

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Abbas Laghrou University of khenchela  
Faculty of Economics,  
Commercial and Management Sciences  
Department of Management Sciences.  
Specialization: Services Marketing



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عباس لغرور خنشلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية  
تخصص تسويق الخدمات

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي بعنوان :

## دور المواقع الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة عدد من الوكالات السياحية

إشراف الأستاذ(ة):

د/ بن بوزة الصديق

إعداد الطالب:

❖ بوضكة عمر

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	الأستاذ(ة)
رئيسا	جامعة عباس لغرور	أستاذ مساعد - أ	بلجبل خالد
مشرفا	جامعة عباس لغرور	محاضر - أ	بن بوزة الصديق
مناقشا	جامعة عباس لغرور	محاضر - ب	ثوامرية ريم

السنة الجامعية: 2024-2025

الله أكبر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة عباس لغرور - خنشلة

نموذج التصريح الشرفي

خاص بالالتزام باحترام قواعد النزاهة العلمية والأصالة

لإنجاز الأعمال البحثية

ملحق القرار رقم : 399 المؤرخ في : 20 جويلية 2016

الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

أنا الممضي أدناه : بوصكة عمر

صاحب بطاقة الطالب رقم 20114050720/ الصادرة بتاريخ : 04 اكتوبر 2023

المسجل في : جامعة عباس لغرور خنشلة

كلف بإعداد مذكرة نهاية الدراسة : ماستر - تخصص : تسويق الخدمات

تحت عنوان :

دور المواقع الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة عدد من الوكالات السياحية

أصرح بشرفي أنني التزم بمراعاة المعايير العلمية والمهنية، ومعايير الأخلاقيات المهنية، النزاهة والأصالة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

خنشلة في : 25-05-2025

التوقيع

بوصكة عمر

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الدور المحوري الذي تلعبه المواقع الإلكترونية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية لوكالات السياحة والأسفار في الجزائر، تنطلق الدراسة من فرضية أن المواقع الإلكترونية، في سياق التحول الرقمي الراهن، قد تجاوزت كونها مجرد واجهة معلوماتية لتصبح أداة استراتيجية حاسمة لتقديم الخدمات، تخصيص التجارب، وبناء علاقات مستدامة مع العملاء.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي وتم استخدام المقابلات المعمقة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مسيري وكالتين سياحيتين مختارتين في ولاية خنشلة هما وكالة تيمقاد للسفر ووكالة العوالي للسفر.

وتوصلت الدراسة إلى أن التواجد الرقمي المتمثل في الموقع الإلكتروني الخاص يساهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية، وخفض التكاليف، وبناء تميز فريد من خلال عرض الخدمات المبتكرة، وتعزيز التركيز على شرائح محددة من العملاء وبناء علاقات قوية معهم

**الكلمات المفتاحية:** موقع إلكتروني، ميزة تنافسية، وكالات سياحية، ولاية خنشلة

### **Abstract:**

This study aims to analyze the pivotal role websites play in achieving and enhancing the competitive advantage of travel and tourism agencies in Algeria. The study is based on the premise that, in the context of the current digital transformation, websites have gone beyond being a mere information interface to becoming a crucial strategic tool for delivering services, personalizing experiences, and building sustainable relationships with customers.

To achieve the objectives of the study, the descriptive and analytical approach was used, and in-depth interviews were used as the main tool to collect data from managers of two selected travel agencies in Khenchela Province, namely Timgad Travel Agency and Al-Awali Travel Agency.

The study concluded that digital presence in the form of a dedicated website contributes to operational efficiency, reducing costs, and building a unique distinction by offering innovative services, enhancing focus on specific customer segments, and building strong relationships with them.

**Keywords:** website, competitive advantage, travel agencies, Khenchela province

# شكر وتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي الكرام كل بصفته وشخصه كما لا يفوتني أن أتقدم

بخالص عبارات التقدير والإحترام لكل زملاء الدراسة كل باسمه ومكانته .

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كلّ الأحبة والأصدقاء وأخص بالذكر  
أختي (أمي) وأولادها وأبي قرّة عيني وإخوتي وإلى زوجتي المصون وإلى أصحابي  
الكرام هشام وحمزة وعبد الرحيم الذين كانوا ولا زالوا لي خير سند ومعين .

عمر .

فهرس المحتويات	
الصفحة	العنوان
/	البسمة
III	شكر وتقدير
IV	اهداء
V	فهرس المحتويات
أ - و	مقدّمة
<b>الفصل الاول : دور الموقع الإلكتروني في المؤسسات الخدمية</b>	
1	مقدمة الفصل
2	المبحث الأول : أساسيات حول الموقع الإلكتروني
2	المطلب الأول : مفهوم وخصائص الموقع الإلكتروني
3	المطلب الثاني : أهمية وأنواع المواقع الإلكترونية في العصر الرقمي
4	المطلب الثالث: مكونات الموقع الإلكتروني
5	المبحث الثاني: معايير جودة المواقع الإلكترونية
5	المطلب الأول: مفهوم جودة الموقع الإلكتروني
6	المطلب الثاني: معايير جودة المواقع الإلكترونية
7	المطلب الثالث: معايير تقييم المواقع الإلكترونية
13	المبحث الثالث: دور المواقع الإلكترونية في تسويق الخدمات
13	المطلب الاول: الموقع كقناة تواصل وتفاعل
15	المطلب الثاني: التسويق الرقمي والخدمات عبر الأنترنت
18	المطلب الثالث: التخصيص والتفاعل في تقديم الخدمة
20	خاتمة
<b><u>الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية</u></b>	
21	مقدمة الفصل
22	المبحث الأول: ماهية التنافسية
22	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
23	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية
24	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

26	المبحث الثاني: الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة
26	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية
26	المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية
33	المطلب الثالث: تحليل القوى التنافسية لـ بورتر
37	المبحث الثالث: العلاقة بين خصائص الموقع الإلكتروني وتحقيق الميزة التنافسية
37	المطلب الأول: تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال المواقع الإلكترونية
44	المطلب الثاني: صياغة وتحديد إستراتيجية الموقع الإلكتروني
49	المطلب الثالث: تحليل اللوحة الاستراتيجية للموقع الإلكتروني
52	خاتمة
<b>تقييم فعالية المواقع الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية</b>	
53	مقدمة الفصل
54	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
54	المطلب الأول: منهج الدراسة
56	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي
60	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
60	المطلب الأول: نتائج المقابلة بوكالة السياحة تيمقاد للسفر
69	المطلب الثاني: نتائج المقابلة في وكالة "العوالي للسياحة و السفر
71	المطلب الثالث: تحليل مقارنة لدور التواجد الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية
75	خاتمة
76	خاتمة عامة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	قائمة الجداول	الرقم
7	جدول يبين مختلف المعايير الخاصة بجودة المحتوى	1
8	جدول يبين مختلف المعايير الخاصة بجودة التصميم	2
10	جدول يبين مختلف المعايير الخاصة بجودة التنظيم	3
11	جدول يبين مختلف المعايير الخاصة بجودة سهولة التعامل	4
42	مصادر تكوين القيمة المضافة	5
56	جدول يبين عدد عمال وكالة تيمقاد على المستوى الوطني	6

## قائمة الاشكال

الصفحة	قائمة الاشكال	الرقم
34	القوى الرئيسية للمنافسة	1
38	تأثير المنافسة الافتراضية على القوى التنافسية	2
43	التكامل الراسي للموقع الالكتروني	3
44	مراحل صياغة واعداد استراتيجية الموقع	4
57	الهيكل التنظيمي لوكالة تيمقاد للسفر	5

# المقدمة

## مقدمة

تشهد البيئة الاقتصادية المعاصرة تحولات جذرية نتيجة للتطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقد أصبحت المواقع الإلكترونية أداة حيوية للمؤسسات في مختلف القطاعات، حيث لم تعد مجرد وسيلة لعرض المنتجات والخدمات، بل أصبحت منصة استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية.

تكتسب المواقع الإلكترونية أهمية متزايدة في عالم الأعمال، حيث تتيح للمؤسسات الوصول إلى أسواق جديدة، وتوسيع قاعدة عملائها، وتحسين كفاءة العمليات، وتعزيز التواصل مع العملاء والموردين. كما تلعب دورا محوريا في بناء العلامة التجارية، وتحسين صورة المؤسسة، وتعزيز الثقة والمصداقية. وفي ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق، تسعى المؤسسات إلى البحث عن مصادر جديدة للميزة التنافسية، وتعتبر المواقع الإلكترونية أحد أهم هذه المصادر، حيث تتيح للمؤسسات تقديم قيمة مضافة للعملاء، وتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل، وتجاوز توقعاتهم. حيث تعتبر الميزة التنافسية مفهوما أساسيا في الإدارة الاستراتيجية، حيث تشير إلى القدرة على تحقيق أداء متفوق مقارنة بالمنافسين. ويمكن للمؤسسات تحقيق الميزة التنافسية من خلال عدة طرق، بما في ذلك التكلفة المنخفضة، والتميز في المنتجات والخدمات، والتركيز على شريحة معينة من العملاء.

بناء على ما سبق ذكره نطرح الاشكالية التالية :

- مامدى تأثير المواقع الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية للوكالات السياحية محل الدراسة ؟

ويندرج تحت الاشكالية الرئيسية مجموعة من الاسئلة الفرعية والتي سنحاول الاجابة عليها اثناء البحث

• هل ساهمت المواقع الإلكترونية في تقليل التكاليف التشغيلية للوكالات محل الدراسة ؟

• إلى أي مدى تساهم المواقع الإلكترونية في تخصيص الخدمات والعروض لتلبية الاحتياجات الدقيقة

للشريحة السوقية المستهدفة؟

• هل تعكس خصائص الموقع الإلكتروني تفردا وعامل تميز للوكالات محل الدراسة؟

1- فرضيات الدراسة :

قصد الإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية المطروحة، حاولنا صياغة عدد من الفرضيات والمتمثلة في:

• تساهم المواقع الإلكترونية في تقليل التكاليف التشغيلية لتحقيق الميزة التنافسية في الوكالات محل

الدراسة .

• تساهم المواقع الإلكترونية في تعزيز استراتيجية التركيز لتحقيق الميزة التنافسية في الوكالات محل

الدراسة .

• تساهم المواقع الإلكترونية في تعزيز استراتيجية التميز والاختلاف لتحقيق الميزة التنافسية في الوكالات

محل الدراسة .

2- أهمية الموضوع:

في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق، تسعى المؤسسات إلى البحث عن مصادر جديدة للميزة التنافسية، وتعتبر المواقع الإلكترونية أحد أهم هذه المصادر، حيث تتيح للمؤسسات توسيع نطاق الوصول إلى العملاء من خلال الوصول إلى أسواق جديدة وجمهور أوسع، مما يزيد من فرص النمو والتوسع. إضافة إلى تحسين تجربة العملاء من خلال تصميم مواقع إلكترونية سهلة الاستخدام وتفاعلية، تلبي احتياجات العملاء وتوفر لهم تجربة متميزة. كما تعزز التفاعل مع العملاء من خلال التواصل المباشر مع العملاء، والاستماع إلى آرائهم وملاحظاتهم، وبناء علاقات قوية ومستدامة، وتبسيط العمليات التجارية من خلال أتمتة العمليات التجارية، وتقليل التكاليف، وتحسين الكفاءة، وتسريع وتيرة العمل.

3- أهداف الدراسة:

- الكشف عن طبيعة وتأثير المواقع الإلكترونية على الميزة التنافسية للمؤسسات الخدماتية: هذا هدف عام يسعى إلى فهم العلاقة الأساسية بين وجود واستخدام المواقع الإلكترونية وبين قدرة المؤسسات الخدماتية على التميز والتفوق على منافسيها.
- تحديد دور المواقع الإلكترونية في تعزيز تجربة العملاء ورضاهم في المؤسسات الخدماتية.
- فحص تأثير المواقع الإلكترونية على بناء وتعزيز ولاء العملاء للمؤسسات الخدماتية.
- دراسة دور المواقع الإلكترونية في توسيع نطاق الوصول إلى أسواق جديدة وجذب شرائح عملاء متنوعة للمؤسسات الخدماتية.
- تحليل تأثير المواقع على بناء وتعزيز العلامة التجارية وصورة المؤسسة في أذهان العملاء.
- الكشف عن دور المواقع الإلكترونية في تمكين المؤسسات الخدماتية من تقديم خدمات متميزة.
- فحص تأثير المواقع الإلكترونية على قدرة المؤسسات الخدماتية على الاستجابة السريعة لاحتياجات وتوقعات العملاء المتغيرة

4- مبررات اختيار الموضوع

ان من بين الاسباب والمبررات التي دفعتنا لاختيار الموضوع :

أ- مبررات ذاتية:

- نوع التخصص الذي يفرض علينا دراسة مثل هذه المواضيع
- رغبة الطالب في الكشف عن حيثيات الموضوع

ب- مبررات موضوعية:

- الأهمية المتزايدة للقطاع الخدمي: يشكل القطاع الخدمي جزءًا كبيرًا ومنتاميًا من الاقتصادات الحديثة. فهم كيفية تحقيق الميزة التنافسية في هذا القطاع أمر بالغ الأهمية لنمو وازدهار هذه الاقتصادات.

- الدور الحيوي للمواقع الإلكترونية في المؤسسات الخدمائية: أصبحت المواقع الإلكترونية أداة أساسية للمؤسسات الخدمائية في تقديم خدماتها، والتواصل مع عملائها، وبناء علامتها التجارية. دراسة تأثير هذه المواقع على الميزة التنافسية يكتسب أهمية عملية كبيرة

### 5- المنهج المتبع في الدراسة

ان المنهج المتبع في الدراسة موضوع البحث هو المنهج الوصفي التحليلي الجانب الوصفي يعود الى الاعتماد على المراجع المكتوبة كمصدر لمختلف المفاهيم النظرية المشكلة للموضوع ، أما الجانب التحليلي يظهر من خلال دراسة الحالة عن اثر المواقع الالكترونية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمائية في مجال السياحة حيث سيتم استخدام الاستبيانات والمقابلات لجمع البيانات من عينة متنوعة من المؤسسات و تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية والوصفية المناسبة.

### 6- الدراسات السابقة :

1. دراسة إبراهيم بختي، 2002 : " دور الأنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر" ، في هذه الدراسة حاول الباحث إبراز أهمية تطبيق التجارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسات والإستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة وذلك من أجل تعريف المؤسسات بأهمية تشييد المواقع الإلكترونية والفوائد المترتبة عنها في ظل العولمة ، وقد خلص الباحث أن طبيعة الوضع الراهن الذي تعيشه الجزائر يفرض عليها إنشاء تجارة إلكترونية للإستفادة من التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال ، وتوصل كذلك إلى أن تطبيق هذه التجارة قابل للتجسيد نظرا للمقومات المادية والبشرية والمالية التي تمتلكها الجزائر في قطاع الخدمات

2. دراسة صراع كريمة (2014) ، " واقع وآفاق التجارة الإلكترونية في الجزائر"

## مقدمة

هدفت التجارة إلى إلقاء الضوء على التجارة الإلكترونية بإعتبارها من المفاهيم الجديدة في العالم الإقتصادي ، كذلك معرفة واقع استخدام الإقتصاد الجزائري للتجارة الإلكترونية والخطط التي تتبناها الجزائر لإعتمادها على هاته التجارة واستخلصت هذه الدراسة بجملة من النتائج من بينها وضع برامج دعم وتحفيز ومساعدة الأفراد والشركات في التجارة الإلكترونية بتنمية التدريب والخبرة الفنية اللازمين للإشتراك بفعالية في التجارة الإلكترونية ، وزيادة الإستثمار في مجال تأهيل الموارد البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات والشبكات والإتصال في فروع التخصصات ذات الصلة بالأعمال من خلال التعليم والتدريب وتعزيز روح الإبداع والإبتكار وتطوير البحث العلمي ، ونشر الوعي بأهمية التجارة الإلكترونية وذلك من خلال إبراز ما لها من فوائد ومزايا وتعزيز الثقة من أجل استخدام وسائل الدفع الإلكترونية وذلك من خلال تكثيف الحملات التحسيسية وإجراء البحوث والدراسات المتعلقة بسبل الإستفادة من تقنيات التجارة الإلكترونية .

3. دراسة **نهار خالد بن الوليد 2017** ، "دور مواقع التواصل الإجتماعي في تحديث الأنشطة التسويقية موقع فايسبوك نموذجا ، وهي عبارة عن مقال منشور في مجلة البديل الإقتصادي بجامعة زيان عاشور الجلفة" دراسة

وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية مواقع التواصل الإجتماعي فيسبوك نموذجا في تحديث الأنشطة التسويقية للمؤسسات مثل الترويج والإعلان للمنتجات السلعية والخدماتية ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن التسويق عبر مواقع التواصل الإجتماعي يعد تقنية وآلية سريعة وسهلة وغير مكلفة لنشر أفكار وخدمات و سلع المؤسسات مهما اختلف نشاطها فهي تؤدي زيادة عدد المبيعات والإتصال الفوري بالمستهلكين ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم .

**الفصل الأول :**  
**دور الموقع إلكتروني في**  
**المؤسسات الخدمية**

## تمهيد

أصبحت المواقع الإلكترونية في العصر الحديث الواجهة والقناة الأكثر استخداما في شتى المجالات والمعاملات، ولهذا اتجه الأفراد والمؤسسات وحتى الدول للإستثمار في هذا المجال بما يقدمه من مزايا وفوائد إقتصادية وإجتماعية وغيرها، وإلى جانب توجه مؤسسات اليوم على اختلاف وتعدد نشاطها لإستغلال هذه التكنولوجيا فإنها تشهد اتجاها موازيا لتحسين خدماتها من أجل الحفاظ على بقائها في ظل التغيرات التكنولوجية السارية .

وسنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء :

المبحث الأول : أساسيات حول الموقع الإلكتروني

المبحث الثاني : معايير جودة المواقع الإلكترونية

المبحث الثالث: دور المواقع الإلكترونية في تسويق الخدمات

## المبحث الأول : أساسيات حول الموقع الإلكتروني

في المشهد التنافسي المتزايد للقطاع الخدماتي، يمثل الموقع الإلكتروني حجر الزاوية في استراتيجية أي مؤسسة تسعى للوصول إلى عملائها وتقديم خدماتها بكفاءة وفعالية، إذ لم يعد الموقع مجرد بطاقة تعريف رقمية، بل تحول إلى منصة تفاعلية حيوية، وقناة تواصل مباشرة، وأداة أساسية لتقديم القيمة المضافة للعملاء، حيث تتناول أساسيات الموقع الإلكتروني في المؤسسات الخدماتية جوانب متعددة، بدءاً من التصميم وسهولة الاستخدام، مروراً بعرض الخدمات والمعلومات بوضوح، وصولاً إلى توفير آليات تفاعلية للدعم والتواصل، وبناء الثقة وتعزيز تجربة العملاء، وعليه فإن الفهم العميق لهذه الأساسيات وتطبيقها بشكل استراتيجي يمكّن المؤسسات الخدماتية من تعزيز حضورها الرقمي، وجذب عملاء جدد، والاحتفاظ بالعملاء الحاليين و تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر.

## المطلب الأول: مفهوم وخصائص الموقع الإلكتروني

## أولاً: مفهوم الموقع الإلكتروني

يعرّف الموقع الإلكتروني بأنه: مجموعة من الملفات المخزنة بشكل محدد ومنظم على خادم الأنترنت ويمكن أن يحوي هذا الخادم على عدد كبير من المواقع تبعا لسعة تخزينه. فالموقع الإلكتروني هو مجموعة من الصفحات والنصوص والصور ومقاطع الفيديو المترابطة وفق هيكل متماسك ومتفاعل يهدف إلى عرض ووصف المعلومات والبيانات عن جهة ما أو مؤسسة ما بحيث يكون الوصول إليه غير محدد بزمان ومكان وله عنوان فريد يميزه عن بقية المواقع على شبكة الأنترنت.<sup>1</sup>

ويمكن أن يحتوي الموقع على موقع فرعي واحد أو أكثر، والموقع الفرعي هو موقع متداخل في موقع ويب آخر يسمى موقع الويب الذي يحتوي على مواقع فرعية، إذ اعتبرنا موقع الويب دليلاً يحتوي على مجموعة من المجلدات فإن الموقع عبارة عن مجلد فرعي يحتوي على موقع ويب مستقل بذاته.

## ثانياً: خصائص الموقع الإلكتروني

للمواقع الإلكترونية مجموعة من الخصائص نذكر أهمها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-فوزية محمدي، استخدام الأنترنت في التعليم الجامعي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، العدد 06 ، مارس 2011 ، ص114.

<sup>2</sup>-طارق طه، التسويق والتجارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ط 2، 2005، ص 453

- 1- أن يكون موقع التصميم الإلكتروني بسيط وسهل التعامل معه .
- 2- أن يتميز الموقع الإلكتروني بوضوح الهدف والخدمات بحيث يستطيع المستفيد منها معرفة الخدمات التي يقدمها الموقع والاستفادة منه من الصفحة الأولى له .
- 3- أن تكون المعلومات المتاحة في الموقع الإلكتروني محددة ومرتبطة .
- 4- أن يتجاوب الموقع الإلكتروني مع احتياجات المستخدمين وأن يأخذ بعين الاعتبار آراءهم عن الموقع وخدماته .
- 5- أن تكون واجهة الموقع الإلكتروني متاحة دائما وتستوعب أكبر عدد ممكن من متلقي الخدمات .
- 6- أن يمتاز بسهولة التصفح وأن يتمكن مستخدم الموقع من الانتقال بين صفحاته بسهولة .
- 7- أن يكون عنوان الموقع الإلكتروني سهلا ومختصرا ويعبر عن طبيعة نشاط المنظمة .

### المطلب الثاني : أهمية وأنواع المواقع الإلكترونية في العصر الرقمي

#### أولا: أهمية الموقع الإلكتروني

- للمواقع الإلكترونية العديد من الفوائد التي تعود على الأشخاص والشركات نجد منها <sup>1</sup>:
- تقوم المواقع الإلكترونية بتقديم العديد من المعلومات الهامة للأشخاص بشكل مجاني وذلك من خلال المواقع الموسوعية وبعض مواقع العلوم والمعرفة .
  - ساعدت المواقع الإلكترونية على حل العديد من المشاكل التي تواجه الأشخاص .
  - ساعد وجود المواقع الإلكترونية على حل المشاكل المتعلقة بضيق الوقت وقلة المال بالنسبة للعديد من الأشخاص حيث عملت المواقع الإلكترونية على تسريع إنجاز الكثير من الأعمال الروتينية .
  - ساعدت المواقع الإلكترونية على توفير الكثير من وسائل الترفيه.
  - تساعد المواقع الإلكترونية على الاستقلال المالي حيث أنها تجعل الكثير من الأشخاص يقومون بعمل أعمال خاصة بهم تساعد على كسب المال .
  - سهلت المواقع الإلكترونية عملية التعليم من خلال التعليم الإلكتروني .

<sup>1</sup> رباح رباح ، التفاعلية في المواقع الإلكترونية الجامعية موقع التعليمي لجامعة ورقلة ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الحاسوب و تكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي ، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 5-6-2014 . ص 322\_325 ، متاحة على الموقع:

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/7787/1/riab%20rabeh.pdf>

- تعمل المواقع الإلكترونية على ربط الأشخاص ببعضهم، كما أنها تسهل تبادل الثقافات وذلك من خلال المنتديات أو مواقع التواصل الاجتماعي أو أي موقع آخر من المواقع التي تتيح للأشخاص التعليق على المواضيع التي تعترضهم .

### ثانيا : أنواع المواقع الإلكترونية

يمكن تقسيم المواقع الإلكترونية إلى عدة أنواع منها :

#### 01: المواقع الإلكترونية من حيث طبيعة المحتوى

هناك العديد من أنواع المواقع الإلكترونية على حسب ملكيتها ومنها <sup>1</sup>:

- أ . مواقع التجارة الإلكترونية : حيث أصبحت هذه المواقع من أهم وأكثر المواقع انتشارا نظرا لتحقيقها الكثير من الأرباح خلال فترة زمنية وجيزة .
- ب. المواقع الشخصية : هي مواقع خاصة بالأشخاص والتي يقوم الشخص بعرض العديد من المعلومات والبيانات التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في العديد من المجالات من خلال نشر محتوى صوتي أو مرئي .
- ج. المواقع التعليمية : هي المواقع التي تهتم بتقديم محتوى علمي واضح وهادف، غالبا ما تنتمي هذه المواقع إلى الحكومات والوزارات وتكون هذه المواقع معروفة .
- د. المواقع الإخبارية : هي مواقع متخصصة في عرض الكثير من الأخبار وتتطلب وجود فريق عمل نشط، حيث أنها تعمل على تقديم الأخبار الجارية والأحداث العاجلة .
- هـ. مواقع التواصل الاجتماعي : وهي من أكثر المواقع التي عليها إقبال كبير من الأشخاص وتعمل هذه المواقع على ربط الأشخاص ببعضهم البعض وتبادل الثقافات .
- و. مواقع الدفع عبر الأنترنت : يتيح للعملاء الدفع عن طريق بطاقات الائتمان والتحويلات البنكية عن بعد .
- ز. مواقع الإستشارات : حيث تم تصميمها من أجل تقديم المعلومات الإستشارية التي تدور حول موضوعات معينة يحتاجها الأشخاص بكثرة في أمور الحياة .

<sup>1</sup> Brahim, M , Introduction à la Technologie des Portails d'Entreprise. Colloque international Gouvernance et développement de la PME-PMI, Hôtel Hilton, Alger, (24-25-06-2003), p. 04.

## 02: المواقع الإلكترونية من حيث البرمجة

وتنقسم بدورها إلى:<sup>1</sup>

أ. **المواقع الثابتة** : وتتميز بأنها بسيطة وسهلة من حيث كم المحتوى والبيانات المعروضة عليها، وهذه النوعية من المواقع كانت تعد للقراءة فقط أي أنها صفحات غير تفاعلية ولكن عملية التعديل عليها أو تغيير المحتوى لا بد أن يتم من خلال مطور الموقع .

ب. **مواقع إلكترونية تفاعلية** : من أكثر المواقع الموجودة في الوقت الحالي والتي يتم تصميمها وتطويرها عن طريق لغات برمجة معينة ويتم الحصول على المحتوى من خلال قاعدة بيانات أو ملف .

## المطلب الثالث : مكونات الموقع الإلكتروني

يجب أن يتوفر الموقع الإلكتروني على مجموعة من العناصر ندرجها فيما يلي:

1- **الصفحة الرئيسية** : تعتبر الصفحة الرئيسية لأي موقع إلكتروني بمثابة واجهة له، وأهم صفحة فيه إذ تترك انطباعاً أولياً حول الموقع وكذلك طبيعة المنتجات التي تقدمها المؤسسة، ومن خلالها يتم الانتقال إلى باقي صفحات الموقع، لذلك يجب إعطاء أهمية كبيرة لها بحيث تكون واضحة وجذابة وسهلة الاستخدام، لاستقطاب أكبر عدد ممكن من الزوار.

