



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
Université Mohamed Khider-Biskra



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
Faculté des Sciences Economique, Commerciales et des Sciences de Gestion
قسم علوم التسيير
Département des Sciences de Gestion

الموضوع:

مساهمة تكنولوجيا الانترنت في تسيير العلاقة مع الزبون بالمؤسسات الافتراضية

أطروحة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص: تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة- تكنولوجيا المعلومات والاتصال- PME/TIC

إشراف الأستاذ الدكتور:

بن بريكة عبد الوهاب

إعداد الطالبة:

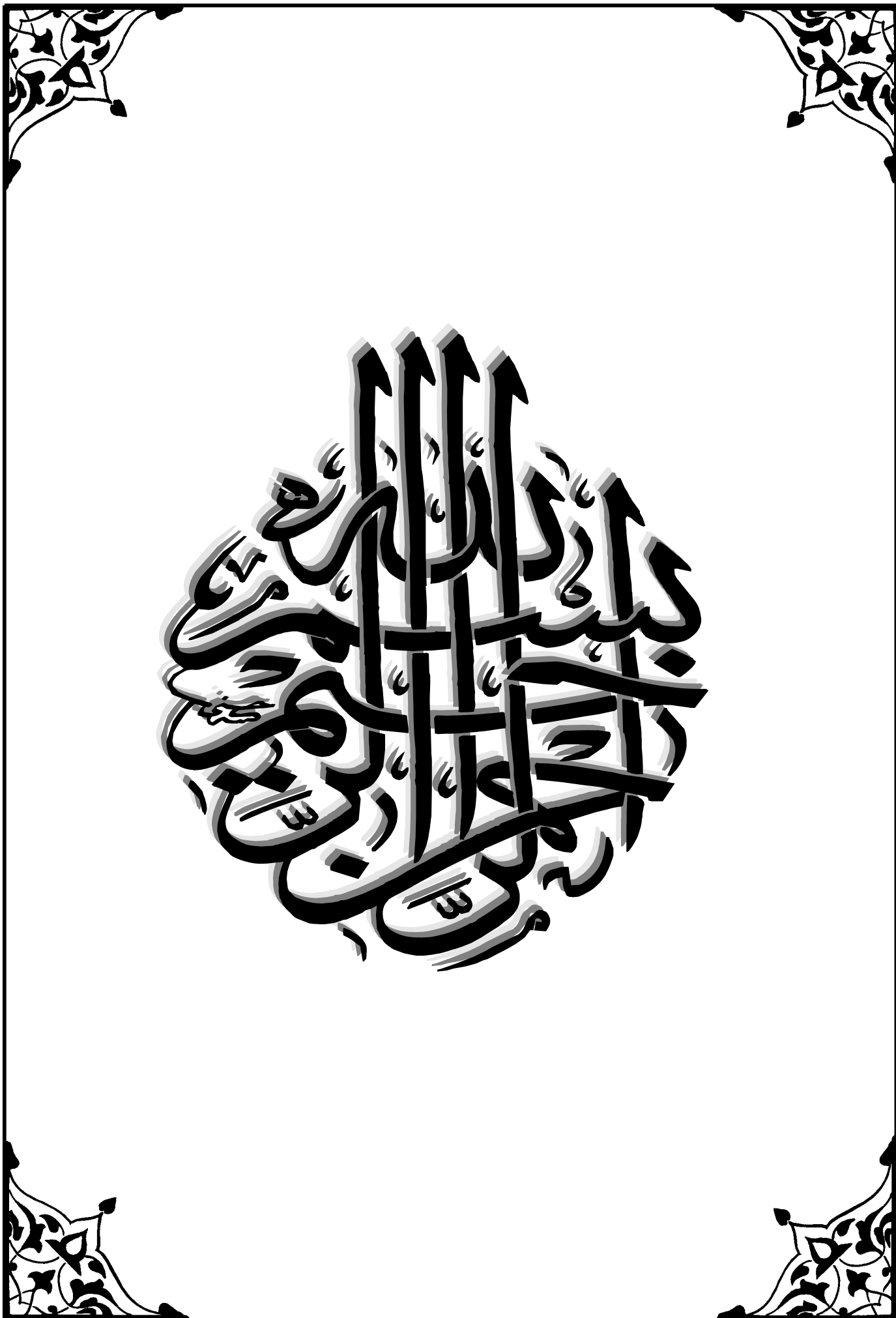
بن التركي زينب

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الدرجة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
- شنونة محمد	أستاذ الدكتور	جامعة بسكرة	رئيسا
- بن بريكة عبد الوهاب	أستاذ الدكتور	جامعة بسكرة	مشرفا ومقررا
- حجازي إسماعيل	أستاذ الدكتور	جامعة بسكرة	عضو مناقشا
- مزغيش جمال	أستاذ محاضر - أ -	جامعة بومرداس	عضو مناقشا
- بوقنة سليم	أستاذ محاضر - أ -	جامعة باتنة -1-	عضو مناقشا
- دفرور عبد المنعم	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الوادي	عضو مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

... رَبَّنَا لَا تَوَاخِذْنَا

إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا ...

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

الآية: (286) من سورة البقرة

الشكر والعرفان

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم ...

الحمد لله الـذي بعزـه وجلاله تتمـ الصالحات، الحمد كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم سلطانك

الحمد لله في سري وفي علني... والحمد لله في حزني وفي سعادتي...

الحمد لله دائما وأبدا...

لك الحمد ربنا على ما أمنت علينا بنعمة العلم ويسرت لنا سبله ...

وظوعت لنا من عيننا على تحصيله وعلمتنا ما لم نكن نعلمه ...

لك الحمد ربنا على كل شيء لذا نقول: " الحمد لله دائما وأبدا..."

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الذي قومي، شجعتني ووقف وراء هذا العمل المتواضع بمجهوداته ونصائحه القيمة التي

أنارت طريقي وصددت خطايا ومساري، إلى زمر العلم والعمل والالتزام

إلى أستاذي الكريم الفاضل الدكتور: "**بن بريكة عبد الوهاب**"

كما لن يفوتني أن أقدم خالص شكري وتقديري إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول

مناقشة هذه الأطروحة، وتوجيهاته السديدة وسعة صبرهم

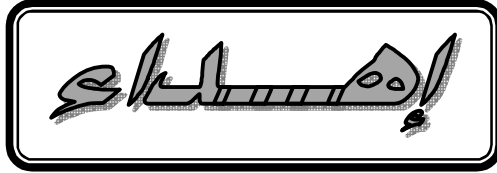
وأتوجه بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساهم بالدعم العلمي والعملي والمعنوي وإلى كل من مد لنا يد العون لإتمام

هذا العمل فجزاهم الله خيرا وأن يضاعف لهم الأجر والمثوبة

وأدعو الله أن يوفق الجميع في مواصلة مسيرة العلم والعمل

... إلى كل هؤلاء خالص شكري وعرفاني...

وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبينا محمد وآله وصحبه أجمعين.



أهدي ثمرة هذا العمل إلى:

روح أبي الطاهرة الزكية

"بن التركي ساعد"

إلى زوجي: طلحي هشام....

إلى أبنائي: مريم وأحمد

إلى عائلتي وعائلة زوجي....

إلى جميع الأقارب والأصدقاء

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد: "مساهمة تكنولوجيا الانترنت في تسيير العلاقة مع الزبون بالمؤسسات الافتراضية"، بحيث جمعت بين ثلاث جوانب بالغة الأهمية والأثر خاصة في الوقت الحاضر، ف:المؤسسات الافتراضية تتأثر كغيرها من المؤسسات الاقتصادية بالتطورات المتسارعة لهذه التكنولوجيا، وبمتغيرات البيئة التنافسية، مما أدى إلى ظهور سلوكيات جديدة، وتطور في الخدمات المقدمة للمجتمعات، كما أنه وارتباطاً بظاهرة العولمة أصبحت تكنولوجيا الإنترنت خير دليل على مدى تفتح الدول وتكيفها مع المستجدات العالمية، ومعيارا لمدى تقدم اقتصادياتها، وفي نفس الوقت لقد أصبح نجاح هذه المؤسسات الافتراضية في ظل اقتصاد شديد المنافسة يتوقف على مدى تميزها وقدرتها على التكيف السريع مع حاجات السوق ورغبة الزبائن، مما يعني ضرورة تبني فلسفة التوجه بالزبون لتعظيم القيمة له كونه يمثل مركز قوتها عن طريق التزامها بتلبية حاجاته لكسب رضائه ووفائه لها أي تعظيم القيمة كذلك للمؤسسة الافتراضية وبالتالي عليها أن تسعى لتسيير علاقاتها بزبائننا للتميز بالدوام والاستمرارية.

وبالمقابل فإن مردودية هذه الأنشطة وتفعيل دورها يعتمد على مدى استغلال المؤسسة الافتراضية واستفادتها مما وصلت إليه التكنولوجيا الحديثة لأتمتة هذه الأنشطة أي زيادة التفاعلية والاتصال الخارجي وتنمية العلاقات الزبونية، ولقد ساهم التقدم التكنولوجي بوجه عام في تدعيم هذه الأنشطة والتسيير الإلكتروني لعلاقات الزبائن من خلال تكنولوجيا الإنترنت، فأصبح التوجه شيئاً فشيئاً نحو تأصيل: تسيير العلاقة مع الزبون الإلكترونية بالمؤسسات الافتراضية.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الافتراضية، تسيير العلاقة مع الزبون، تكنولوجيايات الانترنت، التسيير الإلكتروني لعلاقات الزبائن، الزبون الإلكتروني.

Résumé:

*L'objectif de cette étude est d'identifier « la contribution de la technologie d'internet dans la gestion de la relation avec le client dans les entreprises virtuelles », ce qui a permis de rapprocher trois aspects très importants, particulièrement dans le temps de nos jours : les **entreprises virtuelles**, comme d'autres entreprises économiques, sont affectées par le développement rapide de cette technologie, et par les variables du climat concurrentielles. Ce qui a conduit à l'émergence de nouveaux comportements et à l'évolution des services fournis aux communautés. Parallèlement au phénomène de la mondialisation, la technologie Internet est devenue une preuve de mesure dans laquelle les pays s'ouvrent et s'adapte aux évolutions mondiales et une mesure du progrès de leurs économies, tout en survivant ces **entreprises virtuelles** dans une économie hautement concurrentielle dépendent de leur capacité à s'adapter rapidement aux besoins du marché et au désir des clients, d'où la nécessité d'adopter la philosophie de l'orientation client afin de maximiser la valeur pour lui comme il est le centre de sa force par son engagement à satisfaire ses besoins afin de satisfaire et d'accomplir toute maximisation de la valeur de **l'entreprises virtuelle**, et doit donc chercher à **bien gérer ses relations avec ses clients** pour être caractérisé par la permanence et la continuité.*

*D'autre part, la rentabilité de ces activités et l'activation de leur rôle dépendent du degré d'exploitation de **l'entreprises virtuelle** et bénéficier des technologies modernes pour accomplir ces activités, veut dire accroître l'interaction et la communication externe ainsi que le développement des relations clientèle. Les progrès technologiques ont généralement contribué à la consolidation de ces activités et à **la gestion électronique des relations clientèle** par le biais de la **technologie Internet**, La tendance à établir une **gestion de la relation avec le client électronique dans les entreprises virtuelles** s'est progressivement orientée.*

Mots clés:

Les entreprises virtuelles, La gestion des relations clientèle, La technologies d'internet, La gestion électronique des relations clientèle, Le client Electronique.

Abstract:

The objective of this study is to identify « **The contribution of Internet technology to manages the relationship with the customer in the virtual enterprises** », which brought together three very important aspects and impact, especially at present : **Virtual enterprises**, like other economic enterprises, are affected by the speedily development of this technology, Which led to the emergence of new behaviors, and the evolution of services provided to communities, and in connection with the phenomenon of globalization, Internet technology has become a proof of the extent to which countries open and adapt to global developments, and a measure of the progress of their economies, at the same time, the success of those **virtual enterprises** is based on its capacity for the fast adaptation with marker needs and an the desire of customers, in regard to the intense economic competition. In other words, it is about adopting the philosophy: **oriented the customer** to maximize the value to him as long he represents the center of its power through being committed in fulfilling his needs as to gain his satisfaction and maximize also the value of the **virtual enterprises**, so they need to good **manage its relations with the customers** for a long time as possible.

In return, the profitability of those activities and efficiency of its role depend on how much **virtual enterprises** exploit and benefit from the update of **new technology** to automate these activities, which means increase interaction and external communication as well as developing **customer relation**, The technological progress has generally contributed to the consolidation of these activities and the **electronic management of customer relationships** through and via Internet technology, The trend towards establishing a relationship with **the electronic customer in the virtual enterprises** gradually became more and more oriented.

Key Words:

Virtual enterprises, Management of the Customer relationship, Internet technologies, Electronic management of customer relationships, Electronic client.

قائمة

الأشكال والبيئات

أولاً: قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
الفصل الأول		
01	تطور المدارس الإدارية	04
02	الخصائص الست الرئيسة للمؤسسات الافتراضية	14
03	مقارنة بين المؤسسة الافتراضية والمؤسسة التقليدية	19
04	أنواع المسوقين الإلكترونيين	22
05	نموذج تطوير إستراتيجية لممارسة الأعمال الالكترونية	41
06	المحاور الأساسية للبحث حسب منظور التيار العلائقي	42
07	دور تحسين الفعالية التشغيلية للمؤسسة الافتراضية	43
08	نموذج الفضاءات الأربعة للأعمال الالكترونية	44
09	نموذج نظام التجارة الالكترونية	45
10	عدد مستخدمي الانترنت في العالم حسب المناطق الجغرافية	47
11	قيمة المعاملة لمبيعات التجارة الإلكترونية العالمية من 2014 إلى 2019 (بمليارات الدولارات الأمريكية)	51
12	زيادة حجم التوقعات (AR) وحجم الواقع الافتراضي (VR) في جميع أنحاء العالم من عام 2016 إلى عام 2022 (بمليارات الدولارات الأمريكية)	54
13	المؤسسة الافتراضية كمؤسسة تقنية أو تكنولوجية	56
14	المؤسسة الافتراضية كمؤسسة عن بعد	58
15	المؤسسة الافتراضية كمؤسسة متوسعة نحو الخارج (مخرجة)	59
16	المؤسسة الافتراضية كـ <i>Cyberenterprise</i>	61
17	المؤسسة الافتراضية كشبكة مؤقتة	62
18	العلاقة بين مستويات اعتماد الانترنت والميزة التنافسية	68
19	نموذج اعتماد الانترنت	69
20	تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمؤسسات الافتراضية	72
21	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الافتراضية	73
الفصل الثاني		
01	توسع الغرض في استخدام تسيير علاقات الزبون	99
02	إطار تبني تسيير العلاقة مع الزبون في المؤسسة	101
03	تطوير المزيج المناسب من العناصر الثلاثة	110
04	العوامل المؤثرة على تسيير العلاقة مع الزبون	111
05	مكونات تسيير علاقات الزبون	113
06	مصفوفة التفاعل بين أنواع من المؤسسات الأعمال	115
07	الدور الإستراتيجي لتسيير العلاقة مع الزبون	117
08	أبعاد تسيير العلاقة مع الزبون	119
09	نظام تسيير العلاقة مع الزبون	123
10	مجالات ووظائف تسيير العلاقة مع الزبون	124
11	دورة التفاعل مع الزبون	126
12	قانون <i>Pareto 20/80</i>	128
13	هرم الزبون	129

132	أنشطة وظائف تسيير العلاقة مع الزبون	14
136	تأثير تكنولوجيا المعلومات على المؤسسات	15
139	مصفوفة إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون	16
143	مكعب إستراتيجية الزبون	17
144	تطور نظم المعالجة التحليلية الفورية (OLAP)	18
146	هيكلية مستودع البيانات	19
147	مكونات منصة مستودع البيانات	20
148	منصات ذكاء الأعمال	21
153	تطور تسيير علاقات الزبون الإلكترونية	22
161	الاختلافات بين CRM و E-CRM	23
163	خريطة حل E-CRM	24
167	زيادة رضا الزبون إلكترونيا	25
168	نموذج بسيط لعملية التسويق	26
170	أهداف تطبيق أنظمة تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا	27
173	عناصر (E-CRM)	28
190	محددات القيمة المقدمة للزبون	29
193	مثلث القيمة - الزبون	30
197	سلاسل شبكات القيمة	31

الفصل الثالث

206	أهداف تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية في المؤسسات الافتراضية	01
208	الأهداف والغايات إستراتيجية ل E-CRM	02
215	مراحل تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية في المؤسسات الافتراضية	03
222	أبعاد تسيير العلاقات الزبائن الإلكترونية في المؤسسات الافتراضية	04
223	التطور نحو تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية	05
224	مراحل تنمية علاقات الزبائن ضمن دورة حياته من منظور المؤسسة	06
228	خبرة الزبون وموقف المؤسسة	07
232	تأثير الويب 2.0 على دورة العلاقة مع الزبون	08
237	نموذج تطوير العمليات الأساسية للمؤسسة	09
246	مصفوفة زبائن المؤسسة	10
250	الأبعاد ضمن نموذج إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبون الإلكترونية في المؤسسة الافتراضية	11
258	خريطة التفاعل بين الزبون والمؤسسة	12
261	نموذج سلوك الزبون في التجارة الإلكترونية	13
264	أسباب عدم الشراء من الانترنت	14
266	تطبيقات E-CRM عبر دورة الشراء	15
272	مثال عن موقع يستخدم "Https" في العنوان ورمز القفل في موقع آمن	16
275	موقع يوفر خاصية تتبع أمر الشراء	17
277	نموذج أنظمة الدعم وعمليات اتخاذ القرارات	18
287	تصور لإستراتيجية بناء موقع ويب	19
290	خريطة أنشاء موقع إلكتروني	20
298	تسيير موقع المؤسسة على شبكة المعلومات العالمية (www)	21

ثانياً: قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
الفصل الأول		
05	الأفكار الرئيسية والتعابير حول المؤسسة الافتراضية حسب المؤلفين	01
08	تعريف المؤسسة الافتراضية حسب التسلسل الزمني	02
13	خصائص المؤسسة الافتراضية	03
16	خصائص المؤسسة الافتراضية حسب منظور الاستغلال والاستكشاف	04
18	مقارنة بين المؤسسة المادية (التقليدية) والمؤسسة الافتراضية	05
21	خصائص المؤسسة الافتراضية المستقرة والدينامكية	06
27	مستويات الافتراضية	07
30	المفاهيم والممارسات الأساسية للإقتراب من المؤسسة الافتراضية	08
32	نقاط الضعف في المؤسسة المادية والافتراضية	09
47	انتشار استخدام الانترنت في المجتمعات	10
48	تطور عدد مستخدمي الانترنت في العالم سنة 2018	11
64	مقارنة بين خمسة مفاهيم للمؤسسة الافتراضية	12
76	أهم نماذج أنشطة الأعمال الإلكترونية حسب تصنيف "Alter Steven"	13
الفصل الثاني		
106	ملخص تعريفات تسيير العلاقة مع الزبون	01
132	مجالات ووظائف تسيير العلاقة مع الزبون	02
144	الفرق بين استكشاف البيانات والمعالجة التحليلية على الخط	03
151	تطور تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية	04
157	ملخص تعريفات تسيير علاقة مع الزبائن إلكترونياً	05
159	الفرق بين CRM و E-CRM	06
160	الاختلافات التكنولوجية بين CRM و E-CRM	07
194	تصور تسيير علاقات الزبائن في ظل التكنولوجيات والطرق الحديثة	08
الفصل الثالث		
204	تصنيف فوائد تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية «E-CRM»	01
227	خصائص المنتج / الخدمة / الخدمة الإلكترونية	02
239	تأثير إعادة الهندسة على عدد من عمليات التسويق الرئيسية	03
243	أنماط الزبون	04
253	أمثلة على بعض المواقع الإلكترونية لمؤسسات تهدف إلى جذب الزبائن الجدد والحاليين	05
265	المخاطر المدركة للشراء بصورة عامة	06
280	استثمارات المخصصة لإقامة موقع ويب	07
281	خصائص موقع الانترنت	08
292	بعض أنواع الأنطقة في الإنترنت	09
295	الأبعاد الأساسية لجودة خدمة الموقع الإلكتروني	10
300	سلالم قياس جودة خدمة الموقع الإلكتروني	11

الفهرس

	شكر وإهداء
	الملخص
V-I	فهرس المحتويات
IX-VII	قائمة الأشكال والجداول
أ - ص	مقدمة
رقم الصفحة	المحتويات
95 - 02	الفصل الأول: المؤسسات الافتراضية وتكنولوجيا الانترنت
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار النظري حول المؤسسات الافتراضية
03	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الافتراضية
03	الفرع الأول: نشأة المؤسسة الافتراضية وتطورها
06	الفرع الثاني: تعريف المؤسسة الافتراضية
10	المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بالمؤسسة الافتراضية وخصائصها
10	الفرع الأول: أسباب الاهتمام بالمؤسسة الافتراضية
12	الفرع الثاني: خصائص المؤسسة الافتراضية
17	المطلب الثالث: المؤسسات الافتراضية، الفرق بينها وبين المؤسسات التقليدية وأنواعها
17	الفرع الأول: الفرق بين المؤسسات الافتراضية والمؤسسات التقليدية
20	الفرع الثاني: أنواع المؤسسات الافتراضية
24	المبحث الثاني: متطلبات التحول الافتراضي وتقييم المؤسسة الافتراضية
24	المطلب الأول: الخطوات للانتقال نحو المؤسسة الافتراضية ومستوياتها
24	الفرع الأول: الخطوات للانتقال إلى المؤسسة الافتراضية
27	الفرع الثاني: مستويات الافتراضية
31	المطلب الثاني: تقييم المؤسسة الافتراضية
31	الفرع الأول: تحديات وعيوب المؤسسة الافتراضية
36	الفرع الثاني: فوائد ومزايا المؤسسة الافتراضية
38	المطلب الثالث: عوامل تفعيل أداء المؤسسات الافتراضية
40	المبحث الثالث: دور تكنولوجيا الانترنت في ظهور المؤسسات الافتراضية
40	المطلب الأول: تطور نشاط المؤسسات الافتراضية في ظل تكنولوجيا الانترنت
40	الفرع الأول: تطور نشاط المؤسسات الافتراضية حسب المناهج والتيارات التسييرية
46	الفرع الثاني: تطور نشاط المؤسسات الافتراضية حسب بعض من المؤشرات

55	المطلب الثاني: أشكال المؤسسات الافتراضية في ظل تكنولوجيا الانترنت والفرق بينهما
56	الفرع الأول: المؤسسة الافتراضية باعتبارها مؤسسة تقنية أو تكنولوجية
57	الفرع الثاني: المؤسسة الافتراضية باعتبارها مؤسسة عن بعد
59	الفرع الثالث: المؤسسة الافتراضية باعتبارها مؤسسة متوسعة نحو الخارج (مخرجة)
60	الفرع الرابع: المؤسسة الافتراضية باعتبارها <i>Cyberenterprise</i>
61	الفرع الخامس: المؤسسة الافتراضية باعتبارها شبكة مؤقتة
63	الفرع السادس: مقارنة بين خمسة مفاهيم للمؤسسة الافتراضية
66	المطلب الثالث: علاقة تكنولوجيا الانترنت بالمؤسسات الافتراضية
66	الفرع الأول: مستويات اعتماد تكنولوجيا الانترنت في المؤسسات الافتراضية
70	الفرع الثاني: تكنولوجيا الانترنت والبنية التحتية للمؤسسات الافتراضية
74	الفرع الثالث: الاستخدام الفعال لتكنولوجيا الانترنت في مجال المؤسسات الافتراضية
77	المبحث الرابع: تطبيقات تكنولوجيا الانترنت في المؤسسات الافتراضية بالإسقاط موقع مؤسسة أمازون "Amazon.com"
77	المطلب الأول: إطار تعريفي بالمؤسسة: "أمازون - Amazon.com"
77	الفرع الأول: تقديم عام للمؤسسة: "أمازون - Amazon.com"
80	الفرع الثاني: أسباب الاهتمام ببيع الكتب إلكترونيا
83	المطلب الثاني: آلية عمل موقع المؤسسة: "أمازون - Amazon.com"
84	الفرع الأول: بناء العلامة التجارية
85	الفرع الثاني: توسيع العرض والنمو
89	الفرع الثالث: الحفاظ على ولاء الزبائن (تسيير علاقة الزبون)
92	المطلب الثالث: تقييم المؤسسة: "أمازون - Amazon.com"
95	خلاصة الفصل الأول
197-96	الفصل الثاني: من تسيير علاقات الزبائن إلى تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا
97	تمهيد
98	المبحث الأول: ماهية: "تسيير العلاقة مع الزبون"
98	المطلب الأول: مفهوم تسيير العلاقة مع الزبون
98	الفرع الأول: ما هو تسيير العلاقة مع الزبون؟ - طبيعة المفهوم
103	الفرع الثاني: تعريف تسيير العلاقة مع الزبون
107	المطلب الثاني: ملامح تسيير العلاقة مع الزبون داخل المؤسسة
108	الفرع الأول: مراحل تطور تسيير العلاقة مع الزبون داخل المؤسسة
109	الفرع الثاني: عناصر تسيير العلاقة مع الزبون والعوامل المؤثر فيه
112	المطلب الثالث: مكونات تسيير العلاقة مع الزبون

113	الفرع الأول: الزبون
114	الفرع الثاني: العلاقات
116	الفرع الثالث: التسيير
118	المبحث الثاني: دمج التكنولوجيا ضمن تسيير العلاقة مع الزبون داخل المؤسسة
118	المطلب الأول: أبعاد ونظام تسيير العلاقة مع الزبون
118	الفرع الأول: أبعاد تسيير العلاقة مع الزبون
120	الفرع الثاني: نظام تسيير العلاقة مع الزبون
124	المطلب الثاني: مجالات ووظائف تسيير علاقات الزبائن
125	الفرع الأول: المجال العملي – (CRM Opérationnel)
127	الفرع الثاني: المجال التحليلي – (CRM Analytique)
131	الفرع الثالث: المجال التعاوني – (CRM Collaboratif)
133	المطلب الثالث: دور تكنولوجيا في تسيير العلاقة مع الزبون داخل المؤسسة
133	الفرع الأول: الدور العام لتكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على المؤسسة
137	الفرع الثاني: الأدوات التكنولوجية لتسيير العلاقة مع الزبون
150	المبحث الثالث: ماهية: "تسيير العلاقة مع الزبون الإلكترونية - E-CRM"
150	المطلب الأول: مفهوم تسيير العلاقة مع الزبون الإلكترونية
150	الفرع الأول: نشأة وتطور العلاقة مع الزبون الإلكترونية
154	الفرع الثاني: تعريف تسيير العلاقة مع الزبون الإلكترونية
158	المطلب الثاني: ملامح تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا داخل المؤسسة
158	الفرع الأول: الفرق بين تسيير علاقات الزبائن "CRM" وتسيير علاقات الزبائن إلكترونيا "CRM"
162	الفرع الثاني: أنواع تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا
165	المطلب الثالث: خصائص وأهداف تطبيق تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا
165	الفرع الأول: أهمية وخصائص تطبيق تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا
168	الفرع الثاني: فوائد وأهداف تطبيق تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا
172	المبحث الرابع: تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا ودوره في خلق القيمة للزبون
172	المطلب الأول: عناصر وبرمجيات تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا
172	الفرع الأول: عناصر تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا
175	الفرع الثاني: برمجيات تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا
178	المطلب الثاني: تقييم تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا
178	الفرع الأول: حدود ومعوقات تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا
182	الفرع الثاني: عوامل نجاح تطبيق تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا
184	الفرع الثالث: آفاق المستقبلية لتسيير علاقات الزبائن إلكترونيا

187	المطلب الثالث: مساهمة تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا في خلق القيمة للزبون
188	الفرع الأول: مفهوم القيمة للزبون
189	الفرع الثاني: عناصر القيمة للزبون
193	الفرع الثالث: دور تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا في خلق القيمة للزبون
198	خلاصة الفصل الثاني
303-199	الفصل الثالث: التسيير الإلكتروني لعلاقات الزبائن في المؤسسات الافتراضية
200	تمهيد
201	المبحث الأول: إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا في المؤسسات الافتراضية
201	المطلب الأول: فوائد وأهداف إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا في المؤسسات الافتراضية
201	الفرع الأول: فوائد إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا في المؤسسات الافتراضية
205	الفرع الثاني: أهداف إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا في المؤسسات الافتراضية
208	المطلب الثاني: مبادئ وهيكل وضع إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا في المؤسسات الافتراضية
208	الفرع الأول: مبادئ إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا في المؤسسة الافتراضية
210	الفرع الثاني: هيكل وضع إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا في المؤسسة الافتراضية
212	المطلب الثالث: خطوات بناء إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا وأدواتها في المؤسسات الافتراضية
212	الفرع الأول: خطوات بناء إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية في المؤسسة الافتراضية
216	الفرع الثاني: أهمية جمع المعلومات عن الزبائن
218	الفرع الثالث: أدوات إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية في المؤسسة الافتراضية
222	المبحث الثاني: أبعاد التسيير الإلكتروني لعلاقات الزبائن في المؤسسة الافتراضية
222	المطلب الأول: رؤية المؤسسة
224	الفرع الأول: المنظور الحديث للمؤسسة
226	الفرع الثاني: النظرة إلى الزبون
229	المطلب الثاني: التكنولوجيا
229	الفرع الأول: الخدمات التي تقدمها التكنولوجيا بالنسبة لتسيير علاقات الزبائن إلكترونيا
232	الفرع الثاني: تكنولوجيا تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا
235	المطلب الثالث: العمليات
235	الفرع الأول: عمليات تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا
238	الفرع الثاني: إعادة هندسة عمليات التسويق
240	المطلب الرابع: الأفراد/الزبائن
240	الفرع الأول: مفهوم الزبون
243	الفرع الثاني: أنماط الزبون المؤسسة
247	الفرع الثالث: الزبون الإلكتروني <i>E-Customer</i>

251	المبحث الثالث: آليات التسيير الإلكتروني لعلاقات الزبائن في المؤسسات الافتراضية
251	المطلب الأول: طرق تنفيذ تسيير علاقات الزبائن إلكترونيًا في المؤسسة الافتراضية
252	الفرع الأول: جذب الزبائن الجدد والحاليين إلى الموقع الإلكتروني للمؤسسة
253	الفرع الثاني: توفير الحوافر لتنشيط الفعل وتخزين المعلومات الزبائن حفاظًا على العلاقة معهم
255	الفرع الثالث: المحافظة على الحوار مع الزبائن المباشرة باستخدام الاتصال عبر الإنترنت
256	الفرع الرابع: المحافظة على الحوار مع الزبائن بعيدًا عن الإنترنت
259	المطلب الثاني: سلوك الزبائن وأسباب عدم الشراء عبر الإنترنت
259	الفرع الأول: سلوك الزبائن
262	الفرع الثاني: أسباب عدم الشراء عبر الإنترنت
266	المطلب الثالث: تطبيقات تسيير علاقات الزبائن إلكترونيًا عبر دورة الشراء في المؤسسات الافتراضية
267	الفرع الأول: مرحلة ما قبل الشراء (Pre-purchase Phase)
270	الفرع الثاني: مرحلة الشراء (Purchase/Post-Purchase Phase)
273	الفرع الثالث: مرحلة ما بعد الشراء (Use/Post-use Phase)
278	المبحث الرابع: إستراتيجية تصميم موقع الإلكتروني لتسيير علاقات الزبائن إلكترونيًا
278	المطلب الأول: خطوات للترويج لموقع الإلكتروني وخصائصه
278	الفرع الأول: التحضير للتسويق والترويج لموقع (المتجر) الإلكتروني
281	الفرع الثاني: خصائص موقع المتجر الإلكتروني
283	المطلب الثاني: مراحل بناء موقع المتجر الإلكتروني
283	الفرع الأول: المنهج التصميمي للموقع الإلكتروني
286	الفرع الثاني: مراحل إنشاء موقع المتجر الإلكتروني
294	المطلب الثالث: طرق دعم الزبون في المؤسسات الافتراضية
294	الفرع الأول: العوامل الوظيفية المؤثرة على سلوكيات الزبائن عبر الموقع الإلكتروني
299	الفرع الثاني: أدوات خدمات دعم الزبون في المؤسسات الافتراضية
304	خلاصة الفصل الثالث
306	الخاتمة
314	قائمة المصادر والمراجع
321	الملاحق

الاصحاح

1. تمهيد

لم تعد الأساليب والأشكال التنظيمية التقليدية قادرة على استثمار فرص المرحلة المتجددة لتسيير المؤسسات، خصوصا في ظل التحولات والتغيرات التي يشهدها عالم اليوم، وما نجم عنها من اشتداد للمنافسة بانفتاح الأسواق والاتجاه نحو اقتصاد المعرفة بفضل تنامي شبكة الانترنت، حيث تعتمد المرحلة على التكنولوجيا والأكثر ما ذلك تبنى عليها، وتستخدم المؤسسات الحالية أدوات التكنولوجيا القائمة على تعدد مصادر الحصول على المعلومات، وتوفرها بكثرة وبسرعة هائلة، ونتيجة لهذا عرفت المؤسسات على اختلاف طبيعة نشاطها وشخصيتها المعنوية حقبة جديدة تميزت بضرورة تفعيل جودة أنشطتها وتنوعها، ومع زيادة صعوبة البقاء والاستمرارية في هذا المحيط المضطرب والمعقد، أصبح لزاما على المؤسسات أن تكون السبابة في غزو الأسواق داخليا وخارجيا، باقتناص أفضل الفرص المتاحة أمامها لتصريف منتجاتها وتميز نشاطها ومن ثم تعظيم أرباحها.

وفي ظل الكثير من المعطيات المتشابكة أخذ التسويق كأحد أبرز الوظائف التي يمكنها تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة أهمية بالغة على مستوى انشغالات هذه الأخيرة، فالدور الفاعل للتسويق يبدأ قبل الإنتاج من خلال ما يجمعه المؤسسة من معلومات، ويستمر خلاله بتجسيد الخصائص المطلوبة في إستراتيجية كل من السوق والمؤسسة والتسويق، ويستمر أيضا حتى إلى ما بعد الإنتاج عن طريق التوزيع والتعرف على مدى تقبل الزبون للمنتج بقياس ردود فعله عنه.

إن كل هذه الأسباب وأخرى غيرها أتاحت فرصا كبيرة لكثير من المؤسسات لتطبيق مفهوم: "المؤسسات الافتراضية" لتبقى على مقرب من الزبون وتتفاعل معه عن طريق الاتصال المباشر، حيث من أبرز سمات العولمة وأدواتها وأسبابها تلك الثورة الرقمية الإلكترونية التي جعلت العالم قرية صغيرة بفضل التطور المذهل لهذه التكنولوجيات الحديثة، حتى أضحت تعد معيارا لمدى تطور الدول وتقدم اقتصادياتها، ولعل على رأس هذه الوسائل "تكنولوجيا الانترنت" التي أعادت صياغة صورة الحياة في المجتمعات البشرية في شتى مجالاتها، ومنها المجال الاقتصادي والتسييري، ولقد سارعت المؤسسات إلى الاستفادة من مزايا تكنولوجيا الانترنت، لكسب ميزة تنافسية أمام المنافسين.

وبتحول الاهتمام للبحث عن مجالات التميز هذه تطورت مختلف المفاهيم والتصورات في مقدمتها مفهوم الزبون الذي زاد دوره بروزا بشكل أكبر قياسا بدور المنتج والبائع، فقد بات من غير الممكن فرض المنتج على الزبون كما كان يجري سابقا، وبذلك تطور موقع الزبون إلى موقع أكثر إستراتيجية ضمن الفكر التسويقي الحديث، والذي منحه توجه جديدا يركز على تلبية حاجات وتطلعات الزبون وتوقعاته بل وأكثر من ذلك السعي لكسب ولاء وثقته، فأخذ من جهة أخرى موقعا إستراتيجيا أيضا ضمن اهتمامات المؤسسة الافتراضية، وصار هذا الزبون محور البحوث والدراسات الاقتصادية الحديثة، التي تهدف إلى فهم توجهات الزبائن قصد خلق قيمة مميزة لهم من شأنها رفع مستوى الرضا والولاء لديهم، وذلك في إطار ما اصطلح على تسميته بـ: "تسيير العلاقة مع الزبون" التي أضحت الإستراتيجية الأساسية لمؤسسات القرن الواحد والعشرين (الافتراضية) المتشعبة بثقافة التوجه بالزبون.

ولكون الزبون نقطة الإنطلاق الأساسية لكل أنشطة المؤسسة الافتراضية استمر التفكير في كيفية تطوير علاقة معه تتميز أكثر شيء بالثبات والديمومة، ولأجل ذلك فإن يتعين على المؤسسة الافتراضية فتح باب الحوار مع الزبون باستغلال أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا الحديثة في مجال الاتصال المباشرة، وما يمكن أن تساهم به في تسيير المؤسسة الافتراضية ككل وزيادة تفعيل علاقتها بزبائناتها، فالتغيرات التي شهدتها ولا تزال تشهدها المفاهيم والتقنيات التسويقية على مستوى مختلف المؤسسات والنظام الاقتصادي عامة، جاءت بسبب التطورات

التكنولوجية التي أثرت مباشرة على أنشطة ووظائف المؤسسة، ومنها الوظائف التسويقية وبالأخص في "تسيير العلاقة مع الزبون"، فلقد أثبتت عدة دراسات أن التكنولوجيا الحديثة سمحت للعديد من المؤسسات باقتناص الفرص المناسبة للتميز، حيث يمكنها ضمان عامل الاتصال المباشر والدائم من الزبون، وهذا ما تسعى إليه المؤسسة المعاصرة "الافتراضية".

وفي ظل هذه التحديات لم يعد أمام المؤسسات الافتراضية إلا إتباع أساليب جديدة لمواجهة تلك الظروف التي أصبحت أكثر تعقيدا وغموضا، ومن أهم هذه الأساليب وأحدثها: "تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا" إذ أ تحقيق التفوق والنمو والاستمرارية في الأسواق المحلية والعالمية، سار يتوقف على مدى قدرة المؤسسة الافتراضية على جذب أكثر عدد ممكن من الزبائن، ثم القيام بتحقيق رضائهم وزيادة ولائهم للمؤسسة الافتراضية، الأمر الذي يتطلب تحقيق الاستجابة الفعالة لحاجات ورغبات الزبائن، بل أكثر من ذلك توقعاتهم وإشباع هذه التوقعات، عن طريق المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة الافتراضية.

إن التكنولوجيا الحديثة الأكثر استخداما من حيث السرعة والدقة والفعالية: "تكنولوجيا الإنترنت" التي أصبحت تمثل وسيلة ليست للاتصال فحسب وإنما كذلك وسيلة لتصريف المنتجات وكسب المزيد من الأسواق المحلية والدولية، خاصة في ظل توفر البنى التحتية لها (المؤسسات الأجنبية)، وملائمة القوانين والتشريعات التجارية ومرونة التعاملات البنكية، وتعدد وسائل الدفع، فأصبح هناك ما يعرف ب: المؤسسات الذكية والتجارة الإلكترونية، الاقتصاد الرقمي، الإدارة الإلكترونية... وغيرها، وبذلك يمكن القول أن الانترنت ساهمت وبشكل واضح في تغيير أساليب المنافسة والبيع والشراء لمختلف المنتجات وحتى على مستوى منتج الخدمة، ولم يعد باستطاعة أية مؤسسة الاستمرار في تأدية أعمالها على النحو التقليدي الذي اعتادت عليه في السابق، خاصة فيما يتعلق بتسيير علاقات زبائنها فتطلعات ورغبات وحتى أذواق الزبائن في سائر أرجاء العالم تتزايد يوما عن يوم، مما يعني محدودية مستقبل المؤسسة في حالة عدم القدرة على تلبية أو مجارات هذا الطلب المتزايد حاليا بل والمتوقع.

وتعتبر "تكنولوجيا الانترنت" من الإستراتيجيات الفاعلة بالنسبة للمؤسسة الافتراضية في بناء ولاء زبائنها سواء الحاليين أو المرتقبين، إذ يمكن للانترنت أن تساهم وبشكل كبير في تكوين علاقات تفاعلية متينة بين "المؤسسة الافتراضية" وزبائنها الإلكترونيين، يتحول من خلالها (العلاقات المتينة) الزبون الراضي إلى زبون وفي، فلم يعد الرضا في حد ذاته غاية بل أضحي وسيلة تهدف من وراءه "المؤسسة الافتراضية" إلى خلق قيمة لزبائنها الإلكترونيين قصد تمتين علاقاتها بهم على الدوام وكسب ثقتهم بها.

2. الإشكالية:

بناء على ما سبق تقديمه، كل هذه النقاط تجرنا إلى جملة من المفاهيم الحديثة أكثر تعقيدا في مجال التسويق كونها لا تعتمد على الماديات في تكوين و"تسيير علاقات الزبائن" ب"المؤسسة الافتراضية"، ولا تزال هذه المفاهيم محل نقاش وجدال بين العديد من الباحثين والمسيرين والممارسين نظرا لتداخلها وعدم القدرة على الإلمام بها. مما سبق يتبادر إلى أذهاننا الطرح التالي:

كيف يمكن أن تساهم تكنولوجيا الانترنت في تسيير علاقة مع الزبون

بالمؤسسات الافتراضية؟

3. الأسئلة الفرعية:

لقد أصبحت قدرة المؤسسة (الافتراضية) في الوقت الراهن على إنجاح طموحاتها الإستراتيجية مرتبطة إلى حد بعيد بالتكيف الدائم بين ما تعرضه من منتجات وخدمات من جهة وانتظارات السوق والزبائن من جهة أخرى في ظل ما تقدمه التكنولوجيا الحديثة من تسهيلات لذلك، إجابة على هذا الطرح نصوغ جملة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما المقصود بالمؤسسات الافتراضية؟ ما هو دور تكنولوجيا الانترنت في ظهورها؟.
2. ماذا نعني بـ: "تسيير العلاقة مع الزبون"؟ وما الفرق بينها وبين تسيير العلاقة مع الزبون الإلكترونية؟.
3. ما هي أبعاد التي تؤثر في تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا بالمؤسسات الافتراضية؟.
4. ما هي آليات تفعيل تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا بالمؤسسات الافتراضية؟.

4. فرضيات الدراسة:

انطلاقا من إشكالية الدراسق كإجابة مبدئية على تساؤلات الفرعية السابقة، لتحديد زاوية معينة للانطلاق سطرنا مجموعة من الفروض التي نسعى لإثبات مدى صحتها أو نفيها:

1. للمؤسسات الافتراضية دور فعال ومؤثر في تنشيط عجلة التنمية الاقتصادية، وتلعب تكنولوجيا الانترنت دورا بارزا في ظهورها.
2. استخدام تسيير علاقات الزبائن التقليدية أو الإلكترونية في المؤسسة يزيد من حدة المنافسة في الأسواق، والتي تدفعها إلى ملاحقة الزبائن في كل مكان يتواجدون فيه، ومن ضمن هذه الأمكنة التي توفرها العلاقة الإلكترونية هي تكنولوجيا الانترنت التي باتت تشكل بيئة رقمية جديدة تمارس فيها الأنشطة التسويقية (E-CRM).
3. تتأثر العلاقة الإلكترونية التي تربط الزبون بالمؤسسة الافتراضية بأبعاد داخلية خارجية و بدرجات تأثير متفاوتة.
4. يساهم استخدام التكنولوجيات الحديثة للانترنت بالمؤسسات الافتراضية في التعريف بما وبمحتاجاتها داخليا وخارجيا، بأسرع الطرق وأقل التكاليف وبالتالي تفعيل مختلف أنشطة تسيير علاقات زبائنها إلكترونيا.

5. أهمية الدراسة: تكسني هذه الدراسة أهمية بالغة على الصعيد العلمي والعملية، فمن الناحية:

أولاً: الأهمية من الجانب العلمي (الأكاديمي):

للمحاولة لضبط المفاهيم وإبراز الأهمية المتعلقة بكل من: المؤسسات الافتراضية، تسيير العلاقة مع الزبون التقليدية والإلكترونية. للمحاولة الدراسة ومختلف مكوناتها، إذ تجمع بين متغيرين ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن، (المؤسسات الافتراضية وتسيير علاقات الزبائن الإلكترونية)، وتحليل العلاقة بينهما ودراسة دور كل منهما بالنسبة للآخر. للكشف عن مدى أهمية الزبون لدى المؤسسات وأحدث الأساليب المتبعة لتحفيزه والمحافظة عليه لكسب ولائه.

للم تشخيص العلاقة القائمة بين الزبون والمؤسسة الافتراضية، قصد الحكم على مدى فعالية هذه التكنولوجيا وقدرتها على تنمية هذه العلاقة، حيث أضحت تسيير علاقات الزبائن إلكترونياً من أحدث النماذج في التسويق الإلكتروني، وأصبحت ضرورة حتمية في المؤسسات الافتراضية.

للم يعد هذا البحث امتداداً للدراسات المهمة بنفس الموضوع، تضاف إلى الدراسات العربية بالنظر إلى قلة البحوث المقدمة في مثل هذه المواضيع.

ثانياً: الأهمية من الجانب العملي:

للم التعرف على واقع المؤسسات الافتراضية عالمياً ومستواها التكنولوجي واستخداماتها الفعلية، بهدف تشجيع المحيط الاقتصادي المحلي على الاهتمام بإنشاء وتطوير المؤسسات الافتراضية.

للم محاولة لمساعدة الممارسين وأرباب الأعمال بأهمية المؤسسات الافتراضية، وتسيير علاقات الزبائن إلكترونياً. للم يعد البحث مساهمة لجعل المؤسسات الافتراضية تكتسب إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون إلكترونياً كروية وفلسفة حديثة لتسويق منتجاتها وخدماتها.

للم كونه يتناول بالدراسة والتحليل والتقييم لموضوع تطبيقي عملي من الجهة أخرى للمؤسسات الافتراضية وتسيير العلاقة مع الزبون إلكترونياً.

6. أهداف الدراسة:

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى توضيح جملة من النقاط التي ظهرت بفضل أهمية الموضوع، حيث يعد تدعيماً لمسار البحث العلمي بالدراسات الحديثة، وكالإجابة على التساؤلات الفرعية ودراسة الفروض المقدمة لإثبات صحتها أو نفيها، وبالتالي التعرف على حقيقة علاقات المؤسسة الافتراضية بزبائننا من كل الجوانب الثقافية، الإستراتيجية، التنظيمية والتكنولوجية، ولا تزال هذه المواضيع تعاني الندرة بسبب المفاهيم التي تكتنفها وصعوبة تطبيقها خاصة في العالم العربي، ألا أن لها وزناً في المستقبل القريب، فهذه الدراسة تلقي الضوء على موضوع جد هام في الوقت الراهن يساعد المسيرين ورجال الأعمال في كيفية توظيف تكنولوجيا الانترنت في تسيير العلاقة مع الزبون قصد تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، ولذلك نحاول من خلال هذه الدراسة وضع إطار نظري أكاديمي شامل لموضوع المؤسسات الافتراضية، ثم الإشارة بعمق إلى أهم أدوات واستراتيجيات بناء الثقة والولاء بينها وبين زبائننا وتميزها في السوق.

نسعى عن طريق هذه الدراسة إلى توضيح أهم الركائز المتبعة حالياً للتوجه بالزبون، ومدى فهم المؤسسات الافتراضية للفكر التسويقي الحديث، والربط بين موضوعي تكنولوجيا الانترنت وتسيير العلاقة مع الزبون لزيادة تفعيل دور هذه التكنولوجيا في المؤسسات الافتراضية، الاطلاع على التجارب العالمية في مجال موضوع البحث ودراسة مدى إمكانية الاستفادة منها، قصد توعية الفكر التسييري للمؤسسات الافتراضية بدور تكنولوجيا الانترنت في تسيير العلاقة مع الزبون.

وأخيراً، نقدم اقتراحات وتوصيات من شأنها دعم مسعى الدراسات أخرى، وإثراء المكتبة الجامعية بمرجع حول الموضوع، يوفر مادة علمية لبعض الطلبة ويفتح آفاقاً أمام بحوث جديدة في مجال الدراسة.

7. حدود الدراسة:

تتعلق هذه الدراسة بالجوانب النظرية فقط، لتسيير علاقات الزبائن الإلكترونية بالمؤسسات الافتراضية، حيث كانت مساهمتنا نظرية (غير ميدانية)، بهدف الإلمام والوقوف على جوهر مضامين هذه المتغيرات ودلالاتها الفكرية والنظرية، فالمؤسسات الافتراضية ليس لديها مكان على أرض الواقع، فاقترحنا مثال عن مؤسسة "أمازون - Amazon" وذلك للكشف عن اللبس والغموض الذي تكتنفه هذه المتغيرات بالإسقاط على مؤسسة "أمازون" بالنظر إلى أن المؤسسة الافتراضية وتسيير علاقات الزبائن الإلكترونية من أحدث النماذج (على الأقل في الدول العربية)، ومحاولة الإطلاع وتفسير وتحليل هذه المتغيرات، تستند هذه الدراسة على البعد الاستراتيجي والمدخل التسويقي للمؤسسة الافتراضية، من خلال الإحاطة بأهم الأدوات والوسائل التي تسيير علاقات وتدعم خدمات الزبائن، وتأثير تكنولوجيا الانترنت في هذه العلاقة بالمؤسسات الافتراضية.

8. منهجية الدراسة:

إن استخدام المناهج وطرق والأدوات لتحديد المواقف والظواهر والمشكلات ودراساتها لا يتم عشوائياً، بل أن طبيعة الموضوع الذي نود معالجته أو المشكلة المدروسة وخصائصها هي التي تحدد ذلك، فلكل منهج شروطه ومتطلباته تفرض على الباحث استخدامها، وفي ضوء أهداف الدراسة وبالنظر لطبيعة هذه الدراسة ونوع المعلومات المتوفرة عنها وطريقة تحليلها، اعتمدنا: "المنهج الوصفي والتحليلي"، في الإجابة على الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية، واختبار الفروض المتبناة، حيث الاعتماد على هذا المنهج يسمح لنا بعرض المفاهيم كمرحلة أولية ومن ثم تفكيك الظاهرة المدروسة إلى جزئيات وتحليل العلاقة بينها بغية التوصل إلى نتائج تفيد البحث والباحثين مستقبلاً، وفي الواقع، إن مسألة تحديد المناهج حاسمة في مشروع البحث العلمي لأنها تظهر كيف ينظم الباحث ويطور عمله.

إذن اعتمدنا على منهجا يستند على الوصف والتحليل ودعمناه بدراسات الحالة (بين الحين والآخر: *E-Bay, Dell, aramex, Amazon, ...*)، هذا المنهج له أهمية كبيرة في دراسة الظواهر الإنسانية لوصف خصائصها بدقة والكشف عن مختلف جوانب الدراسة وتحديد العلاقة بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى مختلفة، كما يمكن من خلال هذا المنهج تحليل الواقع وتشخيص المتغيرات للوصول إلى تفسيرات ونتائج دقيقة ونحن في إطار هذه الدراسة كانت مساهمتنا نظرية، حيث وصدد عرض مفاهيم أفكار متعلقة بالمؤسسات الافتراضية وتسيير العلاقة مع الزبون، اعتمدنا على تحليل المضمون لتحديد متغيرات الدراسة وطبيعة هذه المؤسسات الافتراضية وكيف تسيير هذه المؤسسات علاقات الزبائن إلكترونياً، وتوضيح العلاقة بينهما، كيف تؤثر تكنولوجيا الانترنت في هذه العلاقة، ومحاولة تفسير وتحليل هذه العلاقة للوصول إلى النتائج والتوصيات.

أما جمع البيانات المتاحة عن هذه المشكلة البحثية، فتحتاج عملية جمع البيانات إلى اهتمام وعناية خاصة لأنها الأساس الذي سيقوم عليه البناء العام للدراسة (أي بمثابة حجر الزاوية في البحث)، فهي من أهم المراحل الرئيسية في إعداد الدراسة العلمي، إذ أن الغرض من البحث العلمي بشكل أساسي هو الإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية التي تم طرحها والتعرف على الحقائق المرتبطة

بموضوع الدراسة، ثم معالجة هذه البيانات والمعلومات بأسلوب علمي للخروج بالنتائج المنطقية التي نسعى للوصول إليها، وقد تواجه الدراسة والباحث في هذه المرحلة العديد من الصعوبات والمشاكل⁽¹⁾.

حيث اقتصرت هذه الدراسة على البيانات الثانوية المنشورة أو التي تم جمعها وتسجيلها، والمتعلقة بظاهرة معينة أو موضوع من الموضوعات يقوم الباحث بدراسته، والبيانات الثانوية التي تم الاستعانة بها تنقسم إلى نوعين: **البيانات الخارجية** منها ممثلة في عدد من المراجع مثل: الكتب ومقالات والدوريات العلمية المحكمة والرسائل وأطروحة الجامعية ومواقع الانترنت، وهي المصادر التي تم الاعتماد عليها في المقام الأول لأنها بمثابة مرجحاً ومرشداً لبحثنا في الحصول على المصادر المختلفة، وكذا **البيانات الداخلية** عن طريق بعض الوثائق محل الدراسة، وتمثل البيانات الثانوية نتاج خبرات سابقة لا يستطيع الباحث تجاهلها، فهي توفر للباحث الجهد والوقت والنفقات، وتتيح له الأفكار المستحدثة يمكن الاعتماد عليها للانطلاق بمجال دراسة حديثة.

9. الدراسات السابقة:

ترتكز هذه الدراسة أساساً على جملة من الأعمال والدراسات أكاديمية والبحوث السابقة منها العربية والأجنبية التي مست جوانب الموضوع عامة بشكل مباشر أو غير مباشر، لكن بصورة متفرقة أي تناولت دراسات حول المؤسسة الافتراضية، ودراسات حول تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية، توجد دراسات أكاديمية قليلة حول إشكالية تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية بالمؤسسات الافتراضية إن لم نقل منعدمة، والبحوث القليلة الموجودة حول المؤسسات الافتراضية والتي تتمثل في الأطروحات، مثلقيات، والأيام العلمية، كان معظمها اللغة الأجنبية.

بالنظر حداثة الموضوع، تم الإطلاع على أهم الدراسات السابقة المتوفرة التي أجريت حول الموضوع:

1. أولاً: الدراسات التي تناولت المتغير "المؤسسات الافتراضية"

للدراسة: "Régis MEISSONIER" بعنوان:

- *Organisation virtuelle: conceptualisation, ingénierieetpratiques "Enquête auprès des PME de la région des pays de la Loire"*

"المنظمات الافتراضية: تصميم، هندسة وتطبيق - مسح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

هذا البحث مقدم لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا في الاقتصاد والإدارة في مركز: "إيكس - مارسيليا" للدراسات والبحوث في المنظمات والإدارة، جامعة القانون الاقتصادي والعلوم "AIX-MARSEILLE III"، من إعداد المترشح: "ريجيه ميسونية - Régis MEISSONIER" خلال "ديسمبر 2000"، تناولت الدراسة قراءة لمختلف التعاريف المرتبطة بتصميم المؤسسات الافتراضية وأنواعها، التي ترتبط بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، إذ أظهرت النتائج أن المؤسسة الافتراضية مشروع يميل من خلاله إلى البناء المشترك من خلال تفاعلات مدعمة من طرف الفاعلين في بيئتها، كما أن المؤسسات الافتراضية يمكن أن تمثل نظاماً إعلامياً يدعم ديناميكية تنظيمية بالإضافة إلى إمكانية تطبيق المؤسسة مبدأ دمجومة العلاقات بين الشركاء.

(1) - رجال سلاف: الابتكار والتنافسية المستدامة-دراسة حالة مجموعة سوناتراك-،أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة/الجزائر، 2015/2016، ص 15.

للدراسة: "Nizar Becheikh & Zhan Su" بعنوان:

- *L'organisation virtuelle: un avenir qui se dessine Communication*

"المنظمة الافتراضية: مستقبل يوجه نفسه نحو التواصل".

"Revue française de gestion" 2005/1 (n° 154), pages 93 à 110

هذا البحث عبارة عن مقال في مجلة "فرنسية" عملية مشهورة في عالم التسيير والإدارة (خلال 2005)، يمثل المشروع الافتراضي (حسب رأيه) حلاً واعداً يهدف إلى التنمية العامة للمؤسسات والاقتصاد، ويساهم هذا النموذج الافتراضي في مواجهة المنافسة المتزايدة والشرسة ويمكن المؤسسات من تقليل التكاليف، وضغوط الجهد والوقت، ودعم الظروف الداخلية وبيئة غير مؤكدة، كما أشار إلى أن الغموض ما يزال يغيم على هذا النمط الجديد من التنظيم ومبادئه التشغيلية نظراً لأن المفهوم لا يزال حديث الساعة ولأنه من الصعب تحديد خصائصه، فإن الأفكار الخاصة بالمؤسسة الافتراضية تتميز الاضطراب وتخلق حالة الضبابية لفهم هذا النموذج التنظيمي الناشئ، واقترح في هذا المقال تعاريفات بشأن ما يمكن أن نصفه اليوم بظاهرة التنظيم الافتراضي أو المؤسسة الافتراضية، ويهدف هذا المقال لتفسير هذا النموذج بشكل أفضل وتطوير إطار مرجعي لتوجيه البحوث المستقبلية بصورة مميزة، للقيام بذلك حاول أولاً تحديد الأشكال التنظيمية المختلفة التي يصفها المؤلفون والكتاب وهي خمسة أشكالاً للمؤسسات افتراضية، من خلال مراجعة الأدبيات وتحليلها، ثم بعد ذلك العمل على مقارنة المفاهيم التي تم تحديدها من أجل فهم خصائص كل منها بشكل أفضل، بغرض مناقشة التحديات التي سيحدثها هذا التصميم التنظيمي على الساحة الإدارية، وخلص في النهاية على مؤسسات افتراضية جميعها تتوافق مع مواقف مبتكرة تماماً ما مقارنة بالمؤسسات التقليدية، ولكنها مختلفة تماماً عما عن بعضها البعض، بطبيعة الحال (حسب رأيه)، تثير هذه المفاهيم، بدرجات متفاوتة، العديد من التحديات التي سيواجهها مسؤولي المؤسسة الافتراضية، وفي الأخير طرح سؤال: "كيف نواجه هذه التحديات؟" مؤكداً أن الإجابة على هذا السؤال هي التي ستحدد مصير هذا النموذج التنظيمي الجديد.

