
بحث حول إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية

جداي هبة الرحمان /بوسكين أميرة رانيا /باري محمد عبد الرفيق / خليفة أحلام. إدارة إستراتيجية فوج

1



21 AVRIL 2024

الإدارة الاستراتيجية للأعمال الالكترونية

2023/2024

خطة البحث

مقدمة

المبحث الأول: مدخل للمؤسسات الافتراضية

المطلب الأول: مفهوم وعوامل ظهور المؤسسة الافتراضية

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الافتراضية

المطلب الثالث: فوائد المؤسسة الافتراضية

المبحث الثاني: ركائز المؤسسات الافتراضية

المطلب الأول: بيئة المؤسسة الافتراضية وتحدياتها

المطلب الثاني: استراتيجياتها

المطلب الثالث: الفرق بين المؤسسة الافتراضية والتقليدية

المبحث الثالث: دراسة حالة حول مؤسسة الأمازون الافتراضية

المطلب الأول: نشأة مؤسسة أمازون

المطلب الثاني: استراتيجياتها العامة

المبحث الثالث: استراتيجياتها التسويقية

خاتمة

قائمة المراجع

المقدمة

تعد العولمة من أهم الظواهر التي لازمت تطور المجتمع الحديث، من خلال الانفتاح والتداخل الكبير للبيئات الإقليمية مع العالم الخارجي، إذ يعد المجال الاقتصادي من أكثر المجالات تأثراً بالأسباب والقوى الحاكمة لاتجاهات تطور العولمة والتي تظهر خاصة من خلال التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

لقد أظهرت معظم الدراسات وجود اختلاف في التعامل بتكنولوجيا المعلومات والاتصال بين بلدان العالم (الفجوة الرقمية)، إذ نلاحظ انتشار ثقافة التعامل الإلكتروني في دول العالم المتقدم، التي تملك البنية التحتية لهذه التكنولوجيا مما أدى إلى تبني مفهوم المؤسسات الافتراضية، في حين ما زالت الدول النامية في بداية الطريق لامتلاك الآليات التكنولوجية والمعلوماتية للتطور الاقتصادي، واعتماد المؤسسات الافتراضية في ذلك التطور.

ولأهمية هذا النوع من المؤسسات فقد انتشر في كثير من دول العالم، وبخاصة المتقدمة ولعل من أشهرها مؤسسة الأمازون، مؤسسة علي بابا...

وعليه، تطرح الإشكالية التالية: ما هي أهم الاستراتيجيات المنتهجة من طرف المؤسسات الافتراضية، وإلى أي مدى ساهمت في توسيع نشاطها شبكياً؟

المبحث الأول: مدخل للمؤسسات الافتراضية

سيتم من خلال هذا المحور التعرف على المؤسسات الافتراضية والخصائص التي تتميز بها، وفوائدها بالنسبة لكل من المؤسسات والزبائن، وأهم التحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الافتراضية والعوامل التي أدت إلى ظهورها

الفرع الأول تعريف المؤسسة الافتراضية

حاول العديد من الباحثين والدارسين لهذا الموضوع تقديم التعريفات التي تساعد على فهم هذا المصطلح ومدلوله الأساسي، إذ تعرف المؤسسة الافتراضية على أنها "تلك المؤسسة التي تنشط في البيئة الرقمية،(فاطمة مانع،بارك نعيمة،2008.2). حيث تعتمد على الانترنت وتكنولوجيا المعلومات لربط الأفراد والأصول المادية والأفكار والموردين والعملاء، دون أن يكون لها أي مكان أو موقع مادي داخل سوق فعلي معين"(حمد عبد العظيم أبو النجا،2000.3)

يرى **D.Kiosur (1997, p177)** أن المؤسسة الافتراضية هي كيان يتألف من أعضاء موزعة جغرافيا، الذين يتقاسمون نفس العمل ويتواصلون حصريا بواسطة الاتصالات الالكترونية، حيث تنعدم بينهم اللقاءات الفعلية (.29. MEISSONIER Régis.2000)؛ يتفق هذا التعريف عن سابقه في أن المؤسسة الافتراضية تستعمل وسائل المعلومات والتكنولوجيا للاتصال بين الأفراد دون أن يكون بينهم أي لقاء فعلي.

كذلك يرى **R.Bultje & J.Van vijk (1998, p16)** بأن المؤسسة الافتراضية تتصف بكونها عمل عن بعد لمجموعة أفراد موزعين ومتفرقين جغرافيا مع تشابك جزئي للمهام (29. MEISSONIER Régis.2000)

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

بفضل الإمكانيات التي وفرتها وما زالت توفرها تكنولوجيا المعلومات، تنامت المؤسسات الافتراضية من كونها مجرد تجربة عرضية منعزلة من بناء أفكار عدد محدود جدا من المؤسسات الابتكارية، إلى شكل جديد من الأعمال يمثل بحق واحدة من أهم الثورات الحقيقية منذ الثورة الصناعية، إنها كيان موجود يتنامى بسرعة فائقة محققا الهدف الذي ينشده أعضاؤها، ألا وهو تطوير وتكوين سلعة أو خدمة منفردة ذات جودة راقية، فأن المؤسسة الافتراضية لا تساهم فقط في تطوير وتفعيل الأسلوب الذي يتم على أساسه تصميم وإنتاج السلع وتقديم الخدمات، وإنما تلعب المؤسسة الافتراضية أيضا دورا محوريا في إحداث تغيير جوهري في الكيفية التي تدار وتنظم فيها الأعمال المتسقة التي تضطلع بها المؤسسات الافتراضية(الغالبي محسن طاهر واخرون،2013،5)

تعرف المؤسسة الافتراضية على أنها وحدة مكونة من عاملين موزعين جغرافيا يتقاسمون العمل ويتصلون بوسائل الكترونية مع المؤسسات أخرى أو الموردين أو الزبائن، وهي لا تحتاج إلى تجميع

العمال في مكان واحد، أي أنها مؤسسة بلا حدود تنظيمية ولا تخضع إلى هياكل هرمية، وهي شبكة تقاسم المعلومات بين العاملين فيها داخليا ومع الموردين والزبائن خارجيا) النور عبد بالميمون وآخرون (2012،6).