2- **تصميم وترتيب باقي صفحات الموقع**: على الرغم من أهمية الصفحة الرئيسية إلا أنه لا يجب إهمال باقي صفحات الموقع الإلكتروني، ففي بعض الأحيان قد يصل الزبون للصفحة الفرعية دون المرور بالصفحة الرئيسية وعليه عند تصميم الموقع الإلكتروني فإنه يجب الاهتمام بتحديد الخطوط والألوان والرسومات والصور والمؤثرات الصوتية والحسية التي تناسب الموقع ورسالته.

3- **شريط الاستكشاف والبحث**: هو عبارة عن شريط يضم مجموعة من المعلومات وهو أحد مكونات الصفحة الرئيسية إذ من خلاله يتمكن الزبون من التعرف على محتويات الموقع.

4- **سهولة وإمكانية الاستخدام**: تسعى إدارة موقع الويب إلى جعل الموقع الإلكتروني سهل الوصول إليه واستخدامه بسلاسة من خلال عدة عناصر أهمها: العرض الفعال للمنتجات وتحقيق عملية البحث وعملية الشراء والبيع وتعقب طلبية الشراء .

5- **إختبار مستوى سهولة الموقع وقابليته للإستخدام** : إن انتظار الزبون أمام جهاز الحاسوب أثناء تحميل الصفحة في انتظار شراء سلعة أو خدمة معينة يشبه انتظاره في إحدى صفوف الانتظار في أحد

<sup>1</sup> - بلال وانيس ، المواقع الإلكترونية في المؤسسات الحكومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال تخصص علاقات عامة ، جامعة بسكرة، 2014 ، ص17-18

المتاجر التقليدية ، ويمكن قياس سهولة الموقع وقابليته للإستخدام من خلال مقاييس كثيرة مثل عدد النقرات فكلما زاد عدد النقرات يقل مستوى سهولة الموقع .

6- استخدام الأدوات والنظم التكنولوجية الخاصة بإنجاز عمليات البيع والشراء : ومن بين هذه الأدوات والنظم المستخدمة: عربة التسوق، النظم الخاصة بإنجاز الطلبات، نظم الدعم المالي، نظم التحميل والتوزيع .

### المبحث الثاني: معايير جودة المواقع الإلكترونية

في العصر الرقمي الحالي، أصبحت المواقع الإلكترونية واجهات أساسية للمؤسسات والأفراد على حد سواء، لضمان فعالية هذه الواجهات وتحقيق أهدافها، تبرز أهمية الإلتزام بمعايير جودة محددة، تتناول هذه المعايير جوانب متعددة في تصميم وتطوير وإدارة المواقع الإلكترونية، بدءاً من جودة المحتوى وسهولة الإستخدم وصولاً إلى الأداء التقني والأمان، ويهدف الإلتزام بهذه المعايير إلى تعزيز تجربة المستخدم، وبناء الثقة والمصداقية، وتحسين محركات البحث، وتحقيق الأهداف المرجوة من إنشاء الموقع الإلكتروني

#### المطلب الأول: مفهوم جودة الموقع الإلكتروني

يشير مفهوم الجودة في سياق المواقع الإلكترونية إلى قدرة الخدمة المقدمة على الوفاء بتوقعات العملاء والزوار، بل وتجاوزها في بعض الأحيان، وقد عرف مفهوم الجودة على أساس أنه : "توافق الإعتمادية مع السوق مع انخفاض التكلفة" ، ويمكن التعرف على مفهوم جودة الموقع الإلكتروني من زاويتين :

**الأولى :** وجهة نظر المبرمجين والقائمين على الموقع، بحيث تمثل الجودة إمكانية الصيانة والأمان والقيام بالوظائف وكل ما يخص الموقع .

**الثانية :** وجهة نظر العملاء المستفيدين، فتتمثل الجودة في سهولة الإستخدم، وسرعة الوصول إلى المعلومات، وجاذبية التصميم، والمحتوى ذو القيمة، والموثوقية، وغيرها من الخصائص التي تؤثر على تجربة المستخدم ورضاه .

### المطلب الثاني : معايير جودة المواقع الإلكترونية

اختلفت الآراء في تحديد معايير جودة المواقع والخدمات الإلكترونية المقدمة بسبب التوجهات العلمية والتخصصية، ومع ذلك، يمكن حصر أهم المعايير في تقييم جودة المواقع الإلكترونية وهي<sup>1</sup>:

**أولاً: المحتوى (يُقدر درجة تقييم هذا المعيار بـ 30%)**: ويشمل: المعاصرة، ومقدار مواكبة المحتوى للتطور في المجال الموضوعي، والتحديث المستمر والدائم، ومعرفة تاريخ ظهور الملف الإلكتروني ومواعيد التحديث والتغطية المعرفية، والإشارة إذا كان المحتوى لم تكتمل معلوماته بعد، والموضوعية، والإبتعاد عن أشكال التحريف المقصود بما يؤدي إلى فقدان مصداقية الموقع. ولا بد أن يرافق الموضوعية الدقة في المعلومات لخلق ثقة لدى المتصفح، والتأكد من خلو المعلومة من القصور والأخطاء العلمية وكذلك الطباعية واللغوية والنحوية ووضوح مصادر المعلومة.

**ثانياً: التصميم (يُقدر درجة تقييم هذا المعيار بـ 20%)**: وهو أحد العناصر الرئيسية في عملية التقييم، ويُقصد به: إظهار الموقع بأبهى صورة بحيث يجذب المستفيدين إليه، ومكونه أطول مدة وتكرار زيارته مرات أخرى .

**ثالثاً: التنظيم أو الترتيب (يُقدر درجة تقييم هذا المعيار بـ 20%)**: وهو من أهم عناصر عملية التقييم، ويعني المنهجية الواضحة والميسرة والمنظمة، مثل الترتيب الزمني أو الأبجدي أو الجغرافي أو الهيكل التنظيمي، وكل ذلك لغرض تسهيل مهمة المستفيد<sup>2</sup>.

**رابعاً: سهولة التعامل (يُقدر درجة تقييم هذا المعيار بـ 30%)**: وهي تعني سهولة استعمال الموقع من قبل المستفيد بغض النظر عن خلفيته العلمية، للحصول على المعلومة المطلوبة، وسرعة الإنجاز بأقل قدر من الوقت والجهد، مما يحفز على معاودة الاستعمال، وهذا يزيد من قيمة الموقع.

### المطلب الثالث : معايير تقييم المواقع الإلكترونية

هناك أربعة معايير رئيسة لتقييم جودة المواقع الإلكترونية وهي : المحتوى، والتصميم، والتنظيم، وسهولة التعامل، وينبثق من كل معيار من هذه المعايير مجموعة من المؤشرات المستخدمة في تقويم جودة الموقع الإلكتروني وصولاً إلى موقع إلكتروني مثالي، ويمكن استخدام الجدول كأداة للمقارنة بين جودة

<sup>1</sup> حمد فانتن، أمان الصعوب ، تقييم مستوى جودة المواقع الإلكترونية لمكتبة الجامعة الأردنية من وجهة نظر الطلبة في ضوء المعايير العالمية لتصميم جودة مواقع الإنترنت، دراسات العلوم التربوية ، الجامعة الأردنية ، الاردن، مج. 46، ع.3، (2019)، ص 88

<sup>2</sup> -حمد فانتن، أمان الصعوب، مرجع سابق، ص 99.

المواقع الإلكترونية المختلفة، أو لتحسين صورة وأداء موقع إلكتروني معين، أو لتوفير مرجع ودليل لمصممي المواقع عند تصميم مواقع جديدة<sup>1</sup> :

1. **جودة المحتوى** : يقاس بمدى كفاية المعلومات وتوافقها مع اهتمامات المستخدمين، إضافة إلى موثوقيتها ومصادرها المذكورة في الجدول المبين أدناه :

**الجدول رقم (1) : المعايير الخاصة بجودة المحتوى**

<p>(أ) المعلومات على الموقع حديثة (ب) عدد مرات التحديث خلال فترة زمنية محددة معقول : (ج) وضوح وقت آخر تحديث للمستخدم:</p>	<p>1.1. <b>التحديث</b> : يُعد تحديث المعلومات على الموقع الإلكتروني من المعايير الأساسية لجودة المحتوى، ويمكن قياس هذا المؤشر بناءً على البنود الآتية :</p>
<p>(أ) يحتوي الموقع معلومات عن أهداف المؤسسة : (ب) يحتوي الموقع معلومات عن نشأة المؤسسة : (ج) يحتوي الموقع معلومات عن المستفيدين من المؤسسة (د) يحتوي الموقع معلومات عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة (هـ) يحتوي الموقع صوراً توضيحية عن المؤسسة ومرافقها:</p>	<p>2.1. <b>الصلة</b> : يقيس هذا المؤشر مدى صلة الموقع بالمؤسسة من حيث المحتوى والشمولية والتفصيل في المعلومات. ويمكن قياس هذا المؤشر حسب البنود الآتية:</p>
<p>(أ) توفر التصفح بأكثر من لغة (ب) يراعي الموقع اختلاف ثقافة المتصفحين بغض النظر عن الدولة التي ينتمون لها</p>	<p>3.1. <b>تعدد اللغات والثقافة</b> : يوفر التصفح بأكثر من لغة ومراعاة لإختلاف ثقافة المتصفحين ، ويمكن قياس هذا المؤشر حسب البنود الآتية :</p>
<p>(أ) دقة المعلومات على الموقع (ب) لا يوجد أخطاء قواعديّة أو لغوية ظاهرة على الموقع</p>	<p>4.1. <b>الدقة</b> : يقيس هذا المؤشر دقة المعلومات المنشورة على الموقع ويمكن</p>

<sup>1</sup>-محمد مصطفى حسين ، تقييم جودة المواقع الإلكترونية ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العراق ، المجلد 6 ، العدد 18، 2010 ، ص 39

قياسه حسب البنود الآتية :	(ج) مصادر المعلومات على الموقع موثقة
5.1 المسؤولية : مدى ثقة المستخدم بالمعلومات الواردة، يمكن قياس هذا المؤشر حسب :	(أ) توافر العنوان الفعلي للشركة على الموقع (ب) يوجد معلومات عن الإدارة العليا مع الصفة الوظيفية (ج) يوجد معلومات عن حقوق الطبع للموقع (د) يوجد بريد إلكتروني للقائمين على الموقع للاتصال بهم

**المصدر :** فاطمة الراعي ، خدمات السياحة الالكترونية ومقوماتها في الجزائر ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الاتصال التسويقي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ، جامعة غرداية ، 2015 ، ص 7 .

**2 . جودة التصميم:** ترتبط بمدى ملاءمة الجوانب الجمالية والابتكارية لنوع الخدمة، وتأثيرها الإيجابي على رغبة المستخدم في التفاعل والاستكشاف .

**الجدول رقم (2) : المعايير الخاصة بجودة التصميم**

1.2 . الجاذبية : جاذبية الموقع من حيث الابتكار في التصميم، والجمال في الصور والحركات، بحيث يجعل المستخدم سعيدًا ومتحمسًا لزيارة الموقع. ويمكن قياس هذا المؤشر حسب البنود الآتية :	(أ) الموقع يتصف بالجاذبية من حيث الابتكار في التصميم (ب) الموقع يتصف بالجمال في الصور والرسوم والحركات (ج) الموقع له تأثير عاطفي بحيث يجعل المستخدم متحمسًا لزيارته
2.2 . الملاءمة : ملاءمة التصميم والصور المستخدمة فيه لنوع الخدمة التي يقدمها الموقع. ويمكن قياس هذا المؤشر حسب البنود الآتية :	(أ) التصميم ملائم لنوع الخدمة التي يقدمها الموقع (ب) الصور المستخدمة داخل الموقع ملائمة لطبيعة الموقع (ج) توازن توزيع الصور والنصوص والألوان داخل الصفحة الواحدة (د) عدد الشاشات داخل الصفحة الواحدة معقول
3.2 . الخلو من الألوان المتضاربة : تتناسق الألوان المستخدمة كخلفيات أو ألوان النصوص نفسها عند التصميم. ويمكن	(أ) استخدام الألوان الفاتحة كخلفيات (ب) عدم استخدام أكثر من أربعة ألوان للنصوص داخل أي صفحة

قياس هذا المؤشر حسب البنود الآتية :	في الموقع.
4.2. الفيديو والصوت والصورة :	(أ) يحتوي الموقع على ملفات نصية.
خصائص ملفات الفيديو والصوت والصورة المستخدمة في صفحات الموقع. ويمكن قياس هذا المؤشر حسب البنود الآتية :	(ب) يحتوي الموقع على ملفات صوت.
	(ج) يحتوي الموقع على ملفات فيديو.
	(د) يحتوي الموقع على ملفات صور.

**المصدر :** عماد أبو الرّب ، ليلي رشيد حسن ، نموذج تقييم المواقع الإلكترونية، كلية العلوم وتكنولوجيا المعلومات، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن؛ ، قسم إدارة الأعمال ونظم المعلومات الإدارية، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، العدد 4 ، 2006 ، ص 109 .

**3 جودة التنظيم:** تعكس فعالية هيكل الموقع ووسائل المساعدة المتاحة (مثل الفهرس والخريطة) في توجيه المستخدم وتمكينه من الوصول السريع للمعلومة المطلوبة.

**الجدول رقم (3) : جدول يبين مختلف المعايير الخاصة بجودة التنظيم**

1.3. <b>الفهرس :</b> يحتوي الموقع على فهرس أو وصلات تساعد المستخدم على الانتقال من جميع صفحات الموقع إلى الصفحة الرئيسية .	
2.3. <b>خريطة الموقع :</b> خريطة مناسبة للموقع، ووصلات في كل صفحة لسهولة التصفح. ويمكن قياس هذا المؤشر حسب البنود الآتية :	(أ) يوجد خريطة مناسبة للموقع أو وصلات في كل صفحة بحيث يستطيع المستخدم الانتقال إلى أي صفحة أخرى داخل الموقع (ب) يستطيع المستخدم معرفة الصفحة الحالية التي يتصفحها من خلال إظهار عنوانها بالكامل (ج) تتسق وتتوافق جميع الصفحات في طريقة عرضها
3.3. <b>الاتساق :</b> اتساق وتوافق جميع الصفحات في طريقة عرضها.	
4.3. <b>الروابط :</b> عمل الروابط والوصلات بشكل صحيح ووجود روابط مساعدة في كل صفحة، بحيث يتم الانتقال إلى المكان	(أ) تعمل الروابط بشكل صحيح بحيث يتم الانتقال إلى المكان المطلوب بشكل صحيح (ب) يوجد روابط مساعدة في كل صفحة بحيث تسهل للمستخدم

<p>الانتقال إلى الصفحة الرئيسية</p> <p>(ج) عند تصفح صفحات طويلة يوجد روابط مساعدة في الصفحة بحيث تسهل للمستخدم الانتقال إلى أعلى الصفحة</p> <p>(د) عند استخدام رابط من الموقع الأصلي إلى موقع خارجي يستطيع المستخدم الرجوع إلى الموقع الأصلي</p> <p>(هـ) يوجد روابط لمواقع مفيدة ذات علاقة بالموقع الحالي</p> <p>(و) يتغير لون الروابط التي تم استخدامها</p>	<p>المطلوب بشكل صحيح. ويمكن قياس هذا المؤشر حسب البنود الآتية :</p>
--	---

**المصدر :** عماد أبو الرّب ، ليلي رشيد حسن ، نموذج تقييم المواقع الإلكترونية، كلية العلوم وتكنولوجيا المعلومات، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن؛ ، قسم إدارة الأعمال ونظم المعلومات الإدارية، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، العدد 4 ، 2006 ، ص 110 .

**4 . جودة سهولة التعامل:** تتضمن سهولة فهم الموقع والتفاعل معه عبر مختلف الأجهزة والمتصفحات، مع توفير ميزات داعمة وتفاعلية تضمن تجربة مستخدم سلسة وأمنة

**الجدول رقم (4) : جدول يبين مختلف المعايير الخاصة بجودة سهولة التعامل**

<p>(أ) سهولة استخدام الموقع وفهمه والتعامل معه</p> <p>(ب) سهولة إيجاد المعلومات والتصفح في الموقع</p> <p>(ج) سهولة إيجاد الموقع من محركات البحث</p> <p>(د) سهولة معرفة المستخدم بالإضافة لمعلومات جديدة للموقع</p>	<p><b>1.4 . السهولة :</b> سهولة استخدام الموقع، وإيجاد المعلومات، والتصفح فيه. ويمكن قياس هذا المؤشر حسب البنود الآتية :</p>
<p>(أ) مناسبة عنوان الموقع وطبيعته وسهولة تذكره</p> <p>(ب) قصر وقت تحميل الموقع</p> <p>(ج) يدعم الموقع التصفح بأكثر من متصفح</p> <p>(د) يعمل الموقع بشكل صحيح باستخدام أوضاع شاشات مختلفة</p> <p>(هـ) يحتوي الموقع على أقل عدد ممكن من الإعلانات</p>	<p><b>2.4 . الاعتمادية :</b> مناسبة عنوان الموقع وطبيعته وسهولة تذكره. ويمكن قياس هذا المؤشر حسب البنود الآتية:</p>

<p>(و) يوجد عداد لعدد المستخدمين للموقع في فترة معينة (ز) يوفر الموقع جميع الخدمات باستمرار دون انقطاع</p>	
<p>أ) يوجد تعليمات واضحة لإستخدام أي جزء من الموقع ب) يوجد برنامج مساعدة ورسائل خطأ لمساعدة المستخدمين ج) يوجد أسئلة متكررة مع إجاباتها على الموقع د) يوجد أداة بحث داخل محتوى الموقع هـ) يوجد أدوات اتصال وتغذية راجعة بين المستخدمين والموقع و) المقدرة على متابعة الطلبات ومعرفة مكان وصولها</p>	<p>3.4. المميزات التفاعلية : يوجد تعليمات واضحة لاستخدام أي جزء من الموقع، وبرنامج مساعدة لمساعدة المستخدمين، وأدوات اتصال وتغذية راجعة بين المستخدمين والموقع. ويمكن قياس هذا المؤشر حسب البنود الآتية</p>
<p>أ) يحافظ الموقع على أمان العمليات والخدمات التي يقدمها ب) يحافظ الموقع على خصوصية المعلومات الشخصية للمستخدمين</p>	<p>4.4. الأمان والخصوصية : للحصول على الثقة المطلقة للمستخدمين من خلال أمان العمليات والخدمات المقدمة البنود</p>

**المصدر :** عماد أبو الرّب ، ليلي رشيد حسن ، نموذج تقييم المواقع الالكترونية، كلية العلوم وتكنولوجيا المعلومات، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن؛ ، قسم إدارة الأعمال ونظم المعلومات الإدارية، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، العدد 4 ، 2006 ، ص 111 .

### المبحث الثالث: دور المواقع الإلكترونية في تسويق الخدمات

في سياق التنافسية المتصاعدة ضمن قطاع الخدمات، وفي ضوء التحولات الرقمية المعاصرة، تُمثّل المواقع الإلكترونية أداة استراتيجية محورية لتحقيق الميزة التنافسية. تفرض طبيعة الخدمات غير المادية تحديات تسويقية فريدة تتطلب قنوات تواصل وعرض فعالة. ومن هذا المنطلق، يتناول هذا المبحث الدور الجوهري الذي تضطلع به المواقع الإلكترونية في تسهيل وتطوير عمليات تسويق الخدمات، وكيفية مساهمتها في بناء قيمة مضافة للعميل، تعزيز الكفاءة العملياتية، وتمكين المؤسسات الخدمية من ترسيخ موقعها التنافسي في السوق الرقمية.

### المطلب الأول : الموقع كقناة تواصل وتفاعل

في المشهد الرقمي المعاصر، لم يعد الموقع الإلكتروني مجرد واجهة معلوماتية ثابتة للمؤسسات؛ بل تطور ليصبح قناة تواصل وتفاعل ديناميكية وحيوية تربط المؤسسات بعملائها في مختلف مراحل رحلة العميل. يلعب الموقع الإلكتروني دورًا محوريًا في تسهيل الاتصال ثنائي الاتجاه، وتعزيز التفاعل الهادف، وبناء علاقات قوية ومتينة بين مقدمي الخدمات والمستفيدين منها<sup>1</sup>.

#### أولاً: الموقع الإلكتروني كقناة تواصل متعددة الأبعاد

يتجاوز دور الموقع الإلكتروني التقليدي المقتصر على نشر المعلومات ليصبح قناة تواصل شاملة ومتعددة الأبعاد، تتيح للمؤسسات التفاعل مع عملائها بأساليب متنوعة وفي أوقات مختلفة، تتجلى هذه الأبعاد التواصلية فيما يلي :<sup>2</sup>

**01. التواصل الإعلامي:** يوفر الموقع الإلكتروني منصة مركزية لنشر المعلومات الأساسية حول المؤسسة، ومنتجاتها أو خدماتها، وسياساتها، وقيمها، يتيح ذلك للعملاء الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها في أي وقت وبشكل مستقل، مما يقلل من الحاجة إلى الاتصال المباشر للاستفسارات الروتينية

**02. التواصل الاستباقي :** يمكن للمؤسسات استخدام الموقع الإلكتروني للتواصل بشكل استباقي مع العملاء من خلال نشر الإعلانات، والتحديثات، والإشعارات حول المنتجات أو الخدمات الجديدة، والعروض الترويجية، والتغييرات في السياسات. هذا يحافظ على تفاعل العملاء وإطلاعهم على آخر المستجدات.

**03. التواصل التفاعلي :** يوفر الموقع الإلكتروني آليات تفاعلية متنوعة تتيح للعملاء التواصل المباشر وغير المباشر مع المؤسسة. تشمل هذه الآليات نماذج الاتصال، وعناوين البريد الإلكتروني، وأرقام الهواتف، وميزات الدردشة المباشرة (Live Chat) التي تتيح تبادل الرسائل الفورية مع ممثلي خدمة العملاء.

<sup>1</sup> بوخزر رفيقة ، مسهل اميرة ، استخدام الموقع الإلكتروني في تسويق خدمة المؤسسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، كلية الاعلام والاتصال والسمعي البصري ، جامعة قسنطينة ، 2016 ، ص 65

<sup>2</sup> بوخزر رفيقة ، مسهل اميرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 66 .

**04. التواصل المجتمعي :** يمكن للمؤسسات إنشاء أو دمج مجتمعات عبر الإنترنت ومنتديات داخل موقعها الإلكتروني، مما يوفر مساحة للعملاء للتفاعل مع بعضهم البعض وتبادل الخبرات والآراء، بالإضافة إلى تفاعلهم مع المؤسسة نفسها .

**05. التواصل الشخصي :** من خلال تتبع سلوك العملاء وتفضيلاتهم داخل الموقع، يمكن للمؤسسات تخصيص تجربة التواصل وتقديم معلومات وعروض ذات صلة بشكل فردي لكل عميل، مما يعزز الشعور بالاهتمام الفردي .

### ثانياً: الموقع الإلكتروني كمنصة للتفاعل الهادف

لا يقتصر دور الموقع الإلكتروني على مجرد تبادل المعلومات، بل يمتد ليشمل تسهيل التفاعل الهادف الذي يساهم في بناء علاقات قوية وتعزيز ولاء العملاء، تتجلى هذه القدرة التفاعلية فيما يلي:<sup>1</sup>

**01. تسهيل الحصول على الدعم وحل المشكلات :** يوفر الموقع الإلكتروني أدوات للخدمة الذاتية وقواعد المعرفة والأسئلة الشائعة التي تمكن العملاء من إيجاد حلول لمشكلاتهم واستفساراتهم بشكل مستقل، وعند الحاجة إلى مساعدة إضافية توفر قنوات الاتصال المباشر آلية فعالة للتفاعل مع فريق الدعم.

**02 تشجيع التقييم والمراجعات :** من خلال تمكين العملاء من تقييم المنتجات والخدمات وكتابة المراجعات، يخلق الموقع الإلكتروني حلقة تفاعلية يتم فيها تبادل الآراء والخبرات بين العملاء والمؤسسة، مما يوفر رؤى قيمة للتحسين ويعزز الثقة .

**03 جمع التغذية الراجعة واستطلاعات الرأي :** يوفر الموقع الإلكتروني وسيلة فعالة لجمع آراء العملاء وملاحظاتهم واقتراحاتهم من خلال استطلاعات الرأي ونماذج التغذية الراجعة، وهذا التفاعل يمنح العملاء شعوراً بأن أصواتهم مسموعة ويساهم في تحسين جودة الخدمة .

**04 تسهيل بناء العلاقات :** من خلال التفاعل المستمر والرد على استفسارات العملاء وملاحظاتهم وإظهار الاهتمام بأرائهم، يمكن للمؤسسات استخدام الموقع الإلكتروني لبناء علاقات قوية ومستدامة مع عملائها .

<sup>1</sup> غلوم صبري ، بن عمارة عبد الرزاق ، تسويق الخدمات الصحية المتمثلة في خدمة الإيواء للسوق المحلية باستحداث موقع إلكتروني، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم للتسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2023 ، ص 41

**05 تمكين المشاركة المجتمعية :** توفر المجتمعات والمنشآت عبر الإنترنت مساحة للعملاء للتفاعل مع بعضهم البعض ومشاركة تجاربهم، مما يعزز الشعور بالانتماء ويزيد من تفاعلهم مع العلامة التجارية .

### المطلب الثاني : التسويق الرقمي والخدمات عبر الإنترنت

يشهد عالم الأعمال تحولاً جوهرياً نحو التسويق الرقمي بفعل انتشار الإنترنت ومنصات التواصل الاجتماعي. وقد أدركت المؤسسات هذا التوجه، مستخدمةً الأدوات الرقمية لتعزيز أدائها وتحقيق ميزة تنافسية، خاصةً مع تزايد تأثير المنصات الاجتماعية على سلوك المستهلك. يستلزم هذا الواقع على المسوقين التركيز على استراتيجيات التسويق الرقمي لفهم تأثيرها على مستقبل الأعمال.

### أولاً : مفهوم التسويق الرقمي

تعرف جمعية التسويق الأمريكية (AMA) التسويق الرقمي على أنه عملية ديناميكية وثنائية الاتجاه، تتطلب تواصلًا تفاعليًا مع المستهلك بدلاً من الأساليب التقليدية، ويستخدم مصطلح التسويق الرقمي كمظلة يشير إلى تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات والاتصالات على العملية التسويقية بأكملها لاستحواد العملاء، والاحتفاظ بهم والتفاعل معهم وبناء العلامة التجارية وإدارة علاقات العملاء .

بشكل أوضح التسويق الرقمي هو : "عملية متكيفة وممكنة تقنيًا تتعاون فيها الشركات مع العملاء والشركاء لإنشاء، وتواصل، وتقديم، والحفاظ على القيمة لجميع أصحاب المصلحة " <sup>1</sup>. يمكننا القول بأن التسويق الرقمي هو استخدام مجموعة من الخطط والشبكات الرقمية للتواصل مع العملاء الذين يقضون الكثير من الوقت على الإنترنت. وينطوي هذا الاستخدام على الإعلان عن السلع والخدمات من خلال قنوات توزيع إبداعية .

