينة من سهولة وعملية في ملء الاستمارة وبالتالي تسهيل تجميع البيانات.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5

ولدقة النتائج ولأجل تحديد فئات هذا المقياس يستخرج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:

طول الفئة يمثل طول كل فئة من الفئات الخمس لمقياس ليكرت والذي يعطى بالعلاقة التالية:

طول الفئة=المدى/عدد درجات المقياس.

حيث أن المدى يعبر عن الفرق بين أعلى وأدنى درجة $5-1=4$ ثم تقسيم المدى على عدد الفئات للحصول

على طول الفئة الصحيح حيث ان طول الفئة: $0,80=5/4$

الفئات	الدرجة	دالتها
[1.80-1]	غير موافق بشدة	منخفضة جدا
[2.60-1.81]	غير موافق	منخفضة
[3.40-2.61]	محايد	متوسطة
[4.20-3.41]	موافق	عالية
[5-4.21]	موافق بشدة	عالية جدا

¹ Carolyn jarvis, **pocketcompanion for physical examination and health assessment**, elsevier health sciences, 1^ééd, amstardam-hollande, 2012,p2.

² حميد عبد النبي الطائي، بحوث التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الاردن، 2008، ص60.

ثانيا: قياس صدق وثبات الدراسة

1: صدق أداة الدراسة

يعد الصدق أهم خاصية من خصائص القياس، فصدق أداة القياس هو صفة فريدة لا تتعلق بالأداة في حد ذاتها، وإنما تتعلق بتفسير الدرجات المستمدة منها، وتعني مدى صحة القرارات التي يتم اتخاذها في ضوء نتائج الأداة¹.

2: ثبات أداة الدراسة

يقصد بالثبات الدرجة التي يحقق فيها مقياس البحث "الإستبانة" النتائج نفسها في حال تكرار الإختبار، أي نحصل على نفس النتائج إذا أعيد تطبيق الإستبانة على نفس العينة في نفس الظروف وفي أوقات مختلفة، أو بمعنى آخر إن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائجها، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات وقد استخدم اختبار ألفا كرونباخ لقياس مدى تناسق عبارات الإستبانة وانسجامها حيث يعتبر المعامل مقبولا إحصائيا إذا كانت نسبته %60 وكلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كان ثبات الإستبانة قوي، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (08) نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

المجال	العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق
إستراتيجية التغيير	23	0.851	0.922

المصدر: من إعداد الطالبتين على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات لهذا المحور 0.851 وبالتالي تعتبر ثبات الإستبانة للمحور الثاني جيدة، وبالتالي يمكن إعتبارها صالحة لأغراض البحث العلمي، مما يجعل الطالب على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار الفرضيات، أما بالنسبة للمحور الأول المتعلق بالتسويق الإلكتروني، فلا يمكن قياس ثباتها لأنها تحتوي على أسئلة غير متشابهة أي أنها تتكون من أسئلة مفتوحة، مغلقة، مغلقة مفتوحة.

¹سمية شكري محمد محمود، الأخطاء الشائعة في إجراءات التحقق من ثبات وصدق أدوات القياس المستخدمة في البحوث التربوية العربية، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة ماصراط، المجلد 35، العدد7، ليبيا، 2019، ص676.

المطلب الرابع: أدوات التحليل الاقتصادي.

لتفريغ الاستمارة و قراءة البيانات و عرض نتائجها و تحليلها استعنا ببرمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 0.20 و هو برنامج إحصائي شهير يستعمل لإجراء التحليل الإحصائية ورسم الأشكال البيانية والأدوات التحليلية، كما أنه أكثر دقة من التقنيات الإحصائية المألوفة و سهولة استخدامه ووضوح تعليماته وتوافقه مع تطبيقات Microsoft الأخرى¹.

وقد إعتدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الإحصائية "spss" ويمكن ذكر هذه الأساليب فيما يلي:

- التكرارات النسبية والمئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية وكذا الخاصة بمحور التسويق الإلكتروني؛
- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات الدراسة؛
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان أهمية عبارات الإستبيان.

المبحث الثالث: عرض النتائج وتحليلها

يتناول هذا المبحث من هذه الدراسة الإطار التطبيقي واختبار الفرضيات حيث يشمل تحليلا لخصائص أفراد العينة، وعرض نتائج الدراسة وتفسيرها من خلال تحليل نتائج الاستبيان.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لنتائج الإستبانة الخاصة بالإطارات والعمال

من خلال المعلومات العامة التي تضمنها الإستبانة الخاصة بالإطارات والعمال قمنا باستخلاص معلومات خاصة تتعلق بالمحور الأول والثاني على شكل تكرارات ونسب مئوية، أما المحور الثاني على شكل متوسط حسابي وانحراف معياري، ومن ثم إستخراج بعض الإشارات والدلالات لكل جانب.

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- الجنس: يتوزع أفراد العينة حسب الجنس كما يلي:

¹ محمود عبد الحليم، خالد حسن الشريف، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج spss، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية-مصر، 2014، ص19.

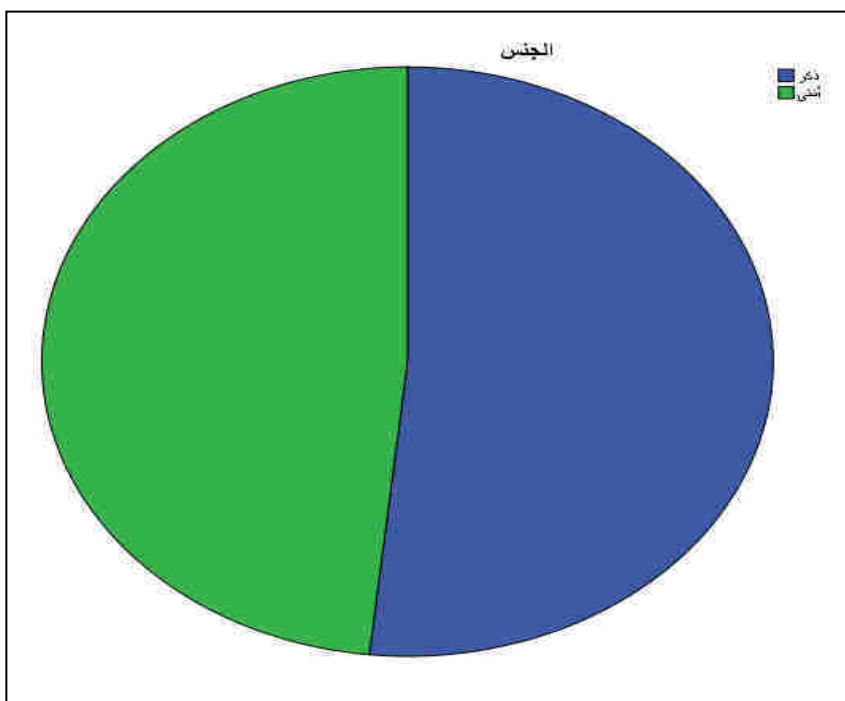
الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	31	%51,7
أنثى	29	%48,3
المجموع	60	%100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (13): تمثيل نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 51.7% من الذكور يمثلون جل أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث 48.3% من عينة الدراسة، وبالتالي سيطرة العنصر الذكوري في العمل وذلك راجع .

- السن: تم توزيع أفراد العينة حسب السن إلى أربع فئات يلخصها الجدول التالي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب السن.

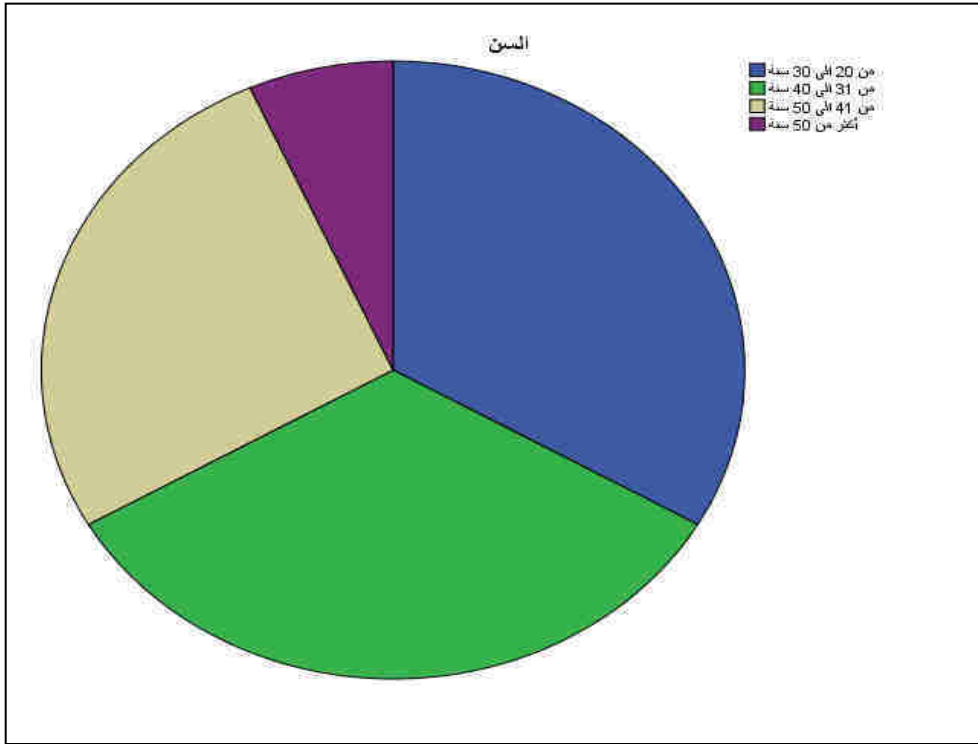
السن	التكرارات	النسب المئوية
------	-----------	---------------

33,3%	20	من 20 إلى 30 سنة
33,3%	20	من 31 إلى 40 سنة
26,7%	16	من 41 إلى 50 سنة
6,7%	4	أكثر من 50 سنة
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

ويمكن توضيحه كما يلي:

الشكل (14): رقم تمثيل نسبة توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول أعلاه أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 20 سنة إلى 30 سنة، ومن 31 سنة إلى 40 سنة، يمثلون نسبة 33.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، و تليهم الفئة العمرية من 41 سنة إلى 50 سنة بنسبة 26.7% في حين الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق و المتمثلة بـ 6.7% فقط. و من خلال هذه النسب يتبين لنا أن فئة الشباب هي الفئة الغالبة باتصالات الجزائر و هذا ما تحتاجه لنشاطها الذي يتطلب جهد و حماس يصعب على الفئة العمرية الكبيرة.

• المستوى التعليمي: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي يوضحها الجدول التالي:

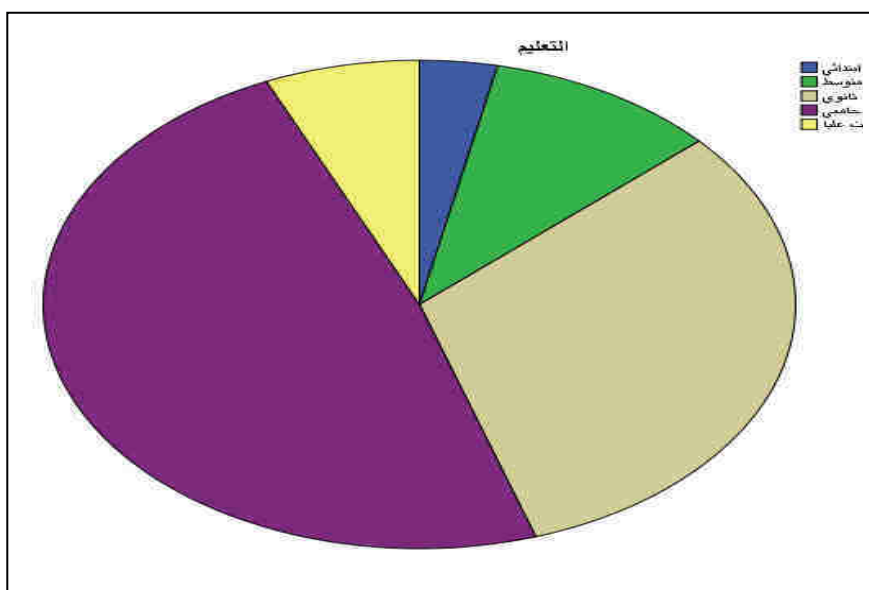
الجدول رقم(11):توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسب المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
3,3%	2	ابتدائي
10,0%	6	متوسط
31,7%	19	ثانوي
48,3%	29	جامعي
6,7%	4	دراسات عليا
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

ونوضحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم(15): تمثيل نسبة توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة لأفراد العينة ذو المستوى الجامعي حيث نسبتهم تتمثل بـ 48.3% من إجمالي عينة الدراسة، و تليها أفراد العينة ذو المستوى الثانوي بنسبة 31.7%، ووصلت نسبة المستوى الإجمالي إلى 10% ثم تليهم الفئة ذات الدراسات العليا و نسبتها 6.7%، أما الابتدائي بنسبة 3.3% وهذا يدل على أن اتصالات الجزائر تعمل على استيعاب خريجي الجامعات و هذا يعكس المستوى العلمي المرتفع للعمال، حيث

يعتبر مؤشر إيجابي يدل على مدى اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بان يكون لها موظفين من ذوي المؤهلات العلمية المرتفعة وهذا ما يعكس على انه يمكن الاستفادة من معرفتهم العلمية وخبرتهم حيال موضوع الدراسة وكذلك وجود طاقات وكفاءات جيدة يمكن استثمارها لإنجاح الخطط المنوطة بالقيادات لتحقيق عملية التغيير التنظيمي وإستراتيجياتها.

● **الخبرة المهنية:** يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية.

الجدول رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

النسب المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
33.3%	20	أقل من 5 سنوات
18,3%	11	من 5 إلى 10 سنوات
23,3%	14	من 11 إلى 15 سنة
25,0%	15	أكثر من 15 سنة
100%	60	المجموع

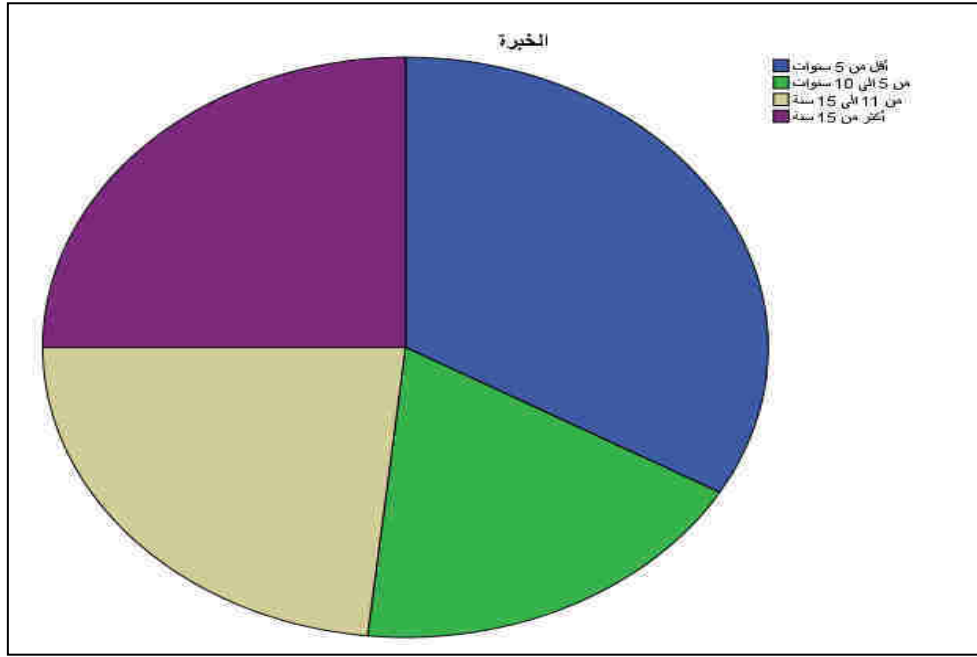
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول تبين أن أغلب أفراد عينة الدراسة الذين لديهم خبرة تقل عن 5 سنوات هم الفئة الغالبة بنسبة 33.3% من إجمالي أفراد العينة ثم تليهم الفئة التي لديها خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 25%، و تليهم الفئة التي لديها سنوات خبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 23,3%، وبلغت أقل نسبة لأفراد العينة الذين بلغت سنوات الخدمة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 18.3%.

و بالتالي فإن النسبة الأكبر تبين أن عمال اتصالات الجزائر لديهم خبرة متوسطة، و هذا ما يدل على اهتمام المؤسسة بالفئات الشابة لقدرتهم على اكتساب المهارات و الخبرات الحديثة بسرعة، تليها مباشرة الفئة ذات الخبرة الأكثر من 15 سنة حيث المؤسسة تستفيد منها في ظل عملية الهيكلة والتغيير التي تقوم بها من جهة ودوران العمل فيها من جهة أخرى، بالإضافة إلى ذلك تساعدنا هذه الفئة على معرفة واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة، وكذلك مساندة العمال للتغييرات التنظيمية التي تحدث في المؤسسة.

ويمكن أن نثله في الشكل الموالي:

الشكل رقم(16): تمثيل نسبة توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

- الاستفادة من تكوين داخل المؤسسة: توزيع أفراد العينة على أساس الاستفادة من تكوين داخل المؤسسة كما يلي:

الجدول رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من التكوين.

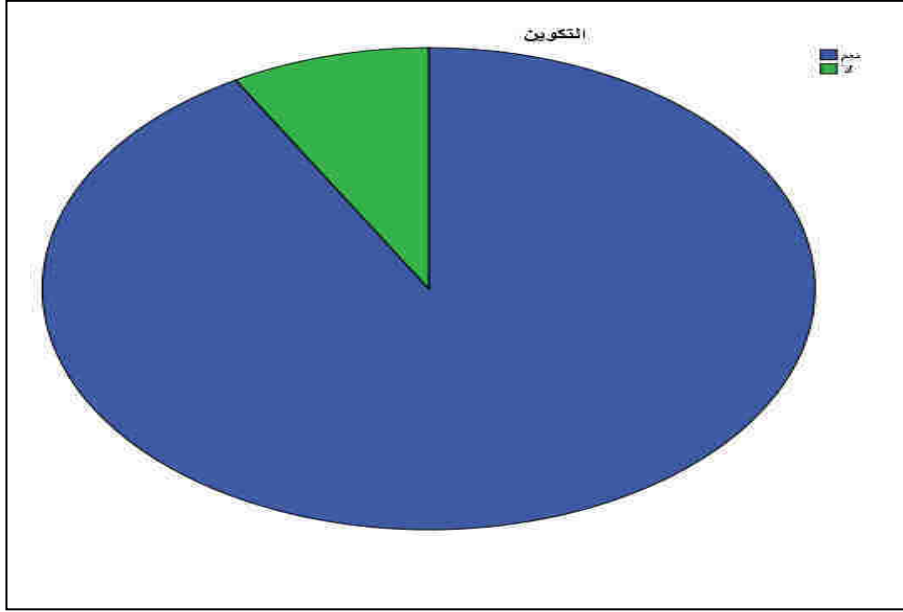
النسب المئوية	التكرارات	الاستفادة من التكوين
91,7%	55	نعم
8,3%	5	لا
100,0%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يتبين أن النسبة الأكبر تتمثل في أفراد العينة المستفيدين من تكوين داخل المؤسسة و نسبتهم 91,7%، و تليها الأفراد الغير المستفيدين من تكوين داخل المؤسسة بنسبة 8,3%.

ونوضحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم (17): تمثيل نسبة توزيع أفراد العينة حسب التكوين



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

- الوظيفة: توزيع أفراد العينة حسب وظائفهم حيث تركنا لهم الحرية في كتابة وظائفهم وكانت الإجابة كالتالي:

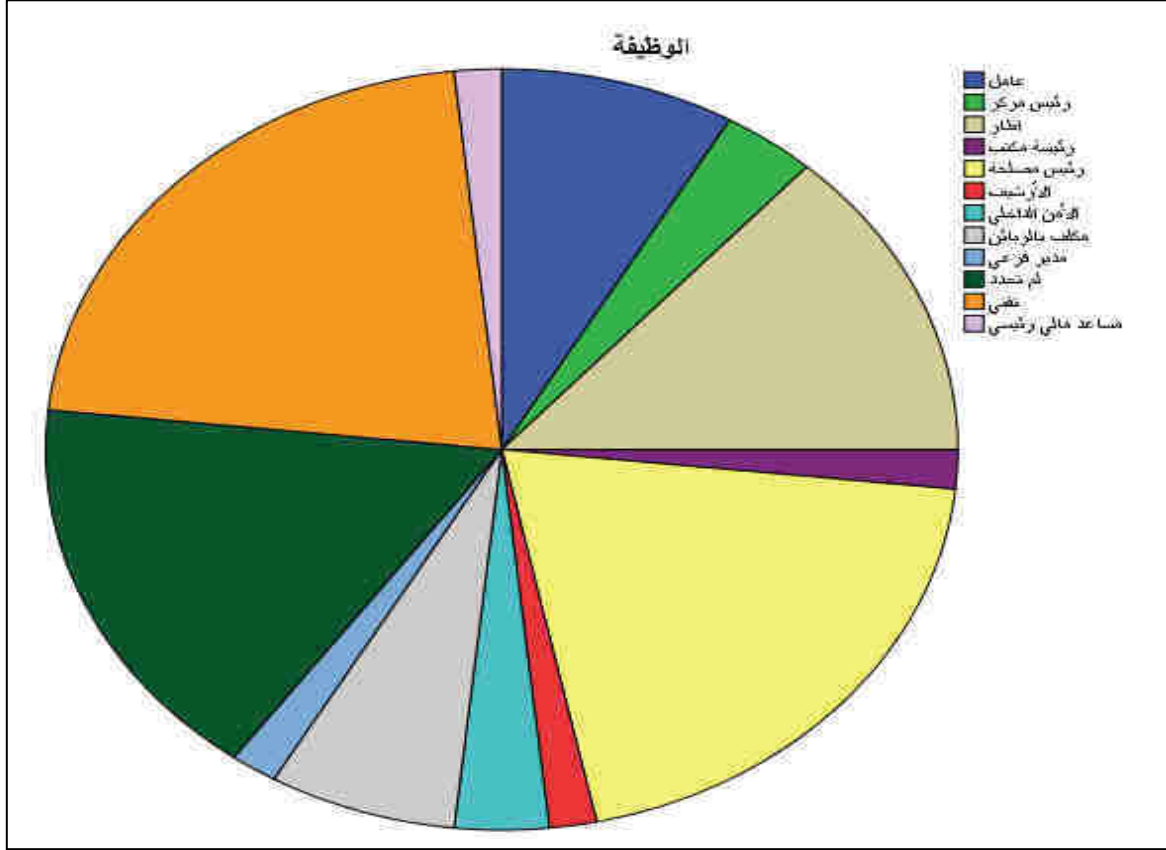
الجدول رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب وظائفهم

الوظيفة	التكرارات	النسب المئوية
عامل	5	8,3%
رئيس مركز	2	3,3%
اطار	8	13,3%
رئيسة مكتب	1	1,7%
رئيس مصلحة	12	20,0%
الأرشيف	1	1,7%
الأمن الداخلي	2	3,3%
مكلف بالزبائن	4	6,7%
مدير فرعي	1	1,7%
لم تحدد	10	16,7%
تقني	13	21,7%
مساعد مالي رئيسي	1	1,7%
المجموع	60	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(18): تمثيل نسبة توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر تتمثل في أفراد العينة المستفيدة من التكوين في المجال التقني بنسبة قدرها 21.7% من إجمالي عدد الأفراد المستفيدين من التكوين، و تليهم أفراد ذو التكوين الإداري كرئيس مصلحة بنسبة 20%، في حين 10 من أفراد العينة لم يحددوا لنا وظائفهم، وبلغت نسبة الإطارات 13.3%، أما الباقي فكانت على التوالي "عامل، مكلف بالزبائن، رئيس مركز، الأمن الداخلي، رئيس مكتب، الأرشيف، مدير فرعي، مساعد مالي" وكانت نسبهم تتراوح من 5% إلى 1,7%.