تعريف المؤسسة الافتراضية حسب التسلسل الزمني	
المؤلف	التعريف المقترح
S. L. Goldman & R. N Nagel (1993)	"مجموعة المؤسسات التي تنشط ضمن مجال الصناعات الخفيفة (السريعة)".
S. Bleeker (1994)	"من خلال الاستخدام المتكامل للحواسيب وتكنولوجيا الاتصالات، لن تصبح المؤسسات محدودة بحدود جدران (جدران خرسانية أو بمساحة مادية)، بل ستكون محدودة ومعرفة بواسطة شبكات التعاون التي تربط مئات والآلاف وحتى عشرات الآلاف من الأفراد".
D. Upton & A. Mc Affee (1996)	"(...) مجتمع من عشرات أو حتى مئات من المؤسسات، كل واحدة منها مركزة على ما تعرفه بشكل أفضل، وكلها متصلة بشبكة إلكترونية تسمح لهم بالعمل بطريقة مرنة وليس مكلفة، دون الحاجة إلى مواقعهم الخاصة".
J. Gebauer (1996)	"(...) مؤسستين مستقلتين أو وحدات تنظيمية (هياكل تنظيمية)، تشكل علاقة تعاون وشراكة من أجل تحقيق هدف مشترك".
B. Travica (1997)	"يشير هذا المفهوم إلى مجموعة الأفراد، والجماعات، والوحدات التنظيمية موزعين جغرافيا تنتمي إلى نفس المؤسسة مؤقتة أو دائمة، أو تنظيم تام متعلق بالرابطة الإلكترونية من أجل استكمال عملية الإنتاج".
D. Kiosur (1997, p.177)	"المؤسسة الافتراضية هي كيان مكون من أعضاء موزعة جغرافيا، الذين يشتركون في نفس العمل ويتواصلون حصريا من خلال الاتصالات الإلكترونية، حيث تتعدم بينهم اللقاءات الفعلية".
D. Robey & al., (1998, p.277)	"المؤسسة الافتراضية تنظيم مؤقت ومرن لمجموعة من المكونات منفصلة، ينتمون إلى مؤسسات عديدة ويتواصلون مع بعضهم بتكنولوجيات المعلومات".
R. Bultje & J. Van Vijk (1998, p.16)	"وتتميز مؤسسة الافتراضية في المقام الأول بكونها شبكة من منظمة مستقلة جغرافيا (العمل عن بعد)، مع تشابك جزئي (التداخل) للمهام، والتعاون القائم على الثقة وتكنولوجيا المعلومات".
P. Sieber (1998, p.258)	"(...) تمثل المؤسسة الافتراضية أي شكل مؤسساتي أو تنظيمي للكفاءة والقدرة على تقديم المنتجات والخدمات من خلال الاستقلال عن منافسيها".
J. Burn (1998, p. 3)	"المؤسسات الافتراضية هي مؤسسات متصلة إلكترونيا، تتجاوز الحدود التنظيمية التعاقدية التقليدية بواسطة روابط قد تكون موجودة داخل وبين المؤسسات".

Source : Régis MEISSONIER, OP-CIT, P 29.

مما سبق نستنتج أن:

مما سبق نستنتج أن عبارة: "المؤسسات الافتراضية" كلمة تدل على شكل غير تقليدي (غير عادي)، لكيان مجتمعي (المؤسسات) يعتمد بناءه وعمله بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والكمبيوتر، حيث لا يتقيد بحدود زمنية أو مكانية ولا يشترط لقيامها توافر الجوانب المادية، نظراً لأنها تقدم خدماتها وتوزع منتجاتها من خلال شبكات الانترنت المستقلة والمتصلة، فالمؤسسة الافتراضية تنشط في بيئة رقمية حيث لا وجود لها فعلياً في الإطار المادي العادي المحدد، ولا تحتاج إلى مباني تقليدية بل تحتاج إلى برامج كمبيوتر متقدمة لربط الأفراد والأصول المادية والأفكار بحيث تشكل في مجملها بيئة العمل الافتراضي، إن هذه المؤسسات بإمكانها التواصل مع الموظفين والزبائن والموردين وحتى مع المنافسين دون أن تعرف مواقعهم الخاصة (سوق فعلي معين)، تتعامل معهم بأسلوب مرن وغير مكلف، عن طريق شبكة علاقات متبادلة، ومتداخلة ومتشابكة، في نظام اللوجستك الخاص بإدارة التجهيز وفق طبيعة الطلبات المتغيرة في السوق المحلية والأسواق الدولية.

الفرع الثاني العوامل التي أدت إلى ظهور المؤسسات الافتراضية

هناك العديد من العوامل التي أدت إلى ظهور المؤسسات الافتراضية، وأسهمت في نمو دورها في العصر الحديث: (هيثم حمود الشبلي، 2019.16)

1. عالمية الأسواق والموارد: أصبح من السهل على المؤسسات بيع منتجاتها في جميع أنحاء العالم والاستفادة من الخبرات العالمية دون اعتبار موقع العمل.
2. ظهور الشبكات كوسائل وطرق حديثة للاتصالات وبناء التنظيم: حيث يمكن أن تسهم بإتاحة الفرصة لمزيد من التعاون لتوفير الموارد والاستفادة منها بشكل مستمر.
3. الاعتماد على المعلومات والمعرفة: أصبحت السلع والخدمات أكثر اعتماداً على المعلومة والمعرفة، ومن ثم يمكن تسويقها والترويج لها بل وتوصيلها افتراضياً.
4. ثورة الانترنت: أسهمت الشبكة العالمية لنظم الحواسيب بتنمية طرق التجارة والسماح بالعمل وأداء الخدمات عبر مسافات طويلة من العالم .

ويرجع أستاذ الدكتور: "محمد قاسم القريوتي" الاهتمام بالمؤسسات الافتراضية لعدة أسباب أهمها :

1. انتشار التكنولوجيا التي تسهل القيام بكثير من الأعمال على اختلافها بشكل أوتوماتكي، حيث يمكن للتكنولوجيا نقل الاتصالات الشفوية والكتابية وتلك التي على هيئة صور بنوعية عالية.
2. تخطي المعلومات وبفعل التكنولوجيا حواجز المكان والزمان والمستويات الإدارية، حيث نقل المعلومات في أي زمان وإلى أي مكان وفيما بين كل المستويات الإدارية والثقافية، وبما يعطي فرصة كبيرة للتحكم بها والاستفادة منها على أفضل وجه، ويعكس هذا التطور في الإمكانيات التكنولوجية في تدني التكاليف الناجمة عن التباعد المكاني بين الأشخاص والمواد والوثائق، مما يتيح فرصاً هائلة للمؤسسات لإعادة تصميم نفسها وأدوار الموظفين فيها بشكل يتناسب مع مختلف التغيرات والاستفادة منها.

إن، تعتمد المؤسسات الافتراضية بشكل أساسي على الشبكات وتكنولوجيا المعلومات والانترنت في تسخير جميع أعمالها التجارية، من عمليات الطلبات والبيع والأعمال اليومية والحركات والاتصال مع الزبائن والموردين وغير ذلك، وكانت هذه التكنولوجيا المعلومات والانترنت سبباً إلى ظهور مثل هذه المؤسسات (خضر مصباح الطيطي، 2008.27)

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الافتراضية

- أن المؤسسات الافتراضية تتميز بمجموعة من الخصائص والتمثلة فيما يلي: (عبود نجم، 88، 2004)
- المؤسسة الافتراضية بدون حدود مكانية: مما يعني إمكانية انتشار أعمالها على نطاق جغرافي واسع.
 - المؤسسة الافتراضية بدون حدود تنظيمية: يعني تحررها من العلاقات.
 - موارد ذات قدرات توسعية خارجية: عدم اعتمادها على الموارد والقدرات الذاتية فقط، بل يتعدى إلى القدرات الخارجية.
 - مرونة انتشار المعلومات وتقاسمها: يتم تقاسم المعلومات داخليا بين العاملين، وخارجيا مع مورديها وزبائنها.
 - الميزة التنافسية في التوزيع.

المؤسسة الافتراضية تتحدد طبيعتها في ظل تكنولوجيا الانترنت بمجموعة من سمات التي تميزها عن المؤسسات الأخرى وهي: (محمد سمير احمد، 2009..125، 126)

لـ قدرتها على التكيف: فهي قادرة على التكيف مع بيئة الأعمال سريعة التغير والتنوع.

لـ التميز: تملك جميع مقومات التفرد اللازمة للتنافسية.

لـ فرضية: (اقتناص الفرص) حيث تستحدث وتشغل وتغتم فرص الأعمال حال ظهورها، بطريقة أفضل من منافسيها.