### ثانياً : أهمية دراسة التسويق الرقمي

تتزايد أهمية دراسة التسويق الرقمي نظرًا لدوره المحوري في تمكين الشركات الصغيرة من تحقيق ميزة تنافسية في مواجهة الشركات الكبرى عبر التوظيف الذكي للأدوات الرقمية، ومع التوسع في استخدام الأجهزة الرقمية، أصبح تعزيز الحضور عبر القنوات الإلكترونية ضرورة، حيث يمثل التسويق الرقمي الوسيلة الأكثر فعالية للتواصل مع العملاء المستهدفين.

<sup>1</sup> Philip Kotler, Kartajaya & Setiawan, Marketing 4.0 Moving from Traditional to Digital, 2017, p. 58

وتتجلى أهمية دراسة هذا المجال في النقاط التالية<sup>1</sup>:

1- تجاوز القنوات الرقمية التقليدية : مما يساعد على الوصول السريع إلى الزبائن وتوسيع نطاق الوصول إلى التسويق الخاص بك وحصر الاهتمام وتجاوز القيود التقليدية مثل المناطق الجغرافية والوقت والتواصل مع جمهور أوسع .

2 -إيصال الرسالة التسويقية الخاصة بالسوق بدقة : يُمكن التسويق الرقمي من استهداف شرائح معينة في مكان خاص جدا في سوق معين وعلى نطاق واسع .

3 -توفير وسيلة تواصل ومشاركة مع الزبائن : يعد التسويق الرقمي وسيلة فعالة للتواصل والمشاركة مع الزبائن بشكل مباشر .

4 -المساعدة في اختيار الاستراتيجيات المناسبة : يساعد التسويق الرقمي المؤسسة على التركيز والتأكد بأن الأنشطة التسويقية الخاصة بك تتماشى مع العمل والهدف الذي تسعى إليه وبشكل حاسم ويستهدف الأفراد المناسبين.

5 -الإستفادة من انخفاض التكاليف : تستفيد منه الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال انخفاض التكاليف المترتبة على الإعلان .

6 -تحسين كفاءة المنتجات والخدمات المقدمة : يسهل التسويق الرقمي كل من الاتصالات الداخلية والخارجية .

ثالثا: أدوات التسويق الرقمي في مجال الخدمات

مواقع البحث والمقارنة : تعتبر أدوات المقارنة من أهم الأدوات التي ظهرت في التسويق الرقمي<sup>2</sup>، وهي عبارة عن تطبيقات برمجية تسمح للمستهلك بوضع أسئلة حول الرحلات، والفنادق وغيرها من العروض المختلفة، حيث يمكن إيجاد مواقع مقارنة عامة أو متخصصة. أمثلة على هذا النوع من المواقع "Google Hotel Finder" وهو عبارة عن أداة بحث عن الفنادق، حيث يقوم بجمع وتصنيف جميع المعلومات الممكنة حول الفنادق (معلومات عن التسعيرة، التجهيزات، الصور) ، وكذلك "Kayak" هو عبارة عن محرك بحث يقارن مع عدة مواقع إنترنت خاصة بالمؤسسات السياحية والتي يوجه إليها

<sup>1</sup> احمد السكري ، التسويق الرقمي عبر منصات التواصل الاجتماعي ، مجلة جامعة المنارة ، مجلد 4 ، العدد 2 ، 2024 ، ص 3

<sup>2</sup> احمد السكري ، مرجع سابق ذكره ، ص 6

المستهلك عند قيامه باختيار موقع ما ليكمل معاملاته، كما يسمح هذا المحرك بوضع تنبؤات عن أسعار الرحلات على مدى سبعة أيام مع ظهور نسبة ثقة حسب احتمال ارتفاع أو انخفاض الأسعار

**مواقع الويب السياحية والشبيهة :** يمكن أن نجد نوعين من مواقع الويب الخاصة بالمؤسسات السياحية والفندقية : مواقع العرض وهي تسمح بعرض بسيط للمعلومات، وكذلك مواقع المعاملات التي تسمح بالحجز والشراء على الخط .

**أنظمة الحجز والوكالات السياحية على الخط :** ومن بين أنظمة الحجز والوكالات السياحية على الخط التي تعتمد على نفس مبدأ الوكالات السياحية التقليدية نجد Expedia Travel

**المنصات المتخصصة :** تسمح هذه المنصات بتقييم مواقع الويب السياحية عبر آراء المستخدمين مما يسمح بإبراز آراء المستخدمين بطريقة طبيعية. تتيح هذه الحالة للمستخدم هو الذي يسمح بإبراز الرأي حول تقييمه له . مثل Booking و Trivago

**الشبكات الاجتماعية :** إن الشبكات الاجتماعية تمثل تحد كبير بالنسبة للعلامات التجارية من حيث صورة المؤسسة وسمعتها والتسويق الرقمي، حيث أنها أصبحت تؤثر بشكل كبير على المستهلك أثناء عملية اتخاذ القرار، فوجد أن 90% من المستهلكين يتقنون باقتراحات أصدقائهم و 70% منهم يتقنون في الآراء الإيجابية وفي معلومات مواقع المؤسسات، حيث أصبح المستهلك يفضل الشبكات بتبادل تجربته الاستهلاكية مع غيره ومع شبكة العلاقات الخاصة به من أجل بناء رأي ونذكر منها :

**الفييس بوك Facebook :** وهو موقع تواصل اجتماعي لشبكة المستخدمين حيث يعد موقع الشبكات الاجتماعية الأكثر شعبية على الأنترنت .

**انستغرام Instagram :** وهو تطبيق مجاني لتبادل الصور وشبكة اجتماعية أيضا .

**واتس اب Whatsapp :** وهو تطبيق تراسل فوري محتكر متعدد المنصات للهواتف الذكية، ويمكن بالإضافة إلى الرسائل الأساسية للمستخدمين إرسال الصور والرسائل الصوتية والفيديو والوسائط المملوكة لشركة فيسبوك.

**ايمو Imo :** وهو برنامج للتواصل الاجتماعي، حيث يسمح بإجراء مكالمات فيديو وصوتية مجانية وإرسال رسائل نصية مجاناً بدون الحاجة إلى رصيد وذلك لاستخدامه شبكة الأنترنت .

**فايبر Viber :** تطبيق يعمل على الهواتف الذكية متعدد المنصات، يتيح للمستخدمين المراسلة الفورية وإجراء مكالمات هاتفية مجانية وإرسال رسائل (نصية، صور، فيديو، صوت) بشكل مجاني إلى أي

شخص لديه هذا البرنامج .

**التلغرام Telegram** : هي خدمة رسائل فورية وصوتية عبر بروتوكول الإنترنت

### المطلب الثالث : التخصيص والتفاعل في تقديم الخدمة

في ظل التحول الرقمي، يتعدى الموقع الإلكتروني وظيفته التقليدية كمصدر للمعلومات ليصبح عنصراً استراتيجياً جوهرياً في تقديم الخدمات . يتيح الموقع منصة ديناميكية لتعزيز التفاعل مع العملاء وتخصيص الخدمات المقدمة ، مما ينعكس إيجاباً على تجربة العميل ومستوى رضاه <sup>1</sup>. هذا الدور المتنامي للمواقع الإلكترونية يبرز أهميتها في استراتيجيات المؤسسات الخدمية المعاصرة

### أولاً : الموقع الإلكتروني كأداة للتخصيص في تقديم الخدمة

يوفر الموقع الإلكتروني مجموعة واسعة من الأدوات والتقنيات التي تمكن المؤسسات من تقديم خدمات أكثر تخصيصاً تلبي الاحتياجات الفردية للعملاء، ويمكن تحقيق التخصيص عبر الموقع الإلكتروني من خلال الآليات التالية<sup>2</sup>:

**01 تجميع وتحليل بيانات العملاء** : يتيح الموقع الإلكتروني تجميع بيانات تفصيلية حول سلوك العملاء وتفضيلاتهم واهتماماتهم من خلال تتبع أنشطتهم وتفاعلاتهم داخل الموقع (مثل الصفحات التي يزورونها، المنتجات التي يبحثون عنها، عمليات الشراء السابقة). يمكن تحليل هذه البيانات باستخدام أدوات تحليل الويب والذكاء الاصطناعي لفهم احتياجات العملاء بشكل أعمق وتقديم توصيات وعروض مخصصة .

**02 المحتوى الديناميكي والمستهدف** : يمكن للموقع الإلكتروني عرض محتوى ديناميكي يتكيف مع خصائص الزائر الفردي بناءً على بيانات العميل وسجل تصفحه يمكن عرض معلومات ومنتجات وعروض ترويجية ذات صلة باهتماماته، مما يزيد من احتمالية تفاعله ورضاه .

**03 تخصيص واجهة المستخدم** : يمكن للموقع الإلكتروني السماح للمستخدمين بتخصيص واجهة المستخدم لتناسب تفضيلاتهم (مثل اختيار اللغة، وتخطيط الصفحة، وحجم الخط). هذا يمنح العملاء شعوراً بالتحكم ويجعل تجربتهم أكثر راحة وملاءمة .

<sup>1</sup> عايدة فايز صابر ، دور التسويق الرقمي في استدامة القطاع السياحي والفندقي تبعا لاختلاف الاجيال ، مجلة السياحة ، مصر مجلد 5 ، العدد

3 ، ص 123

<sup>2</sup> احمد السكري ، مرجع سابق ذكره ، ص 7

**04 توصيات المنتجات والخدمات المُخصصة:** باستخدام أنظمة التوصية القائمة على البيانات وسجل التصفح والشراء، يمكن للموقع الإلكتروني اقتراح منتجات أو خدمات قد تكون ذات اهتمام للعميل، مما يزيد من فرص البيع ويعزز تجربة التسوق .

**04 الخدمات الذاتية المُخصصة:** يوفر الموقع الإلكتروني أدوات للخدمة الذاتية (مثل تتبع الطلبات، وإدارة الحساب، وحل المشكلات الشائعة) التي يمكن للعملاء استخدامها في أي وقت. يمكن تخصيص هذه الأدوات لعرض معلومات محددة تتعلق بحساب العميل أو تاريخ تعاملاته

### خلاصة الفصل

لقد تحول الموقع الإلكتروني من مجرد أداة لنشر المعلومات إلى قناة تواصل وتفاعل حيوية وأساسية في استراتيجيات تقديم الخدمة الحديثة. من خلال توفير مجموعة متنوعة من الآليات للتواصل المباشر وغير المباشر، وتسهيل الحصول على الدعم، وتشجيع التقييم والمراجعات، وجمع التغذية الراجعة، وتمكين المشاركة المجتمعية، يلعب الموقع الإلكتروني دورًا محوريًا في بناء علاقات قوية ومتينة مع العملاء وتعزيز رضاهم وولائهم. إن الاستثمار الاستراتيجي في تطوير وتحسين الموقع الإلكتروني كقناة تواصل وتفاعل فعالة يمثل ضرورة حتمية للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز في تقديم الخدمة وبناء ميزة تنافسية مستدامة في السوق الرقمي .

**الفصل الثاني :**  
**الميزة التنافسية في**  
**المؤسسات الخدمية**

## تمهيد

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم، والنتيجة خصيصاً عن تسارع وتيرة العولمة والتقدم التقني الهائل، تواجه المؤسسات مستويات غير مسبقة من المنافسة الشديدة والضغط المتزايدة، فلم يعد البقاء والاستمرار في هذا المشهد الديناميكي مجرد طموح، بل ضرورة ملحة تفرض عليها البحث الدؤوب عن سبل تحقيق تفوق تنافسي .

حيث إن امتلاك ميزات تنافسية فريدة لم يعد خياراً بين بدائل، بل أصبح مرحلة حتمية نحو تحقيق الأهداف المنشودة ومحفزاً أساسياً لنجاح المنظمة في معترك المنافسة، وضمان بقائها وازدهارها .

وكما أن الإكتفاء بتحقيق ميزة تنافسية واحدة واعتبارها سمة ثابتة أمر غير ممكن، لهذا فإن تطوير هذه الميزة وتعزيز ديمومتها يمثل حجر الزاوية في الحفاظ على مركز تنافسي قوي للمؤسسة على المدى الطويل، مما يستدعي مراقبة مستمرة للبيئة المحيطة بها وتبني نهج استباقي للارتقاء الدائم بالعناصر التي تمكن المؤسسة من تبوء مكانة تنافسية متميزة في السوق وهو ما يخولها للتفوق باستمرار على منافسيها العاملين في ذات القطاع، وبالتالي يكفل لها ديمومة تفوقها التنافسي .

وانطلاقاً من هذه الأهمية، سيتناول هذا الفصل الإطار النظري لمفهوم الميزة التنافسية، ولتحقيق هذا الهدف، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث محاور رئيسية :

- المبحث الأول : ماهية التنافسية
- المبحث الثاني : الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة
- المبحث الثالث : العلاقة بين خصائص الموقع الإلكتروني وتحقيق الميزة التنافسية

### المبحث الأول : ماهية التنافسية

في عالم الأعمال الذي يتسم بالديناميكية والتقلبات المستمرة، تبرز التنافسية كحجر الزاوية الذي يرتكز عليه بقاء المؤسسات وازدهارها، لم تعد المنافسة مجرد صراع بين كيانات اقتصادية تسعى لجذب العملاء، بل أصبحت قوة دافعة للابتكار والتطور وتحسين الأداء، حيث يسعى هذا المبحث إلى الغوص في ماهية التنافسية .

### المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية

يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها "قدرة المؤسسة على التفوق على منافسيها في جوانب متعددة، تتجلى هذه القدرة في الصمود أمام المنافسين لتحقيق أهداف ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد، وفي جوهرها تمثل القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات ذات جودة وكفاءة وفعالية أعلى من المنافسين"<sup>1</sup>، مما يضمن نجاح المنظمة المستمر في السوق، حتى في غياب الدعم والحماية الحكومية، وبشكل شامل يمكن استنتاج أن الميزة التنافسية هي القدرة على خلق منتج متميز عن منتجات المنافسين من حيث الجودة والسعر ويكون مرغوباً من طرف المستهلك .

وعرّفت كذلك على أنها : "الجهود والإجراءات والابتكارات التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها "<sup>2</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إيراد تعريف شامل مفاده هو : " قدرة المؤسسة على خلق قيمة فريدة ومتميزة للمستهلك مقارنة بمنافسيها، تتجلى هذه القدرة في تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة أعلى أو أسعار أكثر جاذبية أو مزيج من الاثنين معاً، بحيث تكون مرغوبة ومفضلة لدى المستهلك، وهذا التميز يمكن المؤسسة من الصمود في وجه المنافسة، وتحقيق النمو والربحية، وتوسيع نطاق عملها، والحفاظ على مكانة قوية في السوق على المدى الطويل .

### المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية

تتخذ الميزة التنافسية في المؤسسات أشكالاً رئيسية ثلاثة، تمثل استراتيجيات أساسية للتفوق في السوق وهي :

<sup>1</sup> علي السلمي ، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ،دار غريب ، مصر ، القاهرة ، 2001 ، ص 101 .  
<sup>2</sup> فريد النجار ، ادارة الانتاج والعمليات والتكنولوجيا ، الدار الجامعية لنشر والتوزيع ، مصر ، الاسكندرية ، 1997 ، ص 123 .

1. قيادة التكلفة : وتتمثل في:<sup>1</sup>

- تعتمد هذه الاستراتيجية على قدرة المؤسسة على تحقيق أدنى تكلفة إنتاج ممكنة مقارنة بمنافسيها.
- يكمن الهدف في تقديم المنتجات أو الخدمات بأسعار تنافسية، مما يجذب العملاء المهتمين بالسعر ويزيد من الحصة السوقية ، ولتحقيق ذلك :
- تركز المؤسسة على تحسين الكفاءة التشغيلية في جميع مراحل سلسلة القيمة، من خلال إدارة التكاليف بفعالية، والاستفادة من اقتصاديات الحجم، وتطبيق مبادئ التعلم والتجربة .
- يشير بورتر إلى أهمية تحليل سلسلة القيمة لتحديد مصادر التكلفة وتخفيضها، وبمعنى آخر: المؤسسة تسعى لتقديم نفس القيمة التي يقدمها المنافسون ولكن بأقل تكلفة ممكنة .

2. التميز : ويتمثل في:<sup>2</sup>

- تركز هذه الاستراتيجية على تمييز منتجات أو خدمات المؤسسة عن المنافسين من خلال تقديم قيمة فريدة للعملاء .
- يمكن أن تتضمن هذه القيمة جودة فائقة أو ابتكارًا متميزًا أو علامة تجارية قوية أو خدمة عملاء استثنائية .
- الهدف هو بناء ولاء العملاء وزيادة هامش الربح من خلال تقديم شيء يرغب فيه العملاء ويكونون على استعداد لدفع علاوة مقابل ذلك .
- بعبارة أخرى : المؤسسة هنا تسعى لتقديم قيمة إضافية أو مختلفة عن المنافسين، حتى لو كان ذلك بسعر أعلى .

3. التركيز:

- تتضمن هذه الاستراتيجية اختيار نطاق تنافسي ضيق، أي استهداف شريحة معينة من السوق، وتلبية احتياجاتها بشكل متخصص<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد زغدار . المنافسة التسويقية والبدائل الاستراتيجية، ، دار جرير للنشر والتوزيع، الاردن ، عمان، الطبعة الأولى 2011، ص. 50

<sup>2</sup> - خليل مرسي خليل . الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص. 118 \_ 120.

<sup>3</sup> - فلاح حسن الحسيني . الإدارة الاستراتيجية، ، دار وائل للنشر، الاردن ، عمان، الطبعة الأولى ، 2000، ص. 184.

- يمكن للمؤسسة أن تتبنى استراتيجية قيادة التكلفة أو التمايز داخل هذا النطاق الضيق.
- تعتبر هذه الاستراتيجية فعالة خاصة للمؤسسات الناشئة أو الصغيرة التي لديها موارد محدودة، حيث يمكنها التركيز على خدمة سوق متخصصة بشكل أفضل من المنافسين الكبار .
- مع مرور الوقت، قد تتوسع المؤسسة لتشمل قطاعات سوقية أوسع .
- بمعنى آخر : المؤسسة هنا تختار التركيز على جزء معين من السوق وخدمته بشكل أفضل، سواء من حيث التكلفة أو التميز .

### المطلب الثالث : محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين رئيسيين يحددان قدرتها على المنافسة والصمود في السوق، وهذان البعدان هما :<sup>1</sup>

#### أولاً : حجم الميزة التنافسية :

تكتسب الميزة التنافسية صفة الاستمرارية عندما تستطيع المؤسسة الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تحقيق تمييز فعال لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين ، وبصفة عامة، كلما كانت الميزة التنافسية أقوى، استلزم ذلك من المنافسين استثمارات أكبر للتغلب عليها أو تحييد تأثيرها، وتخضع الميزة التنافسية لدورة حياة مماثلة لدورة حياة المنتجات، حيث تتطور عبر المراحل التالية: التقديم، التبنى، التقليد، لتصل في النهاية إلى مرحلة الضرورة .

تتضمن دورة حياة الميزة التنافسية المراحل التالية، ولكل منها دلالة استراتيجية :

• **مرحلة التقديم :** تمثل هذه المرحلة بداية ظهور الميزة التنافسية، وتعتبر ذات أهمية بالغة في تحديد مسارها المستقبلي، حيث أن مدتها تتأثر بخصائص المؤسسة والمنتجات والسوق والمنافسة .

• **مرحلة التبنى :** تكتسب الميزة التنافسية في هذه المرحلة اعترافاً وانتشاراً أوسع، حيث يبدأ المنافسون في الاهتمام بها، ويتحقق أقصى استفادة ممكنة من الميزة في هذه المرحلة .

<sup>1</sup> نبيل مرسي قليل ، الميزة التنافسية في مجال الاعمال ، مركز الاسكندرية للكتاب ، مصر ، 1997 ، ص 100 .

• **مرحلة التقليد :** تشكل هذه المرحلة تحديًا للمؤسسة، حيث تبدأ الميزة التنافسية في فقدان قوتها التنافسية نتيجة لتقليدها من قبل المنافسين، مما يستدعي اتخاذ إجراءات استراتيجية للحفاظ على الميزة أو استبدالها .

• **مرحلة الضرورة :** تمثل هذه المرحلة نقطة تحول حاسمة، حيث يصبح التحسين الفوري للميزة التنافسية الحالية أو تطوير ميزة جديدة أمرًا ضروريًا لبقاء المؤسسة وقدرتها على المنافسة، وإلا فإنها تخاطر بالخروج من السوق .

### ثانيا : نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يحدد نطاق التنافس الحدود التي تعمل ضمنها المؤسسة وتسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية، ويتأثر هذا النطاق بحجم أنشطة المؤسسة والأسواق التي تستهدفها، ويمكن تحديده من خلال أربعة أبعاد وهي : القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة .

### المبحث الثاني : الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

بعد أن استعرضنا في المبحث الأول الإطار المفاهيمي للتنافسية ، ننتقل في هذا المبحث إلى الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسات تبنيها لتحقيق والاحتفاظ بموقع تنافسي قوي في السوق، إذ لا يكفي فهم ماهية التنافسية بل الأهم هو كيفية ترجمة هذا الفهم إلى خطط وأفعال ملموسة، وعليه نسلط الضوء في هذا الجزء على أبرز الاستراتيجيات التنافسية المعروفة ونحلل أبعادها ومتطلبات تطبيقها، مع التأكيد على ضرورة تكييف هذه الاستراتيجيات لتناسب الظروف الخاصة بكل مؤسسة .

### المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية

إن مفهوم الاستراتيجية يمتلك جذورًا لغوية يونانية، حيث ينقسم إلى شطرين : الشطر الأول "Strato" ويعني "الجيش"، أما الشطر الثاني "Agos" ويعني "أقود"، أي أن الاستراتيجية تعني حرفيًا "قيادة الجيش". وهو مصطلح عسكري في الأصل، وقد قام كلاوزفيتز بتعريفه على أنه "فن استخدام القوى العسكرية من أجل الوصول إلى النتائج المحددة من طرف الرجل السياسي"،

ومن منظور أكاديمي معاصر، يرى "تشاندر" أن الاستراتيجية هي "تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واعتماد خطط العمل، وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف"<sup>1</sup>.  
أما "أنسوف" فينظر إلى الاستراتيجية على أنها "مجموعة من القرارات التي تدير سلوك المؤسسة"<sup>2</sup>، ويؤكد على أن القرارات الإستراتيجية تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، حيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم المعرفة أو عدم التأكد، فمن هنا يقع على عاتق الإدارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة مع هاته المتغيرات .

وعليه يمكننا استنتاج أهم الخصائص الإستراتيجية على النحو التالي :

- تتميز بوجود الهدف الذي يعتبر الخط الموجه والمبرر الحقيقي لها
- الإستراتيجية شاملة لكل المتغيرات الخارجية للمؤسسة (منافسة، تكنولوجيا، ..إلخ)، والمتغيرات الداخلية (الأسعار، المنتجات، الخ...).
- تركز الإستراتيجية على مجموعة من القرارات التي تواجه وتقود العمل .
- الإستراتيجية توضع على مدى محدد من الوقت .

### المطلب الثاني : الإستراتيجيات التنافسية

#### أولاً : إستراتيجية خفض التكاليف

تتبنى المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق الريادة في التكلفة هدفاً استراتيجياً أساسياً يتمثل في أن تصبح المنتج أو المزود الأقل تكلفة في الصناعة بأكملها، أو على الأقل في قطاع سوقي كبير، ولا يقتصر هذا الهدف على مجرد السعي لخفض التكاليف بشكل عشوائي، بل يتطلب بناء هيكل تكلفة فعال للغاية يسمح للمؤسسة بتقديم منتجات أو خدمات بأسعار تنافسية للغاية مع الحفاظ على هامش ربح مقبول<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> دادي عدون ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 ، ص 8

<sup>2</sup> سيد خطاب ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الاعمال والخدمات ، دار الفكر العربي ، مصر ، 1985 ، ص 37 .

<sup>3</sup> عبد الحكيم عبد الله النور ، الاداء التنافسي لشركات صناعة الادوية الاردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي ، اطروحة دكتوراه ، كلية الاقتصاد ، قسم الاقتصاد والتخطيط ، جامعة تشرين ، سوريا ، 2009 ، ص 113\_ 114 .

## 1. الركائز الأساسية لإستراتيجية الريادة في التكلفة :

أ. التحكم الصارم في التكاليف : يتطلب تحقيق الريادة في التكلفة ثقافة تنظيمية تركز بشدة على الكفاءة والتحكم في التكاليف في جميع جوانب العمليات، يشمل ذلك مراقبة دقيقة للنفقات، وتبسيط العمليات الإنتاجية، وتقليل الهدر، وتحسين إدارة سلسلة التوريد<sup>1</sup>.

ب. الكفاءة التشغيلية العالية : تسعى المؤسسة إلى تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في عملياتها من خلال الاستفادة من وفورات الحجم، وتحسين تخطيط الإنتاج، واعتماد التقنيات الموفرة للعمالة والموارد، وتقليل المخزون .

ج. التركيز على المنتجات/الخدمات الأساسية : غالباً ما تركز المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات أو خدمات أساسية تلبي احتياجات شريحة واسعة من العملاء دون إضافة ميزات أو خدمات فاخرة تزيد من التكلفة<sup>2</sup>.

د. قوة تفاوضية مع الموردين : يمكن للمؤسسات ذات الحجم الكبير أو التي تشتري بكميات كبيرة أن تمارس ضغطاً على الموردين للحصول على أسعار أفضل للمواد الخام والمكونات.

هـ. شبكات توزيع فعالة : غالباً ما تستثمر هذه المؤسسات في تطوير شبكات توزيع فعالة من حيث التكلفة للوصول إلى العملاء بأقل نفقات ممكنة .

## 2 المزايا التنافسية المحتملة :

أ. القدرة على المنافسة السعرية : السمة الرئيسية لهذه الإستراتيجية هي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات بأسعار أقل من المنافسين، مما يجذب العملاء الحساسين للسعر ويزيد من حصتها السوقية<sup>3</sup>.

ب. حماية من قوة المشترين : يمتلك العملاء قوة تفاوضية أقل عندما يكون لدى المؤسسة القدرة على تقديم أقل الأسعار في السوق .

<sup>1</sup> بن السعد وسيلة ، تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير ، تخصص مالية ومراقبة ، جامعة سيدي بلعباس جيلالي اليابس ،الجزائر ، 2016 ، ص 103 .

<sup>2</sup> بن السعد وسيلة ، مرجع سابق ذكره ، ص 104 .

<sup>3</sup> برحومة عبد الحميد ، شريف مراد ، الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كاداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية ، العدد 03 ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، جوان 2008 ، 147 ،

- ج. حماية من المنافسين : يمكن للمؤسسة ذات التكلفة المنخفضة أن تحافظ على ربحيتها حتى في ظل حرب أسعار مع المنافسين الأقل كفاءة أو المنافسين الجدد
- د. ربحية أعلى من المتوسط في الصناعة : على المدى الطويل، يمكن للمؤسسة ذات الريادة في التكلفة تحقيق ربحية أعلى من المتوسط من خلال بيع كميات كبيرة بهوامش ربح معقولة .