المحور الثاني: التسويق الإلكتروني

- س1: ما رأيك في نوعية الخدمات التي تقدمها مؤسستكم؟

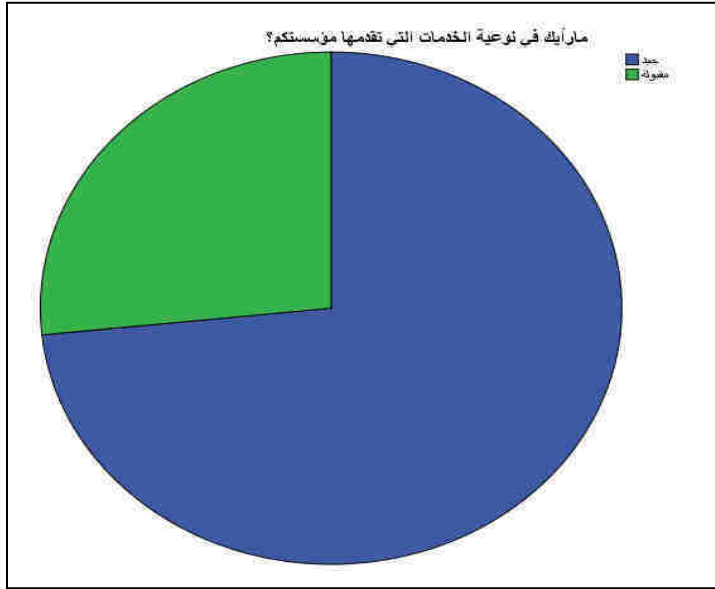
الجدول رقم(15): توزيع أفراد العينة حسب الإجابات على السؤال 1.

النسب المئوية	التكرارات	نوعية الخدمة
73,3%	44	جيدة
26,7%	16	مقبولة
0%	0	رديئة
100,0%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

ويمكن توضيحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم(19): تمثيل نسبة توزيع أفراد العينة حسب درجة الموافقة على نوعية الخدمات



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ جل العمال يروا أن نوعية الخدمات المقدمة من طرف مؤسستهم جيدة بنسبة 73.3% و 26.7% يروا أنها خدمات مقبولة، و هذه النسب تدل على أن غالبية العمال يشعرون بالرضا عن نوعية الخدمات المقدمة من طرف مؤسستهم.

● س2: ما لخدمات الأكثر استخداما في ظل جائحة كوفيد-19؟.

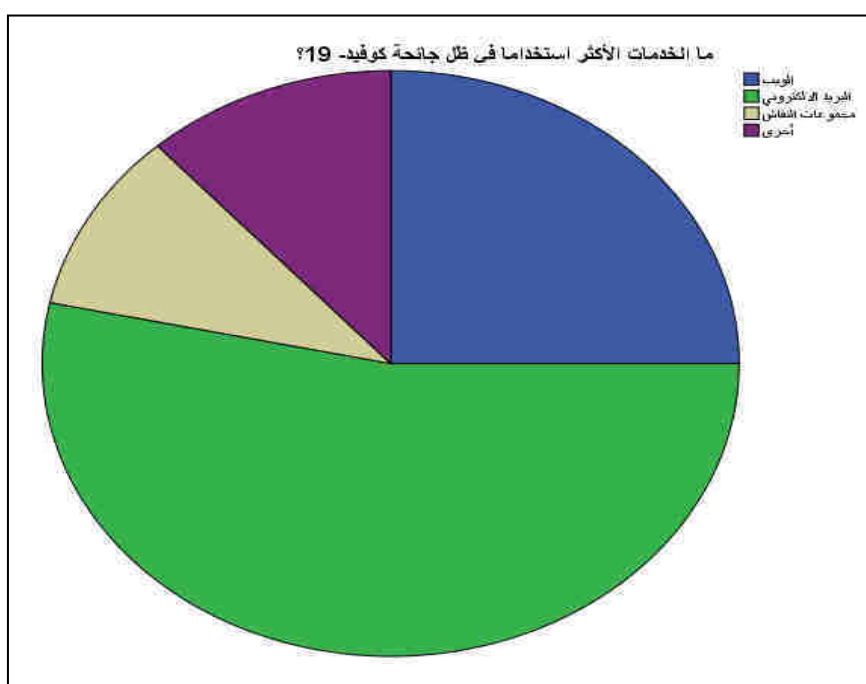
الجدول رقم(16) توزيع أفراد العينة حسب الإجابات على السؤال 2.

النسب المئوية	التكرارات	الخدمات الأكثر استخداما في ظل جائحة كوفيد-19
25,0%	15	الويب
53,3%	32	البريد الالكتروني
10,0%	6	مجموعات النقاش
11,7%	7	أخرى
100,0%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

ويمكن توضيحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم(20): تمثيل نسبة توزيع أفراد العينة حسب درجة استخدام الخدمات



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

سجلت خدمات البريد الالكتروني كأكثر الخدمات استخداما بنسبة 53.3%، من إجمالي أفراد العينة ثم خدمات الويب، نقل الملفات بنسبة 22% و تليهم خدمة أخرى بنسبة 11.7%، وبعدها مجموعات النقاش بنسبة 10%، فهذا يدل على انتهاجهم لخدمات عن بعد في ظل جائحة كوفيد-19.

- س3: حسب رأيك، كيف تقيم مكانة مؤسستكم من حيث استعمال التكنولوجيا في ظل جائحة كوفيد-19؟

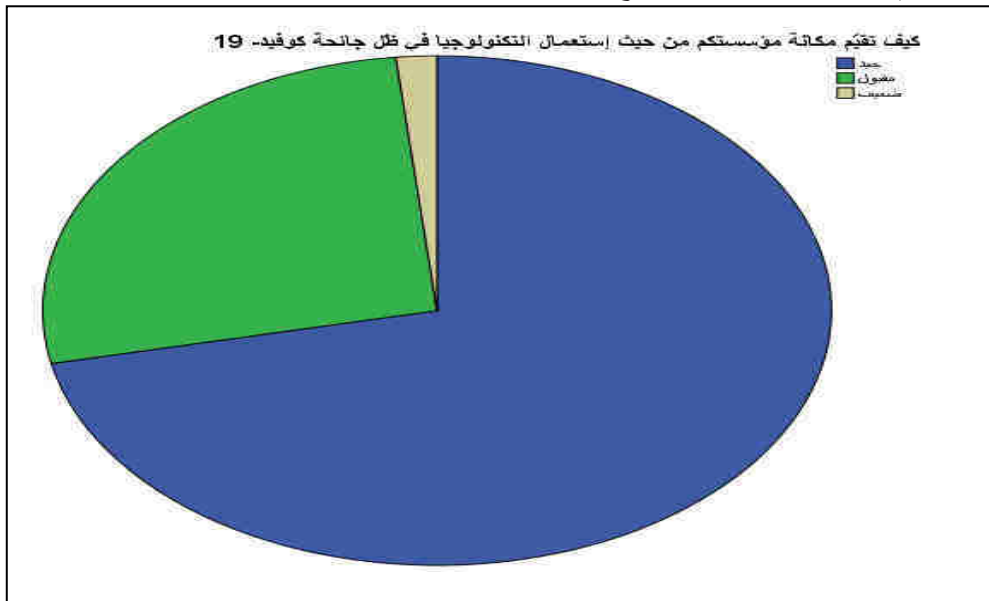
الجدول رقم(17) توزيع أفراد العينة حسب الإجابات على السؤال الثالث

النسب المئوية	التكرارات	مكانة المؤسسة من حيث استخدام التكنولوجيا
71,7%	43	جيد
26,7%	16	مقبول
1,7%	1	ضعيف
100,0%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

وتمثله في الشكل الموالي:

الشكل رقم (21): تمثيل نسبة توزيع أفراد العينة حسب الاجابات على السؤال الثالث



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

في قراءة وصفية للجدول نصل إلى أن التقييم العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث استخدام التكنولوجيا جيدة، مقارنة مع المؤسسات الأخرى، حيث أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن تقييم مكانة المؤسسة من حيث استعمال التكنولوجيا جيدة بنسبة 71.7%، وبنسبة 26.7% جيدة، و 1.7% فقط ضعيفة.

- س4: ما طبيعة الأنشطة التسويقية التي تمارسها اتصالات الجزائر عبر الإنترنت؟

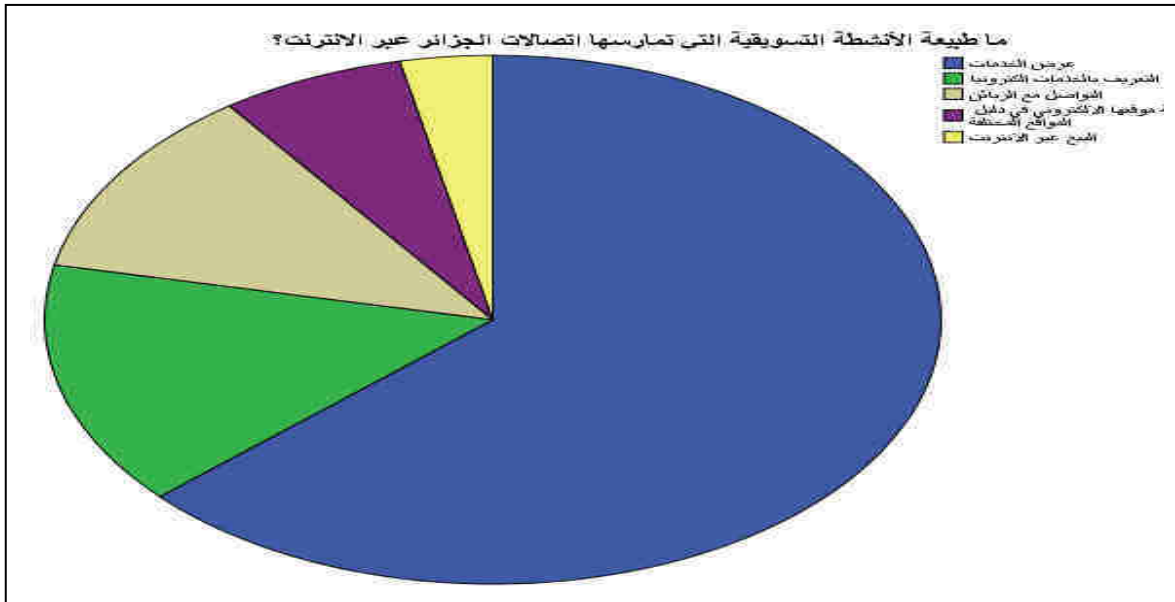
الجدول (18): رقم توزيع أفراد العينة حسب الإجابات على السؤال الرابع

النسب المئوية	التكرارات	التسويق عبر الانترنت
63,3%	38	عرض الخدمات
15,0%	9	التعريف بالخدمات الكترونيا
11,7%	7	التواصل مع الزبائن
6,7%	4	إضافة موقعها الالكتروني في دليل المواقع المختلفة
3,3%	2	البيع عبر الانترنت
100,0%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

وتمثله في الشكل الموالي:

الشكل رقم (22): تمثيل نسبة توزيع أفراد العينة حسب الإجابات على السؤال الرابع



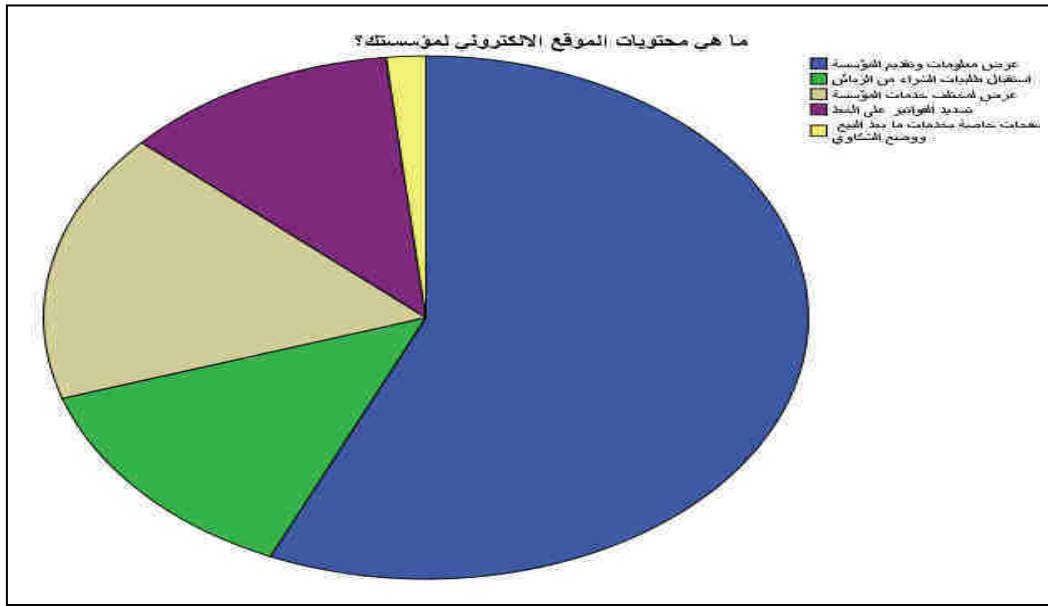
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه أن طبيعة الأنشطة التسويقية التي تمارسها اتصالات الجزائر عبر الانترنت بالاعتماد

على النسب الكبيرة لأفراد العينة لعمالها تتمثل في عرض الخدمات بنسبة 63.3% و التعريف بالخدمات الالكترونية بنسبة 15%، تليها التواصل مع الزبائن بنسبة 11.7%، أما الخدمات الأخرى بنسبة ضئيلة تتراوح نسبهم من 3.3% الى 6.7%.

- س5: ما هي محتويات الموقع الإلكتروني لمؤسستك؟

الشكل رقم(23): تمثيل نسبة توزيع أفراد العينة حسب الإجابات على السؤال الخامس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

ويمكن توضيحه في الجدول الموالي:

الجدول رقم(19): توزيع أفراد العينة حسب الإجابات على السؤال الخامس

النسبة المئوية	التكرارات	محتويات الموقع الإلكتروني
56,7%	34	عرض معلومات وتقديم المؤسسة
13,3%	8	استقبال طلبات الشراء من الزبائن
16,7%	10	عرض لمختلف خدمات المؤسسة
11,7%	7	تسديد الفواتير على الخط
1,7%	1	صفحات خاصة بخدمات ما بعد البيع ووضع الشكاوي

الفصل الثالث:.....دراسة حالة لمؤسسة إتصالات الجزائر

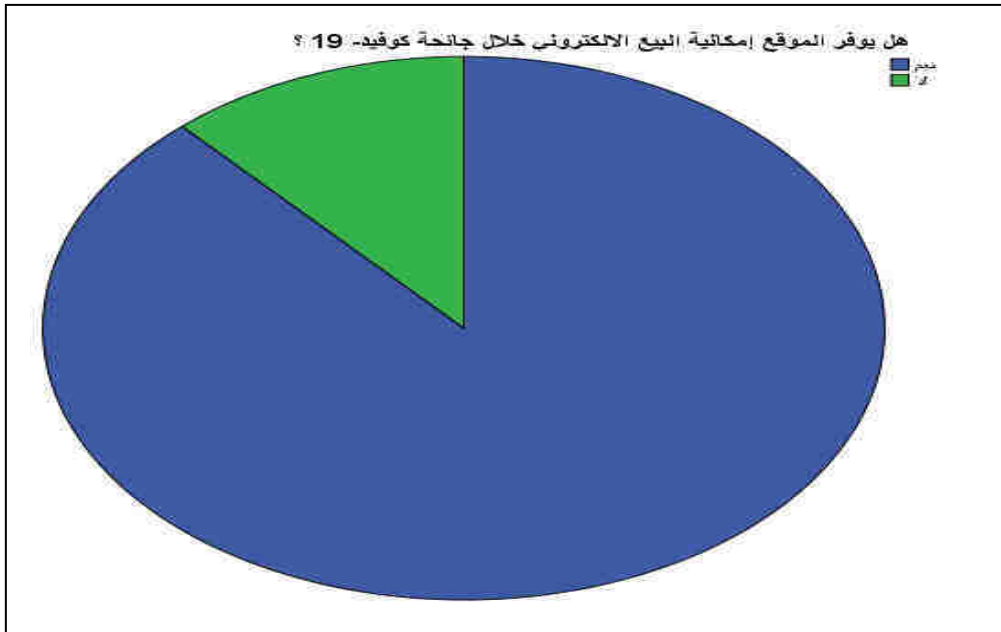
المجموع	60	%100,0
---------	----	--------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

بالنظر إلى محتويات الموقع الإلكتروني نجد أن عرض المعلومات و تقديم المؤسسة بنسبة 56.7%، تليها عرض لمختلف خدمات المؤسسة بنسبة 16.7%، إضافة إلى التواصل مع الزبائن حيث بلغ استخدام الانترنت في التواصل مع الزبائن تتراوح نسبهم من 1.7% إلى 13.3%، وبالتالي فمؤسسة اتصالات الجزائر تسعى دائما لرسم صورة ذهنية حولها للزبائن.

- س6: هل يوفر الموقع إمكانية البيع الإلكتروني خلال جائحة كوفيد-19؟

الشكل رقم(24): تمثيل نسبة توزيع أفراد العينة حسب الإجابات على السؤال السادس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

ونوضح إجابات السؤال السادس في الشكل الموالي:

الجدول رقم (20): توزيع عينة الأفراد حسب الإجابات على السؤال السادس:

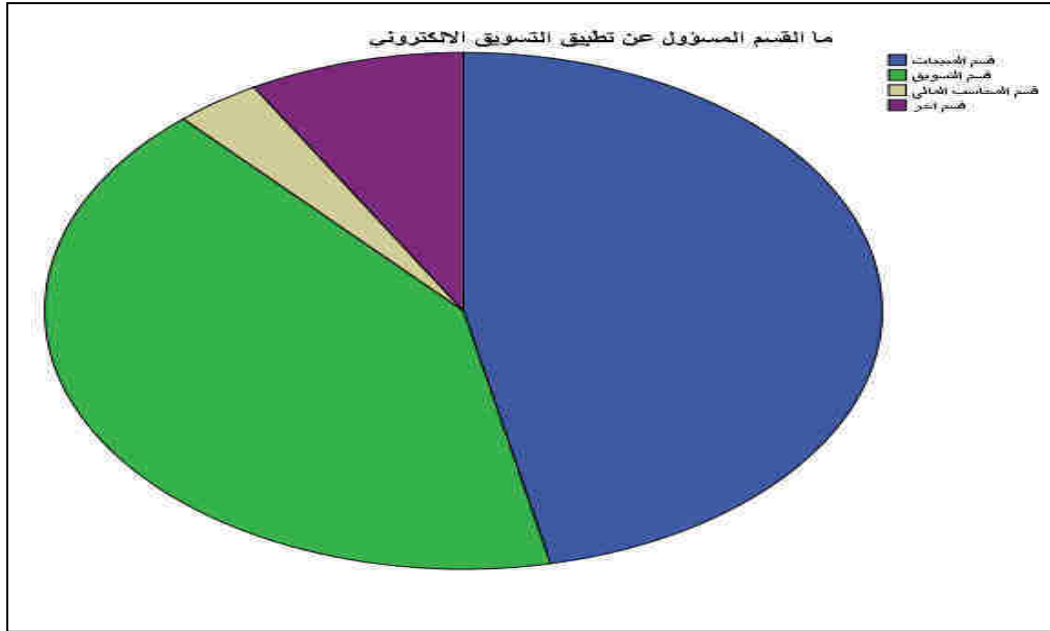
النسب المئوية	التكرارات	البيع الإلكتروني
88,3%	53	نعم
11,7%	7	لا
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة لأفراد العينة الذين يرون إمكانية البيع الإلكتروني بالموقع تتمثل بـ 88.3%، في حين نجد 11.7% عدم إمكانية البيع الإلكتروني بالموقع و هذا راجع إلى عدم توفر الخدمة الجديدة بالموقع ألا و هي الدفع الإلكتروني، كذلك يرجع توفر هذه الخدمة خلال جائحة كوفيد- 19 إلى دعوة الزبائن إلى التزام الحجر الصحي.