لـ التقنية: تزود تقنية معلومات عالمية التصنيف والتقنيات التي تنفرع عنها اللازمة لحلول مشكلات الزبائن.

لـ عابرة الحدود: تطرح خدماتها بشكل تكاملي، تستفيد منه جميع المؤسسات والأفراد في العالم (تشتيت الحدود واجتيازها).

ويضيف الدكتور: "أحمد المعاني، وآخرون"، في كتابه: "قضايا إدارية معاصرة، 2016" أن المؤسسة الافتراضية تؤمن الانتفاع والإفادة من الموارد الخاصة بشركاء الأعمال بطريقة ربحية أفضل، حيث جميع الشركاء في المؤسسة الافتراضية يجلبون معهم إمكانيات وقدرات مؤسسية الجوهرية التنافسية، وهذا يعني أن كل شريك ينبغي أن يكون عنده بعض المزايا المميزة التي يضيفها للمؤسسة، لذا تستطيع المؤسسات الافتراضية أن تتكيف بشكل أسرع لأي عملية تغيير، في إطار البيئة التي تتعايش معها، من خلال تشخيص متطلبات التغيير على العاملين وتأمين التعليم والتدريب المستمر، وتنفيذ البرامج التدريبية المطلوبة للعاملين، عن طريق الاعتماد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات ونظم الشبكات المعلوماتية. (احمد المعاني وآخرون، 2016..150، 149)

المطلب الثالث: فوائد المؤسسات الافتراضية

لقد أصبحت المؤسسات الافتراضية ميزة للعصر الذي نعيش فيه، وبفضل خصائصها فيما يتعلق بعرض السلع وتسليمها والاهتمام برأي المستهلك، نبرز هنا منافع رئيسة للمؤسسة الافتراضية، على كل من المؤسسات والزبائن.

أولاً: بالنسبة للمؤسسات: تقدم المؤسسات الافتراضية العديد من المزايا التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات بشكل كبير، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

_ تسويق أكثر فعالية وأكثر أرباح: إن اعتماد المؤسسات على الإنترنت في التسويق، يتيح لها عرض منتجاتها وخدماتها في مختلف أنحاء العالم دون انقطاع، مما يوفر لها فرصة أكبر لجني الأرباح، إضافة إلى وصولها إلى المزيد من الزبائن.

_ تخفيض مصاريف المؤسسات.

_ تواصل فعال مع الشركاء والعملاء: تطوي المؤسسات الافتراضية المسافات وتعتبر الحدود، مما يوفر طريقة فعالة لتبادل المعلومات مع الشركاء. (John HAGEL, 2000.53)

ثانياً: بالنسبة للزبائن: يستفيد الزبائن من خلال تعاملهم مع المؤسسات الافتراضية من عدة فوائد منها:

_ توفير الوقت والجهد: تفتح المؤسسات الافتراضية بشكل دائم (24 ساعة/24 ساعة)، ولا يحتاج الزبائن للسفر أو الانتظار في طابور لشراء منتج معين، حيث عملية التسليم تتم في المكان المصرح به.

_ حرية الاختيار: توفر المؤسسات فرصة لزيادة مختلف المحلات على الإنترنت، ويتم ذلك بدون أي ضغط من الباعة.

_ خفض الأسعار: يوجد على الإنترنت العديد من المؤسسات التي تبيع السلع بأسعار أخفض مقارنة بالمتاجر التقليدية، وذلك لأن التسوق على الإنترنت يوفر الكثير من التكاليف المنفقة في التسوق العادي، مما يصب في مصلحة الزبائن.

_ نيل رضا المستخدم: توفر الإنترنت اتصالات تفاعلية مباشرة، مما يتيح للمؤسسات الافتراضية الاستفادة من هذه الميزات للإجابة على استفسارات الزبائن بسرعة، مما يوفر خدمات أفضل للزبائن ويستحوذ على رضاهم. (John HAGEL, 2000.53)

بالإضافة إلى: (د. محمد عبد العظيم أبو النجا، 2008.319، 3018)

_ توفير الراحة للزبائن في تسوق مختلف السلع والخدمات.

_ تحقيق عنصر السرعة في إنجاز معاملات الشراء والبيع.

_ زيادة قدرات الزبائن على إجراء المقارنات اللازمة بين الأسعار التي تعرض بها بدائل المنتجات.

_ زيادة حجم المعلومات التي ستوافر عن المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات للزبائن.

_ تنمية طريقة تفكير جديدة للزبون بصدد جميع الخطوات أو المراحل التي يمر بها عند قيامه بشراء أي نوع من المنتجات أو الخدمات.

المبحث الثاني: ركائز المؤسسة الافتراضية

تعرفنا في المبحث السابق على مفهوم المؤسسة الافتراضية وتبين أنها كيان غير محدود ولا يشغل أي مساحة، وهذا ما يجعل هذا النوع من المؤسسات تتبع استراتيجيات استثنائية مختلفة تماماً عن الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات التقليدية بحكم البيئية المختلفة التي تسير هذه المؤسسات فيما

تتكون هذه المؤسسات؟ وما هي أنواع الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات الافتراضية في تسيير أعمالها وتواصلها مع زبائنها؟

المطلب الأول: بيئة المؤسسة الافتراضية وعوائقها

الفرع الأول: بيئة المؤسسة الافتراضية

البيئة الافتراضية هي عبارة عن تجمع عدد من المؤسسات والشركات بشكل يسمح لها بالاستجابة الجماعية لمتطلبات والمتغيرات الحادثة في الأسواق وبتطوير المنتجات الجديدة في الحالات التي لا يمكن لها أن تحقق ذلك بكفاءة ونجاح عند عملها بصورة منفردة.

ويعتمد الفريق الافتراضي من:

الفرع الثاني: تحديات المؤسسة الافتراضية

على قدر أهمية وفوائد المؤسسات الافتراضية فإن لها تحديات وعراقيل، تكمن في طبيعة أعمالها في الغالب أو في بيئة الأعمال القائمة على المنافسة الحادة، ويمكن أن نشير إلى: (نجم عبود نجم، 2004.371)

- مشكلة التنسيق: انتشار الموردين والشركاء والموزعين في أنحاء جغرافية واسعة، يخلق مشكلا في التنسيق.
- تحدي التنظيم: من خلال التشابك في الاتصالات المفرطة مع الموردين والوسطاء تغرق المؤسسة في الفوضى.
- مشكلة ثقافة المؤسسات الافتراضية.
- المشكلة المتعلقة بالثقة: عدم الثقة من التحديات الأكثر شيوعا خاصة فيما يتعلق بعلاقة المستهلك بالمؤسسة.

المطلب الثاني: استراتيجيات المؤسسات الافتراضية

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

1- استراتيجيات بورتر التنافسية: وهي (يوسف أحمد أبو فارة، 2005.387)

إستراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز.

1-1- إستراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة: أي إنتاج منتجات وبيعها بأسعار منخفضة، لاختراق أكبر حصة سوقية إلكترونية، من خلال جذب المستهلكين الافتراضيين الحساسين للتغير في السعر وبالتالي تعظيم الربح، وتستطيع المؤسسة الافتراضية خفض التكاليف من خلا(نجم عبود نجم، 2004.10):

- خفض تكاليف البحث.
- تكلفة التعاقد.
- تكلفة التنسيق.