للدراسة: "حليمة خنوس" بعنوان: "إستراتيجيات التسويق الإلكتروني وفعاليتها في المؤسسات الافتراضية" - دراسة مقارنة بين

مؤسستين افتراضيتين: مكتبة الأمازون (Amazon) وسوق الجزائر (DzSoq).

هذا البحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، (تخصص تسويق)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة "قاصدي مرباح - ورقلة"، خلال "أفريل 2010"، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات الافتراضية في ظل التطور الكبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة، وطبيعة بيئتها الداخلية والتنافسية المتسمة بالتطور السريع، كما تهدف إلى التعرف على أهم إستراتيجيات التسويق الإلكتروني المطبقة في هذه المؤسسات، وتحديد أثر تلك الإستراتيجيات على فاعليته في ظل الإستراتيجيات التنافسية المنتهجة، كما ترمي الدراسة من خلال مقارنة بين مؤسستين افتراضيتين إلى التعرف واقع التسويق الإلكتروني في كل منها، ومعرفة أثر تلك الإستراتيجيات على فاعلية التسويق الإلكتروني. وخلصت إلى أن الضعف الذي تتخبط فيه المؤسسة الافتراضية الجزائرية (محل الدراسة) بخصوص فاعلية التسويق الإلكتروني، يعود إلى عدم إتباع هذه المؤسسة للأساليب العلمية الناجحة عملية اختيار إستراتيجيات التسويق الإلكتروني في الواقع الميداني، كما أنها لم تطبق التسويق الإلكتروني بفعالية، لأنها في مجتمع يفتقر للثقافة الافتراضية والثقة في المعاملات الإلكترونية... وهو ما يشكل عائقاً أمام تطورها، حيث أن الواقع الميداني يبرز أن إستراتيجيات التسويق الإلكتروني لها تأثير كبير على فاعلية ينسب مختلفاً في المؤسستين محل الدراسة، وهذا التباين له تأثير على مدى فاعلية التسويق الإلكتروني بها.

للدراسة: "أشواق حسن على البنان" بعنوان: "متطلبات فاعلية المنظمات الافتراضية وأثرها على أداء الصناعة المصرفية" - دراسة تطبيقية.

هذا البحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة "بنها - مصر"، خلال "2011"، تمثل هذه الرسالة في دراسة ميدانية تم إعداده بغرض التعرف على المفهوم التكنولوجي الجديد وهو البنوك الافتراضية وتحديد متطلبات تطبيقية على البنوك التقليدية، وتمثلت المشكلة في مواجهة البنوك التجارية بالقطاع العام للعديد من المنافسات الشديدة، وذلك بسبب التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة التكنولوجية المصرفية، وما نتج عنها من تقدم أغلب الخدمات المصرفية على الشبكة الانترنت، ولذلك قامت الدراسة على تحديد لأي مدى يمكن تطبيق مفهوم البنك الافتراضي والاستفادة من ذلك التقدم ومدى مساهمة تطبيق هذا النموذج في تحسين أداء الصناعة المصرفية وتعزيز المستوى التنافسي للبنوك.

وتهدف الدراسة إلى الحصول على مفهوم محدد للبنوك الافتراضية يوضح أهميتها وكيفية تطبيقها على البنوك المصرية، كما تهدف إلى تحديد مستوى التكنولوجي والبنية الأساسية للمعلومات والتي تحتاج لها المؤسسات الافتراضية، وقياس مدى إدراك المسؤولين في البنوك المصرية التقليدية لمفهوم البنوك الافتراضية، وتقييم مدى إمكانية تطبيق تكنولوجيا البنوك الافتراضية على البنوك المصرية التقليدية، كما ترمي هذه الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة البنك الافتراضي في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك وتحسين أداء الصناعة المصرفية، وتوصلت في النهاية إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إمكانية تطبيق مفهوم البنك الافتراضي كمتغير تابع وبين توافر المتطلبات الأساسية التي اختارتهم كمتغيرات مستقلة (استيعاب المديرين لتكنولوجيا البنك الافتراضي، وتوافر الوسائل الالكترونية، وقبول الموظفين لذلك النظام الافتراضي)، كما توصلت هذه الدراسة لوجود علاقة طردية قوية بين إمكانية تطبيق مفهوم البنك الافتراضي (كمتغير مستقل) بالفرض الثاني وبين تعزيز القدرة التنافسية (كمتغير تابع)، حيث كانت قيمة معامل الارتباط 69. وذلك عند مستوى معنوية 01. وفي الأخير توجد علاقة طردية قوية بين إمكانية تطبيق مفهوم البنك الافتراضي (كمتغير مستقل) بالفرض الثالث، وبين تحسين أداء الصناعة المصرفية (كمتغير تابع)، حيث كانت قيمة معامل الارتباط 732 وذلك عند مستوى معنوية 01.

2. ثانياً: الدراسات التي تناولت المتغير "تسيير العلاقة مع الزبون"

للدراسة: "كربالي بغداد" بعنوان: "الانترنت وتسيير العلاقة مع الزبون" - دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية. هذا البحث مقدم لفعاليات الملتقى الدولي حول: "اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصادية والتسيير، جامعة "محمد خيضر بسكرة/الجزائر"، أيام: "12 و 13 نوفمبر 2005"، إن النقطة الأساسية في تسيير علاقة الزبون (حسب رؤية) هي الوفاء وتكرار الشراء، حيث لا يمكن أن يتحقق ذلك بالتفاضل والإشباع فقط، بل إن علاقة التمهين الثنائية ذات القيمة المضافة والشخصية والجذابة تتحقق مع الوقت، فإن هذا الأخير أصبح يمثل أحد المحددات الرئيسية في عملية اختيار والتقييم والتعامل، تأكدت وازدادت الأهمية علاقة الزبون بتطور تقنيات أنظمة المعلومات، وسعي معظم المؤسسات الرائدة في العالم تبنيها في إعداد إستراتيجيتها اتجاه زبائنها، لمعرفة سبب لجوء المؤسسات الجزائرية إلى الانترنت كأحد الوسائل التكنولوجية للمعلومات والاتصال (NTIC) في تحقيق أهدافها، قمنا بإعداد استمارة نبين من خلالها هذه الدوافع، وبمس هذا الاستبيان المحاور التالية: وجود الانترنت في المؤسسة، وجود موقع خاص بالمؤسسة (Site Web) وتسيير علاقة الزبون والتسويق الإلكتروني والمؤسسة، الاستبيان مس 50 مؤسسة جزائرية على مستوى التراب الوطني مهما كانت طبيعة نشاطها (تجارية

10%، وصناعية 60%، وخدمية 30%)، وطبيعتها القانونية (62% مؤسسات عمومية، 38% مؤسسات خاصة)، والتي تملك موقع خاص بها في الشبكة العالمية الانترنت، إلا أن 12 منها فقط التي استوفت شروط الدراسة.

والملاحظة العامة التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة المتواضعة، هو أن على المؤسسة القيام بإعداد استراتيجيات تسويقية محورها حاجات وإنتظارات زبائنها الحاليين والمرتبين، وكون المحيط البيئي الذي تمر المؤسسات الجزائرية سيمكنها أن تتبنى استراتيجيات تسويقية يشارك في إعدادها مختلف الفاعلين الاقتصاديين ومنهم الزبون، ونتيجة ذلك، على المؤسسات الجزائرية بذل جهود جد معتبرة لتحقيق أهداف علاقة الزبون، مما شك فيه، أن استعمال الانترنت في جمع المعلومات والاتصال بمختلف الشركاء أمر مهم لتكوين قاعدة معلومات، فمعرفة سلوك الزبائن والعوامل المؤثرة، واتجاهات الطلب يتحقق باستعمال وسائل الحديثة للمعلومات والاتصال (NTIC) على جانب الوسائل التقليدية. فنتائج هذه الدراسة ما هي محاولة لمعرفة الخطوط العريضة التي تمكننا من سر أغوار هذا الكائن العجيب، وبالتالي تحقيق أهدافنا.

دراسة: "ترشك صالح محمد العسكري" بعنوان: "إدارة علاقات الزبون وإدارة معرفة الزبون وأثرهما في تحقيق القيمة العالية للأعمال المصرفية" - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف التجارية الأهلية في إقليم كردستان العراق.

هذا البحث مقدم لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة "السليمانية - العراق"، خلال "2010"، هدفت الدراسة إلى: توضيح العلاقة بين إدارة علاقات الزبون وإدارة معرفة الزبون وانعكاسها على تحقيق القيمة العالية للأعمال المصرفية، حيث إن استثمار هذه الاتجاهات وضمن تقنيات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المتقدمة، قد يقود المصارف إلى تحقيق قيمة عالية لأعمالهم كإخفاص قيمة تقديم الخدمات المصرفية، أو التحسين المستمر لتلك الخدمات أو تحسين نوعيتها وغيرها من العناصر الأخرى، والتي تسهم في تحقيق قيمة عالية للأعمال المصرفية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وجملة من التوصيات تتمثل أهمها في ضرورة اعتماد وتبني المصارف الأهلية فلسفة إدارة علاقات الزبون وإدارة معرفة الزبون، من خلال نشر ثقافة المعرفة التي تركز على خدمة الزبون في جميع أرجاء المصرف والحصول على السوق، باختيار جزء منه وتوجيه خدمات مميزة للزبون والتميز بين الزبائن، من خلال أبعاد إدارة معرفة الزبون والتركيز على تحقيق القيمة العالية إلى المصرف وضرورة حصول دعم الإدارة العليا لهذا التوجه.

دراسة: "نرمين أحمد عبد المنعم السعدني" بعنوان: "أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية المصرية"

هذا البحث مقدم لنيل شهادة الدكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة/مصر، خلال 2012، هدفت الدراسة إلى توضيح الأثر المباشر وغير المباشر لتطبيق إدارة/تسيير علاقات العملاء/الزبائن على أداء البنوك التجارية العاملة في مصر، وتحديد إلى أي مدى يختلف تطبيق إدارة علاقات العملاء في البنوك محل الدراسة طبقاً لنوع القطاع، ومدى اختلاف درجة استجابة العملاء المنتفعين من الخدمات البنكية والناجمة عن تطبيق إدارة علاقات العملاء، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها وجود تأثير غير مباشر لإدارة علاقات العملاء على كل من جودة العلاقة، الولاء، معدل العائد على الأصول، ومعدل العائد على حقوق الملكية.

دراسة: "مزغيش جمال" بعنوان: "دور شبكة الانترنت في إدارة علاقة الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية" - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مؤسسات قطاع الاتصالات الجزائرية.

هذا البحث عبارة عن مقال في مجلة عملية محكمة سداسية: "مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية" (العدد 16/ديسمبر 2014)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على: "دور شبكة الانترنت في إدارة علاقات الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية" دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية العاملة في مؤسسات قطاع الاتصالات الجزائري، يرى الباحث أن المؤسسة تحتاج إلى التطوير والتحول بشكل مستمر يواكب التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، الأمر الذي يجعلها أكثر حاجة إلى توظيف إدارة علاقات الزبائن عبر شبكة الانترنت في تحقيق الميزة التنافسية، ولذا طرح إشكالية مضمونها: هل يوجد أثر لإدارة علاقات الزبائن عبر الانترنت (بدلالة أبعادها) في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية؟، اختار أبعاد خمس وهي: جودة تصميم الموقع الإلكتروني، تعليم الزبون، القدرة على البحث، القنوات المتعددة، عضوية برامج الولاء.

تم تصميم استبانة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، تتألف مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في مؤسسات قطاع الاتصالات الجزائري، ونظراً لصعوبة الوصول إلى مجتمع الدراسة بأسره، قام الباحث بأخذ عينة عشوائية مكونة من (35) قائداً لدى المؤسسات الجزائرية لقطاع الاتصالات: "جيزي، موبيليس، نجمة"، إلا أنه تم استبعاد (5) استبانة لعدم ملائمتها لاختبارات التحليل الإحصائي، وبذلك تكون عدد الاستبانات القابلة لإجراء عمليات التحليل الإحصائي (30) استبانة، ومن أبرز نتائج الدراسة تمثلت بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة علاقات الزبائن عبر الانترنت (جودة تصميم الموقع، تعليم العميل، القدرة على البحث، القنوات المتعددة، عضوية برامج الولاء) في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة، إن هناك أثر واضح لإدارة العلاقات مع الزبائن عبر الانترنت على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، لذلك يجب عليها وضع سياسات وإستراتيجيات تنمي وتفعّل ذلك.

3. ثالثاً: الدراسات التي تناولت المتغير "تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية"

للدراسة: "Evangelia K. Blery & Ichalis G. Ichalakopoulos" بعنوان :

An E-CRM Application In The Telecommunications Sector A Case Study From Greece -

"تطبيق E-CRM في قطاع الاتصالات" - دراسة حالة من اليونان

Euromed Journal Of Business Volume 1, No 2, October 2006, Pages 5-14

هذا البحث عبارة عن مقال في مجلة "أوروبية" علمية مشهورة في عالم الإدارة والإعمال (خلال أكتوبر 2006)، أكدت هذه الدراسة على أن تسيير العلاقة مع الزبون هي إستراتيجية تساعد على بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن وتحقيق أرباح من التسيير السليم المرتكز على البعد الإستراتيجي للزبون، وبنيت الدراسة ضرورة الولوج التام في استعمال الانترنت ضمن تطبيقات تسيير العلاقة مع الزبون إلكترونياً. أما من الناحية التطبيقية التي شملت المؤسسة اتصالات "يونانية" فقد خلص إلى أن المؤسسة كسبت عدد من المنافع من تسيير العلاقة مع الزبون إلكترونياً، فزيادة على بناء العلاقة زاد حجم المعلومات المتدفقة إلى المؤسسة وأن صناعة تسيير العلاقة مع الزبون تتزايد سنوياً بنسبة 10 إلى 15 بالمائة ويشهد المديرين التنفيذيون للمؤسسات الكبرى في "اليونان" إقبال أكبر وتفهم لفائدة هذا المنهج بحيث أن ما نسبته 58% هم في هذا المنحنى، كما تم الإشارة إلى جزئية جد مهمة في هذا البحث تمثلت في سلبية الجانب التنظيمي في صول المعلومات إلى الزبون من حيث البيروقراطية، وكل ما يترتب على الجانب الإداري، مما يعنى ضرورة تفعيل أو الاعتماد بشكل كبير على الوسائط الإلكترونية في الاتصال مع الزبون، مع وجود امتلاك القدرة على التحكم في تكنولوجيا الاتصال عموماً بعد امتلاكها، من أجل تحسين مستوى العلاقة مع الزبون.

وزيادة على ما سبق فقد تملّتر كيز بشكل كبير ضمن النتائج على دور الموارد البشرية المؤهلة لدعم هذا المشروع ونجاحه من حيث امتلاك خبرة وفهم عميق لأبعاد الجانب التقني في تسيير العلاقة مع الزبون، وأشار إلى أن هذا المشروع المتمثل في دعم تسيير العلاقة مع الزبون من المنظور الإلكتروني هو مبني أساساً على السرعة والآنية ومع صعوبتها إلى أنها مفيدة في اتخاذ القرار بالنسبة للزبون.

للدراسة: "Ahmed, Tanveer" بعنوان:

"Electronic customer relationship management in online banking"

"تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية في البنوك (الخدمات المصرفية) عبر الإنترنت"

هذا البحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في التجارة الإلكترونية، خلال "2009"، الهدف من هذه الرسالة هو الكشف عن كيفية استخدام البنوك لأداة "تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية" للاهتمام والحفاظ على علاقات الزبائن الخاصة بهم باستخدام الإنترنت، بالإضافة إلى معرفة ما هي الفوائد من استخدام تسيير علاقة الزبائن الإلكترونية، وكيف يمكن تطبيقها بنجاح في البنوك، ومدى نجاحها، وقد أجريت هذه الدراسة على حالتين من البنوك إحداها في "السويد" والأخرى في "الدنمارك"، وقد وجدت الدراسة أن البنوك تستخدم تسيير علاقة الزبائن الإلكترونية عادة لأغراض التخصيص، الملف التعريفي للزبون، الخدمة الذاتية، التعاملات الفردية، الأتمتة، وأشار إلى أنه يتم تدريب الموظفين على استخدام هذه البرامج، وأن التغذية الراجعة (العكسية) من قبل الزبون تعد العمود الفقري لنجاح تطبيق تسيير علاقة الزبائن الإلكترونية، ووجدت الدراسة أيضاً أنه من أهم فوائد استخدام نظام تسيير علاقة الزبائن الإلكترونية في البنك الانخفاض التكاليف التشغيلية وزيادة ولاء الزبائن وتزويدهم بمنتجات منافسة، ومن ثم المزيد من الأرباح، وبالتالي تكون تسيير علاقة الزبائن الإلكترونية هي ميزة تنافسية للمؤسسة.

للدراسة: "Rozita Shahbaz Keshvari" بعنوان:

The Impact of E-CRM on Customers Attitude and Its Association with Generating Competitive Advantages in Iranian Financial B2B Context

"تأثير E-CRM على موقف الزبائن وارتباطه بخلق مزايا تنافسية المؤسسات المالية B2B الإيرانية"

(Canadian Center of Science and Education) – Vol. 5, No. 4 (2012),

هذا البحث عبارة عن مقال في مجلة "كندية" علمية شهرية مجلة: "البحوث التجارية الدولية"، هدف هذا البحث إلى دراسة الميزة التنافسية الناجمة عن تسيير علاقة الزبائن الإلكترونية في المؤسسات المالية، وقد تم استخدام المنهج الاستنباطي في هذه الدراسة، حيث تم توزيع استبانة على ما يقارب من 490 زبون وموظفي المؤسسات المالية، وقد خلصت الدراسة إلى أن أهم فوائد استخدام نظام تسيير علاقة الزبائن الإلكترونية هي: تحسين تسيير التدفقات النقدية، رضا الزبائن الدوليين، زيادة الأمان، انتشار قنوات الاتصال مثل الإنترنت وجودة الخدمة. وأشارت إلى أن الزبائن هم العناصر الأساسية للبنوك والمؤسسات المالية والتي تقوم بالتركيز عليها لتسيير علاقة الزبائن، وهذا التحسين يدفع الزبائن إلى إدراك أن التحسين في تسيير التدفقات المالية هو من أهم فوائد إدارة علاقة الزبائن الإلكترونية، وأشارت إلى أن تطبيق نظام تسيير علاقة الزبائن الإلكترونية في المؤسسات المالية والبنوك يعمل على خلق مزايا تنافسية لكل من الزبائن والبنك، مثل تحسين الربحية المتكاملة

للزبون، خفض زمن الاستجابة لطلباته، وتحسين الاستجابة لنشاط الزبائن ككل، بالاستفادة من التسويق والعوامل الإستراتيجية، وأوصت بضرورة أن يقوم البنك بتحسين الأمور المتعلقة بأمن المعاملات والضمانات بشكل أكبر من ذلك لتحقيق رضا الزبائن.

للدراسة: "أ.د. سامية لحول و أ.رواية حناشي" بعنوان: "التوجه بإدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية (E-CRM) كإستراتيجية لتحقيق رضا الزبائن" - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (من وجهة نظر الزبائن).

هذا البحث مقدم لفعاليات الملتقى الوطني حول: "التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات"، كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة "20 أوت 1955 سكيكدة/الجزائر"، أيام: "15 و 16 ديسمبر 2014"، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر أبعاد الإدارة الإلكترونية للعلاقة مع الزبون على رضا الزبون، وذلك من وجهة نظر زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر، وقد تم جمع البيانات من عينة عشوائية منتظمة تقدر بـ 297 زبون عن طريق استبانته تم تصميمها لهذه الغاية، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتفسير بياناتها واختبار فرضياتها الموزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية: يتعلق البعد الأول بالتحليل والكشف عن أثر الموقع الإلكتروني على رضا الزبائن، بينما يحاول البعد الثاني إبراز أثر الأمان والخصوصية على رضا الزبائن، في حين يهتم البعد الثالث بدراسة أثر خدمات دعم الزبائن على رضاهم، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد الإدارة الإلكترونية للعلاقة مع الزبون في مجملها على رضا الزبائن.

للدراسة: "مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة" بعنوان: "إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وأثرها في سهولة الاستخدام والرضا لدى الجامعات الفلسطينية: الدور الوسيط للخبرة التكنولوجية".

هذا البحث مقدم لنيل شهادة الدكتوراه في "نظم المعلومات الإدارية"، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة "السودان للعلوم والتكنولوجيا"، خلال "2014/02/26"، هدفت هذه الدراسة للتعرف على تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية وأثرها على سهولة الاستخدام ورضا الزبائن الجامعات الفلسطينية في قطاع "غزة" والدور الوسيط الخبرة التكنولوجية، حيث طبقت هذه الدراسة على أربعة جامعات فلسطينية هي: جامعة الإسلامية بغزة، جامع الأزهر، جامعة القدس المفتوحة، جامعة الأقصى، كذلك هدفت إلى معرفة أثر المتغيرات التحكمية (الجنس، العمر، امتلاك جهاز حاسوبي بيتي، امتلاك خط الانترنت، الجامعة، التخصص الجامعي، المستوى الأكاديمي، التخصص في الثانوية العامة) في تحقيق مستوى لدى الزبائن المستخدمين لنظام تسيير علاقة الزبائن الإلكترونية.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على استمارة بأربع محاور بلغت 119 فقرة كل محور يغطي متغير من هذه المتغيرات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع طلاب وطلبات الجامعات الفلسطينية محل الدراسة، وبلغ عددهم (69746) طالب وطالبة، وقد أجري البحث على عينة قوامها (382) طالب وطالبة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن وجود نظام تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية يزيد من رضا الطلاب فيها كذلك كلما زادت الخبرة التكنولوجية لدى مستخدمي النظام الإلكتروني كلما زاد الرضا، وأن سهولة استخدام يساهم في تحسين الرضا، بالإضافة إلى أثر الخبرة التكنولوجية كمتغير وسيط بين نظام تسيير علاقة الزبائن والرضا ودور سهولة الاستخدام بكل مكون من مكونات نظام تسيير علاقة الزبائن الإلكترونية وارتباطها بالرضا.

4. رابعاً: أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة (والتي انطلقنا منها) المتعلقة بتسيير العلاقة مع الزبون ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وفي الأداء المؤسساتي، ومن ناحية أخرى أثر تكنولوجيا المعلومات بالأخص تكنولوجيا الانترنت في تسيير العلاقة مع الزبون وعلى قيمة الزبون، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث طبيعة متغيرات والأهداف الدراسة والمنهجية العملية:

لحسب **متغيرات الدراسة**: جل الدراسات السابقة - التي اطلعنا عليها - تناولت إما جانب: "تسيير العلاقة مع الزبون التقليدية أو الإلكترونية" حيث تمثل هذه العلاقة التقليدية والتي جزءاً من "العلاقة الإلكترونية"، خصوصاً ونحن نعيش في عصر الانترنت والثورات التكنولوجية، بينما تناولت دراسات سابقة الأخرى جانب: "المؤسسات الافتراضية"، في حين تركز الدراسة الحالية على: "مساهمة تكنولوجيا الانترنت في تسيير العلاقة مع الزبون بالمؤسسات الافتراضية"، إذ حاولت الدراسة الحالية تسهم في التعريف عن المؤسسة الافتراضية (نشأتها، خصائصها، أنواعها، ...)، وكيف تسيير إلكترونياً هذه العلاقة مع الزبائن.

لحسب **الأهداف**: اختلاف التوجهات البحثية للدراسات السابقة، والتي تحدثت عن كيفية وأثر تسيير علاقات الزبائن سواء التقليدية أو الإلكترونية في الأداء المؤسساتي وعلى التنافس، بينما ركزت هذه الدراسة الحالية على اعتبار الميزة التنافسية والتي تخلقها المؤسسات الافتراضية نتيجة لتبني فلسفة التسويق بالعلاقات، كما تحاول هذا البحث أثبات بشكل أكثر تفصيلاً إلى اعتبار أن مفهوم تسيير علاقات الزبائن يوجه إستراتيجية المؤسسة الافتراضية لبناء علاقات مربحة وطويلة المدى مع زبائنهم تتميز هذه العلاقات بالثقة الولاء، وزيادة القيمة والمنافع لهم، حيث اهتمت بدراسة أبعاد تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية بالمؤسسات الافتراضية والمتمثلة في: رؤية المؤسسة، التكنولوجيا، العمليات والأفراد/الزبائن.

لحسب **المنهج**: يعد هذا البحث دراسة نظرية وصفية وتحليلية لكونه يبحث في توضيح متغيرات الدراسة (كل بالتفصيل) ويصف ويحلل علاقة المؤسسات الافتراضية بزبائنهم، ولأن المؤسسة الافتراضية لا وجود لها على أرض الواقع، لذلك اقتراحنا دراسة مؤسسة رائدة في هذا المجال: "مؤسسة أمازون - amazon" وكيفية تسيير علاقات زبائنهم، كشف عن مدى مساهمة تكنولوجيا الانترنت في هذه العلاقة، إذ اهتمت الدراسة الحالية بتسيير علاقات الزبائن كمنهجية علمية يتم تطبيقها على المؤسسة الافتراضية، باستخدام أدوات تسييرية، ومحاولة ربط هذه العلاقة إلكترونياً بالمؤسسات الافتراضية.

10. هيكل الدراسة:

تبعاً للإشكالية الرئيسية المطروحة ومعالجتها منهجياً، وما يندرج تحتها من أسئلة فرعية، تم تقسيم هذه الدراسة إلى نقاط معينة نبدأها تماشياً مع منهجية البحث العلمي بمقدمة عامة تمثل مدخل عام للموضوع، وعرض مقسم إلى ثلاثة فصول تتناول متغيرات الدراسة بالشرح والتحليل تليها خاتمة تتضمن النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة، إلى جانب جملة من التوصيات والإقتراحات التي خلص إليها البحث، وقد جاءت فصول هذه الدراسة كالتالي:

لحسب **الفصل الأول** من الدراسة للمتغير الأخير من عنوان البحث (المؤسسات الافتراضية) من خلال أربع مباحث مقسمة إلى جزئيين، حيث يتعرض الجزء الأول عن طريق مبحثان إلى الخلفية العامة للمؤسسات الافتراضية من حيث نشأتها وتعريفها، وخصائصها، الفرق بين وبين المؤسسات التقليدية،... وأخيراً تقييمها وعوامل تفعيلها. ويتعرض الجزء الثاني مساهمة التكنولوجيا

الانترنت في ظهور المؤسسات الافتراضية فتضمنت الدراسة عرض لتطور نشاط المؤسسات الافتراضية في ظل تكنولوجيا الانترنت حسب التيارات والمناهج التسييرية وحسب جملة من المؤشرات حتى تكون دراسة كمية ونوعية تؤكد لنا أهمية ودور الانترنت في تدعيم المؤسسات الافتراضية. وفي النهاية خصصت الدراسة **المبحث الرابع** وأخير دراسة حالة مؤسسة أمازون - **Amazon** لتختتم به **الفصل الأول** وبداية **الفصل الثاني** حيث ركزت الدراسة على آلية عمل المؤسسة وما وصلت إليه في جذب الزبائن وكسب ثقتهم وولائهم لها.

لتنال **الفصل الثاني** من الدراسة عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بـ: "تسيير العلاقة مع الزبون"، من خلال أربع مباحث مقسمة إلى جزئين أيضا، حيث يتناول **الجزء الأول** وفق مبحثين إلى "ماهية تسيير العلاقة مع الزبون"، حيث نتطرق إلى طبيعة المفهوم، تعريفه، ملامح داخل المؤسسة ومكوناته، المبحث الثاني يتناول ودمج التكنولوجيا ضمن تسيير العلاقة مع الزبون داخل المؤسسة، أبعاده ونظامه، كما تناولت هذه الدراسة مجالات تسيير العلاقة مع الزبون، وتم الإشارة إلى الأدوات التكنولوجية المستخدمة في هذه العلاقة. ويتعرض **الجزء الثاني** لمتغير آخر ليس بعيدا عنه، ألا وهو: "تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا"، فقد ركزت هذا الفصل على توضيح وتحديد تأثير ودور تكنولوجيا الانترنت على تسيير العلاقة مع الزبون، إذ أشملت هذه الدراسة على تحديد مفهوم هذه العلاقة إلكترونيا ونشأتها، ثم الفرق بينها وبين تسيير العلاقة مع الزبون التقليدية، تعرضت هذه الدراسة أنواع تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا وخصائصها وأهدافها، وبعدها تم التركيز على عناصرها وبرمجياتها، لنخلص في النهاية إلى تقييمها كما تم الإشارة كذلك إلى دورها في خلق القيمة للزبون.

لتركز **الفصل الثالث** من هذه الدراسة على العلاقة بين المؤسسات الافتراضية وتسيير علاقات الزبائن الإلكترونية، حيث تم التعرض لإستراتيجية هذه العلاقة في المؤسسات الافتراضية كأول مبحث في هذا الفصل، تم تطرقنا تحليل أداء المؤسسة الافتراضية من خلال جملة من الأبعاد لتسيير علاقات الزبائن الإلكترونية والمتمثلة في: "رؤية المؤسسة، التكنولوجيا، العمليات والأفراد/الزبائن"، تم ربط هذه الأبعاد بتكنولوجيا الانترنت، ثم التعرض بعد ذلك، لآليات تسيير العلاقة مع الزبون إلكترونيا في المؤسسة الافتراضية، إذ تناولت هذه الدراسة إلى طرق جذب والمحافظة الزبون في المؤسسة الافتراضية، كما تعرض لتطبيقات هذه العلاقة ضمن دورة الشراء في المؤسسة الافتراضية، كما تم الإشارة إلى سلوك الزبائن وأسباب عدم الشراء عبر الانترنت، لنخلص في الأخير إلى إستراتيجية تصميم موقع افتراضي لتسيير العلاقة مع الزبون إلكترونيا، لنشير في النهاية إلى العوامل الوظيفية المؤثرة على سلوكيات الزبائن عبر الموقع الإلكتروني، وأدوات دعم الزبون في المؤسسة الافتراضية.

وفي الأخير نسأل المولى عز وجل أن نكون قد وفقنا في اختيار موضوع الدراسة ومعالجته بشكل علمي صحيح ليحقق الأهداف المسطرة والغايات المرجوة منه، وأن يكون زادا ينتفع به والله المعين.

الفصل الأول:

المؤسسات الافتراضية وتكنولوجيا الانترنت

المبحث الأول: الإطار النظري حول المؤسسات الافتراضية

المبحث الثاني: متطلبات التحول الافتراضي وتقييم المؤسسات الافتراضية

المبحث الثالث: دور تكنولوجيا الانترنت في ظهور المؤسسة الافتراضية

المبحث الرابع: تطبيقات تكنولوجيا الانترنت في المؤسسات الافتراضية

بالإسقاط موقع مؤسسة أمازون "Amazon.com"

تمهيد:

يلقب العصر الذي نعيش فيه بعصر التكنولوجيا، مقولة امتطت بعدها الواقعي مع ارتباط كافة أعمالنا اليومية بالتكنولوجيات والأجهزة الذكية من حولنا، واقع وجدت فيه قطاعات الأعمال فرصة ذهبية، لنمو وتوسيع رقعة خدمتها، حيث لم تكن المؤسسات بمعزل عن المتغيرات والتطورات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم في كل مجالات الحياة، هذه الأخيرة تلقي بظلالها على عالم التسيير والإدارة، وتمتد لتتطال كل وظائف وأنشطة المؤسسة المعاصرة، بل وحتى عناصرها ومكوناتها سواء في هيكلها التنظيمية أو إجراءاتها الإدارية أو مهارات قدراتها المطلوبة، فالوضع الجديد غير بشكل كبير - إن لم نقل جذري - طرق الإنتاج والتنظيم، وجودة الإنتاجية، وسيؤدي إلى إختفاء الكثير من المصطلحات مثل: السلطة والمسؤولية ووحدة التوجيه، إذ أن العالم يتغير بإتجاه المعلوماتية والتكنولوجية والتحديث، وستزداد إمكانية الارتباط بشبكات عالمية وأقمار صناعية.

ومع ازدياد تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخصوصاً تكنولوجيا الإنترنت، وتعاضم دورها لتبادل وتسيير المعلومات (على وجه الخصوص) حيث عمدت معظم المؤسسات التقليدية إلى الاستفادة من الانترنت في الحصول على المعلومات في بادئ الأمر، كاستجابة للطلب المتزايد على المعلومات سواء من حيث الكم أو الكيف، ثم امتد الأمر إلى قيام تلك المؤسسات بالإعلان عن نفسها وخدماتها من خلال الشبكة وتكنولوجيا الانترنت، فظهرت على الساحة العملية والعلمية ما يعرف بـ: **المؤسسات الافتراضية** والتي تعد من أهم مظاهر هذا التطور، هذه الأخيرة التي أضحت لها وزن كبير وثقيل في الاقتصاد العالمي، حيث تعتبر المؤسسة الافتراضية واحدة من أكثر النماذج التنظيمية الواعدة، وتمثل منافساً قوياً نظراً لما تستفيد من مزايا الثورة التكنولوجية، من خلال وضع إستراتيجية تقوم على دراسة وتسيير متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسات الافتراضية وتسيير مواردها الداخلية، ومع ذلك تنشط هذه المؤسسات عبر العالم بأسره في عدة مجالات بل وتعد معياراً لمدى تطور الدول وتقدم اقتصادياتها.

ومما لا شك فيه أن مصطلح المؤسسات الافتراضية يشوبه الكثير من الغموض والضبابية، لذا سنحاول ضمن هذا الفصل

التعرض لـ: **المؤسسات الافتراضية وتكنولوجيا الانترنت** من خلال المباحث التالية:

لـ **المبحث الأول: الإطار النظري حول المؤسسات الافتراضية**

لـ **المبحث الثاني: متطلبات التحول الافتراضي وتقييم المؤسسات الافتراضية**

لـ **المبحث الثالث: دور تكنولوجيا الانترنت في ظهور المؤسسة الافتراضية**

لـ **المبحث الرابع: تطبيقات تكنولوجيا الانترنت في المؤسسات الافتراضية بالإسقاط على موقع مؤسسة:**

أمازون "Amazon.com"

المبحث الأول: الإطار النظري حول المؤسسات الافتراضية

إن العالم اليوم يشهد ثورة تكنولوجية، بفضل تصاعد العصر الشبكي واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والانترنت، خاصة فيما يتعلق بتكنولوجيات الحواسيب السريعة والألواح الإلكترونية والهواتف النقالة والذكية، وحتى تكنولوجيات الأقمار الصناعية، إلى غير ذلك من تقنيات الاتصالات الحديثة، وأصبحت المؤسسات الحديثة تنشط في عالم يتميز بتطور كبير وسريع، مما غير الكثير من المفاهيم المتعلقة ببيئة الأعمال من خلال إلغاء العديد من الحواجز كالحُدود الجغرافية، فالعالم يتغير بإتجاه المعلوماتية والتكنولوجيا والتحديث، وساهمت بذلك في اندماج وإرتباط مختلف الأطراف العالمية في منظومة مالية وإعلامية ومعلوماتية واحدة، مما ساعد المؤسسات على دخول العالم الافتراضي للأعمال وتحويل النشاط الاقتصادي من نشاط تقليدي إلى نشاط افتراضي، ومما ساهم في تغيير الخريطة الجغرافية للأسواق، وقد جعلت هذه التكنولوجيات والتقنيات المتطورة العالم وعلى الرغم من إتساع رقعته الجغرافية يعيش وكأنه قرية صغيرة، حيث يعتمد هذا النشاط على الانترنت وما رافقها من التقدم الكبير في مجال المعلوماتية وفعالية تكنولوجياتها، خاصة بالنسبة للدول المتطورة التي استطاعت من خلال هذا التفوق التكنولوجي الدخول في دورة اقتصادية تمنح لها إمكانيات جديدة لتحقيق التراكم الرأسمالي، وبالتالي التأثير على أنماط الاستهلاك والاستثمار والإنتاج مما يؤدي إلى تغيير واضح في أساليب ومفاهيم وتصميمات المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الافتراضية

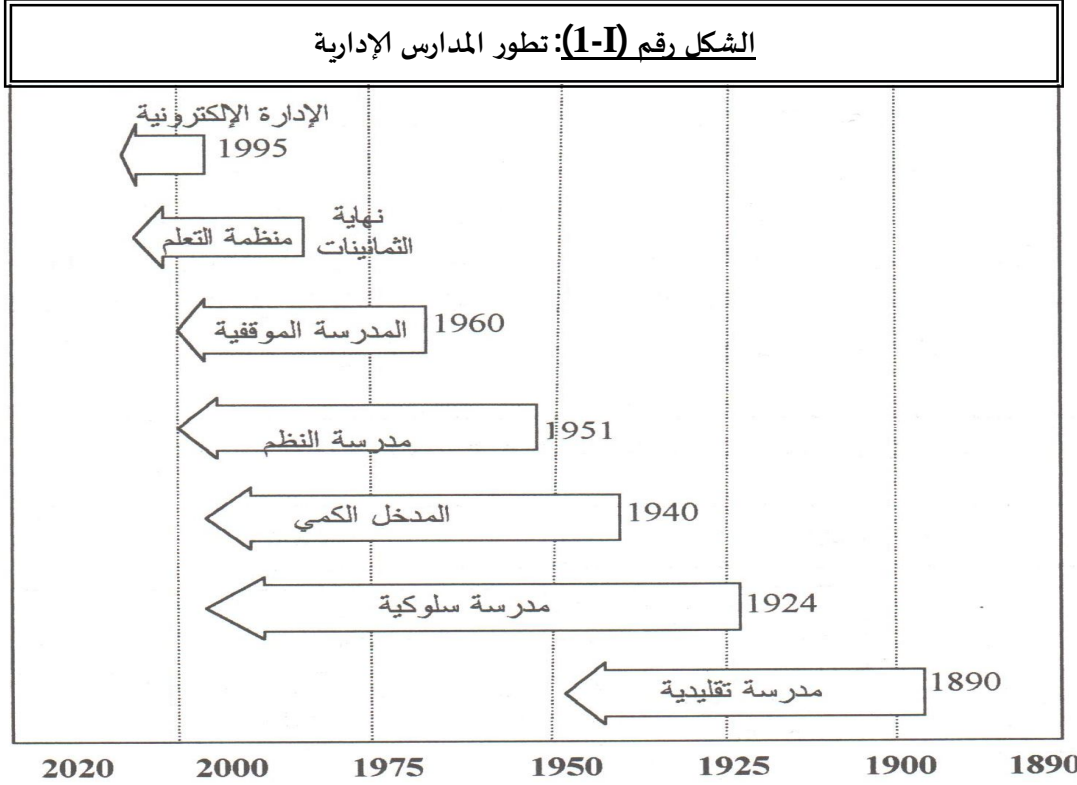
أن المؤسسات الافتراضية هي شكل من أشكال النشاط الاقتصادي، حيث برزت هذه المؤسسات نتيجة استخدام المفرط لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى الحاجة المتزايدة إلى القدرة التكيف وقبول التغيير وعدم الثبات، من خلال زيادة استخدام الموارد واستثمارها بفعالية والدراية بالأساليب المعرفية والتقنية والبنية التحتية المشتركة، والمتاحة بشكل متساو لجميع الشركاء (تفعيل دور الموظفين والزبائن والمودين والشركاء)، لتمكين من تحقيق الميزة الإستراتيجية المؤكدة⁽¹⁾. فما هي المؤسسات الافتراضية، وكيف نشأة وتطورت؟

الفرع الأول: نشأة المؤسسة الافتراضية وتطورها

أن متطلبات البقاء وظروف الحياة المستقبلية أرغمت الإنسان منذ العصور البدائية على الحياة ضمن تنظيمات متنوعة، بهدف التغلب على العوائق التي تمنعه من إشباع حاجاته المختلفة، ولقد مرت المؤسسة الاقتصادية (هذه تنظيمات) في تطورها عبر مراحل وتغيرات متواصلة حيث تزامنت مع تطورات النظم الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، فظهر أولاً الإنتاج الأسري للمحاصيل الزراعية لأجل الحاجات العائلية...، ومع تحسن الإنتاج فيها وتنوعه صار يتجاوز الحاجات الأسرية، وقد ترتب عن التفاوت الكمي والنوعي وحاجات نقلها وتخزينها وتوزيعها ظهور النشاط التجاري كبداية لمؤسسات تجارية، وكلما ازداد عدد السكان في قرية وتوفرت عوامل التحضر انتقلت بالتدرج من الطابع القروي إلى الطابع الحضري، مما جعل إمكانية تجمعهم في محلات لتكوين وحدات حرفية التي صارت بعد ذلك تجمعات صناعية وتجارية خاصة بعد اتساع الأسواق وارتفاع الطلب على المنتجات الصناعية فظهرت المصانع في شكلها الأولي (*La Manufacture*) بتنظيم بسيط، لكن ما لبثت هذه المؤسسات والتنظيمات تتعدّد خاصة بعد الاكتشافات العملية والثورة الفكرية التي نادى بالحرية الاقتصادية والملكية الخاصة فانتشرت المؤسسات الصناعية الآلية في ظل تحسن الإنتاج والزيادة في المداخيل والأرباح، وهو ما سمح بتحقيق بعض المدخرات القابلة للاستثمار فظهرت المؤسسات المتخصصة الكبيرة والمؤسسات المالية والمصرفية بأنماط تسييرية جديدة خاصة بعد الأزمة العالمية 1929، ومع

(1) - د. مصطفى يوسف كافي: الإدارة الإلكترونية: إدارة بلا أوراق، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق/سوريا، 2012، ص 105.

نهاية القرن العشرين أخذت المؤسسات أبعاد جد متقدمة فظهرت الشركات المتعددة الجنسيات، وظهرت التكتلات بين المؤسسات في شكل كارتل وتروست وهولدينغ لمواجهة المنافسة، ولتعظيم الاستفادة من المحيط العام للمؤسسات المبني على اقتصاد المعرفة ظهرت تنظيمات جد متطورة مبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأصول غير الملموسة (الشبكات والموارد البشرية) تتعلم باستمرار لإنتاج معارف تنظيمية، وهي ما صارت تعرف بـ "المؤسسات الافتراضية"⁽¹⁾.



المصدر: د.نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ للنشر، الرياض/المملكة العربية السعودية، 2004، ص 129.

أن التطورات الاقتصادية التي تحدث في هذا العالم خاصة مع التوجه العالمي نحو العولمة الاقتصادية، كان لزاما على المؤسسات الاقتصادية مواكبة هذا التطور والبحث عن الوسائل الجديدة للوصول بأحسن وأسرع طريقة إلى الأسواق والمستهلكين، فحاولت المؤسسة الاقتصادية استغلال التكنولوجيا الجديدة بأكبر قدر ممكن فاهتمت بوظيفية البحث والتطور، والتي من مهام موظفيها متابعة الطرق الجديدة في الإنتاج والتطور الحاصل في وسائل الإنتاج وكذلك طرق التسويق بجميع مكوناته والتي تمكنها من أخذ ميزة تنافسية عن غيرها من المؤسسات فحاء مشروع: المؤسسة الافتراضية والتي تبنى على أساس التقليل من الأفراد داخل المؤسسة وزيادة استخدام العنصر التكنولوجي⁽²⁾.

يعد الإطار النظري حول مفهوم التنظيم الافتراضي حديثا إلى حد ما، ومع ذلك، ومنذ الأعمال التي بدأها مؤلفون مثل: "ديفيدو ومالون" (Davidow & Malone) (1992)، "جون بيرن" (John Byrne) (1993) أو "ناجيل وغولدمان" (Nagel & Goldman) (1993)، نلاحظ انتشارا وتوسعا لمختلف التعريفات المقترحة، في البداية، يمكن اعتبار هذا التوسع والتنوع ثراء في وجهات

(1) - د.بوزيان عثمان: المؤسسات الافتراضية وأبعادها ضمن متطلبات اقتصاد المعرفة، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى الدولي الخامس حول: الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، يومي 14/13 مارس 2012، المركز الجامعي خميس مليانة/الجزائر، ص ص 01، 02.

(2) - د.بوقفة عبد الحق، د.مايو عبد الله: دراسة تحليلية نقدية للبنوك والمؤسسات الافتراضية، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الوادي/الجزائر، العدد 02، 2016، ص 31.

النظر المحتملة المتعلقة بهذا المفهوم، لكن بعد ذلك أصبح من الضروري توضيح الغموض وحتى التناقضات بين مختلف التعاريف ساكسجاري (Saaksjarvi) (1997)، "فافيرو كوات" (Favier & Coat) (1997)، "بيلشيك وسو" (Belcheikh & Su) (2000)⁽¹⁾.
توجد عديد التسميات لتحديد وفهم أشكال المؤسسات الافتراضية، ويعرض هذا الجدول المصطلحات الأخرى التي يستخدمها المؤلفون أيضا لوصف أشكال مترابطة ومتشابكة من الأطراف أو المؤسسات عن طريق NTIC :

الجدول رقم (1-1): الأفكار الرئيسية والتعابير حول المؤسسة الافتراضية حسب المؤلفين		
المؤلفين	التسميات المرتبطة بها	الأفكار الرئيسية
Davidow & Malone (1992); Ettigoffer(1992); Hardwick et al. (1996); Bartoli(1996); Gebauer (1996); Lebrun(1996); Favier & Coat (1997); Venkatraman (1999)	Entreprise virtuelle	المؤسسة الافتراضية
Malone (1992); Davidow & Malone (1992); Miller, Clemons & Row (1993); Byrne (1993); Semich J. W. (1994); Powell & Gallegos (1998); Christie & Levary (1998)	Corporation virtuelle	الشركة الافتراضية
Upton & McAfee (1996); Hardwick & Bolton (1997)	Industrie virtuelle	الصناعة الافتراضية
Goldman & Nagel (1993); Shields (1994);	Compagnie virtuelle	الشركة الافتراضية
Kiosur (1996)	Usine virtuelle	المصنع الافتراضي
Favier & Coat (1997,1999); Mayère & Monnoyer (1997); Perlo & Hills (1998)	Equipe virtuelle	الفريق الافتراضي
Berger (1996); Davenport & Pearlson (1998)	Bureaux virtuels	المكاتب الافتراضية
Hedberg & al. (1997); Gatarski (1999); Baumard (1998)	Organisation maginaire (ou « cyber-entreprise »)	المنظمة الخيالية cyber-entreprise
Sarkar & al. (1995); Bailey & Bakos(1997); Golfopoulos & Talbot (1998); Timmers (1998); Burn (1998); Hagel III J. & Singer M. (Mc Kinsey, 1999)	Cyber- intermédiaire (ou « virtual broker »)	الوسيط الافتراضي
<p>Source: Régis MEISSONIER: <i>Organisation virtuelle: conceptualisation, ingénierie et pratiques Enquête auprès des PME de la région des pays de la Loire, THESE pour l'obtention du DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION, UNIVERSITE DE DROIT D'ECONOMIE ET DES SCIENCES D'AIX-MARSEILLE III, Institut d'Administration des Entreprises Aix-en-Provence, décembre 2000, P 26.</i></p>		

(1)- Régis MEISSONIER, Op-Cit, P 24.

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

1. نوع التشابك المتبادل: هل يتعلق الأمر بشبكات من الأفراد (كما هو الحال بالنسبة للفرق الافتراضية) أو شبكات الأعمال (*cas des corporations ou compagnies virtuelle*، ...؟)
 2. الطريقة التي ظهر بها التشابك: من خلال إتباع إستراتيجية أنشطة الاستعانة بمصادر خارجية (المقابلة من الباطن للاستفادة من الحجم والخبرة)، أو إستراتيجية تعاون (التحالف الاستراتيجي، *joint-venture*، وما إلى ذلك).
 3. الاستدامة: شبكة مؤقتة في مقابل شبكة مستقرة.
 4. إن الهدف المنشود من خلال طريقة العمل عن بعد هو: إنجاز وتحقيق مشروع مشترك، وزيادة السوق الجغرافية المغطاة، وتحسين التسلسل المترابط لعمليات الإنتاج (على سبيل المثال: تطوير نظام *just in time* باستخدام تكنولوجيا *workflow*)، الخ.
- هذه التسميات هي في الواقع لا تلغي بعضها البعض بل يمكن أن تكمل بعضها البعض، يمكن لنفس المؤسسة أن تنفذ وتحدد تشابكاً للأطراف الفاعلة (مع المتعاقدين من الباطن والزبائن والموردين والشركاء، وما إلى ذلك) من خلال إنشاء فرق افتراضية، مع اقتراح المنتجات أو الخدمات عبر الانترنت، إن الحديث عن المؤسسة الافتراضية يمثل ميزة عدم تقليل مجال الاحتمالات لاعتماد واحدة من هذه الأشكال في استخدام *NTIC* في إطار العمل عن بعد⁽¹⁾.

وبناء على ما تقدم نلخص إلى أن المؤسسات الافتراضية كانت نتاجاً لنوعين من التغيرات العميقة والمتراكمة هما⁽²⁾:

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

أن هذه التقنيات التكنولوجية الجديدة "الإنترنت" أصبحت تمثل ثورة في الفلسفات الفكرية الخاصة بتنمية وبناء العلاقات مع الأطراف ذات المصالح مثل الموزعين والموردين والزبائن، هذا في الوقت الذي يمكن اعتبارها أيضاً بمثابة انقلاب هائل في الآليات التي يتم من خلالها خلق القيمة لأطراف التعامل، وتوليد الأموال اللازمة من العمليات، باختصار نستطيع القول بأن الانترنت بوضعها الحالي وبإمكانيات تعاملها المميز مع المستقبل ستصبح بالفعل الانقلاب والثورة التسويقية الجديدة في هذا العصر⁽³⁾.

الفرع الثاني: تعريف المؤسسة الافتراضية

بفضل الإمكانيات التي وفرتها وما زالت توفرها تكنولوجيا المعلومات، تنامت المؤسسات الافتراضية من كونها مجرد تجربة عرضية منعزلة من بناء أفكار عدد محدود جداً من المؤسسات الابتكارية، إلى شكل جديد من الأعمال يمثل بحق واحدة من أهم الثورات الحقيقية منذ الثورة الصناعية، إنها كيان موجود يتنامى بسرعة فائقة محققاً الهدف الذي ينشده أعضاؤها، ألا وهو تطوير وتكوين سلعة أو خدمة منفردة ذات

(1) - Régis MEISSONIER, Op-Cit, P 27.

(2) - د.نجم عبود نجم: الإدارة الالكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ للنشر، الرياض/المملكة العربية السعودية، 2004، ص 364.

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

جودة راقية، فإن المؤسسة الافتراضية لا تساهم فقط في تطوير وتفعيل الأسلوب الذي يتم على أساسه تصميم وإنتاج السلع وتقديم الخدمات، وإنما تلعب المؤسسة الافتراضية أيضا دورا محوريا في إحداث تغير جوهري في الكيفية التي تدار وتنظم فيها الأعمال المتسقة التي تضطلع بها المؤسسات الافتراضية⁽¹⁾.

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

تعتمد المؤسسة الافتراضية على مصادر خارجية **Outsourcing**، على المشاركة الكاملة في تشغيلها، وتمتلك هذه المؤسسة أجهزة وبرمجيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال الخاصة بها، (إذ أنها مؤسسة الحاضر المعاصر والمستقبل المنظور)، وتعمل المؤسسة الافتراضية على تقديم خدمات مبتكرة وإبداعية لزيائنها على سبيل المثال في مجالات الإعلان والتسويق وإنشاء بيئة إلكترونية بالكامل، كما أنها تستخدم وسائل وأساليب مؤتمرات الفيديو وبرمجيات دعم مجموعات العمل التفاعلية⁽³⁾.

تمثل المؤسسات الافتراضية نظيرا للأشكال التقليدية للمؤسسات، تتميز بعدم وجود حدود فاصلة (مميزة) أو مكان ثابت أو موارد محددة مسبقا، وتتكون من شبكة من الأفراد والوحدات التنظيمية تتفاعل عبر عملية تنظيمية لخلق قيمة مضافة، فهي عبارة عن شبكة مؤسسات مستقلة ومتصلة معا بواسطة تكنولوجيا ونظم المعلومات المتقدمة لاكتساب الفرص المتاحة من السوق، والمشاركة في المهارات التكاليف وإمكانية الوصول الفوري إلى السوق، كما تنشأ لتلبية احتياجات مجموعة من الزبائن، وتستخدم الشبكات في الارتباط بالأفراد، والممتلكات، والأفكار، بغرض أن تؤمن وتوزع المنتجات والخدمات، من دون أن تلزم نفسها بالحدود التنظيمية التقليدية، والمواقع المادية الفعلية⁽⁴⁾.

وتشير الأدبيات إلى وجود مداخل متنوعة لتفسير المؤسسات الافتراضية، فمن جهة توجد مداخل مؤسسية، مثل: الاقتصاديات الجديدة لنظرية المؤسسة، ومن جهة أخرى هناك مداخل وسييلية مساعدة، إلا أن جميع هذه المداخل تتبع المنهجية الاستقرائية باعتبار مداخل نابعة أصلا من جذور هذا النوع من المنهجية العلمية، فهي مداخل تستخدم بشكل أساسي إما النظريات الاقتصادية والمفاهيم المستعارة من بحوث نظم المعلومات أو أنها تستند على تحليل الاتجاهات الإدارية⁽⁵⁾. لذلك تعددت تعاريف المؤسسة الافتراضية في الأدبيات الأجنبية مثلما تعددت في العربية*، ومن أجل الوقوف على مفهومها يمكن تلخيصها عبر التسلسل الزمني في العرض الموالي:

(1) - د. بشير عباس العلاق، د. طاهر محسن الغالي: المنظمات الافتراضية والتجارة الإلكترونية، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، جامعة الزيتونة الأردنية، 2013، ص 05، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <https://fr.slideshare.net/alsalafy/ss-10747107>

(2) - د. عدوكة لخضر، كرشوش محمد، بلميمون عبد النور: التجارة الإلكترونية والمؤسسة الافتراضية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، يومي 14/13 مارس 2012، المركز الجامعي خميس مليانة/الجزائر، ص 06.

(3) - أ. د. محمد محمد الهادي: المنظمة الرقمية في عالم متغير، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، ص 19، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <https://www.scribd.com/doc/4959656/>

(4) - د. فارس فضيل، صدقاوي صورية، فرطاس فتيحة: دور التجارة الإلكترونية في رسم أسس واستراتيجيات المؤسسة الافتراضية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، يومي 14/13 مارس 2012، المركز الجامعي خميس مليانة/الجزائر، ص 04.

(5) - بشير عباس العلاق، طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 09.

* - أنظر الملحق رقم -01-02.

الجدول رقم (1-2): تعريف المؤسسة الافتراضية حسب التسلسل الزمني	
المؤلف	التعريف المقترح
S. L. Goldman & R. N Nagel (1993)	"مجموعة المؤسسات التي تنشط ضمن مجال الصناعات الخفيفة (السريعة)".
S. Bleeker (1994)	"من خلال الاستخدام المتكامل للحواسيب وتكنولوجيا الاتصالات، لن تصبح المؤسسات محدودة بحدودان (جدران خرسانية أو بمساحة مادية)، بل ستكون محدودة ومعرفة بواسطة شبكات التعاون التي تربط مئات والآلاف وحتى عشرات الآلاف من الأفراد".
D. Upton & A. Mc Affee (1996)	"(...) مجتمع من عشرات أو حتى مئات من المؤسسات، كل واحدة منها مركزة على ما تعرفه بشكل أفضل، وكلها متصلة بشبكة إلكترونية تسمح لهم بالعمل بطريقة مرنة وليس مكلفة، دون الحاجة إلى مواقعهم الخاصة".
J. Gebauer (1996)	"(...) مؤسستين مستقلتين أو وحدات تنظيمية (هياكل تنظيمية)، تشكل علاقة تعاون وشراكة من أجل تحقيق هدف مشترك".
B. Travica (1997)	"يشير هذا المفهوم إلى مجموعة الأفراد، والجماعات، والوحدات التنظيمية موزعين جغرافيا تنتمي إلى نفس المؤسسة مؤقتة أو دائمة، أو تنظيم تام متعلق بالرابطة الإلكترونية من أجل استكمال عملية الإنتاج".
D. Kiosur (1997, p.177)	"المؤسسة الافتراضية هي كيان مكون من أعضاء موزعة جغرافيا، الذين يشتركون في نفس العمل ويتواصلون حصريا من خلال الاتصالات الإلكترونية، حيث تعدم بينهم اللقاءات الفعلية".
D. Robey & al., (1998, p.277)	"المؤسسة الافتراضية تنظيم مؤقت ومرن لمجموعة من المكونات منفصلة، ينتمون إلى مؤسسات عديدة ويتواصلون مع بعضهم بتكنولوجيات المعلومات"
R. Bultje & J. Van Vijk (1998, p.16)	"وتتميز مؤسسة الافتراضية في المقام الأول بكونها شبكة من منظمة مستقلة جغرافيا (العمل عن بعد)، مع تشابك جزئي (التداخل) للمهمات، والتعاون القائم على الثقة وتكنولوجيا المعلومات.
P. Sieber (1998, p.258)	"(...) تمثل المؤسسة الافتراضية أي شكل مؤسسي أو تنظيمي للكفاءة والقدرة على تقديم المنتجات والخدمات من خلال الاستقلال عن منافسيها".
J. Burn (1998, p. 3)	"المؤسسات الافتراضية هي مؤسسات متصلة إلكترونيا، تتجاوز الحدود التنظيمية التعاقدية التقليدية بواسطة روابط قد تكون موجودة داخل وبين المؤسسات".
Source: Régis MEISSONIER, OP-CIT, P 29.	

أما ("L.lima, c" - 1998) فقد عرفها على أنها: "اتحاد لمجموعة من المؤسسات التي تتكاتف بمهاراتها ومواردها بهدف الاستجابة المثلى للفرص التجارية والتي يتلخص تعاونها في رابط إلكتروني، وتتحدى نظم الإنتاج الصناعي بتخطيطها وإدارتها"⁽¹⁾.