- س7: ما القسم المسؤول عن تطبيق التسويق الإلكتروني:

الشكل رقم 25: تمثيل نسبة توزيع أفراد العينة حسب الإجابات على السؤال السابع



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

ونبين نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم 21: توزيع أفراد العينة حسب الإجابات على السؤال السابع

النسب المئوية	التكرارات	القسم المسؤول
46,7%	28	قسم المبيعات
41,7%	25	قسم التسويق
3,3%	2	قسم المحاسب المالي
8,3%	5	قسم آخر

الفصل الثالث:.....دراسة حالة لمؤسسة إتصالات الجزائر

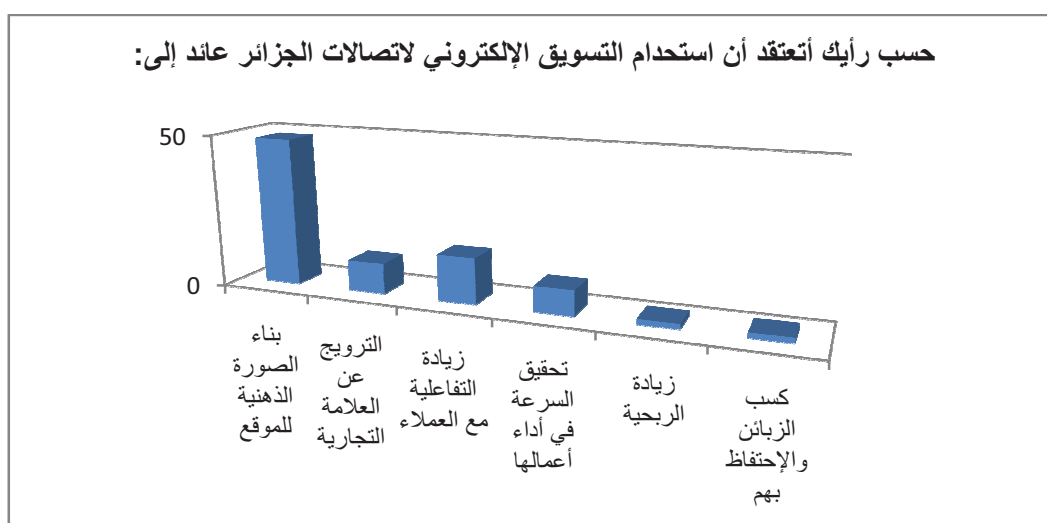
المجموع	60	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح لنا من خلال الجدول أن النسبة الغالبة لأفراد العينة يصرحون بأن قسم المبيعات هو المسؤول عن تطبيق التسويق الإلكتروني بنسبة تقدر ب 46.7%.

س8: حسب رأيك أعتقد أن استخدام التسويق الإلكتروني لاتصالات الجزائر عائد إلى:

الشكل رقم 26: تمثيل لتوزيع افراد العينة حسب الإجابات على السؤال الثامن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

ونوضح نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم 22: توزيع أفراد العينة حسب الإجابات على السؤال الثامن

النسبة المئوية	التكرارات	أسباب استخدام التسويق الإلكتروني
%48,3	29	بناء الصورة الذهنية للموقع الإلكتروني للمؤسسة
%10,0	6	الترويج عن العلامة التجارية
%15,0	9	زيادة التفاعلية مع العملاء
%15,0	9	تحقيق السرعة في أداء أعمالها

الفصل الثالث:.....دراسة حالة لمؤسسة إتصالات الجزائر

زيادة ربحية المؤسسة	5	8,3%
كسب الزبائن والاحتفاظ بهم	1	1,7%
أخرى	1	1,7%
المجموع	60	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

ما يقارب 48.3% من أفراد العينة لاتصالات الجزائر تعتقد أن استخدام التسويق الإلكتروني لاتصالات الجزائر يعود إلى بناء الصورة الذهنية للموقع الإلكتروني للمؤسسة، و في المرتبة الثانية تحقيق السرعة في أداء أعمالها، وزيادة التفاعلية مع العملاء بنسبة 15% لكل منهما، ثم في المرتبة الثالثة الترويج عن العلامة التجارية و نسبتها 10%، كما تتراوح باقي الأسباب من 1.7% إلى 8.3%.

● س9: ما هو الهدف من استعمال التسويق الإلكتروني في اتصالات الجزائر خلال جائحة كوفيد-19؟

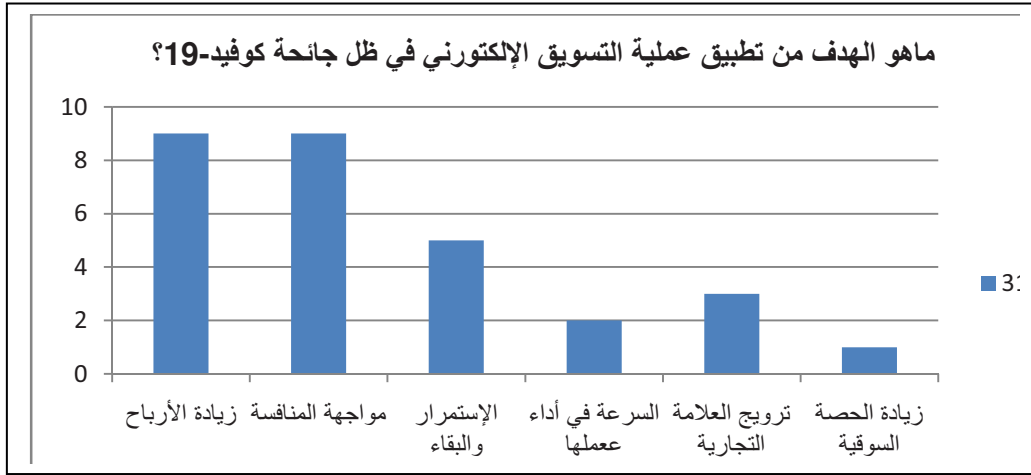
الجدول رقم 23: توزيع أفراد العينة حسب الإجابات على السؤال التاسع

النسب المئوية	التكرارات	الهدف من التسويق الإلكتروني
51,7%	31	زيادة الأرباح
15,0%	9	مواجهة المنافسة
15,0%	9	الاستمرار والبقاء
8,3%	5	السرعة في أداء عملها
3,3%	2	الترويج للعلامة التجارية
5,0%	3	زيادة الحصة السوقية
1,7%	1	كسب الزبائن والاحتفاظ بهم
100,0%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss نلاحظ من خلال الجدول أن مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى دائما لتحقيق الأرباح من خلال تطبيق عملية التسويق الإلكتروني وذلك بتصريح أغلبية عينة الدراسة بنسبة 51.7%، وبالتالي فهي تحافظ على بقائها وإستمراريتها خاصة خلال أزمة كوفيد-19، كذا مواجهة منافسيها حيث تم التصريح بها بنسبة 15% من أفراد العينة.

ونمثله في الشكل الموالي:

الشكل رقم 27 تمثيل نسبة توزيع أفراد العينة حسب الإجابات على السؤال التاسع



المصدر: من إعداد الباحثين بعد تفرغ الاستبيان

س10: ما هي العناصر التي تركز عليها المؤسسة في الترويج والإعلان عبر موقعها الإلكتروني؟

الجدول رقم 24: توزيع أفراد العينة حسب الإجابات على السؤال العاشر

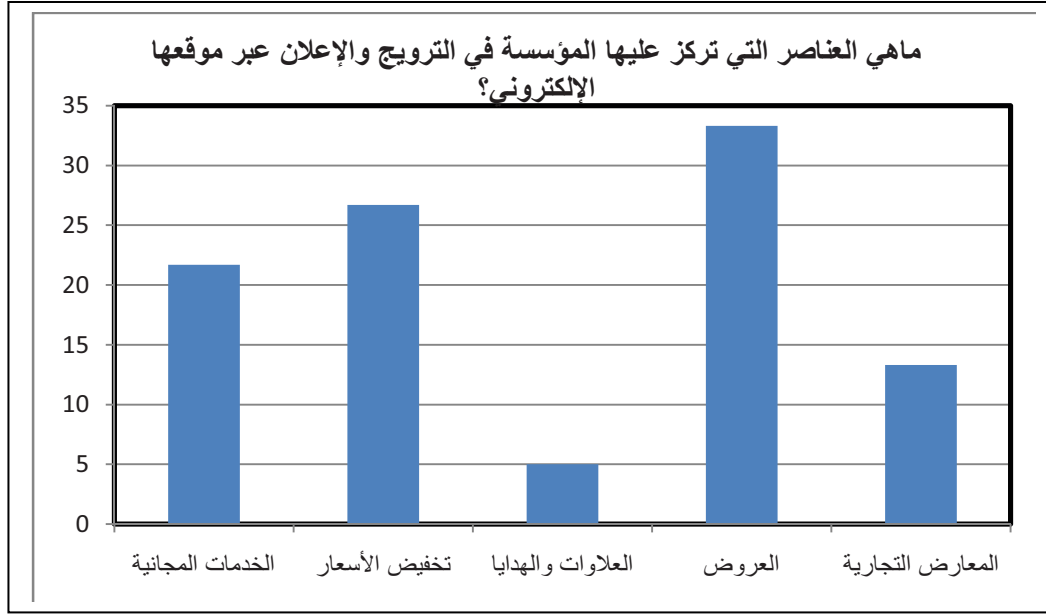
عناصر الترويج والإعلان	التكرارات	النسب المئوية
الخدمات المجانية	13	21,7%
تخفيض الأسعار	16	26,7%
العلاوات والهدايا	3	5,0%
العروض	20	33,3%
المعارض التجارية	8	13,3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بعد تفرغ الاستبيان الخاص بالإطارات وعمال المؤسسة

من خلال الجدول صرحوا أفراد العينة بنسبة 33.3% أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتبر العروض من أهم العناصر في الترويج والإعلان وذلك لجذب الزبائن وإغرائهم، كما تليها عنصر تخفيض الأسعار بنسبة 26.7%، والخدمات المجانية بنسبة 21.7%، كما أنهم صرحوا أفراد العينة أنها تستغل العناصر التالية "المعارض التجارية، العلاوات والهدايا" على التوالي في الترويج والإعلان بنسبة "13.3%، 5%".

وموضحا في الشكل الموالي:

الشكل رقم 28: تمثيل نسبة توزيع أفراد العينة حسب الإجابات على السؤال العاشر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

المحور الثالث: إستراتيجية التغيير

قمنا بتحليل استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا المحور من خلال التركيز على قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وحساب النسبة والمتوسط الإجمالي.

أولا: التغيير الخاص بالأنشطة والأعمال

جدول رقم 25: تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات تغيير الأنشطة والأعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر.

العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف	ترتيب	النسبة	درجة الموافقة
1. تقوم المؤسسة بتغيير نوع الأنشطة والمهام المسندة للعاملين.	4,0000	1,00844	0.252	3	%80	موافق
2. قامت المؤسسة بنمذجة أعمالها.	4,2333	0,74485	0.175	2	%84	موافق تماما
3. إعادة هندسة الأعمال الإدارية.	3,8667	0,87269	0.225	4	%77	موافق
4. التغيير نحو الرقمنة وإنجاز المهام والنشاطات عن بعد	4,3167	0,83345	0.193	1	%86	موافق تماما

الفصل الثالث:.....دراسة حالة لمؤسسة إتصالات الجزائر

الإجمالي	4.104	0.864
----------	-------	-------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

-من خلال، حقق هذا البعد متوسطا إجماليا قدره 4.104 وانحراف إجمالي بلغ 0.864، حيث احتلت العبارة [التغيير نحو الرقمنة وإنجاز المهام والنشاطات عن بعد] في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 4.316 وانحراف معياري 0.864 .

أما في المرتبة الثانية للعبارة [قامت المؤسسة بنمذجة أعمالها] بمتوسط قدره 4.233 وانحراف معياري 0.744، والعبارة [تقوم المؤسسة بتغيير نوع الأنشطة والمهام المسندة للعاملين] بمتوسط قدره 4 وانحراف معياري 1.008، أما العبارة [إعادة هندسة الأعمال الإدارية] في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.866 وانحراف معياري 0.833.

ثانيا: التنظيم الخاص بالأفراد

من خلال هذا المجال الخاص بالموارد البشري سنوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالأفراد من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة والترتيب لكل عبارة من خلال معامل الاختلاف حسب أقل قيمة.

جدول رقم 26 تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات التغيير الخاص بالأفراد في مؤسسة اتصالات الجزائر.

العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف	ترتيب	النسبة	درجة الموافقة
1. البرامج التدريبية أدت إلى تغيير في سلوك العاملين.	4,233	0,851	0.201	1	%85	موافق تماما
2. تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لتحقيق الإبداع.	4,066	1,0393	0.255	2	%81	موافق
3. تتم عملية الترقية بناء على تحسن أداء العامل.	3,750	1,0353	0.276	4	%75	موافق

موافق	73%	5	0.282	1,0360	3,666	4. يشجع القائد العمل بروح فريق العمل والجماعي.
موافق	80%	3	0.272	1,0968	4,0167	5. يهيئ العاملین لتقبل التغيير ويقنعهم بالحاجة إليه.
				1.011	3.946	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

- من خلال نتائج الجدول حقق بعد العنصر البشري متوسطا إجماليا قدره **3.946** والذي يقع في المجال **[4.20-3.41]** وهي درجة عالية من الموافقة، وحقق انحراف معياري قدره **1.011**، حيث كانت العبارة **[البرامج التدريبية أدت إلى تغيير في سلوك العاملين]** بمتوسط حسابي **4.233** وانحراف معياري قدره **0.851**، وهذا ما يدل على فعالية التدريب على العاملين ليحقق هدفه في تغيير سلوك العاملين للأفضل حيث انه يتم الحرص على تحديد الاحتياج من التدريب بهدف تجديد معارف العاملين وحتى يكون هناك تكيف وتوافق في مجال العمل، أما العبارة الثانية احتلتها العبارة **[تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لتحقيق الإبداع]** بمتوسط حسابي **4.066** وانحراف معياري **1.039** وهذا يدل على حصول فئة من العاملين على الحوافز المادية والمعنوية التي تساهم بشكل كبير في تحسين مساهمهم المهني و تغيير السلوك وتحقيق الإخلاص في مهامهم.

العبارة **[يهيئ العاملین لتقبل التغيير ويقنعهم بالحاجة إليه]** تحتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره **4.016** وانحراف معياري **1.096**، وهذا ما يدل على العلاقة الوطيدة بين القائد ومرؤوسيه فهو يهتم بهم ويعزز لديهم السلوك الايجابي أما السلوكيات السلبية فهو يحاول تجريدتهم منها ويبين لهم مدى أهمية التغيير الذي سوف يقومون به، أما في المرتبة الرابعة العبارة **[تتم عملية الترقية بناء على تحسن أداء العامل]** بمتوسط حسابي **3.750** وانحراف معياري **1.096**، وهذا ما يدل أن عملية الترقية تتم على أساس آخر ليس التقدم المهني ربما كان المحسوبة.

أما في المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة **[يشجع القائد العمل بروح الفريق والعمل الجماعي]** بمتوسط حسابي قدره **3, 666** وانحراف معياري **1, 036** وهذا يدل على مدى المشاركة والتعاون بين الفريق كذلك إشراكهم

الفصل الثالث:.....دراسة حالة لمؤسسة إتصالات الجزائر

في عملية اتخاذ القرار، والسعي إلى تقوية علاقات الترابط بهدف إيجاد انفتاح في مناخ المؤسسة يسوده الثقة والاحترام المتبادل.

رابعا:الموارد المادية

جدول رقم 27: تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات الموارد المادية والتطوير التكنولوجي في مؤسسة اتصالات الجزائر

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	النسبة	درجة الموافقة
1.تقوم المؤسسة بإدخال معدات وآلات تناسب أساليب العمل الجديدة في ظل التغييرات البيئية الحاصلة.	4,5167	0,624	0.138	1	%90	موافق تماما
2.تقوم المؤسسة بتغيير أساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا.	4,4500	0,723	0.1624	2	%89	موافق تماما
3.تقوم المؤسسة بتحسينات رئيسية وثانوية في تكنولوجيا المنتج أو الخدمة.	4,3833	0,884	0.201	4	%87	موافق تماما
4.توفير أجهزة إعلام آلي متطورة لتساعد على إنجاز المهام.	4,4333	0,721	0.1627	3	%88	موافق تماما
الاجمالي	4.445	0.305				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

-من خلال نتائج الجدول حقق هذا البعد متوسطا إجماليا قدره 4.455 يقع في المجال [4.21-5] وهي درجة عالية جدا من الموافقة، وانحراف إجمالي بلغ 0.305، حيث احتلت العبارة [تقوم المؤسسة بإدخال معدات وآلات تناسب أساليب العمل الجديدة في ظل التغييرات البيئية الحاصلة] بمتوسط حسابي قدره 4.516، وانحراف معياري 0.624 وهذا يدل على مواكبة التغييرات البيئية بانتهاجها الحفة والمرونة لمسايرة أعمالها، كما لاحظنا في ظل جائحة كوفيد-19، أما العبارة التي تحتل المرتبة الثانية هي [تقوم المؤسسة بتغيير أساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا] بمتوسط حسابي 4.450 وانحراف معياري قدره 0,723، فهذا التغيير ساهم في زيادة أرباح المؤسسة في ظل جائحة كوفيد-19 كالبطاقة الذهبية، أو

الفصل الثالث:.....دراسة حالة لمؤسسة إتصالات الجزائر

البطاقة البنكية CIB أو تفعيل الرقم 1500 كخدمة idoom adsl & idoom fibre، كما ورد في المرتبة الثالثة ذات متوسط حسابي قدره 4,433 وانحراف معياري 0,721 العبارة [توفير أجهزة إعلام آلي متطورة لتساعد على إنجاز المهام]، كما تليها في المرتبة الرابعة والأخيرة [تقوم المؤسسة بتحسينات رئيسية وثانوية في تكنولوجيا المنتج أو الخدمة] بمتوسط حسابي 4,383 وانحراف معياري 0,884، وهذا يدل أن المؤسسة تهتم بتوفير الآلات والتكنولوجيات المساهمة في إنجاز المهام وتقديم المنتج للعملاء كذا تطوير وتحسين خدماتها وهذا ما يفسر النسبة العالية لخدمة التقني التي تطرقنا إليها سابقا في المحور الثاني.

رابعا: التغيير الخاص بأهداف وإستراتيجية المؤسسة

جدول رقم 28: تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات تغيير أهداف وإستراتيجية المؤسسة.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	النسبة	درجة الموافقة
1. تقوم المؤسسة بتعديل أهدافها و إستراتيجيتها لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة.	3,966	0,901	0.227	2	79%	موافق
2. تقوم المؤسسة بالسعي للحصول على أسواق جديدة من خلال منتجات جديدة أو عروض جديدة.	3,650	1,086	0.297	3	73%	موافق
3. تفكر المؤسسة بالاندماج مع منظمة أخرى أكثر نجاحا.	3,466	1,358	0.391	4	69%	موافق
4. تسعى المؤسسة لتحقيق معدلات نمو عالية في كمية المبيعات.	4,466	0,747	0.167	1	89%	موافق تماما
الاجمالي	3.88	1.01				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

- حقق هذا المجال متوسطا إجماليا قدره 3.88، الذي يقع في المجال [3.41-4.20] بانحراف إجمالي قدره 1.01، حيث نلاحظ قد وقع في المرتبة الأولى والثانية والثالثة، على التوالي العبارات التالية [تسعى المؤسسة

لتحقيق معدلات نمو عالية في كمية المبيعات، تقوم المؤسسة بتعديل أهدافها وإستراتيجياتها لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة، تقوم المؤسسة بالسعي للحصول على أسواق جديدة من خلال منتجات جديدة أو عروض جديدة] بمتوسط حسابي على التوالي قدره 4.466، 3.966، 3.65 كذا انحراف معياري على التوالي 0.167، 0.227، 1.08 فهذا يدل أن المؤسسة تسعى لتحقيق الأرباح بالدرجة الأولى من خلال ارتفاع كميات الأرباح حيث أن المؤسسة تقوم بتعديل أهدافها وإستراتيجياتها وذلك لتحقيق الهدف الرئيسي وهو تحقيق الأرباح، وهذا ما نلاحظه في وقتنا الراهن خلال الأزمة حيث توجه الزبائن للاستهلاك القوي لخدماتها، كما كسبت أسواق جديدة، وذلك بتقديم عروض وتخفيضات وأيضاً تقديم خدمات مجانية، مما ارتفع كمية مبيعاتها في فترة الحجر، وحققت أرباحاً عالية، أما المرتبة الأخير فكانت العبارة [تفكر المؤسسة بالاندماج مع منظمة أخرى أكثر نجاحاً]، بمتوسط حسابي 3.466 وانحراف معياري 0.747.