1-2- إستراتيجية التميز: تهدف إستراتيجية التميز إلى تحقيق المزايا التنافسية من خلال ابتكار منتج منفرد للمستهلك، بطريقة مميزة لا يستطيع المنافسون محاكاتها. فمن خلال هذه الإستراتيجية، تسعى

المؤسسة إلى تكوين صورة أو خيال ذهني محبب حول منتجاتها وخدماتها، بحيث تتضمن هذه الصورة القناعة بأن منتجات المؤسسة تعد جوهريّة، وفريدة ومميّزة عن منتجات المنافسين.

3-1- إستراتيجية التركيز: أي أن تختار المؤسسة الافتراضية إنتاج منتج موجه لشريحة خاصة من المستهلكين الافتراضيين، بحيث تقدمه بجودة عالية وأسعار منخفضة من أجل الحفاظ على حصتها السوقية، وتعتمد المؤسسات الافتراضية هذه الإستراتيجية، بحيث تخترق السوق خطوة بخطوة، فعند تحقيق عائد م ن الاستثمار الأول ننتقل إلى السوق الثاني (سعد غايل ياسين.1999.160).

2- إستراتيجية التميز والريادة في التكاليف:

إنتاج منتجات ذات جودة عالية وأسعار منخفضة من المنافسين، من أجل اختراق أكبر حصة سوقية والمحافظة على حصتها السوقية، وزيادة اختراق أكبر حصص سوقية جديدة من خلال امتلاك مركز تنافسي قوي، هذا الاختراق يعتمد على قوة العلامة وسمعة المؤسسة في السوق الالكترونية، توفر المؤسسة الافتراضية على موارد بشرية عالية الكفاءة والمهارة. (إبراهيم بختي.2005.106)

3- الإستراتيجية التكنولوجية:

تهدف المؤسسة الافتراضية من خلال اعتماد الإستراتيجية الالكترونية إلى تحقيق ما يلي: (إبراهيم بختي.2005.111)

- توسيع الحصة السوقية.
- تحسين وتقوية العلامة مع الزبائن.
- تعزيز العلامة التجارية وضمان حضورها الدائم في السوق الافتراضي والمالي.
- تسهيل عمليات التبادل وبالتالي تسريع معاملاتها الالكترونية.
- تحقيق التغذية العكسية من الزبائن بسهولة وبالتالي زيادة القيمة المقدمة للزبائن والرفع من درجة الرضا.
- زيادة حجم المرور في موقع الويب الخاص بالأعمال الالكترونية، مما يحقق كسب زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن القدامى.
- تسهيل الاتصالات بين الموظفين، الزبائن، الموزعين، الذي يساهم في تحسين عملية تبادل المعلومات والترويج لمنتجاتها.
- خفض التكاليف إلى أدنى مستوى، وبالتالي تحقيق وفورات اقتصادية تسمح بتخفيض الأسعار.
- التواصل المباشر والسريع في إتمام الصفقات فيما بين الأطراف المحيطة بالمؤسسة.
- تحقيق مرونة في ترويج المبيعات الالكترونية، بإحداث التغييرات اللازمة وبسرعة استجابة الظروف السوقية.

تسعى المؤسسة الافتراضية لتنفيذ الإستراتيجية الالكترونية من خلال: (سهام موسي.2009/271.2010)

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

- الاعتماد على الإبداع والابتكار التكنولوجي الداخلي والخارجي معا: اعتماد المؤسسة الافتراضية على الابتكار بالاعتماد على موارد المؤسسة بالتشارك مع المؤسسات أخرى.

المطلب الثالث: الفرق بين المؤسسة الافتراضية والتقليدية

(بن تركي زينب.17.19/18/2019)

يرى: "ديفيد ومالون"- (Davidlow and Malone, 1992) أن أهم ما تتصف به المؤسسات الافتراضية هو التركيز على التغيير، والاهتمام بالزبائن، وبأصحاب الكفاءات عالية التأهيل، وعلى توفير مناخ صحي تسود فيه العلاقات التعاونية بين الجميع، فالمؤسسات الافتراضية أكثر قدرة على التميز والنجاح من المؤسسات التقليدية، حيث استطاعت المؤسسات الافتراضية إقامة علاقات مع المستفيدين من الخدمات التي تقدمها، كما تتميز المؤسسات الافتراضية بقلّة عدد المستويات الإدارية ويقرب الإدارة من الموظفين وحرصها على العمل على تنمية الثقة فيما بينهم، كما تعتمد المؤسسات الافتراضية على العلاقات غير الرسمية التي تقدم المعلومات حول المشاكل والحلول).

2- متى يمكن اعتبار المؤسسة أنها "افتراضية؟".

من خلال ما سبق، يبدو أن المؤسسة الافتراضية تتميز بالاستخدام المكثف لـ: (NTIC) التكنولوجيات الجديدة للمعلومات (ED, Extranet, Intranet): والاتصالات، ... الخ) بين أطراف يمكن أن تنتمي إلى عدة مؤسسات.

يتطلب أولا وقبل كل شيء أن يتم إجراء تحليل معنى مصطلح "الافتراضي"، في الواقع، لماذا نستخدم هذه الصفة بدلا من صفات أخرى مثل: ("غير مادية" أو "اصطناعية")؟، ما هي الميزات التنظيمية التي يقترحها هذا المصطلح؟، ولهذا فإن بعض الدراسات في علم الاجتماع وعلم النفس المعرفي تقودنا أكثر إلى تفسير المؤسسة الافتراضية باعتبارها تسلسلا لعمليات التحول التنظيمي بدلا من أن يكون شكلا من أشكال المؤسسة.

هناك العديد من المميزات التي تتفرد بها المؤسسة الافتراضية عن المؤسسة التقليدية منها ما يقترن بعامل السرعة، والمرنة، والمساحة، والتنظيم، والتكنولوجيا، ... الخ، فمثلا عامل السرعة فإن مجموع أعمال المؤسسة التقليدية تتم ببطء باعتبار أنها تقسيم المهام عكس المؤسسة الافتراضية تتم أعمالها بسرعة، في حين عامل المساحة حيث أن المؤسسات التقليدية المكان الذي يتم فيها العمل هو السوق والمؤسسات الافتراضية (بما أنها تعمل بيئة الإلكترونية) يتماشى تنظيمها مع الوضعية في الفضاء السوقي، ناهيك عن المعلومات والأفكار والتغذية العكسية بالنسبة للمؤسسات التقليدية فقلما تحصل عليها خصوصا في بيئة سريعة التغيير والتطور، والجدول التالي يظهر لنا الفرق بين المؤسسة المادية التقليدية والمؤسسة الافتراضية.

مقارنة بين المؤسسة المادية (التقليدية) والمؤسسة الافتراضية		
المكونات	المؤسسة التقليدية	المؤسسة الافتراضية
الحيز	- المكان السوقي - أعمال بطيئة الحركة	- الفضاء السوقي - أعمال سريعة الحركة

التنظيم	- هرمي - عمودي - قائم على المهام	- أفقي - شبكي مفتوح - قائم على السوق
القدرات	- داخلية ذاتية - أسرار يجب حمايتها	- خارجية تعود للآخرين - منتجات للبيع
المعلومات	- هرمية تنسم بالندرة - تخضع لقانون تناقص الغلة	- المعلومات للجميع: الوفرة - قانون الأصول الرقمية
الميزة التنافسية	- متوسطة - طويلة الأمد - مخاطرة عالية: المؤسسات تكون ضحايا للبنى التحتية.	- قصيرة الأمد ومتطايرة - مخاطرة محدودة: المؤسسات تحت رحمة الآخرين.
المصاريف	- تتحمل المصاريف في كل لحظة حتى ولو لم تنتج أو تطور منتجاتها	- لا تتحمل المصاريف نسبيا رغم أنها تنتج وتطور منتجاتها
الهدف	- يجتمع الموظفون من أجل الراتب والمنصب	- يجتمع الموظفون حول فكرة أو هدف مشترك
المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 360.		