أما (برناردبور "B.H.BOUR") فيرى أن المؤسسة الافتراضية هي التي تقوم بالأعمال في الفضاء السبراني "Cyber Space"، حيث أن العاملين يتصلون بالوسائل الإلكترونية بما يجعل المؤسسة بدون حدود⁽²⁾.

(1) - حليلة خوس: استراتيجيات التسويق الإلكتروني وفعاليتها في المؤسسات الافتراضية - دراسة مقارنة بين مؤسستين افتراضيتين مكتبة الأمازون، وسوق الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة ورقلة/الجزائر، 2009، ص 07.

(2) - بوقفة عبد الحق، مايو عبد الله، مرجع سابق، ص 31.

يمكن القول بأن الإنترنت قد كتبت شهادة ميلاد لنوعية جديدة من المسوقين أو المؤسسات المعروفة بـ "كليك" أو "دوت كوم" وهي تلك المؤسسة التي تعمل فقط عبر الانترنت (تنشط في البيئة الرقمية)، دون أن يكون لها أي مكان أو موقع مادي داخل سوق فعلي معين، بالإضافة إلى هذه النوعية الافتراضية التي ظهرت مؤجراً، تحركت الكثير من المؤسسات التقليدية ذات الوجود أو الكيان المادي الفعلي إلى ممارسة بعض نشاطاتها وأعمالها بصورة إلكترونية، ومن ثم تحولت إلى منافسين يجمعون بين الوجود المادي الفعلي وبين التواجد الإلكتروني عبر الانترنت، ويطلق علي هذا الشكل من المؤسسات أو المنافسين "Click-and-mortar"⁽¹⁾.

فالتكامل الإلكتروني قد أحدث تحولات دراماتيكية في معنى وجوهر كلمة "مؤسسة" خصوصاً منذ نشوء وتنامي دور المؤسسات الافتراضية، حيث صارت قدرات هذه المؤسسات على ابتكار وتطوير وطرح السلع والخدمات في السوق تحدد في ضوء قدراتها على تنظيم وإدامة علاقات شبكية بدلا من قدراتها المألوفة على تصنيع سلعة أو تقديم خدمة ما، قديما كان ينظر للمؤسسة على أنها كيان مادي تهدف إلى إنتاج السلع والخدمات لغرض تحقيق الربح، وبعد التطور الحاصل في بيئة عمل المؤسسات أصبحنا ننظر إليها ككيانات اقتصادية - اجتماعية ليس هدفها الوحيد الربح، ومع ذلك فهذه المؤسسات كيان ملموس ذات حدود معلومة قياسا للبيئة الخارجية⁽²⁾.

ولكن يظل السؤال: هل يكفي مجرد توفير الوسائل الإلكترونية في الاتصال الشبكي وعن بعد لقيام المؤسسة الافتراضية؟، والإجابة هي أن هذه الوسائل الإلكترونية جعلت قيام المؤسسات الافتراضية أكثر سهولة، ولكن أسس قيام هذه المؤسسات لا تكمن فقط في تكنولوجيا المعلومات وحدها، وإنما هي تكمن في عوامل عديدة فرضتها البيئة سريعة التغير والمنافسة الشديدة على أيدي منافسين جدد يأتون من كل مكان بكل ما هو جديد، مما أدى إلى إشاعة المفاهيم الجديدة في سرعة الاستجابة والمرونة والتحجيم والتوريد الخارجي والتحالفات والتنظيم الأفقي الشبكي وغيرها الكثير مما يفرض على المؤسسات التحرر من الحجم الكبير (العماق) من أجل الرشاقة، من الشكل والمعيار والقياس الواحد من أجل المرونة، والانتقال من إنتاج كل شيء داخل المؤسسة إلى الاستفادة من أفضل ما لدى الآخرين بالتعاقد أو التحالف، فإذا كانت تكنولوجيا المعلومات وشبكات الأعمال وفرت أداة الاتصال والمجال (فضاء الأعمال) فإن المفاهيم الجديدة وفرت الرؤية الإستراتيجية ومفاهيم المرونة والسرعة والمبررات الأساسية لظهور المؤسسات الافتراضية⁽³⁾.

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

(1) - محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص 343.

(2) - د. عدوكة لخضر، د. بوقلي زهرة، بن أعبيزة دحو: المنظمات الافتراضية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته

على الاقتصاديات الدولية، يومي 14/13 مارس 2012، المركز الجامعي خميس مليانة/الجزائر، ص 04.

(3) - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 358.

المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بالمؤسسة الافتراضية وخصائصها

بدأت السلطات والمؤسسات والإدارات تعتمد بشكل أكثر على المعرفة والمنافسة، وليس فقط على المراكز الرسمية الشكلية، لذا فإن شكل المؤسسة ينبغي أن يكون أكثر تسطحاً (*Flatten*) لأن الموظفين المهنيين أصبح توجههم نحو إدارة أنفسهم بأنفسهم، لذا فإن صناعة القرار ينبغي أن تكون لا مركزية بشكل أكبر، كلما أصبحت المعرفة والمعلومات أكثر انتشاراً وتوسعا من خلال تكنولوجيا المعلومات، أصبح بإمكان فريق عمل واحد من أن تتشابك مؤسساته لانجاز مهمة محددة، مثال ذلك تصميم سيارة جديدة، يتم هذا التشابك إلكترونياً ولفترة محددة، بحيث يتم التعاون وجها لوجه من خلال الانترنت⁽¹⁾. وقبل نخوض في خصائص المؤسسة الافتراضية، نبرر أسباب الاهتمام بها.

الفرع الأول: أسباب الاهتمام بالمؤسسة الافتراضية

تبدو المؤسسات/التنظيمات الافتراضية خيار المستقبل بسبب ما أتاحتها التطورات التكنولوجية الحالية والمستقبلية، وما يصاحبها من زيادة في توقعات الزبائن، وتبدو أهمية مثل هذه المؤسسات من قدرتها على تلبية الدوافع الاقتصادية التي تترافق ثورة المعلومات والتي تستدعي تنظيم العلاقات حول الأهداف والمصالح المتبادلة لمختلف الأطراف بعض النظر عن أماكن تواجدها، حيث أصبح تقديم المعلومات للزبائن أمراً ذا أهمية ومتاحاً للجميع، ومن خلال شبكات الكمبيوتر التي تعمل على تقريب المسافات⁽²⁾.

ولقد غيرت تكنولوجيا الانترنت (المعلومات والاتصالات) أسلوب تنظيم العلاقات والاتصالات الداخلية والخارجية بها، وتدخلت في كيفية العمل وأسلوب أداء المهام وأكثر من ذلك تغيير الأسواق وأساليب التوزيع والقضاء على العقبات التي تواجه سرعة عقد الاتفاقيات وتقليل الفروق بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، كما ساهمت المعرفة إلى الوصول إلى إجابات لأسئلة كانت محيرة في مجال الأعمال، هذا بخلاف سهولة الحصول على المعلومات التي يحتاج إليها الفرد داخل المؤسسة لاتخاذ القرارات، وما يميز القرن الحالي بتوسع الإمكانيات التكنولوجية أن المؤسسات الافتراضية يرتقب أن تكون من بين الأشكال التنظيمية الناجحة في السنوات المقبلة، وحسب دراسات عديدة ونظراً لخفتها ورشاققتها ومرونتها فهي الأكثر تكيفاً مع متطلبات الألفية الجديدة، وهي حل للتنمية الشاملة للمؤسسة والاقتصاد، والنموذج التنظيمي الافتراضي يسمح للمؤسسة بمواجهة شدة المنافسة فيما يخص التكاليف، النوعية... إلخ⁽³⁾. وقد ولدت هذه التكنولوجيا ثلاث نتائج هامة نوجزها في ما يلي⁽⁴⁾:

للإمكانية غير المحدودة للأفراد/الزبائن للعلم بكل شيء، حيث يمكن للإنسان ومن خلال الحاسوب الشخصي الدخول إلى شبكة الانترنت والتعرف على أي شيء يريد معرفته، ولا يحده في ذلك سوى رغبته الذاتية في المعرفة والتعلم.

للإمكانية الهائلة التي أتاحت للأفراد/الزبائن وبفضل التطورات التكنولوجية، أن يتواجد وبشكل افتراضي في كل الأزمنة والأمكنة في الماضي والحاضر والمستقبل، وبما يمكنه ومن خلال التقنيات أن يكون على اتصال وتعاون مع عدد غير محدود من الزبائن والجهات.

(1) - أ.د. علاء الحمادي، د. غصون السعدون: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال الإلكترونية المتطورة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2016، ص 432.

(2) - محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2010، ص 306.

(3) - د. عدوكة لخضر، د. بوقلي زهرة، بن أعبيزة دحو: المنظمات الافتراضية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، يومي 14/13 مارس 2012، المركز الجامعي خميس مليانة/الجزائر، ص 04.

(4) - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 307.

للزيادة الذكاء التنظيمي، إذ أصبح متاحا للمؤسسات ويفضل التكنولوجيا الحديثة أن تجمع وتخزن وتحلل وتسترجع قدرا هائلا من المعلومات، وتستخلص الدروس والخبرات في مجالات عملها.

وفي هذا السياق، هناك العديد من العوامل التي أدت إلى ظهور المؤسسات الافتراضية، وأسهمت في نمو دورها في العصر الحديث⁽¹⁾:

1. عالمية الأسواق والموارد: أصبح من السهل على المؤسسات بيع منتجاتها في جميع أنحاء العالم والاستفادة من الخبرات العالمية دون اعتبار موقع العمل.

2. ظهور الشبكات كوسائل وطرق حديثة للاتصالات وبناء التنظيم: حيث يمكن أن تسهم بإتاحة الفرصة لمزيد من التعاون لتوفير الموارد والاستفادة منها بشكل مستمر.

3. الاعتماد على المعلومات والمعرفة: أصبحت السلع والخدمات أكثر اعتمادا على المعلومة والمعرفة، ومن ثم يمكن تسويقها والترويج لها بل وتوصيلها افتراضيا.

4. ثورة الانترنت: أسهمت الشبكة العالمية لنظم الحواسيب بتنمية طرق التجارة والسماح بالعمل وأداء الخدمات عبر مسافات طويلة من العالم.

ويرى الدكتور: "بشير عباس العلاق" و"طاهر محسن الغالي" إن المؤسسات الافتراضية شأنها شأن أي تشكيل مؤسسي يخرج إلى الوجود، له مجموعة من المبررات، ويكن إجمالها في:

للحاجات المتزايدة للمرونة (*Flexibility*).

للحاجة للكفاءة (*Efficiency*) المتأتمية من حالة تقاسم الموارد مع الشركاء.

للحاجة إلى التكيف والتأقلم مع بيئات تتسم بالمفاجآت والسرعة في عمليات التغيير.

فقد أصبحت المرونة حاجة ضرورية مطلوبة في ظل سيادة وتنامي حالة التغيير والتحول المتواصل في بيئة المؤسسات، ولسنوات طويلة ظلت المؤسسات تركز جل اهتماماتها ومواردها على جدارتها المحورية (الأشياء التي تكون المؤسسة أقدر من غيرها على القيام بها)، كما أن عملية تكوين قيمة مضافة لليون قد أصبحت معقدة للغاية لأنها صارت تستدعي لتحقيقها بالشكل المطلوب ضرورة توافر مجموعة مؤلفة من أنواع كثيرة ومختلفة من المعرفة، ولأن المؤسسات المستقلة لا تملك بمفردها إمكانيات كهذه فإنها صارت تعتمد على التعااضد. وبالنسبة للكفاءة، أصبح التعاون والتعااضد شرطا مسبقا لتمكين الشركاء من التجاوب والاستجابة لمتطلبات البيئة، فعندما تتشارك كافة الأطراف المعنية بالموارد المتاحة تتحقق حالة الاستخدام الأمثل لهذه الموارد والتي تتجسد في مزايا اقتصاديات الحجم مثلا، وهذا بدوره يغزز كفاءة الأداء ويقلص احتمالات تعرض الأطراف المتعااضدة لضغوط وابتزازات المنافسين. أما بالنسبة للتكيف والتأقلم فقد أصبح سمة ضرورية ومطلوبة لعمل مطابقة مع بيئة كثيرة الاضطرابات وسريعة التغيير، فالهياكل التقليدية والأطر الجامد لا تصلح للعمل والتجاوب مع مثل هذه البيئات، لذلك جاءت المؤسسة الافتراضية بأساليب وطرق عمل يمكن أن تجد حلولاً سريعة للمشكلات المطروحة⁽²⁾.

(1) - د.هيشم حمود الشبلي: المنظمة الافتراضية، نقلا عن الموقع الإلكتروني: (2019/02/16 - 21:30)

https://www.researchgate.net/profile/Haitham_Alshibly/publication/323202429_almnzmt_alafradyt_Virtual_Organization/links/5a85ccc2a6fdcc6b1a3656c3/almnzmt-alafradyt-Virtual-Organization.pdf

(2) - بشير عباس العلاق، طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 06، 07.

ويرى الدكتور: "سليم الحسنية" أن أهم نواتج الهندرة (إعادة الهندسة) التي اجتاحت المؤسسات العالمية في التسعينات، هو ظهور المؤسسات الافتراضية، حيث تعتمد هذه المؤسسات في بناء مكوناتها، وعملياتها، وإدارتها، وبصورة أساسية على تقانة المعلومات، والتسهيلات الداخلية والخارجية على الشبكات، وكمثال عملي، على المؤسسات الافتراضية، يمكن أن نسوق الجامعة الافتراضية مثل الجامعة البريطانية المفتوحة "OBU"، أو الجامعة الافتراضية السورية، فإذا أخذنا الجامعة الافتراضية السورية "SVU" التي مركزها الرئيسي في وزارة التعليم العالي في دمشق www.svuonline.org، وطلبها ينتشرون عبر الأراضي السورية والعربية والعالم، نجد أنها تقدم دبلومات، مثل: دبلوم المعلوماتية والتطبيقات الإدارية الذي تمنحه معاهد بريطانية معتمدة مثل: "معهد ايديكسيل" - "Edixel"، الذي مقره لندن، والأساتذة يمكن أن يكونوا منتشرين في سورية نفسها أو بريطانيا، أو الهند وغيرها⁽¹⁾. ويرجع أستاذ الدكتور: "محمد قاسم القريوتي" الاهتمام بالمؤسسات الافتراضية لعدة أسباب أهمها⁽²⁾:

1. إنتشار التكنولوجيا التي تسهل القيام بكثير من الأعمال على اختلافها بشكل أوتوماتكي، حيث يمكن للتكنولوجيا نقل الاتصالات الشفوية والكتابية وتلك التي على هيئة صور بنوعية عالية.
 2. تحطى المعلومات وبفعل التكنولوجيا حواجز المكان والزمان والمستويات الإدارية، حيث نقل المعلومات في أي زمان وإلى أي مكان وفيما بين كل المستويات الإدارية والثقافية، وبما يعطي فرصة كبيرة للتحكم بها والاستفادة منها على أفضل وجه، ويعكس هذا التطور في الإمكانيات التكنولوجية في تدني التكاليف الناجمة عن التباعد المكاني بين الأشخاص والمواد والوثائق، مما يتيح فرصا هائلة للمؤسسات لإعادة تصميم نفسها وأدوار الموظفين فيها بشكل يتناسب مع مختلف التغيرات والاستفادة منها.
- إذن، تعتمد المؤسسات الافتراضية بشكل أساسي على الشبكات وتكنولوجيا المعلومات والانترنت في تسير جميع أعمالها التجارية، من عمليات الطلبات والبيع والأعمال اليومية والحركات والاتصال مع الزبائن والموردين وغير ذلك، وكانت هذه التكنولوجيا المعلومات والانترنت سبب إلى ظهور مثل هذه المؤسسات⁽³⁾.

الفرع الثاني: خصائص المؤسسة الافتراضية

رغم تعرض مصطلح "إفتراضي" مع مصطلح "حقيقي" إلا أن للمنظمة الافتراضية جوهرًا حقيقيًا، فأى مؤسسة هي في حقيقتها تنظيم مؤسسي ذو آلية محددة لتنسيق وتوحيد الجهود باتجاه غرض مشترك ومحدد، بل وهناك مؤسسات حقيقية كثيرة تنفشل في صياغة آلية أو نمط لتنسيق الجهود بها، كما يغيب عنها الهدف المشترك وتتضارب المصالح فيها فتفشل، دون أن تشعر الإدارة بضرورة التغيير، في المؤسسة الافتراضية يصعب حدوث مثل هذا الفشل، فهي تحتفي وتتوقف عن الوجود في نفس اللحظة التي يحتفي فيها الهدف المشترك، لأن الفشل يقاس بزيادة التكاليف عن القيمة المضافة المتولدة، وداخل المؤسسة الافتراضية لا توجد في الأصل أية تكاليف، فمهما ضعفت القيمة المضافة المتولدة فإن المؤسسة الافتراضية تظل رابحة⁽⁴⁾.

(1) - د. سليم الحسنية: نظم المعلومات الإدارية "نما" - إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2011، ص 294.

(2) - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 307/306.

(3) - د. خضر مصباح الطبطي: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية من منظور تقني وتجاري وأداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 27.

(4) - بوزيان عثمان، مرجع سابق، ص 09/08.

ويوضح الجدول التالي الخصائص المختلفة والمتنوعة التي تتسم بها المؤسسة الافتراضية:

الجدول رقم (1-3): خصائص المؤسسة الافتراضية	
التساؤل المعين عن الخصائص	معالم الخاصية المعينة
ما هي المؤسسة الافتراضية؟	المؤسسة الافتراضية هي شبكة منظمات مستقلة ومتصلة معا بواسطة تكنولوجيا ونظم المعلومات المتقدمة لاكتساب الفرص المتاحة من السوق والمشاركة في المهارات والتكاليف وإمكانية الوصول الفوري إلى السوق.
ما الذي تعمله المؤسسة الافتراضية؟	تعمل المؤسسة الافتراضية على مد مفهوم العمليات التي تؤديها وراء حدودها لا مكانية.
كيف تؤثر المؤسسة الافتراضية على قوة المؤسسة؟	تسهل السرعة التنظيمية والحراك الكبيرة لأي إستراتيجية متاحة من قوة المؤسسة، ومع هذا النوع من المؤسسات الافتراضية يقل ويتناقص التعاون وتضمحل قوة المؤسسة.
كيف تدعم تكنولوجيا ونظم المعلومات المتقدمة المؤسسة الافتراضية؟	توصل المؤسسات المشتركة في المؤسسة الافتراضية معا من خلال تكنولوجيا الاتصالات عن بعد والحاسبات الآلية عن بعد.
المصدر: أ.د. محمد محمد الهادي، مرجع سابق، ص 19.	

أن الوسائل الإلكترونية تساهم في جعل التعامل بين كلمن المؤسسة والزبائن والموردين وكذلك المنافسين بصورة سهلة وسريعة، حيث أن وجود المؤسسة الافتراضية وتكوينها يجب أن يكون بالتوافق مع توافر العديد من العناصر التي فرضتها البيئة التنافسية منها التفكير الاستراتيجي والذي يجب توافره لنجاح المؤسسة، ومن مميزات هذه المؤسسة وخصائصها أنها لا تملك حدود جغرافية فهي منتشرة على قطاع جغرافي كبير لذلك لا يمكن التفريق بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة بالمعايير التقليدية، لأن أهم شيء هو سهولة التعاقد والتعامل بين الموردين والزبائن والمنافسين....، بالإضافة إلى كل ذلك فإن لديها مرونة تنظيمية أي أنها قابلة للتغير حسب الوضع الذي تجد نفسها فيه، في حين أن قدرتها تتمثل في الإمكانات الذاتية وقدرات المنافسين وكذلك ولاء وخبرات الزبائن...، مع العلم أنها تعتبر أيضا شبكة تبادل للمعلومات بين المتعاملين فيما بينهم وبين المؤسسة والمنافسين لها في السوق والموردين والزبائن.... إلخ، وكذلك بالنسبة للمؤسسة الافتراضية فإنها تستطيع أن تمتلك ميزة تنافسية بكل سهولة وكذلك لديها السهولة في ممارسة التغيير الإستراتيجي إن لزم الأمر⁽¹⁾. من خلال⁽²⁾:

☞ استجابة سريعة للفرص خارج مجال عمل المؤسسة.

☞ استجابة سريعة للتغيير في بيئة المؤسسة.

☞ مرونة في العمل.

☞ تعتبر حلا للمشكلات التنسيق والتعاون.

☞ توفير تكاليف المؤسسات المادية.

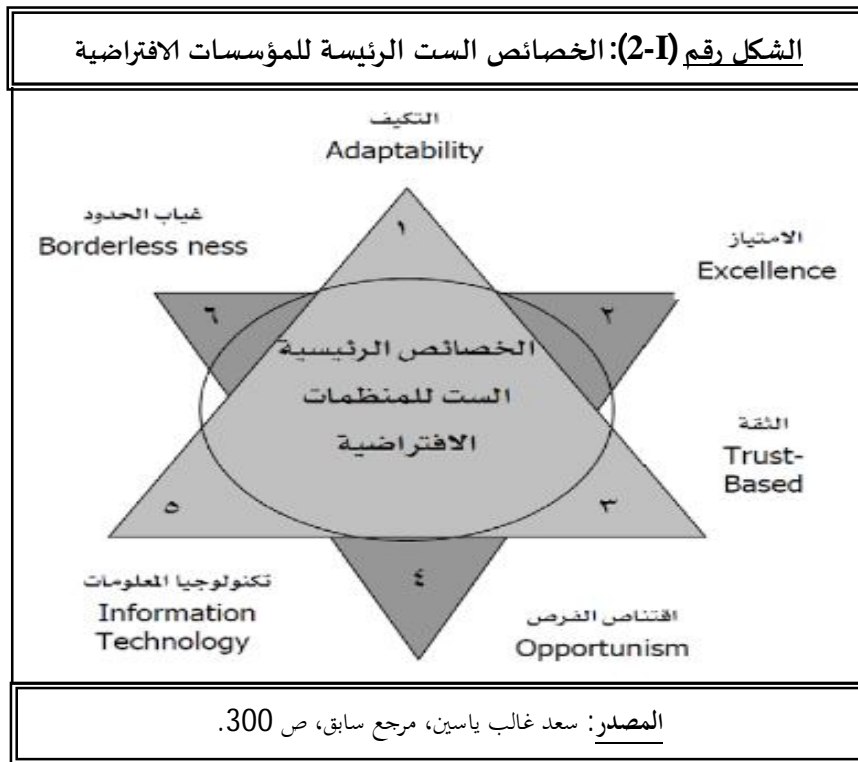
(1) - بوقفة عبد الحق، مايو عبد الله، مرجع سابق، ص 32.

(2) - بوزيان عثمان، مرجع سابق، ص 08.

تشجيع الإبداع والتعلم التنظيمي.

تسهيل نظم إعادة الهندسة (الهندرة).

وفي كثير من الأحيان لا يقتصر الأمر على تجهيز القيمة المضافة للنشاط المشترك، وإنما يمتد الأمر إلى بناء علاقات متينة تسمح بتبادل المورد الذاتية والجدارات المحورية الموجودة لكل طرف، وذلك من خلال تكوين منجم مشترك من المعارف والموارد يمكن السحب منه أو التنقيب فيه بصورة مشتركة وفردية من قبل جميع الأطراف المساهمة في تطوير المؤسسة الافتراضية، ولهذا تستند المؤسسة الافتراضية إلى مبادئ عمل أساسية من بينها الثقة الراسخة، الفهم العميق للأعمال، التعاون والتعاقد، والزيادة في الأعمال، كما تتصف المؤسسات الافتراضية بامتياز الخدمة «Excellence»، واقتناص الفرص «Opportunism»، وغياب الحدود التنظيمية «Borderless»، والتكيف والتحديث المستمر «Adaptability»، وباستنادها على محور الثقة المتبادلة «Trust-Based»، وتكنولوجيا المعلومات كما هو واضح في الشكل التالي (1):



نلاحظ من الشكل المبين أعلاه أن المؤسسة الافتراضية تتحدد طبيعتها في ظل تكنولوجيا الانترنت بمجموعة من سمات التي تميزها عن المؤسسات الأخرى وهي (2):

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

التميز: تملك جميع مقومات التفرد اللازمة للقدرة التنافسية.

مصدر ثقة: تعكس علاقات مع الآخرين على مستوى عال من الثقة والمصادقية.

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

التقنية: تزود تقنية معلومات عالمية التصنيف والتقنيات التي تتفرع عنها اللازمة لحل مشكلات الزبائن.

(1) - أ.د. سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2010، ص 299.

(2) - د. محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان/الأردن، 2009، ص 126/125.

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

ويضيف الدكتور: "أحمد المعاني، وآخرون"، في كتابه: "قضايا إدارية معاصرة، 2016" أن المؤسسة الافتراضية تؤمن الانتفاع والإفادة من الموارد الخاصة بشركاء الأعمال بطريقة ربحية أفضل، حيث جميع الشركاء في المؤسسة الافتراضية يجلبون معهم إمكانيات وقدرات مؤسساتهم الجوهرية التنافسية، وهذا يعني أن كل شريك ينبغي أن يكون عنده بعض المزايا المميزة التي يضيفها للمؤسسة، لذا تستطيع المؤسسات الافتراضية أن تتكيف بشكل أسرع لأي عملية تغيير، في إطار البيئة التي تتعايش معها، من خلال تشخيص متطلبات التغيير على العاملين وتأمين التعليم والتدريب المستمر، وتنفيذ البرامج التدريبية المطلوبة للعاملين، عن طريق الاعتماد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات ونظم الشبكات المعلوماتية⁽¹⁾.

ويمكن للمؤسسات الافتراضية أن تحقق الميزة التنافسية ليس فقط من خلال سرعة الاستجابة للتغيرات في السوق بل وأيضا من خلال القدرات على تقديم منتجات مبدعة، مبتكرة ومتجددة تتلاءم مع رغبات وأذواق الزبائن، بالإضافة إلى نوعية وكفاءة منتج المقدم والتكلفة وسرعة أداء الخدمات المتعلقة بهذا المنتج (التصميم، تغليف وسرعة وصوله إلى الزبون في الوقت المناسب، التنفيذ بأقل تكلفة قياسا بالمنافسين، برامج حماية ونظم دفع أكثر حصانة،...)، نهيك عن القدرات المتميزة على إقناع الزبون وحثه على الشراء وتكراره ونعني بها المرونة من خلال التواصل الإلكتروني المباشر بين المؤسسة وزبائنها، وبالتالي كسب سرعة في قرار الشراء وكسب الميزة التنافسية التي عرفها "بوتر - Porter": "إلى القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين ذات المنافع المتكافئة، أو أن تأخذ شكل منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه"⁽²⁾.

وجدير بالملاحظة بأن هذا النموذج الجديد (المؤسسات الافتراضية) من شأنها أن يؤدي إلى تفعيل مجموعة من التغييرات الأساسية الهامة التي تساهم في⁽³⁾:

- للم توفير الراحة الزبائن في تسوق مختلف السلع والخدمات.
- للم تحقيق عنصر السرعة في إنجاز معاملات الشراء والبيع.
- للم زيادة قدرات الزبائن على إجراء المقارنات اللازمة بين الأسعار التي تعرض بها بدائل المنتجات.
- للم زيادة حجم المعلومات التي ستتوافر عن المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات لزبائنها.
- للم تنمية طريقة تفكير جديدة للزبون بصدد جميع الخطوات أو المراحل التي يمر بها عند قيامه بشراء أي نوع من المنتجات أو الخدمات.

تمثل المؤسسة الافتراضية رؤية حديثة للأعمال والإدارة، وهي بمثابة متجر افتراضي، لها موقع وعنوان ثابت على شبكة الانترنت، ومن هنا يتضح اعتمادها على الوسائل الالكترونية التي تسهل إنشائها، عملها وانتشارها وامتدادها، أن المؤسسات الافتراضية تقوم على الأفكار والبرامج وتسمى نحو تطورها وتعتمد على فكرة التحرر مقارنة مع الضوابط العمل التقليدي، مع وجود هيكل تنظيمي وتشريعي ويوضح

(1) - د. أحمد المعاني، د. أحمد عريقات، د. أسماء الصالح، د. ناصر جرادات: قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، الطبعة الثانية 2016، ص 150/149.

(2) - M. Porter: *L'avantage concurrentielle comment devancer ses concurrences et maintenir son avance*, dunond, Paris, 1999, P 08.

(3) - محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص 318/319.

العلاقة بينهم وبين المستفيدين من جهة والعلاقة بينهم وبين المؤسسات الأخرى. إذ ترتبط المؤسسة الافتراضية بمنظورين أساسيين، من الممكن استنتاجهما في:

الجدول رقم (I-4): خصائص المؤسسة الافتراضية حسب منظور الاستغلال والاستكشاف	
المؤسسة الافتراضية حسب منظور الاستكشاف	المؤسسة الافتراضية حسب منظور الاستغلال
- استراتيجيات التعاون بين المؤسسات حول مشروع مشترك أو نشاط اقتصادي مشترك.	- مؤسسة تنتهج إستراتيجية لتطوير شبكة شركاء حول نشاطها
- يمر التشابك عبر تقاسم الموارد والمعارف ضمن منطق التنمية أو الابتكار.	- يشكل التشابك جزءا من السعي لتحقيق الكفاءة في سيورة التنسيق والإنتاج.
- العلاقات بين المؤسسات أكثر دعما من المنافسة.	- زيادة المرونة التنظيمية للمؤسسة.
- على سبيل المثال: استراتيجيات التحالف أو الشراكات من خلال شبكة من المؤسسات.	- على سبيل المثال: المؤسسات التي تتعهد بمجموعة من المقاولين من الباطن عبر <i>NTIC</i>

Source: Régis MEISSONIER, Op-Cit, P 39.

وعليه يمكن تفسيرهما كما يلي⁽¹⁾:

1. حسب منظور الاستغلال: المؤسسات الافتراضية كعقلنة للنشاط الممارس: تطهر المؤسسة الافتراضية في أول الأمر، نتيجة لمسار استراتيجي من طرف مؤسسة تريد عقلنة إدارة الإنتاج، كي تستطيع السيطرة على تقلبات السوق، التقليل من مصاريفها الثابتة والتركيز على ما يعطي القيمة المضافة.

2. حسب منظور الاستكشاف: المؤسسات الافتراضية كتعاون بين المؤسسات: هذه التقنية لا تنحصر في البحث على فعالية مسارات التنسيق مع الشركاء، فالتعاون بين المؤسسات يعمل على الحث على تقاسم المعارف والكفاءات بهدف استغلال أو خلق سوق جديد مثلا، أو خلق تفاعلات بهدف التطوير والابتكار، وتكون تكنولوجيا المعلومات والاتصال الركيزة المعرفية للمؤسسة الافتراضية، لتثمين المعارف التنظيمية الناتجة عن نشاط شبكة من الشركاء، والنظم الجماعية تسمح بتغذية وتسهيل الوصول إلى قواعد المعرفة المشتركة، بحذف وحدات الزمان والمكان بين الفاعلين.

يمكن لبعض الميزات التي تبدو متعكسة أن تكمل كل منهما الآخر، ويمكن اعتبار تكثيف العلاقات التعاونية شكلا من أشكال الاعتماد المتزايد بين الأطراف (الجهات الفاعلة) (Julien & Marchesnay, 1988)، ونتيجة لذلك يمكن التشكيك في المرونة التنظيمية المعترف بها للمؤسسة الافتراضية، ومع ذلك فمن الممكن تصور تشكيلات تسعى إلى التوفيق بين المرونة والتعاون: شبكة مستقرة نسبيا من المؤسسات التي يمكن أن تحتاج لخدمات أنية أو مؤقتة من الأطراف وفقا للتوجهات التي يتعين اتخاذها، الميزات التي يمكن أن تكون موحدة للأشكال المختلفة من المؤسسات الافتراضية تأتي من تكوين الشبكة نفسها: من الوضع التنظيمي المرتبط بها، الإمكانيات الإستراتيجية لهذا الشكل الجديد من التنظيم ... الخ، ومع ذلك بإمكاننا أن نلاحظ أن هذه الجوانب التي ترتبط بدرجة كبيرة مع الشبكات التنظيمية لا تتطابق مع مفهوم المؤسسة الافتراضية، هذه المفاهيم التي تدور حول فكرة العمل عن بعد في الشبكات التنظيمية هي في حقيقة الأمر من أدبيات علوم

(1) - حليلة خنوس، مرجع سابق، ص 06.

التسيير، فسابقا ومنذ اختراع الهاتف والفاكس ومن قبلهم التلغراف أصبح بالإمكان التفكير في إنشاء القواعد الأساسية لهذا المفهوم (المؤسسة الافتراضية)⁽¹⁾.

وتمثل الخصائص الرئيسية للمؤسسات الافتراضية أسسا مهمة لقيام هذه المؤسسات ولانجاز رسالتها وأهدافها الإستراتيجية حتى لو كانت ذات صفة مؤقتة، وبدون توفر هذه الخصائص لا يكون هناك أي معنى لوجود شركات على شبكة الانترنت من هذا النوع، لأن العمل الافتراضي الإلكتروني له تكلفته المادية كما هو الحال في كل نشاط للأعمال، لذلك يكون من واجب الإدارة الإلكترونية قيادة المشروعات أو المؤسسات الافتراضية وما يرتبط بها من فرق عمل افتراضية، وموارد واستراتيجيات وسياسات لتطوير العمل وتعظيم مزايا مكتسبة من أنماط التعاقد الاستراتيجي الإلكتروني على شبكة الانترنت⁽²⁾.

المطلب الثالث: المؤسسات الافتراضية، الفرق بينها وبين المؤسسات التقليدية وأنواعها

أصبحنا اليوم نعيش في عالم رقمي ومعلوماتي، حيث كل شيء يعتمد على المعلومات وطريقة تنظيمها وجمعها وبثها بحيث ظهرت ما يعرف بالمؤسسات الرقمية والافتراضية، والتي تعتمد على التقنيات والانترنت وشبكات الحاسوب المحلية لأداء أعمالها الإدارية والتجارية، مما أدى ذلك إلى أن التنظيم الهيكلي أصبح أقل هرمية، وذلك بإعطاء الموظفين المزيد من الصلاحيات في عمليات اتخاذ القرارات بدون الرجوع المسؤولين، مما يوفر الوقت ويزيد من كفاءة الموظفين والمؤسسة بشكل عام⁽³⁾.

وعند مقارنة المؤسسات التقليدية مع المؤسسات الافتراضية نجد أن تغيرات جذرية حصلت في فلسفة المؤسسات وفي عملها وفي هيكلتها خلال العقدين الماضيين، فالمؤسسة الافتراضية هي مؤسسة يكونها مجموعة من الشركاء الذين يعملون في مناطق جغرافية متعددة، وقد ساعدت تكنولوجيا الانترنت على انتشار الواسع لهذه المؤسسات، وأصبحت اليوم مسألة المؤسسات الافتراضية حقيقة تحيط بنا وتؤثر في سلوكنا ومستويات انجازنا إلى حد بعيد. وعليه، سنتناول الآن الفرق بين المؤسسات التقليدية والافتراضية، ونعرج على أنواع المؤسسات الافتراضية.

الفرع الأول: الفرق بين المؤسسات الافتراضية والمؤسسات التقليدية

يرى: "ديفيد ومالون" - (Davidlow and Malone, 1992) أن أهم ما تتصف به المؤسسات الافتراضية هو التركيز على التغيير، والاهتمام بالزبائن، وبأصحاب الكفاءات عالية التأهيل، وعلى توفير مناخ صحي تسود فيه العلاقات التعاونية بين الجميع، فالمؤسسات الافتراضية أكثر قدرة على التميز والنجاح من المؤسسات التقليدية، حيث استطاعت المؤسسات الافتراضية إقامة علاقات مع المستفيدين من الخدمات التي تقدمها، كما تتميز المؤسسات الافتراضية بقلة عدد المستويات الإدارية وبقرب الإدارة من الموظفين وحرصها على العمل على تنمية الثقة فيما بينهم، كما تعتمد المؤسسات الافتراضية على العلاقات غير الرسمية التي تقدم المعلومات حول المشاكل والحلول⁽⁴⁾.

إن الفحص البسيط للمراجع البيلوغرافية المختلفة يكشف، في الواقع عدة أسئلة منها على وجه الخصوص سؤالان متكرران هما:

1- كيف تعتبر المؤسسة الافتراضية مفهوما مبتكرا مقارنة بالأشكال أخرى للمؤسسات الأكثر "الكلاسيكية" (المؤسسة الشبكية على سبيل المثال)؟.

(1) - Régis MEISSONIER, Op-Cit, P P 39/40.

(2) - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 300.

(3) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 27.

(4) - محمد قاسم القروي، مرجع سابق، ص 306.

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

من خلال قراءة مختلف التعاريف، يبدو أن المؤسسة الافتراضية تتميز بالاستخدام المكثف لـ: *NTIC* (التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصالات: *Intranet, Extranet, EDI* ... إلخ) بين أطراف يمكن أن تنتمي إلى عدة مؤسسات.

وللإجابة عن السؤال الأول، نقترح تحليل: "الإنقطاعات"، التي تمثلها نظم الاتصالات هذه في ما يتعلق بتصميم نظم المعلومات، وبشكل غير مباشر من حيث "تسلسل المترابط العمليات" (السيرورة) التنظيمية. أما السؤال الثاني فيتطلب أولاً وقبل كل شيء أن يتم إجراء تحليل معنى مصطلح "الافتراضي"، في الواقع، لماذا نستخدم هذه الصفة بدلا من صفات أخرى مثل: ("غير مادية" أو "اصطناعية")؟، ما هي الميزات التنظيمية التي يقترحها هذا المصطلح؟، ولهذا فإن بعض الدراسات في علم الاجتماع وعلم النفس المعرفي تقودنا أكثر إلى تفسير المؤسسة الافتراضية باعتبارها تسلسلا لعمليات التحول التنظيمي بدلا من أن يكون شكلا من أشكال المؤسسة، إن نموذج "مخار التحول للافتراضية" المقترح يمكن أن يكون بمثابة خط موجه لتنفيذ هذا المصطلح، وبالتالي نحن نفهم هذا الأخير كمشروع مؤسسة⁽¹⁾.

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

الجدول رقم (1-5): مقارنة بين المؤسسة المادية (التقليدية) والمؤسسة الافتراضية		
المكونات	المؤسسة التقليدية	المؤسسة الافتراضية
الحيز	- المكان السوقي - أعمال بطيئة الحركة	- الفضاء السوقي - أعمال سريعة الحركة
التنظيم	- هرمي - عمودي - قائم على المهام	- أفقي - شبكي مفتوح - قائم على السوق
القدرات	- داخلية ذاتية - أسرار يجب حمايتها	- خارجية تعود للآخرين - منتجات للبيع
المعلومات	- هرمية تتسم بالندرة - تخضع لقانون تناقص الغلة	- المعلومات للجميع: الوفرة - قانون الأصول الرقمية
الميزة التنافسية	- متوسطة - طويلة الأمد - مخاطرة عالية: المؤسسات تكون ضحايا للبنى التحتية.	- قصيرة الأمد ومتطايرة - مخاطرة محدودة: المؤسسات تحت رحمة الآخرين.
المصاريف	- تتحمل المصاريف في كل لحظة حتى ولو لم تنتج أو تطور منتجاتها	- لا تتحمل المصاريف نسبيا رغم أنها تنتج وتطور منتجاتها
الهدف	- يجتمع الموظفون من أجل الراتب والمنصب	- يجتمع الموظفون حول فكرة أو هدف مشترك

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 360.

(1)- Régis MEISSONIER, Op-Cit, PP 24/25.

لم تعد الأساليب والأشكال التنظيمية التقليدية في إدارة المؤسسات قادرة بشكل دائم على استثمار فرص المرحلة الجديدة، التي تستند إلى التكنولوجيا، فصارت المؤسسات تهتم كثيرا المعرفة والمعلومات مما زاد من قاعدة المستهلكين لها، ونتيجةً لهذا التطور ظهر ما يسمى بالمؤسسة الافتراضية وظهر الاختلاف بينها وبين المؤسسات الحقيقية من خلال ما يلي (1):

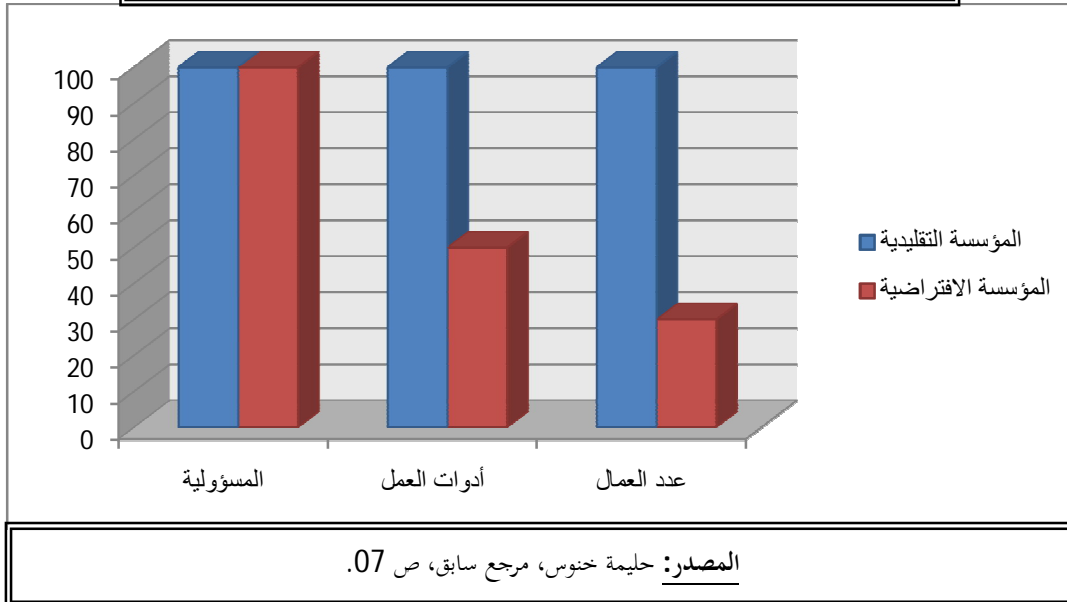
للـ المؤسسة الافتراضية لا تتحمل مصروفات بالمقارنة مع المؤسسة الحقيقية التي تتحمل مصروفات في كل لحظة حتى ولو لم تنتج أو تطور.
 للـ في المؤسسة الافتراضية يجتمع الأفراد حول فكرة ما وهدف مشترك وبكامل إرادتهم الحرة، بينما في المؤسسة العادية يجتمع الموظفون من أجل الراتب والمنصب والأمان الوظيفي أولاً، وليس من أجل فكرة أو قيمة معنوية.
 للـ تعتمد المؤسسة الافتراضية على الفرد، بينما تعتمد المؤسسة الحقيقية على النظام، وكثيرا ما يخرق الأفراد هذا النظام فنضطر إلى إعادة بنائه من جديد.

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

إن المؤسسات المادية المجردة تقوم على النشاط المادي المتجسد في الملموسات (*Tangibles*) التي يتم تحقيقها بالاعتماد على الأصول المادية وأساسها ثروة المكان، الآلات، الهرميات، هرمية الاتصالات والمعلومات، القدرات الذاتية، والميزة التنافسية المادية، أما المؤسسات الافتراضية المجردة فتقوم على النشاط الافتراضي والأصول الرقمية وأساسها غير الملموسات (*Intangibles*) من ثروة فضاء ونماذج الأعمال الجديدة، الشبكات، التفاعلات مع قدرات الآخرين، تقاسم المعلومات داخليا وخارجيا، وميزة تنافسية ذات سمة افتراضية (2).

ولعل هذا الشكل يبين الفرق بين المؤسسات الافتراضية والمؤسسات التقليدية، إذ يركز على ثلاث مؤشرات ضرورية في العمل هي:

الشكل رقم (1-3): مقارنة بين المؤسسة الافتراضية والمؤسسة التقليدية



(1) - بوزيان عثمان، مرجع سابق، ص ص 08/07.

(2) - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 360.

من خلال تفسيرنا للمنحني البياني نلاحظ أن المؤشر المسؤولية متقارب بين المؤسسات التقليدية والافتراضية، وذلك نظرا لتقارب النسب حيث كانت النسبة كبيرة **100%**، مما يؤكد على أن المسؤولية نفسها سواء في المؤسسة التقليدية أو الافتراضية، أما مؤشرين الآخرين: أدوات العمل وعدد العمال فنجدته بنسبة **100%** في المؤسسات التقليدية، وبنسبة أقل المؤسسات الافتراضية حيث أن مؤشر أدوات العمل المستخدمة كان بنسبة **50%**، أما عدد العمال فنسبة أقل **30%**، وهذا ما يؤكد أن ما عرضه سابقا.

إذ تملك المؤسسات الافتراضية أجهزة وبرمجيات الخاصة بما (تعوض عدد العمال وأدوات العمل)، وتقوم بتقديم خامات مبتكرة وإبداعية لزبائنها على سبيل المثال في مجالات الإعلان والتسويق وإنشاء بيئة إلكترونية بالكامل، كما أنها تستخدم وسائل وأساليب مؤتمرات الفيديو وبرمجيات دعم مجموعات العمل التفاعلية، ويرجع سبب ظهور هذا النوع من المؤسسات إلى الحاجة المتزايدة لمزيد من المرونة المطلوبة للتعاون مع الشركاء وأعضاء التحالف التنظيمي، وإلى الاستخدام الأمثل للموارد النادرة من خلال المشاركة استخدامها بين المؤسسات المختلفة⁽¹⁾.

الفرع الثاني: أنواع المؤسسات الافتراضية

تعتبر المؤسسة الافتراضية سمة من سمات الاقتصاد المعاصر، وثورة حديثة في الفكر الإداري، ويشير مفهومها إلى منهجية متطورة تقوم على القدرة على الابتكار والإبداع لأساليب تسويقية وإنتاجية جديدة، أن عصر المؤسسات الافتراضية يتطلب قيادات إدارية قادرة على تبنى توجهات ذات أبعاد إستراتيجية بشأن أوضاعها المستقبلية، تؤهلها للقيام بدور مؤثر في سوق العمل، لتكون قادرة على تحقيق الأداء الجيد والمتميز للوصول في النهاية إلى الميزة التنافسية في تفاعلها مع المؤسسات الأخرى، هذه الميزة التي من شأنها أن تعزز من مركزها التنافسي في الأسواق العالمية، وبالتالي ضمان البقاء في السوق خاصة أننا نعيش في عالم يحكمه نظام شمولي يتخطى حدود الدول في شتى نواحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، نظام يقوم على عولمة النشاطات المالية والإنتاجية والتسويقية والتكنولوجية والمعلوماتية، الأمر الذي يدل على تعامل المؤسسات الإدارية مع سوق تتلاشى فيها الحدود الجغرافية والسياسية التقليدية.

ومع ذلك، يوجد أكثر من مفهوم للمؤسسات الافتراضية على أساس المعنى الحرفي لكلمة "افتراضي"، فمن ناحية قد تعنى المؤسسة الافتراضية "قائم على ما يظهر" أو بالإنجليزية "*Seemingly existing*"، وفي هذه الحالة تبدو المؤسسة كأنها كيان مستقل واحد، مما يدفع الزبائن إلى الاعتقاد بأنهم يتعاملون مع مؤسسة واحدة، لكنها في الواقع شبكة مؤسسات تشترك في تكوين هذه الكيان الجديدة التي يغلب عليها طابع الاستقرار والتعاقد الدائم بين أعضائها، (في حين يشير واقع الحال إلى أن هذه المؤسسة تشمل شبكة مؤسسات)، ويوصف هذا النوع بالمؤسسات الافتراضية الدائمة المستقرة، حيث يكون التعاقد بين أعضائها ذو صفة دائمة نوعا ما، وفي العادة تكون هناك مثل هذه الحالة مؤسسة واحدة تلعب دور الشريك المحوري للشبكات، حيث يقوم هذا الشريك المهيمن بوضع قواعد التعاقد، ومن الأمثلة الرائدة على ذلك الشبكات التي تعمل في إطارها كل من "*Dell company*" و "*Amazon.com*"، و "أمازون" هو موقع إلكتروني افتراضي من خلاله يمكن أن تقتني أي منتج من أي نوع من العلامة التجارية التي أنت تختارها (ملابس، وكتب، وعطور وسيارات...) وغيرها من المنتجات. ومن ناحية أخرى، فإن كلمة "افتراضي" تعني "احتمال أن يكون قائما" أو "ممكناً قياماً" ويقابلها بالإنجليزية المرادف "*Existing Potentially*"، وفي مثل هذه الحالة تكون هناك شبكات ديناميكية، تقوم مجتمعة بعمل مشترك حيال توفير طلبية لزبون ما أو

(1) - فارس فضيل، صدقاوي سورية، فرطاس فتحة، مرجع سابق، ص 05.

اقترح حلول لمشكلة ما عند الحاجة، ويكون التعاضد بين هذه الشبكات ذو طبيعة مؤقتة "Temporary" في أغلب الأحيان وتكون القيادة مشتركة⁽¹⁾. ويوضح الجدول التالي أبرز الفروقات القائمة بين هذين النوعين من المؤسسات الافتراضية:

الجدول رقم (1-6): خصائص المؤسسة الافتراضية المستقرة والديناميكية		
المؤسسة الافتراضية الديناميكية	المؤسسة الافتراضية المستقرة	
مؤقتة	دائمة	فترة حياة المؤسسة
متداخلة	معرفة بشكل واضح	العلاقات مع المؤسسات الأخرى
نعم	لا	استغلال الفرص المتاحة
ممکن	ممکن	الحاجة إلى بني تحتية للمعلومات والاتصالات
غير معرفين بشكل واضح	بشكل واضح	وجود شركاء أساسيين (مخوريون)
المرونة والقدرة على الأبداع	الكفاءة	التشديد على
سوق	قنوات التوزيع	عمليات التجارة الإلكترونية الأساسية

Source: Wendy Jansen and others: *Electronic Commerce and Virtual Organizations in Special Issue of eJOV* (Vol. 1, No. 1), Editor Sieber, P. and Griese, J, 1999.

وفي كل الأحوال، وبغض النظر عن الصفة الدائمة أو المؤقتة للمؤسسة الافتراضية فإن النمط السائد لهذا النوع من المؤسسات هو التكوين الشبكي (الدائم أو المؤقت) لمؤسسات مستقلة ترتبط بنظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات للمشاركة بالمعارف، المهارات، والموارد الأخرى بهدف إنتاج قيمة مضافة فريدة وتجزئها للزبائن والمستفيدين بالمقارنة مع المنافسين في حقل النشاط الإلكتروني أو التقليدي، بطبيعة الحال، لا يمكن الوصول إلى الشراكة الإستراتيجية على أساس تطوير نمط المشروع أو المؤسسة الافتراضية من دون وجود شركاء تتوافر لديهم بنية تحتية متطورة، ونظم معلومات ذات قدرات عالية، ووجود مساحة واسعة من التعاون المثمر والتعاضد المشترك بين هؤلاء الشركاء بحيث يستطيع كل شريك أن يقدم قيمة مضافة لسلسلة القيمة والقيمة المضافة للنشاط المعلوماتي أو الخدمي المشترك⁽²⁾.

وتأسيساً على ما تقدم تتميز المؤسسة الافتراضية أساساً في كونها عبارة عن شبكة مؤسسات مستقلة ومتناثرة جغرافياً وذات رسالة متداخلة جزئياً حيث يسعى جميع الشركاء ضمن هذه الشبكة إلى جعل جداراتهم المحورية ومعارفهم في متناول بعضهم البعض، ويكون التعاون مستنداً إلى علاقات شبة مستقرة، باستثناء حالة المؤسسة الافتراضية الديناميكية التي يكون فيها أمد التعاون مؤقتاً⁽³⁾.

ومن ناحية أخرى فإن كلا النوعين يتشاركان في عدد من الخصائص نوجزها فيما يلي⁽⁴⁾:

للـ كلا من النوعين يكون علاقات خارج حدود المؤسسة.

للـ يوفر التخصص والمشاركة في الموارد النادرة للأعضاء فرصة للتكامل فيما بينهم.

(1) - أنظر إلى كل من: - بشير عباس العلق، طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 07.

- سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 298.

- أحمد المعاني، آخرون، ص 151.

(2) - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 299.

(3) - بشير عباس العلق، طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 08.

(4) - فارس فضيل، صدقاوي صورية، فرطاس فتيحة، مرجع سابق، ص ص 05، 06.

للمؤسسات الافتراضية.

لقد تنوعت هذه المؤسسات جغرافياً بين عدة مواقع أو أقاليم أو دول أو قارات.

لقد يتغير الأعضاء المشاركين في المؤسسات الافتراضية.

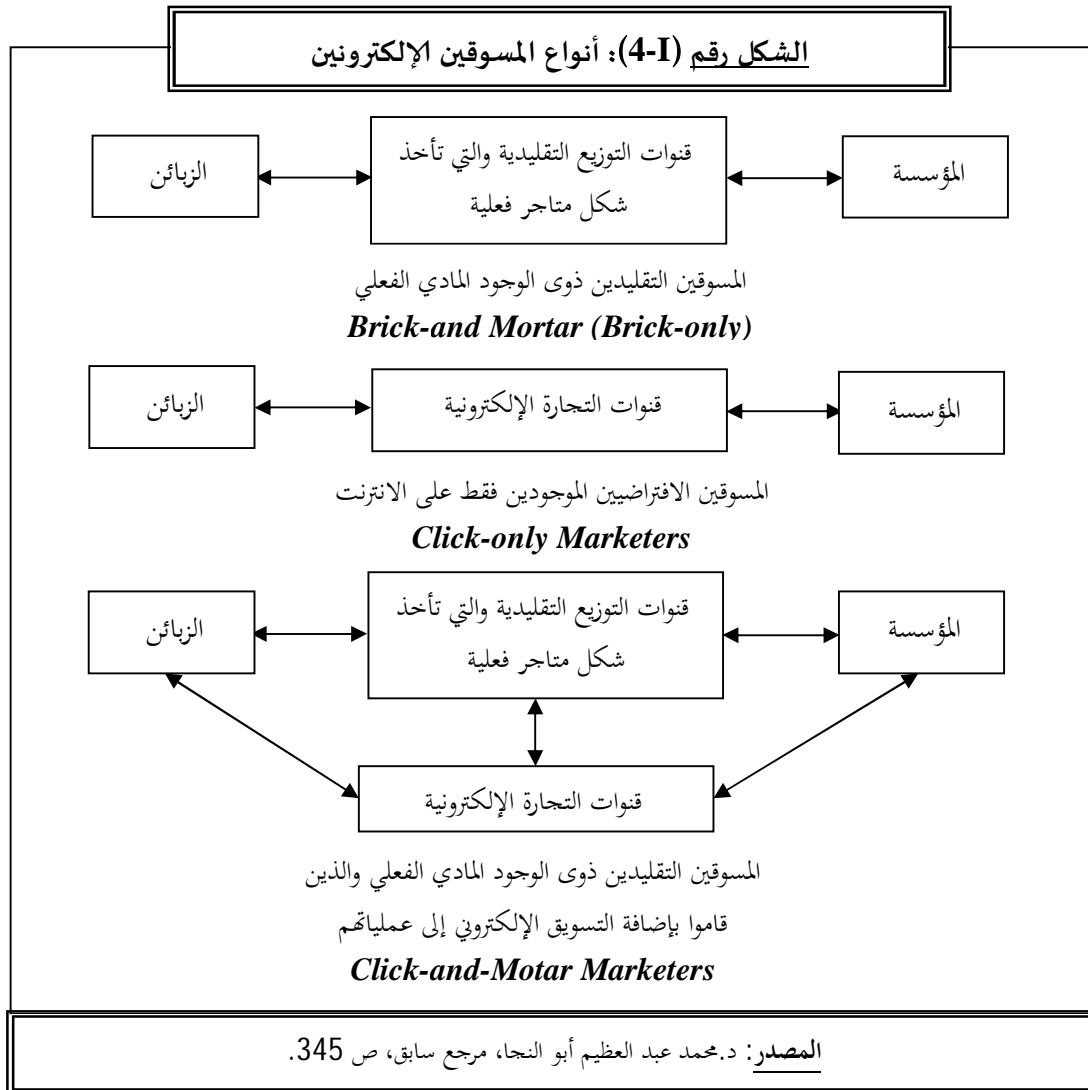
لقد يتواصل الأعضاء المشاركين إلكترونياً.

ويرى الدكتور "محمد عبد العظيم أبو النجا" أن معظم المؤسسات الآن إما كان نوعها يرتبط بشكل أو بآخر بالتجارة الإلكترونية، حيث

قسم أنواع المسوقين الإلكترونيين إلى:

المؤسسات الافتراضية الموجودة فقط على الويب.

المؤسسات التقليدية التي تحركت لتحقيق التواجد الإلكتروني لأعمالها.



وحسب رأيه (د. محمد عبد العظيم أبو النجا) المؤسسات العاملة فقط عبر الإنترنت (**Click-only**) تأخذ هذه النوعية (من المؤسسات

المسماة بـ: "كليك فقط") العديد من الأشكال والأحجام، كما يطلق عليها العديد من المسميات الأخرى مثل: **dot-coms** أو **E-**

tailers، وهي مؤسسات افتراضية تقوم ببيع المنتجات والخدمات بشكل مباشر إلى الزبون النهائي عبر الإنترنت مثل ذلك الموقع الإلكتروني

الشهير: "أمازون دوت كوم - Amazon.com"، ويلاحظ أن مجموعة المؤسسات المسماة بـ: "كليك فقط" تتضمن العديد من الأنواع التي يمكن تلخيصها في الآتي⁽¹⁾:

1. محركات البحث والبوابات الإلكترونية: مثل ياهوو *Yahoo*، ووثقل *Google* و *Excite*، حيث يبدأ عملها عادة كمحركات بحث *Search Engines*، ثم يتم استخدامها بعد ذلك للحصول على بعض الخدمات الخاصة بالأخبار، والطقس، وتقارير الأسهم وحركة البورصة، وخدمات التسلية، كما يتم استخدامها أيضا كواجهات متاجر (فترينات عرض) على أمل أن تكون هي أول مكان يذهب إليه الزبون عندما يدخل على الإنترنت.
2. مقدمو خدمات الإنترنت: «*ISPs*» *Internet Services Providers* مثل *Aol*، و *Compu serve*، و *Earthlink*.
3. مواقع المعاملات والصفقات: *Transaction Sites* مثل موقع المزادات المعروفة بـ *Auction Site EBay* والذي نجده يأخذ عمولة في مقابل تنفيذ الصفقات التي تتم على موقعه.
4. مواقع المحتويات أو المشتملات: *Content Sites*، مثل موقع نيويورك تايمز *www.nytimes.com*، وموقع *ESPN.com*، وموقع الموسوعة البريطانية *Encyclopedia Britannica*، وعادة ما تعمل هذه المواقع على إمداد المستخدم ببعض المعلومات المالية، أو البحثية، أو أي معلومات أخرى يبحث عنها.
5. مواقع التمكين أو منح القدرة: *Enabler Sites* وهي تلك المواقع التي تعمل على الإمداد بالمكونات والأجزاء المادية *Hardware*، والبرمجيات *Software* التي تمكن من ممارسة الإتصالات والتجارة عبر الإنترنت.