خامساً: الهيكل التنظيمي

جدول رقم 29: تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات تغيير الهيكل التنظيمي

درجة الموافقة	النسبة	الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	82%	3	0,24533	1,00998	4,116	يتم تغيير الهيكل التنظيمي في المؤسسة عند استحداث أقسام أو وظائف فيها، أو تقليل عدد المستويات الإدارية.
موافق	73%	5	0,30776	1,22082	3,966	التغيير في الهيكل عند تبني إستراتيجية التغيير.
موافق	80%	1	0.20237	0,81286	4,016	تجميع الأقسام الإدارية التي تتشابه في نشاطاتها في قسم واحد.
موافق	81%	2	0,24237	0,98161	4,050	إعادة توزيع جميع الوظائف وفقاً للمؤهلات العلمية للعاملين، والمهارات والقدرات.
موافق	79%	4	0,27240	1,07146	3,933	يعمل الهيكل التنظيمي على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات

الفصل الثالث:.....دراسة حالة لمؤسسة إتصالات الجزائر

						الأخرى
موافق	76%	6	0,32314	1,22255	3,783	يتم إعادة توزيع المسؤوليات تبعاً للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
				1,053	3,347	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات spss

- من خلال نتائج جدول تحليل حول التغيير في الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر خلال جائحة كوفيد-19 حقق متوسطاً حسابياً إجمالياً 3,347 وانحرافاً معيارياً 1,053، حيث كانت العبارة [تجميع الأقسام الإدارية التي تتشابه في نشاطاتها في قسم واحد] في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,016 وانحراف معياري 0,812 وهذا يعني أن التغيير في الهيكل التنظيمي حصل معظمه خلال جائحة كوفيد-19 في تجميع الأقسام الإدارية التي تتشابه في نشاطاتها في قسم واحد وذلك راجع إلى نقص في عدد العمال، والعبارة [إعادة توزيع جميع الوظائف وفقاً للمؤهلات العلمية للعاملين، والمهارات والقدرات] احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,050 وانحراف معياري 0,981 وهذا يعني أن العمال موافقون على إعادة توزيع الوظائف وفقاً للمؤهلات والقدرات وهذا راجع لتشجيع المؤسسة، أما العبارة [يتم تغيير الهيكل التنظيمي في المؤسسة عند استحداث أقسام أو وظائف فيها، أو تقليل عدد المستويات الإدارية] فاحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4,116 وانحراف معياري 1,009، والعبارة [يعمل الهيكل التنظيمي على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى] احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,933 وانحراف معياري 0,272.
- وبالنسبة للمرتبة الخامسة فكانت للعبارة [التغيير في الهيكل عند تبني إستراتيجية التغيير] بمتوسط حسابي 3,966 وانحراف معياري 1,220، حيث أن كل تغيير في الإستراتيجية ينتج عنه تغيير في الهيكل، أما المرتبة الأخيرة فكانت للعبارة [يتم إعادة توزيع المسؤوليات تبعاً للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية] بمتوسط حسابي 3,783 وانحراف معياري 1,222.

المطلب الثاني: دراسة نتائج استبيان المشتركين

المحور الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية

- الجنس: توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس من خلال الجدول أدناه.

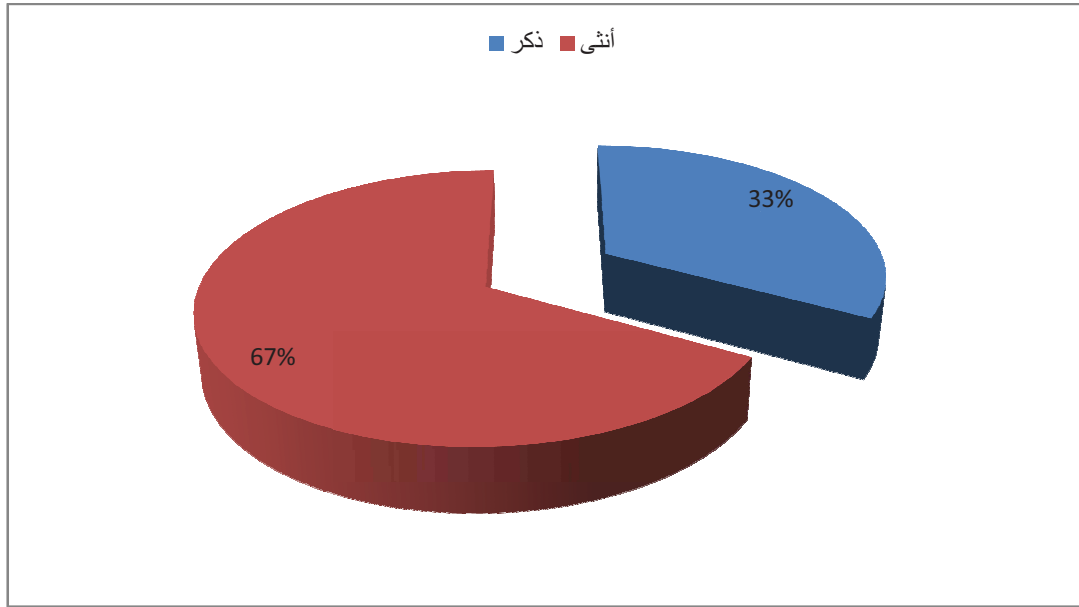
الجدول رقم 30: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	33	33%
أنثى	67	67%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بعد إستفراغ نتائج الاستبيان

ونوضحه أيضا في الشكل الموالي:

شكل رقم 29: تمثيل لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بعد تفريغ الاستبيان

يوضح من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 67% تمثل نسبة الإناث، أما نسبة 33% فتمثل الذكور، و يلاحظ أن نسبة الإناث هي النسبة الغالبة.

- السن: توزيع أفراد العينة حسب العمر من خلال الجدول أدناه.

الجدول رقم 31: توزيع أفراد العينة حسب العمر

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 20 سنة	7	7%
من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	58	58%

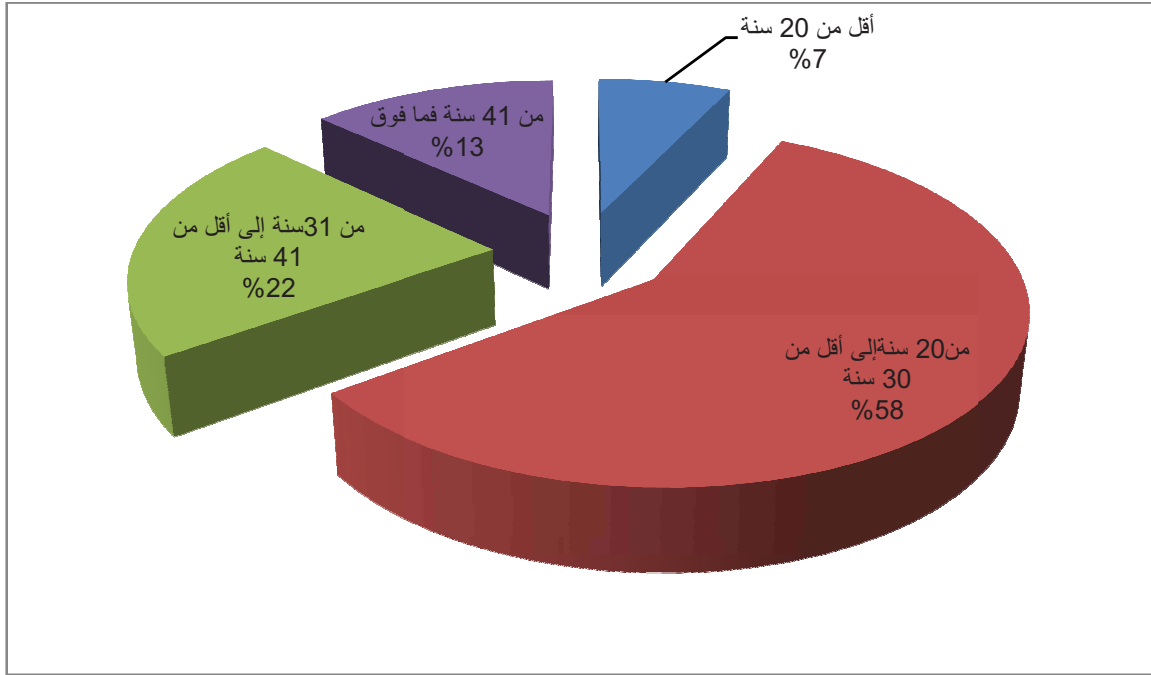
الفصل الثالث:.....دراسة حالة لمؤسسة إتصالات الجزائر

22%	22	من 31 سنة إلى أقل من 41 سنة
13%	13	من 41 سنة فما فوق
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بعد تفريغ نتائج الاستبيان

كما نوضحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم 30: تمثيل لتوزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بعد تفريغ نتائج الاستبيان

- يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه، أن غالبية أفراد العينة المسيطرة تتراوح أعمارهم من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة بنسبة 22%، ثم أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 31 إلى أقل من 41 سنة بنسبة 22%، ثم تلي الفئتين على التوالي "أكثر من 41 سنة، أقل من 20 سنة"، بنسبة "13%، 20%" مما يدل أن جل زبائن المؤسسة هم من فئة الشباب.

• المستوى التعليمي: توزيع أفراد العينة حسب أربع مستويات، كما يلي:

الجدول رقم (32): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

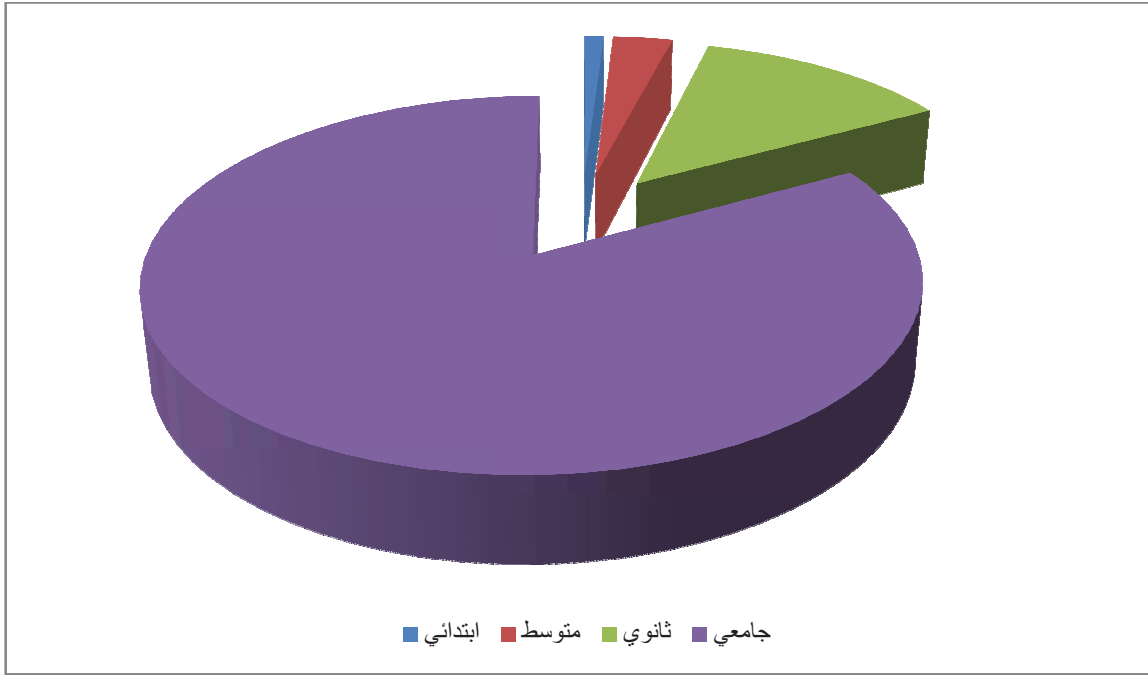
النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
1%	1	ابتدائي
3%	3	متوسط

13%	13	ثانوي
83%	83	جامعي
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بعد إستفراغ نتائج الاستبيان

كما نمثله أيضا في الشكل الموالي

الشكل رقم 31: تمثيل لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بعد تفريغ نتائج الإستبيان

يتبين من نتائج الجدول والشكل أعلاه، أن معظم أفراد العينة ذوي شهادات جامعية بنسبة 83%،

فيمكن أن هذا يدل على أنهم فئة من الطلبة الذين يحتاجون إلى خدمات المؤسسة من أجل الدراسة وأيضا يمكن أن يكون فئة من العاملين أو موظفين، و تليها فئة ذوي المستوى الثانوي بنسبة 13% و تليهم الفئة ذوي المستوى المتوسط بنسبة 3% في حين نجد شخص واحد ذو مستوى ابتدائي.

● المهنة: تتوزع أفراد العينة حسب المهنة كما يلي:

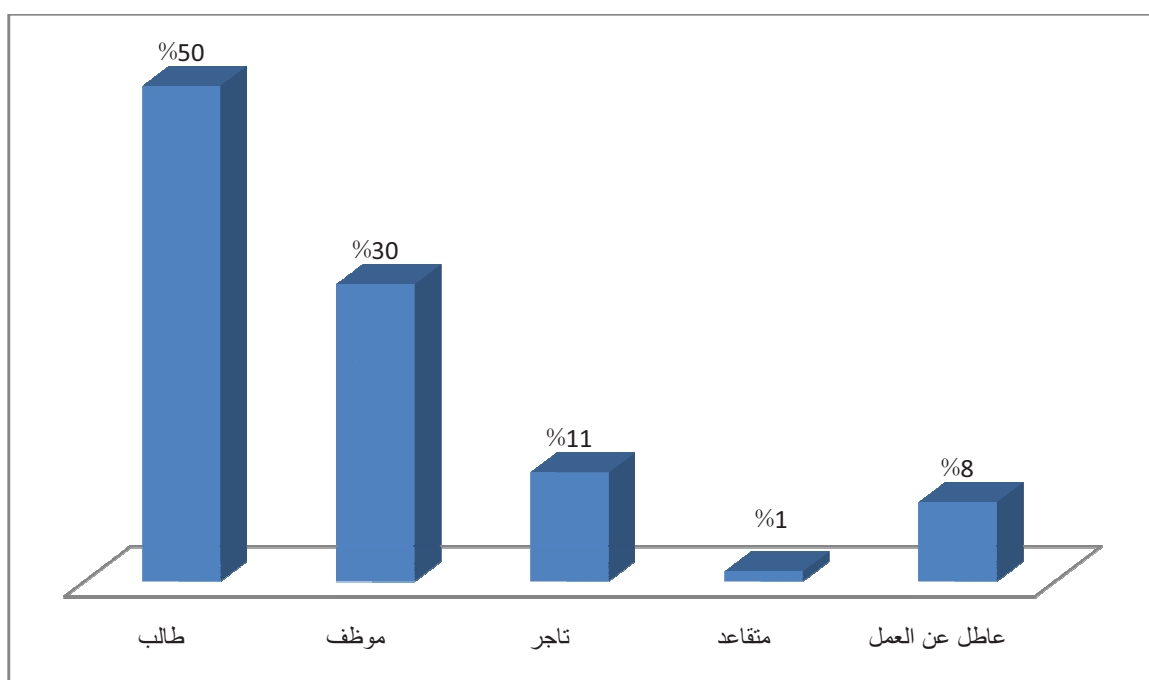
الجدول رقم 33 توزيع أفراد العينة حسب المهنة.

الحالة الاجتماعية	التكرارات	النسبة المئوية
طالب	50	50%
موظف	30	30%
تاجر	11	11%
متقاعد	1	1%
عاطل عن العمل	8	8%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بعد تفريغ نتائج الاستبيان

كما نوضحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم 32 يوضح تمثيل لتوزيع عينة من الأفراد حسب



المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

ما يقارب 50% من أفراد العينة هم طلبة، ثم تليه عينة من الموظفين بنسبة 30%، فهذا ما يوضحه فئة الجامعيين في الجدول السابق، أما عينة التجار فتمثل بنسبة 11%، والعاطلين عن العمل بنسبة 8%، في حين نجد شخص

واحد من المتقاعدين، و من هنا فإن فئة الزبائن في العينة المدروسة هم فئة الشباب الذين لديهم مستوى جامعي، هذه المعلومات تفيد المؤسسة من تحديد خدماتها التي تتلاءم مع طبيعة و رغبات زبائنها.

* **المحور الثاني:** تم توزيع أفراد العينة حسب الإجابات على الأسئلة التالية كما يلي:

س1: هل لديك علم بالخدمات التي تقدمها اتصالات الجزائر؟

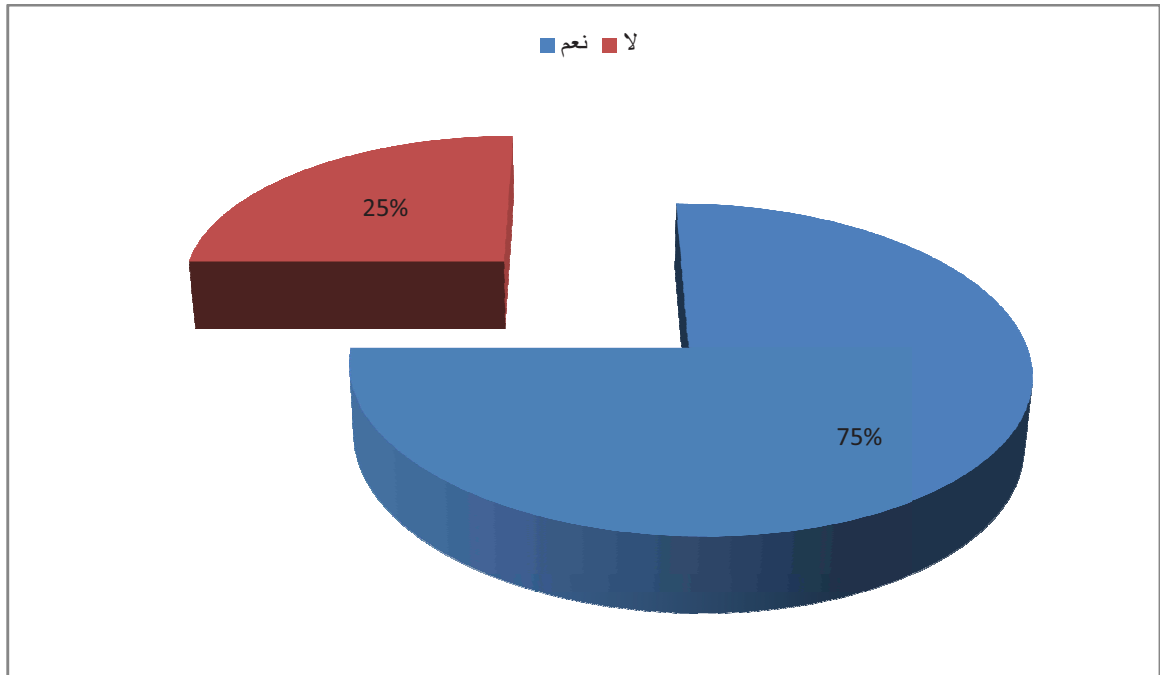
الجدول رقم 34 توزيع أفراد العينة حسب الإجابة على السؤال الأول

النسب المئوية	التكرارات	العلم بالخدمات
75%	75	نعم
25%	25	لا
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بعد تفريغ نتائج الاستبيان

وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 33 تمثيل دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب نسبة العلم بخدمات اتصالات الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول السابق

الفصل الثالث:.....دراسة حالة لمؤسسة إتصالات الجزائر

يتضح من الجدول والشكل أعلاه، أن نسبة معتبرة من العينة المدروسة لها دراية على خدمات اتصالات الجزائر و تقدر ب 75% هذه النسبة تؤكد في ما سبق ما أغلبية فئة الشباب من طلبة وموظفين وتجار الذين لديهم علم بالخدمات المختلفة التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر وحرصهم على صدور خدمات أخرى لأسباب معينة.

- خدمات محور التعامل للفئة الجيبة على "نعم" نوضحه في الجدول الموالي:

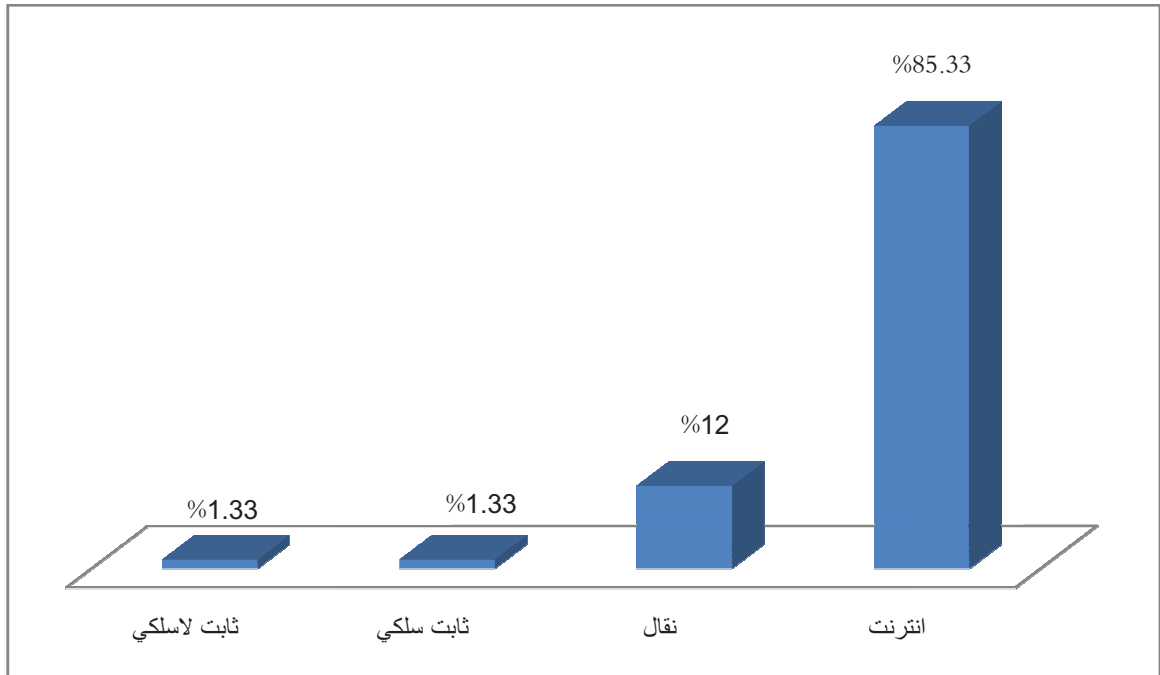
جدول رقم 35 يمثل توزيع أفراد العينة لخدمات محور التعامل

خدمات محور التعامل	التكرارات	النسبة المئوية
ثابت لاسلكي	1	1.33%
ثابت سلكي	1	1.33%
نقال	9	12%
انترنت	64	85.33%
المجموع	75	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

وهو ما تم توضيحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم 34 يمثل الخدمات محور التعامل



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول السابق

إن أكثر الخدمات رواجاً انطلق من الجدول والشكل السابق هي خدمات الانترنت، حيث صرح جل أفراد العينة بنعم بنسبة 85.33% ثم يليها النقال إذ نجد 12% من مستخدميها، ثم يليهم الثابت السلكي واللاسلكي بنسبة 1.33%، وهذا ما يعكس تزايد الطلب على خدمات الانترنت خصوصاً في الفترة الأخيرة خلال الحجر الصحي و تحسن سرعتها و توفرها بشكل جيد.