لم تعد الأساليب والأشكال التنظيمية التقليدية في إدارة المؤسسات قادرة بشكل دائم على استثمار فرص المرحلة الجديدة، التي تستند إلى التكنولوجيا، فصارت المؤسسات تم كثيرا المعرفة والمعلومات مما زاد من قاعدة المستهلكين لها، و نتيجة لهذا التطور ظهر ما يسمى بالمؤسسة الافتراضية و ظهر الاختلاف بينها وبين المؤسسات الحقيقية من خلال ما يلي:

المؤسسة الافتراضية لا تتحمل مصروفات بالمقارنة مع المؤسسة الحقيقية التي تتحمل مصروفات في كل لحظة حتى ولو لم تنتج أو تطور.

في المؤسسة الافتراضية يجتمع الأفراد حول فكرة ما وهدف مشترك وبكامل إرادتهم الحرة، بينما في المؤسسة العادية يجتمع الموظفون من أجل الراتب والمنصب والأمان الوظيفي أولا، وليس من أجل فكرة أو قيمة معنوية.

تعتمد المؤسسة الافتراضية على الفرد، بينما تعتمد المؤسسة الحقيقية على النظام، وكثيرا ما يخرق الأفراد هذا النظام فنضطر إلى إعادة بنائه من جديد.

في المؤسسة الافتراضية تركز عملها على تجميع وتنسيق جهود الأفراد لتحقيق ما تصبو إليه من إنجاز، بينما في المؤسسة الحقيقية تركز عملها على فض النزاعات ومعالجة الأخطاء وتقليص النفقات، فلا تجد وقتا للإنجاز.

إن المؤسسات المادية تقوم على النشاط المادي المتجسد في الملموسات (**Tangibles**) التي يتم تحقيقها بالاعتماد على الأصول المادية وأساسها ثروة المكان، الآلات، الهرميات، هرمية الاتصالات والمعلومات، القدرات الذاتية، والميزة التنافسية المادية، أما المؤسسات الافتراضية فتقوم على النشاط الافتراضي والأصول الرقمية وأساسها غير الملموسات (**Intangibles**) من ثروة فضاء ونماذج الأعمال الجديدة، الشبكات، التفاعلات مع قدرات الآخرين، تقاسم المعلومات داخليا وخارجيا، وميزة تنافسية ذات سمة افتراضية.

المبحث الثالث: دراسة حالة حول مؤسسة الأمازون الافتراضية

المطلب الأول: نشأة مؤسسة أمازون

الأمازون مؤسسة أمريكية للتجارة الالكترونية، بدأت ببيع الكتب ثم توسعت منتجاتها، لتحدث ثورة في عالم التسويق والمتاجر الالكترونية. فتحت مؤسسة الأمازون أبوابها الافتراضية على شبكة الويب العالمية في جويلية 1995 بولاية واشنطن على يد **جيف بيزوس** الذي بدأ بتأسيس شركة خاصة للبيع عبر الانترنت، اختار بيزوس اسم أمازون إشارة إلى نهر الأمازون الذي يعد الأكبر في العالم مما يتوافق مع هدفه بأن يكون له أكبر متجر في العالم، **حيث يركز على أربعة مبادئ**: هوس العملاء بدلاً من التركيز على المنافسين، والشغف بالابتكار، والالتزام بالتميز التشغيلي، والتفكير على المدى الطويل في كل جزء من الشرائح، ومنذ سنة 2000 ظهر شعار أمازون سهما يشبه الابتسامة يمتد من حرف الألف **A** إلى آخر حرف في الأبجدية اللاتينية **Z** ويشير إلى أن المؤسسة توفر كل المنتجات أي من الألف إلى الياء، وتهدف إلى رضا الزبون.

تألفت مؤسسة الأمازون وتم طرح أسهم المؤسسة للاكتتاب العام، وأصبحت المؤسسة في غضون سنوات أكبر مكتبة على سطح الأرض وازداد عدد موظفيها حيث أصبح عدد عمالها أكثر من 566 ألف موظف سنة 2018؛ وتشير الأرقام المالية الخاصة بالربع المالي الثاني من 2016، إلى أن مؤسسة الأمازون تفوقت بقيمة 55.29 مليار لتصل إلى 30.4 مليار دولار من الدخل وتوزعت هذه الإيرادات على الأسهم لتبلغ 78.1 دولار للسهم الواحد. ومقارنة بسنة 2015، ارتفعت أسهم أمازون بنسبة 40 % واستطاعت تحقيق أرباح جيدة للربع الخامس على التوالي، بفضل خفض تكاليف توصيل الطلبات للمستهلكين وزيادة العروض.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة لمؤسسة الأمازون

1-1 إستراتيجية متعلقة بالزبائن لتعظيم مشترياتهم: اكتسحت الأمازون السوق الافتراضي وأصبح لها أكثر من مليون زبون يتوزعون على كافة أنحاء المعمورة بما يقارب أكثر من 160 دولة، وذلك من خلال فتحها لفروع تابعة للمؤسسة في عدة دول، وهذا ما ساعدها على توسيع قاعدة زبائنها عبر العالم، مما زاد من تعظيم مشترياتها وبالتالي زيادة أرباحها.

1-2 إستراتيجية خفض التكاليف: تعمل مؤسسة الأمازون على إستراتيجية خفض التكاليف من خلال تخزينها لبعض العناوين الأكثر تداولاً، مما يسمح لها بخفض تكاليف التخزين إلى أدنى مستوى، وبالتالي تحقيق وفورات اقتصادية تسمح بتخفيض الأسعار.

ففي سبتمبر 1997 شيدت الأمازون واجهة افتراضية سهلة التصفح تمتاز بقدرتها على حفظ معلومات الزبون المتعلقة بالتسليم والفوترة والدفع، فعند زيارة الزبون للموقع مرة أخرى، بمجرد النقر على مفتاح اقتناء منتج معين تتم إجراءات البيع بسرعة، طبقاً للمعلومات المقدمة عنه سلفاً، والمحفوظة في قاعدة بيانات الزبائن، هذا النوع من الخدمة يذني التكلفة الإجمالية من ناحية الوقت المبذول لإدخال المعلومات والجهد المبذول للاقتناء. وهذا باعتماد المؤسسة على برامج وتقنيات تكنولوجية جد متطورة فيما يتعلق بأساليب التسويق، ومنه العمل على جلب زبائن جدد والحفاظ عليهم وكسب ثقتهم وبالتالي الرفع من درجة الرضا لديهم لزيادة حصتها السوقية وعلية زيادة أرباحها.

وبالتالي تستطيع مؤسسة الأمازون تحقيق إستراتيجية خفض التكاليف، من خلال قدرتها على خفض تكاليف التصميم والتعمير والديمومة، حيث تضمن هذه الميزة للمؤسسة من جذب أكبر قدر من الزبائن والحفاظ عليهم.