(1) - محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص 344.

المبحث الثاني: متطلبات التحول الافتراضي وتقييم المؤسسة الافتراضية

ساهم الانترنت في إحداث تحول جذري في المؤسسات نحو المؤسسات الافتراضية، بعيدا عن المؤسسات التقليدية البيروقراطية، وتوفير الأنماط الافتراضية والبنى التحتية للمؤسسات، حيث تساعد المؤسسة الافتراضية في تفعيل أساليب الإنتاج والعمليات ومحتوى السلع والخدمات وتصميمها من خلال استقبال المقترحات من عدد لا محدود من الزبائن والخبراء وحتى المؤسسات المنافسة عبر الانترنت، وبالتالي الحصول على مزايا الدخول إلى الأسواق العالمية الحديثة، والمشاركة في تحقيق وفاء وولاء الزبائن، وعموما، فإن المصطلح "افتراضي" يستخدم للتعبير عن صيغة تنفيذ المهام وتطبيق الأنشطة المشابهة للمؤسسة الفعلية، باستخدام تكنولوجيا الاتصالات الإلكترونية أو بعبارة أخرى تكنولوجيا الانترنت، وتعمل المؤسسات الافتراضية بفضل الإمكانيات التي يوفرها الهيكل التكنولوجي بشكل مستقل عن مفهوم الزمان والمكان، وبالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة الافتراضية لديها بنية رقمية مما يتيح لها الفرص أكثر لتكون أقرب إلى الزبائن والأسواق. في هذا الإطار، سنوضح الخطوات للانتقال نحو المؤسسة الافتراضية ومستويات الافتراضية.

المطلب الأول: الخطوات للانتقال نحو المؤسسة الافتراضية ومستوياتها

يتحول آلاف من المؤسسات هذه الأيام، الكبيرة منها والصغيرة ومتوسطة الحجم، الصناعية منها، والتجارية والخدمية إلى مؤسسات افتراضية، ومثلها المؤسسات التي تقام على أساس افتراضي مثل: "Yahoo, Google"، ومكتوب، ومكتبة الفرات والنيل،...."، هذه المؤسسات تمكن كل من المديرين، والمهندسين، والعلماء، والكتاب، والباحثين وغيرهم من المهنيين، في شتى أصقاع العالم، بأن يعلموا معا لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة، ولكن دون أن يتقابلوا وجها لوجه، ومن الأمثلة الناجمة للمؤسسات الافتراضية على المستوى العالمي، "مؤسسات بيع الزهور" التي تتلقى الطلبات عبر الهاتف أو الفاكس أو عبر البريد الإلكتروني، وترسل هذه الطلبات إلى مزارع الورد مباشرة، التي تقوم بدورها بتحضير الورد المطلوبة، وتسليمها إلى مؤسسات الشحن السريع حول العالم، فتقوم هذه الأخيرة بتوصيل الطلبات إلى أصحابها خلال 24-48 ساعة⁽¹⁾.

الفرع الأول: الخطوات للانتقال إلى المؤسسة الافتراضية

أن مؤسسات الأعمال المعاصرة أصبحت تحتاج إلى أساليب الإدارة الرقمية (الافتراضية) لتتولى مهام تسيير مختلف وظائفها وأنشطتها وصولا إلى الأهداف الجديدة المنشودة بأكثر كفاءة وفعالية، حيث لم تعد نماذج الإدارة الحديثة أو الأعمال التقليدية تصلح للبيئة المتنامية كما ونوعا، وهكذا ظهرت بيئة العمل البديلة وهي العالم الافتراضي الرقمي الذي يجعل من أولوياته تطوير رأس المال الفكري والاهتمام بتشجيع التجديد والابتكار والتميز في الأداء عن طريق الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة والمتمثلة أساسا في شبكة الإنترنت وشبكات الانترنت والإكسترنات وغيرها من الوسائل التقنية المتطورة والمتحددة التي تم تسخيرها لخدمة الموارد البشرية وتطوير قدراتها، لخلق ثقافة ومناخ عمل مناسبين لأهداف المؤسسة وإيجاد مكان لها في خريطة اقتصاديات السوق المعاصرة⁽²⁾.

(1) - سليم الحسنية، مرجع سابق، ص 295.

(2) - د. بودي عبد القادر، بودي عبد الصمد: الإدارة الرقمية كإبداع في تسيير وتميز منظمات الأعمال - مع الإشارة لنموذج للإدارة الرقمية في المنظمات العربية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، يومي 13/12 ماي 2010، جامعة البلدة/الجزائر، ص 3.

إن المؤسسة تتحول كلياً من الحالة المادية القائمة إلى الحالة الإلكترونية (ومن ثم الافتراضية) فهي تتبنى نموذج أعمال جديد لخدمات وتطبيقات جديدة على الإنترنت، ويمكن توضيح ذلك من خلال مصفوفة فرص الأعمال الإلكترونية، حيث يتضح أن الخيارات الفرعية لإنجاز الأعمال إلكترونيا هي⁽¹⁾:

للحالة القائمة إلى البيئة الرقمية (الافتراضية) عن طريق تحريك لنفس منتجاتها وخدماتها عبر الإنترنت إلى زبائنها وبنفس نموذج الأعمال.

من الحالة القائمة المادية إلى الابتكار الإلكتروني وفيها تستغل المؤسسة خدمات الإنترنت من أجل تحسين وتجديد منتجاتها وخدماتها وإنشاء قيمة من أجل الزبون.

من الحالة القائمة إلى الاختراق الإلكتروني حيث يتم استخدام التكنولوجيا لإنشاء قدرات ومنتجات وخدمات جديدة كلياً لذا تأتي هذه المؤسسات بنموذج أعمال جديد يمثل مستوى وطريقة جديدة لخدمة السوق والزبائن.

فقد بدأت العديد من المؤسسات التقليدية ذات الوجود المادي والتي تحركت لتحقيق التواجد الإلكتروني لأعمالها بتحقيق نجاحات إلكترونية بصورة أكبر من منافسيها الذين أقتصروا عملهم عبر الإنترنت فقط (المؤسسات التي يطلق عليها كليك فقط "Click-only") فقد قامت إحدى الدراسات الحديثة بإجراء بحث على أكبر 50 موقع إلكتروني من مواقع تجارة التجزئة التي تم تصنيفها حسب عدد الزوار المتميزين الذين يدخلون ويتعاملون معها، وقد كشفت النتائج عن أن نسبة 56% من إجمالي تلك المواقع كانت من تجارة التجزئة التي تملك كل من كيانات ومتاجر فعلية وتمارس في نفس الوقت نشاطات بيع إلكترونية *Click-and-Mortar Retailers*، في حين كانت النسبة المتبقية والتي بلغت 44% من تجارة التجزئة العاملين فقط عبر الإنترنت *Internet-Only Retailers*⁽²⁾. إذن يمكن للمؤسسات المادية أن تتحول إلى إدارة أعمالها إلكترونيا بإتباع أحد الخيارين⁽³⁾:

الاتجاه القائم على الإنترنت: وفقاً لهذا الخيار فإن أعمال المؤسسات تكون بمثابة محفظة استثمارات أي وحدات مالية منفصلة عن التيار العام لأعمال المؤسسات الأخرى وذلك لحماية أعمالها الحالية واستمرارها في رسالتها وأهدافها وأساليبها الحالية.

الاتجاه القائم على النظم: وفقاً لهذا الخيار تكون أعمال المؤسسة الإلكترونية جزءاً من رؤية شاملة متكاملة، إذ إن أعمال المؤسسة مصدر لقدرات جوهرية فعالة في مبادرة المؤسسة على الإنترنت، فالأعمال ليست مجرد وحدة إدارية ولكنها جزء لا يتجزأ من نظام أكبر يساند ويحقق تدأوب الأجزاء من أجل أداء استراتيجي أفضل للمؤسسة.

هناك من يرى أن تطور المؤسسة الافتراضية وتحولها يجب أن يكون عملية مستمرة من إعادة التفكير في البناء وصولاً إلى الإستراتيجية الإلكترونية (الافتراضية) وتكاملها مع إستراتيجية الأعمال وهذه العملية تتضمن ثلاثة مراحل أساسية هي:

(1) - موسي سهام: مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية العلة "ولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014، ص 39.

(2) - محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص ص 350/351.

(3) - أ.د. عادل حرحوش الفرجي، د. أحمد صالح، د. بيداء ستار البياتي: الإدارة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010، ص 63.

◀ **المرحلة الأولى: المؤسسة الواعية إلكترونيا: (E-Aware Company)** وفي هذه المرحلة تبدأ المؤسسة بإنشاء موقع ويب **Web** (تشرع بحس الطوارئ حول الإنترنت)، فتعمل على استخدام موقع الويب لتوجيه وتقديم المعلومات لزبائن معينين من خلاله⁽¹⁾. وتعرف أيضا هذه المرحلة: **الدعم لإستراتيجية أعمال المؤسسة عبر الإنترنت:** في هذه المرحلة يتم تحديد ما يلي⁽²⁾:

- أهمية الأعمال الإلكترونية لأعمال المؤسسة.
- مدى قدرة المؤسسة على القيام بما يخدم مركزها التنافسي.
- الحصول على دعم الإدارة العليا المؤيد والمستمر لإدارة الأعمال الإلكترونية.

◀ **المرحلة الثانية: مرحلة الانطلاق الإلكتروني: (E-launch.Com)** وفيها تبدأ المؤسسة ببيع السلع على الإنترنت وإجراء التغييرات المهمة في عملية التوريد اللأورقية، إنها تعرف وتميز الفرص العميقة للأعمال ولعروض التجارة الإلكترونية وتطور بعض الاستراتيجيات الجديدة وتصنع تغييرات عملياتية وتكسب ميزة من هذه الفرص⁽³⁾. وتعرف أيضا هذه المرحلة: **بناء الإستراتيجية الإلكترونية⁽⁴⁾:** وهي المرحلة التي يتم صياغة الرؤية الإلكترونية، وتطوير التفكير الإستراتيجي الإلكتروني، ونموذج الأعمال الجديد وتتضمن هذه المرحلة العناصر التالية:

- تطوير نموذج الأعمال الجديد.
- تحديد القدرات الجوهرية.
- تكامل أعمال المؤسسة مع إستراتيجية الأعمال الإلكترونية.

◀ **المرحلة الثالثة: الأعمال الإلكترونية:** إن رؤية التجارة الإلكترونية للمؤسسة هي واضحة الآن لكل العاملين ولشركاء الأعمال، وفي هذه المرحلة فأن الثقافة الريادية (**Entrepreneurial. C**) تتجذر والمعرفة تتقاسم بشكل حر في كل المؤسسة ومستوياتها مدعومة بالشبكة الداخلية والخارجية⁽⁵⁾. وتعرف هذه المرحلة أيضا: **التنفيذ والمتابعة للإستراتيجية الإلكترونية⁽⁶⁾:** في المرحلة سيكون للمؤسسة موقعها الإلكتروني وأعمالها وعلاقاتها وتتضح نقاط قوتها وضعفها وفرصها وتحدياتها عمليا، وتتضمن هذه المرحلة العناصر التالية:

- تطوير سلسلة المؤسسة الإلكترونية التي تربط المؤسسة مع الأطراف الخارجية.
- توفير قاعدة بيانات المؤسسة والبرمجيات المناسبة لتأدية الخدمات.
- تطوير الإستراتيجيات الوظيفية المرتبطة بأعمال المؤسسة الإلكترونية.
- وضع معايير ومؤشرات تقييم الأعمال الإلكترونية من حيث الأداء الكلي ومدى تحقيق الأهداف الرئيسية.

أن كل مرحلة تختلف عن الأخرى من حيث التطور التكنولوجي والتعقيد في هيكلها التنظيمي، ففي المرحلة الأولى نجد أن المؤسسة تضع نظام إلكتروني داخلي وهذا لاستعمالها الإدارية مثل: تحويل الفواتير ومراقبة المخزون وتبادل جميع المعلومات المتعلقة بوظائفها، لكن من

(1) - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 46.

(2) - عادل حرحوش الفرجي، وآخرون، مرجع سابق، ص 65.

(3) - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 47.

(4) - عادل حرحوش الفرجي، وآخرون، مرجع سابق، ص 65.

(5) - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 47.

(6) - عادل حرحوش الفرجي، وآخرون، مرجع سابق، ص 66.

انتقلنا إلى مرحلة الأعلى نجد أن درجة التعقيد تزيد بحيث تعمل المؤسسة على وضع أنظمة متطورة وهذا لتوزيع وتسويق منتجاتها في جميع أنحاء العالم من جهة وإدماج جميع الموردين ضمن شبكتها المعلوماتية، وفي المرحلة الثالثة تعمل المؤسسة على توفير أنظمة تعريف بمنتجاتها على شبكة الانترنت وهذا بتوفير ما يسمى بـ: **الكتالوج** زيادة على تطوير نظام الاتصال بين جميع هيكلها الوظيفية ومواردها وموزعيها، وكأخر مرحلة في التحول نجد أن المؤسسة توظف نظام دفع أو تسديد محمي للمحافظة على نفسها والمتعاملين التجاريين من القرصنة⁽¹⁾.

الفرع الثاني: مستويات الافتراضية

تستجيب المؤسسات الافتراضية بشكل مثالي لحالات الدعم والإسناد التي يوفرها تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، فانتشار نشاطات وعمليات المؤسسات الافتراضية عبر مناطق وفضاءات جغرافية متناثرة تشمل العديد من الشركاء والزبائن من مختلف القطاعات، يخلق مشاكل تنسيقية لا مجال لمواجهتها من تقنيات راقية مثل أساليب الرقابة المتكاملة⁽²⁾.

لا يمكن الحكم على هذا المفهوم من وجهة النظر الايجابية أو السلبية، بعيدا عن خيالات "الكل يتواصل"، لا تستطيع أن تدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصورة جيدة إلا جزءا من الأعمال الاقتصادية الممارسة و/أو يتم استخدامها إلا من قبل عدد قليل من المتعاملين، وبالتالي يمكن أن يحدث التمثيل الافتراضي على مستويات مختلفة من المؤسسة، ويكون أكثر أو أقل وضوحا لها، وأن الأعمال المطورة في المجال تسمح بتحديد مختلف المستويات المتعلقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة: المستوى الفردي، المستوى المحلي، ومستوى المؤسساتي، وأخيرا مستوى مشترك بين المؤسسات⁽³⁾. وسنوضح مستويات الافتراضية في الجدول التالي:

الجدول رقم (I-7): مستويات الافتراضية		
أمثلة	الوظائف المرتبطة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	مستويات الافتراضية
تصميم منتج جديد من قبل فريق عمل افتراضي من خلال النظم الجماعية (<i>Groupware</i>) أو من خلال نظام المراسلة الإلكترونية (البريد الإلكتروني)	عملية الاتصال عن بعد لمحاولة تنفيذ عمليات مشتركة	المهام المحلية
تكامل عمليات الطلب، والتسليم المنتجات عن طريق نظام سير العمل أو التبادل الإلكتروني للبيانات (<i>EDI</i>)	تنسيق المهام لتحقيق الأنشطة المعنية	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بطريقة ما متكاملة على مستوى المؤسسة
دعم نظام الإكسترنال في تنفيذ المهام المشتركة بين مختلف المؤسسات	دعم التعاون مع المؤسسات الخارجية الشريكة	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (على المستوى) فيما بين المؤسسات

Source: Régis MEISSONIER, OP-CIT, P 74.

(1) - عدوكة لخضر، كروش محمد، بلميمون عبد النور، مرجع سابق، ص 08.

(2) - بشير عباس العلاق، طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 13.

(3) - Régis MEISSONIER, Op-Cit, P 74.

يبدو من المهم الآن أن نعتبر أن "درجات الافتراضية" المختلفة يمكن العثور عليها في المؤسسات، ويمكن أن تشارك الجهات الفاعلة الخارجية بالفعل في كل من المستويات المختارة، على سبيل المثال، يمكن تصميم منتج جديد من قبل فريق افتراضي (المستوى (2)) عن طريق إشراك الموردين والزبائن، إلخ.

على كل حال، هل تكون زاوية النهج المتبع وفقاً لحدود المؤسسة ذات صلة عندما لا نكون قادرين على تحديده بطريقة موضوعية، والجهات الفاعلة التي تنتمي إلى المؤسسة والجهات التي تكون خارجها؟، على سبيل المثال، في مؤسسة كبيرة، كيف ينبغي تأهيل الموظفين في إحدى الفروع التابعة لها؟، الأعمال المختارة هنا مثيرة للاهتمام، حيث أن زاوية النهج التي يتم النظر فيها هي في الأساس الوظيفة التي تحققها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عند كل مستوى: تنفيذ المهام المحلية (المهام الإدارية، البيع عبر الإنترنت لمنتج ما، إلخ)، تنسيق النشاطات (المذكرات المشتركة، قواعد البيانات، إلخ)، والتعاون فيما بين المؤسسات (نظام اليقظة الشبكي)، هذه النمذجة تبقى مفتوحة على الشبكة المتعددة العمليات الاتصالية داخل المؤسسة الواحدة وبين المؤسسات، والتي يمكن أن توجد عند كل مستوى⁽¹⁾.

- المستوى الأول: افتراضية المهام المحلية

بالنسبة لـ: (Saaksjarvi, 1997)، يمكن أن تلمس "الافتراضية" أولاً عمل العناصر الفاعلة (المتعاملين الاقتصاديين) بطريقة منفردة، وفي هذه حالة الموظف الذي يعمل عن بعد مع مؤسسته، أو زبائنها أو ... إلخ حيث يقوم بعمله وينفذ مهامه بشكل مستقل، ويتلقى التعليمات، ويرسل النتائج، ... وما إلى ذلك، وبالتالي يمكن تحديد أشكال مختلفة للعمل عن بعد، بالإضافة إلى الصورة الكلاسيكية التقليدية للموظف الذي يعمل في منزله، حيث نجد فريق الموظفين التقليدي (مندوبي المبيعات، الوكلاء المنتدبين لدى الزبائن) بالتنسيق عملهم مع المؤسسة عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصال (تكنولوجيات الانترنت)، مثال: الكمبيوتر المحمول، الجوال+المودم، وعندما تكون هذه المهام أكثر منهجية في طبيعتها (تتميز بالتنظيم)، وأن يتم تنفيذها من خلال عمل مشترك لعدة أفراد/موظفين الذين ينتمون لعدة مؤسسات، فقد يؤدي هذا إلى ظهور الفرق الافتراضية.

يسعى نظام مثل: "Groupware" (النظم الجماعية) إلى دعم التفاعلات والتعاون حول نشاط أو مشروع معين، ويعزز تحسين عمليات صنع القرار التي يمكن للجهات الفاعلة التدخل فيها بشكل متزامن أو غير متزامن في سياق التوزيع، ومن الضروري تطوير مثل هذه المعلومات الذكية وأنظمة صنع القرار، لجعل الصيغ الجماعية لعملية صنع القرار أكثر إنتاجية ... وبشكل عام لزيادة كفاءة وفعالية أداء المجموعات".
وتمس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة هنا بطريقة منفردة عمليات محددة: تسويق منتج، تصميم منتج جديد، R & D، ... إلخ، ولا يكون لاستخدامها بالضرورة له تأثير مباشر على تحقيق العمليات المجاورة، لأن هذا يميل إلى أن يكون هو الحال عندما يتم دمجها على مستوى المؤسسة.

- المستوى الثاني: افتراضية التنسيق

يتوافق هذا المستوى مع مستوى التكامل الداخلي، تستضيف منصة (أرضية) إلكترونية مشتركة مختلف التطبيقات التشغيلية للمستويات المحلية، ونتيجة لذلك، يتم مشاركة المعلومات بسهولة أكبر على المستوى العام للمؤسس، وعمليات الأنشطة تتم من خلال إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة بين مختلف أقسام ووحدات المؤسسة، بالربط المحتمل مع الشركاء الخارجيين، إن أنظمة مثل: التبادل الإلكتروني

(1) - Régis MEISSONIER, Op-Cit, P 73-79.

لبيانات (EDI) أو تطبيقات الأعمال المتدفقة (Workflow)، ستسمح بتحقيق عمليات التنسيق بين مختلف وحدات المؤسسة مع الزبائن، والموردين والمقاولين من الباطن ومختلف الشركاء الخارجيين.

على سبيل المثال، يدمج نظام الحجز الإلكتروني لتذاكر الطيران في: "SABAR" وينسق عمليات مختلف شركات الطيران ووكالات السفر التي جمعت حول هذا المشروع، ويمكن أن تشارك الجهات الفاعلة الخارجية عن المؤسسة في هذه العمليات، ويستفاد من تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة هنا أساساً بتنسيق نشاطات المؤسسة.

- المستوى الثالث: افتراضية التعاون

وعلى المستوى النهائي (الأخير) يمكن أن يدعم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أيضاً تعاون المؤسسة مع الشركاء الخارجيين، لم يعد الأمر يتعلق بتنسيق العمليات الروتينية غالباً في إنتاج منتج أو خدمة، ولكن يتعدى ذلك إلى التفاعل حول مشروع مشترك، يهدف إلى النمو والابتكار أو الإبداع، هذا التعاون يمكن أن يؤدي إلى تحالفات بين الشركاء، تنفيذ وإنشاء التكتلات، والتي يمكن بدورها تنفيذ وفرض الفرق الافتراضية، وأنظمة قاعدة المعارف المشترك... إلخ.

ولكن لا ينبغي أن ينظر إلى هذه المستويات على أنها مراحل متتابعة للعمليات الافتراضية، فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (بشكل جيد جداً) حسب هذه الحالة، لا يخصص سوى العلاقات مع الشركاء الخارجيين للمؤسسة، فمثلاً: حالة المؤسسات الصغيرة التي لا يزال التنسيق بين الجهات الفاعلة فيها تقليدياً بسبب صغر حجمها ولا شيء يمنع التعايش بين هذه المستويات المختلفة، إذ تتداخل ويكمل بعضها البعض، وليست كل منها محصورة في مجال معين، فالعمليات المنجزة والتي تتم بين الجهات الفاعلة (المتعاملين) عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتعلق أساساً بالمستويات المحلية والتنظيمية والمشاركة بين المؤسسات، على سبيل المثال، يعمل الفريق الافتراضي، مع الموردين والزبائن، بالدرجة الأولى على إنجاز وتحقيق مهمة محددة (المستوى (1) من النموذج)، ولكنه يعمل في نفس الوقت للتعاون بين المؤسسات (المستوى (3))، وبالمثل، العمليات الخاصة بالتجارة الإلكترونية لا يمكن أن تتعلق إلا بالأنشطة المقترحة من طرف المؤسسة (المستوى الأول: المهمة المحلية)، ولكن في الوقت نفسه تحتاج إلى تكامل الإجراءات في عمليات التنسيق الشاملة مع مصالح: الخزينة، المحاسبة، الشراء، إلخ (المستوى (2)).

بالنسبة إلى: (Venkatraman & Henderson, 1998) تمر مؤسسة الافتراضية عبر منصة إلكترونية تعمل على دمج تطبيقات قابلة للتشغيل البيئي، وتكييفها مع سياق كل من هذه المستويات، على سبيل المثال، يمكن أن يوفر موقع الشبكة الخارجية (الإكسترانت) الخاص بالمؤسسة وصولاً إلى المنتديات الإلكترونية التي طورتها فرق افتراضية (المستوى (1) من النموذج)، وخدمات تتبع الطلب بين الموردين والزبائن (المستوى (2))، وقواعد المعرفة الدولية للمؤسسات (المستوى (3))، إلخ، لا ينبغي النظر إلى هذا "الفضاء الوسيط الإلكتروني" على أنه ناقل للمعايير، يمكن تحفيز العديد من النظم الفرعية للمعلومات واتخاذ القرار في المؤسسة من خلال ذلك بينما يتم دمجها.

لهذا نرى أن المؤسسة الافتراضية رغم أنها في جانب أساسي منها تقوم على المعلومات التي يتم تبادلها وتقاسمها بوسائل إلكترونية ترتبط بالعصر الشبكي، فإن هذا المدخل التكنولوجي في التفسير لا يروي القصة كلها، فهذه المؤسسات وربما بأرجحية أكبر مما للبعد التكنولوجي، وتمثل استجابة فعالة للتطور في المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتسيير الأعمال، وهذا هو المدخل الإداري في تفسير هذه المؤسسات⁽¹⁾.

(1) - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 363.

وسنعرض المفاهيم والممارسات التي أدت بالمؤسسات المادية إلى أن تقترب من النشاط الافتراضي الذي يتسم بالتححرر من حدود المكان والتنظيم والقدرات الذاتية المحدودة وتحقيق تقاسم واسع وعميق للمعلومات وإمكانية العمل في الفضاء السوقي من أجل تحقيق ميزة تنافسية:

الجدول رقم (8-1): المفاهيم والممارسات الأساسية للإقتراب من المؤسسة الافتراضية		
المفاهيم	الممارسات	تفسير الإقتراب من النشاط الافتراضي
المرونة	إنتاج أنواع وتشكيلات عديدة من المنتجات باستخدام نفس المجموعة من الآلات.	ساهم في تفكيك منطق الخط الإنتاجي وبالتالي تحقيق الكفاءة خارج الطريقة الفضلى الوحيدة التي دعا إليها تابلور.
السرعة	سرعة الاستجابة للتغيرات في السوق والتكنولوجيا فرضت الرشاقة والتحجيم وتعجيل العمليات والجدولة والخطط.	من أجل كسب السرعة قرار الشراء بدلا من الصنع، التوريد الخارجي بدلا من الإنتاج داخل المؤسسة.
التحجيم	التخلص من الوحدات المتعثرة واستبدالها بالقدرات الأفضل للآخرين.	الصغير أفضل مادام الآخرون يمكن أن يعملوا من أجلنا.
التنظيم الأفقي والشبكي	التنظيم الأفقي وبدرجة أكبر الشبكي هو أكثر استجابة لتقاسم المعلومات وإدارة المؤسسة كثفة المعرفة.	التنظيم الشبكي ضروري لفرق العمل الافتراضية داخل المؤسسة وخارجها.
موقع العمل البديلة	يمكن للأفراد أن يعملوا من مكاتب خارج المؤسسة أو من منازلهم أو لدى موردي المؤسسة.	العمال الافتراضيون أكثر مرونة وأقل تكلفة لأن المؤسسة ستكون أصغر وأكثر مرونة.
التوريد الخارجي	الاستفادة من الأفضل في السوق، خفض المخزون أو المخزون الصفري.	التحرر من الإنتاج كل شيء، المخازن واستبدالها بعقود أو علاقة معلومات.
الائتلاف	الشراكات بدلا من التكامل المادي والمهري، التكامل من قدرات الآخرين ممكن ومطلوب.	أن الشراكة تعني أن مؤسسة أخرى أو طرف خارج المؤسسة أصبح جزء من المؤسسة، الافتراضي ممكن ومطلوب
النظر خارج مجال المؤسسة	استغلال الفرص خارج مجال تركيز المؤسسة.	فرص أكبر للأعمال والمؤسسة الافتراضية أقدر على تحقيق ذلك.
المنافسة على أساس المجموعة	المؤسسات التي ترتبط سوية من أجل هدف مشترك، ضرورة في مجالات الأعمال الأكثر تعقيدا وتطورا.	أن المؤسسات التي تكون كوكبة فعالة تكون أكبر قدرة على مواجهة المجموعات الأخرى وعلى فرض مواصفاتها الفنية في المجالات الأكثر تعقيدا أو تطورا.

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 366/365.

إذن، لم تعد المنافسة اليوم بين السلع والخدمات، بل أصبحت بين نماذج الأعمال وأن من بين أخطر وأحدث النماذج تلك التي تقوم على الاعتماد على الشبكة العنكبوتية والانترنت (أو تكنولوجيا الانترنت)، والتي أفرزت نوعا جديدا من المؤسسات يدعى المؤسسات الافتراضية التي

تستخدم الحاسب الآلي والشبكات وبرامج الحاسب الآلي المقعدة، التي عملت على تغير كل ما يخص عملياتها وخصوصا بعد استغلال شبكات الانترنت بشكل أوسع واعتبارها قاعدة التعاملات بين المؤسسات⁽¹⁾.

فالافتراضية تعرف على أنها عبارة عن قدرة مؤسسة ما على الحصول على الجدارات الحرجة (*Critical Competencies*) وتنسيقها بشكل متسق من خلال تصميمها لعمليات وأعمال ذات قيمة مضافة وآليات حاکمة تتضمن جدارات خارجية وداخلية لتقديم قيمة مميزة وفريدة إلى السوق، وتهدف العملية الإستراتيجية هذه إلى تحسين الوضع التنافسي للمؤسسات من خلال التمييز (*Differentiation*) في السوق (التأثير التنافسي)، إلا أن القول بأن هذا الهدف يتحقق فقط من خلال حشد الجدارات الخارجية وأيضا من خلال تصميم عمليات وأعمال تمتلك قيمة مضافة يعطي صورة مبهمه عن تنظيم المؤسسات الافتراضية، وعليه فإننا سنحاول تقديم صورة وثيقة الصلة بالموضوع في إطار الوضع التنظيمي للمؤسسة الافتراضية⁽²⁾.

المطلب الثاني: تقييم المؤسسة الافتراضية

إن الأساليب وتطبيقات العمل المؤسساتي الافتراضي دخلت بقوة في الكثير من المجالات على المستوى العالمي، وفي مقدمتها المجال التجاري، وربما يفرز لنا في المستقبل تطبيقات حديثة ناجحة للمؤسسات الافتراضية في قطاعات أخرى استجابة لبيئة العمل الافتراضي، أن الخصائص المتميزة للانترنت أكدت في مجال الأعمال على أن ثمة عالما رقميا ومؤسسات رقمية (الافتراضية) تنشأ وتتطور بسرعة مذهلة إلى جانب العالم المادي والمؤسسات المادية التقليدية القائمة، هذه الأخير والتي تتسم الاعتماد على الأصول المادية والبنية التحتية (المكان، الأبنية، الآلات،) التي تتطلب استثمارات ضخمة، أصبحت هذه المؤسسات المادية تعيش ضمن سوق سريع التغير والمنافسة يصعب مرجاته واللاحق به، وينظر إليها كروية متكاملة تقوم على إنتاج كل شيء داخل المؤسسة، وتنظيم هرمي يقوم على المهام المحددة بدقة في نظام تشغيلي محدد.

الفرع الأول: تحديات وعيوب المؤسسة الافتراضية

أن نقد موجه إلى المؤسسات الافتراضية كونها مؤسسات جوفاء (*Hollow Corporations*)، تقع تحت رحمة الآخرين في الإنتاج والأفراد والتوزيع وغيرها وتتسم بالأداء السيئ، وهذا ما ظهر جليا بعد نشر التقرير المالي عن مؤسسة: "أمازون - Amazon"، والذي أعدته *Lethman Brothers* وكشف عن الخلل الكبير في نموذج أعمال "أمازون" وفق معايير الأداء المالي وما ارتبط بذلك النموذج من خصائص أدت بعدد لا يحصى من تجار التجزئة إلى كارثة غير مسبوقة⁽³⁾.

جدير بالذكر أن أسلوب وتطبيقات العمل الافتراضي قد لا يناسب جميع المؤسسات الإدارية، خاصة تلك التي تتطلب مواولة مهامها تواصلًا مباشرًا مع جمهور المتعاملين (الزبائن)، لذلك يعتمد بعض المؤسسات إلى ممارسة جزء من نشاطاته بشكل افتراضي، مع الإبقاء على الجزء الآخر تقليديا، ولأمانة، فإننا لا نستطيع القول إن المؤسسات الافتراضية لا توجد فيها سلبيات أبدا، حيث إذ إن العمل الافتراضي قد

(1) - د. محمد نور صالح الجداية، د. سناء جودت خلف: *تجارة إلكترونية*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 262.

(2) - بشير عباس العلاق، طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص ص 9/8.

(3) - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 187.

يضعف من روح الفريق، ويقل من قنوات التعاون في بعض الأحيان، فضلا على تدني مستوى العلاقات اللارسمية (الاجتماعية) فيما بين الموظفين الافتراضيين. سنعرض نقاط الضعف المتعددة في كلا النوعين المؤسسة المادية والمؤسسة الافتراضية كالتالي:

الجدول رقم (9-I): نقاط الضعف في المؤسسة المادية والافتراضية		
العوامل	المؤسسة المادية	المؤسسة الافتراضية
الإستراتيجية	- الجمود الاستراتيجي وبطء الاستجابة	- التبسيط المبالغ به وفقدان التميز
التنظيم	- هرمي يقوم على المهام	- شبكي - هلامي يقوم على السوق
الحيز	- يخضع لقيود المكان الجغرافي	- انفلات الفضاء
القدرات (1)	- داخلية: كل شيء داخل المؤسسة	- خارجية: كل شيء لدى الآخرين
القدرات (2)	- أسرار يجب حمايتها	- منتجات لبيع سهلة الاستنساخ
الحصيلة	- ضحايا البنية التحتية	- ضحايا الآخرين (الموردين)
الميزة	- مستدامة مستحيلة أو صعبة التحقيق	- متطايرة غير قابلة للتنبؤ
طبيعة المؤسسة	- محافظة أقرب إلى استمرار الحالة القائمة	- فورية أسرع إلى التقليد في السوق
التكنولوجيا	- تحد من الاستجابة إلى التغيير	- متغيرة بسرعة تحد من كسب ميزة منها
المدخل	- تاريخي وتدرجي للتوسع وليس للتغيير	- نموذج الأعمال سيء الأداء والتغيير
الزبون (1)	- إنساني ينبغي الحد من حضوره	- إلكتروني كثير التجوال سهل التحول
الزبون (2)	- الولاء للعلامة الشهيرة	- الطلب على الجديد (سعي وراء المنتجات الحديثة)
المعلومات	- محدودة وصعبة التداول	- متكاثرة ومصدر لفوضى المعلومات
المنافسة	- فائقة تهدد السوق في الكامل	- فائقة تهدد القطاعات والشرائح السوقية.
الفرص	- محدودة وبطيئة ولكن قد تكون كبيرة	- فرض سريعة ولكن غير قابلة للحياة
العرض والطلب	- العرض يقوم في الغالب	- الطلب يقوم على الدوام
التوسط	- على حساب المؤسسة	- المؤسسة هي الوسط
الحاجة في الوقت الحاضر	- أنشطة رقمية - افتراضية لتكوين توافقية فعالة مادية-رقمية	- أنشطة مادية لتكوين توافقية فعالة رقمية-مادية

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 186/187.

مفهوم المؤسسة الافتراضية يشير إلى منهجية جديدة تقوم على الإستيعاب الشامل، والإستخدام الواعي، بالإضافة إلى الإستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والإتصالات الحديثة في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسات المعاصرة، وتسهم المؤسسة الافتراضية في تحقيق الغاية الأساسية للمؤسسات الساعية إلى التميز وذلك بتمكينها من بناء قدرات تنافسية عالية وفعالة تجعلها قادرة على الوصول السريع والمجدي للأسواق وإستقطاب معاملات الشرائح المستهدفة من الزبائن قبل غيرها من المنافسين، وضمان إستمرار تعامل الزبائن معها وولائهم لها⁽¹⁾.

(1) - بودي عبد القادر، بودي عبد الصمد، مرجع سابق، ص 08.

وفي المقابل هناك الوجه الآخر من الصورة والذي يتمثل في المآخذ والعيوب والتي يمكن أن نقول التحديات بالنسبة للمؤسسات الافتراضية، لأن على الرغم قدر أهمية وفوائد المؤسسة الافتراضية التي تسهل العمل للموظفين والزبائن والموردين...، فإن لها تحديات وعراقيل تكمن في طبيعة أعمالها في الغالب أو في بيئة الأعمال القائمة على المنافسة الحادة، والتي يمكن أن نلخصها في:

❖ **الإفتقار إلى القدرات الجوهرية الخاصة:** أن المؤسسات الافتراضية تبقى دائما تحت وطأت الموردين والشركاء الاقتصاديين، لأنه من الصعب التنسيق بينهم بشكل جيد يوصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، وهذا ما يجعل التنظيم أكثر تعقيدا مما نتصور، بالإضافة إلى كون المؤسسة الافتراضية تفقد هويتها من خلال تعاقدتها وتعاملها مع مجموعة من الموردين والشركاء والعمال من مختلف الجنسيات ويقطنون في مختلف البلدان⁽¹⁾. فالمؤسسات الافتراضية في هذه الحالة لن تظل تحت رحمة الآخرين فحسب، بل أيضا ستواجه صعوبات حقيقة في إجبار مورديها أو شركائها على التعامل معها، لهذا تلجأ بعض المؤسسات الافتراضية لمواجهة هذه المشكلة على التعاقد بنسبة كبيرة من إنتاج المورد (تصل إلى ما بين 30 - 70%) كوسيلة للضغط على المورد، وفي حالة إمتداد تعاملات المؤسسات الافتراضية إلى خارج حدود دولها في ظل العولمة، فإن النشاط الافتراضي لا يؤدي إلى شركة جوفاء حسب، وإنما أيضا إلى بلد أجوف⁽²⁾.

❖ **مشكلة التنسيق:** تستجيب المؤسسات الافتراضية بشكل مثالي لحالات الدعم والإسناد التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فانتشار نشاطات وعمليات المؤسسات الافتراضية عبر مناطق وفضاءات جغرافية تشمل العديد من الزبائن من مختلف القطاعات، يخلق مشاكل تنسيقية لا يمكن مواجهتها إلا من خلال تقنيات راقية⁽³⁾. إن اعتماد المؤسسات الافتراضية على موردين وشركاء وموزعين منتشرين في الوظائف والمهام على أنحاء جغرافية واسعة، وهذا مما يخلق مشكلة حقيقية في التنسيق، أن مشكلة التنسيق لا تعود فقط لتربط المهام (علاقات أسبقية أو تعاقب)، وإنما هي تحتاج التنسيق على أساس أفقي-شبكة الذي يقوم على السوق المفتوحة بكل ما يعنيه من علاقات متغيرة باستمرار من طلبية لأخرى⁽⁴⁾.

❖ **تقويض (انهيار) الأعمال السابقة:** إن الكثير من المؤسسات قد ترى أن النشاط الافتراضي لا بد من أن يحل محل النشاط المادي، كما أن اقتصاديات الأعمال الافتراضية يمكن أن تحل محل اقتصاديات وبدبيات الأعمال السابقة، وهذا كله سيكون على حساب استثمارات عظيمة للمؤسسات⁽⁵⁾. فالتاجر الافتراضية بخدماها الواسعة وتكلفة اتصالات صفرية يطرح التساؤل الجدي حول ما العمل مع المتاجر المادية؟، الخدمة الطبية الافتراضية على الشبكات تطرح التساؤل: حول ما العمل مع الكثير من عيادات الأطباء؟، وهذا ما ينطبق على نطاق واسع من الأعمال، ففي الكثير من الأعمال والمؤسسات فإن الأصول (**Assets**) التي كانت تقدم تقليديا على أنها مزايا تنافسية وعقبات دخول أمام المنافسين، يمكن أن تتحول مع المؤسسات الافتراضية إلى خصوم (**Liabilities**)⁽⁶⁾. والسؤال الذي قد يتبادر إلى الذهن الآن هو: "ما الذي يمنع للمؤسسات التي تمزج ما بين الوجود المادي الفعلي والوجود الإلكتروني تلك الميزة والتفوق عن المؤسسات العاملة فقط عبر الانترنت؟"، وتمثل الإجابة على هذا السؤال في أن هذه النوعية من المؤسسات يعرفها ويثق الزبائن في أسماء العلامات الخاصة بها بصورة

(1) - بوقفة عبد الحق، مايو عبد الله، مرجع سابق، ص 35.

(2) - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 371.

(3) - فارس فضيل، صدقاوي صورية، فرطاس فتحة، مرجع سابق، ص 10.

(4) - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 372/371.

(5) - د. محمد محمود المكاوي: الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 184.

(6) - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 372.

أكبر، كما أنها تملك قاعدة أكبر من الزبائن، ولديها معرفة وخبرة قوية وعميقة بالصناعات التي يعملون داخلها، ليس هذا فحسب، بل غالباً ما تملك هذه المؤسسات أيضاً موارد مالية ضخمة، وعلاقات جيدة مع مصادر التوريد الأساسية، وبالتالي فهي تستطيع من خلال مزج التسويق الإلكتروني بعملياتها القائمة على النواحي والأنشطة التقليدية المادية أن تقدم خيارات وحلول أكثر للزبائن المتعاملين معها⁽¹⁾.

لـ **التعقيد والتميع التنظيمي**: تعتبر شبكة الأعمال واحداً من أبرز مفاهيم المؤسسات الافتراضية، فتبادل الموارد يعد واحداً من الخواص الرئيسية للعلاقات ضمن شبكات الأعمال⁽²⁾. ورغم ما يفترض المؤسسة الافتراضية في من صغر في الحجم وسرعة في الاستجابة، فأنها تتسم بالتعقيد الكبير جراء التشبيك والصلات المفرطة بأعداد كبيرة من الموردين والوسطاء والزبائن وغيرهم في ظل شبكات الأعمال، هذا بالإضافة إلى أن المؤسسة الافتراضية بسبب كونها بلا حدود وتعمل في تداخل واسع مع السوق المفتوحة فإنها تواجه مشكلة التميع التنظيمي بعد أن تتحول من الهرميات والقنوات إلى الشبكيات، ومن العلاقات المحددة إلى علاقات السوق المفتوحة بما في ذلك مع العاملين الافتراضيين عن بعد والموردين والزبائن، وهذا كله سيغرق المؤسسة الافتراضية في فوضى لا حدود لها أيضاً⁽³⁾.

لـ **مشكلة ثقافة المؤسسة الافتراضية**: حيث أن المؤسسة التي تتعامل مع العمال الافتراضيين المنتشرين عبر مناطق جغرافية واسعة، يمكن أن تواجه مشكلة فقدان الهوية الناجمة عن عدم قدرة المؤسسة على تحقيق الوحدة والتجانس من خلال ثقافة المؤسسة، ومما يزيد من تفاقم هذه المشكلة هي أن المؤسسة الافتراضية في متابعة السوق وإنتهاز الفرص فيه، تعمل على أساس فرق وتنظيمات شبكية تتشكل وتحل مع كل مشروع أو طلبية أو مهمة، مما يجعلها تعمل وفق مفهوم: "ثقافة الليجو" نسبة إلى لعبة الأطفال الشهيرة، والتي تتكون من قطع يتم تركيبها بطريقة مختلفة في كل مرحلة لتكون صورة مختلفة في كل مرة، وهذا سيعني تدميراً آخر لعناصر قوة المؤسسة وفعاليتها كوحدة متجانسة فعالة من حيث الغرض الرؤية والأساليب⁽⁴⁾.

لـ **مشكلة المتعلقة بالثقة**: رغم أن الثقة هي الإطار المميز والأكثر أهمية في التعاملات والتفاعلات عن بعد عبر الانترنت بين المؤسسات وشركائها من الموردين والزبائن، إلا أن انعدام الثقة هو الأكثر شيوعاً وخاصة بالنظر إلى علاقة الزبون بالمؤسسة، من حيث الدفع، تصميم المنتج، ...، فالثقة عنوان التعاملات.

إن الاهتمام المبالغ فيه بـ: "NTIC" أدى إلى نسيان أن هذه هي جزء من نظام المعلومات وأن هذا الأخير هو تنظيمي أكثر من كونه تكنولوجي⁽⁵⁾. فالواقع أن هذا الوضع يفسر حقيقة الإحباط الذي يصيب الكثير من المؤسسات تجاه الانترنت، فهذه المؤسسات الافتراضية تمتلك مواقع على الشبكة وتحاول من خلال هذه المواقع إشباع حاجات عامة للزبائن مجهولي الهوية يتجولون عبر مواقع الشبكة من دون أن تكثر هذه المؤسسات بالتعرف عليهم شخصياً والتحاور والتعاون معهم بشكل صميمي متقن، ويبدو أن إنشاء موقع على الشبكة لا يضمن للمؤسسة الافتراضية صاحبة الموقع النجاح المنشود، ولا يشكل وحده أداة فعالة لتأسيس علاقات متينة مع الزبائن والحفاظ عليها⁽⁶⁾.

(1) - محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص 351.

(2) - بشير عباس العلاق، طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 10.

(3) - محمد محمود المكاوي، مرجع سابق، ص 184.

(4) - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 373.

(5) - Régis MEISSONIER, Op-Cit, P 311.

(6) - بشير عباس العلاق، طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 15.

وفي الوقت الذي نرصد فيه حالات نجاح العديد من هذه المؤسسات، تحقق الكثير منها فشل ومغادرة الأسواق الإلكترونية وحتى المادية منها، لأنها تتكبد خسائر جمة، ولا يمكن أن تستطیع بالفعل تحقيق أرباحا واعدة في المستقبل، وهذا لجملة من الأسباب التي يمكن لنا تلخصها فيما يلي (1):

- ❖ يندفع بعضها للدخول إلى السوق بدون أي تخطيط أو بدون إجراء الدراسة أو البحث اللازم لذلك.
- ❖ غالبا ما نجد أن أهدافهم الأولية تكون بسيطة وتمثل في تقديم عروض مبدئية للجمهور في حين يتطلب السوق أكثر من ذلك بكثير.
- ❖ يعمل الكثير من هذه المؤسسات بدون أن يقوم بتنمية أي إستراتيجية تسويقية فعالة.
- ❖ تميل هذه المؤسسات لبذل جهودا كبيرة لجذب زبائن جدد بدلا من محاولة الحفاظ على الزبائن الحاليين من خلال تنمية ولائهم وزيادة معدلات تكرارهم للشراء.
- ❖ تندفع العديد من هذه المؤسسات إلى تكثيف جهودها على مجرد عمليات البيع والتحصيل، مما يجعلها تذهب إلى الأسواق في كثير من الأحيان من خلال تصميم رديء أو فقير لموقع الويب الخاص بها.
- ❖ يؤدي التصميم السيئ لموقع الويب إلى خلق تعقيدات في التعامل مع هذه المؤسسات، ناهيك أيضا عن صعوبة الملاحظة والبحث داخلها.
- ❖ نقص الثقة في التعامل مع الموردين وبالأخص الزبائن.
- ❖ قد تفتقد بعض مؤسسات الافتراضية إلى وجود نظام توزيع مصمم بشكل جيد عندما تصل أوامر الشراء إليها، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى صعوبة وصول المنتجات في الوقت المناسب لزبائنهم، ويقلل من سرعة الاستجابة للشكاوي والمشاكل التي يواجهها هؤلاء الزبائن.
- ❖ وأخيرا، نستطيع أن نلاحظ ونؤكد على أن سهولة دخول منافسين جدد لسوق الويب، وكذلك سهولة تحول الزبائن إلى مواقع ويب أخرى ممن تقدم أسعار أفضل، قد يعمل على دفع العديد من المؤسسات الافتراضية إلى بيع منتجاتها عند مستوى سعري منخفض يوصف أحيانا بأنه مستوى قاتل يقضي على وجود أي هامش للربح يمكن تحقيقه.
- ❖ ومما لا شك فيه أن المؤسسات الافتراضية تتطلب توجهات ذات أبعاد إستراتيجية بشأن أوضاعها المستقبلية، تؤهلها للقيام بدور مؤثر في سوق العمل، هذه الأبعاد تحافظ من خلالها على الميزة التنافسية في تفاعلها مع المؤسسات الأخرى، خاصة أننا نعيش في عالم يحكمه نظام شمولي يتخطى حدود الدول في شتى نواحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، نظام يقوم على عولمة النشاطات المالية والإنتاجية والتسويقية والتكنولوجية والمعلوماتية.
- ❖ إن هذه التحديات والعيوب تكمن في ما مدى تأثيرها في الاقتصاد، ومدى قدرتها على تحقيق المنافع الاقتصادية، إن معظم المؤسسات تهدف إلى محاولة الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، إلا أن الاعتماد على هذا الجانب قد يكون مهددا لها ويظهر ذلك خاصة في الصناعات التي تشهد تطورا سريعا مثل: مجال صناعات الحواسيب، لذا يكمن دور المؤسسات الافتراضية في محاولة التغلب على هذا الجانب، لأنها تعتبر ذات مرونة كبيرة وقدرة على التأقلم مع التطورات التكنولوجية، عكس المؤسسات التي تعتمد على الوسائل المادية خاصة الآلات الضخمة، فإنه من

(1) - محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص ص 346/347.

الصعب إن لم نقل من المستحيل عليها مواكبة هذا التغيير، كما أن المؤسسات الافتراضية يمكن لها أن تكون حلا من الحلول للإندماج مع مؤسسات أخرى لتحقيق أهداف مختلفة⁽¹⁾.

الفرع الثاني: فوائد ومزايا المؤسسة الافتراضية

وإذا أردنا إلقاء ضوء على مزايا هذه المؤسسات الافتراضية، فسوف نجد أنها تتسم ببساطة الهياكل التنظيمية بالإضافة إلى أنها تتميز من جهة بدرجة عالية من المرونة، ومن جهة أخرى إلى تبسيط إجراءات العمل ومن ثم تيسير عملية الوصول إلى الأهداف والغايات النهائية، وهذا ما يؤدي سهولة العمل الافتراضي نظرا لعدم الحاجة للعديد من الوظائف في حال انتقال التعاملات من الاتصال المباشر إلى الاتصال الإلكتروني، الأمر الذي يعني استبدال الموظفين التقليديين بقوة عمل افتراضية، يضاف إلى هذه المزايا ما يرتبط بتجنب تكاليف انتقال الأفراد العاملين من وإلى أماكن عملهم، مع عدم تحمل أي نفقات خدمية تتعلق باستهلاك الماء والكهرباء، إذ إن الموظف الافتراضي سيقوم بمزاولة نشاطاته من أي مكان يرغبه بعيدا عن أي قيود غير مبررة تفرض عليه الوجود القسري بشكل يومي في موقع العمل.

أن المؤسسات الافتراضية التي تعمل فقط في فضاء الأعمال المصنوع من المعلومات والرقميات بدون بنية تحتية مادية واسعة، تتطلب استثمارات كبيرة (وأن كانت لها بنية تحتية رقمية تتكون من نموذج أعمال وموقع على الويب وبرمجيات تطبيقية... إلخ)، رؤية رقمية تقوم على إنتاج كل شيء خارج المؤسسة من خلال موردين أو تقديم كل الخدمات التي تتعامل معها بالاعتماد على قدرات الآخرين، تنظيم أفقي وشبكي يقوم على أساس السوق وطلبياته، وقدرات جوهرية خارجية لدى الموردين يتم استخدامها من خلال عقود تتكامل مع تقاسم كثيف وفعال للمعلومات، وتمثل هذا النمط مؤسسات مثل: "ايروتيك- Aerotech" التي أوجدت المصنع الافتراضي، ومؤسسة "E-bay" كمكتب لحفظ الاتفاقيات وعقود التأمين وقواعد البيانات، ومؤسسة "Idealabi" كبائع إلكتروني لسيارات لدى الموزعين الآخرين، وأخيرا مؤسسة "أمازون كوم" - "Amazon.com" التي ليس لها متاجر مادية أو مخازن للكتب، ومع ذلك فهي تقدم من خلال متجرها الافتراضي أو موقعها على الانترنت "25 مليون كتاب" أكبر بعشر مرات مما تعرض أكبر سلسلة للمعارض الكبرى للكتاب⁽²⁾.

هناك عدة فوائد المؤسسة الافتراضية من خلال تعاملها عبر الانترنت أهمها خفض تكاليف الاتصال وتبادل المعلومات مما يؤثر على زيادة إنتاج المؤسسة، بالإضافة إلى القدرات التنافسية التي تتضاعف عند التعامل عبر الانترنت، لكن يجب على المؤسسات ربط علاقات مميزة من كل زبائنها ومع مصادر التمويل كالبانوك... إلخ، كما يمكنها الاستفادة أيضا من الأرباح التي تجني وبشكل كبير⁽³⁾.

يبدو جليا أهمية وجود مؤسسات افتراضية في اقتصاد معرني متطور، فلم تعد الأساليب التقليدية في الإدارة والتنظيم قادرة على الاستجابة لمطلوبات المرحلة الجديدة ومجمل التطورات الحاصل والتي ستحصل فيها، إن المطلوب حليا مزيد من تبادل الخبرات والمعارف بين المؤسسات لغرض تكوين وتصميم مؤسسات تستجيب للمنافسة الدولية وطلبات الزبائن⁽⁴⁾. وجدير بالملاحظة بأن هذا النموذج الجديد (المؤسسة الافتراضية) من شأنه أن يؤدي إلى تفعيل مجموعة من التغييرات الأساسية الهامة التي تساهم في⁽⁵⁾:

لل توفير الراحة للزبائن في تسوق مختلف السلع والخدمات.

(1) - بوقفة عبد الحق، مايو عبد الله، مرجع سابق، ص 34.

(2) - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 185.

(3) - بوقفة عبد الحق، مايو عبد الله، مرجع سابق، ص 33.

(4) - بشير عباس العلاق، طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 17.

(5) - محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص 318/319.

للتحقيق عنصر السرعة في إنجاز معاملات الشراء والبيع.

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

للزيادة حجم المعلومات التي ستتوافر عن المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات لزيائنها.

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

إن المؤسسة الافتراضية هي مجموعة من المؤسسات أو الأفراد المتصلين مع بعضهم البعض عن طريق شبكة تعمل بشكل جماعي للاستفادة من مزايا تبادل فرص العمل المتغير باستمرار، وتختلف هذه المؤسسات عن النمط التقليدي الذي يتم فيه اندماج المؤسسات واستيلاء بعضها على الآخر، فالمؤسسات الافتراضية يتقاسمون التكاليف والمهارات وإمكانية الوصول إلى الأسواق الدولية فيما بينهم ويسهل كل شريك في المؤسسة من العمل أو بالجمال الذي يتقنه بشكل خاص. إن اعتمادها على قدرات الآخرين (المؤسسات الافتراضية) يتيح لها قدرة إختيار أحسن مورد وبأقل تكلفة، كما أن لها القدرة على الاستجابة للتغيرات السريعة في الاقتصاد، ويمكن لها أيضا تغيير نشاطها وبشكل سريع إن لزم الأمر⁽¹⁾. كما تمثل أسلوب عمل مفتوحا لتسيير الأعمال والنشاطات الافتراضية، يختلف عن كل الأسس والمبادئ والآليات في الإدارة الحديثة ذات النهج المكاني الضيق، إن المؤسسة الافتراضية بمنزلة فلسفة عمل جديدة تماما، لا تمت بأي صلة إلى المؤسسات التي سبقت ولادتها⁽²⁾. حيث تستطيع المؤسسات الافتراضية التكيف والتطور بما يلاءم العصر الحديث والتطورات التي تطرأ على ساحتي التقنيات والبرمجيات، أيضا تعتبر المؤسسات الافتراضية مرنة جدا، تكون صغيرة بالتحكم والضبط للأصول والموارد البشرية فيها وكأنها مؤسسة صغيرة جدا، وبنفس الوقت تكون مرنة بحيث تنتج هذه المؤسسة الافتراضية الصغيرة ما تنتجه المؤسسات التقليدية الضخمة، وذلك بسبب التقنيات الجديدة التي تستخدمها وبسبب اعتمادها على إستراتيجية قوية في التسيير وتنظيم العمل⁽³⁾.

إذا ما أخذنا بالحسبان حقيقة أن الممارسات الفضلى تتجسد في تقليص التكاليف وتعزيز الأداء وضمان السلامة والأمان وتحسين مستويات جودة الخدمات والسلع، فإن تجارب المؤسسات الافتراضية الرائدة مثل: "Amazon و e-bay" وغيرها كثير، تشير (بما لا يقبل الشك) إلى أن نجاحات هذه المؤسسات جاءت بفضل قوة إرادتها الرقمية (الافتراضية) المفتوحة ومتانتها من جهة، ومن جهة أخرى القدرة على تحقيق أعلى درجات المرونة والسرعة في الأداء التنظيمي وهذا من خلال أن الإدارات الرقمية تستخدم قدرات كل من التكنولوجيا والموارد البشرية إلى أقصى مدى⁽⁴⁾.

على الرغم من كل شيء، فإن العمل المؤسسي الافتراضي يعد فكرة ذكية وأسلوبا مبتكرا فرض نفسه في سوق العمل، استجابة لطبيعة الانفتاح البيئي الذي نعيشه في عالمنا المعاصر، وبذلك أصبحت سمة الفصل بين الفرد العامل من جهة والمؤسسة التي ينتمي إليها من جهة أخرى، ميزة من بين ميزات كثيرة للإدارة المعاصرة، القادرة على تسخير مفهوم العمل عن بعد من خلال بناء مؤسسات افتراضية (لا مرئية) بدأت ملامحها تظهر في العديد من القطاعات.

(1) - بوقفة عبد الحق، مايو عبد الله، مرجع سابق، ص 35.

(2) - بودي عبد القادر، بودي عبد الصمد، مرجع سابق، ص 08.

(3) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 29.

(4) - بودي عبد القادر، بودي عبد الصمد، مرجع سابق، ص 12.