### 3 المخاطر والتحديات المحتملة : وتتمثل في:<sup>1</sup>

- أ. التركيز المفرط على التكاليف : قد يؤدي التركيز الشديد على خفض التكاليف إلى إغفال جوانب أخرى مهمة مثل الجودة، الابتكار، أو خدمة العملاء، مما قد يؤثر سلبًا على ولاء العملاء على المدى الطويل .
- ب. تغير التكنولوجيا : يمكن أن تؤدي التطورات التكنولوجية إلى تغيير جذري في هيكل تكاليف الصناعة، مما يجعل ميزة التكلفة الحالية للمؤسسة غير ذات صلة .
- ج. تقليد المنافسين : قد يتمكن المنافسون من تقليد أساليب خفض التكاليف التي تتبعها المؤسسة الرائدة، مما يقلل من ميزتها التنافسية .
- د. تغير أذواق العملاء : قد يصبح السعر أقل أهمية بالنسبة للعملاء إذا تغيرت أذواقهم وتوجهوا نحو منتجات أو خدمات ذات جودة أو ميزات أعلى .
- هـ. حرب الأسعار: قد يؤدي السعي المستمر لخفض التكاليف إلى إشعال حرب أسعار مدمرة في الصناعة، مما يضر بربحية جميع اللاعبين .

### ثانيا : إستراتيجية التمييز

تعتمد استراتيجية التمييز على سعي المؤسسة لتقديم منتجات أو خدمات فريدة ومختلفة عن تلك التي يقدمها المنافسون، بحيث يرى العملاء هذه الاختلافات ذات قيمة ويستعدون لدفع علاوة سعرية مقابلها، كما يمكن أن يستند التمييز إلى مجموعة متنوعة من العوامل، بما في ذلك الجودة العالية، الميزات المبتكرة، خدمة العملاء المتميزة، العلامة التجارية القوية، التكنولوجيا المتقدمة، أو حتى الصورة المرموقة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جوامي زكرياء ، دور تطبيقات التجارة الإلكترونية في تعزيز تنافسية المؤسسات الناشئة الجزائرية في السوق الدولي ، مذكرة تخرج مقدمة لاسنكمال نيل شهادة الماستر تخصص مالية وتجارة دولية ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة ، الجزائر ، 2022 ، ص 66

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية،الدار الجامعية، مصر،2002، ص 253

1 . الركائز الأساسية لاستراتيجية التمييز :

أ. التركيز على الجودة والابتكار: تتطلب استراتيجية التمييز استثمارًا مستمرًا في البحث والتطوير لتقديم منتجات أو خدمات جديدة ومحسنة باستمرار. كما يتطلب الحفاظ على معايير جودة عالية في جميع جوانب العمليات.

ب. بناء علامة تجارية قوية : تلعب العلامة التجارية دورًا حاسمًا في استراتيجية التمييز، حيث تساعد في خلق تصور فريد وقيمة في أذهان العملاء.

ج. تقديم خدمة عملاء استثنائية : يمكن أن يكون تقديم خدمة عملاء متميزة نقطة تميز قوية، خاصة في الصناعات التي تتطلب تفاعلًا مباشرًا مع العملاء.

د. الاستثمار في التسويق والإعلان : من الضروري إيصال قيمة التمييز إلى العملاء المستهدفين من خلال حملات تسويقية وإعلانية فعالة.

هـ. تطوير قنوات توزيع فريدة : يمكن أن تساهم قنوات التوزيع الحصرية في تعزيز التمييز.

2 . المزايا التنافسية المحتملة :

أ. القدرة على فرض أسعار أعلى : يسمح التمييز للمؤسسة بفرض أسعار أعلى من المنافسين نظرًا للقيمة الإضافية التي يراها العملاء في منتجاتها أو خدماتها.

ب. ولاء العملاء القوي : عندما يرى العملاء قيمة فريدة في منتجات أو خدمات المؤسسة، يصبحون أقل حساسية للسعر وأكثر ولاءً للعلامة التجارية.

ج. حماية من قوة المشترين : يمتلك العملاء قوة تفاوضية أقل عندما يرون أن منتجات أو خدمات المؤسسة فريدة ولا يمكن استبدالها بسهولة.

د. حماية من المنافسين : يصعب على المنافسين تقليد الميزات أو العلامة التجارية الفريدة للمؤسسة المميزة.

هـ. هوامش ربح أعلى : تسمح الأسعار المرتفعة بتحقيق هوامش ربح أعلى، مما يوفر موارد للاستثمار في الابتكار المستمر.

### 3. المخاطر والتحديات المحتملة: وتتمثل في:<sup>1</sup>

- أ. ارتفاع التكاليف : غالبًا ما تتطلب استراتيجية التمييز استثمارات كبيرة في البحث والتطوير، والتسويق، وخدمة العملاء، مما يزيد من تكاليف التشغيل.
- ب. صعوبة الحفاظ على التمييز: مع مرور الوقت، قد يتمكن المنافسون من تقليد ميزات التمييز أو تقديم بدائل مماثلة .
- ج. تغير أذواق العملاء : قد تتغير تفضيلات العملاء، مما يجعل ميزات التمييز الحالية أقل جاذبية .
- هـ. فجوة السعر والقيمة : إذا كانت العلاوة السعرية التي تفرضها المؤسسة كبيرة جدًا مقارنة بالقيمة الإضافية التي يراها العملاء، فقد يتحولون إلى منتجات أو خدمات أرخص.
- د. التركيز المفرط على ميزة واحدة : الاعتماد بشكل كبير على ميزة تمييز واحدة قد يجعل المؤسسة عرضة للخطر إذا فقدت هذه الميزة جاذبيتها.

### ثالثا : إستراتيجية التركيز

تعتمد استراتيجية التركيز على اختيار شريحة سوقية ضيقة ومحددة بعناية، ثم تكييف استراتيجية المؤسسة لتلبية احتياجات هذه الشريحة بشكل أفضل من المنافسين الذين يستهدفون السوق بأكمله، حيث يمكن تحقيق التركيز من خلال إتباع إما استراتيجية الريادة في التكلفة ضمن هذه الشريحة الضيقة (تركيز على التكلفة)، أو من خلال اتباع استراتيجية التمييز المصممة خصيصًا لتلبية الاحتياجات الفريدة لهذه الشريحة (تركيز على التمييز)<sup>2</sup>.

### 1. الركائز الأساسية لاستراتيجية التركيز:

- أ. تحديد شريحة سوقية مستهدفة : يتطلب النجاح في استراتيجية التركيز تحديد شريحة سوقية ذات احتياجات مميزة أو غير ملبأة بشكل جيد من قبل المنافسين الرئيسيين. يمكن أن تستند هذه الشريحة إلى معايير جغرافية، أو ديموغرافية، أو سلوكية، أو احتياجات منتج محددة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> جوامبي زكرياء ، مرجع سابق ذكره ، ص 67

<sup>2</sup> عيد الحكيم عبد الله النسور ، مرجع سابق ذكره ، ص 116 .

<sup>3</sup> بن السعد وسيلة ، مرجع سابق ذكره ، ص 106 .

ب. تطوير قدرات متخصصة : تحتاج المؤسسة إلى تطوير قدرات فريدة تسمح لها بتلبية احتياجات الشريحة المستهدفة بشكل فعال، سواء كان ذلك من خلال تقديم منتجات أو خدمات بتكلفة أقل أو بميزات متخصصة .

ج. بناء علاقات قوية مع العملاء في الشريحة المستهدفة : فهم احتياجات العملاء في الشريحة المستهدفة وبناء علاقات قوية معهم أمر بالغ الأهمية لتحقيق النجاح.

## 2 . أنواع إستراتيجية التركيز:

أ. تركيز على التكلفة (Cost Focus) : تسعى المؤسسة إلى تحقيق أدنى تكلفة ممكنة لخدمة شريحة سوقية ضيقة، يمكنها تحقيق ذلك من خلال فهم الاحتياجات المحددة لهذه الشريحة وتصميم عملياتها لتلبية هذه الاحتياجات بكفاءة عالية وبتكلفة منخفضة .

ب. تركيز على التمييز (Differentiation Focus) : تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات أو خدمات فريدة وتمييزة تلبى الاحتياجات الخاصة لشريحة سوقية ضيقة. يمكنها تحقيق ذلك من خلال فهم دقيق لتفضيلات هذه الشريحة وتقديم منتجات أو خدمات مصممة خصيصًا لها.

## 3. المزايا التنافسية المحتملة : وتتمثل في: <sup>1</sup>

أ. فهم عميق لاحتياجات الشريحة المستهدفة : يمكن للمؤسسة المركزة تطوير فهم أعمق لاحتياجات ورغبات العملاء في الشريحة المستهدفة مقارنة بالمنافسين الذين يستهدفون السوق بأكمله.

ب. ولاء العملاء القوي داخل الشريحة : من خلال تلبية الاحتياجات الخاصة للشريحة المستهدفة بشكل فعال، يمكن للمؤسسة بناء ولاء قوي للعلامة التجارية بين هؤلاء العملاء .

ج. تقليل حدة المنافسة : قد يكون هناك عدد أقل من المنافسين الذين يستهدفون نفس الشريحة المتخصصة، مما يقلل من حدة المنافسة السعرية .

د. إمكانية تحقيق هوامش ربح أعلى : في حالة التركيز على التمييز، يمكن للمؤسسة فرض أسعار أعلى نظرًا لتلبية الاحتياجات الفريدة للشريحة المستهدفة .

## 4. المخاطر والتحديات المحتملة : وتتمثل في: <sup>2</sup>

<sup>1</sup> جوامبي زكرياء ، مرجع سابق ذكره ، ص 68 .

<sup>2</sup> جوامبي زكرياء ، مرجع سابق ذكره ، ص 68 .

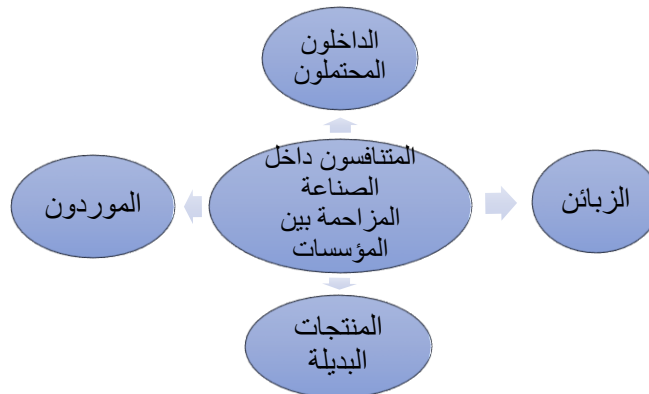
- أ. محدودية حجم السوق المستهدف : قد يكون حجم الشريحة السوقية المستهدفة صغيراً، مما يحد من إمكانات النمو.
- ب. تغير احتياجات الشريحة المستهدفة : قد تتغير احتياجات وتفضيلات العملاء في الشريحة المستهدفة، مما يجعل استراتيجية المؤسسة أقل فعالية.
- ج. دخول منافسين متخصصين : قد يجذب نجاح المؤسسة المركزة منافسين جدد يستهدفون نفس الشريحة.
- د. تلاشي الاختلافات بين الشرائح : قد تتلاشى الاختلافات بين الشريحة المستهدفة والسوق الأوسع، مما يقلل من ميزة التركيز.
- هـ. صعوبة التوسع : قد تجد المؤسسة صعوبة في التوسع خارج الشريحة المستهدفة إذا كانت قدراتها متخصصة للغاية.

### المطلب الثالث : تحليل القوى التنافسية لـ بورتر

تتأثر جاذبية القطاع الذي ترغب المؤسسة بالإستثمار فيه بمجموعة من القواعد التي تحكم المنافسة والقوى المشكلة لها، والهدف الرئيسي في هذا المجال هو تغيير هذه القواعد لصالح المؤسسة . يقدم نموذج بورتر لتحليل القوى التنافسية إطاراً لفهم ديناميكيات المنافسة في قطاع صناعي معين، ووفقاً لهذا النموذج، فإن التنافس لا يقتصر على المؤسسات التي تقدم منتجات أو خدمات مماثلة لإشباع حاجات العملاء، بل هو نتاج تفاعل متبادل بين خمس قوى رئيسية<sup>1</sup>

كما هو موضح تخطيطياً في الشكل الموالي :

<sup>1</sup> Philippe kotler , francois dubois , marketing management , 9 eme ed , public union , paris , 1997 , p 249



شكل رقم 01: القوى الرئيسية للمنافسة

المصدر : الطيب داودي ، مراد محبوب ، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي ، مجلة العلوم الانسانية ، عدد 12 ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، نوفمبر 2007 ، ص 41

يشمل مفهوم المنافسة، ضمن هذا الإطار التحليلي، أي طرف فاعل في السوق يمتلك القدرة على المساومة أو التأثير سلبيًا على ربحية المؤسسة القائمة .هذه القوى التنافسية الخمس،

يمكن تفصيل هذه القوى المشكلة لهيكل المنافسة كما يلي :

### 1. تهديد الداخلين المحتملين :

تتمثل هذه القوة في احتمالية دخول مؤسسات جديدة إلى السوق. إن سعي هذه المؤسسات الجديدة للاستحواذ على حصة سوقية يمثل تهديدًا مباشرًا للمؤسسات القائمة بالفعل. وتتوقف درجة هذا التهديد على عوامل متعددة، مثل وجود حواجز الدخول إلى السوق وردة الفعل المتوقعة من المنافسين الحاليين.<sup>1</sup> يتأثر مستوى تهديد الداخلين المحتملين بمدى وجود حواجز فعالة للدخول وبطبيعة رد الفعل المتوقع من المنافسين الحاليين في السوق .

### 2. القوة التفاوضية للموردين :

يتطلب التحليل الاستراتيجي تقييم القدرة التفاوضية للموردين، والتي تعكس مدى قدرتهم على التأثير في شروط التوريد، يمكن أن يتجلى هذا التأثير في زيادة أسعار المنتجات أو الموارد، أو خفض جودتها، أو

<sup>1</sup> كباب، منال ، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2007 ، ص. 150

تقييد الكميات المتاحة لعملاء محددين، يمارس الموردون هذه القوة غالبًا دون خشية فقدان حصصهم السوقية أو مكانتهم التنافسية في الصناعة بشكل كبير<sup>1</sup>.

تصبح المؤسسة المشتريّة في موقف حرج إذا لم تتمكن من التكيف مع الشروط الأساسية التي يفرضها موردها، مما قد يؤدي إلى عجز تشغيلي مؤقت، لا سيما عند عدم القدرة على امتصاص التكاليف الإضافية المترتبة على هذه الشروط، وتتحدد القوة التفاوضية للموردين بناءً على ثلاثة عوامل رئيسية<sup>2</sup>:

**درجة تركيز الموردين :** تزداد قوة الموردين كلما كانت مجموعتهم أكثر تنظيمًا وتركيزًا في السوق، مما يقلل من البدائل المتاحة للمشتريين .

**أهمية الموارد الاستراتيجية :** ترتفع القوة التفاوضية للمورد إذا كانت منتجاته تمثل مدخلًا أساسيًا أو مكونًا حيويًا ذا تأثير كبير على نشاط العميل وسلسلة القيمة الخاصة به.

**هيكل التكاليف وتكاليف التحول :** تقل حساسية المؤسسة المشتريّة لتغيرات أسعار الموردين إذا كانت تكلفة هذه الموارد تشكل نسبة ضئيلة من إجمالي تكاليف الإنتاج لديها، أو إذا كانت تكاليف التحول إلى مورد بديل منخفضة نسبيًا.

### 3. تهديد المنتجات البديلة :

يشير هذا البعد إلى الخطر الناشئ عن توفر منتجات أو خدمات من خارج الصناعة الحالية يمكن أن تلبّي نفس الحاجة أو الرغبة التي يشبعها المنتج القائم. إذا أثبت المنتج البديل فعاليته في تلبية هذه الحاجة، وتم تقديمه بسعر تنافسي (خاصة في ظل ارتفاع أسعار المنتج الحالي)، فإنه يمثل تهديدًا جوهريًا للمنتج القائم ويصبح بديلاً عمليًا للعملاء. تسعى مؤسسات القطاع عادة إلى اتخاذ استراتيجيات لمواجهة هذا التهديد...

### 4 . القوة التفاوضية للزبائن (المشتريين):

يمثل الزبائن أو المشتريون جانب الطلب الأساسي على منتجات وخدمات المؤسسات في قطاع معين. وبحكم هذا الدور، فإنهم يسعون بشكل مستمر لتحقيق مجموعة من المكاسب والمنافع التي تعزز موقفهم التفاوضي. تشمل الأهداف الرئيسية للمشتريين في هذا السياق:

<sup>1</sup> فرحات، غول ، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006 ، ص. 83.

<sup>2</sup> Armand Payan et autres , *L'Analyse Concurrentielle*, manuel de gestion, ellipse, Paris, 1999 ,p. 151.

- الضغط لخفض أسعار المنتجات والخدمات المشتراة.
  - المطالبة المستمرة بتحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.
  - تحفيز المنافسة بين البائعين (الموردين) للحصول على شروط أفضل.
  - ممارسة أقصى قدر ممكن من الضغط التنافسي على الموردين.
- من خلال ممارسة هذه القوة التفاوضية، يمكن للزبائن التأثير بشكل كبير على ربحية الموردين (المؤسسات في القطاع) وتقييد استقلاليتهم التشغيلية. فهم يسعون لإلزام الموردين بتقديم أقصى قيمة ممكنة للمستهلك، بالإضافة إلى فرض شروط تتعلق بمستوى الخدمة، وسياسات الدفع، وشروط التسديد تكون متميزة ومناسبة لهم<sup>1</sup>.

#### 5 . حدة المنافسة بين المتنافسين الحاليين في القطاع :

تعتبر درجة المزاومة والمنافسة بين المؤسسات القائمة داخل القطاع بمثابة المحور المركزي للقوى التنافسية، وهي عامل حاسم في تحديد مستوى جاذبية الصناعة وفرص الربحية فيها . تسعى كل مؤسسة في القطاع إلى امتلاك وضع تنافسي قوي يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية، ولا يمكن تحقيق هذا الوضع إلا من خلال المنافسة المباشرة مع المؤسسات الأخرى في نفس القطاع<sup>2</sup>.

تتوقف درجة حدة هذه المنافسة على عدة عوامل هيكلية وديناميكية، من أبرزها :

- عدد المؤسسات المتنافسة وتوازن القوى بينها.
- سرعة أو بطئ نمو القطاع، ووتيرة تزايد الطاقة الإنتاجية وقد يؤدي إلى الصراع من أجل حصص السوق بين المؤسسات.
- غياب التميز.
- أهمية التكاليف الثابتة وتكاليف الخروج من السوق.

-وجود أو عدم وجود موانع خروج قوية التي تحمل المؤسسة خسارة كبيرة عند مغادرتها للقطاع.

1 سحنون، جمال الدين؛ معمري، حفيظة. تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، أيام 9-10 نوفمبر 2010، جامعة حسبية بن بوعلی، الشلف، الجزائر، ص.3

2 فرحات غول ، مرجع سابق ذكره ، ص 82 ،

### المبحث الثالث : العلاقة بين خصائص الموقع الإلكتروني وتحقيق الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات المعاصرة إلى امتلاك مزايا تنافسية مستدامة تمكّنها من اختراق الأسواق المستهدفة بفعالية والتفوق على منافسيها. وفي هذا الإطار، تبرز أهمية إجراء دراسة استراتيجية

#### المبحث الثالث : العلاقة بين خصائص الموقع الإلكتروني وتحقيق الميزة التنافسية

معمقة للموقع الإلكتروني للمؤسسة ولكافة العوامل المرتبطة به. يتطلب ذلك تحليلاً دقيقاً للمشهد التنافسي، بما في ذلك تحديد المنافسين المحتملين الجدد، ودراسة التفاعلات المعقدة بين البيئة الافتراضية والبيئة الواقعية للسوق. بناءً على هذا التحليل، يتم عرض عملية صياغة الاستراتيجية المناسبة للموقع الإلكتروني وآليات تنفيذها بفعالية.

#### المطلب الأول: تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال المواقع الإلكترونية

يتعين على المؤسسات، قبل الشروع في استخدام المواقع الإلكترونية كأداة تنافسية، أن تقوم بتحديد وصياغة استراتيجياتها التنافسية بوضوح. يستلزم ذلك إدراكاً شاملاً لوضعها التنافسي ضمن البيئة الافتراضية، بالإضافة إلى تحديد دقيق لمختلف القوى التنافسية المؤثرة في هذا الفضاء الرقمي، وكيفية تأثيرها على استراتيجيات المؤسسة بشكل عام.

#### أولاً : المنافسة الجديدة وتوليد القيمة المضافة

تُسهّم شبكة الإنترنت بشكل كبير في تقليص العديد من الحواجز التي تعيق دخول الأسواق، خاصة في الاقتصادات ذات الحجم الكبير، يُعد هذا الانخفاض في العوائق ميزة جوهرية، حيث يمنح فرصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمنافسة على نطاق عالمي، وهو ما كان صعب المنال في السابق، ويمكن تفسير ذلك من خلال العوامل التالية:<sup>1</sup>

- انخفاض عوائق الدخول : بالمقارنة مع الأسواق العالمية التقليدية، توفر البيئة الرقمية إمكانية دخول الأسواق بتكاليف ومتطلبات أقل نسبياً.

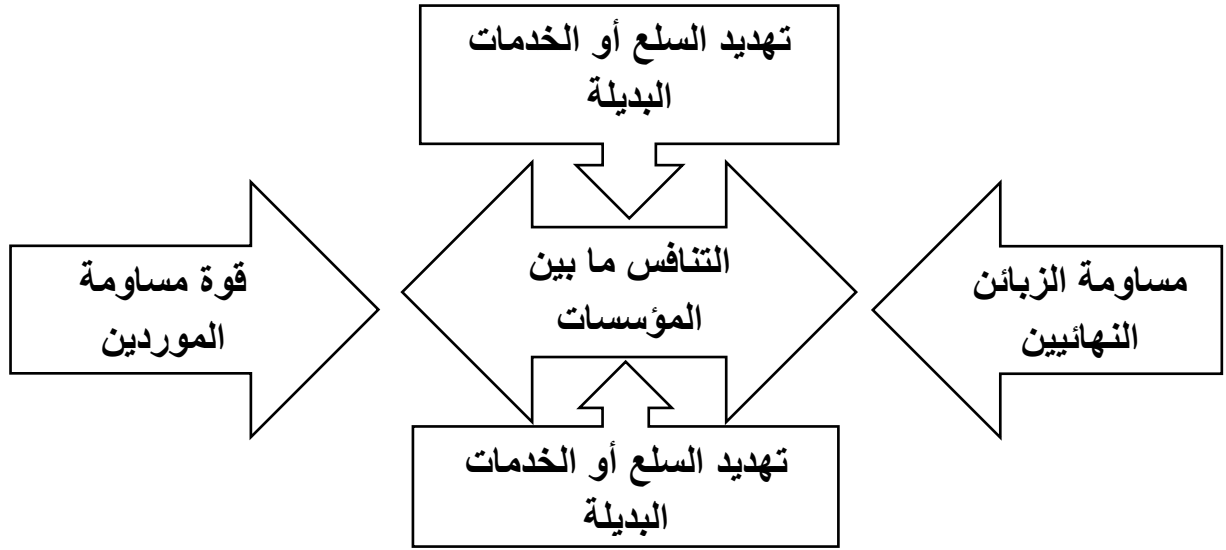
- فعالية التكاليف التسويقية : غالباً ما تكون تكاليف أنشطة التسويق والترويج عبر الوسائل الرقمية أقل مقارنة بالوسائل التقليدية، مما يمكّن حتى المؤسسات ذات الموارد المحدودة، مثل العديد من المؤسسات

<sup>1</sup> بشير، عباس العلق تطبيقات الإنترنت في التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص. 349 .

المالية، من استخدام مواقعها الإلكترونية بفاعلية لاختراق الأسواق العالمية. - تحولات في أدوار الوسطاء: أدت الإنترنت إلى تغيير جذري في دور الوسطاء التقليديين، حيث أصبح من الممكن والميسور للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوصول مباشرة إلى عملائها عبر قنوات التوزيع الشبكية، متجاوزة بذلك الوسطاء في كثير من الأحيان.

سيتم في إطار هذه الدراسة تحليل القوى التنافسية المؤثرة على موقع المؤسسة في البيئة الافتراضية، وذلك بالاستعانة بنموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس، مع تكييفه وتطبيقه على السياق الرقمي.

الشكل رقم (2): تأثير المنافسة الافتراضية على القوى التنافسية



المصدر : بشير، عباس العلق ، تطبيقات الإنترنت في التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003 ، ص 236 ،

ثانيا: دراسة القوى التنافسية وفق نموذج بورتر في البيئة الافتراضية للمؤسسة:

من الضروري الإشارة إلى أن القوى التنافسية المؤثرة في البيئة الافتراضية تختلف في طبيعتها وشدة تأثيرها عن نظيرتها في البيئة الواقعية المادية. هذا الاختلاف الجوهرى يجعل من الصعب، في بعض الأحيان، التحكم الدقيق في تأثير هذه القوى الرقمية أو التنبؤ به، مما يستدعي منهجيات تحليلية متخصصة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بشير عباس العلق ، مرجع سابق ذكره ، ص 236\_ 237 .

## 1 القوة التفاوضية للزبائن (المشترين):

أ. أصحاب القنوات التوزيعية : يميل تأثير الإنترنت إلى تقليل القوة التفاوضية لأعضاء قنوات التوزيع التقليدية، وذلك عبر تمكين المؤسسات من إنشاء قنوات اتصال ومبيعات مباشرة مع المستهلك النهائي، غالبًا بسرعة أكبر وتكلفة أقل مقارنة بالاعتماد على الوسطاء.

ب. المستهلك النهائي : على النقيض، غالبًا ما تتعاضد القوة التفاوضية للمستهلك النهائي في البيئة الرقمية. يرجع ذلك إلى سهولة الوصول إلى المعلومات، ومقارنة الأسعار والمواصفات بين عدد كبير من البائعين، وتوفر البدائل المتعددة، وانخفاض تكاليف التحول بين الموردين، مما يمنح المستهلكين موقفًا تفاوضيًا أقوى. كما يمكن للإنترنت أن يساهم في توسيع حجم السوق الكلي عبر تفعيل شرائح طلب لم تكن مستغلة سابقًا.

## 2 قوة مساومة الموردين :

تشير الملاحظات إلى احتمال تزايد القدرة التفاوضية للموردين في مواجهة المؤسسات العاملة عبر الإنترنت. فعلى الرغم من أن البيئة الرقمية تتيح للموردين فرصًا أكبر للوصول المباشر إلى العملاء (مما قد يقلل من أهمية المؤسسات الوسيطة)، فإن سهولة وصول عدد كبير من الموردين إلى السوق عبر الإنترنت قد تؤدي إلى تقليص فرص التمايز بين المنتجات المتنافسة. وفي هذا السياق، قد يكتسب الموردون ذوو القدرات المميزة أو هياكل التكلفة التنافسية قوة مساومة أكبر. بالإضافة إلى ذلك، فإن إتاحة التعامل المباشر بين الموردين والعملاء النهائيين قد يحد من دور المؤسسات كوسيط .