- أسباب الإجابة ب " لا" في السؤال الأول نوضحه في الجدول الموالي:

جدول رقم 36 توزيع أفراد عينة الدراسة لأسباب إجابتهم ب"لا"

النسبة المئوية	التكرارات	الأسباب
12%	3	المؤسسة لم تقم بدورها كما يجب للتعريف بخدماتها ومنتجاتها.
8%	2	كل خدمات اتصالات الجزائر متماثلة
76%	19	عدم الإطلاع على هذه الخدمات
4%	1	أسباب أخرى
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان.

لاحظنا من خلال الجدول السابق رقم أن هناك نسبة و المقدرة ب76% من أفراد العينة أي ما يقارب على 19 مستجوب ليس لهم علم بخدمات اتصالات الجزائر و سبب ذلك حسب الجدول أعلاه يعود إلى عدم إطلاع هذه العينة على هذه الخدمات، و يليها نسبة 12% الذين يرون أن السبب عائد إلى المؤسسة إذ لم تقم بدورها كما يجب للتعريف بخدماتها، ثم هناك من يرون أن السبب يعود إلى أن خدمات اتصالات الجزائر متماثلة و تقدر النسبة ب 8%، في حين نجد شخص واحد يرى أن السبب عائد لأسباب أخرى.

- س2: كيف ترى أسعار الخدمات المقدمة من طرف اتصالات الجزائر؟

نوضحه في الجدول الموالي:

جدول رقم 37 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حول أسعار خدمات اتصالات الجزائر

النسبة المئوية	التكرارات	أسعار خدمات المؤسسة
10%	10	مرتفعة

مقبولة	57	57%
منخفضة	8	8%
لا أدري	25	25%
المجموع	100	100%

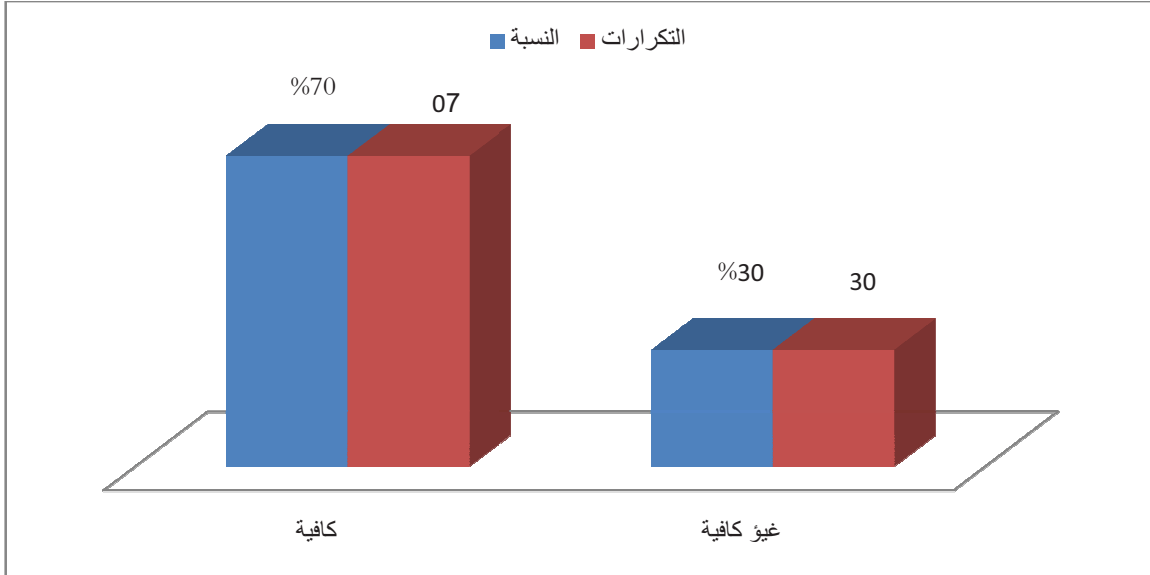
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

نلاحظ أن 57% من المشتركين يرون أن هذه الخدمات سعرها مقبول، في حين 10% يروا أن سعرها مرتفع، بينما 8% من المشتركين يروا أنها منخفضة، فهذا يدل على الفئة التي على دراية بالخدمات وأسعارها ويتراوح هذا الاختلاف حسب الحالة الاجتماعية حيث يمكن أن تكون الفئة المحيية بمقبول ومنخفض أن تكون فئة عاملة ومدخولها جيد، أما الفئة المحيية على مرتفع يمكن أن يكون طالب أو عاطل عن العمل، أما 25 منهم فقد صرحوا بعدم الدراية، وهذا ما يوضح الفئة التي ليس لديها علم بالخدمات والتي وضحتها سابقا في الجدول رقم .

● س3: هل قنوات التوزيع (الفروع و الوكالات) كافية لتلبية الطلبات؟

وعرض نتائج هذا السؤال من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 35 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة المحيية على السؤال الثالث



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

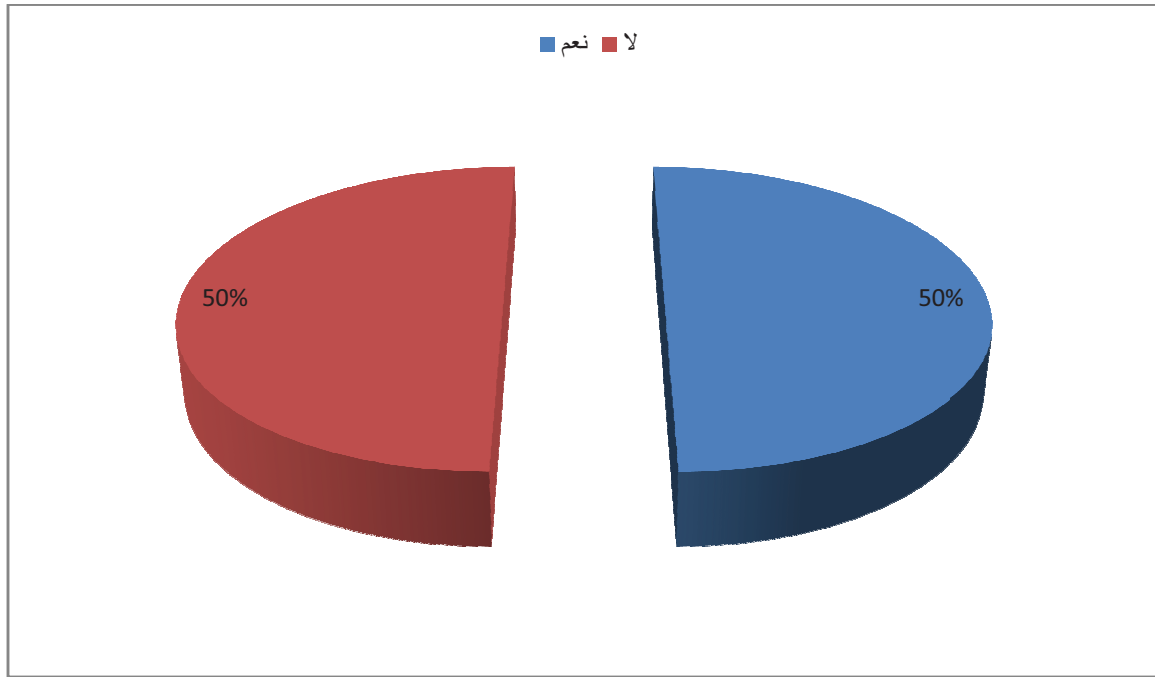
يرى أغلب المستجوبين من الزبائن أن الفروع و الوكالات كافية لتوزيع الخدمة بنسبة 70% في حين

نجد أن النسبة الباقية و هي 30% من المستجوبين يرون أنها غير كافية، وهذا يدل أن مؤسسة اتصالات الجزائر تطبق عملية التسويق الإلكتروني بنجاح من حيث التوزيع.

- س4: هل تساهم أساليب الترويج و الإعلان التي تطبقها اتصالات الجزائر في إنشاء صورة جيدة لديك ؟

ونوضحه في الشكل الموالي:

شكل رقم 36 توزيع لأفراد عينة الدراسة حسب الإجابة على السؤال الرابع



المصدر: من إعداد الباحثين بعد تفريغ نتائج الاستبيان

أظهرت نتائج الجدول أن 50% من المستجوبين أقرروا بأن أساليب الترويج و الإعلان التي تطبقها اتصالات الجزائر تساهم في إنشاء صورة جيدة لهم مقابل 50% أجابوا بالنفي ويمكن يرجع ذلك للفئة التي أجابت سابقا بعدم إطلاعها بخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر.

- س5: حدد الوسيلة الفعالة من بين وسائل التسويق المباشر التالية التي تؤدي بك للتفاعل مع خدمات اتصالات الجزائر:

جدول رقم 38 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السؤال الخامس

الوسائل	التكرارات	النسبة المئوية
الانترنت	71	71%
الهاتف	17	17%

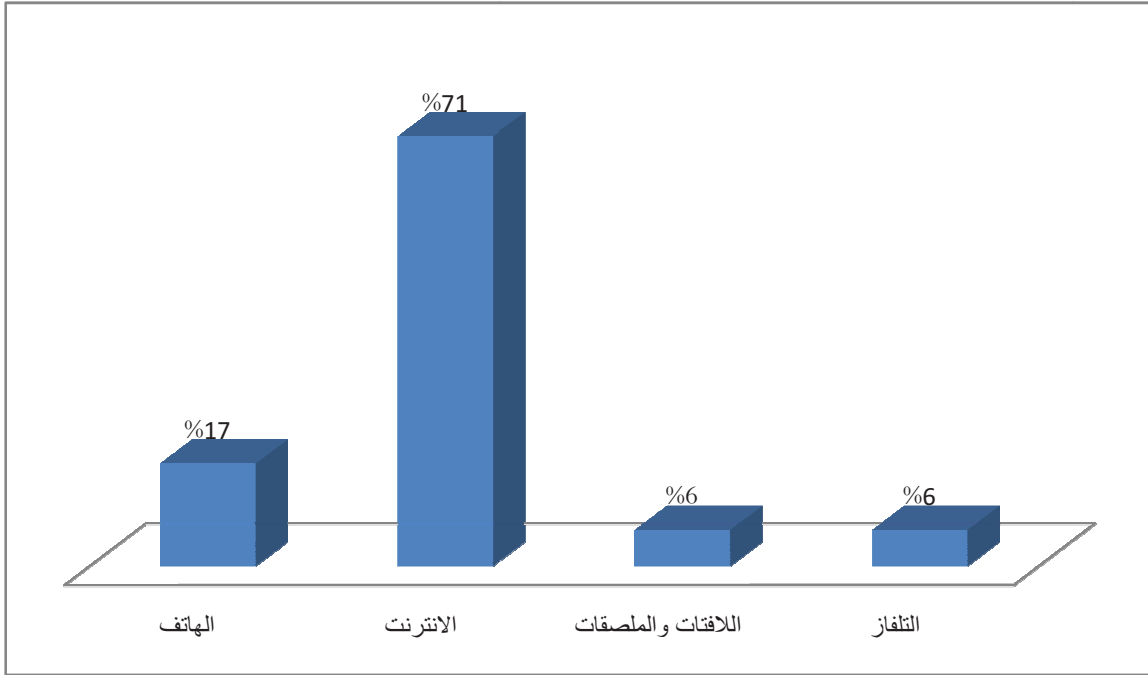
الفصل الثالث:.....دراسة حالة لمؤسسة إتصالات الجزائر

الافتات و المصقات	6	%6
التلفاز	6	%6
المجموع	100	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بعد تفرغ نتائج الإستبيان

وتمثله في الشكل الموالي:

الشكل رقم 37 يمثل توزيع أفراد العينة حسب الإجابات على السؤال الخامس



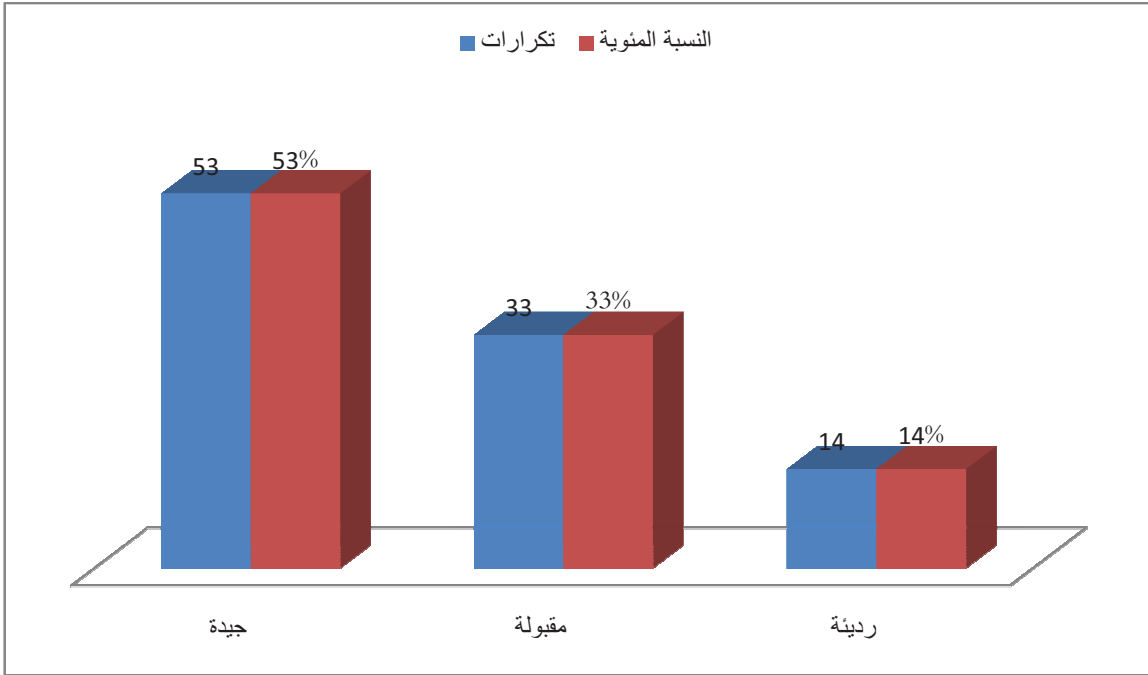
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على تفرغ نتائج الإستبيان

من خلال الشكل و الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن المستجوبين يجدون الانترنت وسيلة فعالة تؤدي بهم للتفاعل مع خدمات اتصالات الجزائر بنسبة 71 % وهذا ما يدل على الفئة المجدبة بنسبة كبيرة على السؤال السابق الخاص بمحور التعامل وهذا راجع أن الفئة التي تستخدم الانترنت بنسبة كبيرة هي نفسها التي تطلع على عروض التسويق المباشر، ونجد الهاتف يحتل المرتبة الثانية بنسبة 17%، وتليها الافتات والمصقات والتلفاز كلاهما بنسبة 6 % وهذا يخص الفئة العمرية الأكبر من 41 سنة.

• س6: ما هو تقييمك لخدمات اتصالات الجزائر أثناء جائحة كوفيد-19؟

وهذا نوضحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم 38 توزيع أفراد العينة حسب الإجابة على السؤال الخامس:



المصدر: من أعداد الطالبتين اعتمادا على تفرغ نتائج الاستبيان.

نلاحظ من خلال الشكل أن 53% من أفراد عينة الدراسة يقيمون خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر بأنها جيدة، كما أن 33% منهم يقيمونها بمقبولة وهذا يدل على أن هذه العينة راضية على الخدمات وذلك بفضل العروض المجانية التي قدمتها خلال الحجر الصحي، على غرار 14% أجابوا على أنها رديئة .

س7: هل زاد طلبك على خدمات اتصالات الجزائر خلال فترة الحجر في ظل جائحة كوفيد-19؟

وهذا نوضحه في الجدول الموالي:

الجدول رقم 39 توزيع عينة أفراد الدراسة حسب الإجابة على السؤال السابع

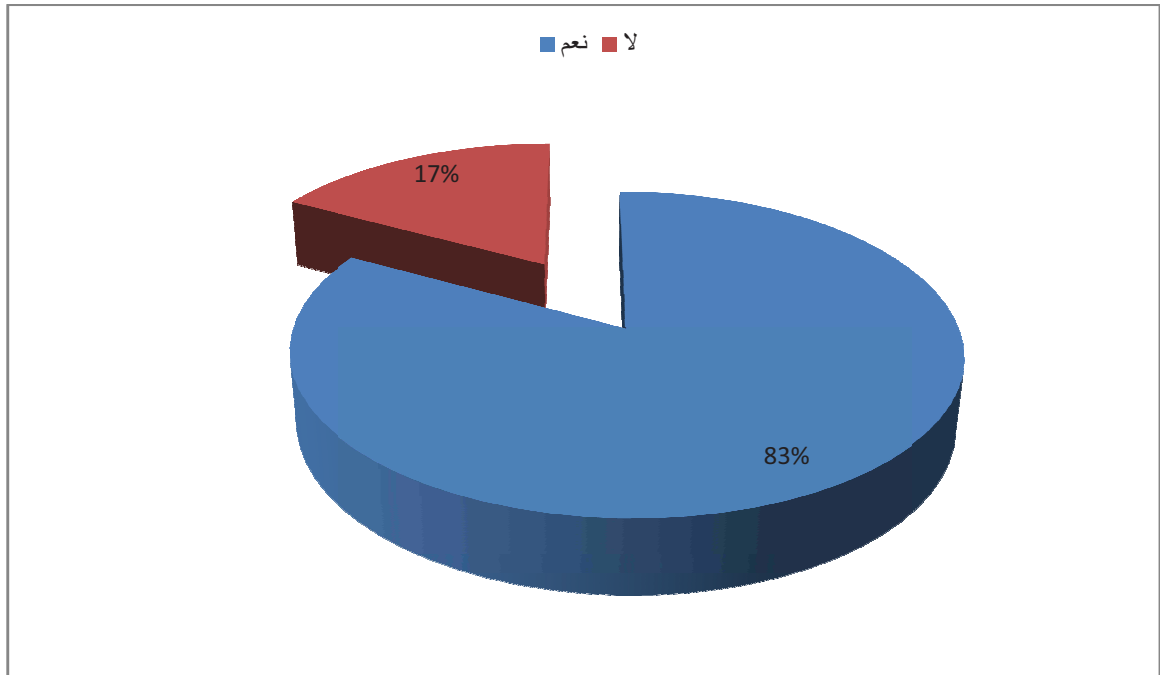
النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
80%	80	نعم
20%	20	لا
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على تفرغ الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 80% من أفراد العينة زاد طلبهم على خدمات اتصالات الجزائر خلال جائحة كوفيد-19، وهذا راجع الى توجه المستهلكين الى استخدام الانترنت خلال الحجر للعمل، التواصل مع الأهل، التسلية، الشراء، متابعة الأخبار.....الخ، إلا أن هناك 20% لم يزد طلبهم على خدمات اتصالات الجزائر.

س8: في ظل جائحة كوفيد-19، نعلم أنه في الفترة الأولى قد فرض الحجر، ولكونك مستهلك لخدمات إتصالات الجزائر سواء خدمة الجيل الرابع 4G LTE أو Idoom adsl أو غيرها ومن الممكن تجد صعوبة في التنقل إلى الوكالة التجارية من تعبئة حسابكم، هل إستفدت من خدمة الدفع المسبق؟ ونوضحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم 39 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الإجابة على السؤال الثامن



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على تفرغ الاستبيان

نلاحظ من خلال الشكل أن 83% من عينة الدراسة قد استفادوا من خدمة الدفع المسبق خلال جائحة كوفيد-19 ويمكن ان يتم ذلك عبر التعبئة الإحتياطية أو استعمال بطاقة أو ذاكرة، وهذا للإلتزام بالحجر

الفصل الثالث:.....دراسة حالة لمؤسسة إتصالات الجزائر

الصحي وعدم تنقله للوكالة من أجل التعبئة الكلاسيكية، بينما 17% يصرحون بأنهم لم يستفيدوا من خدمة الدفع المسبق.

- هل كانت الاستفادة من خدمات الدفع المسبق من خلال :

ونوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم 40 توزيع عينة أفراد الدراسة حسب الوسائل المستخدمة من أجل الدفع المسبق

الوسائل المستخدمة	التكرارات	النسبة المئوية
فضاء Espace client الزبون بالبطاقة الذهبية	18	18%
تفعيل الرقم 1500 عن طريق الهاتف	70	70%
تحميل تطبيق الخاص باتصالات الجزائر	12	12%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على تفرغ الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن 70% من أفراد العينة يستخدمون تفعيل الرقم 1500 عن طريق الهاتف بينما تحتل البطاقة الذهبية المرتبة الثانية بنسبة 18% وتبقى نسبة 12% من أفراد العينة يستخدمون تطبيق اتصالات الجزائر، وهذا يدل أن اتصالات الجزائر تسعى لإرضاء زبائنهم بتوفير خدمات وعروض مختلفة خاصة خلال الأزمة.

مناقشة نتائج الدراسة

المطلب الثالث: تحليل نتائج الإستبيان

أولا: تحليل النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية

1- الجنس:

سيطرة العنصر الذكوري بنسبة 51.7% على الإناث بنسبة 48.3%، وهذا راجع لطبيعة العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر الذي يغلب عليها الاختصاص التقني، هذا الأخير يدرس في المعاهد

ومؤسسات التكوين باسم تقني سامي في الاتصالات السلكية واللاسلكية و المستحوذ من طرف الذكور لما يتطلبه من جهد عضلي، أما الإناث فيتوزعون في الإدارة و الوكالات التجارية.

2-الفئة العمرية:

اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر على الفئة العمرية الشابة من (20 سنة إلى 40 سنة)، وهذا راجع لإستراتيجيتها في التوجه للاستثمار في الكفاءات الصاعدة و خريجي الجامعات، لما يتطلبه التطور ومواكبة التكنولوجيا والارتقاء و التكوين.

3-المستوى التعليمي:

تنوع المستوى التعليمي للمستجوبين ما بين الجامعيين وحاملي الشهادة التقنية وهذا راجع لتنوع الوظائف في المؤسسة ما بين الإدارية والتقنية، وامتلاك أغلب عينة الدراسة لشهادات جامعية يعد مؤشر إيجابي، لما لهذه الكفاءات من دور لمواكبة التطورات التكنولوجية والوصول إلى الأهداف المرسومة.