المطلب الثالث: عوامل تفضيل أداء المؤسسات الافتراضية

إنَّ بيعة الأعمال أصبحت ذات طبيعة متداخلة ومتقلبة، وعصرنا الحاضر فرض وسيفرض في المستقبل نماذج المؤسسة لم يكن لها وجود من قبل، بالإضافة إلى المؤسسات التقليدية ظهرت مؤسسات الافتراضية (ديناميكية) تسعى نحو التكيف مع محيطها البيئي، استجابةً منها للتقدم المعرفي المتنامي يوماً بعد يوم، خاصةً في المجالين التقني والإلكتروني، وتجاوباً في الوقت ذاته مع مقتضيات ما بات يعرف بالاقتصاد المبني على المعرفة، إنَّ وجود المؤسسات الافتراضية حياتنا المعاصرة يعدُّ أمراً في غاية الأهمية، لكن يبقى الغاية في الوجود نفسه.

تمارس المؤسسات الافتراضية عملها في بيعة تنافسية مليئة بالعوامل والمعلومات التي تحمل معها العديد من الفرص والتهديدات، ولهذا مطلوب منها دراسة وتحليل تلك العوامل بجانب اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات والعمل من خلال الانترنت والبريد الإلكتروني، والاعتماد على الحاسوب والفاكس وغيرها من الوسائل الحديثة، وقد تكون المؤسسة الافتراضية دائمة في ممارسة نشاطها وتشمل جميع عملياتها مصطلح الافتراضية سواء في التسيير أو الفرق أو الأنشطة، كما قد تكون المؤسسات الافتراضية مؤقتة استجابة لفرصة معينة متاحة في السوق كقيام مشروع افتراضي ومع نمو السوق وانتعاشه تظهر المؤسسة الافتراضية⁽¹⁾. لذلك لا بد إتباع خطوات التي تفعيل أداء المؤسسة وتميز عن غيرها⁽²⁾:

للم حسن التخطيط المسبق للمشروع وعدم البدء بتسرع وطريقة عشوائية.

للم مراعاة قواعد البيع والشراء على الشبكة الدولية التي حددتها لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي والقوانين المحلية.

للم دراسة السلعة التي سوف يبيعهها الموقع أو يتعامل فيها من حيث دخولها وخروجها من دول العالم المختلفة، فبعض دول العالم تحظر إستيراد أو تصدير بعض السلع، ولا مانع من أن يحتوى الموقع على ملاحظة في مكان واضح تحلي مسؤولية صاحبه عن أي مشكلات تنشأ عن دخول السلعة المباعة لأي دولة.

للم دراسة الأسعار العالمية للسلعة أو السلع التي سيتم التعامل فيها وذلك لتحديد مدى إمكانية المنافسة فيها.

للم التعامل مع مواقع أقدم على الشبكة الدولية تكون ذات خبرة ويمكن الاستفادة منها، ولا بد من البعد عن التقليد الذي يفقد الموقع تميزه وشخصيته المستقلة.

ولعل أفضل تجسيد لحيوية المؤسسات الافتراضية وديناميكيته ودورها في تفعيل نتائج الأعمال وتعظيمها، هذا التحول الكبير الملحوظ الذي تشهده بيعة الأعمال اليوم، من المؤسسة المكانية الحديثة إلى المؤسسة الرقمية/الافتراضية، حيث تتسارع خطى الشركات والمؤسسات الكبيرة الحجم والمتوسطة والصغيرة لتنتقل بشكل نوعي إلى عالم المؤسسات الرقمية الافتراضية تاركة وراءها كل ما تعلمته عن الإدارة المكانية الحديثة، فقد صار من أبرز معايير تقييم رقي المؤسسات قدرتها على التحول من الأنماط الإدارية الحديثة إلى الأنماط الرقمية (الافتراضية) في إدارة الأعمال⁽³⁾. فيمكن في هذه الحالة للمؤسسة أن تتحول إلى مؤسسة مادية إلكترونية مما يمكنها من تجنب خطر عزلة أعمالها المادية الحالية عن تيار الأعمال الإلكترونية وخطر الاندفاع السريع نحو الانترنت، فمثلا مؤسسة: "dell" قدمت نموذجاً ناجحاً لمؤسسة مادية تنتج الحواسيب وتبيع من خلال طلبات الهاتف والفاكس أو عن طريق موزعين أو عن طريق البيع المباشر، إذن المبادرة الإستراتيجية تكمن في إيجاد قدرات جوهرية قابلة للحياة من الناحية المادية الإلكترونية لتحقيق ميزة تنافسية قابلة للاستدامة، وهذا يتطلب مقدرة ابتكاره في مجال الإستراتيجية لا

(1) - هيثم حمود الشبلي، مرجع سابق، ص 347.

(2) - بوقفة عبد الحق، مايو عبد الله، مرجع سابق، ص 32.

(3) - بودي عبد القادر، بودي عبد الصمد، مرجع سابق، ص 09.

تقل عن المقدرة الابتكارية في مجال تكنولوجيا الحديثة⁽¹⁾. ولتحقيق فعالية الأداء هذه المؤسسات، يجب العمل على تقديم الابتكار وفقا للأهداف المحددة، وحتى يتم ذلك، من المهم تهيئة نمط محدد من المزايا لنموذج تنظيمي مبتكر بنجاح من خلال⁽²⁾:

• تبني نظم إلكترونية وبشرية تستجيب للفضاء الافتراضي.

• الاهتمام بالدقة وتحليل المعلومات وفتح قنوات تدفقها، فالإدارة الافتراضية تقوم على الشفافية والتغيير المستمر، وهي ضد الإدارة الهرمية والاتجاهات الأحادية في الاتصال.

• أولويات الإدارة الافتراضية: المعلومات والمعرفة، الشبكة والاتصال، الأداء والموظفون أحراراً.

• الإدارة الافتراضية تنهي عصر القيادة والتأثير بقوة الشخصية، وتدير بالقيادة الرقمية.

• إن تعامل المؤسسات الحديثة مع مستلزمات اقتصاد المعرفة اقتضى منها الاستناد على مجموعة البدائل المرتكزة على المعرفة ذاتها، أهم هذه البدائل ما يلي:

- إتباع منهجية البحث العلمي وطرق التفكير المنظومي *Systemic Thinking* كأساس في التخطيط والتفكير واتخاذ القرارات.
- الحرص على تنمية التراكم المعرفي من مختلف مصادره الداخلية والخارجية، والتحديث المتواصل للمعرفة المتاحة، والاتصال الإيجابي بمصادر المعرفة الأهم بالنسبة لأنشطة المؤسسة وغاياتها.
- الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة في تحديد الأهداف والغايات، وتخطيط البرامج والتوجهات المستقبلية، وتصميم الأنشطة وتحديد التقنيات المناسبة، وتنفيذ الواجبات والمهام على جميع المستويات، ثم متابعة الأداء وتقييم الإنجازات.
- احتلال العاملين ذوي المعرفة *Knowledge workers* النسبة الغالبة من وظائف المؤسسة، وتركيز مهاراتهم وقدراتهم في أساليب التفكير العلمي والابتكار لحل مشكلات العمل وتطويره.
- تزايد أهمية الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة الأعلى، التي تستثمر في بناء وتنمية القدرات المحورية *Core Competencies* التي تستخدم في رفع عوائد الأنشطة في سلسلة القيمة للمؤسسة *Value Chain*.
- تحديد مواقع العاملين في هيكل السلطة بالمؤسسة بقدر ما يتمتعون به من معرفة، وتناسب الصلاحيات والإمكانات الموفرة لهم مع أهمية وندرة تخصصاتهم المعرفية، كما ترتبط مكافآتهم أشكال الحوافز والتقدير والتقييم بقدر ما يتمتعون به ويمارسون من طاقات معرفية.
- تزايد إمكانات وفرص إنتاج وتنمية المعرفة داخلياً، وسهولة وكفاءة عمليات تبادل وتداول المعرفة بين أجزاء المؤسسة دون حواجز أو عقبات.
- الحرص على نشر المعرفة المتاحة للمؤسسة، وتيسير التعامل بها لجماهير مختلفة ومتنوعة عبر وسائل الاتصال بأنواعها.
- زيادة فرص وسرعة التعلم التنظيمي، إذ تصبح المعرفة الدالة على نتائج الأداء وخبرات الآخرين متاحة بما يؤدي إلى تحسين قدرات الأفراد وطاقاتهم المعرفية.
- الاستثمار في عمليات الابتكار والتجديد وتطوير المنتجات، واتجاه العاملين إلى المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم بما يزيد من قدرات المؤسسة التنافسية.

(1) - عادل حرحوش الفرجي، وآخرون، مرجع سابق، ص 62.

(2) - بوزيان عثمان، مرجع سابق، ص 10/09.

المبحث الثالث: دور تكنولوجيا الانترنت في ظهور المؤسسات الافتراضية

تعد المؤسسات الافتراضية سمة من سمات الاقتصاد الرقمي، وثورة حديثة في الفكر التسييري، فهذه المؤسسات ستؤدي لإزالة الكثير من المصطلحات مثل السلطة والمسؤولية ووحدة التوجيه، وتسعى إلى نقل أنشطة وعمليات المؤسسة إلى بيئة الإلكترونية للعمل عن بعد، مما يسمح للمؤسسة الافتراضية بتوسيع دائرة نشاطاتها مكانياً وزمناً وتحقيق التفاعل المتزامن، حيث تعتمد تكنولوجيا الانترنت على ربط الأفراد والأصول المادية والأفكار والموردين والزبائن والمنافسين باستخدام تقنيات وتكنولوجيا الاتصال اللاسلكي والمعلوماتية، وقد ساعدت الأدوات الحديثة للاتصال على انجاز الأعمال بكل سهولة وسرعة، وهذا ما تنفرد به عن النمط التقليدي الذي يتم فيه اندماج المؤسسات واستيلاء بعضها على بعض الآخر، فالمؤسسات الافتراضية تعبر عن عدد من المؤسسات التي تتقاسم التكاليف والمهارات والكفاءات الجوهرية التي تمكنها من الدخول إلى الأسواق الدولية.

المطلب الأول: تطور نشاط المؤسسات الافتراضية في ظل تكنولوجيا الانترنت

تواجه المؤسسات في هذه الأيام بيئة حركية عاصفة تتطلب استجابات مرنة وسريعة لمطالب الأعمال المتغيرة، ولم تعد الأساليب والأشكال التنظيمية القديمة التقليدية في تسيير المؤسسات قادرة على استثمار فرص المرحلة الجديدة، التي تسند إلى التكنولوجيا الانترنت وتبنى عليها، حيث تشهد الأعمال عبر الإنترنت نمواً سريعاً بفضل ما توفره شبكة المعلومات الدولية من وسائل حديثة في التعاملات الاقتصادية والاجتماعية، التي ساهمت في التفاعل بين مختلف القطاعات والزبائن، ونتيجة لذلك ظهرت المؤسسات الافتراضية، وقد تطورت هذه المؤسسات مع مرور الزمن حسب التيارات والمناهج التسييرية ووفقاً لبعض المؤشرات، يمكن توضيحها في التالي.

الفرع الأول: تطور نشاط المؤسسات الافتراضية حسب المناهج والتيارات التسييرية

انتقلت الانترنت منذ منتصف التسعينات من أغراض محدودة (أكاديمية وعسكرية) إلى الأغراض والاستخدامات التجارية لتظهر الأعمال الإلكترونية كنماذج أعمال وفرص وقواعد جديدة في إنشاء القيمة والثروة والميزة التنافسية⁽¹⁾. إن الإدارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية كانت قبل ظهور شبكة الانترنت في مرحلة تطور خطية بطيئة، لكنها قفزت إلى مرحلة نوعية بفضل استخدام تكنولوجيا الانترنت لتمثل أهم ظاهرة تاريخية وتكنولوجية رافقت ولادة القرن الواحد والعشرين، أما عن التجارة الإلكترونية والمصارف الإلكترونية والخدمات الإلكترونية فقد ولدت في بيئة الانترنت، وتطور استخدام الويب وتكنولوجيا الانترنت، لقد غيرت هذه الأخيرة قواعد العمل في عالم الأعمال، لأنها مكنت قبل كل شيء من استثمار الفرص المتاحة في بيئة تكنولوجيا المعلومات لتحقيق نمو مطرد ومكاسب كبيرة⁽²⁾. إن تطور الدراسات المتعلقة بممارسة النشاط عبر الانترنت كانت مرتبطة بمراحل تطورها حيث، ظهر ثلاثة تيارات أساسية في هذا المجال تمثلت في التالي:

أولاً: التيار المنهجي

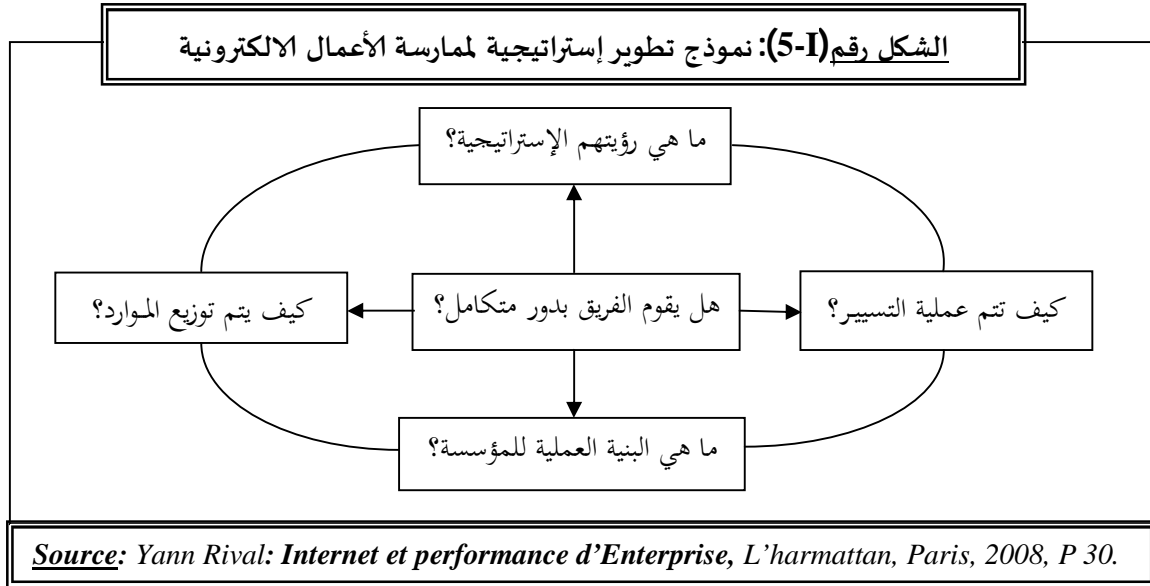
ارتكزت أعمال الباحثين في هذا التيار على التساؤل التالي: كيف تعمل الانترنت؟ وتم البحث عن الشروط الأساسية التي تجعل المؤسسة أكثر استعداداً لممارسة التجارة الإلكترونية بشكل صحيح بالبحث على مختلف عوامل النجاح، وهذا ما قام به كل من (Pillet et Rolle)

(1) - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 14.

(2) - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 70.

(2002) حيث حاولا تحديد الشروط الأولية لنجاح مشروع التجارة الالكترونية مستقبلا، بتحضير مؤشر يقيس أداء التجارة الالكترونية بدمجه في بنية ومحيط المؤسسة يأخذ هذا الأخير إجراءات تحصيل الربح، مقاومة التغيير والمرونة بعين الاعتبار عند وضع المشروع، أما كل من (Raymond et Rivard, 2002) فقد قاما بتحديد العوامل التي تساعد على التحول إلى ممارسة التجارة الالكترونية وذلك بدراسة حالة وكالات السفر الكندية، وحاولوا فهم الأسباب والأهداف التي توضح كيفية التأقلم مع التجارة الالكترونية، عن طريق تحديد أثر كل من المحيط والإستراتيجية التسويقية والتنظيم في مجال السفر على ميكانيزمات التجارة الالكترونية⁽¹⁾.

إذا كانت المؤسسة ككيان مادي هي التجسيد لرأس المال في العصر الصناعي فإن الأعمال الإلكترونية (الافتراضي) تعمل الشيء نفسه في الاقتصادي الرقمي من حيث توفير فرص الأعمال في قطاع آخذ بالتوسع وذو قيمة حدية تتفوق على القطاعات التقليدية الأخرى، فمنذ منتصف التسعينات كانت خصائص الأعمال والأصول وقدرات الإنتاج والتسويق والتوزيع المادية تتراجع في الأهمية وفي دورها المتعلق بإنشاء القيمة في مقابل تطور وتوسع الأعمال الإلكترونية في أبعادها الافتراضية والرقمية، حيث أن سلسلة القيمة الافتراضية تنشأ وتتطور في فضاء الأعمال وأسواقها الافتراضية أكثر مما تجري في عالم الأعمال المادية وأسواقها المكانية⁽²⁾. ونجد أيضا دراسة (Venkatraman, 2000) تم خلال هذه الدراسة تطوير إستراتيجية لممارسة الأعمال الالكترونية تركز على خمسة أسئلة رئيسية وفقا للشكل التالي:



من الضروري تحديد الرؤية الإستراتيجية بالنسبة للنشاط الافتراضي لأنه يجب تخفيض التكلفة عبر الانترنت انطلاقا من التنوع في العروض أو إيجاد نشاطات جديدة، كما أنه يجب التأكد من ضرورة وجود تكامل بين النشاط الافتراضي والعادي للمؤسسة، والأخذ بعين الاعتبار الموارد المتوفرة (الموارد البشرية، التكنولوجية، والمالية) ويجب العمل دوما على اكتساب وتطوير الموارد الداخلية، أو اختيار إستراتيجية التحالف لجلب موارد خارجية⁽³⁾.

(1) - موسي سهام، مرجع سابق، ص ص 30/29.

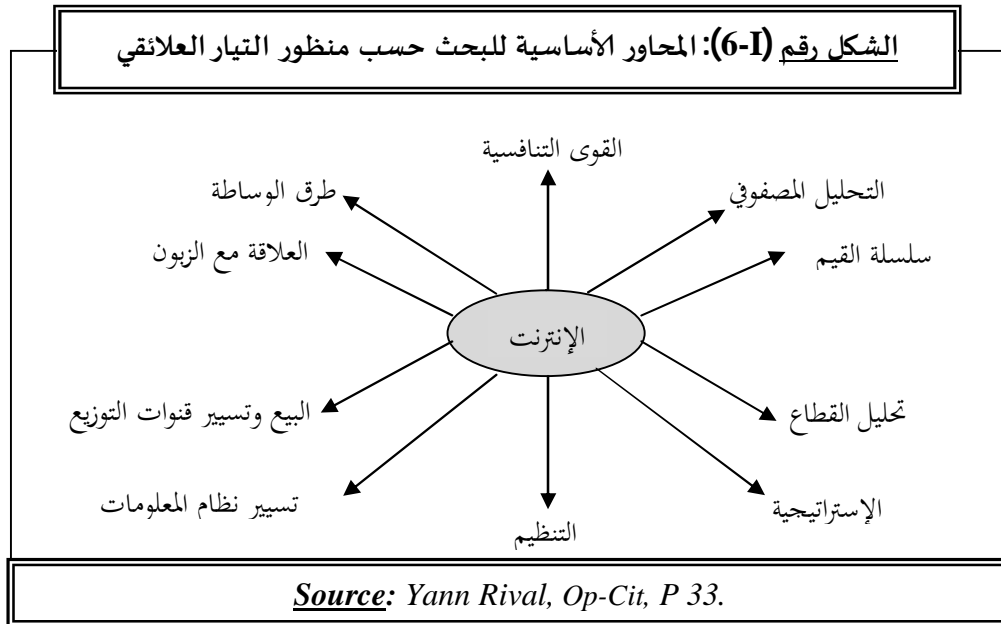
(2) - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 20.

(3) - موسي سهام، مرجع سابق، ص 30.

ولكي نتعرف أيضا على أهمية تكنولوجيا الانترنت وتأثيرها بالنسبة للإدارة الدولية نذكر مثلا: أن قيمة ما ينفقه قطاع الأعمال هو: "470 بليون دولار" تخصص لشراء المنتجات والخدمات من خلال شبكة المعلومات العالمية، ومن المتوقع أن تبلغ قيمة ما ينفقه الزبائن فقد في سنة 2006 حوالي: "250 بليون دولار" في حين ستبلغ نفقات قطاع الأعمال: "5.4 ترليون" من المعاملات الفورية على الخط المفتوح⁽¹⁾.

ثانيا: التيار العلائقي (السببي)

ويتمحور اهتمام الباحثين في هذا التيار حول التساؤل التالي: ما الذي سيتغير باستخدام الانترنت؟ وقد كانت معظم الدراسات المقدمة في هذا المجال تركز على عشرة محاور أساسية⁽²⁾، يمكن توضيحها في الشكل الموالي:



إذ يرى: "الدكتور مصطفى يوسف كافي"⁽³⁾ أن الفرص الرقمية (الافتراضية) التي توفر تكنولوجيا الانترنت، تتداخل فيما بينها لتشكيل ثلاث فئات محورة متعاضدة ومتكاملة حسب ما يلي:

❖ **فرص العمليات الإلكترونية: (الرقمية - الافتراضية):** تستخدم التكنولوجيا الشبكية لتسيير الإلكترونية، لإجراء تغيير إستراتيجي للعملية الإدارية ولسلسلة قيمة الأنشطة الرئيسية والمساندة التي تقوم بتنفيذها المؤسسة، ويدخل ضمن هذا السياق أنشطة تخطيط المشروع، وتسيير المعلومات البنية التحتية التقنية والمعلوماتية المتاحة بهدف الحصول على تحسين مستمر للفعالية التشغيلية (كما يتضح من الشكل)، وتعجيل تدفق المعلومات والقرارات، وحوسبة الأنشطة والعمليات في البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة.

❖ **فرص التسويق الإلكتروني:** تؤدي إلى فتح نافذة السوق الكوني من خلال تسيير موقع المؤسسة على شبكة المعلومات العالمية، والوصول الفوري إلى كل الزبائن في كل الأماكن، وفي مختلف البيئات بسهولة ومرونة، وفي وقت واحد وبأقل التكاليف.

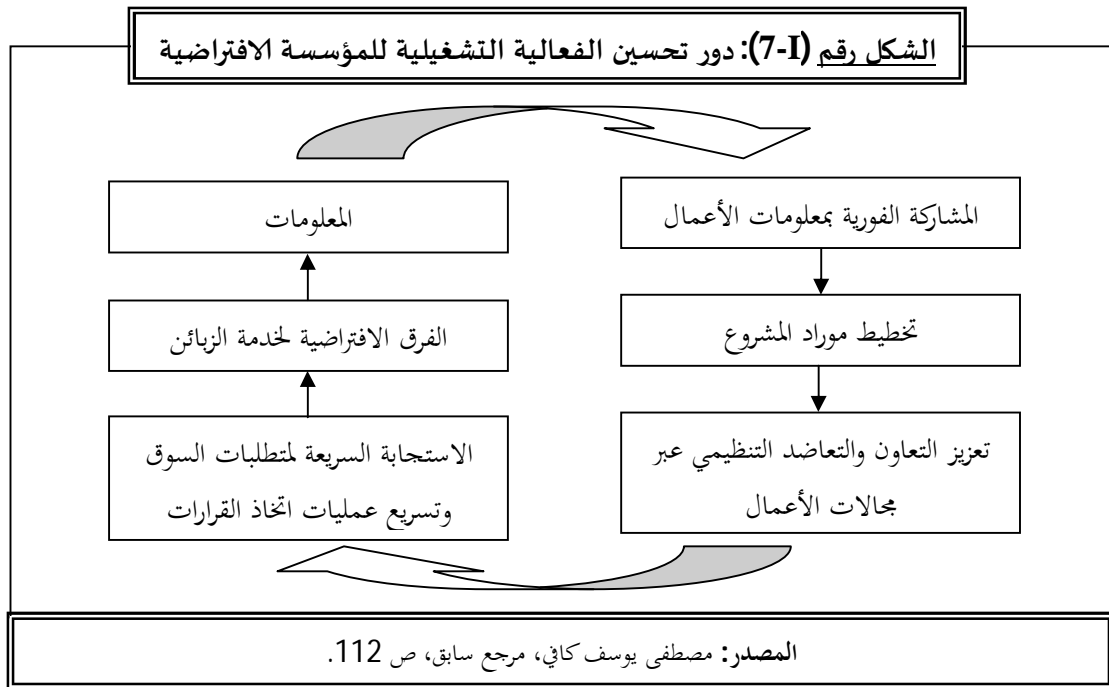
❖ **فرص الخدمات الإلكترونية:** توفر فرصا متنوعة تمتد من إنتاج وتوزيع الخدمات للزبائن عبر استخدام قنوات التوزيع الإلكترونية، أو ابتكار خدمات جديدة مثل: خدمات البيع، خدمات ما بعد البيع، خدمات التوريد، خدمات الاتصال، إلخ، بجودة عالية غير

(1) - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 39.

(2) - موسي سهام، مرجع سابق، ص 30.

(3) - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 111.

مسيوقة وبأسعار منافسة، إلى فرص خدمات المعلومات والمعرفة التي يمكن استثمارها لتوليد إيرادات كبيرة عبر أنشطة بيع المعلومات والمعرفة، لأطراف مستفيدة أخرى من أفراد وجماعات ومؤسسات أعمال.



حيث يعرف على أنه استخدام الانترنت والتقنيات الرقمية المرتبطة به لتحقيق الأهداف التسويقية، وتدعيم المفهوم التسويقي الحديث، وهو يتكون من الجهود التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق الاتصالات التي تمكنها من الترويج والبيع للمنتجات والخدمات الخاصة بها عبر الانترنت، وبالفعل نرى الكثير من أمثلة المؤسسات التي تقوم بممارسة التسويق الإلكتروني على مواقع الويب الخاصة بها مثل: *Dell.Com*، *Schwab.Com*، *Amazon.Com*، ويمثل الشراء الإلكتروني الجانب الآخر للتسويق الإلكتروني، أو جانب الشراء للتجارة الإلكترونية، وهو يتكون من الشركات التي تقوم بشراء السلع، والخدمات، والمعلومات، من الموردين إلكترونياً، ويتعامل المسوقون الإلكترونيون والمشترون الإلكترونيون مع بعضهم البعض عند القيام بعمليات الشراء التي تتم بين مؤسسة ومؤسسة داخل شبكات ضخمة للتجارة الإلكترونية، فعلى سبيل المثال، تعتبر شبكة خدمات التبادل العالمي لجنرال إلكتريك: *Global Exchange Services (GE GxS)* واحدة من أكبر شبكات التجارة الإلكترونية للمعاملات العالمية التي من مؤسسة إلى مؤسسة (*www.gegxs.com*)، وهناك أكثر من 100.000 من الشركاء التجاريين الموجودين 58 دولة، ويتضمن هذا المؤسسات الضخمة مثل: *3M*، *Chrysler*، *Target*، و *J.c.*، و *Penney*، و *Kodak*، يستخدمون شبكة *GXS* لانجاز حوالي: 1 بليون من المعاملات كل سنة، وقد سجلت تلك المعاملات ما قيمته 1 تريليون دولار مبيعات للسلع والخدمات الخاصة بهذه المؤسسات⁽¹⁾.

← ثالثاً: التيار التقييمي

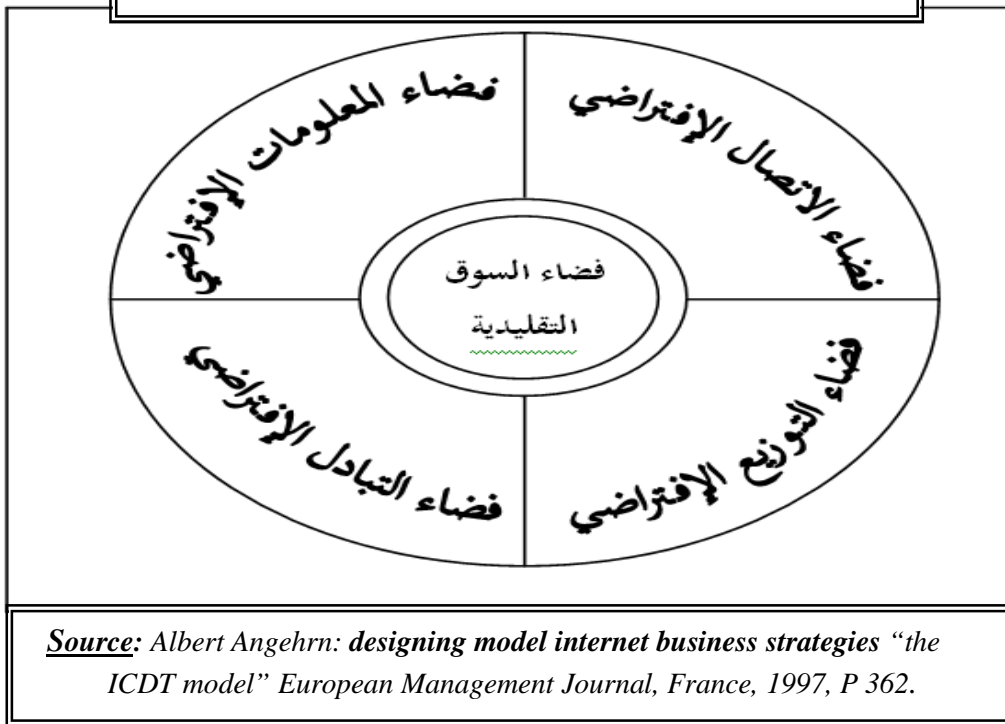
يتمحور اهتمام الباحثين في هذا التيار حول التساؤل التالي: هل تموقع المؤسسة على الانترنت يقدم نتائج مرضية؟ من الملاحظ أن الاهتمام في هذه المرحلة ينصب على استراتيجيات التموقع عبر الانترنت، وهنا نجد أن (*Angehrn, 1997*) اقترح نموذج (*ICDT model*) سمح بتحليل وتشخيص الإستراتيجية عبر الانترنت، وقد أخذ هذا النموذج تسميته من تجزئة فضاء الأعمال عبر الانترنت إلى أربعة

(1) - محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص ص 321/320.

فضاءات أساسية: "فضاء المعلومات الافتراضي، فضاء الاتصالات الافتراضية، فضاء التبادل الافتراضي وفضاء التوزيع الافتراضي"، حيث تؤكد هذه التجزئة أن الانترنت وسعت من فضاء التسويق التقليدي، عن طريق توفير محيط جديد يسمح لمختلف المتعاملين بتبادل المعلومات والاتصالات وتوزيع مختلف المنتجات⁽¹⁾.

ويمكن وصف الموقع الإلكتروني بأنه بوابة رقمية تنتظر الزبائن والزائرين للدخول إلى المؤسسة واستلام خدماتها الإلكترونية أو تقديم طلباتهم والتعبير عن احتياجاتهم، وقد يكون الموقع كبيرا ومتنوعا يعمل بصورة مدخل أو بوابة عالمية تتضمن تشكيلة واسعة من الخدمات والمعلومات والتسهيلات الموجهة للسوق الكوي والزبون الكوي، كما هو الحال في البوابات: "ADL, Amazon, Yahoo, Microsoft" أو قد يكون الموقع بوابة متخصصة تستهدف جزءا من السوق الإلكتروني مثل الموقع الرياضي،... إلخ⁽²⁾. ويمكن توضيح ذلك وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (8-1): نموذج الفضاءات الأربعة للأعمال الإلكترونية



نلاحظ أن نموذج *ICDT* يوفر أساس التمييز بين أربع أعمال هامة مرتبطة مباشرة بالانترنت كل منها يعكس الهدف الأساسي من استغلال الانترنت في تحسين صورة المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها، تخفيض التكاليف، تحسين الجودة المنتظرة، سرعة الاستجابة، توسيع قاعدة الزبائن ومختلف العلاقات... إلخ⁽³⁾.

وبناء على ذلك، ليس هناك أدنى شك بنجاح تكنولوجيا الانترنت في تغيير القواعد القديمة المعروفة حول المنافسة والإستراتيجية في اقتصاد المعلومات والشبكات، أن نجاح المؤسسات الرائدة في مجال نشاطها سيكون في القدرة على صياغة وتطبيق استراتيجيات تحسب الفجوة بين عالم الأعمال المادي وعالم الأعمال الافتراضي (الإلكتروني) سواء من خلال التكامل بين أنشطة أعمال الانترنت والأعمال التقليدية أو من

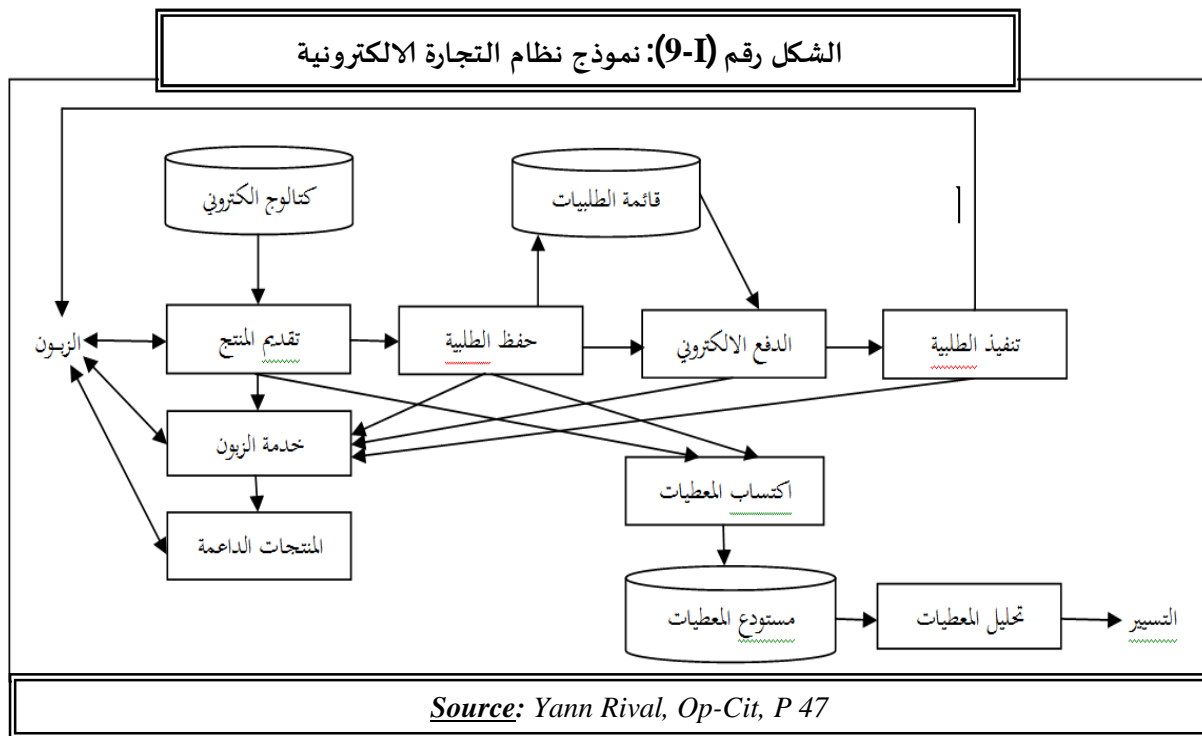
(1) - موسي سهام، مرجع سابق، ص 31.

(2) - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 104.

(3) - موسي سهام، مرجع سابق، ص 31.

خلال الانتقال إلى الأعمال الإلكترونية بصورة كلية⁽¹⁾. وأخيراً، فلا بد من التنويه على أن الانترنت أصبحت بالفعل بمثابة "وسيلة عالمية للتسويق" تسمح للمشتريين والبائعين الموجودين في دول مختلفة من الاتصال والواصل بمجرد نقرة على فأرة الحاسب الآلي الخاص بكل منهم (Just Click)⁽²⁾.

أما (Nickerson, 2002) اقترح نموذج يسمح بتشخيص نشاط التجارة الإلكترونية وذلك وفقاً لثمانية أبعاد أساسية، وقد أظهرت نتائج تطبيق هذا النموذج أن جودة المعلومات التي تقدمها المؤسسة عبر موقعها، وطريقة عرضها لمنتجاتها وصحة المعلومات المقدمة تؤثر على زائريها، مما يجعلهم أكثر ولاءً، كما أن لنظام التجارة الإلكترونية بدءاً من متابعة الطلبية إلى غاية التسليم الفعلي تأثير على نشاط المؤسسة الافتراضي فكل ما كان هذا النظام يعمل بفعالية كلما زاد عدد المتعاملين مع المؤسسة واتسعت حصتها السوقية⁽³⁾. والشكل التالي يوضح ذلك:



وأخيراً فإن التجارة الإلكترونية يمكن أن تعرف بدلالة القدرات المستفاد من الانترنت والوسائل الإلكترونية في تأدية العملية التجارية، ولهذا فإنها بهذا المعنى تشير إلى التجارة التي يتم تعجيلها وإغناؤها بتكنولوجيا المعلومات وبشكل خاص تكنولوجيا الانترنت، وفي هذا التعريف فإنها تتضمن: أداء الصفقات مع الزبائن على الانترنت كما في التسويق الإلكتروني والصفقة المنزلية، وتأدية الصفقات مع المؤسسات الأخرى من خلال استخدام تبادل البيانات الإلكتروني، جمع المعلومات المرتبطة ببحوث السوق عن الزبائن والمنافسين، وأخيراً توزيع المعلومات إلى الزبائن معينين من خلال الإعلان، المبيعات، وجهود التسويق التشاركية⁽⁴⁾.

(1) - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 40.

(2) - محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص 327/326.

(3) - موسي سهام، مرجع سابق، ص 32.

(4) - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 14.

الفرع الثاني: تطور نشاط المؤسسات الافتراضية حسب بعض من المؤشرات

فيما سبق اتضح أن تطور النشاط عبر تكنولوجيا الانترنت كان موافقا للتطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال من جهة وتطور خدمات وتطبيقات شبكة الانترنت من جهة أخرى، وفي كل مرحلة ينمو حجم التعاملات إلى أن أصبحت اليوم ضرورة حتمية لا محالة للاستغناء عليها خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى التفوق والنمو. حيث أصبحت الأمم والشعوب تقاس وتصنف حسب استخدامها لهذه التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في تسيير شتى شؤونها اليومية، بحيث أصبح جمع المعلومات ونقلها من أهم المرتكزات التي تمكن من مواكبة التطور والتقدم في المجالات كافة الاقتصادية والسياسية والعلمية والتربوية وغيرها، ولقد أصبح العالم كقوية صغيرة بسبب تطور تقنيات الاتصالات وتكنولوجيا الانترنت، والتي أصبحت تستخدم في المؤسسات التجارية والمؤسسات الخاصة والحكومية... وغيرها⁽¹⁾.

أولاً: تطور النشاط عبر الانترنت وفقاً لمؤشر عدد مستخدميها/مستخدميها

تتباين الإحصائيات المتعلقة باستخدام تكنولوجيا الانترنت وانتشارها، فهذه الإحصائيات نادراً ما تكون متجانسة، فمثلاً تتباين نسبة الاتصال بالانترنت وفقاً للمصادر، لاسيما إذا أخذنا في الحسبان الأفراد الذين اتصلوا على الأقل مرة واحدة في السنة أو خلال الشهر الأخير، وكذلك سيكون حجم المجتمع الذي يستخدم الانترنت مختلفاً وفقاً للفئة العمرية موضوع البحث (الذين يتجاوز أعمارهم 15 سنة أو أولئك الذين تتجاوز أعمارهم 11 سنة)، كما تركز بعض الدراسات على الفرد بينما يركز البعض الآخر على العائلة⁽²⁾.

بعد مرور 25 عاماً فقط على دخولها للبيوت والمؤسسات أصبحت اليوم "شبكة الإنترنت" ضرورة لا مفر منها، ورغم ما حام حولها من جدل خلال عام 2017 بسبب التلاعب ببيانات المستخدمين، فإن الإنترنت لم ينحسر، بل زاد زخمه كما تظهر ذلك الأرقام المهولة التالية التي نقلتها صحيفة: "ليزيكو الفرنسية" عن مؤسسة أميركية⁽³⁾:

- **أولاً:** أكثر من نصف سكان العالم مرتبطون بالإنترنت، إذ تجاوز عدد مستخدمي الشبكة العالمية عتبة: 3.6 مليارات، وفقاً للمؤسسة الاستثمار الأميركية كلينر بركينغز، أي أكثر من: 50% من سكان المعمورة، وهو أمر غير مسبق في التاريخ.

- **ثانياً:** المستخدم أصبح يقضي ست ساعات يومياً على الإنترنت، وذلك رقم آخر كبير يعطي صورة حية عن التهام الشبكة العنكبوتية لوقت البشرية، فقد تضاعف استهلاك الشاشات خلال عشر سنوات فقط، إذ لم يكن خلال العام 2008 سوى ساعتين و42 دقيقة، بدل خمس ساعات و54 دقيقة في الوقت الحالي.

- **ثالثاً:** تهافت كبير على تطبيقات التراسل الفوري، ولذا فإن هذه التطبيقات غدت أكثر المستفيدين من انفجار استخدام الإنترنت والهواتف الذكية، فخلال بضعة سنوات تضاعف عدد مستخدميها بشكل مذهل.

وهكذا تقول: "كلينر بيركينغز" إن تطبيق: "واتساب" كسب ما بين عامي: 2013 و2018 مليار مشترك جديد ليصل عدد مستخدميها شهرياً إلى مليار ونصف المليار مشترك، كما تضاعف عدد مستخدمي التطبيقات الأخرى مثل: "فيسبوك" حيث تقدر عدد

(1) - حضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 26.

(2) - كاترين فيو: التسويق الإلكتروني - معرفة السوق والمستهلكين عبر الانترنت، الموضوع والمزيج التسويقي لموقع بيع عبر الاتصال -، ترجمة وردية راشد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2008، ص 16.

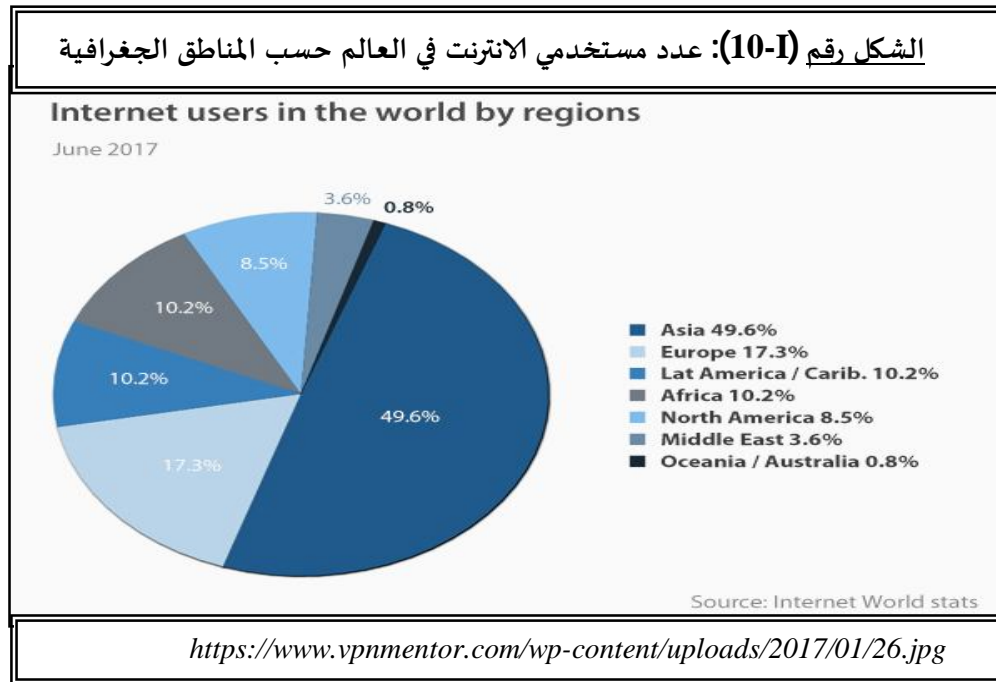
(3) - <https://www.aljazeera.net/news/presstour/2018/6/3/>

مستخدمي لهذا التطبيق مليار و300 مليون مستخدم شهريا، و"وتشات" أكثر من مليار، و"إنستغرام" 750 مليون و"تويتر" 400 مليون.

لقد كان للانترنت الدور الكبير في التطور ونشر المعلومات والثقافات بين مختلف الأفراد في كل أنحاء العالم بالإضافة في التطور والازدهار الاقتصادي والتي استفادت منه العديد من الدول عبر السنوات الماضية والسنوات اللاحقة⁽¹⁾:

الجدول رقم (10-1): انتشار استخدام الانترنت في المجتمعات	
قبل عام 2000	بعد عام 2000
- في العام 1999 بلغ عدد مستخدمي الانترنت 54.5 مليون مستخدم والذين يتراوح أعمارهم 19-49 سنة.	- في العام 2005 بلغ عدد مستخدمي الانترنت 84 مليون مستخدم والذين يتراوح أعمارهم 19-49 سنة.
- في العام 1996 بلغ عدد مستخدمي الانترنت 49.6 مليون مستخدم والذين يتجاوز أعمارهم 50 سنة.	- "جويبتير" للأبحاث توقعت 50 مليون مستخدم للانترنت والذين يتجاوز أعمارهم 50 سنة.
- في نهاية العام 1999 بلغ الأسر التي تستخدم الانترنت: 2.80 مليون أسرة.	- أكثر من 45.4 مليون أسرة سوف تكون مربوطة بالانترنت في العام 2005.
- في العام 1999 انفق 129 مليون دولار من قبل عنصر الشباب.	- في العام 2002 توقعت الأبحاث أن الشباب على الانترنت سوف ينفق 2.1 مليون دولار.
المصدر: خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 21.	

فاقت هذه التوقعات، إذ بلغ عدد مستخدمي الإنترنت: "4.156.932.140" مستخدم حتى ديسمبر 2017، تمثل "آسيا" قرابة نصف مستخدمي الإنترنت في العالم⁽²⁾.



(1) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 21.

(2) - <https://ar.vpnmentor.com/blog/>

إن استخدام الإنترنت يمثل ثورة في العالم، ورهانا سياسيا واقتصاديا واجتماعيا كبيرا في القرن الحادي والعشرين، والجدول التالي يوضح نمو عدد مستخدمي الإنترنت في العالم إلى غاية: "30 جوان 2018"، مع استخدام سنة 2000 كسنة مرجعية في قياس نسبة زيادة الاستخدام:

الجدول رقم (11-1): تطور عدد مستخدمي الإنترنت في العالم سنة 2018						
مناطق العالم	تعداد السكان	تعداد السكان من العالم %	عدد مستخدمي الإنترنت	نسبة الاختراق	نسبة النمو 2018-2000	كثافة الاستخدام
أفريقيا	1287914329	% 16.9	464923169	% 36.1	%10,199	% 11.0
آسيا	4207588157	% 55.1	2062197366	% 49.0	%1,704	% 49.0
أوروبا	827650849	% 10.8	705064923	% 85.2	%570	% 16.8
أمريكا اللاتينية	652047996	% 8.5	438248446	% 67.2	%2,325	% 10.4
الشرق الأوسط	254438981	% 3.3	164037259	% 64.5	%4,894	% 3.9
شمال أمريكا	363844662	% 4.8	345660847	% 95.0	%219	% 8.2
أستراليا	41273454	%0.6	28439277	% 68.9	% 273	%0.7
المجموع العالمي	7634758428	% 100.0	4208571287	% 55.1	%1,066	% 100.0

Source: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>; Internet usage statistics The Internet Big picture World Internet Users and Population Stats, (07/02/2019)

نلاحظ تجاوز حجم مستخدمي الإنترنت في العالم 4208 مليون سنة 2018، وحقق ارتفاع مذهل في نسبة زيادة الاستخدام منذ سنة 2000 بنسبة 1,066%، بلغت نسبة الاختراق في "شمال أمريكا" 95,0%، تأتي في المرتبة الثانية "أوروبا" بنسبة اختراق 85,2%، وتليها "أستراليا" بنسبة اختراق تقدر بـ: 68,9%، وبلغت كثافة الاستخدام 49% في بلدان "آسيا"، وفي "أوروبا" بلغت 16,8%، ثم تأتي "أفريقيا" في المرتبة الثالثة بـ: 11%، في حين بلغت نسبة النمو (مع العلم أن سنة 2000 اتخذت كسنة مرجعية) 10,199% بالنسبة لـ "أفريقيا".

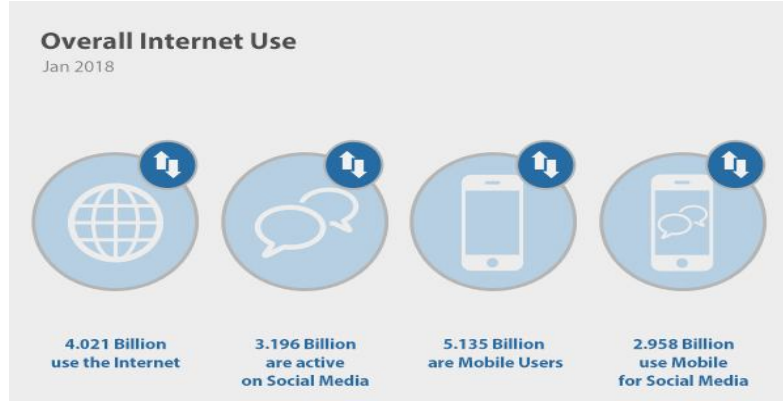
تحولت الإنترنت من مجرد أداة اتصال إلى ثورة تكنولوجية هائلة، فقد ازداد عدد مستخدمي الإنترنت خلال السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين، ويرى الباحثون بأن نمو معدل الدخول إلى الإنترنت بين مواطني العالم سوف يستمر في التصاعد، ويمثل هذا الانفجار الخاص بنمو الأشكال المختلفة لاستخدام الإنترنت قلب ما يطلق بالاقتصاد الجديد⁽¹⁾.

وبصورة شاملة، هذه بعض إحصائيات للنمو على شبكة الإنترنت رصدها موقع ar.vpnmentor.com (توجهات الإنترنت في عام

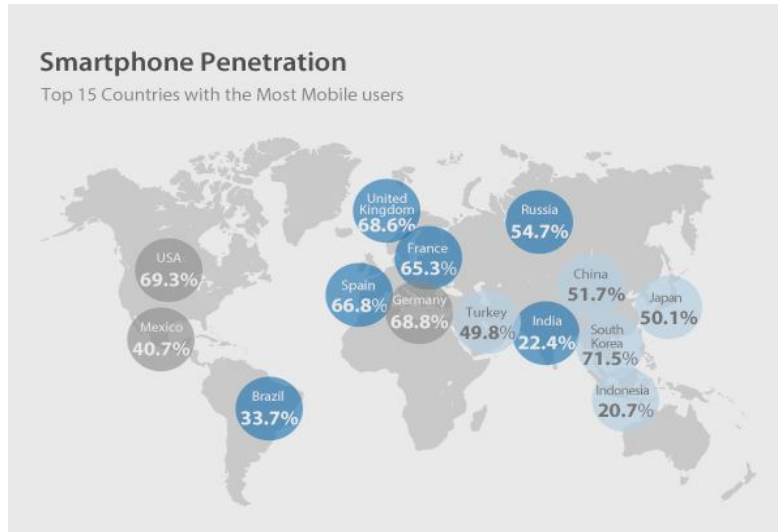
2019، إحصائيات وحقائق في الولايات المتحدة وحول العالم)

(1) - محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، 313.

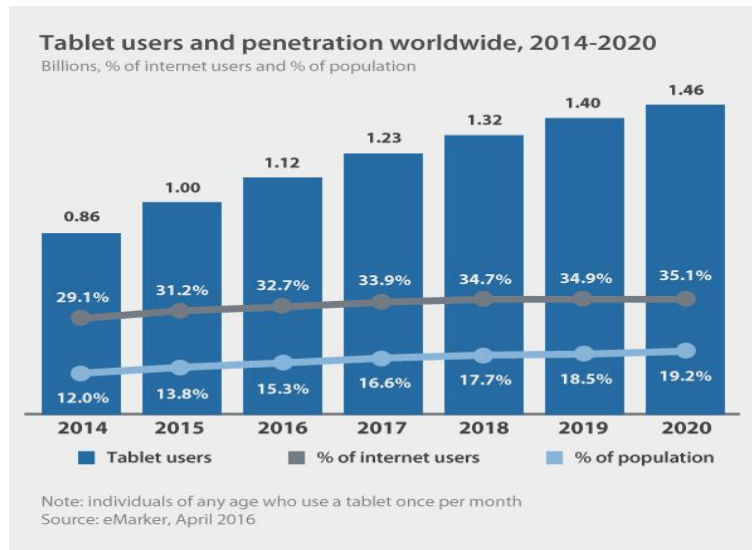
الجزء الأسرع نموًا في الإنترنت هو عدد مستخدمي شبكات التواصل الاجتماعي.



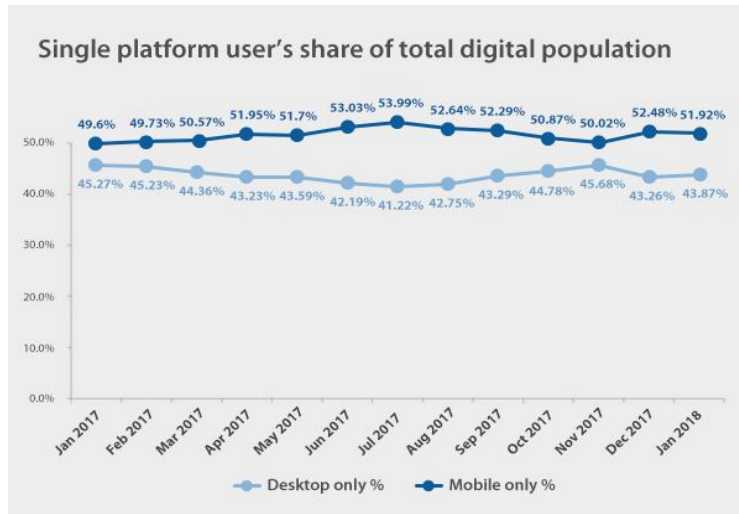
تصدر كوريا الجنوبية مع 71.5% من السكان من مستخدمي الهاتف المحمول.



ازداد تغلغل الأجهزة اللوحية ببطء خلال العامين الماضيين، بحلول عام 2020، سيتم استخدام الأجهزة اللوحية بنسبة 35% من جميع مستخدمي الإنترنت.



في حين أن العديد من التوقعات كانت تعد عام 2014 بمثابة: "عام الثورة"، عندما تجاوز مستخدمو الأجهزة المحمولة فقط مستخدمي أجهزة الكمبيوتر المكتبية فقط، فقد تبين أن التوقعات أصبحت حقيقة في الولايات المتحدة عام 2015، منذ بداية عام 2017، تجاوز استخدام أجهزة الجوَّال ليتخطى استخدام أجهزة الكمبيوتر المكتبية ويظل كذلك بشكل ثابت.



ثانياً: تطور النشاط وفقاً لحجم التبادلات عبر الانترنت

إن تكنولوجيا الانترنت تقلل من استخدامات التقليدية (كالهواتف، أجهزة الفاكس، عدد الموظفين، ...) وبالتالي تقلل من التكلفة وتعمل على تحسين التنسيق بين أفرع المؤسسة المختلفة، حيث قامت الكثير من المؤسسات بإنشاء وبناء شبكة الانترنت بسبب شدة المنافسة، وما تفرضه عليها من التطوير التقدم لتلحق بالركب وبسبب كثرة الطلب من الموظفين وخاصة في قسم مصادر القوى البشرية بسبب طبيعة عملهم، والتي تعتمد على كثرة الاتصالات وتبادل المعلومات والإجابة على الكثير من الأسئلة والتي تتكرر باستمرار مما يؤدي إلى الملل وسوء الخدمة، ناهيك عن أن المعلومات الموجودة على الانترنت يمكن تحديثها وتعديلها بسرعة مما تبقى الموظفين على اتصال بالمعلومات الحديثة والمعدلة بوقت قصير، وهذا كله وأسباب أخرى بغض النظر عليها، فإن المؤسسات في العالم تحتاج الانترنت⁽¹⁾.

فعلى سبيل المثال، سمحت مؤسسة: "دل - Dell" لزيائنها بأن يحددوا جيداً لما يرغبونه في أجهزة الحاسب الآلي التي يمكن أن يشتروها منها، وكما قامت مؤسسة أيضاً بإمداد هؤلاء الزبائن بالتصميمات التي وضعتها لهم خلال فترة قصيرة جداً لا تتجاوز أياماً معدودة من تلقيها لمقترحاتهم، وقد سمحت أيضاً مؤسسة: "بوركر أند جامبل" لزيائنها من خلال موقع الويب الإلكتروني الخاص بها بأن يقوموا بتحديد حاجاتهم في منتج: غسول الشعر - "Shampooing" الذي تقدمه عن طريق الإجابة على مجموعة من الأسئلة المخصصة لذلك الغرض⁽²⁾. حيث أن عدد المواقع في سنة 2018، هناك أكثر من 1.24 مليار موقع في جميع أنحاء العالم⁽³⁾.

(1) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 60.

(2) - محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص 316.

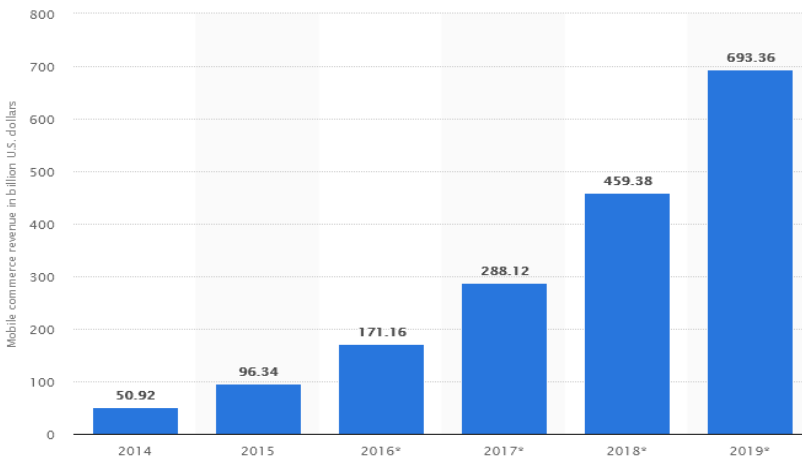
(3) - <https://ar.vpnmentor.com/blog/>

وأن 60% من التبادلات التجارية تتم اليوم رقمياً، فحسب مؤسسة: **كلاينر بيركنز*** يمثل هذا النوع من التبادلات، سواء عبر الهواتف الذكية أو التطبيقات، 60% من المعاملات العالمية، وهذه الظاهرة أكثر انتشاراً في آسيا، ففي الصين وحدها يستخدم أكثر من 500 مليون زبون الهاتف المحمول، غالباً، للقيام بمعاملاتهم التجارية⁽¹⁾.