## أ. شدة التنافس بين المؤسسات القائمة :

تُعتبر الإنترنت بطبيعتها نظامًا مفتوحًا يسهل دخول لاعبين جدد إلى السوق عبر إنشاء مواقع إلكترونية بتكاليف منخفضة نسبيًا مقارنة بالأسواق التقليدية، هذا الأمر يؤدي حتمًا إلى زيادة عدد المنافسين وارتفاع حدة المنافسة داخل السوق الافتراضية، وعندما يقترن ذلك بمحدودية حجم بعض الأسواق الرقمية (خاصة في مراحلها الأولى) وانخفاض التكاليف التشغيلية، يزداد الضغط على المؤسسات القائمة، مما قد يدفعها نحو الانخراط في منافسة سعرية حادة قد تصل إلى حد "الحروب السعرية" المدمرة لهوامش الربح في القطاع .

### ب. تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة :

يتعاضد خطر المنتجات أو الخدمات البديلة مع النمو المتسارع وزيادة عدد المواقع الإلكترونية التي تقدم سلعا أو خدمات مماثلة أو بدائل وظيفية لها، وهذا الانتشار الواسع يسهل على العملاء عملية البحث عن البدائل وتقييمها، مما يزيد من حدة التهديد التنافسي. ومع ذلك، تمتلك المؤسسات القدرة على مواجهة هذا التهديد والتخفيف من آثاره عبر استراتيجيات استباقية مثل :

- تقديم أسعار أكثر تنافسية

- تحسين جودة وأداء المنتجات أو الخدمات الأساسية

- تعزيز القيمة المدركة للعلامة التجارية والمنتجات لدى العملاء

### ج. عوائق الدخول :

إن ديناميكية شبكة الإنترنت تؤدي إلى تقليص عوائق الدخول، ولهذا تلجأ المؤسسات القائمة إلى محاولة إعاقة دخول أطراف جدد إلى القطاع عن طريق مجموعة من الوسائل في مقدمتها السمعة ومستويات الخدمة وتنوع قنوات التوزيع .

### ثالثا: القيمة المضافة للموقع الإلكتروني

إن امتلاك المؤسسة لموقع إلكتروني يعتبر عنصراً استراتيجياً بالغ الأهمية، حيث يؤثر بشكل كبير على قدرتها التنافسية ومختلف العوامل المرتبطة بها، ويكمن جوهر هذه الأهمية في قدرة الموقع على تغيير القيمة التي يتلقاها المستهلك من السلعة أو الخدمة المقدمة، وكذلك القيمة التي يحصل عليها المورد، وفيما يلي عرض لكيفية تحقيق القيمة المضافة عبر المواقع الإلكترونية :

### 1 - مصادر تكوين القيمة المضافة :

إن الهدف الأساسي للمؤسسة عند لجوئها إلى التعاملات الإلكترونية باستخدام مواقعها الإلكترونية هو الحصول على قيمة مضافة، تختلف بشكل جوهري عن تلك التي يمكن الحصول عليها من خلال نشاطها التقليدي، وتتشأ هذه الأخيرة عن طريق التوفيق بين عنصرين هامين :<sup>1</sup>

أ . فعالية التعاملات: والتي تعكس مدى جودة وسرعة إنجاز المعاملات المختلفة عبر الموقع الإلكتروني.

<sup>1</sup> catherine viot ,le marketing , gualino éditeur , paris , 2006 p 12 6

ب . مدى جاذبية ولاء العملاء : حيث يساهم الموقع الإلكتروني في تعزيز العلاقة مع العملاء وزيادة مستوى ولائهم للمؤسسة.

ويمكن تلخيص مختلف العناصر التي تساهم في تحقيق هذه القيمة المضافة وفقاً للجدول التالي:

الجدول رقم (5): مصادر تكوين القيمة المضافة

مصدر القيمة المضافة	مثال
فعالية التعاملات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخفيض التكاليف</li> <li>- عرض تشكيلة واسعة من السلع والخدمات</li> <li>- جعل التعاملات أكثر عملية بالنسبة للزبون لأجل ربح الوقت</li> <li>- تقليص إمكانية عدم التماثل في المعلومات بين مختلف الأطراف</li> </ul>
جذب العملاء والمحافظة عليهم	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جعل الزبون أكثر ولاء</li> <li>- تجديد المنتجات والخدمات</li> <li>- إنشاء تجمعات افتراضية (التحاور الشخصي)</li> <li>- جعل التعاملات أكثر موثوقية عن طريق إنشاء صورة جيدة للمؤسسة في أذهان العملاء</li> </ul>

Source : catherine viot ,le marketing , gualino editeur , paris , 2006 p 127

بالإضافة إلى كل من تفعيل التعاملات وجذب الزبائن بمختلف الوسائل، فإن الإشهار يلعب دوراً في تكوين قيمة مضافة للمؤسسة، إلا أن تأثيره يظهر بشكل جلي على المدى البعيد، وبالتالي فإنه سيصبح مصدراً جديداً للقيمة المضافة مستقبلاً.

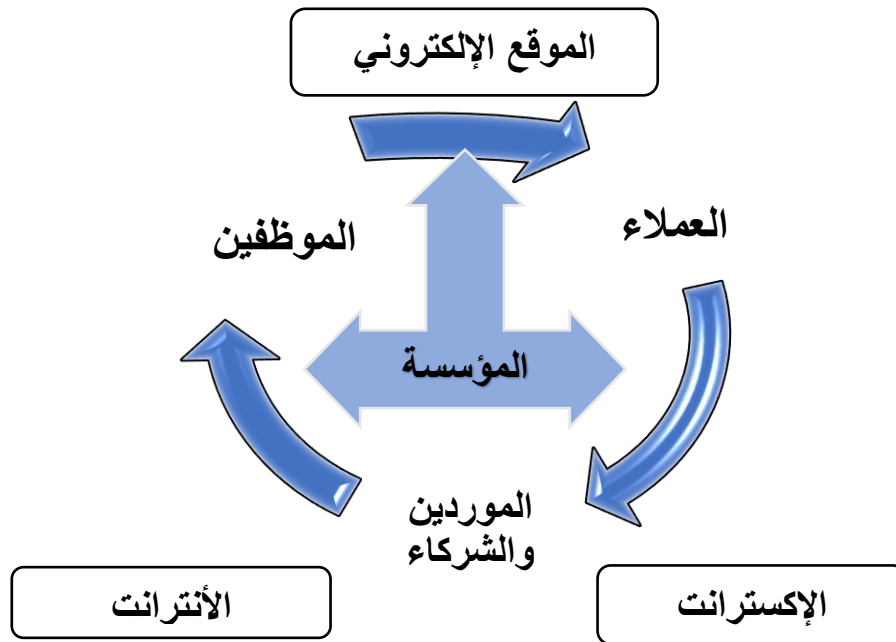
2- التكامل الرأسي وأثره في تقديم القيمة المضافة للموقع :

هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تتدخل في إنشاء قيمة مضافة للمؤسسة، فاستخدام الموقع الإلكتروني يسمح بتحقيق ذلك التكامل الرأسي الذي طالما بحثت عنه المسيرين بين: مصالح الأطراف الداخلية، الموظفين باختلاف مستوياتهم الموردين والمتعاملين .

## 1-2- العلاقة مع الزبون:

إن الهدف الأساسي للمؤسسة هو كسب الزبائن، ومنه فإن الموقع الذي يتضمن منطوق تحسين الأداء التشغيلي فهو غير فعال، خاصة إذا كان غير موجه نحو الزبون، فأفضل الاستثمارات تتمثل في استثمار خدمة العملاء، كما أن الخدمة الجيدة لا تقدم فقط بعد عملية الشراء ولكن تظهر في كل وقت سواء بعد الشراء أو قبله، وبالتالي فالهدف من الموقع هو جذب الزبون قبل عملية الشراء حتى ولو لم يكن مستعداً للشراء، وجذبه بعد عملية الشراء ليعاود عملية الشراء ليعاود العملية، إذن فخدمة العميل هي في أي وقت ستأتي بالمنفعة، كما هو موضح في الشكل أدناه: <sup>1</sup>

الشكل رقم (3) : التكامل الراسي للموقع الإلكتروني



Source : jaqueschampeaux ,Bret christian , La cyber entreprise , dunod , paris ,2000 , P203

## 2-2- العلاقة مع الموظفين :

يجب على المؤسسة أن تولي أهمية اتجاه موظفيها، وتحسيسهم بأهميتهم وأن نجاح هذه الأخيرة مرهون بتعاونهم الفعال، ولا يتكون شعور الانتماء عند الموظف إلا من خلال مشاركته في اتخاذ تلك القرارات

<sup>1</sup> Jaques champeaux ,Bret Christian , La cyber entreprise , Dunod , paris ,2000 , P203

الاستراتيجية وإطلاعه الدائم على المعلومات، ويعتبر الإنترنت إحدى هذه الدعائم لتحقيق الاتصال الداخلي الفعال.

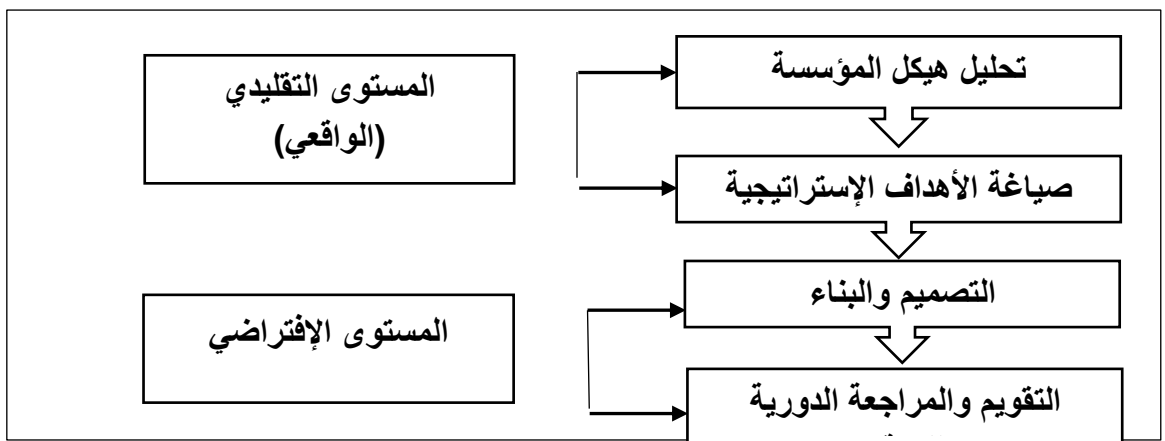
### 2-3 - العلاقة مع الموردين والشركاء :

تسمح هذه العلاقات للمؤسسة بتحقيق الاختيار الأفضل للعروض المقدمة ونوعية المادة الأولية المرغوب فيها، وهذا من خلال التعامل المباشر مع الموردين المتمركزين في المصدر الحقيقي للمادة، أي أن المواقع الإلكترونية تسمح باختصار المسافة والتنوع في الاختيارات، مما يهيئ أمام المؤسسة الجو المناسب للسيطرة على السوق ويرفع من قدرتها التفاوضية أمام مورديها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: صياغة وتحديد إستراتيجية الموقع الإلكتروني

يتطلب وضع إستراتيجية جيدة للموقع الإلكتروني إماماً معمقاً بجميع المراحل الأساسية المتضمنة في أنشطة صياغة وتطبيق وتقييم أنشطة المؤسسة. تتجلى أهمية هذه المرحلة في كونها محورياً لتوجيه مجموعة متكاملة من الأنشطة المهمة والمتراصة والمرحلة اللاحقة والمتراصة معها. وهكذا، فإن إعداد وتطوير وتنفيذ ومراجعة الإستراتيجية المعتمدة عبر الموقع الإلكتروني للمؤسسة يُعد أساساً ديناميكياً ومتقناً للتفاعل مع بيئة الأعمال. ويمكن توضيح أهم مراحل صياغة وإعداد إستراتيجية الموقع الإلكتروني وفقاً للشكل التالي :

### الشكل رقم 4: مراحل صياغة وإعداد إستراتيجية الموقع



المصدر : طارق طه، التسويق والتجارة الإلكترونية ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، ط 2 ، 2005 ، ص 453 .

<sup>1</sup> فؤاد، فيروز، إنشاء مشروع تجاري عبر الإنترنت، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص. 202.

يُظهر الشكل تدفقاً منطقيًا لعملية صياغة وإعداد إستراتيجية الموقع الإلكتروني، حيث يبدأ بتحليل الهيكل التنافسي التقليدي (الواقعي)، ثم صياغة الأهداف الإستراتيجية، والتصميم والبناء، وصولاً إلى التقويم والمراجعة الدورية للموقع الإلكتروني (الافتراضي).

عرض موجز لمختلف المراحل فيما يلي :

#### أولاً : مراحل صياغة وإعداد الإستراتيجية المعتمدة

تمر عملية صياغة وإعداد الإستراتيجية التي ستعتمد عبر الموقع الإلكتروني للمؤسسة بمجموعة من المراحل تتم إما على المستوى التقليدي أو الافتراضي.

**1- التحليل على المستوى التقليدي :** لا يمكننا الفصل بين التحليل على المستويين، لأنه لا بد من القيام بتحليل موقع المؤسسة الافتراضي والتقليدي، وانطلاقاً من ذلك يتم تحديد الإستراتيجية المناسبة<sup>1</sup>.

**أ-تحليل الهيكل التنافسي :** في هذه المرحلة، تحتاج المؤسسة إلى تحليل الهياكل الصناعية والمنافسة التقليدية، باستخدام أدوات التحليل الإستراتيجي للمؤسسة .

كما يتم تحليل المنافسة على المستوى الافتراضي (عبر الإنترنت)، وترتبط نتائج ومؤشرات تحليل الهيكل الصناعي والمنافسة في الموقع المحلي التقليدي بالاتجاهات التي ستمكن المؤسسة لاحقاً من اختيار أو حتى ابتكار أدوار جديدة ومميزة لها عن المواقع المنافسة. ومنه، فإن نجاح الموقع يتطلب أولاً تحديد المنافسين على شبكة الإنترنت ومعرفة نشاطاتهم، ومتابعة تطورات مواقعهم ودراسة الطريقة التي يتفاعلون بها مع الزبائن. وتستطيع المؤسسة أن تجمع كل المعلومات الضرورية من خلال زيارة بؤرة المواقع المنافسة مباشرة، أو زيارة مواقع محركات البحث، أو استخدام الأدوات المتخصصة في تحليل المنافسة عبر الإنترنت.

#### ب- صياغة الأهداف الإستراتيجية :

تُشتق الأهداف الإستراتيجية للموقع من الأهداف الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة، ومع ذلك<sup>2</sup>، فإن مضمون الأهداف الإستراتيجية للموقع يختلف كميًا، ويتطلب تفصيلاً واضحاً للغايات الجوهرية التي

<sup>1</sup> بشير عباس العلق ، مرجع سابق ذكره ، ص 136 \_ 137 .

<sup>2</sup> يوسف أبو فارة . تطبيقات الإنترنت في المنظمات الصغيرة: مدخل للتأهيل نحو الميزة التنافسية، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، أيام 17 -18 أبريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص. 385.

تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها. وتتحدد هذه الأهداف في ضوء إمكانات المؤسسة للاستفادة من نقاط القوة والفرص والسيطرة على نقاط الضعف والتهديدات، وينبغي أن تكون هذه الأهداف منسجمة ومتسقة مع رسالة المؤسسة وأهدافها العامة والوظيفية .

### ثانياً- التحليل على المستوى الافتراضي :

تتضمن هذه المرحلة مجموعة من العناصر التي يمكن الاستناد إليها في عملية التحليل على المستوى الافتراضي، ويمكن تلخيصها فيما يلي<sup>1</sup>:

1 . **تصميم الموقع الإلكتروني :** بناءً على نتائج المرحلة السابقة (دراسة وتحليل وثائق المؤسسة)، يتم تصور نموذج لتصميم الموقع الإلكتروني، ويمكن تحديد بعض العناصر الأساسية التي تساهم في نجاح الإستراتيجية الخاصة بتصميم الموقع الإلكتروني، هي كالتالي :

أ . **استقطاب الانتباه:** يبدأ استقطاب اهتمام الزوار عبر الإنترنت بشكل فعال، ونظرًا لسهولة تنقل العملاء بين المواقع الإلكترونية، يصبح من الضروري للمؤسسة تبني أساليب مبتكرة لضمان ولاء العملاء والحفاظ عليهم. وتُعد صياغة إستراتيجية فعالة لتصميم الموقع الإلكتروني من الركائز الأساسية لنجاحه وتحقيق أهدافه.

ب. **المحتوى :** يمثل المحتوى عنصرًا محوريًا للموقع الإلكتروني، نظرًا لدوره الفاعل في جذب الزائرين. إن إدراك الزائر لقيمة المحتوى المقدم وتوافقه مع اهتماماته واحتياجاته يدفع به إلى تكرار الزيارة. ويلعب المحتوى التفاعلي والمفصل، والذي يُراعي خصائص العملاء واحتياجاتهم الفردية، دورًا هامًا في تشجيع المستخدمين على العودة إلى الموقع. وبالمقابل، فإن الموقع الإلكتروني الذي يفنر إلى محتوى ذي قيمة من وجهة نظر الزائر، يُعد موقعًا غير فعال ومن غير المرجح أن يحظى بالزيارة المتكررة.

2. **المصداقية :** تُعد المصداقية من الركائز الأساسية لنجاح أي تقرير، تتجلى أهميتها في تقديم المعلومات الدقيقة والموثوقة للقارئ، ولتحقيق هذه الصفة، من الضروري الاعتماد على مصادر موثوقة وذات سمعة حسنة في مجال المعلوماتية، بالإضافة إلى توثيق مختلف المصادر المستخدمة بشكل منهجي.

<sup>1</sup>-بشير عباس العلق ، مرجع سابق ذكره ، ص 140 .

3. التقييم والمراجعة الدورية للموقع : إن عملية تطوير المواقع الإلكترونية تستلزم إجراء تقييمات ومراجعات دورية، وتهدف هذه العملية إلى الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء الموقع على مختلف الأصعدة، سواء تعلق الأمر بالتصميم، أو المحتوى، أو سهولة الاستخدام، أو الجوانب التقنية. وبناءً على نتائج هذه التقييمات والمراجعات، يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتحسين أداء الموقع وتعزيز فعاليته في تحقيق الأهداف المنشودة.

وفي هذا السياق، من الضروري إجراء تحليلات معمقة لبيانات استخدام الموقع (Web Analytics)، والتي توفر مؤشرات كمية حول تفاعل الزوار مع مختلف عناصر الموقع، كما ينبغي الأخذ في الحسبان آراء وملاحظات المستخدمين، والتي تمثل مصدرًا قيمًا للمعلومات حول تجربتهم وتوقعاتهم عن الموقع، كما أن التكامل بين التحليلات الكمية والنوعية يساهم في الحصول على رؤية شاملة لأداء الموقع وتحديد المجالات التي تتطلب تحسينًا.

### ثالثًا: إستراتيجيات المحتوى الرقمي

إن تطوير استراتيجية فعالة للمحتوى الرقمي يعتبر عنصرًا حاسمًا لنجاح أي تواجد للمؤسسة على شبكة الإنترنت. تتضمن هذه الاستراتيجية تحديد أنواع المحتوى المناسبة للجمهور المستهدف، وتطوير آليات إنتاجه ونشره، وتقييم تأثيره على تحقيق أهداف المؤسسة، وفي هذا الإطار يمكن التمييز بين مجموعة من الاستراتيجيات الهامة :<sup>1</sup>

1. استراتيجية المحتوى المتمحور حول الكلمات المفتاحية : تركز هذه الاستراتيجية على تحديد الكلمات والعبارات التي يستخدمها الجمهور المستهدف بشكل متكرر في محركات البحث. يتم بعد ذلك إنشاء محتوى يتضمن هذه الكلمات المفتاحية بشكل طبيعي ومتكامل، بهدف تحسين ترتيب ظهور الموقع في نتائج البحث وزيادة حركة الزوار المستهدفين.

2. استراتيجية التسويق بالمحتوى : تهدف هذه الاستراتيجية إلى إنشاء وتوزيع محتوى قيم وملائم وجذاب للجمهور المستهدف، بهدف جذبهم وبناء علاقات قوية معهم على المدى الطويل. لا يركز هذا النوع من المحتوى بشكل مباشر على الترويج للمنتجات أو الخدمات، بل يسعى إلى تقديم معلومات مفيدة أو ترفيهية أو تعليمية تلبي احتياجات واهتمامات الجمهور.

<sup>1</sup> بشير عباس العلق ، مرجع سابق ذكره ، ص 136 \_ 137

**3. استراتيجية المحتوى التفاعلي :** تعتمد هذه الاستراتيجية على إنشاء محتوى يشجع المستخدمين على التفاعل والمشاركة، مثل الاستطلاعات، والاختبارات، والمسابقات، والأدوات التفاعلية<sup>1</sup>. يساهم هذا النوع من المحتوى في زيادة تفاعل المستخدمين مع الموقع، وجمع بيانات قيمة عنهم، وتعزيز تجربة المستخدم بشكل عام .

**4. استراتيجية المحتوى المرئي :** تركز هذه الاستراتيجية على استخدام العناصر البصرية مثل الصور ومقاطع الفيديو والرسوم البيانية في تقديم المحتوى، ويعتبر المحتوى المرئي وسيلة فعالة لجذب انتباه المستخدمين ونقل المعلومات بشكل سريع وجذاب، كما أنه يحظى بمعدلات مشاركة عالية على منصات التواصل الاجتماعي.

**5. إستراتيجية التخصيص :** تقوم هذه الإستراتيجية على تكييف المحتوى ليناسب الاحتياجات والاهتمامات الفردية لكل مستخدم. يمكن تحقيق ذلك من خلال تحليل بيانات المستخدمين وسلوكهم على الموقع، وتقديم محتوى مخصص بناءً على هذه المعلومات. المجالات الصادرة عن مؤسسات إعلامية (الراديو، التلفزة، الصحافة): تُعد هذه المجالات المصدر الأولي لنشر المعلومات والأخبار كجزء من خطة التمويل .

**6. محركات البحث المكونة من قاعدة معطيات :** تمثل هذه المحركات وسيلة هامة للزائر للبحث عن المعلومة أو الخدمة المعينة التي تقدمها المؤسسة .

**7. إستراتيجية LEVIN :** عرض (LEVIN) إستراتيجية ذات قطبين مفادها عزل مواقع المؤسسات عن تلك المواقع المخصصة للتسويق. بحسب رأيه، فإن كل مؤسسة لا بد أن تملك على الأقل موقعًا إلكترونيًا، لكن لهما معلومات تتبادلها مع محيطها وشركاتها الاقتصادية، فالحضور الموجه نحو التسويق هو الذي تحاول المؤسسة أن تجذب له الزبائن بغرض دفعهم لشراء منتجاتها أو تحضيرهم لذلك مستقبلاً<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: تحليل اللحظة الاستراتيجية للموقع الإلكتروني

تتضمن دراسة الموقع الإلكتروني عبر الإنترنت تحليلاً معمقاً لمختلف العناصر التي يمكن أن تؤثر على فعالية الموقع من جهة، ودراسة سلوك المنافسين من ناحية ثانية. ولهذا الغرض، فقد طورت مجموعة من

<sup>1</sup> يوسف ابو فارة ، مرجع سابق ذكره ، ص 385

<sup>2</sup> إبراهيم بختي ، التجارة الالكترونية مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2005، ص. 138-143

الأدوات تهدف إلى تقييم الموقع الإلكتروني، بالإضافة إلى عرض مجموعة من العوامل المتحكمة في جودته.

إن اللحظة الاستراتيجية عبارة عن وثيقة أو استمارة خاصة بالإشهار، ولكن تم تكييفها في ميدان الإنترنت. وتُلخص اللحظة الإلكترونية (التجارية أو بيانات المؤسسات...) الخ، مع إعطائها طابع جديد بالاعتماد على أسس اللحظة الاستراتيجية الكلاسيكية ولكن مع التغيير في مضمونها يمكن توضيحها كما يلي<sup>1</sup>

**1 - العمل الأساسي :** تحديد مهمة وعمل الموقع، كأن يكون مخصص للبيع أو الشراء، أو لعرض المعلومات فقط... إلخ، بالإضافة إلى التعريف بالمؤسسة التي تعرض منتجاتها وخدماتها على الموقع .

**2 - التَمَوُّع :** دراسة الموقع الذي تحتله المؤسسة في السوق، ومختلف العلاقات القائمة مع مختلف الأطراف المتعاملين .

**3 - الفئة المستهدفة :** أي تحديد الأشخاص الذين تستهدفهم وتؤثر فيهم حتى يزور الموقع ويكونون أكثر ولاءً ويحبون الزيارة، ويمكن جذبهم على أساس مجموعة من المتغيرات كالجنس، السن، الثقافة، العادات والتقاليد... إلخ .

**4 - الدعم :** وهي ما يميز الموقع عن المواقع المنافسة، أي ما يجذب الزبون ويتركه في ذهنه وحتى ترسخ هذه الصورة في ذهنه يجب أن يخضع الموقع إلى مقاييس مدروسة جيداً حيث نجد :

- **الشكل:** أي كيفية تقديم صفحات الموقع وكيفية توضع كل من شعار المؤسسة والأماكن المخصصة للإشهار وشريط الإعلان أو عارض الإعلانات، ولا يمكن إيجاد تقسيم ثابت وقياسي فهناك العديد من التصميمات .
- **التصميم :** ويتم من خلاله تحديد الشكل والحركات والألوان والخلفيات وبرامج الدعاية والإسناد... إلخ .
- **الإشهار:** وتكون على عدة أشكال إما ببناء وتكوين نقطة وتكون إما أفقية أو عمودية كما نجد أيضاً بنرات ساكنة حيث تتركز على العبارات الإشهارية وصورها... إلخ .
- **الوسائل الإعلامية :** وهي عبارة على أيقونات أو ومضات إخبارية حول الأحداث اليومية الاقتصادية أو الرياضية... إلخ .

<sup>1</sup> Sylvere Piquet. *la publicité dans l'action commercial*, collections vuibret gestion, Paris, 1990, p. 132.

- محركات البحث : لدعم الموقع والبحث عن المعلومات وأيضًا نجد الدليل سواء هاتفي أو العناوين أو الخرائط
  - الإستشاريون : يكون هناك أفراد على الخط للرد على استشاراتهم سواء القانونية أو المالية .
  - طرق الدفع : مباشرة باستخدام أدوات الدفع الإلكتروني .
  - اللغات: أن يستخدم الموقع عدة لغات .
  - الموقع: مجاني أو بمقابل .
- 5 -نوع الإستراتيجية التسويقية : تبقى الإستراتيجيات الشاملة لبورتر حاضرة حتى من خلال المواقع وهي :
- إستراتيجية التمييز: ومن خصائصها الحدس الإبداعي والعمل الخلاق والقدرات التسويقية بالإضافة إلى صورة العلامة القوية (بواسطة الخدمة، الصورة...)
  - إستراتيجيات السيطرة بواسطة التكاليف : تتميز مع التغيرات التكنولوجية؛ ففي ميدان الخدمات المالية عبر الإنترنت فإن السماسرة أو الوسطاء التقليديين لا يمكن أن يقدموا خدمات خاصة (personnalisés)، وتوفير معلومات متعددة وبأسعار منخفضة كما يتم عبر موقع الإنترنت. إضافة إلى أن قدرة الموقع الإلكتروني على تقديم العروض فيما يخص السلع والخدمات والرسائل الإشهارية والمقارنة بين التسويق الجماهيري (mass marketing) مع التسويق المشخص (one to one) تبين التغيرات التي أحدثتها الإنترنت على واحد من أهم مظاهر التسويق المتمثل في الإشهار الإلكتروني .
  - إستراتيجيات التركيز: وتتم على مجموعة من الزبائن من خلال تقديم خدمات خاصة
- 6 -المنافسين الأساسيين : لا تتوقف المنافسة فقط على نفس الفئة في السوق وإنما تمتد إلى عناصر أخرى لها تأثيرها المباشر على العلاقات القائمة بين المواقع المتنافسة، ويمكن التمييز بين نوعين من المنافسة :
- منافسة أولية: بمعنى وجود مواقع تقدم نفس السلع وخدمات الموقع وبنفس الشروط والمعطيات والمقاسات تقريبًا .