3-1. إستراتيجية إشراك المستهلك: تسعى مؤسسة أمازون إلى بناء قاعدة ضخمة من البيانات تركز على إستراتيجية مناسبة، تتمثل بوضوح في محاولة إشراك بقدر المستطاع المشتري في وصف المنتج وترقيته، من خلال وظائف الفيديو، الصور، وباقي الوسائل السمعية البصرية واستعمالها من طرف المشتريين أنفسهم، فإن الموزع يضمن بذل ك مؤسسة تسويق ذات تأثير أكبر لأنها مرتبطة بمصادر مستقلة وليست مرتبطة مباشرة بالمنتج.

ومنه تعمل المؤسسة م ن خلال هذه الإستراتيجية على جذب زبائن جدد والحفاظ عليهم وتقديم منتجات متجددة تتلاءم مع أذواقهم، وبالتالي الرفع من درجة الرضا لدى الزبون، وتعزيز ثقة المستهلك الافتراضي في علامة المؤسسة وترسيخها لدى المستهلكين وزيادة أعدادهم والحفاظ عليهم، وبالتالي زيادة مشترياتهم وعليه زيادة أرباحها وحصتها السوقية.

2- المطلب الثالث: الإستراتيجيات التسويقية لمؤسسة أمازون:

1-2. إستراتيجية التنوع: بدأت المؤسسة نشاطها كمتجر كتب إلكتروني، ثم سرعان ما أدخلت التنوع على خطها الإنتاجي لتضيف أقراص الفيديو الرقمية واسطوانات الموسيقى وبرامج الكمبيوتر وألعاب الفيديو والالكترونيات...وبذلك نوعت المؤسسة من مجال نشاطها من تجارة الكتب على الانترنت إلى تجارة كل شيء على الانترنت.

سعت أمازون إلى التنوع من الخدمات المقدمة من أجل تدعيم وضعيتها التنافسية إزاء منافسيها، وفي هذا المجال نذكر أهم الخدمات التي غيرت فعلا من لعبة التنافس الافتراضي عبر الانترنت، والتي مكنت أمازون من الاستحواذ على ولاء زوارها.

أ. محرك البحث: أطلقت مؤسسة أمازون على شبكة الإنترنت النسخة التجريبية **Beta version** من محرك البحث **A9.com**، في موقع مستقل على الشبكة العالمية. وكانت أمازون قد أعلنت في سبتمبر 2004 عن تطوير **A9** ليكون مجرد أداة بحث ليساعد المستخدمين على البحث عن المنتجات والتسوق على الموقع الرئيسي للمؤسسة، وسيكون محرك البحث الجديد مدعوما تقنيا من كل من أمازون (الشركة الأم) ومن شركة أليكسا لإحصائيات التحقق من الترويج على مواقع الإنترنت وهي تتبع أمازون أيضا، ومن غوغل محرك البحث الأكثر شهرة، إضافة إلى الخبرة التقنية للقائمين على الموقع، ويقودهم أودي مانبر مدير التقنية السابق بشركة ياهو. ورغم أن المستخدم العادي لمحركات البحث قد يعتقد أنه ليس ثمة إضافات أو خصائص جديدة أكثر مما تتيحه محركات البحث الحالية مثل غوغل، استطاع محرك البحث **A9.com** أن يضيف ملامح جديدة ربما تجعله يتفوق على شريكه الحالي (غوغل)، ويكسب السبق في هذا المجال التكنولوجي. ومن الملامح الجديدة التي يقدمها **A9** إضافة إلى إمكانات محركات البحث التقليدية:

• البحث داخل الكتاب: يستطيع المستخدم أن يتصفح أي كتاب إذا كان مسجلا في موقع أمازون.

• تاريخ البحث: وهذه الإمكانية تتيح للمستخدم أن يتعرف على كل المواد التي بحث عنها على **A9.com** وهي ليست مقصورة على استخدام حاسوب بعينه، لأنها تعتمد على تسجيل المستخدم من خلال اسمه وكلمة المرور، ويستطيع المستخدم أن يغلقها وقتما يريد.

• الأعمدة الم رنة: الموجودة على يمين الصفحة، والتي تعرض للمستخدم خصائص مثل "البحث داخل الكتاب" و"تاريخ البحث"، إذ يستطيع أن يتحكم في حجمها أو أن يغلقها.

- نتائج بحث سابقة: وهذه الخاصية تشير إلى النتائج التي سبق أن استعرضها المستخدم خلال بحثه عن مواد أخرى، تعرض هذه الخاصية تاريخ آخر مرة زار المستخدم الموقع.
- معلومات الموقع: تعرض هذه الخاصية نبذة عن الموقع الذي ظهر في نتائج البحث، دون أن يغادر المستخدم صفحة البحث، ليقرر مبكراً إن كان سيتصفح ذلك الموقع أم لا.
- الطريق المختصر للبحث: وهذه تتيح للمستخدم أن يبحث عن أي مادة عن طريق **A9.com** مباشرة قبل أن يدخل على الموقع نفسه.

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

أطلقت المؤسسة على خدمتها الجديدة اسم "الفحص عن طريق أمازون"، وهي الخدمة التي ستتيح كذلك لتلك المواقع الإلكترونية استخدام نظام شراء المنتجات من أمازون بضغط واحدة على فأرة الحاسوب، وهو النظام الذي يحسب قيمة ضريبة المبيعات وتكاليف الشحن بسهولة، ويمكن أيضاً العملاء من تتبع منتجاتهم التي قاموا بشرائها خلال عملية الشحن، ومن المنتظر أن تنافس الخدمة الجديدة، ومعها خدمة أخرى مشابهة أطلق عليها اسم "دفع أمازون البسيط" خدمة "PayPal"، كما أنها طرحت منتجاً جديداً ألا وهو متصفح إلكتروني يسمح للأشخاص بإضافة المنتجات التي يشتهون إليها مباشرة إلى حسابهم لدى أمازون عند مشاهدتها على مواقع أخرى، وتأكيداً على سعي أمازون للوصول إلى القمة في هذا المجال قال سكوت ديفيت، المدير التنفيذي بإحدى بنوك الاستثمار الأمريكية أن أمازون تسعى جاهدة للوصول إلى كافة أبعاد تجارة البيع بالتجزئة على الانترنت وخارجه. إذ بلغ صافي إيرادات المؤسسة في سنة 2017 حوالي 178 مليار دولار أمريكي، ارتفاعاً من 99.135 مليار دولار أمريكي في عام 2016. حيث تم إنشاء أكثر من 50٪ من إيرادات الأمازون في مجال الإلكترونيات والإعلام. حققت المؤسسة عام 2017 غالبية إيراداتها الصافية من خلال مبيعات التجزئة عبر الانترنت، تليها خدمات بائع التجزئة للأطراف الثالثة، وخدمات الاشتراك بما في ذلك أمازون بريم، وقارئ الكتاب الإلكتروني الرائد أمازون كيندل.

ج. **خدمة إيصال الطرود لداخل منزلك بدون تواجدك فيه:** الميزة الجديدة تدعى **Amazon Key** وتستخدم كاميرا متصلة بالإنترنت تضعها في منزلك مع قفل ذكي على الباب يمكن من خلاله الدخول لمنزلك وتوصيل الطرد وأنت على علم بكل التفاصيل.

عندما يصل الطرد للعنوان المطلوب يتم إبلاغك من أمازون بذلك ويقوم عامل التوصيل بمسح العنوان الشريطي للطرد الذي يتم إرساله إلى أمازون لتأكيد الطلب وبعدها يتم الرد إلى قفل الباب الذكي المتصل بالإنترنت للفتح، وكذلك يتم إعادة إغلاق الباب عبر الهاتف الذكي.