بالرغم من الأزمة الاقتصادية إلا أن قطاع تجارة التجزئة عبر الانترنت لم يتأثر بشكل كبير فحجم التعاملات عرف استقراراً نسبياً، وإن سجلت بعض الانخفاضات في بعض الحالات إلا أنها طفيفة، فالعديد من متاجر التجزئة عبر الانترنت عرفت نمواً مذهلاً وبوتيرة متزايدة حتى في أوج الأزمة، وكمثال على هذا متجر التجزئة الإلكتروني العالمي: "أمازون" حيث بلغ حجم المبيعات 14860.5 مليون دولار سنة 2007 ليرتفع بنسبة 29% سنة 2008 ثم 31.2% سنة 2009، وهذا يعكس فعلاً النتائج المحققة في عبر العالم، حيث سجلت المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية زيادة تقدر بـ 10% في سنة 2009 مقارنة مع سنة 2008 ليصل رقم الأعمال المحقق إلى 114 مليار دولار وهذا راجع بطبيعة الحال إلى القوانين التي تدير شبكة الانترنت والتي تضبط سلوك التعاملات الإلكترونية لضمان ثقة الزبون ووفائه، بالرغم من ذلك فإن الإحصائيات تشير إلى أن تجارة التجزئة عبر الانترنت في الاتحاد الأوروبي أكثر ديناميكية من نظيره الولايات المتحدة الأمريكية حيث بلغ رقم الأعمال الإجمالي سنة 2009 ما يقارب 143.7 مليار دولار سجلاً ارتفع يقدر بـ 11% مقارنة مع سنة 2008⁽²⁾.

الشكل رقم (11-1): قيمة المعاملة لمبيعات التجارة الإلكترونية العالمية من 2014 إلى 2019 (بمليارات الدولارات الأمريكية)

Transaction value of global m-commerce sales from 2014 to 2019 (in billion U.S. dollars)



DOWNLOAD SETTINGS SHARE

PNG PDF XLS PPT

DESCRIPTION SOURCE MORE INFORMATION

This statistic presents the projected global m-commerce transaction value from 2014 to 2019. According to the source, worldwide mobile commerce revenues amounted to 96.34 billion U.S. dollars in 2015 and are set to surpass 693 billion U.S. dollars in 2019.



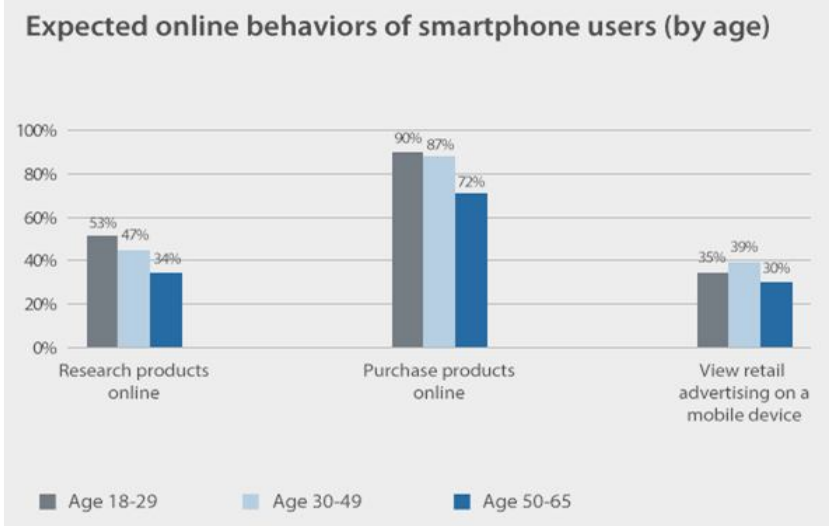
Source: Ovum Report - Mobile Commerce Value Worldwide 2014-2019.

* **كلينر بيركنز: (KPCB) Byers & Kleiner Perkins Caufield**: هي مؤسسة أمريكية يقع مقرها الرئيسي في **Menlo Park** في كاليفورنيا، في الولايات المتحدة، متخصصة في الاستثمارات في الحضانات الأعمال، ونمو مؤسسات، منذ تأسيسها في عام 1972 قامت المؤسسة بدعم رواد الأعمال في أكثر من 850 مؤسسة، بما في ذلك أمريكا أون لاين، **Amazon.com**، **Compaq**، **Electronic Arts**، **Genentech**، **JD.com**، **Square**، **Google**، **Netscape**، **Sun Microsystems**، و **Twitter**، يركز كلاينر بيركنز استثماراته العالمية في مجالات الممارسة بما في ذلك التكنولوجيا وعلوم الحياة. وقد وصفتها صحيفة: "ول ستريت جورنال" وغيرها من الصحف بأنها واحدة من أكبر وأضخم مزودي مؤسسات برأس المال الاستثماري المغامر، بالإضافة إلى مقر **Menlo Park**، تمتلك المؤسسة مكاتب في سان فرانسيسكو وشنغهاي، الصين، موقع الإلكتروني: www.kleinerperkins.com.

(1) - <https://www.aljazeera.net/news/presstour/2018/6/3/>

(2) - موسي سهام، مرجع سابق، ص 34.

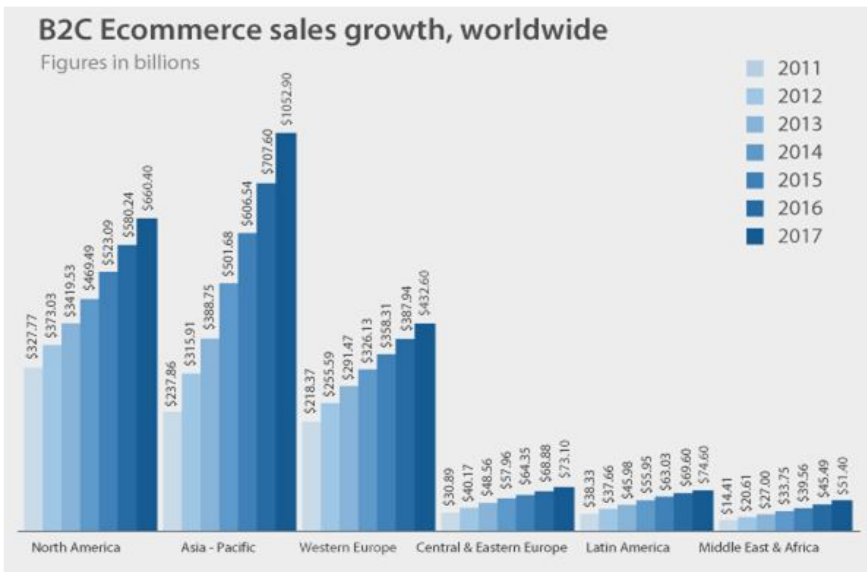
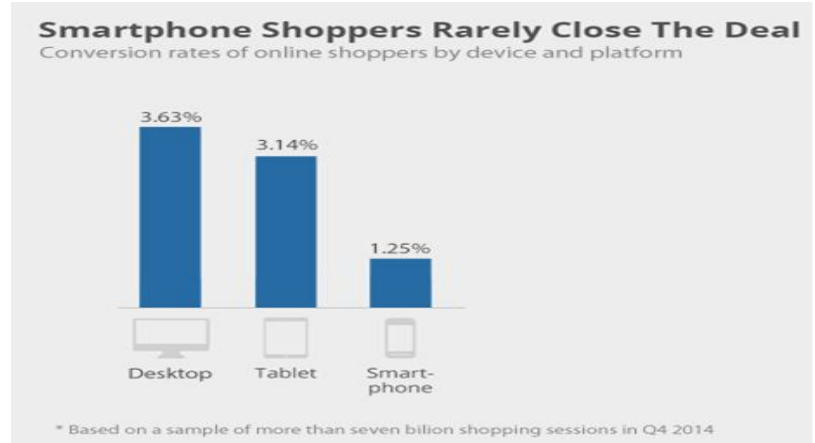
تقدم هذه الإحصائية قيمة معاملات التجارة العالمية المتوقعة من عام 2014 إلى عام 2019، ووفقاً للمصدر، بلغت إيرادات التجارة المتنقلة في جميع أنحاء العالم **96.34** مليار دولار أمريكي في عام 2015 ومن المتوقع أن تتجاوز **693** مليار دولار أمريكي في عام 2019⁽¹⁾. وفي ما يلي اتجاهات التجارة الإلكترونية العالمية والأمريكية رصدها لنا موقع ar.vpnmentor.com



إحصائيات حول البحث على الإنترنت

قبل الشراء الأشخاص بين 18 و 29 عاماً هم الأكثر احتمالية لشراء منتج عبر الإنترنت، في حين أن أكثر من النصف فقط سيبحثون المنتج مسبقاً.

عندما يتعلق الأمر بالشراء عبر الإنترنت، يشتري الزبائن أكثر عن طريق أجهزة الكمبيوتر المكتبية مقارنةً بالكمبيوتر اللوحي أو الهواتف الذكية.



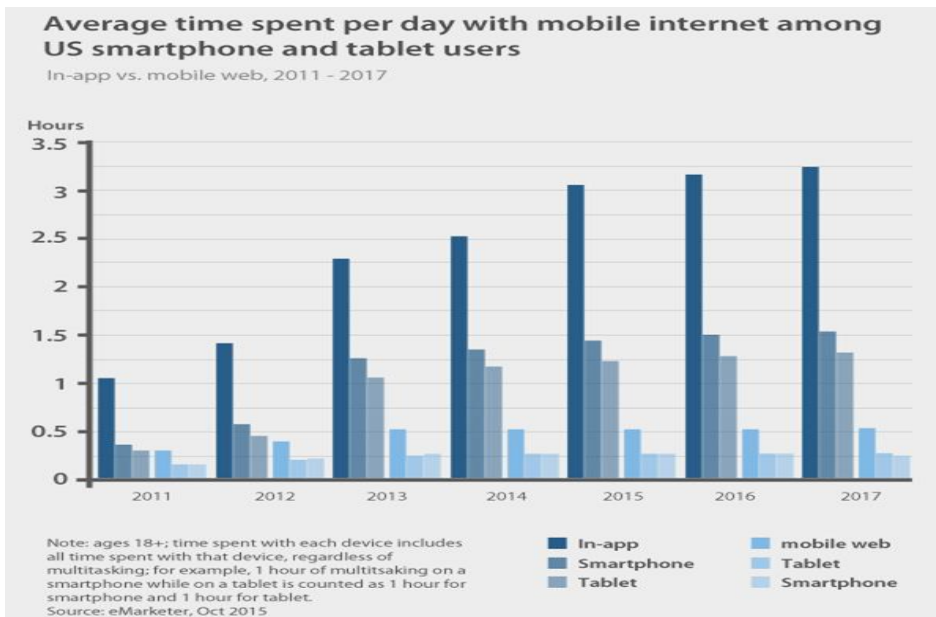
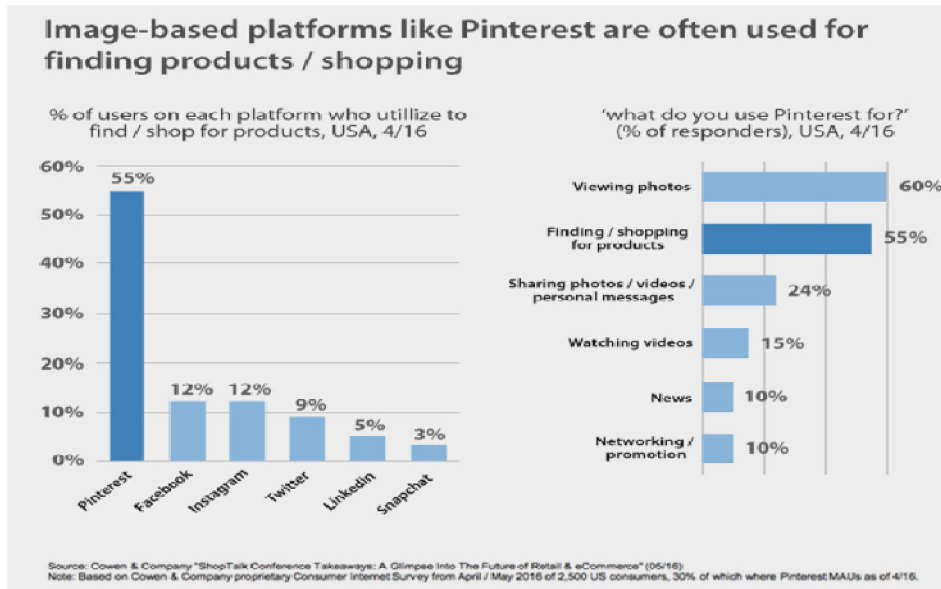
تزداد المبيعات من المؤسسة إلى الزبائن (B2C) على مر السنين، وتتقدم دول آسيا والمحيط الهادئ هذه الفئة، مع مبيعات متوقعة بقيمة **707** مليار دولار في عام 2017.

(1) - <https://www.statista.com/statistics/557951/mobile-commerce-transaction-value-worldwide/>

تتقدم الولايات المتحدة قائمة الإنفاق الكلي على التجارة الإلكترونية.

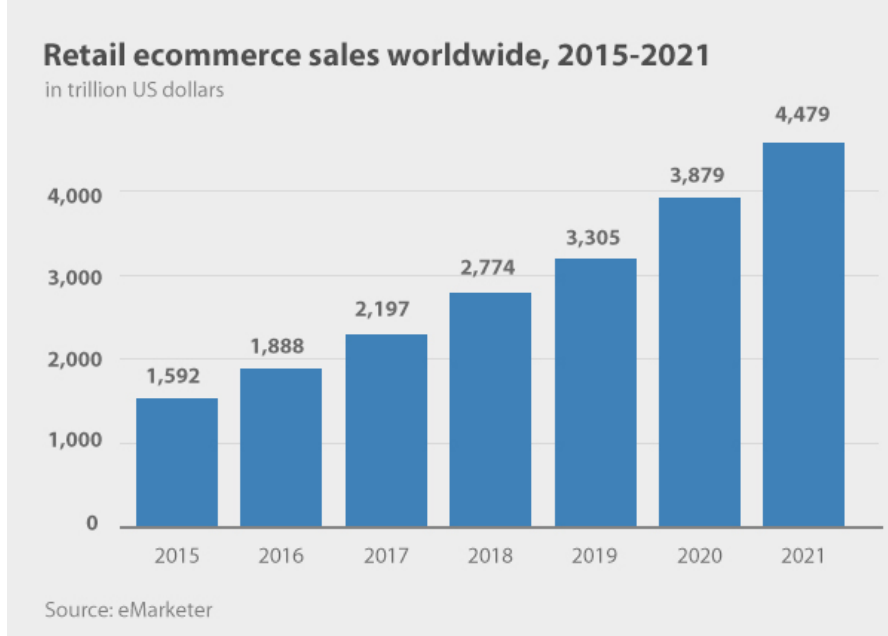


فيما يتعلق بالتجارة الإلكترونية في الولايات المتحدة، فإن موقع: "Pinterest" يتصدر المجال في عام 2017.



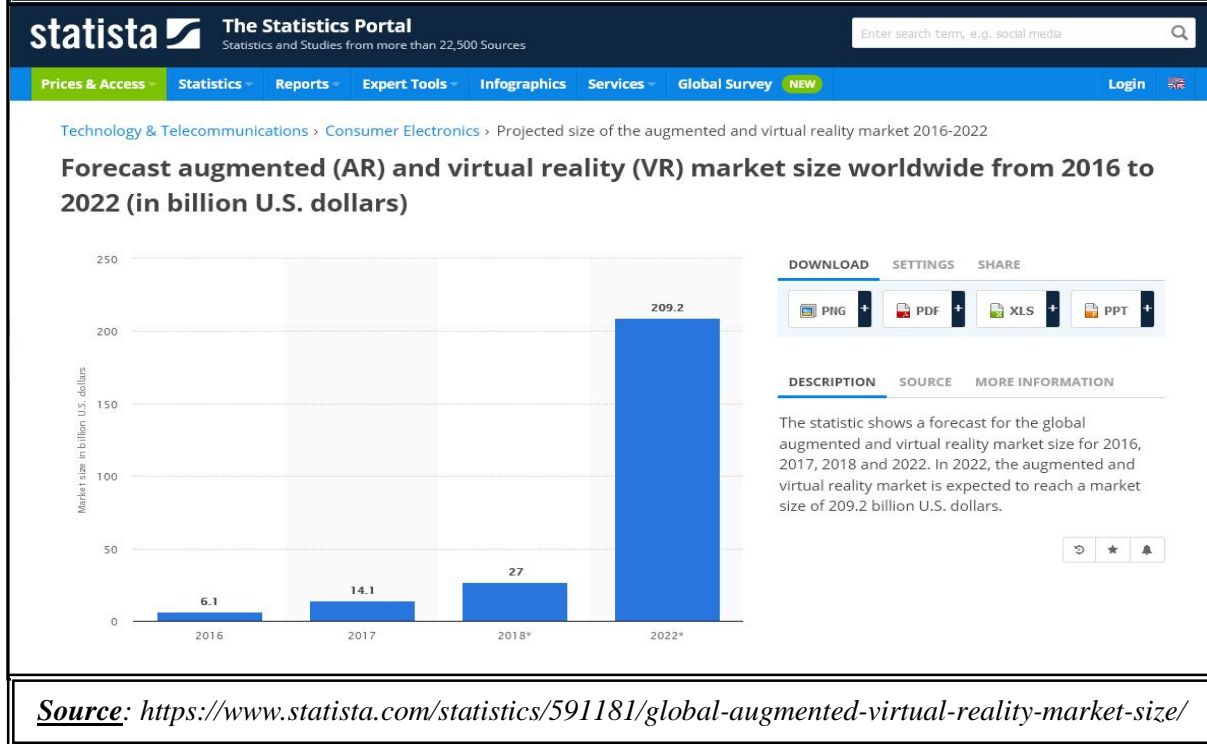
في الوقت الحالي (عام 2018)، يقضي مستخدمو الجوّال (الهواتف المحمول) ضعف الوقت في استخدام تطبيقات الشبكة الإنترنت أكثر من الوقت الذي يستخدمون فيه صفحات الويب عن طريق الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية، في السنوات المقبلة، من المتوقع أن تنمو هذه الفجوة على نطاق أوسع.

بحلول عام 2021، من المتوقع أن تصل مبيعات تجارة التجزئة الإلكترونية العالمية إلى 4.4 تريليون دولار في جميع أنحاء العالم



تظهر الإحصائية توقعات لحجم سوق الواقع الافتراضي العالمي لأعوام 2016 و 2017 و 2018 و 2022، وفي عام 2022، من المتوقع أن يصل حجم سوق الواقع الافتراضي إلى 209.2 مليار دولار أمريكي، أتاحت التطورات التكنولوجية الرقمية المعاصرة للمؤسسات المعاصرة خيارات جديدة للتصميم التنظيمي ووسعت لها مجالات العمل عن بعد.

الشكل رقم (12-1): زيادة حجم التوقعات (AR) وحجم الواقع الافتراضي (VR) في جميع أنحاء العالم من عام 2016 إلى عام 2022 (بمليارات الدولارات الأمريكية)



تنمو صناعة الواقع الافتراضي بوتيرة سريعة، حيث من المتوقع أن يزداد حجم سوق أجهزة الواقع الافتراضي والبرمجيات من 2.2 مليار دولار أمريكي في عام 2017 إلى أكثر من 19 مليار دولار بحلول عام 2020، وهناك توقعات أخرى تتنبأ أن إيرادات السوق الواقع الافتراضي العالمي تصل إلى 21.5 مليار دولار أمريكي في عام 2020، ومن المتوقع أن تمثل شاشات العرض الافتراضية التي تعتمد على الواقع الافتراضي على الهواتف المحمولة حوالي 75 بالمائة من مبيعات أجهزة العرض الافتراضية في العالم في ذلك الوقت، حيث من المتوقع أن يزيد عدد مستخدمي الواقع الافتراضي في الهواتف المحمولة في جميع أنحاء العالم إلى أكثر من 130 مليون⁽¹⁾.

ونستطيع أن نؤكد هنا على أن التقدم التكنولوجي الحديث، والذي انطوى على الانتشار الكبير والسريع لاستخدام الانترنت، قد عمل خلق ما أطلق عليه البعض: "الاقتصاد الجديد"، وعلى الرغم من وجود واسع في السنوات الأخيرة حول طبيعة هذا الاقتصاد الجديد، فإن الجميع يتفق على التأثير الفعلي للانترنت، وتقنيات التواصل والاتصال الحديثة بالنسبة للمؤسسات والزبائن على حد سواء⁽²⁾.

المطلب الثاني: أشكال المؤسسات الافتراضية في ظل تكنولوجيا الانترنت والفرق بينهما

أتاحت التطورات التكنولوجية الرقمية الحديثة للمؤسسات المعاصرة خيارات جديدة للتصميم التنظيمي ووسعت لها مجالات العمل عن بعد، فقد أصبح على سبيل المثال بالإمكان إقامة مؤسسات يمتد نطاق عملها إلى عدة أقاليم في دولة كبيرة، مثل: الولايات المتحدة الأمريكية بشمانية موظفين متفرعين ومدير مكتب واحد فقط يقومون بنشاطات الاستشارات والبحث والتطوير، وتبين من تلك التجربة أن فرص نجاح مثل هذه المؤسسات الافتراضية كبيرة جداً، فهي مرنة كبيرة في ترتيبات العمل الخاصة بالموظفين، وتوفر الجهد والوقت الذي يلزم لانتقال الموظفين من وإلى مكاتب العمل في المؤسسات التقليدية، وتوفر أجور المكاتب،، أن كل هذه الأسباب وأخرى غيرها تعطي فرصاً كبيرة للمؤسسات الافتراضية⁽³⁾.

رغم أن المؤسسات الافتراضية تحضي بأهمية بالغة على المستوى العالمي من قبل الباحثين والمؤلفون، إلا أنها ما تزال يكتنفها بعض الغموض، فهي تعبر عن شكل جديد من المؤسسات، وهذا الشكل الحديث لا يقتصر المؤسسات في القطاع الاقتصادي، بل شاع في المدارس والجامعات والمكاتب والبنوك....، والعديد من المؤسسات الأخرى التي تأخذ أشكالاً الافتراضية، حيث تسعى المؤسسات المعاصرة ذات الفكر الابتكاري جاهدة إلى إيجاد طرق حديثة ليس فقط في تحديث تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو تحديث المنتجات أو الأنشطة والعمليات أو تحديث الهيكل التنظيمي، بل في الركائز والعوامل الرئيسية للمؤسسة أيضاً مثل التدابير الإدارية، وأشكال العمل المشترك، أو حتى توزيع المهام القيادية، وسنوضح لأن هذا النموذج التنظيمي الناشئ، وسنحاول أولاً تمييز بين أشكال الخمسة التنظيمية المختلفة التي يصفها المؤلفون كمؤسسة افتراضية، ومن ثم نقوم بمقارنة المفاهيم التي تم تحديدها من أجل فهم أفضل لخصائص كل منها.

(1) - <https://www.statista.com/topics/2532/virtual-reality-vr/>

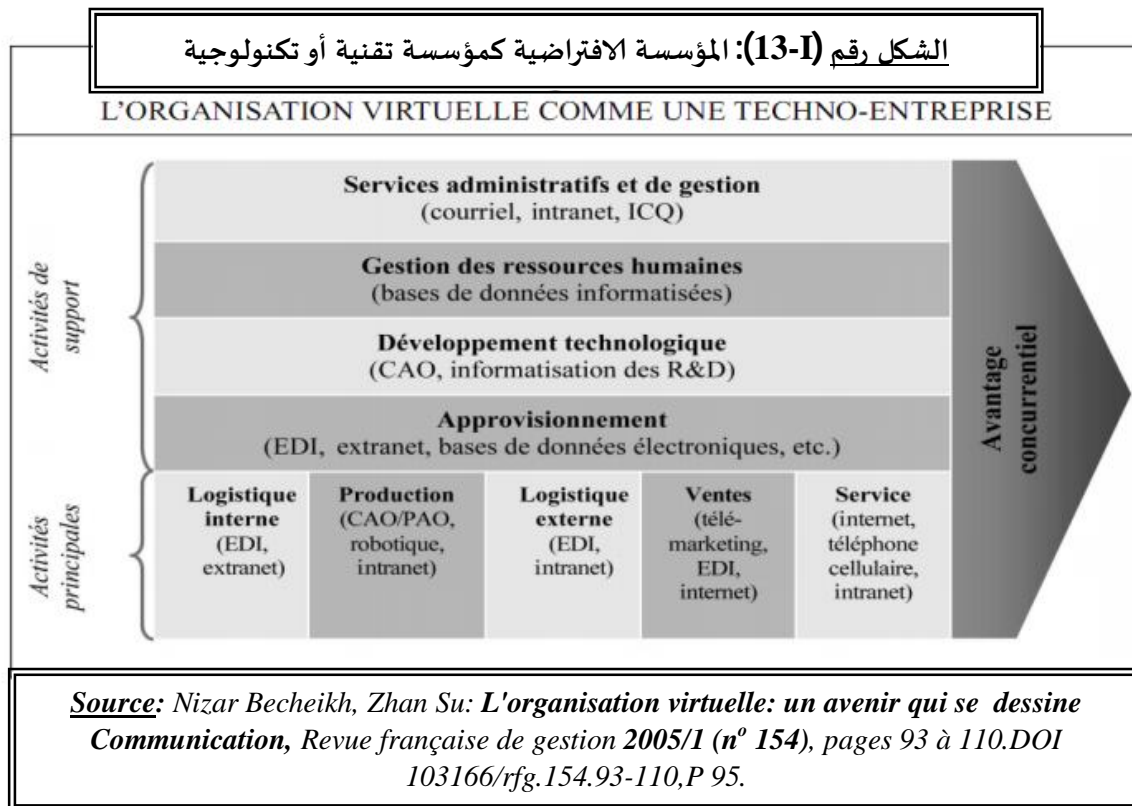
(2) - محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، 309.

(3) - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 303.

الضلع الأول: المؤسسة الافتراضية باعتبارها مؤسسة تقنية أو تكنولوجية

أبرز التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال (تكنولوجيا الانترنت) هذا الشكل من المؤسسات، والكثير من الباحثين الاقتصاديين يعرفون المؤسسة الافتراضية على أنها: "المؤسسة التي تستخدم تكنولوجيا حديثة للمعلومات والاتصال وبكثافة أو التكنولوجيا بصورة عامة، بهدف إحداث الفاعلية والنجاحة بسلسلة القيمة"⁽¹⁾.

ووفقا (Porter & Millar, 1985) تتكون سلسلة قيمة للمؤسسة أساسا من مجموعتين من الأنشطة: الأنشطة الرئيسية (اللوجستيات الداخلية والإنتاج واللوجستيات الخارجية والمبيعات والخدمات) وأنشطة الدعم (الخدمات الإدارية والتنظيمية وتسيير الموارد البشرية، والتطور التكنولوجي، والإمداد)، ومن ثم، فإن المؤسسة التقنية أو التكنولوجية القادرة على دمج واستعمال التقنيات وتكنولوجيا الجديدة وإضفاء الطابع المؤسسي عليها وجعلها مربحة على مستوى مختلف أنشطتها الرئيسية ودعمها⁽²⁾. والشكل الموالي يوضح بعض الأمثلة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يمكن استخدامها في المؤسسات الافتراضية لتحقيق ذلك:



على سبيل المثال المؤسسة العالمية "Wal-Mart" تعد عملاقة التجارة التجزئة في الولايات المتحدة، (هو مثال على المؤسسات تكنولوجية)، من متجر بسيط وفريد في عام 1962 إلى شبكة من أكثر من 3000 نقطة بيع في الولايات المتحدة و1000 عبر حدود الولايات المتحدة، (تطور المؤسسة ملحوظ)، تدين مؤسسة "Wal-Mart" بهذا التطور بشكل أساسي إلى تقنية لوجستية نجح مديرو المؤسسة في استغلالها، وبفضل هذا النظام اللوجستي المبتكر، تم وضع علامة على البضائع المستلمة في مستودعات المؤسسة وإرسالها إلى الشاحنات لتسليمها إلى المتاجر دون أي بقاء في المخزون، وقد سمح هذا النظام لمؤسسة "Wal-Mart" بتقليل تكاليف التخزين والصيانة

(1) - عدوكة لخضر، بوقلي زهرة، بن أعبيزة دحو، مرجع سابق، ص 06.

(2) - Nizar Becheikh, Zhan Su: *L'organisation virtuelle: un avenir qui se dessine Communication, Revue française de gestion 2005/1 (n° 154), pages 93 à 110. DOI 103166/rfg.154.93-110, P 95.*

بشكل كبير، والاستفادة من المدخرات الناتجة عن الشراء بالجملة، والسعي بنجاح لتحقيق سياسة "الأسعار اليومية المنخفضة" المعروفة، لوضع نظام كهذا، كان على التنفيذيين في "Wal-Mart" إعادة النظر في نظام اتصالات المؤسسة، ونتيجة لذلك تم وضع نظام اتصالات خاص بالأقمار الصناعية لربط جميع أجزاء سلسلة التوريد الخاصة بمؤسسة (الموردين والمستودعات والمنافذ، إلخ) ولضمان السرعة القصوى (غالباً في غضون ساعات) في إدخال وتوحيد وتنفيذ أوامر التوريد الواردة في مراكز التوزيع، وبالمثل، فإن الكثير من التواصل بين المديرين الذين يعملون في أماكن نائية يتم توفيره من قبل NICTs: البريد الإلكتروني وعقد المؤتمرات عبر الفيديو... هذا يسمح لهم بمشاركة المعلومات في الوقت الحقيقي حول سلوك الزبون، وفعالية الترويج، وقضايا أخرى لإدارة الأعمال كما هاجمت "Wal-Mart" سوق التجارة الإلكترونية المربحة بفتح نافذة خاصة بها على شبكة الإنترنت (www.wildmart.com) (1).

الفرع الثاني: المؤسسة الافتراضية باعتبارها مؤسسة عن بعد

لقد نتج عن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نوع جديد من اصطلاح على تسميتها: "المؤسسات الافتراضية"، التي لا تكون مرتبطة بأي موقع جغرافي، وهذا يعني أن بإمكانها التواصل مع الزبائن والمجهزين (الموردين) والمنافسين، وكذلك توزيع منتجاتها وتقديم خدماتها من خلال الشبكات الانترنت، وهدفها الأساسي هو تأمين وتقديم منتجاتها وخدماتها بمنتهى الخفة والأريحية والسرعة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والقدرات البشرية، فهي تؤمن وتقدم كل شيء في أي وقت وفي أي مكان (2). إذن المؤسسة الافتراضية عن بعد هي تلك التي تعتمد على الأجهزة والوسائل التكنولوجية الحديثة لإجراء عملية الاتصال ولمراقبة تطور العمل وضمان الجودة، وقد ظهر هذا النوع من المؤسسات خلال التسعينات (3). و بالنسبة لبعض المؤلفين مثل:

«Magretta, «Ahuja & Carley, 1998», «Shen, 2000», «Wiesenfeld & al, 1998», «e.g. Fulton, 2002», 1998»

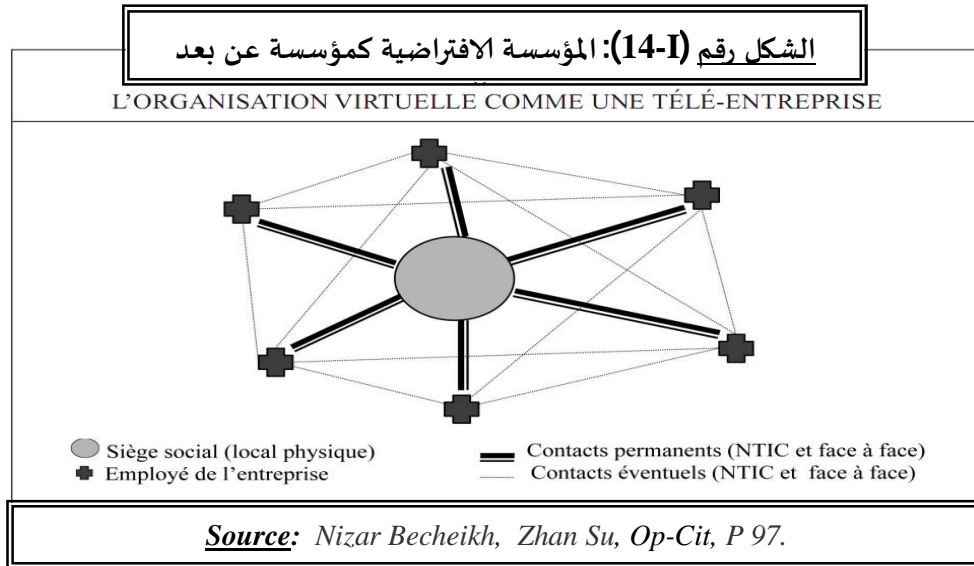
فإن المؤسسة الافتراضية هي في المقام الأول مؤسسة تستخدم على نطاق واسع العمل عن بعد، ويفضل تكنولوجيات الحديثة للانترنت (الهواتف المحمولة وأجهزة الفاكس والبريد الإلكتروني والمؤتمرات عبر الفيديو، ... إلخ)، لم يعد الموظفون مجبرين على العمل في الأماكن المادية للمؤسسة، بل يمكنهم العمل في منازلهم أو حتى في أي مكان آخر، وبذلك تصبح مساحة عملهم افتراضية لأنها تقابل في نهاية المطاف أي مكان يمكنهم فيه توصيل "مودامهم"، يساعد هذا الشكل من التنظيم على تخلي (إلغاء) الحدود المادية للمؤسسة، وهكذا يبدو أنها مؤسسة تتجاوز الحواجز التقليدية لسلسلة خلق القيمة بين الموردين والمنتجين والزبائن النهائيين للمنتج أو للخدمة، وحيث يكون العمل لا مركزي إلى حد كبير (4).

(1) - <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2005-1-page-93.htm>

(2) - فارس فضيل، صدقاوي صورية، فرطاس فتحة، مرجع سابق، ص 08.

(3) - محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 48.

(4) - Nizar Becheikh, Zhan Su, Op-Cit, P 96.



ومن جميع ما سبق وبمراجعة التعريفات الواردة فيما يتعلق بمؤسسة عن بعد يمكن الوصول إلى ما يلي⁽¹⁾:

لأن مفهوم المؤسسة عن بعد يعتبر أقدم من مفهوم المؤسسة الإلكترونية حيث أنه يتم ممارسة شكلها التقليدي منذ زمن طويل*.

لأن المؤسسة عن بعد بمفهومها الحديث أو غير تقليدي تتفق مع المؤسسة الإلكترونية في كونها تتم ممارستها من خلال وسيط إلكتروني.

ولكنهما تختلفان في الأهداف المراد الوصول إليها من وراء تطبيق كل منهما، فأساليب المؤسسة عن بعد تقتصر على مراقبة سير العمل (*Work Flow*) وعملية التنظيم والتنسيق، أما المؤسسة الإلكترونية فهي تعبر عن نظام مؤسسي شامل تهتم أساليبه بجميع الجوانب والأنشطة التي تتم ممارستها داخل وخارج المنشأة من بناء ودعم العلاقات مع الزبائن والموردين والشركاء، ويهتم بتحقيق كلا من أهدافها الداخلية والخارجية ولكن يتم كل ذلك من خلال الاعتماد التام على نظم تكنولوجيا الانترنت.

رغم انتشارهم إلا أن موظفي المؤسسة لا يزالون مرتبطين باهتماماتها مستدامة، وفي الواقع، رغم أن هذا التنظيم الخاص بالعمل يعتبر حديثاً، فإن الموظفين يظلون دائماً جزءاً من المؤسسة التي تنتهج استراتيجيات قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، أن طبيعة العلاقة تتيح للموظفين في بعض الأحيان الفرصة للاتقاء ورش أو مجموعات العمل أو أيضاً المناسبات الاجتماعية للمؤسسة. في أوائل التسعينات، استغدت مؤسسة تصنيع الكمبيوتر *"Compaq"* من حملة تحديد الميزانية للانتقال إلى نمط التنظيم الجديد، قامت مؤسسة بإغلاق مكاتب البائعين الذين يعملون انطلاقاً من منزلهم المربوطين بشبكة المؤسسة، كل ما كان يحتاجه هؤلاء البائعين هو جهاز الكمبيوتر والمودم، وبذلك، نجحت مؤسسة *"Compaq"* في تقليص موظفيها الإداريين إلى الثالث، لخفض نفقات المكتب ومضاعفة إيراداتها خلال عامين، مع تحقيق كل بائع لرقم أعمال مضاعف ست مرات عما كان عليه في السابق⁽²⁾.

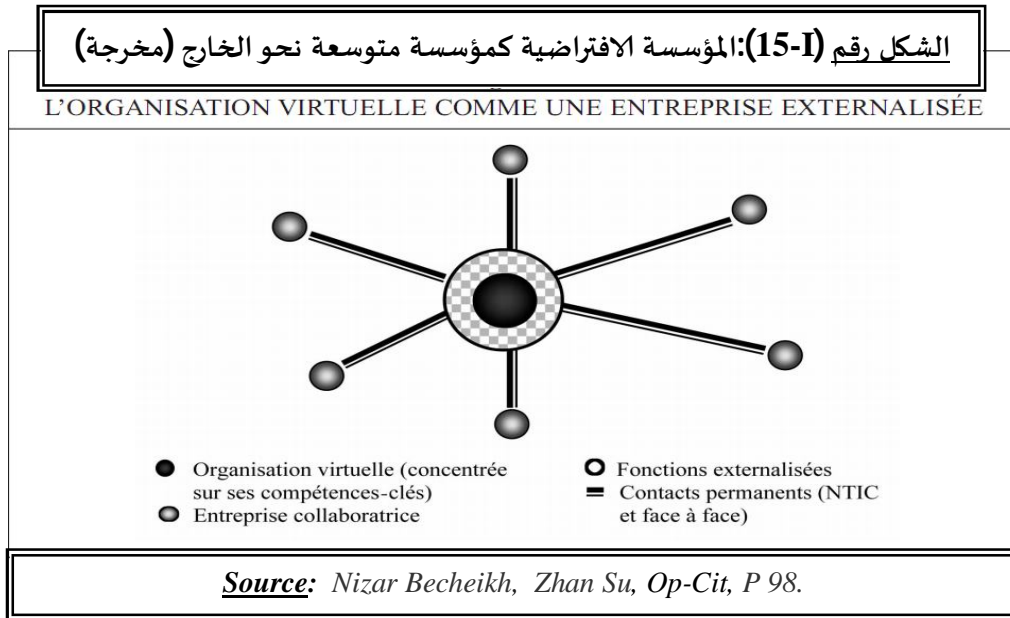
(1) - د. محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 50/49.

* - مؤسسة عن بعد تقليدية: وهي نوعان: إنتاجية: أي أن عملية الإنتاج تتم خارج المؤسسة ومثال ذلك: مشروعات الأسر المنتجة التي تقوم بإنتاج سلع معينة بالمنازل الخاصة بهذه الأسر لصالح جهة معينة، أما خدمية: فهي تتعلق بالوظائف الخدمية المختلفة والتي يقوم العاملون المتخصصين بها عادة خارج المؤسسة مثل: مندوب المبيعات، مندوب التأمينات.

(2) - Nizar Becheikh, Zhan Su, Op-Cit, P 97.

الضلع الثالث: المؤسسة الافتراضية باعتبارها مؤسسة متوسعة نحو الخارج (مخرجة)

على عكس المفاهيم السابقة يعتقد بعض الكتاب منهم: «Porter, 2000», «e.g. Leach 2002» أن درجة افتراضية المؤسسة تختلف حسب كتلة الوظائف المخرجة أو التي يتم توكيلها لمؤسسة أخرى مختصة، فالافتراضية تكمن في استمرارية المؤسسات في التعاقد من الباطن (*Sous-traitent*) على نشاطات إضافية لسلسلة خلق القيمة⁽¹⁾. يهدف مفهوم المؤسسة الافتراضية في هذا السياق إلى توسيع مجالات الكفاءة والفاعلية لمؤسسات عديدة من خلال التوريد الخارجي، أو الإمتياز لربط الموارد في مؤسسة واحدة دون الحاجة إلى شراء هذه الموارد، أو الحاجة إلى استثمار رأس مال من أجل التوسع الأفقي أو العمودي أي تحقيق المصلحة لجميع الأطراف⁽²⁾. ومن ثم، ينظر إلى الافتراضية على أنها سلسلة متواصلة تصبح فيها المؤسسات أكثر فأكثر افتراضية، بالنظر إلى قيامهم (المؤسسات) بأنشطة المناولة الخاصة بالمهام الإضافية لسلسلة خلق القيمة. تبني هذا النمط التنظيم يهدف إلى تحسين سلسلة القيمة للمؤسسة، في أقصى هذا المفهوم، تعتبر مؤسسة افتراضية تماماً إذا تم إنجاز كل مرحلة من مراحل إنتاج سلعتها أو خدماتها خارج المؤسسة، هذا ما يؤدي إلى لعب الدور المنسق لمختلف هذه المراحل. الوظائف الخارجية هي الغالب وظائف "الطرفية"، والوظائف الأساسية، التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق ميزتها التنافسية، يحتفظ بها في الداخل المؤسسة⁽³⁾.



إذن، تعتمد المؤسسة الافتراضية في إدارتها على تحقيق النتائج مع غياب العلاقات الإنسانية المباشرة، ويتم ذلك من خلال التفاهم والثقة التي يضعها مدير المؤسسة في العاملين الذين يتولى قيادتهم دون أن يعرفهم أو حتى يراهم، إن الاعتماد على هذا النوع من التنظيم سيهدف تفعيل لسلسلة القيمة للمؤسسة، في ظل هذا المفهوم المؤسسة تعتبر افتراضية كلياً⁽⁴⁾.

ويلاحظ في الوقت الحاضر وجود سلع كثيرة كالسيارات فإنه يدخل في تصنيعها عدة مؤسسات ومن عدة جنسيات، وأن عمليات إضافية القيمة الحقيقية للسلعة من خلال عدد كبير من المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم من خلال الربط الإلكتروني للمؤسسات الأعمال فيما

(1) - عدوكة لخضر، بوقلي زهرة بن أعبيزة دحو، مرجع سابق، ص 07.

(2) - محمد نور صالح الجداية، سناء جودت خلف، مرجع سابق، ص 261.

(3) - Nizar Becheikh, Zhan Su, Op-Cit, P 98.

(4) - عدوكة لخضر، بوقلي زهرة، بن أعبيزة دحو، مرجع سابق، ص 07.

بينها، من أجل خفض الكلف وزيادة سرعة الاستجابة لمتطلبات الزبون وتخفيض زمن دورة الإنتاج، كما هو الحال في مؤسسة: "ميكروسوفت" حيث أنها تتمسك بالتطوير والبرمجيات وتوكل مهمة الإنتاج والبيع والتسويق والتوزيع للمؤسسات أخرى⁽¹⁾.
وأحسن مثال لهذه المؤسسات: "المؤسسة الأمريكية المصنعة للملابس الرياضية": "Nike" (مؤسسة متوسعة نحو الخارج)، وقد تبنت هذه المؤسسة منذ عدة سنوات في خطوة غير مسبوق في الاستعانة بمصادر خارجية، إن جميع وظائف: الإنتاج والتوزيع والتسويق والبيع بالتجزئة هي في الواقع كلها مسند إلى مصادر خارجية، وفي داخل تحتفظ المؤسسة "Nike" فقط بتسيير إدارة لعلامتها التجارية، "Sun Microsystems" هو مثال آخر على مؤسسة مخرجة، يوفر المقر الاجتماعي للمؤسسة فقط وظيفة تصميم أجهزة الكمبيوتر التي تعريضها للبيع، تتم جميع الوظائف الأخرى المتعلقة بجمع الطلبات والإنتاج والتوزيع والتسويق وخدمة الزبائن من خلال ترتيبات تعاقدية مع شركاء حول العالم⁽²⁾.

الفرع الرابع: المؤسسة الافتراضية باعتبارها Cyberenterprise

أن تعريف المؤسسة الافتراضية بهذا الشكل يلغي المظهر المادي للمؤسسة، إذ كان النمو الكبير للانترنت تأثير حقيقي لتنمية الأعمال الإلكترونية عن طريق إنشاء عالم افتراضي وإنشاء معه أشكال تنظيمية متعددة، ومن خلال التواصل والارتباط بين عدة مستعملين في العالم بانتظام وباستمرار وفي كل وقت، فالمؤسسة هنا لا تحتاج إلى المصانع، كما أن حواجز الدخول للأسواق العالمية تنخفض، وبالتالي يتطلب الأمر إعادة النظر في قواعد المنافسة على المستوى العالمي، فالتسويق التقليدي كان يؤهل المؤسسات الكبيرة لكن التسويق عبر الشبكة العنكبوتية (الانترنت) يعطي الفرصة لأي مؤسسة مهما كان حجمها، وهذا الشكل التنظيمي لا يحتاج لحجم كبير كي ينجح وإنما المزايا المحققة على مستوى التكاليف والمرونة هي التي تسمح بذلك⁽³⁾.

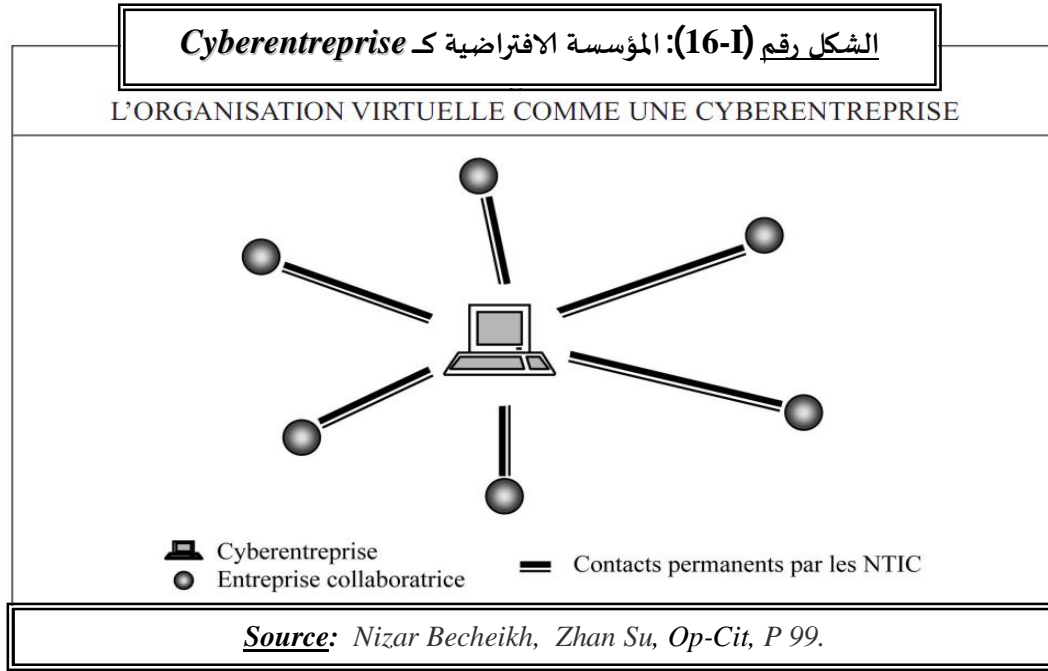
يعرف كل من: (Lipnack and Stamps, 1997) مؤسسة افتراضية (سيبرانية) (Cyberenterprise) كترابط بين الأشخاص أو المجموعات المستقلة، تتلخص مهمة المؤسسة في جمع الطلبات وتنسيق التوزيع وتسليم المنتج أو الخدمة إلى الزبون، كل هذا يجري في الفضاء السيبراني (أي الكون الذي أنشأته الإنترنت)، ومن هنا تسمى هذه: "المؤسسة الافتراضية - Cyberenterprise"، وفي نهاية، تمثل هذه المؤسسات غلاف بسيط يضمن التواصل بين المنتجين والزبون النهائي، ولا تحتاج هذه المؤسسات إلى الأصول مركزية (المقر) أو مصانع، وهذا ما يميزها عن المؤسسات التقليدية، تعد: "مؤسسة - E-Bay" أحسن مثلاً نموذجياً على هذا الشكل، حيث افتتحت أبوابها (افتراضياً) في سبتمبر من عام 1995 بهدف مساعدة الأشخاص للمتاجرة عبر الانترنت، وكل ما يمكن تداوله تقريباً، هذا المفهوم كان في نفس الوقت مبتكرواً جدياً، وهو ما جعله محل اهتمام عدة ملايين من الزبائن وعدد كبير من المؤسسات حول العالم، وفي عام 2002، بلغ عدد المشتركين في مجتمع "eBay" 49.7 مليون عضو/مشترك، وارتفع مستوى التعاملات إلى عدة مليارات الدولارات، مما يجعلها واحدة من أهم الأسواق الافتراضية في العالم، ومع ذلك، لا تملك مؤسسة "eBay" مقر اجتماعي بالمفهوم التقليدي، لا أصول غير منقولة ولا مصانع للإنتاج، ولا رقم هاتف ولا فاكس بل لها فقط عنوان إلكتروني، أو مكان إلكتروني واحد: "http://www.ebay.com"⁽⁴⁾.

(1) - محمد نور صالح الحدادة، سناء جودت خلف، مرجع سابق، ص 261.

(2) - Nizar Becheikh, Zhan Su, Op-Cit, P 98.

(3) - عدوكة لخضر، بوقلي زهرة، بن أعبيزة دحو، مرجع سابق، ص 07.

(4) - Nizar Becheikh, Zhan Su, Op-Cit, PP 99/100.



لقد غيرت الانترنت طبيعة العلاقة بين الزبائن والمصنعين والمنتجين وكذا الموردين بطريقة لم تكن متوقعة، وعلى سبيل المثال أصبح (16%) من الزبائن الحقيقيين للسيارات يتم من خلال الانترنت قبل وصول هذه السيارات إلى الوكلاء والمعارض، وفي دراسة لـ "Gupta, 2000" بين أكثر من 10 ملايين أمريكي قام بشراء سلعة أو أكثر من خلال الانترنت في عام (1997)، وأن العدد سيتجاوز 17 مليون عام 1998، وأن (25%) لديهم ربط إلكتروني بالانترنت خلال العمل، وأن النسبة بزيادة حيث كانت جميع هذه المؤشرات دليل على الوجه الذي أصبحت عليه المؤسسات العالمية اليوم من خلال الربط أو التعامل الإلكتروني، مما أدى إلى زيادة توقعات الزبائن في تقديم خدمات أفضل وأسعار أقل، وجودة أعلى واستجابة أسرع من خلال سهولة المقارنة بين السلع المعروضة على الانترنت⁽¹⁾.

الفرع الخامس: المؤسسة الافتراضية باعتبارها شبكة مؤقتة

حسب هذا المفهوم المؤسسة الافتراضية تتعلق بمجموعة من المؤسسات تشكل مؤسسة مشتركة وبمجرد انتهاء المشروع تتلاشي هذه المؤسسة، وكل عضو في هذه المؤسسة يمكنه المساهمة في مشروع آخر⁽²⁾، فالمؤسسة الافتراضية المؤقتة ذات مهمة وحيدة، مثل: إطلاق قمر صناعي⁽³⁾.

إذن، تصور آخر للمؤسسة الافتراضية التي تم تحديدها في الأدبيات كشبكة مؤقتة تشبه إلى حد ما جزيء يتم تصنيعه والتخلص منه حيث يتم لحمه من ذرات مختلفة، والميزة الرئيسية لهذا المفهوم الخاص بالمؤسسة الافتراضية هي الوتية الملاحظة في تصور الشبكة، يشير مفهوم "مؤسسة افتراضية" إلى المجموعة المؤقتة تكونت مؤسستان أو أكثر، وهو الغالب حال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي حالات أخرى، يمكن أن تنخرط جزئياً عن طريق الإلتزام بإحدى كفاءاتها الميزة فقط، نذكر أيضاً أن المؤسسة يمكن أن تشارك في عدة شبكات مؤقتة في وقت واحد، يعمل أعضاء الشبكة المؤقتة على نفس الأرضية الرقمية، وهم متصلون ببعضها البعض عن طريق تكنولوجيا الحديثة المعلومات

(1) - محمد نور صالح الجداية، سناء جودت خلف، مرجع سابق، ص 262.

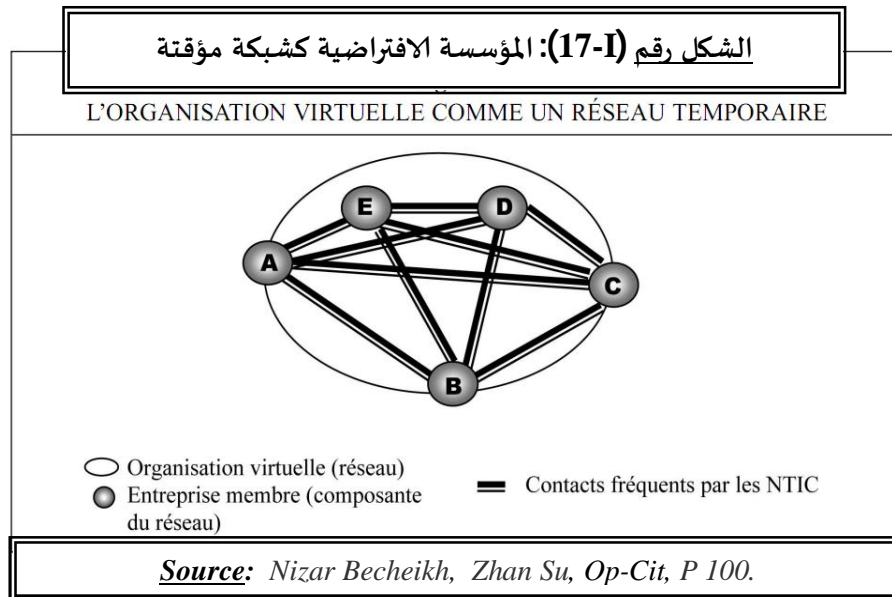
(2) - عدوكة لخضر، بوقلي زهرة، بن أعبيزة دحو، مرجع سابق، ص 08.

(3) - محمد محمود المكاوي، مرجع سابق، ص 173.

والاتصالات، والإفراد الذين يعملون سويًا في نفس المشروع نادرًا ما تتاح لهم فرصة الالتقاء وجهًا لوجه، ولا يمكن لإحدى مؤسسات الشبكة مراقبة عملية إنتاج السلعة أو الخدمة، ونتيجة لذلك، يتم تشكيل هيكل المؤسسة الافتراضية بصورة أساسية من طرف العقد (المؤسسات العضوة) والترابط (العقود الإلكترونية)، يعد هذا الشكل من التنسيق والتعاون شديد المرونة، ويسمح تخفيض معتبر لتكاليف الإنتاج، وكذلك ترشيد استخدام الموارد المتاحة لكل من المؤسسات المشاركة، هذا التصميم للمؤسسة الافتراضية يركز على سرعة تكوين وإعادة تنظيم وتفكيك المجموعة غالبًا ما تجتمع مكونات الشبكة الافتراضية لهذه المؤسسات حول أهداف واهتمامات مشتركة قصيرة مدى، بالإضافة إلى ذلك، قد تتكون الشبكة الافتراضية من أعضاء لم يسبق لهم العمل سويًا في الماضي ولا يمكن لهم بالضرورة العمل سويًا في المستقبل، بل يمكن لهؤلاء الأعضاء أن يصبحوا متنافسين في مشاريع لاحق (1).

تتصف المؤسسة الذكية بالمرونة وسرعة التفاعل مع البيئة الداخلية لها، كما أنها مدركة لأهمية المعرفة وأساليب تسييرها، ويتحمل الجميع في المؤسسة الافتراضية المسؤولية كما تستجيب للفرص الجديدة بأقل قدر من الاستثمارات والمخاطر (2). وقد استخدم (Byrne, 1993) نفس المصطلح (المؤسسة الافتراضية باعتبارها الشبكة مؤقتة) ليدل على مجموعة الربط للاتصالات الإلكترونية المؤقتة بين شركتين أو أكثر، لاستغلال قدراتها المحورية لتحقيق تحالف مؤقت، حيث أنها تأخذ شكل تنظيمي جديد وهيكل أكثر مرونة وثقافة مؤسسية تحالفية، وأن الشروط الواجب توافرها في الشبكة مؤقتة (المؤسسة الافتراضية) (3):

للوجود مؤسستان أو أكثر ضمن ظروف تنظيمية محددة ويتضمن البعد الجغرافي بين وحدات المؤسسة والربط الإلكتروني لعمليات الإنتاج.
للشبكة المؤقتة شكل تنظيمي يتميز عن أي مؤسسة أخرى من حيث استخدامها المفرط في الاتصالات وشبكات الأقمار الصناعية لانجاز أعمالها.
للمؤسسة الافتراضية هيكل تنظيمي جديد تتضمن خصائص الكائن الحي بشكل جديد.



(1)- Nizar Becheikh, Zhan Su, Op-Cit, PP 100/101.

(2) - عدوكة لخضر، بوقلي زهرة، بن أعبيزة دحو، مرجع سابق، ص 07.

(3) - محمد نور صالح الجداية، سناء جودت خلف، مرجع سابق، ص 267.

شهد نموذج الشبكة المؤقتة طفرة خاصة في أوروبا، وتزايدت المشاريع المحقق وفقا لهذا النموذج التنظيمي أكثر فأكثر أمثال: *Blis*,

I-SEEK, Connet, Rinet, Combine, ICCI, Procure, GlobeMen (1).

الفرع السادس: مقارنة بين خمسة مفاهيم للمؤسسة الافتراضية

إن التطور الهائل والسريع في تكنولوجيا المعلومات واندفاع المؤسسات خلف هذا التطور لتحقيق التكامل وخفض تكلفة الوصول إلى الأسواق الجديدة مهما بعدت، أدى إلى بروز ثلاثة أشكال لتبادل العمليات البينية إلكترونياً (2):

1. أتمتت تدفق المعلومات من خلال انتقال المعلومات بين الآلات والمعدات إلكترونياً، التبادل الإلكتروني للبيانات (*EDI*).

2. تبادل البيانات غير المباشرة كالاتصالات بين الأفراد.