- منافسة ثانوية: وجود مواقع تنافس الموقع<sup>1</sup> المدروس ولو بحجم أقل وكذا خارج مجال التجارة الإلكترونية .

---

<sup>1</sup> Jaques Lendrevie et Brochand Bernard. *Le Nouveau Publicitor*, 5ème ed., Edition Dalloz Gestion "série marketing", Paris, 2001,p 428

### خلاصة الفصل:

في بيئة الأعمال العالمية المتغيرة، تسعى المؤسسات لتحقيق التفوق التنافسي لضمان البقاء والنمو. تُعرف الميزة التنافسية بقدرة المنظمة على تقديم قيمة فريدة للعملاء تفوق ما يقدمه المنافسون. يتطلب تحقيق هذه الميزة استدامتها عبر الزمن من خلال التطوير المستمر.

تتعدد استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية، أبرزها: قيادة التكلفة التي تركز على كفاءة العمليات لتقديم أسعار منخفضة، والتميز الذي يهدف إلى تقديم منتجات أو خدمات فريدة، والتركيز الذي يستهدف شريحة سوقية محددة بخصائصها الفريدة.

تتأثر الميزة التنافسية بحجمها ونطاق السوق المستهدف، وتمر دورة حياة تتطلب التكيف المستمر. تحليل القوى التنافسية الرئيسية في الصناعة، مثل تهديد الداخلين الجدد وقوة الموردين والزبائن وتهديد البدائل وشدة المنافسة، أمر ضروري لفهم ديناميكيات السوق.

في البيئة الرقمية، تتغير طبيعة هذه القوى، وتصبح المواقع الإلكترونية أداة حيوية لخلق القيمة المضافة وتعزيز العلاقات مع العملاء والشركاء. تتضمن صياغة استراتيجية الموقع الإلكتروني تحليل البيئة التقليدية والافتراضية وتحديد الأهداف وبناء الموقع وتقييمه دورياً، مع التركيز على المحتوى الفعال والجذاب لضمان البقاء في طليعة المنافسة.

الفصل الثالث :

تقييم فعالية المواقع

الإلكترونية في تحقيق الميزة

التنافسية

## تمهيد

بعد أن تم في الفصول السابقة من هذه المذكرة بناء الإطار النظري والمنهجي للدراسة وتحديد المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمواقع الإلكترونية والميزة التنافسية في سياق وكالات السياحة والأسفار، ينتقل هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي الميداني، الذي يهدف إلى استجلاء الدور النوعي للمواقع الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دراسة معمقة تستهدف عينة مختارة من الوكالات السياحية، وذلك بالاعتماد على المقابلات كأداة رئيسية لجمع البيانات.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستعانة بالمقابلات المعمقة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من مسيري الوكالات السياحية المعنية، ستخضع الإجابات والمعلومات النوعية المجمعة لـ التحليل النوعي المضموني، بهدف فهم وتفسير وجهات نظر المسيرين، واستخلاص الرؤى حول كيفية توظيف المواقع الإلكترونية (أو غيابها) في بناء وتدعيم الميزة التنافسية لهذه الوكالات في السوق.

سيتيح لنا هذا التحليل الميداني فهما أعمق للتجارب العملية لوكالات السياحة في توظيف الأدوات الرقمية كأداة استراتيجية للمنافسة، وسنقف على أبرز الأبعاد التي تساهم من خلالها هذه المواقع في تمييز خدمات الوكالات، والوصول إلى شرائح أوسع من العملاء، وتحسين كفاءتها التشغيلية كما سنبحث في التحديات والفرص المتعلقة بهذا التوجه. هذا النهج سيمكننا من تقديم استنتاجات نوعية ثرية، تدعم الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة وتوضح الفروقات بين الوكالات بناء على طبيعة تواجدها الرقمي.

وعليه، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

**المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية**

**المبحث الثاني: تحليل إجابات المقابلات ومناقشة النتائج**

## المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يعد قطاع وكالات السياحة والأسفار من أهم الميادين التي تتجسد فيها المنافسة الشديدة، ويظهر فيها بوضوح دور الأدوات الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية، نظرا للتطور المتسارع للتكنولوجيا الرقمية وتغير سلوك المستهلكين، أصبحت المواقع الإلكترونية تمثل عنصرا حاسما في قدرة الوكالات على البقاء والنمو، من هذا المنطلق تمت محاولة الإسقاط الميدانية لموضوع الدراسة على مجتمع وكالات السياحة والأسفار، بهدف تحديد الدور الذي تلعبه المواقع الإلكترونية في تمكين هذه الوكالات من اكتساب ميزة تنافسية .

## المطلب الأول : منهج الدراسة

## أولا : المنهج المتبع في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها المطروحة، تم الاعتماد على مزيج من المناهج العلمية المناسبة لطبيعة البحث :

- **المنهج الوصفي التحليلي** : تم توظيف هذا المنهج في الجانب النظري من الدراسة، بهدف الإحاطة الشاملة بالمفاهيم الأساسية والأدبيات العلمية المتعلقة بالمواقع الإلكترونية، والميزة التنافسية، وقطاع وكالات السياحة، كما سيستخدم هذا المنهج في تحليل البيانات النوعية المستخلصة من المقابلات، وذلك لوصف الظواهر المرتبطة باستخدام المواقع الإلكترونية وأثرها على أبعاد الميزة التنافسية.
- **منهج دراسة الحالة** : نظرا لطبيعة الموضوع الذي يتطلب فهما معمقا للتجارب الفردية للوكالات، فقد تم اعتماد منهج دراسة الحالة، يتيح هذا المنهج الغوص في تفاصيل كل وكالة على حدة، وتحليل كيفية تبنيها أو عدم تبنيها للمواقع الإلكترونية، وتأثير ذلك على أدائها التنافسي، تم اختيار عدد من الوكالات السياحية (وكالة "تيمقاد للسفر"، ووكالة "العوالي للسياحة والسفر") كحالات للدراسة .
- **منهج المقارنة** : لتعزيز نتائج الدراسة واستخلاص رؤى أعمق، تم توظيف منهج المقارنة. سيمكن هذا المنهج من تحليل الفروقات والتشابهات بين استراتيجيات الوكالات المختلفة فيما يتعلق باستخدام المواقع الإلكترونية، وتأثير ذلك على تحقيقها للميزة التنافسية، مما يساهم في تحديد أفضل الممارسات وتعميق الفهم لدور المواقع الإلكترونية في هذا القطاع.

## ثانيا : مجتمع وعينة الدراسة

تمّ اختيار مجتمع الدراسة وعينتها بعناية فائقة، بما يخدم أهداف الدراسة ويسهل عملية جمع البيانات الميدانية، وذلك على النحو الآتي :

## 1 - مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع وكالات السياحة والأسفار المرخص لها والناشطة في الجزائر. يعد هذا المجتمع كبيرا ومتنوعا، ويشهد ديناميكية عالية وتنافسية متزايدة، مما يجعله بيئة غنية لدراسة دور المواقع الإلكترونية.

## 2 - عينة الدراسة

بالنظر إلى طبيعة الدراسة النوعية القائمة على المقابلات ودراسة الحالة، تمّ اختيار عينة قصدية (غير احتمالية) من مسيري الوكالات السياحية (أو المسؤولين عن التسويق الرقمي/تكنولوجيا المعلومات بها) في مدينة خنشلة تم التركيز في اختيار العينة على وكالات تعكس تنوعا في استخدامها للمواقع الإلكترونية أو اعتمادها على بدائل رقمية تضمنت :

- وكالة تيمقاد للسفر
- وكالة العوالي للسياحة والسفر

تم إجراء مقابلات متعمقة مع مسير كل وكالة من هذه الوكالات، بهدف جمع بيانات نوعية غنية حول استراتيجياتهم الرقمية وتأثيرها على ميزتهم التنافسية

## ثالثا : الأدوات المستخدمة في الدراسة

**المقابلة :** تُعرّف المقابلة بصورة عامة بأنها قيام الباحث بزيارة المبحوثين في بيوتهم أو مكان عملهم بهدف الحصول منهم على معلومات يعتقد الباحث أن المبحوثين يتوفرون عليها، يركز إجراء المقابلة على إقامة اتصال أو تفاعل بين الباحث وبين من تجرى معه المقابلة، فيعبر المستجوب عن إدراكاته لحدث أو وضع، وعن تفسيراته وعن تجاربه في المقابل، يسهّل الباحث هذا التعبير بما يصدر عنه من أسئلة، متجنبًا الابتعاد عن أهداف البحث، ومفسحًا المجال كي يصل مُحادثه إلى أقصى درجة من الصدق والعمق <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> جامعة أم القرى، مناهج البحث العلمي، دليل الطالب: عمادة البحث العلمي، مكة المكرمة، 2010، ص32

وقد تم إجراء المقابلة مع كل من مسيري وكالة تيمقاد للسفر وكالة العوالي للسفر بمكتبهما الخاص، حيث تم مناقشة موضوع الدراسة وشرح أطره العامة، والتي تم تقسيمها -أي المقابلة- إلى خمسة محاور بناء على أبعاد الميزة التنافسية، يتفرع عنها 20 سؤال مقسمين بين المحاور بالترتيب التالي:

- المحور الاول: المعطيات الأساسية حول الوكالة وتبنيها للموقع الإلكتروني : ويتضمن 04 أسئلة الأولى

- المحور الثاني: تقييم خصائص الموقع الإلكتروني للوكالة: من السؤال 05 إلى 08

- المحور الثالث: مدى استغلال الوكالة للموقع: من السؤال 09 إلى 12

- المحور الرابع: أبعاد الميزة التنافسية التي يمنحها الموقع: من السؤال 13 إلى 18

- المحور الخامس: التحديات التي تواجهها المؤسسة وخططها المستقبلية : من السؤال 19 إلى 20

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي

أولاً: وكالة تيمقاد للسفر

1 - التعريف بالمؤسسة

أ) أنشئت وكالة تيمقاد للسفر بتاريخ 03/08/1983 ولها صفة قانونية شخص طبيعي برأس مال يقدر بـ 1000000 دج وبتاريخ 22/07/2007 تم تحويل صفتها القانونية إلى مؤسسة ذات شخص وحيد ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر بـ 17331964 دج وذلك راجع للأسباب التالية :

- تسهيل التحويلات النقدية من باقي البلدان إلى الجزائر

- التحصل على مبالغ السياح الأجانب بالعملة الصعبة : كانت الوكالة لا تستطيع الحصول على إيراداتها بالعملة الصعبة حيث كان يتم تحويلها إلى العملة الوطنية، أما بطبيعتها الجديدة تحصل نصف إيراداتها بالعملة الصعبة، حيث تم تحويل مبلغ 119944 أورو للوكالة سنة 2007 عن طريق حساب في الخارج لدى القرض الشعبي الجزائري CPA وهو ما يمثل حوالي 41.6% من إجمالي رقم الأعمال المحقق حيث تبين لنا هذه النسبة مدى مساهمة التجارة الإلكترونية في رقم أعمال الوكالة.

تقع الوكالة في وسط مدينة باتنة بمحطة المسافرين القديمة الطابق الأول كما أن هناك فرعين لها في كل من عين مليلة والجزائر العاصمة وخنشلة .

يعمل بالوكالة 25 عامل يتوزعون على :

**جدول رقم (06) يبين عدد عمال وكالة تيمقاد على المستوى الوطني**

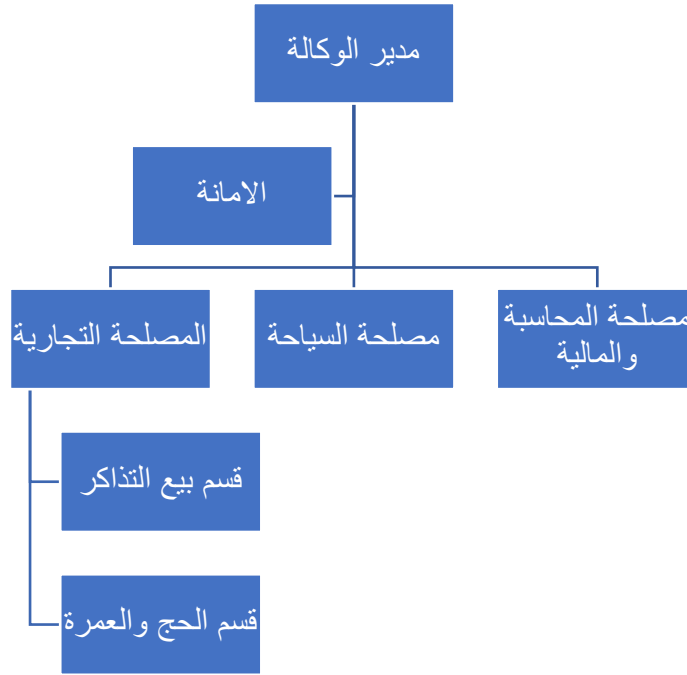
الوكالة	عدد العمال
باتنة	13
عين مليلة	04
خنشلة	06
الجزائر العاصمة	02
المجموع	25

المصدر: وثائق ممنوحة من طرف وكالة تيمقاد للسفر

## 2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

وكالة تيمقاد للسفر هيكل تنظيمي بسيط منقسم على ثلاث مصالح هي : مصلحة المحاسبة والمالية، ومصلحة السياحة، ومصلحة التجارة كما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم 5 : الهيكل التنظيمي لوكالة تيمقاد للسفر



المصدر: وثائق ممنوحة من طرف الوكالة

نلاحظ من الشكل السابق بساطة الهيكل التنظيمي للوكالة وذلك لرجوعها لكونها مؤسسة صغيرة يحتوي أعلى مستوى الهيكل التنظيمي على المدير وهو المسؤول الوحيد عن تسيير الوكالة واتخاذ القرارات الإستراتيجية، وقد شغل عدة مناصب منها سنة 2001 عضو في غرفة التجارة المشتركة بين الجزائر وسويسرا، سنة 2002 نائب رئيس النقابة الوطنية لوكالات السياحة ونائب رئيس الغرفة التجارية لولاية باتنة، تليه الأمانة ومسؤوليتها تسجيل البريد الوارد والصادر إلى الوكالة، مع الإشراف على أعمال الفاكس والهاتف.

أما باقي الهيكل فيحتوي على ثلاث مصالح :

**مصلحة المحاسبة والمالية:** تقوم بإنجاز الميزانية وتنفيذها والقيام بعمليات الجرد وتسيير الموارد المادية.

**مصلحة السياحة :** تقوم باستقبال طلبات الزبائن وتنسيق والاتصال بهم والإشراف على الرحلات السياحية.

**المصلحة التجارية:** تقوم بتحقيق الأهداف التجارية المسطرة وذلك عن طريق تنشيط الوظيفة التجارية بالحجز وبيع التذاكر للزبائن وتغيير العملة وتسيير ملفات الحج والعمرة.

ثانيا: وكالة العوالي للسياحة والأسفار

### 1- التعريف بالمؤسسة

تُعدّ وكالة العوالي للسياحة والأسفار (Al.awali-voyages) مؤسسة جزائرية رائدة في قطاع السياحة والسفر، مُسجّلة قانونًا كشركة ذات مسؤولية محدودة (SARL)، تتخصص في تقديم مجموعة متكاملة من الخدمات المتعلقة بالأسفار، موجهةً بذلك إلى شريحة واسعة من العملاء الراغبين في تنظيم رحلات لأغراض متنوعة تشمل السياحة الترفيهية، الرحلات الدينية، والأسفار التجارية.

### 2- الخدمات المقدمة :

تتنوع الخدمات التي تقدمها الوكالة لتشمل الجوانب الأساسية لتخطيط وتنفيذ الرحلات :

حجوزات الطيران : توفير تذاكر الطيران للجهات المحلية والدولية، مع إمكانية الوصول إلى شبكة واسعة من شركات الطيران .

رحلات العمرة والحج : تُصنّف الوكالة ضمن المؤسسات المعتمدة رسميًا لتنظيم رحلات العمرة والحج لموسم 1446هـ/2025م، مما يعكس التزامها بالمعايير التنظيمية الصارمة لهذه الشعائر الدينية ويؤكد على موثوقيتها في هذا المجال.

البرامج السياحية المنظمة : تصميم وتنفيذ رحلات سياحية متكاملة داخل وخارج الجزائر، بما في ذلك ترتيبات الإقامة في الفنادق، خدمات النقل، والبرامج السياحية المثرية.

الرحلات المخصصة : إعداد برامج سفر مُفصّلة تلبي المتطلبات الفردية أو الجماعية، مما يتيح مرونة في التخطيط والتنفيذ.

خدمات التأشيرات : تقديم الاستشارات والمساعدة في استكمال إجراءات الحصول على التأشيرات اللازمة للجهات المختلفة.

حجوزات الإقامة الفندقية : تأمين حجوزات الفنادق في مختلف الجهات السياحية والتجارية.

### 3- : البنية التنظيمية والفروع

لتعزيز انتشارها وفعاليتها خدماتها، تمتلك وكالة العوالي للسياحة والأسفار فروعًا موزعة جغرافيًا في عدد من الولايات الجزائرية :

فرع باتنة :العنوان : حي 150 سكن، أمام مسجد 1 نوفمبر، طريق بسكرة، باتنة.

معلومات الاتصال : هاتف: 05.60.05.44.95 / 05.61.62.70.91 / 033.27.19.97؛

البريد الإلكتروني : alwalivoyages@gmail.com

التفاصيل الإدارية : تاريخ بدء النشاط: 2014/01/01؛ الرقم التجاري (RC) 14B0225114

فرع خنشلة : نهج عباس لغرور، خنشلة.

معلومات الاتصال : هاتف: 05.55.23.75.54 / 05.60.05.44.95

البريد الإلكتروني : Alawalivoyages40@gmail.com

فرع وهران : شارع العقيد لطفي وهران ، هاتف رقم : 0561627091/0560054485

البريد الإلكتروني : alawalivoyages31@gmail.com

#### المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وفق فرضيات الدراسة المطروحة، إضافة إلى استخلاص أهم النتائج.

المطلب الأول : نتائج المقابلة بوكالة السياحة تيمقاد للسفر

- أولاً: معلومات عن المقابلة

- اسم المفحوص: السيد " ياسر درهم "

- الوظيفة: مسؤول الوكالة بولاية خنشلة

تاريخ المقابلة: 22 ماي 2025

- مدة المقابلة: 2 ساعات

- أداة البحث : مقابلة نصف موجهة

- وسيلة التسجيل: تقيغ نصي

ثانياً: أسئلة المقابلة:

**01- هل يمكن أن تعطينا نبذة موجزة عن وكالتكم (تاريخ التأسيس، حجم الوكالة، أبرز الخدمات المقدمة)؟** "وكالة تيمقاد للسفر تأسست هنا في خنشلة عام 1983 بدأنا كوكالة صغيرة جداً، لكن بفضل الله والعمل الجاد، كبرنا نوعاً ما حالياً، ونعتبر وكالة متوسطة الحجم هنا في الولاية، ولدينا فريق عمل يضم حوالي 6 موظفين بخلافنا كإدارة. خدماتنا تشمل بشكل أساسي: تنظيم رحلات الحج والعمرة، رحلات داخلية لاستكشاف جمال بلادنا من الصحراء إلى السواحل، رحلات دولية شائعة (خاصة تركيا، تونس، مصر، وبعض الوجهات الأوروبية مثل إسبانيا)، بالإضافة إلى حجوزات الفنادق والطيران، وتأشيرات السفر".

**02- هل تمتلك الوكالة موقعاً إلكترونياً رسمياً حالياً؟ إذا كانت الإجابة "لا"، فما هي الأسباب؟** "نعم، بالتأكيد! نحن نؤمن بأهمية التواجد الرقمي في هذا العصر لدينا موقع إلكتروني رسمي تم إطلاقه في عام 2018 كان قراراً استراتيجياً لنا لمواكبة التطورات وللوصول لعدد أكبر من العملاء".

**03- متى تم إطلاق الموقع الإلكتروني لوكالتكم؟ وما هي الأهداف الرئيسية التي كنتم تسعون لتحقيقها من وراء إطلاقه؟** "الموقع أطلقناه في منتصف عام 2018 كانت أهدافنا واضحة جداً:

- أولاً : توسيع قاعدة عملائنا، خنشلة سوق جيد، لكننا أردنا الوصول لزبائن من ولايات مجاورة أو حتى من داخل الجزائر عموماً.
- ثانياً : عرض برامجنا وعروضنا بشكل جذاب وتفصيلي، لأن الكثير من العملاء يبحثون عن المعلومات عبر الإنترنت قبل زيارة الوكالة.
- ثالثاً : تعزيز صورة الوكالة ككيان عصري وموثوق، قادر على تقديم خدمات متكاملة تواكب التطور.

**04- من المسؤول عن إدارة وتحديث محتوى الموقع الإلكتروني في الوكالة؟ وهل تتم هذه العملية داخلياً أم بالاستعانة بجهة خارجية؟** "في البداية، استعنا بشركة خارجية لبناء الموقع وصيانته. لكن الآن، لدينا موظف شاب في قسم التسويق، وهو المسؤول الرئيسي عن تحديث المحتوى بانتظام. يقوم برفع العروض الجديدة، الصور، والفيديوهات، أما بالنسبة للتحديثات التقنية الكبيرة أو معالجة المشاكل البرمجية المعقدة، فنحن ما زلنا نعتمد على استشاريين أو شركات متخصصة".

**05- كيف تقيمون تصميم الموقع الإلكتروني لوكانتكم من حيث الجاذبية البصرية وسهولة الاستخدام للعملاء؟ وما هي أبرز المميزات أو التحديات في تصميمه؟** "نسعى دائماً لأن يكون تصميم موقعنا بسيطاً، أنيقاً، وجذاباً بصرياً نستخدم صوراً عالية الجودة للوجوه السياحية. أعتقد أننا حققنا مستوى جيداً في الجاذبية البصرية، أما سهولة الاستخدام، فهي أولويتنا القصوى، فالعميل يجب أن يجد كل شيء بوضوح ومن دون تعقيدات، أبرز المميزات هي الواجهة النظيفة و التصنيف الواضح للرحلات والخدمات، والتحدي الأكبر يكمن في الحفاظ على سرعة تحميل الموقع خاصة مع تزايد عدد الصور والفيديوهات، وأيضاً التكيف مع الشاشات المختلفة (الهواتف الذكية بشكل خاص).

**06- هل يتوفر الموقع الإلكتروني بأكثر من لغة؟ وما هي أهمية ذلك بالنسبة لكم؟** "نعم، موقعنا متوفر باللغتين العربية والفرنسية. هذا ضروري جداً بالنسبة لنا. أغلب زبائننا في خنشلة والمناطق الداخلية يتحدثون العربية، لكن الكثير من الشباب أو العملاء الذين يفضلون السفر للخارج يفضلون التصفح بالفرنسية. التواجد باللغتين يوسع من شريحة العملاء التي نصل إليها ويعطينا ميزة تنافسية، خاصة مع الجالية الجزائرية بالخارج التي قد تبحث عن وكالات محلية".

**07- ما هي أهمية توفر المعلومات الشاملة والحديثة على الموقع الإلكتروني بالنسبة لجاذبية العملاء وثقتهم؟ وهل ترون أن موقعكم يحقق ذلك؟** "أهمية ذلك لا تقدر بثمن في عصر المعلومات هذا، العميل يريد أن يعرف كل شيء قبل أن يتخذ قراراً. توفير تفاصيل كاملة عن الفنادق، برامج الرحلات، الأسعار (مع التوضيحات)، وشروط التأشيرات يبني ثقة كبيرة، نحن ندرك ذلك جيداً، ونبذل قصارى جهدنا لتحديث الموقع بشكل يومي أو أسبوعي، خاصة بما يتعلق بأسعار الرحلات الجوية والعروض الموسمية وهذا يجعل عميلنا يشعر بأنه يحصل على أحدث المعلومات وأكثرها دقة".

**08- إلى أي مدى ترون أن الموقع الإلكتروني يوفر بيئة آمنة وسرية لبيانات العملاء الشخصية والمالية؟ وما هي الإجراءات المتخذة لضمان ذلك؟** "أمان البيانات هو أولوية قصوى بالنسبة لنا. الموقع محمي بشهادة SSL لضمان تشفير البيانات المتداولة بالنسبة للمعاملات المالية، نحن نعتمد على تحويلات بنكية آمنة ومعتمدة من البنوك الجزائرية، ونؤكد دائماً لعملائنا في سياسة الخصوصية أن بياناتهم الشخصية سرية تماماً ولن تشارك مع أي طرف ثالث، بناء هذه الثقة هو أساس استمرارية تعامل العملاء معنا عبر الإنترنت".

**09- كيف يتعامل الموقع مع استفسارات وشكاوى العملاء؟ وما مدى سرعة وفعالية الردود عبر قنوات الموقع الإلكتروني؟** "الموقع يوفر نموذج اتصال مباشر، بالإضافة إلى رقم واتساب مرتبط بالموقع، ورقم هاتف أرضي معروض بوضوح، نسعى جاهدين للرد على جميع الاستفسارات الواردة عبر الموقع خلال ساعات العمل، وعادة ما يكون الرد خلال بضع ساعات فعاليتها ممتازة، الكثير من الاستفسارات تتحول إلى حجوزات أولية، والتعامل السريع مع الشكاوى يساعد في تحويل تجربة سلبية محتملة إلى تجربة إيجابية تزيد من رضا العميل".

**10- هل يوفر الموقع الإلكتروني إمكانية إتمام المعاملات والخدمات بشكل كامل عبر الإنترنت (مثل الحجوزات، الدفع، إصدار التذاكر)؟ وما مدى إقبال العملاء على هذه الخدمات؟** "نعم، يوفر الموقع إمكانية حجز المبدئي للرحلات والفنادق، وتقديم طلبات العمرة، والدفع المسبق لبعض الخدمات. نحن نعمل بواسطة التحويلات البنكية من قبل العملاء يمكنهم تعبئة بياناتهم واختيار الخدمة. إقبال العملاء على حجز الأولي عبر الموقع في تزايد، خاصة الشباب والمغتربين، لكن إتمام المعاملات بالكامل، مثل إصدار التذاكر النهائية أو التأشير، مازال يتطلب زيارة الوكالة أو التواصل المباشر، وهذا ما نعمل على تطويره مستقبلاً".