4- الخبرة المهنية:

سيطرة الخبرة المتوسطة وهذا راجع لسياسة إدماج العمال المتعاقدين في الفترة الأخيرة وبذلك تحاول مؤسسة اتصالات الجزائر تحقيق أهدافها بغض النظر عن المهارة والكفاءة، أما الفئة ذات خبرة أكثر من 15 سنة هي الأخرى لها نسبة لا بأس بها، فنجد مؤسسة اتصالات الجزائر أرادت أن توفق بين المحافظة على ذوي الخبرة العالية ودمج الفئة الجديدة للتعلم منهم.

5-الاستفادة من التكوين:

إن أغلبية المستجوبين إن لم نقل الكل استفادوا من تكوين من طرف المؤسسة وهذا مؤشر إيجابي، وهو يدل على حرص مؤسسة اتصالات الجزائر بالنهوض بالكفاءات وتحديد المعارف لما له دور في تحقيق التميز.

6- الوظيفة:

بما أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر متنوع، فلا نستغرب وجود توزيع مختلف في الوظائف، على رأسهم وظيفة تقني وذلك لطبيعة عمل المؤسسة كما أشرنا لها سابقا، ثم تليها الطابع الإداري (رئيس مركز، رئيس مكتب، رئيس مصلحة..)، والوكالة التجارية من مكلف بالزبائن، عمال وأعاون أمن.

ومنه أدركنا مما سبق أن المستوى التعليمي لعمال اتصالات الجزائر مرتفع إلا أن خبرتهم المهنية متوسطة لذلك قامت المؤسسة بتكوين عمالها في مجالات مختلفة، وذلك لرفع الأداء و قدرات المؤسسة و الريادة في مجالها، إضافة إلى أن معظم عمالها من فئة الشباب، وهذا صالح أكثر لنشاطات المؤسسة وخاصة تلك الوظائف التي تعتمد على المرونة والحماس مثل الوكالات التجارية والتسويقية، و بالتالي الريادة في مجال الاتصالات.

ثانيا:تحليل النتائج المتعلقة بمحور التسويق الإلكتروني:

من الملاحظ أن هناك تنوع في خدمات اتصالات الجزائر من هاتف ثابت سلكي و لاسلكي إلى هاتف نقال إلى الانترنت و هذا ما يوضحه الإقبال المكثف على خدماتها الذي أكده معظم مشتركي المؤسسة بنسبة 80% من إجمالي العينة أثناء جائحة كوفيد-19، و خاصة الاشتراك في خدمات الانترنت و التي كانت بنسبة 85.33% من إجمالي عينة الزبائن المدروسة فاتصالات الجزائر مازالت الممول الأحسن لهذه الخدمة رغم وجود منافسة كبيرة من قبل المؤسسات اللاسلكية في هذه الخدمة العالية، فمن حيث نوعية الخدمات جيدة الذين أقروا بها عمال اتصالات الجزائر باعتبارهم كزبائن يشتركون بخدمات المؤسسة، وأسعارها مقبولة هذا ما أقر عليه معظم المستجوبين من زبائنها مما ينبغي على المؤسسة إحداث تحسينات مستمرة في المستقبل من أجل إشباع حاجات و رغبات شريحة أوسع من الزبائن لذلك وجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بالزبون وكسب ثقته وولائه.

ومما سبق يمكننا القول أن التقييم العام لمؤسسة اتصالات الجزائر مقارنة مع المؤسسات الأخرى من حيث استعمال التكنولوجيا جيدة و هذا ما أكده و صرح به أغلب عمال اتصالات الجزائر، وبالتالي فإن هذه النتائج تعطي انطباعا حسنا، و آمل لاتصالات الجزائر في المستقبل في تحسين سرعة خدماتها و جودتها و تطويرها.

أن مديرية الوحدة العملية بولاية الطارف باتصالات الجزائر تتوفر على شبكة الانترنت بمختلف مكاتبها و

مصالحها و قد لمسنا ذلك في إيجابيات غالبية عمال المؤسسة بنسبة 53.3% من إجمالي العينة من الخدمات الأكثر استخداما بالمؤسسة حسب عمالها البريد الالكتروني، ثم الويب فهذه الخدمات تستخدمها المؤسسة في تحويل البيانات و البحث عن المعلومات و الاتصال بالزبائن و الموردين و كذا الترويج والإعلان حيث لاحظنا أن من بين وسائل التفاعل المباشر للزبائن مع خدمات اتصالات الجزائر هي الانترنت بنسبة 71% من المستجوبين الزبائن و تأتي بالمرتبة الثانية الهاتف والتي نسبته 17%، كما تمتلك اتصالات الجزائر موقع الكتروني خاص بها ذو جاذبية مقبولة يتم من خلاله تقديم المؤسسة و فروعها و وكالاتها و عرض لمختلف خدماتها و أسعارها، إذ تسعى اتصالات الجزائر إلى تحسين موقعها و تطوير تقنياتها لكسب زبائن جدد و الاحتفاظ بهم حيث تعمل على تحديث موقعها باستمرار حسب التطورات و التغييرات الحاصلة تستلزم حدوث تغيير الأسعار والمنتجات و تحديث المعلومات الأخرى، كما هو حاصل في جائحة كوفيد-19، كما أن اتصالات الجزائر تقوم بالترويج و الإعلان و الإشهار عن خدماتها و العروض الجديدة عبر موقعها الالكتروني و من أهم العناصر التي تركز عليها المؤسسة في الترويج حسب عمالها من العينة المدروسة تقديم العروض المختلفة و يليها تخفيض الأسعار، ثم الخدمات المجانية كما تم تقديمه في فترة الحجر الصحي "انترنت إضافية مجانية لمدة 6أيام"، استدرك عمال المديرية بالوحدة العملية الطارف لاتصالات الجزائر .

أن هناك سهولة في تداول المعلومات بين مكاتبها و وكالاتها وأقسامها و العمل على التنسيق بينها بينما أن هناك انخفاض في تكاليف الاتصال و يرجع هذا لاستخدام المؤسسة لتكنولوجيا الاتصال كالبريد الالكتروني و الشبكات لتفادي و توفير المصاريف المترتبة عن استهلاك الأوراق بالعمل على تخزين و تداول المعلومات عبر الحواسيب، وكذا انخفاض في تكاليف الترويج و يعود إلى توجه المؤسسة لأساليب الترويج الالكتروني فبرجوع إلى إجابات العمال عن محتويات الموقع الالكتروني نجد أن 56,7% يصرحون على عرض معلومات وتقديم المؤسسة، ثم تليها عرض لمختلف خدمات المؤسسة.

من خلال إجراء الدراسة أظهر العمال أهمية كبيرة لموضوع التسويق الالكتروني حيث تبين أنه يدعم و بشكل كبير النشاط التسويقي بالمؤسسة، و منه فإن استخدام التسويق الإلكتروني يعود إلى بناء صورة ذهنية بالدرجة الأولى، و الهدف من استخدام التسويق الإلكتروني في ظل جائحة كوفيد-19 باتصالات الجزائر حسب رأي غالبية العمال و الزبائن يعود إلى زيادة الربحية للمؤسسة و الاستمرار والبقاء، حيث أعتبر جائحة كوفيد-19 فرصة لا تعوض في زيادة أرباحها.

ثالثا: تحليل النتائج المتعلقة بإستراتيجية التغيير

*بعد الأنشطة والأعمال

حقق هذا البعد متوسطا إجماليا 4.104 وانحراف معياري قدر ب 0.864.

-وتدل النتيجة أن مؤسسة اتصالات الجزائر عندما تقوم بتغييرات تشمل هيكلها التنظيمي فبطبيعة الحال تقوم بتغيير الوظائف المسندة للعاملين وكذلك تقوم بتحديد طريقة أداء العمل، كما يدل على أن التغيير البيئي الحاصل وهو جائحة كوفيد-19، أدى على توجه المؤسسة بالعمل عن بعد وتوجهها نحو الرقمنة بصفة أكبر من ذي قبل .

*بعد العنصر البشري

حقق هذا البعد الجزئي متوسطا إجماليا بلغ 3.946 وانحراف معياري إجمالي 1.011

-تدل هذه النتيجة على موافقة أغلبية أفراد العينة على هذا البعد في حين أن هناك أفراد لا يوافقون على ذلك، حيث يرى الأفراد المؤيدون في مؤسسة اتصالات الجزائر، أن التغييرات في العنصر البشري تتمثل أولا في تطوير الفرد من خلال برامج التدريب، وهذا يعني أن مستقبل المنظمة مرتبط بمستوى أفرادها ومدى كفاءتهم وخبرتهم العملية والعلمية، ومدى قبولهم لفكرة التغيير من أجل تطور المنظمة، وعليه فإنه لا يوجد تطوير تنظيمي من دون الالتزام بالتدريب المستمر في مجال القوى البشرية، حتى يكون هناك تكيف وتوافق في مجال العمل واكتسابهم معارف جديدة وتنمي مواهبهم لتمكينهم من النهوض بأعباء وظائفهم الحالية والتأقلم مع التكنولوجيا الجديدة على أن تنتج أكبر قدر من الفعالية، إلا أن الترقية في المؤسسة تتم على طريق المحسوبة والعلاقة الوطيدة مع الرؤساء وليس على حساب تحسن أداء عملهم.

-ويمكن القول بان المكافآت والتقدير هما أحسن طريقة لتحفيز الموظفين المتوسطين والعاديين ومن اجل تهيئتهم للتغيير، ولكن لا يجب الانتظار حتى نرى منه تفوقا في الأداء، بل أن دعمه وتقديره على التحسن الطفيف في أدائه يدفعه لبذل مجهود كبير في قبول التغيير وتحسن أدائه في العمل، كالهديّة الصغيرة أو بطاقة الشكر على الجهود الإضافية المبذولة فترات الراحة-وقت الغداء مثال- أو الاهتمام بعمل ما بحيث أن هذا لا يدخل من

ضمن مهامه الوظيفية، كفيل بتشجيعه على القيام بأشياء أخرى تؤدي إلى التحسن في الأداء الذي يتم البحث عنه، وهناك بعض السلوكيات الأخرى التي تجعل من توجيه الشكر ومنح المكافآت للموظف عند أدائها كفيل بتحسين أدائه مثل: تعلم مهارات جديدة، مساعدة زميل آخر والاهتمام بزميل جديد، الحضور المنتظم والدائم، معالجة المشاكل بطريقة جديدة وأكثر كفاءة.

-يمكن القول بان " للقيادة أهمية كبيرة للغاية في إدارة الأعمال بشكل عام، حيث أن عامل توافر الخبرة الإدارية السليمة عامل مهم وحيوي لنجاح العمل، حيث أن عامل القيادة من احد العوامل الأساسية في نجاح أي مؤسسة فلا بد من وجود قائد يستطيع اخذ القرار السليم في وقته السليم ومن ثم يأخذ مؤسسته إلى النجاح، والقيادة بصفة عامة هي صفة ضرورية فوجود قائد ماهر يعني القدرة على التفكير بعقلانية، كما إسهامه في مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وبالتالي هنا العاملين لا يقاومون التغيير لأنهم قد أشركوا في اتخاذ قراراته، فهذه تعتبر أهم إستراتيجية من إستراتيجيات التغيير من أجل إنجاح التغيير المطلوب.

*بعد الموارد المادية

حقق هذا البعد الجزئي متوسطا إجماليا بلغ 4.445 وانحراف معياري 0.305

من خلال موافقة أفراد العينة على هذا البعد، بان هناك معدات وآلات جديدة تناسب الظروف الجديدة أو ما يمكنه قوله أزمة اليوم كوفيد-19، وهذا لمتابعة أعمالهم عن بعد، كذا تغييرات وتعديلات على المستوى التكنولوجي ، حيث يرون أن التطوير التكنولوجي أصبح مصدرا لمواجهة جائحة كوفيد-19، ونشرهما لتحقيق أهداف المؤسسة وأداء المهام المطلوبة على أكمل وجه، ومن ناحية أخرى فهذا ساعد المستهلكين في إلتزام الحجر، من الاستخدامات العديدة التي عوضت عنها أعمال ليس من الممكن القيام بها خلال الجائحة، وعليه يمكن القول أن الهدف من التطوير التكنولوجي هو الحفاظ على بقاء المؤسسة والحفاظة على سمعتها في السوق وتفاديا لعدم الاستمرارية مرورا بالخطر الذي كان عائقا على أغلب المؤسسات إلا مؤسسة اتصالات الجزائر.

بعد أهداف وإستراتيجية المؤسسة

حقق هذا البعد الجزئي متوسطا إجماليا بلغ 3.88 وانحراف معياري 1.01

-من خلال موافقة أفراد العينة نستنتج أن المؤسسة تسعى لتحقيق معدلات نمو عالية في كمية المبيعات وهذا مايفسرهما أنها إعتبرت جائحة كوفيد-19 فرصة لاتعوض من أجل زيادة أرباحها، فهي تقوم بتغييرات على مستوى الأهداف والإستراتيجية وذلك لمواكبة التغييرات البيئية من اجل نجاح المنظمة، وتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة.

-فالإستراتيجية هي عبارة عن رزمة من الخطط والقرارات الفعالة تستخدمها المنظمة عبر فترات وجودها والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها وبلوغها مستفيدة من التطور العلمي الهائل فتغييرات البيئية تلزم على المنظمة تغيير إستراتيجيتها وأهدافها للتكيف مع هذه التغييرات.

بعد الهيكل التنظيمي

حقق هذا البعد الجزئي متوسطا إجماليا بلغ 3,34 وانحراف معياري 1,05

-من خلال النتائج السابقة نستنتج بأن المؤسسة تسعى إلى أن يكون لها هيكل يتصف بالمرونة، حيث تبين من خلال إجابات أفراد العينة أنها تقوم بجميع الأقسام الإدارية التي تتشابه في نشاطاتها في قسم واحد خاصة في ظل جائحة كوفيد-19 كما جاء به القرار الوزاري الذي أمر بتصريح فئة من العمال من أجل الحجر الصحي، وكذا نجد إعادة توزيع جميع الوظائف وفقا للمؤهلات العلمية للعاملين، والمهارات والقدرات، فالمؤسسة تعمل على تغيير الهيكل وفقا لمتطلبات العمل والتغيير البيئي، وذلك من خلال إعادة توزيع الأدوار.

-وعليه يمكن القول أن ما سبق ذكره يأتي وفق مبادئ "هنري فايول" إذ أن عملية التطوير التنظيمي هي عملية إعادة توزيع المهام، الواجبات ومراكز المسؤولين الذين يشرفون على الموظفين أي إعادة توزيع السلطات مع إعادة تعديل أساليب التنسيق وأنماط التفاعل وهذا ما يساهم في نجاح عملية التطوير ويساعد على تحقيق الفاعلية التنظيمية وفق ما تم تحديده ضمن الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة محل الدراسة.

خلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يتضح لنا أن اتصالات الجزائر مرت بمراحل عديدة لتصل إلى ماهية عليه الآن، و هذا لا يعني أنها في المستوى المطلوب خاصة في ظل التطور التكنولوجي الحاصل حيث تشكل تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و الخدمات المرتبطة كالانترنت و الهواتف الثابتة و النقالة و غيرها أحد المكونات الأساسية في بيئة الأعمال إذ لم تعد مجرد عناصر ترفيهية لفئة محددة من الناس بل أصبحت أحد الشروط الأساسية للتميز و الإبداع في عالم الأعمال و التي بدورها تساهم في نشر مفاهيم أصبحت شائعة الاستخدام و مرتبطة بتلك التكنولوجيا كالتسويق الالكتروني.

و ما يمكن استخلاصه من الدراسة الميدانية، و بعد أن تعرضنا لمختلف استخدامات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الأساسية بولاية الطارف، وجدنا أن لهذه التكنولوجيا تأثير على أداء اتصالات الجزائر و هذا من خلال تخفيض في تكاليف الاتصال و الترويج، تحسين الجودة في الخدمات المقدمة للزبائن و سهولة تداول المعلومات و التنسيق و التوسع في أسواق جديدة، كما لا حطنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر خلال جائحة كوفيد-19 عزز نشاطها وزادت ربحيتها وذلك لتوجه الزبائن نحو خدماتها بصفة كبيرة عن ذي قبل وأيضاً قدمت عروض وخدمات مجانية خلال الحجر، وبالتالي إرتفاع الحصة السوقية لها.

إن مؤسسة اتصالات الجزائر قامت بتغييرات تنظيمية خلال السنوات الماضية سوى تغيير في المورد البشري، كتوظيف عمال جدد أو تسريح بعضهم، تدريبهم..الخ، كذا تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتغييرات في الموارد المادية كإدخال آلات جديدة، أجهزة من أجل القدرة على العمل تكنولوجيا..الخ، فمن الممكن عند حدوث أي تغيير ستكون هناك رد فعل من قبل العمال ربما لعدم تقبل فكرة التغيير سوى بالرفض أو التغيب أو إضرابات...إلخ، لذا على المدير أن يتحكم فيهم من خلال تطبيق بعض إستراتيجيات التغيير كالاتصال بهم والتحدث إليهم وإقناعهم، اللجوء إلى التفاوض، إشراكهم في إتخاذ قرارات التغيير، وقد يتم اللجوء إلى الإلحاح أحيانا، أما في ظل جائحة كوفيد-19، فاقصر التغيير في المورد البشري، كتسريح بعض العمال، خاصة النساء

وبالتالي جمع النشاطات في قسم واحد، واللجوء للعمل عن بعد، فهذه التغييرات الحاصلة لم تظهر عليها مقاومة لأنه كان قرارا إجباريا من الوزارة، وكذا من أجل المحافظة على السلامة الصحية.

الخاتمة:

من خلال الدراسة النظرية و الميدانية التي قمنا بها، ومن مختلف المتغيرات المتعلقة بتحليل الموضوع تمكنا من تكوين فكرة عنه والإجابة على الإشكالية الرئيسية حيث أتضح لنا بشكل عملي مدى مساهمة جائحة كوفيد-19 في تغيير إستراتيجية المؤسسة الخدمية (اتصالات الجزائر) و التوجه نحو التسويق الإلكتروني، الذي أصبح فرصة للمؤسسة بصفة عامة لترويج وتسويق منتجاتها بطريقة فنية ومبتكرة، من أجل استقطاب المستهلكين الجدد والحفاظ على الزبائن القدامى.

وفي الحقيقة فإن التسويق الإلكتروني انتهجته اتصالات الجزائر خلال الأعوام الأخيرة مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، لاسيما أنها الرائدة في السوق الجزائرية لقطاع الاتصالات وكذا تحسبا لأي طارئ أو تهديد خارجي، وبالفعل جاءت جائحة كوفيد-19 سببا مهددا للعالم بأسره خاصة وبعد فرض الحجر الصحي في مختلف دول العالم، بما فيها الجزائر فلم يبق للمواطن إلا اللجوء إلى الإنترنت للتواصل مع العالم الخارجي، إذ تعتبر اتصالات الجزائر جائحة كوفيد-19 الفرصة الثمينة لها فهي ضربت عصفورين بحجر واحد لزيادة عدد المشتركين الجدد ضرورة استخدام الإنترنت في المنزل و التوجه إلى استخدام التعبئة عن بعد، جزاء الظروف الحالية تجنبا للاختلاط وللمحافظة على صحتهم.

إن إستراتيجية التغيير لم تقتصر في التوجه نحو التسويق الإلكتروني بل تعدت إلى أمور أخرى مثل العمل عن بعد وتقليص عدد العمال، خاصة النساء وتغيير أوقات العمل، كل هذه التغييرات فرضتها جائحة كوفيد-19 بطريقة غير مباشرة على المؤسسة للتأقلم مع الوضع الراهن تماشيا مع أهدافها.

اختبار صحة الفرضيات

ومن خلال ما تقدم نختبر صحة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية: ساهمت جائحة كوفيد-19 في توجه بعض المؤسسات نحو الرقمنة.

في ظل جملة النتائج المتحصل عليها حيث ساهمت جائحة كوفيد-19 في توجه بعض المؤسسات إلى تبني استراتيجية التغيير، فمنهم توجهوا إلى نمذجة أعمالها، ومنهم من توجهوا نحو تطبيق عملية التسويق الإلكتروني،

ومنه لا نؤكد صحة الفرضية لأنه لم يتوجهوا فقط نحو التسويق الإلكتروني فمعظم المؤسسات غيرت في نشاط أعمالها للتكيف مع التغيير البيئي.

الفرضية الأولى : من سبل تفعيل التسويق الإلكتروني استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال والانترنت، واتباع منهج وفلسفة التسويق الإلكتروني.

ومن خلال بحثنا اتضح لنا أن التسويق الإلكتروني يعتمد على التقنيات الرقمية بما في ذلك تقنيات المعلومات والاتصالات، كما أنه يركز على مركبات من منتجات، سعر، مكان، ترويج، وعلى ضوء هذا تم تأكيد صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: العلاقة التآثرية بين جائحة كوفيد-19 والتغيير التنظيمي هي علاقة تكيف.

تطرقنا في الفصل الثاني إلى التغيير التنظيمي وأثر جائحة كوفيد-19 على المؤسسات الاقتصادية حيث أن جائحة كوفيد-19 ساهمت في تعزيز مرونة بعض المؤسسات الاقتصادية وتوجهها نحو التغيير في بعض مجالاتها وأعمالها من أجل التكيف مع التغيير البيئي الحاصل، إلا أنه أثر على بعضها سلباً أي تم غلق بعض المؤسسات الاقتصادية وتراجعها وبالتالي نتج عنه ركود إقتصاديا، وعلى ضوء هذا لا نؤكد صحة الفرضية، لأنه ليس بالضرورة أن تكون علاقة تكيف.

الفرضية الثالثة: نعم عززت جائحة كوفيد-19 تطبيق عملية التسويق الإلكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائر.

من خلال ماتوصلنا إليه في دراستنا إستخلصنا أن مؤسسة إتصالات الجزائر قد زاد الطلب على خدماتها خلال جائحة كوفيد -19 وبالتالي مساهمة هذه الاخيرة في تعزيز تطبيق عملية التسويق الإلكتروني، ومنه نؤكد صحة الفرضية.