3. ربط شبكات الاتصال المحلية (*LANs*) مع شبكات الاتصال العالمية (*WANs*)

وتعتبر تكنولوجيا الانترنت أكثر قابلية لتحقيق هذه الأشكال والاتصالات، وقد أجمع كثير من الباحثين على وجود المؤسسة الافتراضية، وعلى أنها مرتكزة على تكنولوجيا المعلومات والانترنت، وأن الربط الإلكتروني ضروري لوجودها لإنجاز نشاطاتها الأساسية واتفق الكثير أيضاً على أن لها طبيعة مؤقتة، وهناك من يخالف هذا القول فقد استخدم (*Davido & Malone, 1992*) هذا المصطلح ليشير إلى المفهوم الواسع الذي يتضمن أي شكل جديد أو أشكال تنظيمية متداخلة.

من أجل الفهم أفضل، سنقوم بمقارنتها وفقاً لخمسة خصائص رئيسية، نذكر بأن هذه الخصائص لا توفر إطاراً شاملاً لمقارنة الأوجه المختلفة للمؤسسة الافتراضية، ومع ذلك، فإن تمييزها ملائم بما يكفي لتقدير الأسس النظرية والافتراضات المسبقة التي تدعم الأشكال المختلفة لهذا النموذج التنظيمي الجديد.

أولاً وقبل كل شيء، يسمح لنا تركيبة المؤسسة بفصل الشبكة المؤقتة عن المفاهيم الأربعة الأخرى (المؤسسة التكنولوجية، والمؤسسة عن بعد، والمؤسسة مخرجة، والمؤسسة *Cyberenterprise*) على مستويين (3):

للـ التصورات الأربعة الأولى، تتكون المؤسسة الافتراضية من الأفراد (موظفيها)، في حين أن الشبكة المؤقتة تتكون من المؤسسات. في شبكة مؤقتة، فإن الطبيعة العلاقة المؤقتة (الزائلة) وحتى طبيعة المؤسسة نفسها تجعل من غير الضروري أن يتبادل ويتقاسم الأعضاء خبراتهم قبل أو بعد تحالفهم الافتراضي، إلى جانب المفاهيم الأربعة الأخرى نجد العكس، كون أعضاء المؤسسة الافتراضية هم أنفسهم موظفوها الخاصون، هذا ما يمنح الفرص لوجود ماضٍ ومستقبل مشترك بين هؤلاء الأعضاء يكون متطابقاً تقريباً مع حالة المؤسسات التقليدية.

أن التكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية، كما تتنوع أنماطها وأجيالها باستمرار، مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة، وهي في صدد بناء الهيكل التنظيمي الشبكي والعمليات الأساسية للمؤسسة مثل التدابير الإدارية، وأشكال العمل المشترك، والإستراتيجية الإلكترونية، وحتى توزيع المهام القيادية (القيادة الإلكترونية) (4)، وبعبارة أخرى، تتطلب المؤسسات الافتراضية أسلوباً إستراتيجياً في الهيكل ومكونات أنشطة

(1) - Nizar Becheikh, Zhan Su, Op-Cit, P 101.

(2) - محمد نور صالح الجداية، سناء جودت خلف، مرجع سابق، ص 266.

(3) - Nizar Becheikh, Zhan Su, Op-Cit, P 102.

(4) - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، 108.

أعمال المؤسسة، وبخاصة نقل الارتباطات المادية لسلسلة القيمة الكاملة للمؤسسة إلى وصلات رقمية تعمل على أساس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات⁽¹⁾.

وتختلف المفاهيم الخمس للمؤسسة الافتراضية فيما يتعلق بـ: التفاعلات البيئية التي تنطوي عليها، إذا كان المفهوم الأوليان يعرفان الافتراضية على أنها مؤسسة محصور، فإن الثلاث مفاهيم الأخرى يعتبرونها شبكة أقل أو أكثر تعقيدا من العلاقات بين المؤسسات، علاوة على ذلك، في حالة المؤسسة مخرجة ومؤسسة السيبرانية، فإن الشبكة تسيير دائماً عن طريق نواة هي المؤسسة الافتراضية نفسها، هذا ما تم تفسيره إلى علاقات القوة غير المتكافئة بين المؤسسات العضوة في الشبكة لصالح المؤسسة النواة، في المقابل، يشارك أعضاء شبكة مؤقتة في المشروع على قدر المساواة، ونتيجة لذلك، لا توجد نواة مميزة، من المفروض أن تكون علاقات القوى بين الشركاء متماثلة⁽²⁾.

الجدول رقم (12-1): مقارنة بين خمسة مفاهيم للمؤسسة الافتراضية

الشبكة مؤقتة <i>La réseau temporaire</i>	المؤسسة السيبرانية <i>La cyberentreprise</i>	المؤسسة متوسعة نحو الخارج <i>la (مخرجة) entreprise externalisée</i>	المؤسسة عن بعد <i>La télé-entreprise</i>	المؤسسة تقنية أو تكنولوجية <i>La techno-entreprise</i>	
الموظفين	الموظفين	الموظفين	الموظفين	الموظفين	مكونات المؤسسة - أعضاء المؤسسة - وجود ماضي ومستقبل مشترك بين الأعضاء
ليس ضروريا	موجود	موجود	موجود	موجود	
موجود	موجود	موجود	غير موجود	غير موجود	التفاعل الداخلي - وجود شبكة - وجود مؤسسة نواة - علاقات القوة
موجود	موجود	موجود	غير قابل للتطبيق	غير قابل للتطبيق	
متمائل	متمائل	متمائل	غير قابل للتطبيق	غير قابل للتطبيق	
غير موجود	ليس ضروريا (وجود سيبراني افتراضي)	موجود	موجود	موجود	حدود المؤسسة - وجود مكان مادي - حدود
غير واضح جغرافيا	غير واضح جغرافيا	ضيقة جغرافيا	ممتدة جغرافيا	تقليدية	
قصير نسبيا	متوسط أو طويل	متوسط أو طويل	طويل نسبيا	طويل نسبيا	عمر المؤسسة
أساسا <i>NTIC</i>	حصري <i>NTIC</i>	وجهها لوجه، <i>NTIC</i>	وجهها لوجه، <i>NTIC</i>	وجهها لوجه، <i>NTIC</i>	وسائل اتصال

Source: Nizar Becheikh, Zhan Su, Op-Cit, P 102.

من ناحية أخرى، إذا كان صحيحا أن نموذج المؤسسة الافتراضية يغير بشكل جذري الحدود التقليدية للمؤسسة (باستثناء المؤسسة التقنية/التكنولوجية التي لا تزال الحدود التقليدية فيها قائمة)، فإن هذا التغيير يظل نوعا ما مختلفاً عن المفهوم آخر، بالنسبة لمؤسسة الاتصالات عن بعد، فإن استخدام العمل عن بُعد يولد اتساع في حدود المؤسسة مقارنة بتلك التابعة للمؤسسة التقليدية، على العكس من ذلك، تم

(1) - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 301.

(2) - Nizar Becheikh, Zhan Su, Op-Cit, PP 102/103.

تضييق حدود المؤسسة المخرجة (متوسعة نحو الخارج) بسبب الحركة المحتملة للاستعانة بمصادر خارجية للمؤسسة، في حالة المؤسسة السيبرانية، تصبح حدود المؤسسة افتراضية تماما لأن وجودها هو في الأساس سيبراني، أما بالنسبة للشبكة المؤقتة، فإن حدود المؤسسة الافتراضية تعتبر ضبابية إلى حد ما، وبالفعل، فإن التعاون الوثيق بين مختلف المؤسسات المكونة للشبكة الافتراضية يجعل من الصعب تحديد حدود الشبكة ككل.

كما أن المفاهيم الخمس للمؤسسة الافتراضية تختلف من حيث: **عمر المؤسسة**، فالشبكة المؤقتة كما رأينا، حياتها قصيرة نسبيا لأنها محدودة على حسب مدة المشروع الذي تشكلت من أجله، بالنسبة للمفاهيم الثلاثة الأولى، تأتي الافتراضية بالأخص لتوضيح وإعادة تحديد الطريقة التي تتم بها العمليات داخل المؤسسة، ولكن مدة حياة المؤسسة لا تزال مشابهة لتلك الخاصة بالمؤسسات الكلاسيكية، بشكل أساسي على المدى الطويل أو على الأقل، مدة حياة أطول نسبيا من حياة الشبكة المؤقتة، أما بالنسبة للمؤسسة السيبرانية، فبالنظر إلى حداثة النموذج لا يمكننا التصريح بصورة مؤكدة عن متوسط مدة حياتها، وبالتالي فهو نموذج تنظيمي يجب متابعته في هذه النقطة.

وأخيرا، تمثل **وسائل/وسيط الاتصال** المحور أو البعد الأخير، الذي نميز به بين المفاهيم الخمس للمؤسسة الافتراضية، من خلال دعم الاتصالات، فإننا نعني وسائل الاتصال الرئيسية المستخدمة من قبل أعضاء المؤسسة، يسمح وسيط الاتصال التمييز بين المفاهيم الثلاثة الأولى عن المفهومين الآخرين، في حقيقة الأمر، أنه في المفاهيم الثلاثة الأولى يتم تشكيل المؤسسة من قبل موظفيها وأن عمر المؤسسة طويل نسبيا، مما يتيح للأعضاء أحيانا فرصة للالتقاء وجها لوجه، وبذلك يتم تكوين وسيط الاتصال من خلال مزيج من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاتصالات الشخصية، ومع ذلك، فإن التأسيس السريع للشبكة المؤقتة وحلها يعني أنه من غير المحتمل أن تحدث الاتصالات وجها لوجه بين أعضاء المجموعة/المؤسسة، التواصل بين هؤلاء الأعضاء يتم أساسا عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبالمثل في حالة المؤسسة السيبرانية، فإن الاستخدام المكثف لمبادئ علم التحكم الآلي يعني أن الاتصالات بين مختلف أعضاء المؤسسة وكذلك مع شركائها وزبائنهم تتم حصرياً من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات⁽¹⁾.

يجب أن نحدد على أن التمييز بين المفاهيم الخمس للمؤسسة الافتراضية يهدف في الأساس توضيح الجوانب المختلفة لهذا المفهوم، ومع ذلك، يجب ملاحظة أنه في حين أن هذه الخطوة تمثل خطوة مهمة نحو فهم هذه الظاهرة الجديدة، تبقى الحقيقة أن التمييز الذي قمنا به يبقى نظريا في الأساس، وفي الممارسة التطبيقية، فإن الفروقات بين هذه المفاهيم تكاد تكون هامشية، على سبيل المثال: تقوم مؤسسة: **"Intel"** بتنظيم أنشطتها حسب المشروعات، وأعضاء المجموعة المكلف بمشروع معين تابعون لمختلف فروع المؤسسة المتواجدة في جميع أنحاء العالم، حيث يتم تجميعهم بسرعة لتنفيذ المشروع على أن يفترق فيما بعد من أجل الاندماج في مجموعات أخرى تشكلت لمشاريع أخرى، نعتبر أن مختلف الأعضاء المشاركين في المشاريع كموظفين لدى مؤسسة **"Intel"**، ونعرف هذه المؤسسة ك: **مؤسسة عن بعد**، في الواقع، على

(1) - Nizar Becheikh, Zhan Su, Op-Cit, P 103.

* مؤسسة: **"إنتل - Intel"**: هي من أكبر مؤسسات التكنولوجيا متعددة الجنسيات في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي متخصصة برفاقات ومعالجات الكمبيوتر، تأسست المؤسسة في عام 1968 كمؤسسة للإلكترونيات المتكاملة، وهي واحدة من أكبر أسواق صانعي رقائق أشباه الموصلات في العالم بناء على الإيرادات، وهي مبتكرة سلسلة معالجات إكس86 (x86)، الموجود في كثير من الحواسيب الشخصية، تورد مؤسسة **"Intel"** المعالجات ولوازمها لمصنعين أجهزة الكمبيوتر، مثل أبل **"Apple"** وهوليت باكارد **"HP"** وسامسونج **"Samsung"** ودبل **"Dell"** وغيرها، وهي أيضا تصنع مجموعة شرائح اللوحة الأم **"motherboard chipsets"**، وتنتج العديد من قطع الحاسوب منها: اللوحة الأم **"Motherboard"**، قطعت الشبكات **"Network cards"**، ذاكرة الفلاش **"Flash memory"**، وكرت الشاشة، والمعالجات **"CPU"**، وغيرها من الأجهزة والقطع التي تستخدم في الحاسوب. كان أول معالج (رقاقة) المعالج الدقيق التجارية تم صنعه في عام 1971، وتعتبر إنتل من الشركات التي أسهمت في تطوير بروتوكولات الشبكات ومقرها في: سانتا كلارا، كاليفورنيا، أمريكا.

الرغم من اختفاء المجموعات بعد الانتهاء من تنفيذ مشروع معين، إلا أن الموظفين يضلون هم في أنفسهم موظفي مؤسسة "Intel"، من جانب آخر، إذا اعتبرنا أن مختلف فروع مؤسسة "Intel" هي مؤسسات مستقلة، فإن أي مشروع منجز من طرف مؤسسة "Intel" سيكون شبكة مؤقتة⁽¹⁾.

المطلب الثالث: علاقة تكنولوجيا الانترنت بالمؤسسات الافتراضية

قد تبدو أن المؤسسة الافتراضية للكثيرين بأنها نتاج العصر الشبكي، بل أنها اختارت التكامل الافتراضي وذلك بالتركيز على صنع ما تستطيع أن تتميز فيه، وبذلك تضيف قيمة للمؤسسة كما أنها تعمل على تطوير علاقات قوية مع الموردين والزبون، ويرى البعض أن المؤسسة الافتراضية هي بمثابة الابتكار أو الانقطاع الجديد عما سبقه.

ويترب على وجود المؤسسات/التنظيمات الافتراضية تغيير النظرة للأعمال من كونها مجموعة من الوظائف الجزئية يتم تنفيذ كل منها ضمن إدارة تنفيذية، إلى مجموعة من العمليات المتكاملة التي تبدأ في نفس الوقت، حيث يتم تجنب تكرار أداء نفس العمليات من قبل إدارات متعددة، وهذا الأمر سيسمح بعمله توفر قواعد المعلومات لدى كافة الإدارات في نفس الوقت، مما يسهل عملية الاتصال المباشر بينها⁽²⁾.

الفرع الأول: مستويات اعتماد تكنولوجيا الانترنت في المؤسسات الافتراضية

ساهم التقدم التكنولوجي الهائل في زيادة حدة الترابط بين الأسواق والتأكيد على عالميتها، وأدى هذا إلى تعاضد درجة الاعتماد المتبادل بين دول العالم المختلفة في ظل بيئة تسودها التنافسية، ومن ثم شهد العالم سلسلة من المتغيرات الجوهرية أثرت على القواعد والأسس التي تحكم بنية النظام العالمي، ويعتبر ظهور شبكة المعلومات الدولية: "الإنترنت" من أهم مظاهر التطور التكنولوجي، حيث أدى انتشار شبكة الإنترنت وتوسعها الكبير إلى اضطلاعها بدور رئيسي في نقل المعلومات وتخزينها وتبادل السلع والخدمات القابلة للنقل إلكترونياً، وأصبحت شبكة المعلومات الدولية تشكل ركيزة أساسية في التجارة الدولية والداخلية خاصة في الدول المتقدمة، لأنها تعد وسيلة هامة في إنجاز اتفاقيات الأعمال والإعلان والتسويق والتبادل التجاري⁽³⁾.

منذ أوائل عام 1994، ناقش الباحثون الاقتصاديين مختلف نماذج اعتماد تكنولوجيا الإنترنت حول القيم الجديدة في المؤسسة الافتراضية، فعلى سبيل المثال اقترح "Rayport and Sviokla" نموذجاً من ثلاث مراحل لاعتماد الانترنت نموذجاً من ثلاثة مستويات للتنفيذ وفقاً لما يمكن أن تخلفه الانترنت من قيمة جديدة في سلسلة القيم الافتراضية، وتمثل مراحلها في⁽⁴⁾:

❖ **الرؤية والوضوح:** تسعى المؤسسة لتمثيل وتقديم أنشطتها المادية وعمليات الفعلية على نحو أكثر فعالية.

❖ **انعكاس القدرة:** تقوم المؤسسة بالاستبدال الأنشطة الافتراضية بالأنشطة الفيزيائية المادية.

❖ **علاقات جديدة مع الزبون:** المؤسسة تحقق قيمة جديدة لزبائنها.

(1) - Nizar Becheikh, Zhan Su, Op-Cit, PP 130/104.

(2) - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 310.

(3) - فارس فضيل، صدقاوي صورية، فرطاس فتيحة، مرجع سابق، ص 08.

(4) - Thompson S.H. Teo, Yujun Pian: A model of web adoption, Information and Management, N41 (Holland: Elsevier, 2004), P 457.

كما اقترح: "Nambisan & Wang" أن تبني الانترنت يمكن تقسيمه إلى ثلاثة مستويات:

المستوى 1: الوصول إلى المعلومات عن طريق الانترنت.

المستوى 2: الدمج بين الأنشطة الافتراضية والمادية (التعاون في العمل).

المستوى 3: استخدام الانترنت في جوهر العمليات التجارية الأساسية.

من وجهة نظر تسويقية متكاملة، قام: "Hoffman et al" بتوضيح ستة أنواع مختلفة من مواقع الويب (الانترنت):

(1) واجهة على الانترنت؛ - (4) مراكز إلكترونية؛

(2) وجود الإنترنت؛ - (5) مواقع الحوافز؛

(3) مواقع المحتوى؛ - (6) وكلاء البحث.

وهذا التصنيف لم يأخذ بعين الاعتبار الأنشطة التجارية.

وباعتبار أن الانترنت من أهم التقنيات المستحدثة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فقد سارعت المؤسسات لاعتماد هذه التقنية في ممارسة أنشطة أعمالها وخاصة في المجال التسويقي، إلا أن درجة استخدام الانترنت متفاوتة من مؤسسة إلى أخرى، وذلك وفقاً لمدى الاعتماد على هذه التقنية، وقد تعدد الدراسات لتحديد نماذج مستويات اعتماد الانترنت في المؤسسات الافتراضية⁽¹⁾.

يشير هذا إلى أن الباحثين غالباً ما يعتمدون تبني الانترنت وفقاً لوظائف مواقع الويب: مستويات مختلفة من تبني الويب يمكن أن تسهل أنواعاً مختلفة من الأنشطة التجارية، على سبيل المثال، اقترح: "Wan and Chung" تصنيف مواقع الانترنت وفقاً لتعقيد تصميماتها، والتي يعتقد أن لها صلة قوية بفعاليتها وكفاءتها⁽²⁾.

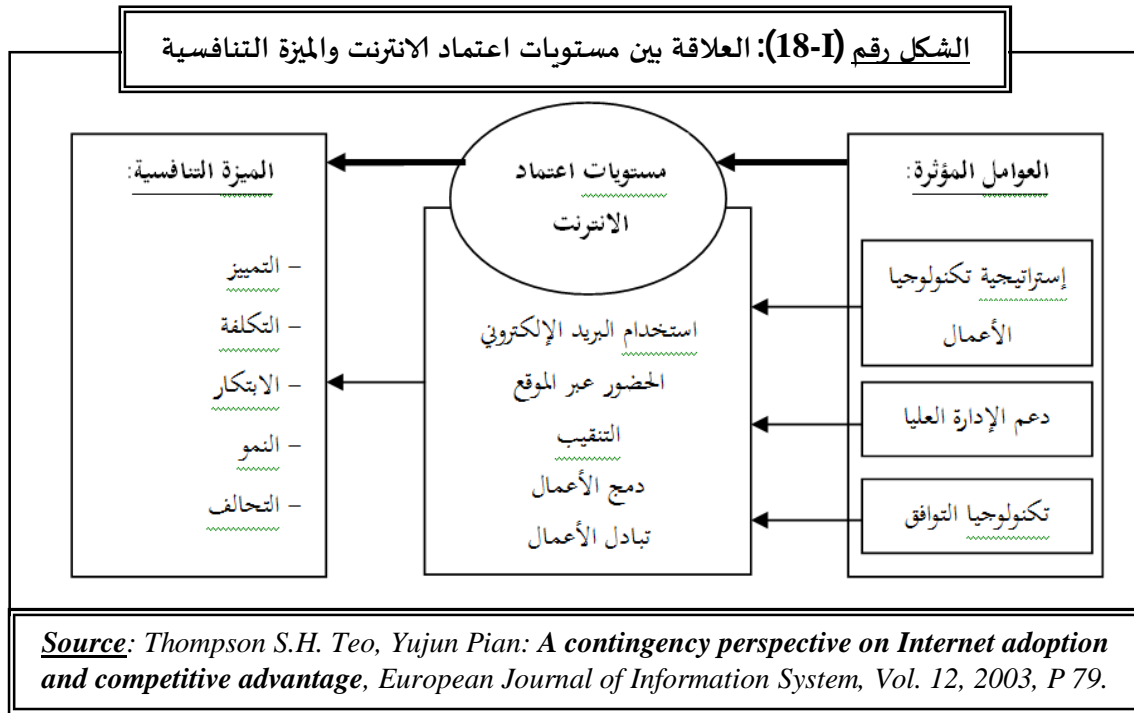
أن اتخاذ قرار اعتماد إستراتيجية أعمال عبر الانترنت يعنى البحث عن مختلف العوامل التي تمكن من نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المرجوة من اعتماد على هذه التكنولوجيا، ولن تصبوا لهذا إلا من خلال العمل على تحديد الأهداف بشكل دقيق ومتفق مع الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة⁽³⁾.

أما "Teo & Pain" فيأخذان بعين الاعتبار إستراتيجية المؤسسة على الانترنت ومميزات ووظائف الموقع الإلكتروني للمؤسسة، إذ تعتمد المؤسسات الافتراضية على الانترنت لأغراض مختلفة وبمستويات متباينة، وقد قدم كل من "Teo & Pain" نموذجاً يوضح إستراتيجيات اعتماد تكنولوجيا الانترنت في المؤسسات بالتوافق مع مختلف الأهداف العملية التي تنوي المؤسسة تحقيقها من خلال نشاطها على الانترنت، وتأثيرها على بعض مؤشرات الميزة التنافسية وفقاً للشكل:

(1) - د. شهرزاد عبيدي، نور الهدى حفصاوي: نماذج استخدام الانترنت في إطار الموائمة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي/الجزائر، العدد الرابع، ديسمبر 2016، ص 106.

(2) - Thompson S.H. Teo, Yujun Pian, op-cit, P 458.

(3) - موسى سهام، مرجع سابق، ص 89.

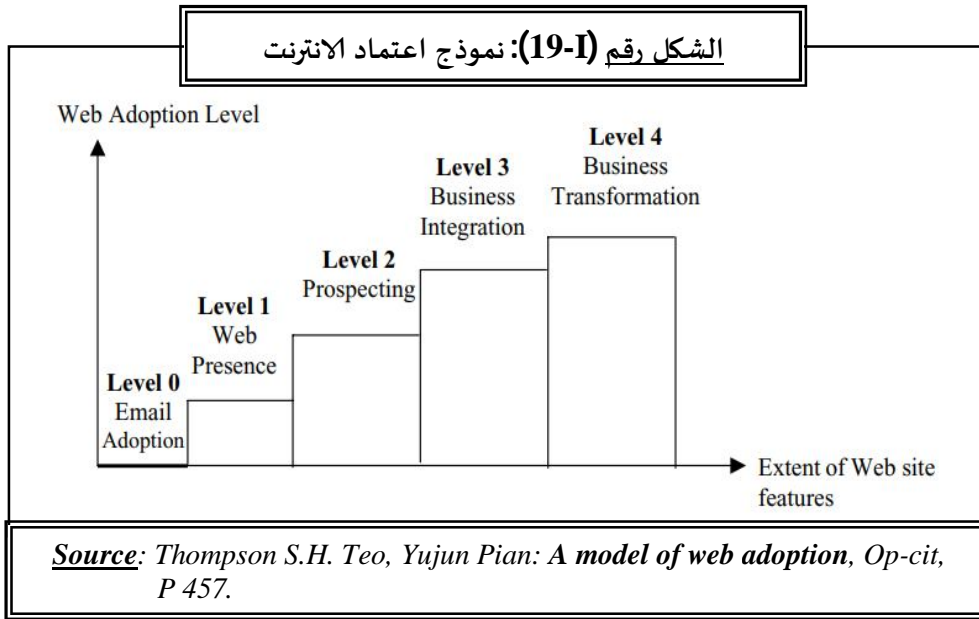


نلاحظ أن الشكل قسم إلى ثلاث أجزاء. يتعلق الجزء الأول (منتصف النموذج) بمستويات اعتماد الانترنت، وتم تصنيفه إلى:

- المستوى (0): استخدام البريد الإلكتروني
- المستوى (1): وجود الإنترنت (الحضور عبر الموقع)
- المستوى (2): التنقيب أو الترويج
- المستوى (3): دمج وتكامل الأعمال
- المستوى (4): تبادل وتحويل الأعمال

ويرتبط الجزء الثاني (الجزء الأيمن من النموذج)، والذي ينطوي على العوامل المؤثر على مستوى اعتماد الانترنت، هنا ركزنا على دراسة ثلاثة العوامل: اثنان منها تتعلق بالعوامل التنظيمية (إستراتيجية تكنولوجيا الأعمال ودعم الإدارة العليا)، وواحدة للعامل التكنولوجي (التكنولوجيا التوافق)، والجزء الثالث (الجزء الأيمن من النموذج) والذي يتعلق بتأثير اعتماد الانترنت على ميزة تنافسية وركزنا على: التمييز، خفض التكاليف، الابتكار، النمو، والتحالف⁽¹⁾.

(1)- Thompson S.H. Teo, Yujun Pian: *A contingency perspective on Internet adoption and competitive advantage*, Op-Cit, P 80.



يمكن اعتماد تكنولوجيا الانترنت لتسهيل نشاط المؤسسة الافتراضية مع الأخذ بعين الاعتبار إستراتيجية المؤسسة عبر الانترنت وموقعها على الشبكة، ويصف كل من (Teo & Pian) على أساس مجموعة من الدراسات السابقة مستويات اعتماد الانترنت وفقاً لمستوى الاستخدام⁽¹⁾:

للمستوى (0): **الاعتماد على البريد الإلكتروني**: ويشمل هذا المستوى تلك المؤسسات التي تملك بريد إلكتروني ولا تملك موقعاً، وبالتالي فهي لا تولي اهتماماً للتواجد عبر الانترنت بشكل مكثف (العالم الافتراضي)، ولا تعتمد كثيراً على الانترنت في ممارسة نشاطها، وهنا نلاحظ غياب التوجه الاستراتيجي عبر الانترنت في مثل هذه المؤسسات.

للمستوى (1): **الحضور عبر الانترنت**: الهدف من التواجد عبر الانترنت في هذا المستوى فقط الحصول على اسم نطاق أو الحضور عبر مواقع الويب، حيث يقدم قاعدة لتوفير المعلومات عن المؤسسة، ولذلك تميل إلى أن تكون ذات طابع غير استراتيجي.

للمستوى (2): **التنقيب أو الترويج**: حيث يتم الاعتماد على الانترنت ولكن بشكل محدود، ويتم تبنيتها بشكل منفصل على إستراتيجية الأعمال، حيث نجد هنا العديد من المؤسسات التي تنشأ موقع إلكتروني لغرض تزويد الزبائن والموردين بمعلومات عن المؤسسة وعن المنتجات، وعرض الأخبار والأحداث، كذلك يمكن إجراء بحث بسيط داخل الموقع والتعامل بالبريد الإلكتروني.

للمستوى (3): **دمج الأعمال**: في هذا المستوى تسعى المؤسسة إلى ممارسة نشاطها عبر الانترنت ضمن نموذج أعمالها العام، أي دمج إستراتيجية الانترنت مع إستراتيجية الأعمال (هذا المستوى الذي تنطلق منه المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت)، والغرض من إنشاء موقع إلكتروني في هذا المستوى هو تخفيض التكاليف ودعم الأعمال كذلك يعتبر حلقة وصل بين الزبائن والموردين، ومقارنة مع المستويين الأول والثاني فإن الموقع الإلكتروني في هذا المستوى أكثر تعقيداً مع إضافة ميزة التفاعلية (التسويق/المبيعات)، وتأمين التعاملات والمعلومات تكون أكثر وضوحاً وشمولاً، والبحث أكثر تقدماً.

(1) - موسي سهام، مرجع سابق، ص ص 56/55.

للـ **المستوى (4): تبادل الأعمال**: يمثل أعلى مستوى اعتمادا لتكنولوجيا الإنترنت، وينظر إليها لتحويل وتبادل نموذج الأعمال العام في جميع مستويات المؤسسة من خلال التركيز على بناء علاقات تجارية واستغلال فرص أعمال جديدة.

من الواضح اعتمادا على هذا النموذج، أن اعتماد تكنولوجيا الانترنت لا يعني بالضرورة المحاذاة الإستراتيجية، حيث أن استخدام الانترنت قد يبقى منفصلا عن نموذج الأعمال الخاص بالمؤسسة ولا يؤثر على إستراتيجية أعمالها كما هو موضح في المستويات الثلاثة الأولى، ومن خلال دراسة أخرى لـ حول علاقة بين مستوى اعتماد الانترنت بالمزايا التنافسية التي من الممكن أن تحققها المؤسسات، تم التوصل إلى أنه كل ما انتقلت المؤسسة إلى مستوى أعلى لاعتماد الانترنت، كلما كانت لها فرصة أكبر في تحقيق مزايا تنافسية، أي أن دمج تكنولوجيا الانترنت ضمن نموذج الأعمال، أو تحويل نموذج الأعمال بما يتماشى مع استخدام تكنولوجيا الانترنت يسمح للمؤسسات اقتناص الفرص المتاحة بإضافة العالم الافتراضي إلى العالم الواقعي، حيث رغم القدرات البسيطة للمؤسسات والتي لم تكن في السابق كافية لإيصالها إلى الأسواق العالمية والتنافس على المستوى الدولي أصبح ممكنا من خلال هذه التقنية الحديثة في عالم الأعمال⁽¹⁾.

أن تزايد المنافسة بين المؤسسات والانفتاح على الأسواق العالمية والتطورات الحاصلة في جميع المجالات الاقتصادية والثقافية... إلخ، وخصوصا تلك التي مست قطاع تكنولوجيا المعلومات والانترنت بشكل خاص، فرض على المؤسسات إعادة النظر في وضع إستراتيجية فعالة لتكنولوجيا المعلومات تتسم بكفاءة ومرونة عالية، فالاهتمام فقط بإستراتيجية أعمال المؤسسة على المستوى التقليدي غير كافي لأن الاعتماد على الإستراتيجية عبر الإنترنت (التواجد الافتراضي للمؤسسة) حتم عليها إعادة النظر في إستراتيجياتها العامة⁽²⁾.

يعتقد الاقتصادي: "**Alain Rallet**" أنه من الخطأ التفكير أن المؤسسات الافتراضية منفصلة تماما عن المؤسسات التقليدية، فعلى العكس من ذلك تعتبر التجارة الإلكترونية وطيدة الصلة مع التجارة التقليدية، إلا أن بعض الوظائف التجارية تتم بشكل إلكتروني، وهذا التحول من التجارة/المؤسسة التقليدية إلى التجارة/المؤسسة الإلكترونية يؤثر على مجموع الأسواق، فالوظائف التجارية تتحول إلى وظائف افتراضية من خلال الانترنت (تكنولوجيا المعلومات والاتصال)، وبالتالي تصبح الأسواق مرتكزة على اختلاط بين الوسائل الافتراضية والمادي، وتسمح بولادة أنواع جديدة من المؤسسات والتجارة⁽³⁾.

الفرع الثاني: تكنولوجيا الانترنت والبنية التحتية للمؤسسات الافتراضية

رافقت تطورات تقنيات المعلومات وتكنولوجيا الانترنت التي شهدتها العقود الأخيرة من القرن العشرين ظهور مؤسسات تحمل عناوين ومهام جديدة، ومن أبرز هذه المؤسسات ما يطلق عليها بالمؤسسة الافتراضية التي تعرف بأنها مؤسسة تستعمل تقنية المعلومات ووسائل الاتصال الإلكتروني، وما يتفرع عنها من وسائل أخرى دون ارتباط عمليات هذه المؤسسة بمكان أو زمان محدد⁽⁴⁾. فالיום نتحدث أكثر وأكثر في الكتب والمقالات العلمية، وفي الصحف والإنترنت... وغيرها، عن المدارس والجامعات الافتراضية والمكتبات الافتراضية والبنوك

(1) - شهرزاد عبيدي، نور الهدى حفصاوي، مرجع سابق، ص 107.

(2) - موسى سهام: قياس المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت بالاعتماد على نموذج **The Matching & Moderation Approach** - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية العلمية - ولاية سطيف، - مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي لتامنغست/الجزائر، عدد 06، جوان 2014، ص 257.

(3) - شهرزاد عبيدي، نور الهدى حفصاوي، مرجع سابق، ص 108.

(4) - محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 124.

الافتراضية، وهناك العديد من المؤسسات الافتراضية مثل: *Nike* و *Amazon.com* و *Airbus* و *Dell* و.... إلخ، التي أنشئت من الاقتصاد المرتكز على الانترنت⁽¹⁾.

ولقد طبقت فكرة المؤسسة الافتراضية بشكل واسع ضمن إطار ما يسمى بالجامعة الافتراضية، وعلى سبيل المثال تم تطبيقها في الحرم الافتراضي بـ كاليفورنيا (*California virtual campus*)، حيث يتكون هذا الحرم من مجموع (تألف) 128 مؤسسة من مؤسسات التعليم الجامعي بولاية كاليفورنيا، وفيه يقدم 173 برنامجا يغطي نحو 34621 مادة دراسية، يضم مؤسسات راقية ك: جامعة كاليفورنيا الحكومية بلوس أنجلوس ومهمة الحرم الافتراضي مساعدة الطالب (عبر الموقع موسع على الانترنت) في البحث عن البرنامج يناسبه، أما المادة العلمية فتقدمها كل مؤسسة مشتركة في الحرم الافتراضي في قسم خاص يسمى قسم الدراسة عن بعد (*Distance Learning*)، والدراسة في الجامعة الافتراضية تتم من خلال وسائط معلوماتية عبر الانترنت، وتقدم برامج عديدة تشمل الماجستير والدكتوراه في تخصصات عديدة منها: فيزياء الشعاع، وتطبيقات الحاسوب المتقدمة والإدارة⁽²⁾.

وتتشكل المؤسسة الافتراضية من مجموعة من العمليات وفرص العمل والموظفين وفرق العمل والعلاقات والموظفين غير المتواجدين في نفس المكان، وتقوم مثل هذه المؤسسات بكافة الأعمال التي تقوم بها المؤسسات التقليدية الأخرى، كما أن لها رسالة وأهداف واضحة، ولكن يكمن الاختلاف بينها وبين المؤسسات التقليدية في طبيعة إجراءات العمل من خلال ما توفره تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الانترنت) من سهولة الاتصال بين مختلف الأطراف عن بعد، حيث تتكون المؤسسات الافتراضية من فرق عمل يضم أعضاء يعملون في مؤسسات مختلفة وفي مواقع وأماكن عمل متباعدة وذات ثقافات مختلفة، وتعمل مثل هذه المؤسسات على الاستفادة القصوى من الخبرات المتنوعة لهؤلاء الأعضاء، ومن الفرص الكثيرة التي تتاح لهم من خلال العمل في جهات مختلفة، تشاركهم في التكاليف والمخاطر كما يتشاركون في الفرص، كما وتعمل تلك المؤسسات على خلق سلسلة قيمة (*Value Chain*) للمكونات المختلفة لها، وقد تعمل المؤسسات الافتراضية على أساس دائم وقد تكون مؤقتة تقوم بأعمال محددة واستجابة لظروف معينة عابرة⁽³⁾.

وعموماً، فإن المصطلح "الافتراضي" يستخدم للتعبير عن صيغة تنفيذ المهام والأعمال المشابهة للمؤسسة الفعلية باستخدام تكنولوجيا الاتصالات الإلكترونية (الانترنت)، لقد أشار العديد من المهتمين بتطوير مفهوم المؤسسة الافتراضية إلى مجموعة مبررات تدعو على ضرورة إنشاء مؤسسات افتراضية من أهمها ما يأتي⁽⁴⁾:

للتساهمة المؤسسة الافتراضية في تفعيل أساليب الإنتاج والعمليات ومحتوى السلع والخدمات وتصميمها من خلال استقبال الأداء والمقترحات من عدد لا محدود من المؤسسات والخبراء عبر شبكة الانترنت.

للتوفير الأنماط الافتراضية للدولة في البنى التحتية للمؤسسات التقليدية من مبان وممتلكات وورش ومعامل وكادر إداري وفني ضخم.

للتحاجة إلى زيادة تسهيلات وتغطية السوق المحلي والعالمي.

للتنقل من بيع السلع والخدمات إلى بيع الحلول.

للحصول على مزايا الدخول في الأسواق الجديدة والمشاركة في تحقيق ولاء الزبائن.

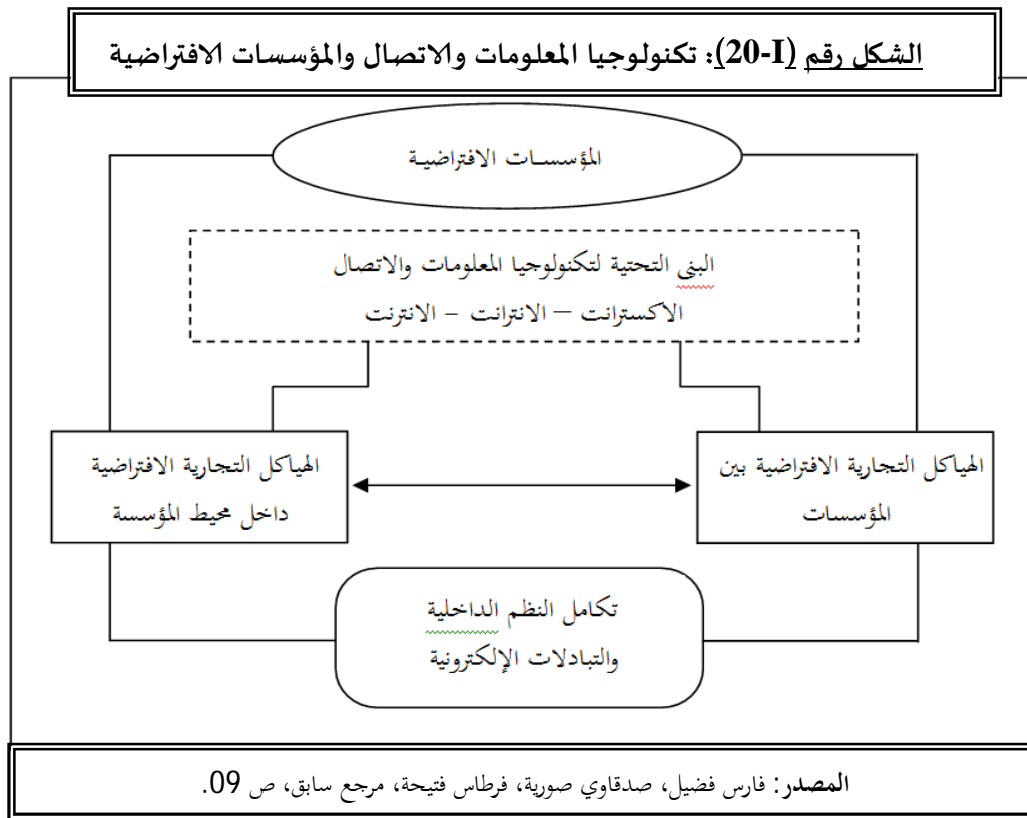
(1)- Nizar Becheikh, Zhan Su, Op-Cit, P 94.

(2) - محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 125/124.

(3) - محمد قاسم القويوتي، مرجع سابق، ص 304.

(4) - محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 125.

المشاركة في المخاطر والبنى التحتية.



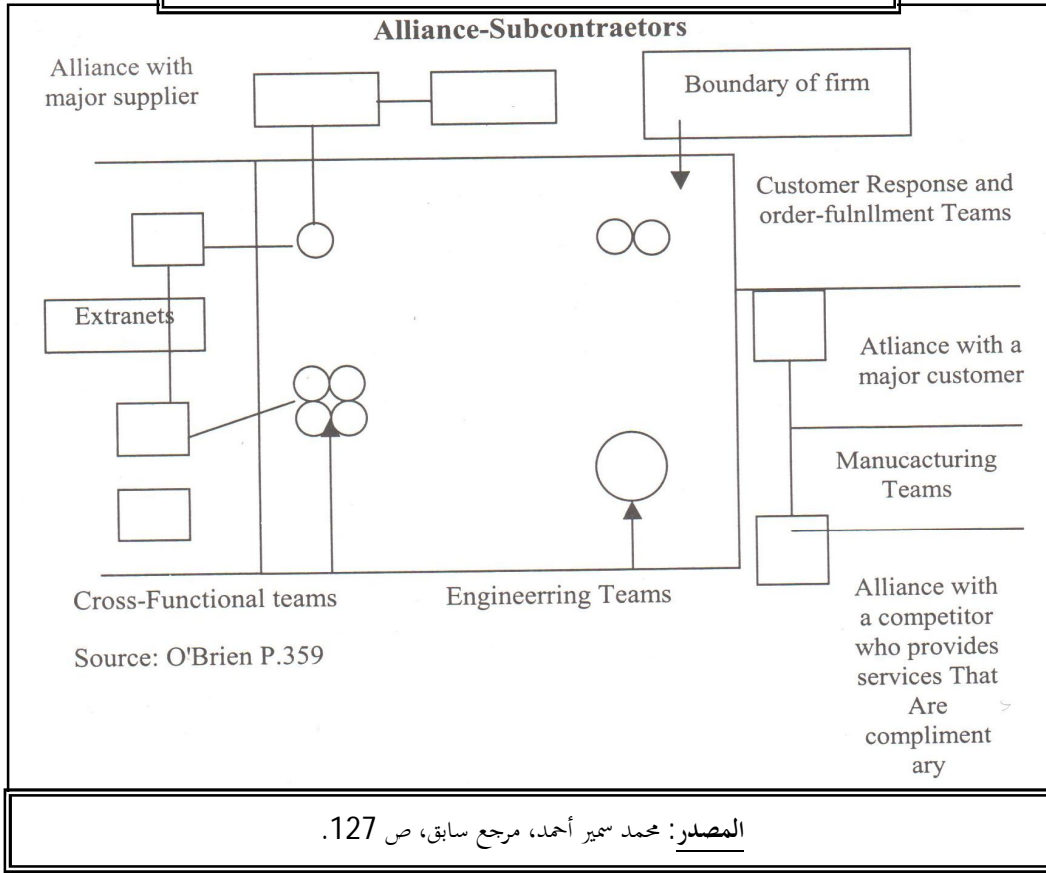
من خلال الشكل السابق يمكننا القول أن المؤسسات الافتراضية مرتبطة بتكنولوجية المعلومات والمعرفة، تشارك بالمهارات والتكاليف، لكي تصل إلى أسواق بعضها البعض، وتستخدم الشبكات لكي تربط الأشخاص والممتلكات الأفكار من أجل توليد وتأمين وتوزيع المنتجات والخدمات من دون أن تكون محدودة بمواقع تقليدية أو مادية، فهي غير موجودة فعلا في إطار مادي محدد يشتمل على حدود معينة بل أنها كشبكة لعلاقات متشابكة ومتداخلة استجابة لطبيعة الطلبات المتغيرة في السوق، وهي عبارة عن وحدات الأعمال التي يكون فيها مجموعة من الأفراد ومن إجراءات العمل تتفاعل فيما بينها بشكل مكثف بغرض أن تؤدي وتنتج عمل يعود بالمنفعة للجميع، وقد أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قفزة نوعية في ابتكار أنجح الأساليب والطرق في الترويج للمنتجات والخدمات فاتحة الباب على مصراعيه للمنافسة، والكثير من الباحثين الاقتصاديين يعرفون المؤسسة الافتراضية على أنها: "المؤسسة التي تستخدم التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال بكثافة بهدف إحداث النفاذية والنجاحة على سلسلة القيمة"⁽¹⁾.

وتنفرد المؤسسة الافتراضية بخصائص هيكلية ونظم اتصالات وعلاقات محددة، إذ أن الهيكل التنظيمي الذي تعمل من خلاله وتنجز أهدافها الإستراتيجية والتكتيكية يتخذ شكلا تحده طبيعة المهام والمسؤوليات وإن المؤسسة الافتراضية بسبب طبيعة عملها وارتباطها بالعديد من المؤسسات والأفراد من خلال الانترنت والإنترنت الإكسترانت، يطلق على هيكلها التنظيمي في أغلب الأحيان بالهيكل مفرد التعقيد (*Hyperchy*)، ومن أجل توضيح صيغة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الافتراضية يمكن متابعة موقع الانترنت داخل الشكل الموالي والعناوين التي تمثل فرق العمل الوظيفية *Cross Function Teams* والفرق الهندسية *Engineering* وفرق التصنيف *Manu Facturing Teams* وفرق تنفيذ الطلبات الواردة من الزبائن *Customer response and order Full Fillment Teams*، وهذه جميعها

(1) - فارس فضيل، صدقاوي صورية، فرطاس فتيحة، مرجع سابق، ص 09.

ترتبط عبر خطوط اتصالات الانترنت، كما يظهر الشكل وجود تحالفات مع مؤسسات إضافية *Alliance* ترتبط عبر خطوط الاتصالات التي تتيحها شبكة الإنترنت، وعلى هذا النحو تنهياً نظم معلومات واسعة وعريضة أمام كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة الافتراضية، وهذه الآلية والهيئة المنظمة تعكس إمكانية التعبير عن جميع الخصائص التي تتميز بها مثل هذه المؤسسات⁽¹⁾.

الشكل رقم (I-21): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الافتراضية



إذن، تعد المؤسسة الافتراضية كإحدى معطيات التطور الحاصل على مفهوم المؤسسات في الفكر الإداري المعاصر، فضلا عن تنوع حاجات المجتمع الحضاري وتطلعاته في إطار الثقافة المعلوماتية والإلكترونية الحديثة⁽²⁾. ونشوء أنشطة ومجالات غير مطروقة سابقا للأعمال الإلكترونية عبر الانترنت سواء في مجال التجارة الإلكترونية أو خدمات الاتصالات وتبادل المعلومات، وتنعكس هذه الظاهرة على طبيعة العمل الإداري حيث سيحل مكان العمل الافتراضي محل المكتب الإدارة، وفرق العمل الافتراضي التي تتكون من أفراد يعملون في أماكن مختلفة وأوقات مختلفة محل اللجان أو المجموعات التقليدية التي تجتمع وتعمل في مكان محددة وضمن برنامج مسبق⁽³⁾.

(1) - محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 126.

(2) - المرجع نفسه، ص 124.

(3) - د. يوسف حجيم سلطان الطائي، د. هاشم فوزي دباس العبادي، التسويق الإلكتروني، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2009، ص 141/140.

الضلع الثالث: الاستخدام الفعال لتكنولوجيا الانترنت في مجال المؤسسات الافتراضية

أن تكنولوجيا الانترنت تشير إلى أوجه عديدة للثقافة الافتراضية أو الإلكترونية التي ستخلق من خلال هذا التبادل الإلكتروني المعلومات، وكذلك ربط تكنولوجيا المعلومات بالتعلم التنظيمي من حيث كيف سيتعلم الأفراد استخدام هذه التكنولوجيا وكيف سيصبح واجبا عليهم تعليم بعضهم المهارات والخبرات وأنماط العمل الجديدة، وخلاصة القول، أن المؤسسة الافتراضية على العكس من المؤسسة التقليدية هي ديناميكية شبكية معتمد على التوريد الخارجي ومتباعدة جغرافيا وذات مرونة عالية رقمية تعاونية تركز على رأس المال الفكري، وإبداعية معرفية متعلمة⁽¹⁾.

ويرى: "الأستاذ الدكتور ثامر البكري" أن العديد من المؤسسات باتت تستخدم تكنولوجيا الانترنت لأغراض الاتصالات الإلكترونية ونقل البيانات، وبحوث التسويق، وتكوين واجهات المخازن الإلكترونية، وتسويق سلعتها وخدماتها من أبرز أسباب استخدام تكنولوجيا الانترنت لضمان تواجدها في السوق الإلكترونية⁽²⁾:

◀ **الكلف:** سبق الإشارة في القول إلى أن الكلف ستكون أقل في مجال استخدام الأعمال بالتجارة الإلكترونية، لأن النظم المستخدمة في هذا المجال يمكن تصميمها وتنفيذها بكلفة أقل قياسا بما هو عليه بشكله التقليدي، وأن تحقيق المؤسسة العائد على الاستثمار فيها بشكل أسرع.

◀ **المرونة:** تستطيع مؤسسة الأعمال أن تختار المستوى الملائم للاشتراك والوصول إلى مديات الانترنت عبر الموقع المصمم من قبلها على الشبكة، وذلك لتحديد حجم ومستوى المعلومات والتعاملات التي يمكن أن تحققها عبر هذا الموقع في وقته الحاضر أو المستقبلي وحسب طبيعة الإضافات التي يمكن أن تطرأ على حجم وطبيعة التعاملات التجارية المتحققة.

◀ **تقليل حدة المخاطرة:** التجارة الإلكترونية تحظى بدعم حكومي من قبل دول العالم أجمع إلى حد ما، وبالتالي فإن أي خطر يمكن أن يحيط بمجال التعاملات التجارية عبر الانترنت ستكون موضع متابعة وملاحقة رسمية من قبل جميع الدول المتفقة على هذه التعاملات، وهذا ما يعطي ضمان مضاف إلى تقليل حدة المخاطرة ومشروعية المعلومات ونظميتها في هذا المجال.

◀ **تطوير العلاقة مع الزبون:** على الرغم من الرغبة الأكيدة التي تسعى إلى تحقيقها مؤسسة الأعمال وفي تطوير علاقتها مع الزبائن، إلا أن استخدام الانترنت في مجال التجارة الإلكترونية من شأنه أن يضيف عامل مساعد إلى تلك العلاقة والمتمثلة بسرعة الاستجابة فضلا عن العلاقة المغلقة بينها والتي تتسم بالسرية في الغالب وهو ما يرغبه الزبون بشكل واضح.

للانترنت كوسيلة اتصال وتبادل للمعلومات قد عززت من قيمة تبادل البيانات الإلكترونية، وفتحت المجال أمام أنظمة المعلومات المختلفة في مؤسسات الأعمال للتفاعل بعضها مع البعض الآخر أو مع الزبائن.

وعليه فإن الفكرة الجوهرية في هذا الموضوع هو أن تكنولوجيا الانترنت تعد الأداة الفعالة لنقل المعلومات ما بين الأطراف المتفاعلة في مجال الأعمال الإلكترونية والمؤسسات الافتراضية، وبالتالي فإن استخدامها سينعكس إيجابا على المؤسسة، وفي تحقيق أهدافها أولا وتأشير قيمة

(1) - محمد نور صالح الجداية، سناء جودت خلف، مرجع سابق، ص 266.

(2) - أ.د. ثامر البكري: قضايا معاصرة في التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، ص 96.

فاعلية نظام المعلومات المستخدم من قبلها مع الأطراف الأخرى المتفاعلة في العملية التجارية ثانياً⁽¹⁾. اتساقاً مع مميزات وخصائص المؤسسة الافتراضية في ظل تكنولوجيا الانترنت سنتناول إلى نظم وسمات العمل في إطارها⁽²⁾:

- ❖ تتسم بمتطورات عمل ديناميكية ومرونة عالية.
- ❖ استخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات والانترنت.
- ❖ اللجوء إلى المهارات والخبرات عالية التأهيل.
- ❖ النشاط الافتراضي من خلال أنماط العمل الفوري (*On line*).
- ❖ كثافة عمليات ومحدودية حجم العاملين.
- ❖ التوجه نحو حاجات الزبائن.
- ❖ ميكنة الأعمال الإدارية على مختلف مستويات العمليات الإدارية الفنية.
- ❖ تعاظم دور الحكومة الإلكترونية في مجال المال والاقتصاد والتجارة الإلكترونية.
- ❖ اتصالات إلكترونية.
- ❖ التوجه نحو الزبون.
- ❖ الاعتمادية والتمكين.

إن الخصائص المشار إليها آنفاً تستكمل الخصائص التنظيمية التي تقوم عليها المؤسسات في الواقع، ومنها: الهيكل التنظيمي والتكنولوجي وأساليب العمل والمواد بأنواعها في إطار عمل المؤسسة الافتراضية.

أفرزت تكنولوجيا الانترنت ونظم الأعمال الإلكترونية نماذج جديدة للأعمال لم تكن معرفة من قبل وهي في معظمها نماذج غير مسبقة من حيث الوظائف، المضمون، البنية والأهداف، هذه النماذج ترتبط بمفاهيم ومبادئ جديدة تختلف جوهرياً عن المضامين القديمة (المؤسسات الافتراضية، المؤسسة عن بعد، المؤسسة الشبكية... الخ)، هذه المفاهيم والرؤى الجديدة التي خص بها الاقتصاد الحديث "الاقتصاد المعرفة" والذي من خلاله إنتقلت فيه القيمة إلى المعرفة ورأس المال الفكري، ومن إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة، ومن الآلة إلى الفكرة قد ساعدت بلوغ أنماط مختلفة من الأعمال، ويكفي أن نعرض في الجدل التالي أهم نماذج أنشطة الأعمال الإلكترونية حسب تصنيف "Alter Steven":

(1) - نفس المرجع، ص 96.

(2) - محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص ص 128/127.

الجدول رقم (1-13): أهم نماذج أنشطة الأعمال الإلكترونية حسب تصنيف "Alter Steven"		
الأمثلة	التعريف	نموذج الأعمال
<i>Amazon.com</i> <i>Egghead.com</i> <i>Buy.com</i> <i>Fravelocity.com</i> <i>Expedia.com</i>	استخدام الانترنت لبيع المنتجات والخدمات مباشرة إلى الزبائن أو الأعمال	نموذج تاجر التجزئة <i>e.Retailer</i>
<i>The Gap Office Depot</i> <i>Eddie Baner</i> <i>Barnes & Noble</i>	يستخدم المخازن التقليدية والانترنت لبيع المنتجات والخدمات للزبائن	نموذج: <i>Clicks and Bricks</i>
<i>Charles Schwab</i> <i>E*Trade</i> <i>Merrill Lynch</i> <i>Morgan Stanley Dean</i> <i>Witter</i>	تقديم الخدمات المالية من خلال الانترنت	الخدمات المالية <i>Financial Services</i>
<i>EBay Free markets</i>	إقامة المزادات من خلال الانترنت	المزاد الإلكتروني <i>e-Auction</i>
<i>Ariba</i> <i>Commerce one</i> <i>Vertical net</i>	تجهيز المعلومات التجارية المرتبطة بمجاميع معينة من المؤسسات في صناعة محددة	السوق الإلكتروني <i>e-Market Place</i>
<i>American online (AOL)</i> <i>Yahoo !</i> <i>CNN.com</i> <i>Lycos</i>	تزويد المعلومات للزبائن وللرأي العام	مجمع المحتوى <i>Content Aggregator</i>
<i>New York times</i> <i>Wall Street journal</i> <i>Disnex</i> <i>Google</i> <i>Northern Lights</i>	تجهيز المحتوى على شبكة الانترنت	مزود المحتوى <i>Content Provider</i>
<i>Exodus Communications</i> <i>Earthlink</i> <i>At Home corp.</i> <i>Akamaia Technologies</i> <i>America online AOL</i> <i>Microsoft Networke</i>	تقديم الخدمات المرتبطة بإدارة مواقع الويب والنفاذ إلى الشبكة	استضافة الويب، <i>Web Hosting</i> تجهيز خدمات الانترنت <i>Internet Service Providers</i> وخدمات البنية التحتية الأخرى <i>And other Infrastructure services</i>
المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: التسويق الإلكتروني، مرجع سابق، ص 140/139.		

هذه النماذج تشير إلى عالم الأعمال الإلكترونية الذي يتشكل في عملية تاريخية مقابل عالم ما قبل الانترنت *Offline World* الذي استمر سائدا لعقود طويلة حتى منتصف التسعينات من القرن الماضي، وقد انبثق عن هذا الماضي الجليل بإنجازاته نمودجا تقليديا للأعمال والذي هيمن على عصر الصناعة خلال العقود الطويلة للقرن العشرين، ولكن مع انعطاف الزمن وإطالة القرن الواحد والعشرين تشكلت ظاهرة كونية محركها الانترنت ووقودها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبدئت بعملية هدم خلال لعالم الأعمال القديم وبناء عالم جديد هو استمرار مع عالم القديم وانقطاع وتحول عنه في ذات اللحظة الاستثنائية من الزمن، وبالتالي أفرزت هذه الظواهر وغيرها وما رافقها من تغيرات جذرية وعميقة في أمط المنافسة، وقوانين الأسواق، وقواعد اللعبة إلى ظهور نماذج أعمال جديدة وأنماط جديدة لنظم المعلومات ولدت مترامنة مع هذه النماذج ومن أجل تطويرها وتطبيقها⁽¹⁾.

(1) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: التسويق الإلكتروني، مرجع سابق، ص 141/140.

المبحث الرابع: تطبيقات تكنولوجيا الانترنت في المؤسسات الافتراضية

بالإسقاط موقع مؤسسة أمازون "Amazon.com"

قد أدى تطور الأعمال الإلكترونية والافتراضية خلال السنوات الفارطة إلى ظهور فرص أعمال رقمية حديثة كما فرضت تحديات كبيرة أمام الفكر التسييري والتنظيمي، ولم تكن هذه الصورة واضحة قبل لأن الأعمال الإلكترونية لم تكن في السابق أكثر من ربط إلكتروني داخلي ضمن المؤسسة الواحدة، ومواقع للتجارة على شبكة الانترنت منفصلة عن الأنشطة الداخلية للمؤسسة، ولا يمكن لأي كان أن ينكر ما جلبته هذه التكنولوجيات من مستجدات، وما خلفته من مستحدثات ألغت كل الأساليب التقليدية التي فقدت أهميتها تدريجيا، وجعلت المؤسسات في حالة بحث دائمة عن أساليب وطرق حديثة، من أجل التكيف مع المتغيرات المتسارعة.