**11- هل يتم استخدام الموقع الإلكتروني لجمع بيانات العملاء (مثل تفضيلاتهم، سجلات حجوزاتهم)؟ وكيف يتم استغلال هذه البيانات لتحسين الخدمات أو توجيه العروض؟** "نعم، نحن نجمع بعض البيانات الأساسية مثل البريد الإلكتروني ورقم الهاتف والوجهات التي استفسروا عنها أو حجزوا عليها. هذه البيانات نستخدمها بشكل أساسي في حملات التسويق المباشر عبر البريد الإلكتروني أو الرسائل النصية، حيث نرسل عروضاً جديدة أو برامج سفر تناسب اهتماماتهم السابقة. كما تساعدنا في فهم أنماط الطلب وتحديد الوجهات الأكثر شعبية لتركيز جهودنا عليها".

**12- ما هي أنواع المحتوى التفاعلي (مثل: فيديوهات، جولات افتراضية، منتديات، أدوات تخطيط الرحلات) التي يوفرها الموقع الإلكتروني لوكالتكم؟ وكيف تساهم هذه المحتويات في جذب العملاء؟** "تركز بشكل كبير على المحتوى البصري، وموقعنا يضم معارض صور كبيرة وعالية الجودة للوجهات السياحية التي نتعامل معها، خاصة الوجهات الداخلية في الأوراس والصحراء، بدأنا مؤخراً بإضافة فيديوهات قصيرة ترويجية لبعض الرحلات، في مواقع التواصل الاجتماعي نحن نطمح لإضافة جولات افتراضية للفنادق والوجهات قريباً، هذا المحتوى التفاعلي يمنح العميل تجربة أقرب للواقع، ويزيد من إثارة اهتمامه بالوجهة، مما يساهم في جذب انتباهه وتشجيعه على التواصل معنا".

13- (بعد التكلفة): هل تعتقدون أن امتلاك واستخدام الموقع الإلكتروني ساهم في تخفيض بعض التكاليف التشغيلية أو التسويقية لوكالتكم مقارنة بالطرق التقليدية؟ يرجى إعطاء أمثلة إن وجدت: "قطعاً. الموقع الإلكتروني ساهم في تخفيض تكاليف كبيرة على سبيل المثال : قللنا بشكل كبير من طباعة الكتيبات والمنشورات الورقية، والتي كانت تكلفنا مبالغ طائلة، واستعضنا عنها بالمحتوى الرقمي على الموقع أو مواقع التواصل الاجتماعي كما أن العديد من الاستفسارات التي كانت تستقبلها موظفينا عبر الهاتف أو في الوكالة أصبحت تتم عبر الموقع، مما خفف العبء عليهم وقلل الحاجة إلى توظيف عدد أكبر. حتى الإعلانات، أصبحت إعلاناتنا الرقمية عبر الإنترنت أكثر استهدافاً وأقل تكلفة من إعلانات الصحف المحلية أو اللوحات الإعلانية".

14- (بعد التكلفة): هل ساهم الموقع الإلكتروني في تقليل الحاجة للوسطاء أو تقليل عبء العمل على الموظفين، وبالتالي خفض التكاليف الإجمالية؟ "نعم، إلى حد ما. الموقع أصبح بمثابة وسيط مباشر بيننا وبين العميل، مما قلل اعتمادنا على بعض الوسطاء الصغار أو المروجين في المناطق النائية. هذا ساعدنا على تحسين هوامش الربح، وبالنسبة لعبء العمل، فالنظام الآلي للحجز المبدئي والاستفسارات خفف الضغط على الموظفين، مما سمح لهم بالتركيز على خدمة العملاء بشكل أفضل في الجوانب الأكثر تعقيداً".

15- (بعد التميز): كيف يساهم الموقع الإلكتروني في عرض خدمات وعروض سياحية فريدة ومبتكرة تميز وكالتكم عن المنافسين في السوق؟ "الموقع يمنحنا منصة لا مثيل لها لإظهار تفردنا. نحن نركز على رحلات استكشافية خاصة في منطقة الأوراس، أو برامج سياحة علاجية في بعض المنتجعات الجزائرية، هذه العروض يصعب ترويجها بالشكل الكافي بالطرق التقليدية، والموقع يمكّننا من عرضها بتفاصيل دقيقة، صور خلابة، وشهادات عملاء، مما يبرز ابتكارنا ويميزنا عن الوكالات الأخرى التي قد تركز فقط على الرحلات التقليدية".

16- (بعد التميز): هل ترون أن تجربة المستخدم المتميزة والسهولة التي يوفرها الموقع الإلكتروني تعزز من صورة علامتكم التجارية وتجعلكم الخيار المفضل للعملاء؟ "بالتأكيد، في سوق تنافسي مثل خنشلة، تجربة المستخدم على الموقع هي عامل تميز كبير، عندما يكون الموقع سريعاً، سهل الاستخدام، ومعلوماته واضحة، فإن ذلك يعكس احترافية الوكالة واهتمامها بالعميل، هذا الانطباع الإيجابي يبني الثقة في علامتنا التجارية " تيمقاد للسفر "، ويجعل العميل يختارنا حتى لو كانت الأسعار متقاربة، لأنه يثق في جودة خدماتنا الرقمية".

- 17- (بعد التركيز): كيف يساعد الموقع الإلكتروني وكالتكم في استهداف شرائح محددة من العملاء (مثلاً: العائلات، الشباب، محبي المغامرة) بعروض ومحتوى مخصص؟ "الموقع أداة رائعة للاستهداف من خلال تنظيم المحتوى على الموقع، يمكننا عمل أقسام خاصة للعائلات، أو حزم رحلات موجهة للشباب، أو برامج لمحبي المغامرة، كما أن تحليل بيانات زوار الموقع من خلال أدوات مثل : Google Analytics يمنحنا رؤى حول اهتماماتهم، مما يسمح لنا بتوجيه حملات تسويقية أكثر دقة عبر البريد الإلكتروني أو وسائل التواصل الاجتماعي بناءً على هذه البيانات، وبالتالي نصل للشريحة المناسبة بعرضها المناسب".
- 18- (بعد التركيز): هل ترون أن الموقع الإلكتروني يلعب دوراً في بناء علاقات قوية وطويلة الأمد مع العملاء المستهدفين؟ وكيف يتم ذلك؟ "نعم، بالتأكيد، الموقع ليس مجرد منصة للبيع، بل هو نقطة اتصال مستمرة. من خلال خدمة الرسائل الإخبارية (Newsletter) التي نقدمها للمسجلين، نرسل تحديثات، عروضاً حصريّة وحتى نصائح سفر، هذا التواصل المستمر يبني علاقة ولاء، كما أن توفير قنوات للتواصل المباشر مثل الواتساب أو الشات عبر الموقع يجعل العميل يشعر بأنه قريب منا ويمكنه الحصول على الدعم في أي وقت، مما يعزز الثقة والولاء على المدى الطويل".
- 19 ما هي أبرز التحديات التي تواجهونها في إدارة وتطوير الموقع الإلكتروني لوكالتكم؟ "أبرز التحديات التي نواجهها كوكالة في خنشة هي :
- التكلفة المستمرة : سواء لتحديث التصميم، أو تأمين الموقع، أو تطوير وظائف جديدة.
  - المنافسة الرقمية : المنافسة ليست فقط من الوكالات المحلية، بل من المنصات العالمية الكبرى التي لديها ميزانيات ضخمة.
  - مواكبة التغيرات التكنولوجية : عالم الويب يتطور بسرعة جنونية، وعلينا أن نبقي على اطلاع دائم لنقدم تجربة عصرية.
  - تحديات البنية التحتية للإنترنت : سرعة الإنترنت في بعض المناطق قد تؤثر على تجربة المستخدم.
- 20 ما هي خططكم المستقبلية لتطوير الموقع الإلكتروني لتعزيز دوره في تحقيق الميزة التنافسية؟ "لدينا رؤية واضحة للمستقبل :
- تطوير تطبيق خاص بالوكالة : لجعل عملية الحجز والتصفح أسهل وأسرع على الهواتف الذكية.

- تفعيل نظام حجوزات ودفع متكامل : بحيث يمكن للعميل إتمام كل شيء عبر الموقع دون الحاجة لزيارة الوكالة.
- توسيع المحتوى التفاعلي : إضافة المزيد من الفيديوهات الاحترافية، وربما جولات افتراضية ثلاثية الأبعاد للوجهات السياحية والفنادق.
- الاستثمار في التسويق بالمحتوى : كتابة مقالات ومدونات عن الوجهات السياحية، نصائح السفر، لجعل الموقع مرجعاً للعملاء.
- تحسين تجربة التخصيص : استخدام النكاء الاصطناعي لتحليل سلوك العملاء على الموقع وتقديم عروض مخصصة لهم بناءً على اهتماماتهم السابقة.
- تطوير خدمة العملاء عبر الموقع :دمج خاصية الدردشة المباشرة (Live Chat)

### ثالثاً: تحليل إجابات المقابلة :

بعد الاطلاع على إجابات أسئلة المقابلة، تمّ تقديم هذه النظرة التحليلية على ضوء أهداف الدراسة، وهي كالآتي :

#### 1 - الأسئلة الروتينية والتعريفية (السؤال الأول) :

السؤال الأول كان سؤالاً تمهيدياً ناجحاً في جمع معلومات أساسية عن وكالة "تيمقاد للسفر"، حيث تم تحديد تاريخ تأسيسها (1983)، حجمها (متوسطة، 6 موظفين)، وأبرز خدماتها (حج وعمرة، رحلات داخلية وخارجية، حجوزات فندقية وطيران، تأشيرات) هذه المعلومات توفر سياقاً هاماً لفهم طبيعة الوكالة وحجم عملياتها، مما يساعد في تفسير الإجابات اللاحقة.

#### 2 - تحديد المسؤولية عن الموقع الإلكتروني وسياقه (الأسئلة 2، 3، 4 من المحور الأول) :

أكدت إجابات المسير أن الوكالة تمتلك موقعاً إلكترونياً رسمياً تم إطلاقه في عام 2018، مما يدل على تبني الوكالة للتحويل الرقمي، الأهداف المعلنة لإطلاق الموقع (توسيع الوصول، عرض الخدمات باحترافية، توفير قناة اتصال، بناء صورة عصرية) تتطابق مع الأهداف الاستراتيجية لوكالات السياحة التي تسعى للميزة التنافسية، كما أن الإشارة إلى تدريب موظف داخلي لإدارة المحتوى، مع الاستعانة بجهة خارجية للمسائل التقنية الكبيرة، يعكس استراتيجية فعالة تجمع بين الكفاءة الداخلية والاستفادة من الخبرات المتخصصة.

#### 3 - جودة وتصميم وتفاعلية الموقع الإلكتروني (الأسئلة 5، 6، 7، 8، 9 من المحور الثاني

- أبعاد جودة الموقع):

تظهر إجابات المسير وعيا عاليا بأهمية جودة الموقع الإلكتروني كعنصر أساسي للميزة التنافسية :  
التصميم وسهولة الاستخدام : يرى المسير أن التصميم جذاب وبسيط مع واجهة نظيفة وتصنيف واضح، ويؤكد على أهمية سرعة التحميل والتكيف مع الشاشات المتعددة كتحديات رئيسية، هذا يوضح إدراكا لأبعاد الجودة التقنية والجمالية.

**تعدد اللغات** : توفير الموقع باللغتين العربية والفرنسية يُنظر إليه كضرورة استراتيجية لتوسيع الشريحة المستهدفة، خاصة وأنها تعكس التنوع اللغوي للعملاء في الجزائر وخارجها.  
**شمولية وحدثة المعلومات** : يعي المسير الأهمية القصوى لتوفير معلومات شاملة ومحدثة لبناء الثقة، ويشير إلى التحديث اليومي أو الأسبوعي كجهد مستمر لتحقيق هذه الجودة، هذا يسهم بشكل مباشر في تعزيز الثقة والمصداقية.

**الأمان والسرية** : الإشارة إلى استخدام شهادات SSL وبوابات دفع آمنة وسياسات خصوصية واضحة يؤكد على التزام الوكالة بالمعايير الأخلاقية والتقنية لضمان أمان بيانات العملاء، وهو أمر حاسم لبناء الثقة في التعاملات الرقمية.

**سرعة وفعالية الردود** : يوفر الموقع قنوات تواصل متعددة (نموذج اتصال، واتساب، هاتف)، مع التزام بالرد السريع (خلال ساعات العمل)، هذا الجانب يدل على تركيز الوكالة على خدمة العملاء عبر القنوات الرقمية كعنصر حيوي لجودة الخدمة.

**4 وظائف وخدمات الموقع الإلكتروني (الأسئلة 10، 11، 12 من المحور الثالث - أبعاد وظائف وتفاعلية الموقع):**

تُظهر الإجابات أن الموقع يقدم وظائف متقدمة تدعم العمليات التسويقية والتشغيلية للوكالة :  
**إتمام المعاملات** : يوفر الموقع إمكانية الحجز المبدئي والدفع المسبق، مع إقبال متزايد على هذه الخدمات خاصة من فئة الشباب، هذا يشير إلى تحول تدريجي نحو رقمنة العمليات وتقليل الاعتماد على الطرق التقليدية.

**جمع واستغلال البيانات** : يتم جمع البيانات الأساسية للعملاء وتفضيلاتهم واستخدامها في حملات التسويق المباشر وتحليل أنماط الطلب، مما يعكس استخداما واعيا للبيانات لتحسين الخدمات وتخصيص العروض.

**المحتوى التفاعلي** : التركيز على المحتوى البصري (صور عالية الجودة، فيديوهات قصيرة) كجذب للعملاء، والتطلع إلى جولات افتراضية، يدل على سعي الوكالة لتقديم تجربة غنية وتفاعلية تتجاوز مجرد النصوص، مما يزيد من جاذبية الموقع وفعاليته التسويقية.

5 مساهمة الموقع الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية (الأسئلة 13، 14، 15، 16، 17، 18 من المحور الرابع - أبعاد الميزة التنافسية : التكلفة، التميز، التركيز إجابات المسير توضح بجلاء كيف يساهم الموقع الإلكتروني في الأبعاد الثلاثة للميزة التنافسية، مع وجود إشارات ضمنية ودلالات قوية على المنهج الأخلاقي المتأصل في هذه المساهمة :

• بعد التكلفة :

أكد المسير على مساهمة الموقع في تخفيض تكاليف التشغيل والتسويق (تقليل طباعة الكتيبات، تقليل الحاجة لموظفين للرد على الاستفسارات الأولية، إعلانات رقمية موجهة). أشار إلى تقليل الاعتماد على الوسطاء وتخفيف عبء العمل على الموظفين، مما يعزز الكفاءة ويخفض التكاليف الإجمالية. الربط بالأخلاق : التخفيض في التكاليف هنا ليس على حساب جودة الخدمة أو استغلال العميل، بل هو نتاج لتبني حلول رقمية أكثر كفاءة وشفافية، مما يعكس بعداً أخلاقياً في البحث عن الكفاءة .

• بعد التميز :

الموقع يمنح الوكالة منصة لعرض خدمات فريدة ومبتكرة (مثل رحلات الأوراس الخاصة) والتي يصعب ترويجها بالطرق التقليدية، مما يبرز تفرد الوكالة. أكد المسير أن تجربة المستخدم المتميزة والسهولة تعزز من صورة الوكالة ككيان احترافي وموثوق، مما يجعلها الخيار المفضل للعملاء.

• بعد التركيز :

الموقع أداة قوية لاستهداف شرائح محددة (عائلات، شباب، محبي المغامرة) من خلال تنظيم المحتوى وتحليل بيانات الزوار وتوجيه الحملات التسويقية بدقة. يساهم الموقع في بناء علاقات قوية وطويلة الأمد مع العملاء عبر التواصل المستمر (رسائل إخبارية، قنوات اتصال مباشرة) وتقديم قيمة مضافة.

6 التحديات والتطلعات المستقبلية (الأسئلة 19، 20 من المحور الخامس - المحور الأخير في مقابلة المسير):

يظهر المسير وعياً بالتحديات القائمة والتزاماً بالتطوير المستمر :

■ **التحديات :** تتضمن التكلفة المستمرة للتطوير، المنافسة الشرسة، سرعة التغير التكنولوجي، نقص الكفاءات المتخصصة محلياً، وضرورة توعية العملاء بأهمية التعامل الرقمي، هذه التحديات واقعية وتتطلب تخطيطاً استراتيجياً.

■ **التطلعات المستقبلية :** تشتمل على خطط طموحة مثل تطوير تطبيق خاص، تفعيل نظام حجوزات ودفع متكامل، توسيع المحتوى التفاعلي (فيديوهات، جولات افتراضية)، الاستثمار في التسويق بالمحتوى، تحسين تجربة التخصيص عبر الذكاء الاصطناعي، وتطوير الدردشة المباشرة. هذه الخطط تدل على استراتيجية نمو تعتمد على تعزيز الدور الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

## 7 الخلاصة الشاملة لدور الموقع الإلكتروني (بناءً على مجمل الإجابات وتطبيقاً لنموذج التحليل) :

تتضح من إجابات المسير أن وكالة "تيمقاد للسفر" تعتبر الموقع الإلكتروني أداة استراتيجية محورية في تحقيق الميزة التنافسية. هذا الدور لا يقتصر على مجرد التواجد الرقمي، بل يتعداه إلى :

أ- تحقيق كفاءة تشغيلية وتخفيض في التكاليف من خلال رقمنة العمليات وتقليل الاعتماد على الأساليب التقليدية.

ب- بناء تميز فريد من خلال تقديم محتوى جذاب، تجربة مستخدم سهلة، وعرض خدمات مبتكرة لا يمكن للمنافسين مجاراتها بنفس الكفاءة.

ج- تعزيز التركيز على شرائح محددة وبناء علاقات قوية ودائمة مع العملاء عبر التواصل الفعال وتخصيص العروض بناءً على البيانات.

### المطلب الثاني: نتائج المقابلة في وكالة "العوالي للسياحة و السفر"

في سياق استكمال الدراسة الميدانية المعتمدة على منهج المقارنة النوعية، تم إجراء مقابلة متعمقة مع السيد: عصام بوفنارة، مسير وكالة "العوالي للسياحة و السفر" بمدينة خنشلة، وذلك في مكتبه الخاص بالوكالة، حيث هدفت هذه المقابلة إلى استكشاف استراتيجيات الوكالة التسويقية والتنافسية في ظل غياب الموقع الإلكتروني الرسمي، والاعتماد الكلي على منصات التواصل الاجتماعي، مما يقدم منظوراً مغايراً للحالة المدروسة السابقة (تيمقاد للسفر).

1. السياق العام للوكالة واستراتيجية التواجد الرقمي (إجابات الأسئلة 1، 2، 3، 4) :

كشفت المقابلة أن وكالة " العوالي للسياحة و السفر "، التي تأسست في 2014 تُعدّ من الوكالات المتوسطة الحجم في خنشلة، وتقدم الخدمات السياحية التقليدية (حج وعمرة، رحلات داخلية وخارجية، حجوزات). النقطة الجوهرية التي برزت مباشرة كانت عدم امتلاك الوكالة لموقع إلكتروني رسمي.

تبرير غياب الموقع :أرجع المسير سبب ذلك إلى اعتقاد الإدارة بأن التواجد على منصات التواصل الاجتماعي (مثل فيسبوك وإنستغرام) كافٍ وفعال ومباشر أكثر لجمهورهم المستهدف، وأقل تكلفة في الإدارة والتشغيل مقارنة بإنشاء وصيانة موقع إلكتروني.

2 انعكاس غياب الموقع على جودة وتصميم وتفاعلية التواجد الرقمي (إجابات الأسئلة 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12):

كشفت الإجابات عن تحديات جوهرية في أبعاد الجودة والتفاعلية نتيجة للاعتماد الكلي على منصات التواصل الاجتماعي :

**التصميم والجاذبية** : أكد المسير أن تصميم الصفحات على التواصل الاجتماعي يعتمد على قالب المنصة نفسه، وأن الجاذبية البصرية تقتصر على جودة الصور والفيديوهات المنشورة، مع غياب القدرة على التحكم الكامل في تجربة المستخدم أو الهوية البصرية المتفرقة التي يوفرها الموقع الخاص.

**تعدد اللغات** : لا يوجد تركيز على تعدد اللغات بشكل منهجي؛ فالمنشورات غالباً ما تكون باللغة العربية مع بعض المصطلحات الفرنسية، مما قد يحد من الوصول إلى شرائح واسعة، خاصة الجالية أو الأجانب.

**الأمان والسرية** : لا توجد لدى الوكالة أي تحكم مباشر في أمان وسرية بيانات العملاء عبر منصات التواصل الاجتماعي، حيث يتم الاعتماد الكلي على إجراءات أمان المنصة نفسها.

**سرعة وفعالية الردود** : يعتمد التعامل مع الاستفسارات والشكاوى بشكل كلي على الرسائل المباشرة والتعليقات على المنشورات، وفعالية الردود تتأثر بمدى توفر الشخص المسؤول عن إدارة الصفحات .

**إتمام المعاملات** : لا توجد إمكانية لإتمام المعاملات أو الدفع بشكل كامل عبر صفحات التواصل الاجتماعي؛ فالعملية تقتصر على الاستفسار والحجز الأولي ثم يجب على العميل زيارة الوكالة لإتمام الدفع والحجز .

جمع البيانات واستغلالها : يتم جمع بيانات بسيطة جداً (أرقام هواتف أو حسابات شخصية) من خلال الرسائل المباشرة، ويتم استخدامها بشكل محدود في التواصل الفردي  
**3** انعكاس غياب الموقع الإلكتروني على تحقيق الميزة التنافسية (إجابات الأسئلة 13، 14، 15، 16، 17، 18):

أظهرت إجابات المسير أن الاعتماد الكلي على مواقع التواصل الاجتماعي، وإن كان يوفر بعض المزايا، إلا أنه يحد بشكل كبير من قدرة الوكالة على بناء ميزة تنافسية مستدامة ومتكاملة في الأبعاد الثلاثة :

• **بعد التكلفة :**

اعترف المسير بوجود وفرة في تكاليف الإنشاء والصيانة الأولية (غياب تكلفة الموقع)، لكنه لم يذكر تخفيضاً كبيراً في التكاليف التشغيلية أو التسويقية على المدى الطويل، حيث ما زالت الوكالة تعتمد بشكل كبير على الإعلانات المدفوعة على هذه المنصات (والتي قد تكون مكلفة للاستهداف الدقيق)، والجهد اليدوي في الردود.

لم يساهم غياب الموقع في تقليل الحاجة للوسطاء بشكل جوهري، بل قد يزيد الاعتماد على الوسطاء التقليديين لتعويض غياب المنصة المركزية. عبء العمل على الموظفين لم ينخفض بشكل كبير لعدم وجود أتمتة للعمليات عبر منصات التواصل.

• **بعد التميز :**

**التميز محدود :** ترى الوكالة أن التميز يأتي من العروض المبتكرة نفسها، لكن طريقة عرضها عبر صفحات التواصل الاجتماعي تفنقر للاحترافية والقدرة على التحكم الكامل في السرد البصري والتفاعلي الذي يوفره الموقع، إذ لا يمكن لصفحة على فيسبوك أن تمنح الوكالة هوية بصرية أو تجربة مستخدم متفردة بنفس القدر الذي يوفره الموقع الخاص.

• **بعد التركيز :**

- **الاستهداف أقل دقة :** بينما توفر منصات التواصل الاجتماعي بعض أدوات الاستهداف، إلا أن غياب القدرة على تحليل سلوك الزوار على منصة خاصة بالوكالة يحد من عمق الفهم المطلوب لتخصيص العروض.

- بناء العلاقات أقل عمقا : العلاقة مع العملاء تظل سطحية وتعتمد على التفاعل اللحظي عبر المنشورات والرسائل

#### 4 - التحديات والتطلعات المستقبلية (إجابات الأسئلة 19، 20) :

اعترف المسير بوجود تحديات كبيرة ناتجة عن هذا النقص :

- **التحديات** : تضمنت صعوبة إدارة المحتوى الشامل والمتكامل، المنافسة الشديدة على منصات التواصل الاجتماعي (وصعوبة التميز)، الاعتماد الكلي على سياسات المنصات والتحديات في تحويل المتابعين إلى عملاء فعليين دون وجود منصة مركزية للحجوزات، الأهم هو غياب السيطرة على البيانات وصعوبة بناء قاعدة بيانات خاصة بالعملاء.

- **التطلعات المستقبلية** : على الرغم من التحديات، لم يذكر المسير خططا وشبكة لإنشاء موقع إلكتروني، بل تركزت التطلعات على تحسين إدارة صفحات التواصل الاجتماعي، وزيادة التفاعل عليها، وربما استخدام إعلانات مدفوعة بشكل أكبر، هذا يؤكد استمرار الوكالة في استراتيجيتها الحالية مع محاولة تحسينها بدلا من تبني استراتيجية رقمية أكثر شمولية.

#### المطلب الثالث: تحليل مقارن لدور التواجد الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية

بعد تحليل النتائج المستخلصة من المقابلات المعمقة مع مسيري وكالتي "تيمقاد للسفر" و "العوالي للسياحة والسفر"، أصبح بالإمكان إجراء مقارنة تحليلية بين تجربتين مختلفتين في تبني التواجد الرقمي. تهدف هذه المقارنة إلى تسليط الضوء على الفروقات الجوهرية في استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية بناء على طبيعة التواجد الرقمي (موقع إلكتروني خاص مقابل الاعتماد على منصات التواصل الاجتماعي)، مما يعزز فهمنا لدور الموقع الإلكتروني في القطاع السياحي.

#### 1 - البنية التحتية الرقمية والاستراتيجية: الفارق الجوهري

- وكالة تيمقاد للسفر (بموقع إلكتروني) : تظهر التزاما استراتيجيا ببناء بنية تحتية رقمية خاصة بها (الموقع الإلكتروني)، هذا الاهتمام يتجسد في تحديد أهداف واضحة لإطلاق الموقع (توسيع الوصول، الاحترافية، قناة اتصال إضافية)، وتخصيص مسؤولية داخلية لإدارة المحتوى، هذا يعكس رؤية بعيدة المدى للاستثمار في الأصول الرقمية للوكالة، مما يمنحها سيطرة كاملة على منصتها وهويتها.
- وكالة العوالي للسياحة والسفر (بدون موقع، تعتمد على التواصل الاجتماعي) : على النقيض، تتبنى استراتيجية رقمية قائمة على "الوجود الجزئي والمؤقت" عبر منصات

التواصل الاجتماعي، تبرير غياب الموقع الإلكتروني (التكلفة، كفاية التواصل الاجتماعي) يعكس رؤية تكتيكية أكثر منها استراتيجية، هذا النهج يضع الوكالة تحت رحمة سياسات وتغيرات المنصات الخارجية، ويحد من قدرتها على بناء أصول رقمية خاصة بها .