التأثيرات النظرية:

قامت الدراسة باستخلاص النتائج النظرية التالية:

- جائحة كوفيد-19 غيرت تعامل الزبون من الطريقة التقليدية للتسويق إلى التسويق الإلكتروني.

- يحقق التسويق الإلكتروني ميزة تنافسية.

- التكنولوجيا لها الفضل الكبير في تدارك الوضع خلال جائحة كوفيد-19.
- التغيير ضرورة لازمة للتلائم مع جائحة كوفيد-19 .
- العمل عن بعد خطوة جديدة وناجحة في أسلوب العمل خلال جائحة كوفيد-19 .

التأثيرات العملية:

- أظهرت النتائج أنّ جائحة كوفيد-19 ساهمت في تعزيز تطبيق عملية التسويق الإلكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- أظهرت النتائج أنّ مبيعات اتصالات الجزائر لم تنقص خلال فترة الحجر الصحي لجائحة كوفيد-19 بالعكس زادت ويرجع الفضل للتسويق الإلكتروني.
- أظهرت الدراسة أنّ التغييرات التي قامت بها اتصالات الجزائر في تنظيم العمل خلال جائحة كوفيد-19 جاءت بطريقة سريعة للتكيف مع الوضع الراهن لذلك تفهم العمال الأمر ولم تكن هناك مقاومة شديدة.
- أظهرت الدراسة أنّ التقليل في عدد العمال لم يعيق العمل خلال جائحة كوفيد-19.
- لقد عززت جائحة كوفيد-19 توجه اتصالات الجزائر نحو التسويق الإلكتروني.

التوصيات:

- على مؤسسة اتصالات الجزائر الحرص على تنمية علاقاتها بمستهلكيها وتحقيق التميز عن منافسيها وذلك عن طريق تعزيز تطبيق التسويق الإلكتروني وإدراجه ضمن أولوياتها وذلك من خلال بعض التوصيات:
- نوصي بعصرنة الإدارة بإدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، من خلال إنجاز منشآت الاتصالات ذات التدفق السريع.
- من المستحسن تأسيس البنية التحتية الرقمية الضرورية من تجهيزات وبيانات وكفاءات بشرية وغير ذلك من المتطلبات.
- نوصي بممارسة التسويق الإلكتروني بطريقة آمنة وسهلة من خلال سنّ قوانين تحمي الزبون.

- من الأفضل تشغيل حساب شخصي في الموقع الإلكتروني للزبون لسهولة التعامل ومعرفة كل جديد وكذا الأخذ بعين الاعتبار إقتراحاته.
- نوصي بانتهاج سياسة ترويجية افتراضية يمكن أن تحقق الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبون.
- نوصي بإدراج التسويق الإلكتروني ضمن المناهج التكوينية للموظفين.
- إدراج التسويق الإلكتروني ضمن مناهج التعليم في جميع المستويات ولما لا تخصص في الجامعة.
- القيام بعمليات تحسيسية تدريبية وتكوينية في مجال التسويق الإلكتروني للمؤسسة.

الآفاق المستقبلية:

- أثار إنتباهنا ونحن نختم هذا البحث عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال ونحذ لو يعالجها باحثون آخرون في المستقبل وتمثل بعض الإشكاليات المفتوحة فيما يلي:
- فاعلية التسويق الرقمي عبر شبكات التواصل الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة.
 - إستراتيجيات التغيير ودورها في تحقيق فعالية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة.
 - تأثير الأزمات البيئية على النشاط الاقتصادي وانتهاج التغيير التنظيمي كإستراتيجية لمواجهةها.
 - إجراء دراسة عن علاقة التسويق الإلكتروني بإستراتيجية التغيير تتضمن متغيرات لم تؤخذ في هذه الدراسة.
 - إجراء المزيد من الدراسات المتشابهة للدراسة الحالية بعدة منظمات.
 - القيام بدراسات مقارنة للتعرف على التسويق الإلكتروني وعلاقته بإستراتيجيات التغيير بعدة قطاعات متشابهة.
- وفي الأخير يعتبر موضوع إستراتيجية التغيير والتسويق الإلكتروني موضوعا هاما وواسعا لمن أراد أن يبحث فيه ويقوم بدراسات مستقبلية، كما تبقى هذه المذكرة مساهمة بسيطة من جملة المساهمات التي يمكن أن تقدمها في سبيل إثراء البحث في مجال المعرفة والله الموفق وهو يهدي السبيل.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

➤ باللغة العربية

- 1) انس عبد الباسط عباس ،جمال ناصر الكميم ،التسويق المعاصر ،الأكاديميون للنشر والتوزيع ،ط1 ،عمان-الأردن ،2011.
- 2) ثامر ياسر البكري ، أحمد نزار النوري ،التسويق الأخضر ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،ط1،عمان -الأردن ، 2019 .
- 3) محمد الناجي الجعفري،التسويق ،كلية ود مني الأهلية الجامعية ،ط2،السودان ،1998.
- 4) ناجي معلا ،اصول التسويق ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،ط1،عمان-الأردن ،2020.
- 5) مصطفى يوسف كافي ،التسويق الالكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية المعاصرة ،دار رسلان للنشر والتوزيع ،ط1،دمشق -سوريا،2009.
- 6) حميد الطائي ، وآخرون ،التسويق الحديث مدخل شامل ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،ط1،عمان-الأردن ،2010.
- 7) ربحي مصطفى عليان ،إيمان فاضل السامرائي ،تسويق المعلومات وخدمات المعلومات ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،ط2،عمان-الأردن ،2015.
- 8) وائل رفعت خليل ،إدارة التسويق ،دار المعترف للنشر والتوزيع ،ط1،عمان-الأردن،2017.
- 9) نظام موسى سويدان ،شفيق إبراهيم حداد ،التسويق مفاهيم معاصرة ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،ط2،عمان-الأردن ،2009.
- 10) مصطفى يوسف كافي ،النقود والبنوك الالكترونية ،دار رسلان للنشر والتوزيع ،ط1،دمشق-سوريا،2011.
- 11) بشير العلق ،التسويق الالكتروني ،مدخل تطبيقي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،ط1 ،عمان-الأردن،2014.

- 12) نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية: الإستراتيجية - الوظائف - المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2008.
- 13) رائد محمد عبد ربه، التسويق الالكتروني، الجنادرية للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2011.
- 14) ليلى مطالي، الوجيز في التسويق الالكتروني، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ط1، بيروت - لبنان، 2016.
- 15) أحمد صالح النصر، علي فلاح مفلح الزعبي، التسويق الالكتروني في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2019.
- 16) راکز علي محمود الزعاري، غسان الطالب، الإدارة الالكترونية، والتسويق الالكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2019.
- 17) محمد الفاتح محمود المغربي، التجارة الالكترونية، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2016.
- 18) فؤاد الكريزي، محاضرة في التسويق الالكتروني، خاص - فؤاد الكريزي، ط1، اليمن، 2017.
- 19) حسين وليد حسين عباس، سعدون حمود جثير الربعاوي، إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2015.
- 20) محمد عبد العليم صابر، التسويق والتجارة الالكترونية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية - مصر، 2009.
- 21) أحمد أمجدل، مبادئ التسويق الالكتروني، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2014.
- 22) مصطفى يوسف كافي، إدارة الأعمال الدولية، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2017.
- 23) عمر أحمد أبو الهاشم الشريف وآخرون، الإدارة الالكترونية: مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2013.
- 24) محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط2، الإسكندرية - مصر، 2012.
- 25) ابراهيم بختي، التجارة الالكترونية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 2005.

- 26) احمد محمد عثمان ادم، دور إدارة المعرفة والأصول في تحقيق المنفعة الاقتصادية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2018.
- 27) رضوان أبو شعيشع السيد، الاقتصاد الرقمي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة-مصر، 2018.
- 28) بشير العلق، إدارة العمليات التسويقية ونشاطاتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2018.
- 29) علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق (منظور تطبيقي استراتيجي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2013.
- 30) احمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2020.
- 31) خالد احمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية-مصر، 2019.
- 32) زيد منير عبوي، الإستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، دار المعترف للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2017.
- 33) لينا جمال، استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2017.
- 34) وسيم أبو العريش، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2016.
- 35) خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2011.
- 36) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2010.
- 37) سعد علي الريحان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية والأدوات المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط2، عمان-الأردن، 2020.
- 38) هاني سعيد، إستراتيجية التغيير، الحرية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة-مصر، 2013.

- 39) رجب عبد الحميد حسنين، إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات، العربي للنشر والتوزيع، ط1، الامارات العربية المتحدة، 2020.
- 40) أحمد القاطمين، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط2، عمان-الأردن، 2009.
- 41) علاء الدين ناظوريه، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2009.
- 42) زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2015.
- 43) مسلم علاوي شبلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2018.
- 44) زكريا مطلق الدوري، وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2011.
- 45) إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2012.
- 46) جودت جعفر خطاب، إعادة هيكلة المصارف، دار دجلة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2009.
- 47) مدحت أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2015.
- 48) مدحت ابو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 2008.
- 49) محمد ويدوس سيمبو البوغيسي الأزهري، عواصف الأوبئة القاتلة من الطاعون إلى فيروس كورونا covid19، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ط1، بيروت-لبنان، 2020.
- 50) السيد مصطفى، الإعلام في زمن كورونا، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2021.
- 51) مسعود صبري، فتاوي العلماء حول فيروس كورونا، دار البشير للثقافة والعلوم، ط1، القاهرة-مصر، 2020.
- 52) محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعتر للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2015.
- 53) عبد الرحمان توفيق، نقل أثر التدريب إلى الواقع العملي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1، القاهرة-مصر، 2010.

- 54 عائشة إبراهيم البريمي، إدارة التغيير في الأجهزة الأمنية، الشارقة: القيادة العامة لشرطة الشارقة، مركز بحوث الشرطة، ط1، الامارات العربية المتحدة، 2014.
- 55 سعد علي ريجان المحمدي، نماذج من الإدارات المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2019.
- 56 عبد المعطي الخفاف، مبادئ الإدارة الحديثة منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، دار دجلة ناشرون وموزعون، ط1، عمان-الأردن، 2007.
- 57 احمد عبد الغفار، الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة، دار النشر للجامعات، ط1، عابدين-مصر، 2013.
- 58 ناريمان يونس لهلوب، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
- 59 منى مؤتمن عماد الدين، آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، الأردن، 2010.
- 60 ميسم فوزي مطير العزام، قيادة التغيير في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة اربد نموذجاً، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، ط1، اربد-الأردن، 2016.
- 61 رجي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2015.
- 62 ياسر عبد العظيم محمود، وآخرون، القيادة التحويلية، دار ماستر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2020.
- 63 سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2012.
- 64 بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2009.
- 65 فرحان حسن بربخ، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2012، ص76.
- 66 فايقة حسن، الموسوعات العربية الالكترونية المتاحة على شبكة الانترنت "دراسة تحليلية تقييمية مقارنة للموسوعة العربية العالمية والموسوعة الحرة ويكيبيديا"، كتاب دوري حول الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، العدد 28، القاهرة-مصر، 2007.
- 67 المعتصم بالله الجوارنة، التربية وإدارة التغيير، دار الخليج للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2008.
- 68 احمد محب خلف صقر، المسؤولية المجتمعية في العالم العربي والعالم، دار التعليم الجامعي، ط1، الإسكندرية-مصر، 2019.
- 69 أبي عبد الله محمد بن إسماعيل البخاري، صحيح البخاري، كتاب النكاح، باب المرأة راعية في بيت زوجها، رقم 5200، دار ابن كثير للنشر والتوزيع، ط1، دمشق-سوريا، 2002.
- 70 رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2008.

- 71) جميل حمداوي، البحث التربوي مناهجه وتقنياته، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ط1، بيروت- لبنان، 2014.
- 72) طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى المصري، المقاييس والاختبارات "التصميم-الاعداد-التنظيم"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، نصر-مصر، 2017.
- 73) عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2008.
- 74) حميد عبد النبي الطائي، بحوث التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2008.
- 75) محمود عبد الحليم، خالد حسن الشريف، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية-مصر، 2014، ص19.

➤ باللغة الاجنبية

- (1) Chelby d.Hunt, Marketing Theory: Foundations, Controversy, Strategy, Resource-Advantage Theory, M.E sharpe, 1^éédition , the united states of American, 2010.
- (2) De mohamed moustafa al hassael, Marketing management: information, communication et stratégies ,édition publibook, 1^éédition ,paris-france, 2011.
- (3) Katherin viot, Le e-marketing, copyright presses universitaires de france, 1^éédition, france , 2008 .
- (4) George P.Huber , William H ,Glick , Organizational Change and Redesign, oxford university press, 1^éédition, new York , 1995.
- (5) Sofiane bouhdiba, covid-19 le retour de la peste , l'harmattan, 1^éédition ,paris-france , 2020 .
- (6) pierre collerette, et autre, Le pilotage du changement , Presse de l'université du quebec, 2^é édition, canada, 2013 .
- (7) Jean.Louis .MAGAKIAN et autres , 50 Fiches poure aborder la gestion strategique des ressources humaines, breal 1^éédition ,france, 2003.
- (8) Carolyn jarvis, pocketcompanion for physical examination and health assesment, elsevier health sciences, 1^ééd, amstardam-hollande, 2012.

ثانيا: المجالات والدوريات العلمية

➤ باللغة العربية

- 1) سعيدة بولطيف، سامية لحول، مساهمة التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية بمنظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، المجلد9، العدد3، الجلفة-الجزائر، 2015.

- (2) براهيمى فاروق، مفهوم التسويق في القرن الواحد والعشرون:مراجعة لتعريفات التسويق منذ ظهوره إلى يومنا هذا، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهدي، المجلد04، العدد08، أم بواقي-الجزائر، 2017.
- (3) نجوى سعودي، ضرغام علي مسلم العميدي، دور التسويق الريادي في تطوير صناعة السياحة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة محمد بوضياف، المجلد12، العدد03، المسيلة- الجزائر، 2020.
- (4) حسام الدين عبد الحفيظ، التسويق الالكتروني وأثره على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة IRIS"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المجلد03، العدد05، المسيلة- الجزائر، 2015.
- (5) أحسن يسمينة أميرة وآخرون، دور التسويق الالكتروني في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، جامعة عبد الحميد بن باديس، المجلد02، العدد05، مستغانم-الجزائر، 2017.
- (6) عبد القادر بودي، ساهل سيدي محمد، متطلبات التسويق في الدول النامية مع الإشارة إلى المؤسسة الاقتصادية بالجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد09، بسكرة- الجزائر، 2006.
- (7) خالد قاشي، زيوش ام الخير، التسويق في ظل مواقع الشبكات الاجتماعية "التسويق عبر الفيسبوك نموذجاً"، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور، المجلد10، العدد02، الجلفة- الجزائر، 2018.
- (8) أمال لعمرس، محاجي عيسى، التسويق الالكتروني لخدمات المكتبات الأكاديمية:المكتبة المركزية لجامعة أحمد بوقرة بومرداس نموذجاً، مجلة بليوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، جامعة العربي تبسي، المجلد01، العدد03، تبسة- الجزائر ، 2019.
- (9) عامر عيساني، عيسى بوراوي، التسويق الالكتروني كآلية لتفعيل وترقية خدمات المؤسسات السياحية، مجلة فصلية دولية محكمة، جامعة بلحاج بوشعيب، المجلد01، العدد02، عين تموشنت- الجزائر ، 2007.
- (10) سوهام بادي، تقنيات وأدوات الترويج الالكتروني في المكتبات ومراكز المعلومات، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، جامعة العربي التبسي، المجلد04، العدد01، تبسة-الجزائر، 2019
- (11) سارة زرقوط، الإعلان الالكتروني وسلوك المستهلك النهائي-دراسة استبائية لعينة من زبائن محلات مسرورة لتجهيز العرائس-سكيكدة-، مجلة ايكوفين للدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة طاهري محمد، المجلد02، العدد02، بشار- الجزائر، 2020

- 12) إسماعيل إبراهيم محمد، التسويق الإلكتروني، مجلة فصلية يصدرها بنك فيصل الإسلامي السوداني، العدد 02، السودان، 2008.
- 13) مريم العشعاشي، قريش بن علال، دور التسويق الإلكتروني في تحقيق ولاء الزبون، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة جيلالي اليابس، المجلد 02، العدد 01 سيدي بلعباس- الجزائر، 2015 .
- 14) عائد محمد الحسن، مفهوم التسويق الإلكتروني، مجلة المال والاقتصاد، يصدرها بنك فيصل الإسلامي، العدد 60، السودان، 2009.
- 15) نسرين طاري، دور الثقافة التنظيمية قي إدارة التغيير، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة يحي فارس، المجلد 1، العدد 4، المدية- الجزائر، 2019.
- 16) محمود أسامة عبد الوهاب، محمود ثائر علي البياتي، خفة الحركة الإستراتيجية ودورها في تعزيز جودة الخدمة المدركة دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي أفلو، مجلد 03، العدد 01، الجزائر، 2020.
- 17) كرومي سعيد، أثر الخفة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية "دراسة حالة مجمع حمادي بولاية بشار"، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، المجلد 04، العدد 01، بشار-الجزائر، 2018.
- 18) صادقي علي، التغيير التنظيمي من المعايير العلمية إلى ضغوطات الرفض والتحفيز محاولة محاكاة الأسلوب الأنجوع لتفسير الجوانب البشرية في المنظمات، مجلة حوليات، جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، الجزائر، 2018.
- 19) الياس سالم، التغيير الثقافي في المنظمات: المنطلقات، الآليات ومقومات النجاح، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، المجلد 10، العدد 01، بسكرة- الجزائر، 2020.
- 20) إحسان دهش جلاب، أسيل علي مزهر، التغيير الاستراتيجي والابتكار التنظيمي: العلاقة والأثر دراسة ميدانية في شركة أور العامة للصناعات الهندسية، مجلة الدراسات الإدارية، جامعة القادسية، مجلد 01، العدد 03، الديوانية-الأردن، 2007.
- 21) عفاف حداد، عبد المالك جحيق، العلاقة التأثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجليلي بونعامة، المجلد 6، العدد 2، خميس مليانة- الجزائر، 2020 .

- (22) طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسين، التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العدد69، العراق، 2008.
- (23) حكيم بن جررة، دراسة نظرية لاستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة محمد صديق بن يحيى، المجلد01، العدد 01، جيجل- الجزائر، 2018
- (24) عبد الفتاح علاوي، اثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة عمار ثلجي، المجلد 01، العدد 01، الاغواط-الجزائر، 2010.
- (25) يحيى سليم ملحم، محمد شاكر الابراهيم، استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية :حالة تطبيقية على الشركات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية عمادة البحث العلمي، المجلد4، العدد2، الأردن، 2008.
- (26) أثير عبد الأمير، استراتيجيات التغيير ودورها في بناء المنظمات المتعلمة "دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بغداد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد5، العدد14، العراق، 2009.
- (27) سيد هارون جمعة، إستراتيجيات إدارة التغيير البيئي وأثرها على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين الشمس، المجلد 49، العدد4، القاهرة-مصر، 2019.
- (28) هشام مزهود، دراسة استطلاعية حول واقع ومتطلبات إعادة هندسة المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة "دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية للعلمة بسطيف"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، المجلد11، العدد03، الجلفة-الجزائر، 2017.
- (29) موفق السيدية، سجي فتحي محمد، إستراتيجيات التغيير في العمل المصرفي بين تحديات العولمة ومتطلبات المهنة، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد30، العدد92، العراق، 2008.
- (30) سيدي محمد رامي، دور الاستعمار الفرنسي في تفشي الأمراض والأوبئة بالجزائر خلال القرن 19م، مجلة عصور الجديدة، جامعة وهران1أحمد بن بلة، المجلد10، عدد04، الجزائر، 2020.
- (31) زكريا وهبي، متلازمة الأوبئة والاقتصاد في ظل جائحة كورونا-كوفيد19، مجلة مدارات سياسية، مركز المدار المعرفي للأبحاث والدراسات، المجلد 04، العدد04، الجزائر، 2020.
- (32) مزوز صورية، المسؤولية الاجتماعية في ظل تفشي الأوبئة (فيروس كوفيد19 نموذجاً)، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين، المجلد12، العدد01، سطيف-الجزائر، 2021.

- 33) ليلي بنت علي بن احمد الشهري، تزامم المصالح وأثره على تزامم المرضى على أجهزة التنفس الاصطناعي في حال تفشي الأوبئة التنفسية-فيروس كورونا أمودجا-، مجلة البحوث العلمية والدراسات الإسلامية، جامعة الجزائر1، المجلد 12، العدد04، الجزائر، 2020.
- 34) بدوي محمد، شعلاي صلاح الدين، استخدام النماذج الرياضية لمعرفة درجة خطورة جائحة كورونا في الجزائر للفترة الممتدة من(01مارس2020 إلى 10 افريل 2020)، مجلة التمكين الاجتماعي، جامعة عمر ثليجي، المجلد02، العدد02، الأغواط-الجزائر، 2020.
- 35) نعيم بوعموشة، فيروس كورونا (كوفيد-19) في الجزائر-دراسة تحليلية-، مجلة التمكين الاجتماعي، جامعة عمر ثليجي، المجلد02، العدد02، الأغواط-الجزائر، 2020.
- 36) منيرة بباس ، نبيلة فاني ، الاقتصاد العالمي في مواجهة تحديات عولمة الأوبئة-جائحة كوفيد19 نموذجًا-، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، المجلد20، العدد خاص حول الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا، الجزائر، 2020.
- 37) بلخير محمد آيت عوديه، تحليل الشبكات الاجتماعية وتطبيقاته في الضبط الإداري لمرض فيروس كوفيد-19، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، جامعة أمين العقال الحاج موسى أق أخموك، المجلد09، العدد04، تمراست-الجزائر، 2020.
- 38) عقابي خميسة، الأمن الصحي العالمي بعد انتشار فيروس كورونا:التحديات والسيناريوهات المستقبلية، مجلة الأبحاث القانونية والسياسية، جامعة سطيف2، المجلد3، العدد01، الجزائر، 2021.
- 39) أحمد فايز أحمد المرش ،معالجات اقتصادية إسلامية في الأزمات والجوائح ،مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية ،المجلد 09، العدد04، تركيا، 2020.
- 40) حمدادو بن عمر، ظاهرة الأوبئة والأمراض بالجزائر من خلال كتب أقوال المطاعين في الطعن والطواعين لأبي حامد العربي المشرفي، مجلة العصور، جامعة وهران1أحمد بن بلة، العدد37، الجزائر، 2017.
- 41) بن الطيب علي، التأثير العالمي لازمة كورونا على الفرص المتاحة لاستدامة المستقبلية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف1، المجلد 20، العدد01، الجزائر، 2020.
- 42) رشيد واضح، انتشار جائحة كورونا ونظام البطالة الجزئية، مجلة قانون العمل والتشغيل صنف C، جامعة عبد الحميد بن باديس، المجلد05، العدد02، مستغانم-الجزائر، 2020.
- 43) نبيلة خبازة ، السلوك الإنساني في ظل الجوائح:جائحة فيروس كورونا المستجد بالجزائر نموذجًا، مجلة قيس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، مجلد 04، العدد02، الوادي-الجزائر، 2020.