العملية مؤمنة بعدة طرق حيث يصلك إشعارات دائمة حول كل خطوة وكذلك يمكنك المتابعة والمشاهدة بالفيديو. هذه الخدمة متاحة فقط لمشاركي برنامج بريم (برنامج أمازون بريم، هو برنامج عضوية سنوي يتضمن شحن مجاني غير محدود لعشرات الملايين من العناصر، والوصول إلى تدفق فوري غير محدود لآلاف الأفلام والحلقات التلفزيونية، وغيرها من المزايا) بسعر 250 دولار وتوفر

أمازون حزمة متكاملة ويمكن الاختيار من بين عدة كاميرات مراقبة التي تتيح تسجيل الصوت والفيديو بالدقة الكاملة، كما توفر خدمة تركيب الحزمة والتي تشمل القفل الذكي وكاميرا المراقبة.

ازداد عدد مشتركي أمازون بريم بشكل ثابت في الولايات المتحدة ليصل إلى 95 مليون في الربع الثاني من عام 2018.

وعلاوة على ذلك، هناك أكثر من 100 مليون دولار تدفع لأعضاء أمازون في جميع أنحاء العالم¹⁶.

د. أمازون تضيف تقنية الواقع المعزز AR لتطبيقها على أيفون¹⁷: أطلقت أمازون تحديثاً جديداً لتطبيقها الخاص بالتسوق على منصة ios حيث يجلب التحديث ميزة رئيسية هي AR View والتي ستمكن المستخدمين من استعراض آلاف المنتجات افتراضياً قبل شرائها؛ الفكرة بالمجمل ليست بالجديدة فقد قدمتها عدة شركات سابقاً مثل ايكيا وغيرها ولكن تواجدها في أكبر متجر تجزئة على الانترنت يعني الكثير خصوصاً من ناحية الانتشار وتطوير الفكرة مستقبلاً. على كل حال بعد التحديث ستكون قادراً على استعراض المنتج بتقنية الواقع المعزز قبل شراءه ويشمل ذلك الأثاث والديكورات والألعاب والكثير من الأشياء التي ستكون قادراً على وضعها في مكانها المناسب قبل أن تقرر جلبها إلى منزلك الميزة الجديدة متوفرة ولكن ستكون بحاجة إلى أيفون 6 يعمل بنظام ios11 لتتمكن من استخدامها على هاتفك.

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

2-3. إستراتيجية التدويل: بالإضافة إلى إستراتيجية التنوع في المنتجات، وعقود الشراكة، نجد إستراتيجية التدويل عن طريق إنشاء فروع عالمية تابعة للمؤسسة الأم، ومواقع عبر الانترنت، مما ساهم في خلق قيمة مضافة، هذا فيما يتعلق بالمنتجات التالية: الحواسيب، الكاميرات، وآلات التصوير الرقمية، وأجهزة MP3، بالرغم من ذلك فالتوقع الحقيقي لأمازون تجسد أكثر عند إنشاء متجر خاص ببيع الكتب والمقالات والوثائق مباشرة على الشبكة ليصبح المتجر من رواد التجارة الإلكترونية بمختلف أنواعها.

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

وذاع صدى المؤسسة عالمياً لتصل إلى الدول العربية حيث نجد أن amazon.com قد انضمت إلى قائمة قناة التجارة الإلكترونية في توفير. كوم وحدة أعمال التجارة الإلكترونية التابعة لشركة توفير لأنظمة المعلومات المحدودة، الشركة المتخصصة في تقديم حلول نظم المعلومات والتجارة الإلكترونية،

وباستخدام خدمة قناة التجارة الإلكترونية من توفير. كوم تمكنت أمازون من عرض ومقارنة منتجاتها للملايين من مستخدمي الإنترنت العرب في المملكة العربية السعودية والشرق الأوسط وغيرها.

3-3 إستراتيجية التوسع والنمو: تنتهج مؤسسة أمازون إستراتيجية توسعية، تجعلها قادرة على تلبية كل طلبات السوق، لامتلاكها القدرات الإنتاجية الكافية، وامتلاكها لوسائل وتسهيلات الشراء والشحن، وذلك من خلال:

. زيادة المنتجات حيث توفر المؤسسة المنتجات من **A** إلى **Z** وتوسيع نطاق الخدمات المقدمة.

- . التوسع في تقديم منتجات وخدمات وتكنولوجيات جديدة.
- . التوسع في المناطق الجغرافية لغزو كامل مناطق العالم.
- . توسيع شبكة المؤسسة من الباعة والموزعين.
- . توسيع خطوط الإنتاج.
- . التوسع على مستوى الأسواق العالمية.

إذ أن التوسع من تشكيلة المنتجات المعروضة في موقع ما ستساهم فعلا في جعله أكثر قبولا لدى الزوار، وقد اتبعت أمازون إستراتيجيه التنوع في المنتجات التي تعرضها كوسيلة فعالة لكسب الزبائن، حيث نجد أن تطور مؤسسة أمازون بوتيرة سريعة يرجع إلى التنوع في المنتجات الثقافية التعليمية مثل الكتب و**CD**، **DVD**، كذلك المنتجات الكهرومنزلية، كما أن المؤسسة تقدم عروض عن الرحلات...إلخ، وقد تحولت المؤسسة إلى أكبر موزع تجزئة على الكرة الأرضية، عن طريق استراتيجيات الشراكة التي أبرمتها مع العديد من الشركات العالمية في نفس المجال لتحويلها إلى حليف بدل من منافس.

تكون إستراتيجيه التوسع خيارا إستراتيجيا مناسباً لمؤسسة أمازون، التي تنتج منتجات من **A** إلى **Z** تتلاءم مع جميع الثقافات وعادات وتقاليدها جميع المستهلكين الافتراضيين، وذات القدرات المالية والإنتاجية الكبيرة حتى تكفي كل متطلبات السوق العالمية.

يظهر أثر تطبيقها في مؤسسة أمازون في كون أنها تؤدي إلى:

- سهولة اختراق ودخول أسواق عالمية جديدة
- توفير الوقت والمسافات للمستهلكين الافتراضيين في جميع أنحاء العالم للحصول على منتجاتها

- سهولة الدفع بتوفير وسائل دفع وحماية وأمان.

3-4. إستراتيجيه الإحالة: تعتمد مؤسسة أمازون على أكثر المواقع العالمية مثل عملاق الإنترنت جوجل الذي يقدم للمؤسسة خدمات توجيه الإعلانات إلى كافة المستهلكين عبر العالم، والإحالة مباشرة على موقع المؤسسة. إذ تلجأ المؤسسة الافتراضية لاستعمال إستراتيجيه الإحالة للتعريف بنفسها في العالم، واكتساب زبائن جدد بأقل تكلفة وبأسرع وقت ممكن.