## 2 - جودة التجربة الرقمية والتحكم فيها: أبعاد متباينة

- وكالة تيمقاد للسفر : تركز على تقديم تجربة رقمية متكاملة ومتحكم بها. من خلال موقعها الخاص، تستطيع الوكالة التحكم في التصميم الجذاب والواجهة السهلة، وتوفير معلومات شاملة ومحدثة بشكل هيكلي ومنظم، بالإضافة إلى ضمان أمان البيانات وفعالية قنوات الردود. هذا يعزز من مصداقية الوكالة ويساهم في بناء ثقة قوية مع العملاء.
- وكالة العوالي للسياحة والسفر : تعاني من قيود جوهرية في جودة التجربة الرقمية والتحكم فيها. فالاعتماد على قوالب منصات التواصل الاجتماعي يحد من التفرد البصري، وتشتت المعلومات بين المنشورات يقلل من الشمولية، الأهم هو غياب السيطرة على أمان البيانات ومرونة الاستجابة، مما قد يؤثر سلباً على انطباع العميل وثقته، خاصة في قطاع حساس كالسياحة.

## 3تحقيق أبعاد الميزة التنافسية: تباين في الفعالية

### • التكلفة :

- تيمقاد للسفر : حققت تخفيضاً ملموساً في التكاليف التشغيلية والتسويقية (تقليل الطباعة، تقليل عبء الموظفين، إعلانات رقمية موجهة أكثر فعالية)، وقللت من الحاجة للوسطاء بفضل الموقع.
- العوالي للسياحة والسفر : على الرغم من توفير التكلفة الأولية لإنشاء الموقع، إلا أنها لم تحقق تخفيضات كبيرة في التكاليف التشغيلية على المدى الطويل، وقد تواجه تكاليف أعلى في الإعلانات المدفوعة على منصات التواصل الاجتماعي للحفاظ على الوصول، كما أنها لم تقلل الحاجة للوسطاء بشكل جوهري.

### • التميز :

- تيمقاد للسفر : تميزت بقدرتها على عرض خدمات وعروض فريدة ومبتكرة (رحلات الأوراس) بشكل احترافي وجذاب عبر موقعها، مع تقديم تجربة مستخدم متميزة تعزز صورتها وسمعتها.
- العوالي للسياحة والسفر : محدودية قدرتها على التميز؛ فغياب المنصة الخاصة يجعلها تعتمد على قوالب المنصات الأخرى، مما يقلل من تفرد هويتها البصرية وتجربة المستخدم، ويجعل التميز يقتصر فقط على طبيعة العروض دون القدرة على عرضها بأقصى دراية.

## • التركيز :

◦ تيمقاد للسفر : استخدمت موقعها بفعالية لاستهداف شرائح محددة من العملاء عبر تنظيم المحتوى وتحليل البيانات، وبنيت علاقات قوية وطويلة الأمد من خلال التواصل المستمر وتقديم القيمة المضافة.

◦ العوالي للسياحة والسفر قدرتها على الاستهداف أقل دقة وتعتمد على أدوات المنصات الخارجية، ويصعب عليها بناء علاقات عميقة وطويلة الأمد مع العملاء في غياب نظام لجمع البيانات والتواصل المنهجي خارج نطاق المنصة.

## خلاصة الفصل

بناءً على التحليل الميداني المستفيض الذي تم تقديمه في هذا الفصل، والذي شمل دراسة حالتين لوكالتي سياحة وسفر، تتضح الأهمية المحورية للمواقع الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ففي حين أظهرت وكالة "تيمقاد للسفر" كيف يساهم التواجد الرقمي المتمثل في موقع إلكتروني خاص في تحقيق الكفاءة التشغيلية، وخفض التكاليف، وبناء تميز فريد من خلال عرض الخدمات المبتكرة، وتعزيز التركيز على شرائح محددة من العملاء وبناء علاقات قوية معهم ، كشفت حالة وكالة "العوالي للسياحة والسفر" أن الاعتماد الكلي على منصات التواصل الاجتماعي، بالرغم من توفيره لبعض المزايا الأولية، يحد بشكل كبير من قدرة الوكالة على بناء ميزة تنافسية متكاملة ومستدامة، خاصة فيما يتعلق بالتحكم في جودة التجربة الرقمية، أمان البيانات، عمق العلاقة مع العملاء، والتميز في عرض الخدمات.

كما تبرهن هذه النتائج على أن الموقع الإلكتروني ليس مجرد أداة تسويقية إضافية، بل هو بنية تحتية رقمية استراتيجية تمنح الوكالات السياحية سيطرة أكبر على هويتها، وتجربة عملائها، وبياناتها، مما يمكنها من التكيف مع التغيرات المتسارعة في سلوك المستهلكين والتكنولوجيا الرقمية، وبالتالي فإن الاستثمار في تطوير المواقع الإلكترونية ليس خيارًا تكتيكيًا، بل ضرورة استراتيجية لوكالات السياحة والأسفار الراغبة في تعزيز قدرتها التنافسية وضمان استمراريته ونموها في السوق

خاتمة عامة

تأتي هذه الدراسة لتتويج رحلة بحثية معمقة حول دور المواقع الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية لوكالات السياحة والأسفار، في سياق يتسم بالتطور التكنولوجي المتسارع والمنافسة الشديدة. لقد هدفت هذه المذكرة إلى استكشاف الكيفية التي يمكن بها للمواقع الإلكترونية أن تسهم في تعزيز قدرة الوكالات على البقاء والنمو في السوق، وذلك من خلال منهج نوعي اعتمد على المقابلات المعمقة ودراسة الحالة لعدد من الوكالات السياحية بمدينة خنشلة.

وانتهت الدراسة بالإجابة على التساؤل الرئيسي للبحث والذي كان بالصيغة: ما مدى تأثير المواقع

الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية؟

وكانت الإجابة على ضوء ما توصلنا إليه من نتائج الدراسة أن **أجب عن السؤال الذي في**

**الأعلى في سطرين أو ثلاثة**

**1- نتائج الدراسة :**

خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن ذكرها فيما يلي:

**أ- النتائج النظرية:**

- لم يعد امتلاك موقع إلكتروني مجرد ترف، بل أصبح استثمارا استراتيجيا حيويا يمنح الوكالة سيطرة كاملة على تواجدها الرقمي، خلافا للاعتماد على منصات خارجية.
- يساهم الموقع الإلكتروني في تقديم تجربة مستخدم متكاملة ومتحكم فيها، من حيث التصميم، سهولة الاستخدام، شمولية المعلومات، وأمان البيانات، مما يعزز ثقة العميل.
- المواقع الإلكترونية تسهل إتمام المعاملات الأولية (مثل الحجز والدفع المسبق)، مما يوفر الوقت والجهد على العميل والموظفين على حد سواء.
- يتيح الموقع إمكانيات أعمق لجمع بيانات العملاء وتحليل سلوكهم، مما يمكن الوكالة من تقديم عروض مخصصة وبناء حملات تسويقية أكثر فعالية.

**ب- النتائج الميدانية:**

لقد قامت هذه الدراسة على فرضية رئيسية مفادها أن "للمواقع الإلكترونية دورا إيجابيا ومؤثرا في تحقيق الميزة التنافسية لوكالات السياحة والأسفار، وذلك من خلال أبعاد التكلفة، التميز، والتركيز."

بناءً على التحليل النوعي لإجابات المقابلات مع مسيري الوكالات المستهدفة، وتحديدًا من خلال المقارنة بين وكالة "تيمقاد للسياحة" (التي تمتلك موقعاً إلكترونيًا وتستثمر فيه)، ووكالة "العوالي للسياحة والسفر" (التي تعتمد كلياً على منصات التواصل الاجتماعي)، يمكننا تأكيد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، فقد أظهرت النتائج الميدانية بوضوح أن الوكالات التي تمتلك وتستثمر في مواقعها الإلكترونية تتمتع بـ:

- **ميزة تنافسية من حيث التكلفة :** حيث تساهم المواقع الإلكترونية في تخفيض التكاليف التشغيلية (مثل تقليل الحاجة للمنشورات الورقية)، وتقليل التكاليف التسويقية (من خلال الإعلانات الموجهة)، وتقليل عبء العمل على الموظفين عبر أتمتة بعض العمليات، وتقليل الاعتماد على الوسطاء.
- **ميزة تنافسية من حيث التميز :** فالموقع الإلكتروني يوفر للوكالة منصة فريدة لعرض خدماتها وعروضها المبتكرة بشكل احترافي وجذاب، والتحكم الكامل في هويتها البصرية، وتقديم تجربة مستخدم متميزة، مما يعزز صورتها الذهنية ويميزها عن المنافسين.
- **ميزة تنافسية من حيث التركيز :** يتيح الموقع الإلكتروني للوكالة إمكانية استهداف شرائح محددة من العملاء بدقة من خلال تحليل البيانات وتخصيص المحتوى والعروض، كما يساهم في بناء علاقات قوية وطويلة الأمد مع العملاء عبر قنوات تواصل فعالة ومتابعة مستمرة، في المقابل، كشفت دراسة حالة الوكالة التي لا تمتلك موقعاً إلكترونيًا عن محدودية قدرتها على تحقيق هذه الأبعاد التنافسية بنفس الفعالية والعمق، مؤكدةً أن منصات التواصل الاجتماعي، رغم أهميتها، لا يمكن أن تحل محل الوظائف الاستراتيجية التي يوفرها الموقع الإلكتروني الخاص.

- كشفت الدراسة أن الوكالات التي تفتقر لموقع إلكتروني خاص بها تواجه تحديات كبيرة في تحقيق التميز، والتحكم في التكلفة، والقدرة على التركيز الفعال، بالإضافة إلى قيود على أمان البيانات والتواصل مع العملاء.

- كما تواجه الوكالات أيضاً تحديات في إدارة وتطوير المواقع (التكلفة، المنافسة، التغيير التكنولوجي)، لكن التطلعات المستقبلية تشير إلى وعي بأهمية الاستثمار المستمر في الأدوات الرقمية.

### 2- الاقتراحات المرتبطة بالدراسة

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم الاقتراحات التالية :

#### أ- للوكالات محل الدراسة:

- على الوكالات التي لا تمتلك مواقع إلكترونية الإسراع في إنشائها واعتبارها أولوية استراتيجية وليست مجرد خيار تكتيكي.

- بالنسبة للوكالات التي تمتلك مواقع إلكترونية، يجب عليها الاستثمار المستمر في تحديث التصميم، المحتوى، والوظائف لضمان تجربة مستخدم متميزة.

- العمل على تطوير بوابات الدفع والحجز الآمنة والموثوقة لإتمام المعاملات بشكل كامل عبر الإنترنت، مما يزيد من راحة العملاء ويقلل العكال الإداري.

- التركيز على المحتوى التفاعلي بتضمين المزيد من الفيديوهات، الجولات الافتراضية، وأدوات تخطيط الرحلات لجذب انتباه العملاء وتعزيز تجربتهم.

- بناء أنظمة لجمع وتحليل بيانات العملاء وسلوكهم على الموقع لتقديم عروض مخصصة وحملات تسويقية مستهدفة.

- توفير خدمة عملاء رقمية فعالة كدمج أدوات الدردشة المباشرة وخدمات الدعم الفوري لضمان التواصل السريع والفعال مع العملاء.

#### ب- للجهات الرسمية (وزارة السياحة، غرف التجارة):

- توفير برامج دعم مالي وتدريب للوكالات الصغيرة والمتوسطة لمساعدتها في بناء وتطوير مواقعها الإلكترونية.

- العمل على تحسين البنية التحتية للإنترنت وتشجيع تطوير بوابات الدفع الإلكتروني الآمنة.

- تنظيم ورش عمل وندوات لزيادة وعي مسيري الوكالات بأهمية التحول الرقمي ودور المواقع الإلكترونية في تعزيز التنافسية.

#### رابعاً : آفاق الدراسة

تفتح هذه الدراسة آفاقاً بحثية مستقبلية يمكن البناء عليها لتعميق فهم دور المواقع الإلكترونية في قطاع السياحة :

- دراسة مقارنة أوسع : توسيع عينة الدراسة لتشمل وكالات من ولايات جزائرية أخرى أو حتى مقارنة وكالات جزائرية بنظيراتها في دول أخرى لتحديد أفضل الممارسات الدولية.

- دراسة رضا العملاء : قياس مدى تأثير جودة المواقع الإلكترونية لوكالات السياحة على رضا وولاء العملاء من وجهة نظر العملاء أنفسهم.
- تحليل العائد على الاستثمار (ROI): إجراء دراسات كمية لتقدير العائد المالي للاستثمار في المواقع الإلكترونية وتطبيقاتها في قطاع السياحة.
- تأثير الواقع الافتراضي والمعزز : دراسة مدى إمكانية دمج تقنيات الواقع الافتراضي والمعزز في المواقع الإلكترونية لوكالات السياحة وكيف يمكن أن يعزز ذلك تجربة العملاء.

# قائمة المراجع

### اولا : المراجع باللغة العربية

#### 1 : الكتب

- 1\_ احمد السكري ، التسويق الرقمي عبر منصات التواصل الاجتماعي ، مجلة جامعة المنارة ، مجلد 4 العدد 2 ، 2024
- 2\_ أحمد زغدار .المنافسة التسويقية والبدائل الاستراتيجية، ، دار جرير للنشر والتوزيع، الاردن ، عمان، الطبعة الأولى 2011
- 3\_ إبراهيم فتحي، التجارة الإلكترونية مفاهيم واستراتيجيات للتطبيق في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر،2005
- 4\_ براهيم بختي ، التجارة الالكترونية مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2005
- 5\_ بشير، عباس العلاق .تطبيقات الإنترنت في التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003،
- 6\_ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي،الإدارة الإستراتيجية،الدار الجامعية، مصر،2002
- 7\_ دادي عدون ، الادارة والتخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001
- 8\_ سيد خطاب ، الادارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الاعمال والخدمات ، دار الفكر العربي ، مصر ، 1985
- 9\_ طارق طه، التسويق والتجارة الالكترونية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ط 2، 2005
- 10\_ فلاح حسن الحسيني .الإدارة الاستراتيجية، ، دار وائل للنشر، الاردن ،عمان، الطبعة الأولى ، 2000
- 11\_ علي السلمي ، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ،دار غريب ، مصر ، القاهرة ، 2001
- 12\_ فؤاد، فيروز، إنشاء مشروع تجاري عبر الإنترنت، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003
- 13\_ فريد النجار ، ادارة الانتاج والعمليات والتكنولوجيا ، الدار الجامعية لنشر والتوزيع ، مصر ، الاسكندرية 1997 ، ص 123 .
- 14\_ نبيل مرسي خليل .الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998

### 2: الملتقيات

1\_ سحنون، جمال الدين؛ معمري، حفيظة. تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، أيام 9-10 نوفمبر 2010، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر،

2\_ عايدة فايز صابر ، دور التسويق الرقمي في استدامة القطاع السياحي والفندقي تبعا لاختلاف الاجيال ، مجلة السياحة ، مصر مجلد 5 ، العدد 3

3\_ يوسف أبو فارة .تطبيقات الإنترنت في المنظمات الصغيرة: مدخل للتأهيل نحو الميزة التنافسية، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، ايام 17 -18 أبريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف

### 3\_ الاطروحات والمذكرات الجامعية

1\_ بن السعد وسيلة ، تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير ، تخصص مالية ومراقبة ، جامعة سيدي بلعباس جيلالي اليابس ،الجزائر ، 2016 ،

2\_ بوخزر رفيقة ، مسهل اميرة ، استخدام الموقع الالكتروني في تسويق خدمة المؤسسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، كلية الاعلام والاتصال والسمعي البصري ، جامعة قسنطينة ، 2016

3\_ بلال وانيس ، المواقع الالكترونية في المؤسسات الحكومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال تخصص علاقات عامة ، جامعة بسكرة، 2014

4\_ جوامي زكرياء ، دور تطبيقات التجارة الالكترونية في تعزيز تنافسية المؤسسات الناشئة الجزائرية في السوق الدولي ، مذكرة تخرج مقدمة لاسنكمال نيل شهادة الماسنر تخصص مالية وتجارة دولية ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة ، الجزائر ، 2022

5\_ كباب، منال ، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2007

6\_ غلوم صبري ، بن عمارة عبد الرزاق ، تسويق الخدمات الصحية المتمثلة في خدمة الإيواء للسوق المحلية باستحداث موقع إلكتروني، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم للتسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2023

## قائمة المراجع

- 7\_ عبد الحكيم عبد الله النصور ، الاداء التنافسي لشركات صناعة الادوية الاردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي ، اطروحة دكتوراه ، كلية الاقتصاد ، قسم الاقتصاد والتخطيط ، جامعة تشرين ، سوريا ، 2009
- 8\_ فرحات، غول ، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006

### 4: المجالات

- 1\_ الطيب داودي ، مراد محبوب ، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي ، مجلة العلوم الانسانية ، عدد 12 ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، نوفمبر 2007
- 2\_ برحومة عبد الحميد ، شريف مراد ، الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كاداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية ، العدد 03 ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، جوان 2008
- 3\_ حمد فاتن، أمان الصعوب ، تقييم مستوى جودة المواقع الإلكترونية لمكتبة الجامعة الأردنية من وجهة نظر الطلبة في ضوء المعايير العالمية لتصميم جودة مواقع الإنترنت، دراسات العلوم التربوية ، الجامعة الأردنية ، الاردن، مج. 46، ع.3، (2019)
- 4\_ محمد مصطفى حسين ، تقييم جودة المواقع الالكترونية ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية،العراق ، المجلد 6 ، العدد 18، 2010
- 5\_ عماد أبو الرّب ، ليلي رشيد حسن ، نموذج تقييم المواقع الالكترونية، كلية العلوم وتكنولوجيا المعلومات، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن؛ ، قسم إدارة الأعمال ونظم المعلومات الإدارية، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، العدد 4 ، 2006 ،
- 6\_ فوزية محمدي، استخدام الانترنت في التعليم الجامعي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، العدد 06 ، مارس 2011

### 5: المواقع الإلكترونية

- رابح رباب ، التفاعلية في المواقع الالكترونية الجامعية موقع التعليمي لجامعة ورقلة ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الحاسوب و تكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي ، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 5-6-2014 . ص 322\_ 325 ، متاحة على الموقع

ثانيا : المراجع باللغة الاجنبية

• **BOOKS :**

- 1\_Armand Payan et autres , L'Analyse Concurrentielle, manuel de gestion, ellipse, Paris, 1999
- 2\_ Catherine viot ,le marketing , gualino editeur , paris , 2006
- 3 \_Jaques champeaux ,Bret Christian , La cyber entreprise , Dunod , paris ,2000
- 4\_Jaques Lendrevie et Brochand Bernard. Le Nouveau Publicitor, 5ème ed., Edition Dalloz Gestion "série marketing", Paris, 2001
- 5\_Sylvere Piquet. la publicité dans l'action commercial, collections vuibret gestion, Paris, 1990
- 6\_Philipe kotler , francois dubois , marketing management , 9 eme ed , public union , paris , 1997
- 7\_Pilip Kotler, Kartajaya & Setiawan,Marketing 4.0 Moving from Traditional to Digital, 2017

• **Colloques**

- 1\_ Introduction à la Technologie des Portails d'Entreprise. Colloque Brahim, M international Gouvernance et développement de la PME-PMI, Hôtel Hilton, Alger, .(24-25-06-2003).

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم : علوم تجارية

تخصص: تسويق خدمات

### استمارة اسئلة المقابلة

سيدتي الكريمة وسيدي الكريم ، ،السلام عليكم ورحمة الله /تحية طيبة وبعد :

في إطار إنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر الموسومة بالعنوان التالي : دور المواقع الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة عدد من الوكالات السياحية نرجو منكم التفضل والتكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في المقابلة بدقة وموضوعية لاستغلال هذه المعلومات في خدمة البحث العلمي وتدعيما للدراسة المنجزة، كما نحيطكم علما أن المعلومات المقدمة سيتم التعامل معها بكل سرية وحصريا للغرض العلمي .

الأستاذ المشرف :

د. بن بوزة الصديق

الطالب :

بوصكة عمر

السنة الدراسية : 2025/ 2024

- 01 هل يمكن أن تعطينا نبذة موجزة عن وكالتكم (تاريخ التأسيس، حجم الوكالة، أبرز الخدمات المقدمة)؟
- 02 هل تمتلك الوكالة موقعًا إلكترونيًا رسميًا حاليًا؟ إذا كانت الإجابة "لا"، فما هي الأسباب؟
- 03 متى تم إطلاق الموقع الإلكتروني لوكالتكم؟ وما هي الأهداف الرئيسية التي كنتم تسعون لتحقيقها من وراء إطلاقه؟
- 04 من المسؤول عن إدارة وتحديث محتوى الموقع الإلكتروني في الوكالة؟ وهل تتم هذه العملية داخليًا أم بالاستعانة بجهة خارجية؟
- 05 كيف تقيمون تصميم الموقع الإلكتروني لوكالتكم من حيث الجاذبية البصرية وسهولة الاستخدام للعملاء؟ وما هي أبرز المميزات أو التحديات في تصميمه؟
- 06 هل يتوفر الموقع الإلكتروني بأكثر من لغة؟ وما هي أهمية ذلك بالنسبة لكم؟
- 07 ما هي أهمية توفر المعلومات الشاملة والحديثة على الموقع الإلكتروني بالنسبة لجاذبية العملاء وثقتهم؟ وهل ترون أن موقعكم يحقق ذلك؟
- 08 إلى أي مدى ترون أن الموقع الإلكتروني يوفر بيئة آمنة وسرية لبيانات العملاء الشخصية والمالية؟ وما هي الإجراءات المتخذة لضمان ذلك؟
- 09 كيف يتعامل الموقع مع استفسارات وشكاوى العملاء؟ وما مدى سرعة وفعالية الردود عبر قنوات الموقع الإلكتروني؟
- 10 هل يوفر الموقع الإلكتروني إمكانية إتمام المعاملات والخدمات بشكل كامل عبر الإنترنت (مثل الحجوزات، الدفع، إصدار التذاكر)؟ وما مدى إقبال العملاء على هذه الخدمات؟
- 11 هل يتم استخدام الموقع الإلكتروني لجمع بيانات العملاء (مثل تفضيلاتهم، سجلات حجوزاتهم)؟ وكيف يتم استغلال هذه البيانات لتحسين الخدمات أو توجيه العروض؟ "
- 12 ما هي أنواع المحتوى التفاعلي (مثل: فيديوهات، جولات افتراضية، منتديات، أدوات تخطيط الرحلات) التي يوفرها الموقع الإلكتروني لوكالتكم؟ وكيف تساهم هذه المحتويات في جذب العملاء؟
- 13 (بعد التكلفة): هل تعتقدون أن امتلاك واستخدام الموقع الإلكتروني ساهم في تخفيض بعض التكاليف التشغيلية أو التسويقية لوكالتكم مقارنة بالطرق التقليدية؟
- 14 (بعد التكلفة): هل ساهم الموقع الإلكتروني في تقليل الحاجة للوسطاء أو تقليل عبء العمل على الموظفين، وبالتالي خفض التكاليف الإجمالية؟

- 15 (بعد التميز): كيف يساهم الموقع الإلكتروني في عرض خدمات وعروض سياحية فريدة ومبتكرة تميز وكالتكم عن المنافسين في السوق؟
- 16 (بعد التميز): هل ترون أن تجربة المستخدم المتميزة والسهولة التي يوفرها الموقع الإلكتروني تعزز من صورة علامتكم التجارية وتجعلكم الخيار المفضل للعملاء؟
- 17 (بعد التركيز): كيف يساعد الموقع الإلكتروني وكالتكم في استهداف شرائح محددة من العملاء (مثلاً: العائلات، الشباب، محبي المغامرة) بعروض ومحتوى مخصص؟
- 18 (بعد التركيز): هل ترون أن الموقع الإلكتروني يلعب دوراً في بناء علاقات قوية وطويلة الأمد مع العملاء المستهدفين؟ وكيف يتم ذلك؟
- 19 ما هي أبرز التحديات التي تواجهونها في إدارة وتطوير الموقع الإلكتروني لوالتكم؟ "أبرز التحديات التي نواجهها كوكالة في خنشة هي :
- 20 ما هي خططكم المستقبلية لتطوير الموقع الإلكتروني لتعزيز دوره في تحقيق الميزة التنافسية؟

نشكركم على تفهمكم وتعاونكم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عباس لغرور خنشلة  
Université Abbes Laghrou - Khanchela  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion

الرقم : / ك ع ا ت ع ا ع ا ت /

خنشلة في : 22/05/2025

تسليم

إلى السيد : مدير وكالة العوالي - خنشلة -

بشرطنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطالب:

الاسم واللقب : بوصكة عمر

تاريخ ومكان الأزيداد: 02/03/1989

رقم التسجيل : 20114050720

الموضوع : دور المواقع الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة - وكالة العوالي - خنشلة.

وذلك من أجل إجراء تريض تطبيقي لدى مؤسستكم .



رئيس القسم

لهميل سعد الدين  
رئيس قسم العلوم التجارية



جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عباس لغرور خنشلة  
Université Abbes Laghrou - Khanchela  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion

الرقم : / 20 / ك ع ا ت / ق ع ا ت ع ا ت /

الإسم و اللقب: بوصكة عمر

مكان الميلاد: خنشلة -

تاريخ الميلاد: 02/03/1989

التخصص: تسويق الخدمات

عنوان المدكرة: دور المواقع الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة عدد من الوكالات السياحية

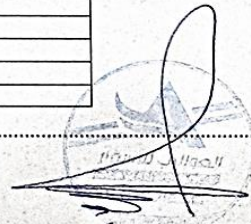
مكان التريض: وكالة العوالي للسياحة والاسفار - خنشلة.

ملاحظة	العلامة	عناصر المواظبة
	04/...04/...	المواظبة
	04/...04/...	المبادرة
	04/...04/...	المطابق الطبيعية
	04/...04/...	فترة السبل
	04/...04/...	العلاقة مع العوالي
	04/...04/...	العلامة النهائية



لهميل سعد الدين  
رئيس قسم العلوم التجارية

رئيس القسم



ملاحظات اخرى:

مسجل المؤسسة



جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عباس لغرور خنشلة  
Université Abbes Laghrou - Khanchela  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion

الرقم : 20 / معات / ق ع ع ت

الإسم و التلقب : بوصكة عمر

تاريخ الميلاد : 02/03/1989

مكان الميلاد : خنشلة -

التخصص : تسويق الخدمات

عنوان التذكرة : دور المواقع الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة عدد من الوكالات السياحية  
مكان الترخيص : وكالة تمقاد للسياحة والاسفار - خنشلة -

ملاحظة	العلامة	عناصر المواظبة
	041.521...	المواظبة
	041.521...	المادة
	041.521...	المادة الثانية
	041.521...	قوة العمل
	041.521...	العلاقة مع المال
	201.20.....	العلامة النهائية



رئيس القسم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عباس لغرور خنشلة  
Université Abbes Laghrou - Khanchela  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion

الرقم : معات ع ت / عات

خنشلة في : 22/05/2025

تتميم

إلى السيد : مدير وكالة تمقاد للسياحة والاسفار - خنشلة -

بشرفنا أن أطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطالب :

الاسم والتلقب : بوصكة عمر

تاريخ ومكان الأزدية : 02/03/1989

رقم التسجيل : 20114050720

الموضوع : دور المواقع الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة - وكالة تمقاد للسياحة والاسفار - خنشلة -

\*وذلك من أجل إجراء تريض تطبيقي لدى مؤسستكم .



رئيس القسم

لهميل سعد الدين  
رئيس قسم العلوم التجارية