- 44) علي سعدي، عبد الزهرة جبير، التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، جامعة عمار ثليجي، المجلد 05، العدد 01، الاغواط-الجزائر، 2021.
- 45) حفيظة سليمان البراشدية، ريادة الأعمال الرقمية ظل جائحة كورونا (كوفيد19): الفرص والتحديات، جامعة حمد بن خليفة، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، المجلد 01، العدد 05، الريان-قطر، 2021.
- 46) في الاتحادات الرياضية الاولمبية اليمينية، مجلة الإبداع الرياضي، جامعة محمد بوضياف، مجلد 03، العدد 01، المسيلة- الجزائر، 2012.
- 47) جميلة عزوق، الكفايات القيادية اللازمة لنجاح التسيير بأسلوب مشروع المؤسسة "دراسة ميدانية على عينة من مديري مؤسسات التعليم الثانوي بالمسيلة"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، المجلد 07، العدد 12، المسيلة-الجزائر، 2017.
- 48) سعاد بشوع، حياة بن سماعين، قيادة التغيير كمنهج لتحقيق متطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة دراسة مركب الاسمنت عين توتة باتنة، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 اوت 1955، المجلد 06، العدد 01، سكيكدة-الجزائر، 2018.
- 49) بغدود راضية، مساهمة القيادة الإدارية في تفعيل التغيير التنظيمي، معارف (مجلة علمية محطمة)، جامعة البويرة، المجلد 10، العدد 19، الجزائر، 2015.
- 50) سليم العايب، نوال زاوي، استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته، مجلة حوليات الجزائر 1، جامعة بن يوسف بن خده، المجلد 02، العدد 29، الجزائر، 2016.
- 51) عياش قويدر، عبد الله إبراهيمي، إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة عمار ثليجي، المجلد 4، العدد 01، الأغواط-الجزائر، 2013.
- 52) عبد الله قلش، تحليل الأبعاد النفسية والاجتماعية لمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، المجلد 08، العدد 16، الشلف-الجزائر، 2016.
- 53) منى محمد الحسيني عمار، سمية عثمان محمد عبد القادر، فاعلية التسويق الإلكتروني في علاج الركود الإقتصادي، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلد 05، عدد 15، الرياض-السعودية، 2014.
- 54) طه مدني طويهر وآخرون، التغيير التنظيمي وأثره على رضا العاملين "دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر بالأغواط"، مجلة الدراسات الإقتصادية الكمية، جامعة قاصدي مرباح، العدد 03، ورقلة- الجزائر، 2017.
- 55) سمية شكري محمد محمود، الأخطاء الشائعة في إجراءات التحقق من ثبات وصدق أدوات القياس المستخدمة في البحوث التربوية العربية، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة ماصراطة، المجلد 35، العدد 7، ليبيا، 2019.

ثالثا: الاطروحات والمذكرات الاكاديمية

➤ باللغة العربية

- 1) ابراهيم مرزقلان، إستراتيجية التسويق الالكتروني للكتاب في الجزائر دراسة تقييمية للمواقع الالكترونية للناشرين، رسالة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر، 2010.
- 2) الخنساء سعادي، التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون، من خلال المزيج التسويقي -دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006.
- 3) سماحي منال، التسويق الالكتروني وشروط تفعيله في الجزائر "دراسة حالة اتصالات الجزائر"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015.
- 4) ولد موسى توفيق، واقع التسويق الالكتروني في المؤسسة المصرفية الجزائرية "دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري BEA" رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2018.
- 5) بوباح عالية، دور الانترنت في مجال تسويق الخدمات "دراسة حالة قطاع الاتصالات" رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة، الجزائر، 2011.
- 6) سفيان مسالته، دور سياسات التسويق المباشر في تحسين أداء الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2017.
- 7) سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه في تخصص علم نفس العمل والتنظيم، قسم علوم اجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2018.

- 8) عباس سمير ،الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام (LMD) دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج ،رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير ،جامعة باجي مختار،عنابة-الجزائر ،2008.
- 9) حنان عثمان عمسيب محمد ،إستراتيجية التغيير التنظيمي المخطط في إطار مدخل إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على المنشآت الصناعية في السودان (قطاع الصناعات الغذائية 2000-2006)،أطروحة دكتوراء في إدارة الأعمال ،كلية العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا ،جامعة ام درمان الإسلامية ،السودان ،2007.
- 10) سوفي نبيل ،دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي " حالة موظفي خزينة ولاية جيجل "،رسالة الماجستير في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة منتوري ،قسنطينة-الجزائر ،2011.
- 11) سامر راتب المحاسنة،أثر استراتيجيات التغيير على أداء شركات التعدين ،أطروحة دكتوراء فلسفة في الإدارة ،كلية الأعمال ،جامعة عمان العربية ،الأردن،2013.
- 12) عز الدين علي السويسي ،دور استراتيجيات التغيير التنظيمي في تعزيز الميزة التنافسية في الشركات الصناعية ،أطروحة دكتوراء الفلسفة في الإدارة ،كلية الأعمال ،جامعة عمان العربية ،الأردن ،2012.
- 13) شواي سارة ،التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع الخاص و القطاع العام ،أطروحة دكتوراء في إدارة الأعمال تخصص تسيير المؤسسات ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ،جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر ،الجزائر ،2018.
- 14) خالد نواف الأعور ،قياس مدى تطبيق استراتيجيات التغيير والتطوير وأثرها في فاعلية الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ،أطروحة دكتوراء فلسفة في الإدارة ،كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا ،الأردن ،2005.
- 15) علاوي عبد الفتاح ،أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية "دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الاغواط"،أطروحة دكتوراء في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ،جامعة الجزائر3،الجزائر ،2013.

- 16) محمودي قادة مختار، إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE بسيدى بلعباس"، أطروحة دكتوراه في العلوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان-الجزائر، 2015.
- 17) عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة السانية - وهران-، الجزائر، 2010، ص24.
- 18) هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "م،د" في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2016.
- 19) توفيق برباش، التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: بين الحتمية البيئية والاختيار الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2016.
- 20) ليلي كوسة، واقع وأهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة إتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس-، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة منتوري، قسنطينة-الجزائر، 2008.
- 21) عبد الحفيظي محمد الأمين، دور إدارة التسويق في كسب الزبون: دراسة حالة مؤسسة مولاي للمشروبات الغازية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.

➤ **بالغة الاجنبية**

- 1) Rim Zid , Comprendre Le Changement Organisationnel A Travers Les Emotions , Mémoire De La Maîtrise En Administration Des Affaires , Université Du Québec A Montréal, Canada, 2006.
- 2) Hidouche Celia, Mansour Thilleli, Le Changement Organisationnel Et Le Développement Des Compétences : Cas De La Cnep Banque Tizi-Ouzou, Mémoire De Master En Sciences De Gestion , Faculte Des Sciences Economiques, Commerciales Et De Sciences De Gestion, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, Algérie, 2018.

➤ **رابعا: المؤتمرات والملتقيات العلمية**

- 1) راتب السعود، زينب الشوابكة، مقاومة التغيير في المنظمات التربوية، ورقة بحثية مقدمة ضمن مؤتمر فيلاديلفيا الدولي السابع عشر "ثقافة التغيير: الابعاد، العوامل، التمثلات"، عمان-الاردن، 2012.

حامسا: مواقع الانترنت الرسمية

- 1) <https://al-ain.com/article/algeria-blida-corona-solidarity-hashtag> 12:45 ، 2021-05-7 ، .
- 2) <https://www.elikhbaria.com> 12:50 ، 2021-05-7 ،
- 3) [http:// mostaqbal.ae/gartner-5-steps-companies-coronaviruS21](http://mostaqbal.ae/gartner-5-steps-companies-coronaviruS21):45 ، 2021-05-08 ، h
(4) محمد علي، 5ابواب بديلة لاغتلم فرص كورونا، <http://al-ain.com/article/5-doors-corona-> ،
h22:12 ، 2021-05-08 ، opportunities
- 5) www.algeriatelecom.dz, 30-05-2021, 10:17h
- 6) www.android-dz.com, 04-06-2021, 20 :43
- 7) www.aps.dz, 04-06-2021, 21 : 22h
- 8) www.awrasaaljazair.com, 05-06-2021, 19 :23h

سادسا: المنشورات والقرارات

- 2) أعضاء نادي ابن سينا، الدليل الإرشادي للوقاية من فيروس كورونا، وهران-الجزائر، 2020.
- 3) موظفي مجموعة البنك الدولي، حماية الإنسان والاقتصاد: استجابات متكاملة على صعيد السياسات
لجهود مكافحة فيروس كورونا المستجد (covid19) ، واشنطن-الولايات المتحدة الأمريكية، 2020.
- 4) فريق إدارة الأبحاث لشركة الجزيرة كاييتال للأسواق المالية، أثر انتشار فيروس كورونا على القطاعات في
المملكة العربية السعودية، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2020.
- 5) مركز التجارة الدولية، أفاق القدرة التنافسية لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم ، منشورات مركز
التجارة الدولية، سويسرا، 2020.
- 6) شركة Ispos بالتعاون مع kinz، سلسلة دراسات تأثير جائحة c19، الأردن، 2020.

دليل المقابلة

تاريخ المقابلة: مؤسسة الانتساب: المنصب الوظيفي:
...../...../.....
.....

الأسئلة:

س1: انتم تعلمون أن تحديات جائحة covid-19 مازالت قائمة وربما بأكثر حدة من ذي قبل وذلك لتطور الفيروس وأصبح أكثر خطرا مما يفرض مسايرة هذه التحولات وربما التعايش معها، فما هو موقف مؤسستكم من هذه التغييرات البيئية وهل قتمتم بتغييرات تنظيمية استجابة لهذه التحولات؟

س2: هل بإمكانكم ذكر تفاصيل التغيير التنظيمي الذي طبق على مستوى المؤسسة في ظل هذه الجائحة ؟ وما دوافع تطبيق هذا البرنامج؟

س3: هل هذا التغيير كان نتاج تشاور وتداول إدارة المؤسسة مع العمال، أم كان قرارا انفراديا؟

س4: ما هو موقف العمال من التغييرات التي قامت بها المؤسسة؟ وكيف يتم التعامل مع مقاومة العاملين؟

س5: هل لجائحة كوفيد-19 تأثير سلبي أو ايجابي على قطاع إتصالات الجزائر في رأيك؟

س6: هل هذه الجائحة غيرت طريقة العمل "العمل عن بعد" ، وتوجهت نحو الرقمنة أكثر؟

س7: هل حقا جائحة كوفيد-19 تعتبر من أهم الفرص البيئية لمساهمتها في زيادة الطلب على خدماتكم، نظرا لفرض الحجر الصحي؟

س8: هل ساهمت جائحة كوفيد-19 في تعزيز تطبيق عملية التسويق الإلكتروني؟ وزيادة أرباح مؤسسة إتصالات الجزائر؟

س9: هل هناك عوامل تعيق أو تساعد على تطبيق عملية التسويق الإلكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائر أثناء جائحة كوفيد-19؟

إستييان موجه للإطارات والعاملين



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

ماجستير 02 في علوم التسيير

تخصص إدارة إستراتيجية

في إطار تحضير مذكرة ماستر في مجال علوم التسيير، تم إعداد الاستبيان والذي يتعلق بدراسة تقوم بها الباحثين حول موضوع: تبني إستراتيجية التغيير عبر التوجه نحو التسويق الالكتروني في ظل جائحة كوفيد-19، ولكونكم أحد أفراد مجتمع الدراسة فإننا نرجو من سيادتكم وهذا بعد الاطلاع على كل محاور هذه الاستمارة التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة الواردة فيها وذلك بوضع الإشارة (X) أمام العبارة المناسبة مع الالتزام بقدر عال من الدقة والصراحة، مع العلم أن جميع المعلومات التي سيتم الإدلاء بها ستحاط بالسرية التامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي، شاكرين لكم سلفا على حسن تعاونكم.

إستراتيجية التغيير: يقصد بإستراتيجية التغيير الخطة الشاملة والبعيدة المدى التي تقود عملية التغيير المتعلقة بمختلف نشاطات المنظمة والتطوير وذلك خلال فترة زمنية محددة لتحقيق الأهداف المرجوة.

التسويق الالكتروني: 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 المنظمة.

بإشراف: د، بن قديدح سفيان

الباحثين: قارة عيدة، لعبيدي زكية



المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

راجين قراءة كل فقرة بعناية جيدة والتعبير عن رأيكم بصراحة تجاهها، بوضع إشارة (X) في المربع المناسب

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-الفئة العمرية: من 20 إلى 30 سنة من 31-40 سنة
من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
- 3-المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا
- 4-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 - 10 سنوات
من 11 - 15 سنة أكثر من 15 سنة
- 5- ما وظيفتك بالمؤسسة بالمؤسسة؟ (حدد طبيعتها من فضلك).....
- 6-هل استفدت من تكوين داخل مؤسستك؟ -نعم -لا

المحور الثاني: التسويق الإلكتروني

- 1-مارأيك في نوعية الخدمات التي تقدمها مؤسستكم؟ -جيدة -مقبولة -رديئة
- 2-ما الخدمات الأكثر استخداما في ظل جائحة كوفيد-19؟
- الويب -البريد الإلكتروني - مجموعة النقاش -آخر.....
- 3-حسب رأيك، كيف تقيّم مكانة مؤسستكم من حيث إستعمال التكنولوجيا في ظل جائحة كوفيد-19؟

قائمة الملاحق

-جيد -مقبول -ضعيف -لا أدري

4- ما طبيعة الأنشطة التسويقية التي تمارسها اتصالات الجزائر عبر الانترنت؟

-عرض الخدمات -التعريف بالخدمات إلكترونيا -التواصل مع الزبائن
- تسعير الخدمات -إضافة موقعها الإلكتروني في دليل المواقع المختلفة -البيع عبر الانترنت

5- ما هي محتويات الموقع الإلكتروني لمؤسستك؟

-عرض معلومات وتقديم المؤسسة -استقبال طلبيات الشراء من الزبائن
-عرض لمختلف خدمات المؤسسة -التواصل مع الشركاء والموردين والزبائن
-تسديد الفواتير على الخط -صفحات خاصة بخدمات ما بعد البيع ووضع الشكاوي
-متعدد اللغات

6- هل يوفر الموقع إمكانية البيع الإلكتروني خلال جائحة كوفيد-19؟ -نعم -لا

7- ما القسم المسؤول عن تطبيق التسويق الإلكتروني :

-قسم المبيعات -قسم التسويق -قسم الحاسب المالي -قسم آخر

8- ماهو الهدف من استعمال التسويق الإلكتروني في اتصالات الجزائر؟

-زيادة الأرباح -مواجهة المنافسة -الاستمرار و البقاء - السرعة في أداء أعمالها
-الترويج للعلامة التجارية -زيادة الحصة السوقية
-كسب الزبائن والاحتفاظ بهم -التعريف أكثر بخدمات المؤسسة

9- حسب رأيك أعتقد أن إستخدام التسويق الإلكتروني في ظل جائحة كوفيد-19 لإتصالات الجزائر عائد إلى

-بناء الصورة الذهنية للموقع الإلكتروني للمؤسسة -الترويج عن العلامة التجارية
-زيادة التفاعلية مع العملاء -تحقيق السرعة في أداء أعمالها
-زيادة ربحية المؤسسة -كسب الزبائن والاحتفاظ بهم -آخر

قائمة الملاحق

					1. تقوم المؤسسة بإدخال معدات وآلات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة في ظل التغيرات البيئية الحاصلة.
					2. تقوم المؤسسة بتغيير أساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا.
					3. تقوم المؤسسة بتحسينات رئيسية أو ثانوية في تكنولوجيا المنتج أو الخدمة.
					4. توفير أجهزة إعلام ألي متطورة لتساعد على إنجاز المهام .
أهداف وإستراتيجية المؤسسة					
					1. تقوم المؤسسة بتعديل أهدافها و إستراتيجيتها لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة.
					2. تقوم المؤسسة بالسعي للحصول على أسواق جديدة من خلال منتجات جديدة أو عروض جديدة.
					3. تفكر المؤسسة بالاندماج مع منظمة أخرى أكثر نجاحا.
					4. تسعى المؤسسة لتحقيق معدلات نمو عالية في كمية المبيعات.
لهيكل التنظيمي					
					1. يتم تغيير الهيكل التنظيمي في المؤسسة عند استحداث أقسام أو وظائف فيها، أو تقليل عدد المستويات الإدارية.
					2. التغيير في الهيكل عند تبني إستراتيجية التغيير، والقيام بتغيير إستراتيجية المؤسسة.
					3. تجميع الأقسام الإدارية التي تتشابه في نشاطاتها في قسم واحد.
					4. إعادة توزيع جميع الوظائف وفقا للمؤهلات العلمية للعاملين، والمهارات والقدرات.
					5. يعمل الهيكل التنظيمي على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى.
					6. يتم إعادة توزيع المسؤوليات تبعا للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

إستبيان موجه للمستهلكين



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

ماستر 02 في علوم التسيير

تخصص إدارة إستراتيجية

في إطار تحضير مذكرة ماستر في مجال علوم التسيير، تم إعداد الإستبيان والذي يتعلق بدراسة تقوم بها الباحثين بعنوان تبني إستراتيجية التغيير عبر التوجه نحو التسويق الالكتروني في ظل جائحة كوفيد-19، ولكونكم احد أفراد مجتمع الدراسة يرجى من سيادتكم المحترمة أن تتكرموا بملاً هذا الاستبيان بكل عناية، و ذلك بإعطائنا آرائكم و انطباعاتكم وفق الأسئلة المطروحة بدقة وشفافية تامة لتساهم في إثراء هذا البحث العلمي. شاكرين حسن تعاونكم و تأكدوا بأن إجاباتكم سيتم التعامل معها بمنتهى السرية و سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

تفضلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بإشراف: د، بن قديدح سفيان

الباحثين: قارة عيدة، لعبيدي زكية



قائمة الملاحق

المحور الأول: محور البيانات الشخصية: يرجى وضع علامة (X) في الخانة المقابلة للإجابة التي تراها مناسبة:

- 1-الجنس: -ذكر. -أنثى.
- 2-السن: - أقل من 20 سنة. - من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة. - من 31 سنة إلى أقل من 41 سنة. - من 41 سنة فما فوق.
- 3-المستوى الدراسي: -ابتدائي -متوسط -ثانوي -جامعي
- 4-المهنة: -طالب - موظف -تاجر -متقاعد -عاطل عن العمل

المحور الثاني: التسويق الإلكتروني

1-هل لديك علم بالخدمات التي تقدمها اتصالات الجزائر؟ إذا كان:

*نعم ، أي الخدمات التالية كان محور التعامل:

- ثابت سلكي ثابت لاسلكي -نقال -انترنت
- * لا ، هل يعود ذلك في نظرك إلى:

- المؤسسة لم تقم بدورها كما يجب للتعريف بخدماتها ومنتجاتها.

- كل خدمات اتصالات الجزائر متماثلة.

- عدم إطلاع على هذه الخدمات.

- أسباب أخرى.

2-كيف ترى أسعار الخدمات المقدمة من قبل اتصالات الجزائر؟

- مرتفعة -مقبولة -منخفضة - لا أدري

3-هل قنوات التوزيع (الفروع و الوكالات) كافية لتلبية الطلبات؟ -كافية -غير كافية

قائمة الملاحق

4- هل تساهم أساليب الترويج و الإعلان التي تطبقها اتصالات الجزائر في إنشاء صورة جيدة لديك ؟

- نعم - لا

5- حدد الوسيلة الفعالة من بين وسائل التسويق المباشر التالية التي تؤدي بك للتفاعل مع خدمات اتصالات

الجزائر: -التلفاز -الراديو -الصحف -الانترنت

- المعارض -الكتالوج -الهاتف -اللافتات والملصقات

6- ما هو تقييمك لخدمات اتصالات الجزائر أثناء جائحة كوفيد-19؟

- جيدة - مقبولة - رديئة

7- هل زاد طلبك على خدمات اتصالات الجزائر خلال فترة الحجر في ظل جائحة كوفيد-19؟

- نعم - لا

8- في ظل جائحة كوفيد-19، نعلم أنه في الفترة الأولى قد فرض الحجر، ولكونك مستهلك لخدمات إتصالات

الجزائر سواء خدمة الجيل الرابع 4G LTE أو Idoom adsl او غيرها ومن الممكن تجد صعوبة في التنقل إلى

الوكالة التجارية من تعبئة حسابكم، هل إستفدت من خدمة الدفع المسبق؟ - لا

- نعم هل كان من خلال:

**تعبئة الانترنت عبر التعبئة الاحتياطية

**تعبئة الانترنت باستعمال بطاقة أو تذكرة

9-هل كان ذلك من خلال :

- فضاء الزبون Espace Client بالبطاقة الذهبية - تفعيل الرقم 1500 - تحميلك للتطبيق

*****ملاحظات عامة.....

.....

.....