3-5. إستراتيجية التجديد: تعتمد مؤسسة أمازون في هذا على تجديد خدماتها، وتطويرها حسب ما يتطلبه سوق العمل، حيث تقوم بتطوير خدمات الموقع لتخدم المستخدم بشكل أفضل وتسهل من العمليات التجارية، التي تتم عبر الموقع، تحاول كسب رضا وثقة المستهلك من خلال تقديم وتطوير أساليب الحماية بالإضافة لتجديد خدماتها، حيث بدأت في أول الأمر ببيع الكتب لكن جددت وطورت

ووسعت من خطوط إنتاجها، لتنتقل إلى بيع كل شيء من **A** إلى **Z** يظهر أثر هذه الإستراتيجية عند تطبيقها من قبل مؤسسة الأمازون على نشاطها في:

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

- تقديم منتجات متجددة تتلاءم مع جميع الأذواق في الأسواق العالمية
- تعزيز برامج الحماية والأمان لحماية خصوصيات المستهلك الافتراضي ولحماية أمواله
- التجديد المستمر في الواجهة والخلفية لجذب المستهلكين الافتراضيين
- تخفيض التكاليف بإلغاء الوسطاء الافتراضيين.

3-6. إستراتيجية الحفاظ على ولاء الزبائن (تسيير علاقة الزبون): إن السعي في المحافظة على

ولاء الزبائن بعد جذبهم للمؤسسة الافتراضية، تعتبر من أهم العقبات التي تواجهها المؤسسات الافتراضية، نظرا لسهولة بلوغ الزوار إلى العديد من المؤسسات التي تعرض نفس المنتجات بسرعة عالية والمقارنة بين أسعارها وعلامتها التجارية بسهولة، وهنا تظهر أهمية المنافسة بالتركيز على توطيد علاقة الزبون والخدمات المقدمة عبر المؤسسة مثل تقديم هدايا رمزية، تقديم عروض سعرية، الحفاظ على المعلومات المتعلقة بخصوصيات كل زبون، تتبع مسار الزبائن عبر الشبكة... الخ.

الخاتمة

تمحور موضوع البحث حول الاستراتيجيات المنتهجة من طرف المؤسسات الافتراضية ولقد ناقشت الدراسة مفهوم المؤسسات الافتراضية والخصائص التي تتميز بها وفوائدها وأهم التحديات التي تواجهها من خلال الأدبيات المختلفة، ووصولاً لتحقيق أهداف هذه الدراسة فلقد تم مناقشة استراتيجيات مؤسسة الأمازون وأثرها على نشاطها التسويقي ومن بين نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- تنتهج المؤسسات الافتراضية استراتيجيات متنوعة تتمثل في إستراتيجية بورتر التنافسية، إستراتيجية التميز والريادة في التكاليف، والإستراتيجية التكنولوجية.
- الإستراتيجية الأنسب للمؤسسات الافتراضية هي الإستراتيجية التكنولوجية، لكونها سهلة التنفيذ على مستوى المؤسسات التي تنشط في البيئة الرقمية، بالإضافة لكونها تؤدي تلقائياً لتحقيق إستراتيجية التميز وتخفيض التكاليف معا.
- نجاح مؤسسة الأمازون في انتهاز استراتيجيات عامة تتمثل في إستراتيجية خفض التكاليف وإستراتيجية إشراك المستهلك في وصف المنتجات وترقيتها.

- مؤسسة الأمازون استراتيجيات تسويقية متنوعة، تتمثل في إستراتيجية التنويع من خلال تنويع خطوط الإنتاج، وإستراتيجية التوسع والنمو على المستوى الجغرافي لزيادة الخدمات المقدمة لغزو جميع دول العالم وهذا ما أوجد إستراتيجية التدويل، بالإضافة إلى إستراتيجية الإحالة على محركات بحث عالمية.
- تعتمد الإستراتيجيات التسويقية المنتهجة من طرف مؤسسة الأمازون على جملة من الركائز أهمها:

- تقديم مجموعة واسعة ومتنوعة من المنتجات.

- استخدام واجهة سهلة الاستخدام.

- التدرج بسهولة من الصغيرة إلى الكبيرة.

- استغلال المنتجات والموارد التابعة لها.

- استخدام أنظمة الاتصالات الحالية.

على ضوء نتائج الدراسة، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات أهمها:

- مسايرة التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، من خلال التجديد والتطوير.
- تعديل واجهة وخلفية موقع المؤسسة بين الحين والآخر والحرص على أخذ آراء الزوار بعين الاعتبار.
- إنشاء نظام دفع إلكتروني آمن ومتطور.
- تنشيط الملتقيات والأيام الدراسية والإعلانات للوقوف على ضرورة الرفع من ثقافة المستهلك تجاه المؤسسات الافتراضية، ومناقشة الصعوبات التي تحول دون ذلك.

قائمة المراجع

1 محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2010 ص 306

2. بوزيان عثمان: المؤسسات الافتراضية وأبعادها ضمن متطلبات اقتصاد المعرفة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، يومي 13/14 مارس 2012، المركز الجامعي خميس مليانة/الجزائر 7-8

مصدر الجدول: د. نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ للنشر، الرياض/المملكة العربية السعودية، 2004 ص 360

1. فاطمة مانع، بارك نعيمة(2008)، إدارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال الممارسة للتسويق الإلكتروني، مجلة العلوم الإنسانية، العدد37، الجزائر، ص 02
2. محمد عبد العظيم أبو النحا(2008)، التسويق المتقدم، د ط، الإسكندرية: الدار الجامعية، ص 343.

3.4. Régis MEISSONIER (2000) , "Organisation virtuelle : conceptualisation, ingénierie et pratiques" : "Enquête
Après des PME de la région des pays de la Loire," THESE pour l'obtention du
DOCTORAT, p29

5. نجم عبود نجم(2004)، الإدارة الالكترونية : الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، د ط، السعودية : دار المريخ، ص
88.

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

8. نجم عبود نجم(2004)، مرجع سبق ذكره، ص 371.
9. يوسف أحمد أبو فارة(8-9 مارس 2005)، إستراتيجية الأعمال عبر الإنترنت، في: الملتقى العلمي الدولي
حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الجزائر: جامعة ورقلة، ص.387
10. نجم عبود نجم(2004)، مرجع سبق ذكره، ص 156.
11. سعد غالي ياسين(1999)، الإدارة الدولية، الطبعة الأولى، عمان: دار اليازوري العلمية،
ص.160
12. إبراهيم بخت.(2000) التجارة الالكترونية: مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة،
الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ص.106
13. المرجع نفسه، ص.111
14. سهام موسي(2009-2010)، تحليل تنافسية المتاجر الالكترونية: دراسة حالة موقع أمازون.
مجلة الباحث، (العدد 07)، الجزائر: جامعة ورقلة، ص 271. أمازون تطلق خدمة إيصال الطرود لداخل منزلك
بدون تواجدك فيه/15/techandscience/news/ar-ae/www.msn.com

.61 Spangler ،T. (2018) "Amazon Has More than 100 Million Prime Subscribers ،Jeff
Bezos Discloses" *Variety*، Available

at: <https://variety.com/2018/digital/news/amazon-prime-100-million-subscribers-1202757832--/حيفبوزوس>

› <https://www.tech-wd.com/wd/2017/11/01-71> 01/11/2017، عالم التقنية ، الأخبار-tech-
wd.com/wd/2017/11/01 -

-د/حليمة خنوس، أ/د ابراهيم بختي، د/زينب شطبية، استراتيجيات المؤسسات الافتراضية دراسة حالة مؤسسة أمازون،
89/90، ص 15، العدد 2019 جامعة قاصدي مرباح- ورقلة (الجزائر) ، ABRP مجلة أداء المؤسسات الجزائرية

-د. محمد عبد العظيم أبو النجا: التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية/مصر، 2008 ص 319/318