لكن مع ظهور حقبة التكامل العضوي المتبادل بين تطبيقات الأعمال الإلكترونية الافتراضي وأنشطة المؤسسة الداخلية من جهة، وأنشطة المؤسسة الخارجية من جهة أخرى، أصبحت الصورة أكثر وضوحا وأعمق تفصيلا أمام التسيير الحديث، وفي الوقت الحالي، تشهد استخدام تكنولوجيات وتقنيات الأعمال الإلكترونية والافتراضية لتكوين تأثير جذري على طرق تنفيذ الأعمال وعلى ابتكار نماذج جديدة لها، خاصة وأن الإنترنت تمنح فرصا وتشكيلة مختلفة من التطبيقات والأدوات المساعدة على تطوير المواقع الإلكترونية للمؤسسات، لذا لا نجد نموذج موحد لهذا الغرض، ولهذا حاولنا تقديم موقع مؤسسة "أمازون" كنموذج للتواجد عبر الإنترنت، ودارسة مسار المؤسسة وتحديد الإستراتيجيات المتبعة لنجاح هذا الموقع، مع العلم أن مؤسسة "أمازون" ليس لها تاريخا طويلا في التجارة التقليدية، لكن سنحاول عن طريق هذا المبحث التعرض للمؤسسة الافتراضية، والتطلع مدى تجسيد وحضور تلك المفاهيم النظرية في الواقع الاقتصادي الافتراضي.

المطلب الأول: إطار تعريفي بالمؤسسة: "أمازون - Amazon.com"

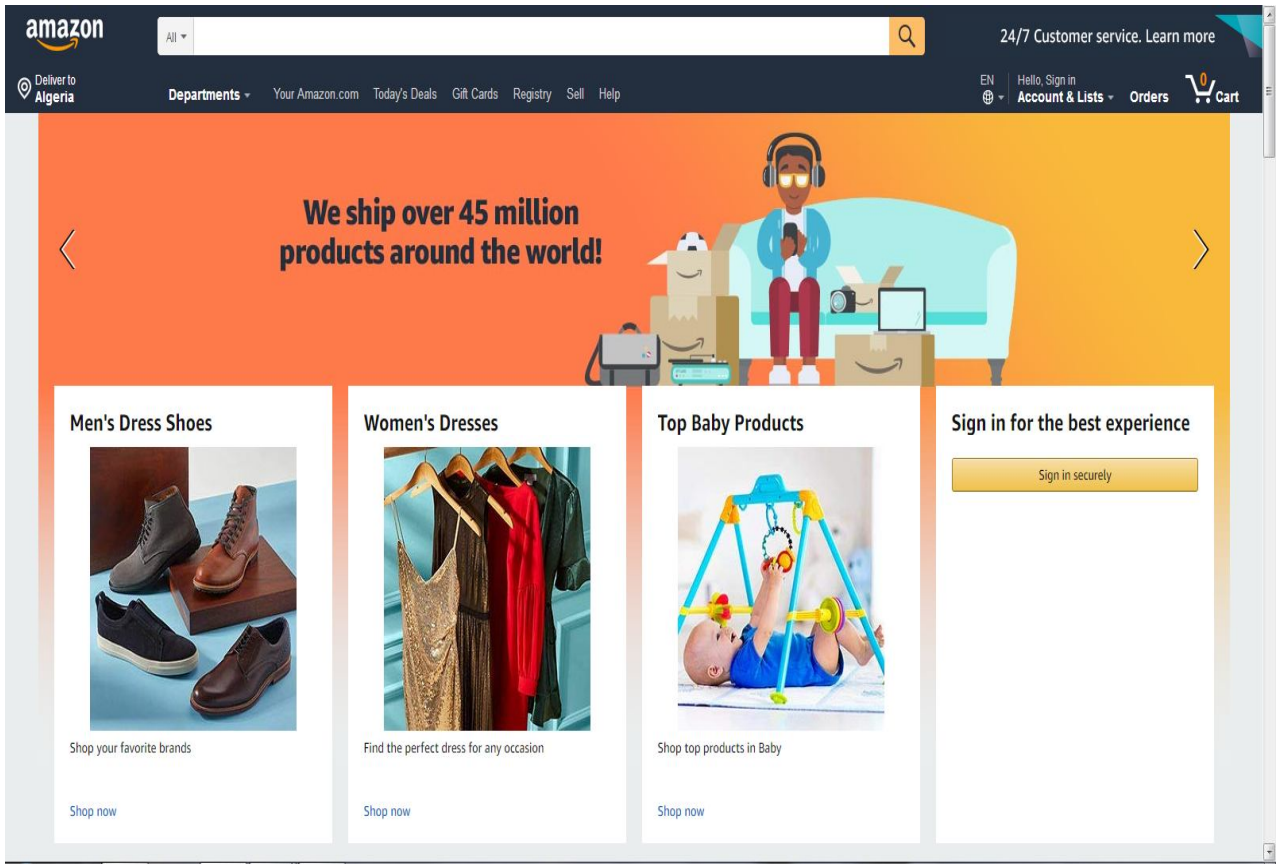
اختارت الآلاف من المؤسسات ميدان التجارة الإلكترونية (التجارة الافتراضية)، سواء بإضافة البيع عبر الانترنت (متجر الافتراضي) لأنشطتها بجانب أساليب التجارة التقليدية، أو بإنشاء مؤسسات الافتراضية قائم بذاتها، إلا أن الكثير من هذه المؤسسات لم تحقق النجاح الذي كان تصبوا إليه، بل كانت نماذجها هشة لا تقاوم المنافسة لم تستطع مقاومة العديد من الأخطار التي تحدث في البيئة المحيطة (المنافسة، والتي قد تؤدي لانحيازي وانسحابها من السوق، إن تلك المؤسسات لديها مبررات وجودها وتأسيسها، ولكنها لا تقوم بتقييم أنشطتها وأسهمها بطرق متعددة، وليس بهدف تحقيق الربح فقط، ولذا تركز في المطلبين على عرض تجربة: "أمازون" كمؤسسة رائدة في التجارة الإلكترونية والمؤسسات الافتراضية.

الفرع الأول: تقديم عام للمؤسسة: "أمازون - Amazon.com"

وقبل أن نتطرق إلى دراسة الحالة "أمازون" نريد أن نعرف على المتاجر الافتراضية الذي استفحلت في عالمنا اليوم، حيث تعرف على أنها مكان على الانترنت يمكن زيارته باستخدام برامج استعراض، وكل موقع له عنوان خاص به يدعى: «URL» أي أنها مجموعة من البيانات

والمعلومات المخزنة على جهاز حاسب خادم متصل بالشبكة، يعرض معلوماته من خلال صفحة أو مجموعة من الصفحات تسمى: «Web Page» أما الصفحة الأولى أو الواجهة الرئيسية للموقع فيطلق عليها: «Home Page»⁽¹⁾.

تعتبر مكتبة "أمازون" الإلكترونية من أكبر وأشهر المكتبات على شبكة الويب، فهي تحتوي على أكثر من مليوني كتاب في مختلف تخصصات العلوم والمعرفة، وتكاد تكون الملجأ الوحيد للقراء الذين يرغبون في الشراء العاجل أو شراء الجديد، ومؤسسة "أمازون" ليس لها تاريخا طويلا في التجارة التقليدية، فقد بدأت بمتجر صغير يمتلكه "جيف بيزوس"، ولم يكن يحلم بما وصلت إليه مؤسسته، والذي يؤكد أن نجاحه يتوقف بشكل أساسي لتحويله عبر البيع عن طريق الانترنت، وقد بدأ رحلته التطويرية من عام 1994 وأصبح أكبر البائعين على الانترنت، ويقدم الملايين من السلع والمنتجات على زبائنه الذي يزيدون عن 17 مليون نسمة⁽²⁾.



في عام 1994م انطلقت "أمازون" بأحلام كبيرة وخطوات متعثرة في بداياتها، كانت البداية صعبة في طبيعة الحال كما هو مع بقية الابتكارات التجارية الكبيرة، بدايات انتشار خدمة الإنترنت، نشر ثقافة الشراء والتعامل التجاري عبر الأونلاين (الانترنت)، لم تكن سهلة جدا على "أمازون"، ما يقارب 22 عاما نضجت فيها المؤسسة الآن بما تراكم لديها من خبرة وتجارب وعلاقات تجارية مع مورديها والولاء الكبير الذي حصده من زبائنها، نجحت "أمازون" أن تكون الأخطبوط العالمي في التجارة الإلكترونية حول العالم، وإيرادات تجاوزت 107 مليار دولار لعام 2015م وقاعدة زبائن ضخمة جعلتها في المركز الأول في "أمريكا" بفارق كبير عن أقرب منافسيها، حسب تقرير صادر

(1) - دلة هاجر، بورزاق أسيا: إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية كاتجاه جديد من أجل دعم التسويق الإلكتروني للمؤسسات - دراسة حالة مؤسسة أمازون، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات، يومي 16/15 ديسمبر 2014، جامعة سكيكدة/الجزائر، ص 13.

(2) - نحلة أحمد قنديل: التجارة الإلكترونية (المرشد للمدير العصري- رؤية تسويقية)، جامعة قناة السويس، 2004، ص 248.

من: "comScore" في شهر جولاى لعام 2016م فإن عدد الزوار الشهري لموقع أمازون بلغ 183 مليون ويأتي بالمركز الثاني موقع: "eBay" بـ: 107 مليون ثم موقع: "Wal-Mart" بـ: 101 مليون ونلاحظ الفرق الكبير بين "أمازون" وأقرب المنافسين لها⁽¹⁾.
 في البدء كان الموقع مقتصرًا على بيع الكتب عن طريق البريد الإلكتروني وعبر الانترنت، ولكن سرعان ما وسعت نشاطها لخطوط إنتاج VHS، وقرص الفيديو الرقمي واسطوانات الموسيقى الـ(MP3)، وبرامج الحاسوب، والعباب الفيديو، والإلكترونيات، وحتى الملابس، والأثاث، والطعام، والمواد الغذائية، والألعاب... الخ، وأنشأت المؤسسة مواقع إلكترونية مستقلة في كل من: ألمانيا (1998) وبريطانيا (1998) وفرنسا (2000)، واليابان (2000) وكندا (2002) والصين (2004) وإيطاليا (2010) وإسبانيا (2011) والهند (2012) والمكسيك (2013) وأستراليا (2013) وهولندا (2014)،... الخ، وتمد أيضا العديد من البلاد ببعض منتجاتها عن طريق الشحن الدولي⁽²⁾.



تبدأ قصة "أمازون دوت كوم" مع "جيف بيزوس - Jeff Bezos" العامل في مؤسسة: "وول ستريت"، بعد أن لاحظ في عام 1994م أن شبكة الانترنت تنمو بشكل متزايد وحيالي بنسبة 2300% سنويا في جميع دول العالم، وعندها بدأ "جيف بيزوس" في عالم التجارة بالبيع عن طريق البريد الإلكتروني من خلال القوائم أو الأوامر المطبوعة (mail.order)، بدأ في البحث في هذه القوائم عن الشريحة المعينة من المشترين والتي تعتبر أفضل فئة منتفعة من مزايا وخدمات القوائم الإلكترونية، ووجد "جيف" قطاعا كاملا غير مستهدف من نشاط (بيع الكتب المطبوعة) في ذلك الوقت، ولا يوجد قائمة للكتب المنشورة والمطبوعة، ومن أجل ذلك بدأ "جيف" في تجميع قوائم الكتب المنشورة الخاصة بالكتب المنشورة إلكترونيا لدور النشر الكبرى وتوفر نسخ إلكترونية منها، وقام "جيف" بتأسيس موقعه وبدأ في الدعاية والتسويق لمتجره الإلكتروني الجديد⁽³⁾، ومن هنا خرجت فكرته في إيجاد قواعد بيانات للكتب بالتعاون مع تجار الكتب، لتوفيرها لكل من يطلبها من خلال تصفح موقعه الخاص وتطلبت هذه الفكرة تفرغه التام وتضحيته بالمنصب المرموق في المؤسسة المالية التي كان يعمل بها، تألق موقع "أمازون" وتم طرح أسهم المؤسسة للاكتتاب العام، وأصبح الموقع في غضون سنوات أكبر مكتبة على سطح الأرض، وأضحى عدد زبائنها أكثر من سبعة وعشرين مليون زبون، باعت "أمازون" أكثر من 20 مليون منتج من خلال 12 ألف موظف وبلغ رقم أعمال

(1) - [https://www.tech-wd.com/wd/2016/12/11/amazon/\(04/03/2019\)](https://www.tech-wd.com/wd/2016/12/11/amazon/(04/03/2019)).

(2) - [https://www.aljazeera.net/encyclopedia/economy/2017/2/8/\(04/03/2019\)](https://www.aljazeera.net/encyclopedia/economy/2017/2/8/(04/03/2019)).

(3) - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التسويق الإلكترونية - E-Marketing، درا الفكر ناشرون وموزعون، عمان/الأردن، 2012، ص 289.

المؤسسة سنة 2004 أكثر من ستة مليار دولار⁽¹⁾، وفي سنة 2013 ما يزيد 74.45 مليار دولار⁽²⁾، وحسب آخر الإحصائيات فإن مؤسسة "أمازون" توظف نحو 560 ألف موظف في العالم وبلغ إجمالي أرباحها ثلاثة مليارات دولار سنة 2017، في مقابل 178 مليارات لرقم الأعمال⁽³⁾، وأعلنت مؤسسة "أمازون" عن نتائجها المالية للربع الثالث من عام 2018، حيث بلغت مبيعاتها الصافية: 56.6 مليار دولار، أي بزيادة كبيرة نسبتها 29 % مقارنة بالربع الثالث من العام الماضي، وتقول المؤسسة أنها حققت إيرادات تشغيلية بقيمة 3.7 مليار دولار.⁽⁴⁾

الفرع الثاني: أسباب الاهتمام ببيع الكتب إلكترونياً

نشرت مجلة "Verdict Research" في "15 جانفي 2009" أن "أمازون دوت كوم" هي المؤسسة الأكثر شعبية في "المملكة المتحدة" فيما يخص الموسيقى وتجارة التجزئة والفيديو، وتأتي في المرتبة الثالثة على مستوى تجارة التجزئة، وتعتبر أكبر لاعب على مستوى شبكة الانترنت، وذلك أساساً لأنها تجعل الحياة أسهل بالنسبة للزبائن، بالإضافة إلى سهولة الاستعمال⁽⁵⁾.

للقوف مدى قدرة المؤسسات على تحقيق الأرباح، باشر "بيزوس" في عام 1993 بتحليل وتقييم المواقع الإلكترونية للمؤسسات، وتوصل في دراسته إلى أن البيع عبر الانترنت ينمو بدرجة كبيرة، وكذلك قام بتحديد أكثر المنتجات مبيعا عبر الانترنت، وبالطبع كانت الكتب أول تلك المنتجات، وقد قرر "بيزوس" الاستقالة من مؤسسة الاتصالات لينشئ مكتبة، أصبحت الآن أشهر مكتبة في العالم، وقد ترك مدينة "نيويورك" متجها إلى "سياتل" بولاية "واشنطن" لاعتقاده بأنها الأفضل لمشروع مكتبة "أمازون"⁽⁶⁾، يعتبر النشاط الرئيسي لهذا الموقع هو بيع جميع أنواع الكتب ويتميز في هذا المجال بالآتي⁽⁷⁾:

أ. يقدم تفاصيل كاملة عن الكتب مثل: اسم الكتاب واسم المؤلف، جهة النشر وتاريخ النشر، عدد الصفحات، نبد مختصرة عن

الكتاب وأحيانا يقدم فصل كامل، التحليل والمراجعة لما جاء في الكتاب، وحتى رأي القراء...

ب. الزمن المستغرق لوصول الكتاب إلى الزبون لا يتعدى 72 ساعة لأي مكان في العالم.

ج. إنخفاض تكاليف شحن الكتب.

(1) - موسى سهام: تحليل تنافسية المتاجر الإلكترونية (دراسة حالة موقع أمازون Amazon.com)، مجلة الباحث، جامعة ورقلة/الجزائر، عدد 07، 2010/2009، ص 267.

(2) - دلة هاجر، بورزاق آسيا، مرجع سابق، ص 13.

(3) - مروة الأسدي: أمازون وترامب: حرب الصفقات القادمة، نقلا موقع الإلكتروني: (الأحد 17 أيلول 2018)

<https://annabaa.org/arabic/informatics/16591>

(4) - <https://taqnia24.com/2018/10/26/> (شركة أمازون تعلن عن نتائجها المالية للربع الثالث من عام 2018)

(5) - "Amazon is UK's third favorite retailer", the Bookseller.com, <http://www.thebookseller.com/news/74820-amazon-is-uks-third-favorite-retailer.html>. Retrieved on 2009-01-15.

(6) - نحلة أحمد قنديل، مرجع سابق، ص 248.

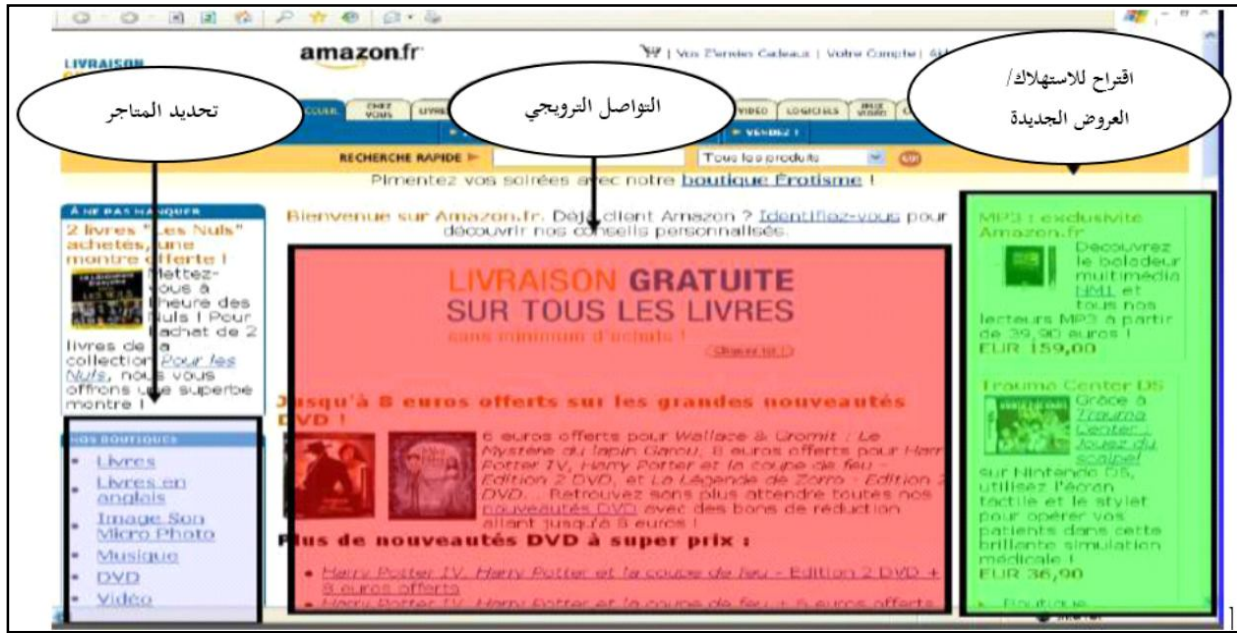
(7) - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 288/287.



والسؤال ما هي الأسباب التي جعلت تجارة الكتب من أفضل المنتجات مبيعا على الانترنت؟ والإجابة تكمن في النقاط الآتية⁽¹⁾:

1. ليس هناك حاجة للمس الكتاب أو تقليب صفحاته لكي يتم اتخاذ قرار الشراء، وبالتالي لا توجد عند شراء الكتب عبر الانترنت، بعكس المنتجات الأخرى التي يتطلب شرائها رؤيتها بالعين أو لمسها مثل الملابس أو المجوهرات أو المأكولات.
2. أن بيع الكتب عبر الانترنت، أعطى الأمل لجميع الباحثين والكتاب والنقاد، والأساتذة وحتى طلبة في المدارس والجامعات،... الخ في مختلف دول العالم، من الحصول على الكتب التي يحتاج إليها، لأنها في بعض الأحيان تكون الملجأ الوحيد للباحث لإعداد بحث أو مقال أو ورقة عمل.
3. صناعة الكتب آخذة في النمو والازدهار، ويوما بعد يوم يتزايد عدد المهتمين بشراء الكتب المتخصصة أو العامة سواء لتثقيف أنفسهم أو لاجتاز أعمالهم أو لتقديم أبحاث أو للتسلية.
4. الانتشار الجغرافي لصناعة الكتب، فلا يمكن نسبها لدولة معينة أو لناشر بعينه لديه شهرة عالمية في بيع الكتب، ويختلف الوضع في معظم المنتجات كصناعة السيارات وشهرة السيارة اليابانية، أو صناعة الملابس وشهرة الملابس الأوروبية، أو صناعة الخدمات وسيطرة الخدمات الأمريكية.
5. الاعتماد على العديد من السياسات التسويقية في الوصول للزبائن، منها إعطاء خصومات كمية أو نقدية أو تجارية كبيرة، تقديم وسائل لتنشيط المبيعات، وأيضا الانتشار الكبير لمنافذ التوزيع، فعلى سبيل المثال مكتبة "جرير" لديها فروع في الكثير من الدول، وداخل الدولة الواحدة لديها فروع في المدن الكبرى.
6. أن عملية البيع والشراء يمكن أن تتم بالكامل عبر الانترنت، حيث إمكانية تحويل الكتب إلى ملفات يقوم المشتري/الزبون بتحميلها على جهازه بمجرد إتمام إجراءات الشراء وسداد القيمة، بعكس منتجات أخرى كثيرة لا بد أن تتم عملية التسليم بالطرق التقليدية.

(1) - نخلة أحمد قنديل، مرجع سابق، ص 249.



كما يتيح للزبون تصفح قاعدة البيانات لدى المؤسسة، وإمداده بكافة المعلومات عن الكتب الحالية والكتب الجديدة ليقرر ما هو الأفضل. احتلت "أمازون" المرتبة 22 في مجال التوزيع بالتجزئة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2001، برقم أعمال 3.12 مليار دولار، أما "فرنسا" فقد احتلت المركز الثاني من نفس السنة، وفقاً لتصنيف موقع: "AReport.com"، والجدول التالي يوضح ترتيب الموقع بالمقارنة مع مجموعة من المؤسسات العالمية:

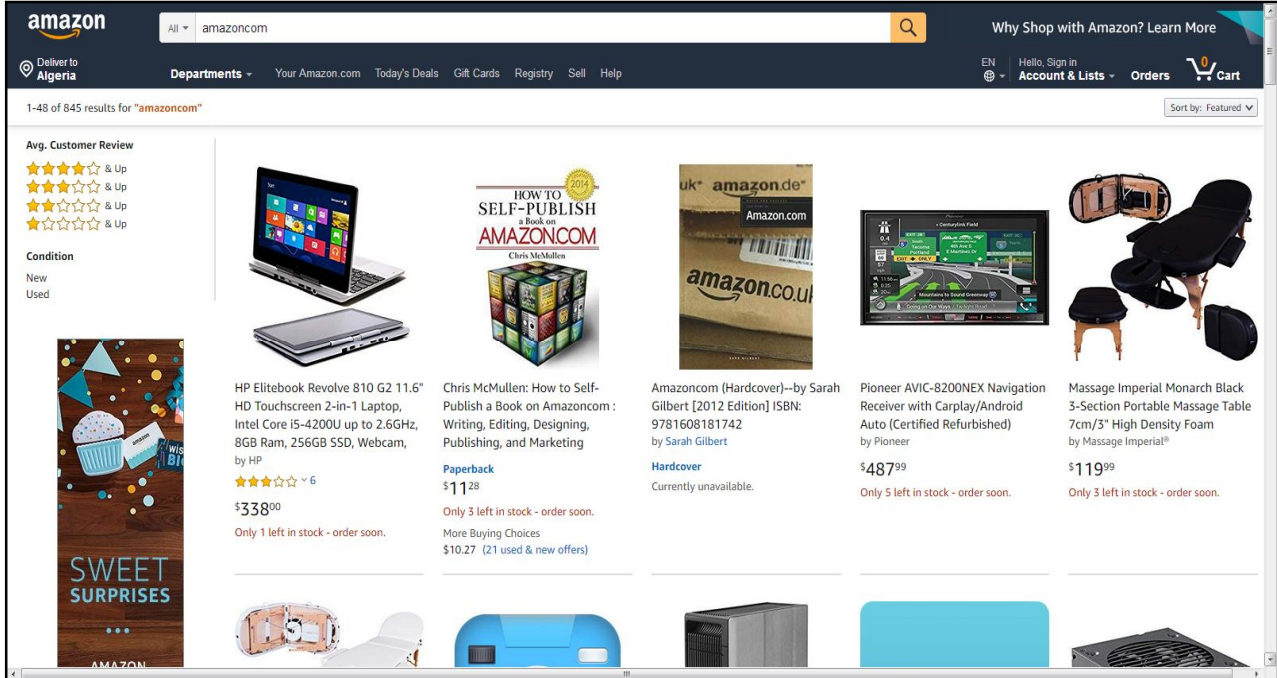
الترتيب	رقم الأعمال 2000 بملايين اليورو (Chiffre d'affaires 2001)	المؤسسة
1	64 802	Carrefour
2	33 000	Groupement des mousquetaires
3	24 700	Groupe PPR
4	23 782	Leclerc
5	23 496	Auchan
6	19 942	Rallye
7	19 073	Casino Guichard
8	10 534	Système U
9	8 364	Logidis
10	7 600	Cora
11	5 747	Galleries Lafayette
12	4 153	Volkswagen France
13	3 558*	Amazon
14	3 376	Monoprix
15	2 767	Attac

Source: <http://www.journaldunet.com/0201/020124amazon2.shtml>

بالرغم من حداثة الموقع إلا أنه استطاع اكتساح عالم الأعمال الإلكترونية بسرعة مذهلة، فتأسيسه تم سنة 1995م تقريبا وبعد ستة سنوات يتصدر المرتبة 13 عالميا والثانية على مستوى المنافسة في "فرنسا"، فهذا يدل على جودة الخدمات الإلكترونية التي يقدمها المتجر من جهة، والمصدقية التي يوفرها لزيائته من ناحية ثانية، لأن المؤسسة تزوج ما بين النمو على مستوى الشبكة وعلى المستوى الواقعي، حيث نجد أن إنجاز مواقع تابعة للموقع الأصلي يتزامن مع فتح فرع للمؤسسة في دول مختلفة من العالم، وهذا ما يتولد عنه قيمة مضافة⁽¹⁾. لتصل القيمة السوقية لمؤسسة "أمازون" أكثر من 803 مليار دولار أمريكي في أوائل نوفمبر 2018⁽²⁾.

المطلب الثاني: آلية عمل موقع المؤسسة: "أمازون - Amazon.com"

هناك مجموعات كبيرة جدا من المواقع الإلكترونية العربية والأجنبية التي تمارس عملية البيع عبر الانترنت، وهذه المواقع تبني تشكيلة واسعة جدا من المنتجات أو خدمات، وهذه المواقع سعت إلى التنوع في المنتجات والخدمات المقدمة، من أجل تدعيم وضعيتها التنافسية إزاء منافسيها، لهذا كانت "أمازون" السبابة في لعبة التنافس الافتراضي عبر الانترنت، ومكنت من الاستحواذ على ولاء زوارها وزيائتها. حيث يتميز مسار مؤسسة: "أمازون" بثلاث مراحل رئيسية: "بناء العلامة التجارية"، "توسيع العرض" و "الحفاظ على ولاء الزبائن"، من خلال فكرة بسيطة، بدأت مؤسسة "أمازون" في الظهور في الولايات المتحدة، والسماح لمستخدمي الإنترنت بإبداء رأيهم في الكتب، لكنه استغرق أيضا استثمارات ضخمة لفرض العلامة التجارية على عامة الناس، بين عامي 1997 و 2001، بلغت نفقات التسويق للمجموعة ما يقرب من 586 مليون دولار، منها 494 فقط في السنوات الثلاث الأخيرة⁽³⁾.



(1) - موسى سهام: تحليل تنافسية المتاجر الإلكترونية، مرجع سابق، ص 271.

(2) - "AMZN: Summary for Amazon.com, In. - Yahoo Finance." *finance.yahoo.com*. Retrieved November 7, 2018.

(3) - [http://www.journaldunet.com/0201/020124amazon.shtml\(04/03/2019\)](http://www.journaldunet.com/0201/020124amazon.shtml(04/03/2019)).

الفرع الأول: بناء العلامة التجارية

إذا أرادت المؤسسة عرض علامة جديدة على موقعها، يكون الاسم الجيد أمر مهم، حيث يجب أن تعكس العلامة التجارية المنتج وأن تميزه عن المنافسين، وأن تكون قادرة على الحماية القانونية على الإنترنت، ويجب أن تكون العلامة قصيرة، قابلة للتذكر وسهلة القراءة والترجمة إلى لغات أخرى مثال: (*Dell computer*) على الموقع (*www.dell.com*) أسهل بكثير من (*humacker Schlmer*) على الموقع (*www.hammacker.com*).

فالنسبة لموقع "أمازون" الذي اختير له اسم "أمازون" وهو اسم لنهر قوي في "أمريكا" حصل عليه من خلاله بحثه في محركات البحث عن أفضل الأسماء، واستطاع في فترة بسيطة إشهار موقعه بين أهله وأصدقائه، وبالرغم من أن انطلاقة المشروع كانت بمبلغ 300 ألف دولار، إلا أن بوادر النجاح كانت سريعة، وبلغت إيراداته 20 ألف دولار في الأسبوع الأول، وعلى هذا الأساس فقد لعبت العلامة التجارية الواضحة والقصيرة للمتجر الإلكتروني *amazon.com* دورا مهما في رفع مردودية المشروع بسرعة مذهلة⁽¹⁾. وحسب ما قاله نائب رئيس التسويق بالمؤسسة: "علامتنا من العلامات الحيوية التي تعكس القيمة الأساسية لتلبية رغبة الزبائن، وتدخل الفرحة والانتعاش ولها القدرة على الاتصال مباشرة في كل وقت عبر العالم".

وبعد شهور قليلة (1994) زاد عدد الموظفين والأجهزة، مما أوجب على "بيزوس" الانتقال لمكان آخر، وكانت مبيعاته مرتفعة منذ أول يوم بدأت المؤسسة تمارس نشاطها، وقد حقق في عام 1995 ربحا مقداره مليون دولار، وبعد أسابيع قليلة كانت المؤسسة تتلقى طلبات كل بضع دقائق، وكانت مبيعاته لزبائن من مختلف الولايات المتحدة الأمريكية، وكذلك لأكثر من 45 دولة أجنبية، وبالطبع في مراحل نمو وانتشار المؤسسة كانت هناك مشاكل مثل: عدم وجود موظفين لتعبئة الطلبات أو عدم وجود محررون يقرؤون الكتب ويكتبون عنها ملاحظات... إلخ، إلا أن "بيزوس" كان يستطيع التغلب على هذه المشكلات⁽²⁾، فمثلا تعرضت مؤسسة "Amazon" لهجوم من طرف المؤسسات مثل: "Wal-Mart" و: "Target" ومؤسسات من نوع "Pure players"، فمن جهة، ضغط ازدياد عدد المواقع المقارنة للأسعار على موقع "Amazon"، كما تعرضت لمنافسة الموقع "e-Bay" الذي يتميز بتكلفته المنخفضة بسبب عدم وجود مخزون (على خلاف نشاط "Amazon")، ونتيجة لذلك انخفض الناتج الصافي لـ "Amazon" بنسبة 45% عام 2005، ولحل هذه المشكلة اعتمدت "Amazon" إستراتيجية تسويقية تركز على ولاء الزبائن بعرض سعر جزائي يسمح بتغطية مصاريف الميناء⁽³⁾. ويتميز هذا الموقع بعناصر الجذب الآتية⁽⁴⁾:

1. الشهرة العالمية والسمعة الطيبة.
2. المرونة في التعامل مع الزبائن.
3. يستخدم وسائل شحن أقل تكلفة.
4. البدء مباشرة في إتباع التسويق الإلكتروني منذ إنشائها أكسبها ميزة وخبرة في هذا المجال.

(1) - موسى سهام: تحليل تنافسية المتاجر الإلكترونية، مرجع سابق، ص 268.

(2) - نحلة أحمد قنديل، مرجع سابق، ص 250.

(3) - كاترين فيو، مرجع سابق، ص 31.

(4) - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 288.

5. الموقع الجذاب على شبكة الانترنت.



الرسالة السنوية لمؤسس مؤسسة "أمازون" - "جيف بيزوس"

بناء على نتائج البحث في موقع المؤسسة "أمازون"، ونتائج تقارير المؤسسة وبطاقة المعلومات لها، تتمثل رؤيتها في الرقي بالمؤسسة أرفع درجات، والقيام على توفير أعلى مستويات الأمان سواء للمؤسسة والزبون، في يخص الدفع الإلكتروني أو خدمات دعم الزبون (التسويق الإلكتروني) لكسب ثقة الزبون، بالإضافة إلى خلق قيم أفضل للأسهم والعمل على امتداد جغرافيا لتلبية فرص السوق، حيث توجه الزبون الافتراضي سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات، والتميز في ترسيخ العلامة التجارية عن طريق توسيع مجالات التجارة الإلكترونية والافتراضية في ميدان مختلفة، والعمل على المحافظة على القيمة في التكنولوجيا من خلال التميز في الإبداع التكنولوجي المتطور، برامج الحماية، الجودة،...، لهذا تهتم مؤسسة بعلاقتها التجارية، وعلامة خدماتها، بالإضافة إلى الممتلكات الفكرية، وقوانين حفظ الحقوق والملكية التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، المجال الاسمي وحماية الأسرار التجارية.

الفرع الثاني: توسيع العرض والنمو

إن التوسيع من تشكيلة المنتجات المعروضة في موقع ما ستساهم فعلا في جعله أكثر قبولا لدى الزوار/الزبائن، وقد اتبعت "أمازون" إستراتيجية التنوع في المنتجات التي تعرضها كوسيلة فعالة لكسب الزبائن، حيث كانت انطلاقة من متجر بسيط محصورة على مجموعة من الكتب والمجلات، وسرعان، تطورت المؤسسة وتحولت إلى سوبرماركت (*supermarché*) حقيقي على الإنترنت يقدم المنتجات الثقافية العلمية (كتب، أقراص *DVD*، أقراص مدمجة *CD*) كما يقدم أيضاً منتجات عالية التكنولوجيا (التقنية الفائقة)، كالأجهزة كهربائية منزلية، أثاث، الملابس، كما يقدم المتجر عروض الرحلات، الطعام وحتى النبيذ... إلخ، بعد أن عرفت مؤسسة "أمازون" كمكتب لبيع الكتب الإلكترونية، تحولت تدريجياً إلى موزع للأغراض العامة (كأكبر موزع تجزئة على الكرة الأرضية)، إما من خلال الشراكات التي تبرمها مع العديد من المؤسسات العالمية في نفس المجال لتحويلها إلى حليف بدل من منافس (على سبيل المثال: مع *Toys 'R Us*)، أو اللجوء إلى المواقع التي يطلق عليها اسم: "*les site dédié*".

بالإضافة إلى إستراتيجية التنوع في المنتجات، وعقود الشراكة، نجد أنها تستثمر في القطاعات ذات القيمة المضافة العالية المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالانترنت (إستراتيجية التدويل) عن طريق إنشاء فروع عالمية تابعة للشركة الأم، ومواقع عبر الانترنت، مما ساهم في خلق قيمة مضافة، هذا

هو الحال بالنسبة للمنتجات ذات التقنية العالية مثل أجهزة المساعد الرقمي الشخصي: "PDA" ومشغلات: "MP3"، وأجهزة الكمبيوتر أو الكاميرات والكاميرات الرقمية⁽¹⁾.

بالرغم من ذلك فالتموقع الحقيقي لـ "Amazon" تجسد أكثر عند إنشاء متجر خاص ببيع الكتب والمقالات والوثائق مباشرة على الشبكة ليصبح المتجر من رواد التجارة الالكترونية بمختلف أنواعها، وتدعيما لإستراتيجية النمو التي يقوم بها متجر "أمازون"، فقد تم فتح فرعين منذ "أكتوبر سنة 1998" في كل من "بريطانيا العظمى" و"ألمانيا" وهما مؤسستان تابعتان حققتا إيرادات تشغيلية إيجابية في الربع الرابع من عام 2001، حيث كانت مبيعات هذين الفرعين جد مرتفعة وبلغت ذروتها سنة 2001 لتساهم بحوالي 25 بالمائة من حجم مبيعات الشركة الأم لنفس السنة، كما تم فتح فرع في "فرنسا": 31 أوت سنة 2000، ثم إطلاق الفرع الياباني في "نوفمبر" من نفس السنة، لتصل عروض المتجر إلى ما يزيد عن 220 دولة غير أمريكية وتمكنت "أمازون" من كسب المرتبة الأولى عالميا كأكبر موزع تجزئة سنة 2005⁽²⁾، حيث زادت المبيعات في المواقع الأربعة الدولية (بريطانيا وألمانيا، فرنسا، اليابان) بنسبة 81% بين عامي 2000 و 2001، مما يثبت أن "الولايات المتحدة" لم تعد المحرك الوحيد للنمو في المؤسسة⁽³⁾.



وذاع صدى المتجر عالميا ليصل إلى الدول العربية حيث نجد أن *amazon.com* قد انضمت إلى قائمة قناة التجارة الإلكترونية في "توفير.كوم" وحدة أعمال التجارة الإلكترونية التابعة لمؤسسة توفير لأنظمة المعلومات المحدودة، المؤسسة المتخصصة في تقديم حلول نظم المعلومات والتجارة الإلكترونية، وباستخدام خدمة قناة التجارة الإلكترونية من "توفير.كوم" تمكنت "أمازون" من عرض ومقارنة منتجاتها للملايين من مستخدمي الإنترنت العرب في المملكة العربية السعودية والشرق الأوسط وغيرها⁽⁴⁾.

(1) - [http://www.journaldunet.com/0201/020124amazon.shtml\(04/03/2019\)](http://www.journaldunet.com/0201/020124amazon.shtml(04/03/2019)).

(2) - موسى سهام: تحليل تنافسية المتاجر الإلكترونية، مرجع سابق، ص 268.

(3) - [http://www.journaldunet.com/0201/020124amazon.shtml\(04/03/2019\)](http://www.journaldunet.com/0201/020124amazon.shtml(04/03/2019)).

(4) - موسى سهام: تحليل تنافسية المتاجر الإلكترونية، مرجع سابق، ص 268.



فقد اعتمدت هذه المؤسسة على تنوع منتجاتها، وقررت تقديم منتجات جديدة زبائنها باستمرار، ويتوقع لهذه المؤسسة أن يمتد التنوع في منتجاتها لإشباع جميع حاجات الزبائن، حيث تملك عدة مخازن موزعة على مختلف دول العام، لديها تسهيلات للتجار مثل: تخفيض الضرائب أو الرسوم المفروضة على المنتجات، وقد تم إلغاء منافذ البيع والاعتماد على المخازن والتي تنقل منها المنتجات مباشرة إلى الزبائن أينما كانوا، إذ يتم اختيار أقرب مخزن للزبون لكي يقوم بتوصيل السلعة إليه في أقرب وقت ممكن⁽¹⁾، وما زالت تتوسع، الـ: "AmazonGo" هو متجر حقيقي من "أمازون"، تدخل إليه وتنتظر إلى المنتجات، تختار ما تريده، تغادر المتجر، هكذا ببساطة! لا طابور الإنتظار ولا رجل المبيعات يمرر منتجاتك، أمام آلة الفوترة والدفع النقدي. كيف تفعلها؟



(1) - نحلة أحمد قنديل، مرجع سابق، ص 251.

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

في يناير من عام 2018، فتحت "أمازون" أبواب متجر "[AmazonGo](https://www.amazon.com/AmazonGo)" الذكي أملهامة من المٌستخدمين بالطريقة نفسها، وعلى مدار العام الماضي أضافت الشركة 8 فروع إضافية إلى تلك السلسلة الذكية من المتاجر والتي يقتصر ماتقدمه في الوقت الحالي على الوجبات السريعة الجاهزة، المشروبات، وبعض مستلزمات البقالة البسيطة، وفي الوقت الذي تنضم فيه تلك المتاجر إلى سلسلة كبيرة من المنتجات والخدمات التجريبية التي تختبرها المؤسسة في الوقت الحالي بهدف تنويع مصادر دخلها، والتوسع أكثر في بيئة تسوق متكاملة تُسيطر عليها المؤسسة، وبخاصة في مجال التسوق في العالم الحقيقي بعيداً عن الإنترنت، إلا أن "أمازون" في سبتمبر الماضي أعلنت عن نيتها التوسع في سلسلة متاجر "[AmazonGo](https://www.amazon.com/AmazonGo)" وافتتاح ما يزيد عن 3000 فرع جديد خلال العامين القادمين وقبل حلول عام 2021.

وقد أعلنت مؤسسة: "أمازون" عن تقديم خدمة جديدة لزبائنها وهي توصيل الطلبات إلى المنازل باستخدام الطائرات بدون طيار، وتعد الطائرات بدون طيار محاولة مختلفة لتوصيل الطلبات، وتعتمد المؤسسة تسليم الطلبات عبر الطائرات بدون طيار للجميع الزبائن في جميع أنحاء العالم، خاصة وأن عملية التسليم لن تستغرق سوى 30 دقيقة، وقال "Jeff Bezos" رئيس أمازون إن التجربة الأولى استغرقت فقط 13 دقيقة لتوصيل الطلب إلى صاحبها⁽¹⁾.



لم تكف "أمازون" مؤسسة: "*Whole Foods*" التي استحوذت عليها قبل عامين بمبلغ: 13.7 مليار دولار، بل تعتمد التوسع في الاستحواذات المشابهة لتعزيز مكانتها في قطاع التسوق والبقالة المنزلية والأغذية والأطعمة، تخطط عملاقة التجارة الإلكترونية التوسع أكثر في قطاع البقالة المنزلية، وذلك عبر افتتاح عشرات المتاجر الجديدة في عدد كبير من الولايات والمدن الأمريكية.

(1) - <https://arabic.euronews.com/2016/12/15/amazon-makes-drone-delivery-history>



ومن المتوقع أن تفتتح أمازون أول متاجرها الجديدة للبقالة في: "لوس أنجلوس" مع نهاية العام الجاري، ووقعت عقود استئجار مع موقعين آخرين لافتتاح متاجرها بحلول بداية العام المقبل، كما تجري المؤسسة مباحثات لافتتاح متاجرها في مراكز التسوق بعدد من المناطق في: "سان فرانسيسكو" و"سياتل" و"شيكاغو" و"واشنطن العاصمة" و"فيلاديلفيا"⁽¹⁾.

الفرع الثالث: الحفاظ على ولاء الزبائن (تسيير علاقة الزبون)

إن السعي في المحافظة على ولاء الزبائن بعد جذبهم للمتجر الإلكتروني، تعتبر من أهم العقبات التي تواجهها المتاجر الافتراضية في ظل التجارة الإلكترونية، نظرا لسهولة بلوغ الزوار إلى العديد من المتاجر التي تعرض نفس المنتجات بسرعة عالية والمقارنة بين أسعارها وعلامتها التجارية بسهولة، وهنا تظهر أهمية المنافسة بالتركيز على توطيد علاقة الزبون والخدمات المقدمة عبر المتجر مثل تقديم هدايا رمزية، تقديم عروض سعرية، الحفاظ على المعلومات المتعلقة بخصوصيات كل زبون، تتبع مسار الزبائن عبر الشبكة... إلخ⁽²⁾.

amazon.com®
and you're done.™

ومنذ عام 2000 ظهر شعار "أمازون" سهما يشبه الابتساما يمتد من حرف "الألف (A)" إلى آخر حرف في الأبجدية اللاتينية (Z)، ويشير إلى أن المؤسسة توفر كل المنتجات أي من الألف إلى الياء، ألي إعطاء تصوّر أنك ستجد كل ما تريد في الموقع من الألف إلى الياء، وتهدف إلى رضا الزبون عنها⁽³⁾، خطوة حساسة لأنه ليس هناك ما هو أسهل بالنسبة الزبون أكثر من الانتقال من موقع إلى آخر لمقارنة الأسعار، فإن العلامة التجارية كانت لا تزال صغيرة نسبياً وتضاعف المنافسون في البداية، في هذا المجال، استفادت "أمازون" مرة أخرى من

(1)- [https://www.tech-wd.com/wd/2016/12/11/amazon/\(04/03/2019\)](https://www.tech-wd.com/wd/2016/12/11/amazon/(04/03/2019)).

(2)- موسى سهام: تحليل تنافسية المتاجر الإلكترونية، مرجع سابق، ص 268.

(3)- [https://www.aljazeera.net/encyclopedia/economy/2017/2/8/\(04/03/2019\)](https://www.aljazeera.net/encyclopedia/economy/2017/2/8/(04/03/2019))

سرعتها وورهاها في وقت مبكر من الدور الأساسي لعلاقات الزبائن والخدمة في التجارة عبر الإنترنت⁽¹⁾. وتميز موقعه بأنه موضع ثقة الزبائن، وأنه يقدم خدماته بسرعة كبيرة، سهولة تصفح الموقع وملاً طلب الشراء، إمكانية رد الزبائن للكتب المشتراة دون إبداء الأسباب⁽²⁾، ومن بين أهم ما تميز وخص به الموقع ما يلي⁽³⁾:

للحصول على نطاق عملي من خلال متجر إلكتروني (يهوي معظم الزبائن).

للحصول على تسويق إلكتروني موجه للزبون النهائي.

للحصول على جاذبية الموقع (كل فترة تغير الموقع)

للحصول على تنوع المجالات والأنشطة.

للحصول على المرونة في التعامل مع الزبون.

للحصول على تخصيص المنتج حسب رغبة الزبون.

للحصول على الشخصية.

للحصول على التميز في خدمات الشحن.

للحصول على الريادة في التسويق الإلكتروني.

للحصول على خدمات مجانية للزوار/الزبائن*.

وبهذا الخصوص تركز أمازون على تتبع زوارها/زبائنهم من خلال⁽⁴⁾:

- **جمع المعلومات الشخصية:** تقوم "أمازون" بجمع المعلومات الشخصية على موقعها الشبكي، لأنها بحاجة إلى البيانات الشخصية التي ستفيدها في تحليل طبيعة زوار/زبون موقعها (النمط الشرائي، السن، الجنس، المستوى الثقافي... إلخ)، وتتم هذه العملية باستغلال جملة من خدمات الانترنت، وقد تشمل ولكن ليس حصراً على الاسم والبريد الإلكتروني والعنوان البريدي وغيرها من المعلومات المطلوبة لتقديم خدمة أو لتسليم منتج أو للقيام بأي عملية قد تطلبها.

- **الوصول إلى المعلومات الشخصية وتحديثها:** يسعى المتجر إلى مساعدة زواره في المحافظة على معلوماتهم الشخصية التي منحوها للمؤسسة على نحو دقيق ومحدّث، كما أن العلاقة مع الزبائن تبقى مستمرة حيث يمكن للزائر/الزبون أن يبلغ المؤسسة بالتغيرات الطارئة على بياناته الشخصية، ونجد معظم مواقع المؤسسة على الانترنت تتيح إمكانية إجراء التحديثات من خلال صفحة الإشتراك في برنامج معين لدى "أمازون".

- **أمن المعلومات الشخصية:** تلتزم "أمازون" بحماية المعلومات الشخصية التي تقدم لها، فتلجأ لاستخدام مزيجاً من التقنيات والإجراءات الأمنية والتدابير المؤسسية للمساعدة في حماية المعلومات الشخصية من الوصول إليها أو استخدامها أو كشفها من قبل أطراف غير مخولين

(1)- [http://www.journaldunet.com/0201/020124amazon.shtml\(04/03/2019\)](http://www.journaldunet.com/0201/020124amazon.shtml(04/03/2019))

(2)- نحلة أحمد قنديل، مرجع سابق، ص 250.

(3)- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 290/289.

* - كل هذه الخصائص سيتم شرحها الفصل الثاني والثالث.

(4)- موسى سهام: تحليل تنافسية المتاجر الإلكترونية، مرجع سابق، ص 269.

بذلك، وعندما تنقل بيانات شخصية حساسة (على سبيل المثال: معلومات بطاقة الائتمان) عبر الانترنت، فإنه يتم حمايتها باستخدام تقنية التشفير وفق بروتوكول طبقة المقابس الآمنة (SSL).

- **ملفات الارتباط (الكوكيز)***: تستخدم مواقع "أمازون" ملفات الارتباط، على الرغم من أنه يمكنك الوصول إلى معظم تلك المواقع حتى إذا اخترت تعطيل عمل ملفات الارتباط في المتصفح الذي تستخدمه، لكن بعض المواقع لن تسمح بإكمال فعاليات محددة إذا كانت ملفات الارتباط معطلة، فمثلاً يستخدم موقع التجارة الإلكترونية الموجه للزبائن ملفات ارتباطات مؤقتة أثناء جلسة التسوق وأخرى دائمة، وذلك لإجراء التعاملات، وإذا لم يقبل المتصفح ملفات الارتباط، فإن سلة التسوق لن تعمل، ولن يكون الزبون قادراً على عقد طلب شراء.

كما تلجأ المؤسسة لأطراف عديدة لمراقبة حركة البيانات على شبكة الانترنت، وإحصاءاتها، والاستجابة للإعلانات بالنقر فوقها، وغيرها من النشاطات على مواقع "أمازون"، وحين يكون الطرف الثالث مسموحاً له من قبل "أمازون" فقد يستخدم ملفات الارتباط، وملفات تسجيل ويب لدى "أمازون"، ومرشدات ويب، وغيرها من تقنيات المراقبة، لجمع بيانات وتوليد إحصاءات جماعية عن زوار الموقع، لكن دون تناول أي بيانات شخصية عن الزوار/الزبون.

توفر الإصدارات الحالية من متصفحات ويب أوامر تحكم متقدمة يمكن أن يستفيد منها المستخدم فيما يتعلق بمكان وديمومة ملفات الارتباط، سواءً جاءت تلك الملفات من الطرف الأول أو من الغير.

- **الاحتفاظ بالبيانات**: لن تحتفظ "أمازون" بالمعلومات الشخصية لمدة تزيد عن الحاجة اللازمة لتحقيق الأهداف التي جمعت تلك المعلومات من أجلها، أو وفقاً لما هو منصوص عليه في القوانين والأنظمة السارية.

- **تحديث السياسة**: تقوم "أمازون" بإجراء تحديثات دورية لسياساتها التسويقية عبر الانترنت، وتوفر المؤسسة في هذا الشأن قسم الأسئلة المتكررة (FAQ)، يمكن للمشاركين أن يتعرفوا من خلاله على السياسات المستحدثة في مواقع المؤسسة عبر أنحاء العالم.

وبالنسبة للأسعار، لقد اعتمدت المؤسسة على تعديل سياساتها السعرية باستمرار، فدائماً تضع أسعاراً منخفضة لمنتجات تقادمت وأسعار خاصة لمن يشتري كمية أو يدفع مبلغ كبير أو تقدم خصم للزبائن الجدد لجعلهم يترددون مرة أخرى، وأيضاً عمدت مؤسسة "أمازون" على تقديم أسعار تنافسية للمتسوقين مقارنة بالمنافسين⁽¹⁾.

نتهج مؤسسة "أمازون دوت كوم" في صدد بناء قاعدة ضخمة من البيانات على مسار مناسب، تتمثل بوضوح في محاولة إشراك بقدر المستطاع الزبون في وصف المنتج وكذا في ترقيته، وتعزيز بناء تسيير العلاقة مع الزبون أو ما يسمى كذلك بإدارة/تسيير الخبرة مع الزبون (CEM)*، حيث يعتمد التسويق في البيئة الافتراضية على مفاهيم وقناعات جديدة تجعل من الزبون شريكاً استراتيجياً ذو قيمة للمؤسسة⁽²⁾، من خلال وظائف الفيديو والصور وباقي الوسائل السمعية البصرية، واستعمالها من طرف الزبائن أنفسهم، فإن الموزع يضمن بذلك تسويق ذات تأثير أكبر لأنها مرتبطة بمصادر مستقلة وليست مباشرة بالمنتج، ومنه تعمل المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية على جذب زبائن جدد

* - ملفات الارتباط (كوكيز) سوف يتم شرحها في الفصل الثالث.

(1) - نخلة أحمد قنديل، مرجع سابق، ص 251.

* - إدارة/تسيير خبرة الزبون CEM: Customer Experience Management مفهوم تسويقي جديد داخل قاموس تسويق الخدمات، ويعرف كذلك

باسم التسويق بالتجربة: Marketing Expérientiel.

(2) - سفيان مسالته، مرجع سابق، ص 84.

والحفاظ عليهم وتقديم منتجات متعددة تتلاءم مع أذواقهم، وبالتالي الرفع من درجة الرضا لدى الزبون الافتراضي، وتعزيز ثقته في علامة المؤسسة وترسيخها له، وبالتالي زيادة مشترياتهم ومنه الرفع أرباح المؤسسة وحصتها السوقية.

المطلب الثالث: تقييم المؤسسة: "أمازون - Amazon.com"

أن "أمازون" كغيرها من المؤسسات التي تعمل في هذا القطاع، تواجه بشكل مستمر معضلة الدعم اللوجستي وتكاليفه المتنامية عاما بعد عام، ولا يوجد أفضل من إيصال الفكرة من مثال واقعي يحكي التجربة، ولا يوجد مؤسسة حول العالم يمكن محاكاة تجربتها ونقلها مثل "أمازون" في مجال التجارة الإلكترونية، لعدة أسباب أولها أنها من أقدم المؤسسات التي عملت في هذا المجال، وحجم مبيعاتها السنوية الضخمة إضافة إلى انتشارها الجغرافي مما يجعل المؤسسة بيئة خصبة للتعرض لكافة الصعوبات التي تواجه المبتدئين في هذا المجال في مختلف البيئات، والأهم هو الاستعراض التاريخي للبيانات، فعند دراسة حالة، كلما كان الفترة الزمنية أطول كلما زادت دقة النتائج⁽¹⁾.

وقد توصل: "روبرت سبكتور - Robert Spector" في كتابه: "Amazon.com-Get big fast"، إلى العديد من الاستنتاجات يقدمها لمن يرغب في الدخول على الانترنت بمؤسستهم⁽²⁾:

1. رغم الوجود الفعلي لمؤسسات التجارة الإلكترونية، إلا أنها مؤسسات حقيقية تقوم ببيع سلع وخدمات وتتفاعل مع الزبائن والموردين والبنوك والحكومة، فتلك المؤسسات فعلية رغم أنها افتراضية أو رقمية، فهي تتعامل مع عاملين وتطبق عليهم مختلف السياسات الخاصة بهم مثل: الأجور، الترقية، المكافآت، التدريب، وتقييم الأداء، إلخ... وكذلك تباع منتجات سواء ملموسة أو غير ملموسة، وتلك المنتجات تحتاج لتطوير لتتنفق مع احتياجات ورغبات الزبائن وأن تراعي دورة حياة المنتجات فيها، وأن تقدم العروض التشجيعية لحث الزبائن على الشراء ومنح الخصومات.

2. لا بد للمؤسسة أن تحدد أهدافها الرئيسية ومواردها وإلا تنحرف عن رسالتها الأساسية، فأحيانا تدخل موقع مؤسسة ولا تعرف بالضبط نوعية السلع التي تتخصص فيها، حيث قيامها ببيع كل شيء، وقد وقعت "أمازون" في هذا المأزق فبعد أن كانت متخصصة في بيع الكتب المنخفضة، أمتد نشاطها بصورة مخفية بالنسبة للمنتجات التي تتعامل فيها، كما يتضح أن "أمازون" بلغت في التنوع الشديد في منتجاتها، فيوم بعد يوم ازدادت عدد المنتجات المتعامل فيها، وتنوعت الأنشطة التسويقية التي تتبعها، وكذلك حصلت المؤسسة على عمولات من المؤسسات التي تستأذنها لاستهداف زبائنها، ولقد تزامنت معدلات تحقق الخسارة لـ "أمازون" مع هذا التنوع الكبير، ويؤكد هذا أن المؤسسة التي تبعد عن رسالتها الأساسية وتنسى الأسباب الرئيسية التي أدت لنجاحها معرضة للخسارة في أي وقت.

3. عدم المبالغة في تقييم الأصول المؤسسات وأسهمها، لأنها ستخلق الضرر على المؤسسة فيما بعد، فمؤسسة "أمازون" والتي تجاوزت قيمتها السوقية "18 بليون دولار"، تواجه أزمة سيولة منذ سنوات، ويرجع السبب الرئيسي لسيولتها إلى إصدارها لسندات قيمتها الإجمالية 1.25 بليون دولار في عام 1998م، ثم عادت لإصدار سندات جديدة قيمتها: "680 مليون دولار" (كارول لوميس

(1)- [https://www.tech-wd.com/wd/2016/12/11/amazon/\(04/03/2019\)](https://www.tech-wd.com/wd/2016/12/11/amazon/(04/03/2019)).

(2)- نحلة أحمد قنديل، مرجع سابق، ص ص 252/253.

2000)، يؤكد "لوميس" على أن "أمازون دوت كوم" منذ أن تحولت إلى مؤسسة عامة، لم تحقق أية أرباح وتضاعفت خسائرها حتى وصلت عام 1999 إلى "720 مليون دولار"، وترجع الخسارة إلى أن في عام 1998، أنفقت المؤسسة مبالغ ضخمة لشراء عدة مؤسسات تكنولوجية، وفي عام 1999 وضعت "370 مليون دولار" في واحدة من تلك المؤسسات، وبالنظر إلى التقرير المالي لـ"أمازون" في نهاية 1999، فإن الحسابات تحت التحصيل للمؤسسة قليلة جدا، بينما الحسابات تحت الدفع تصل إلى "463 مليون دولار"، ولكن مؤجلة الدفع لأن هذه المبالغ تعتبر أموال سائلة يمكن لـ"أمازون" توظيفها.

4. إن وضع إستراتيجيات المؤسسات الإلكترونية (الافتراضية) عبر الانترنت وسياساتها مثل: سياسة الخصوصية أو الكتالوج الإلكتروني أو تقديم كافة المعلومات للزبائن المهتمين، أو وضع برنامجها الترويجي... الخ، يترتب عليها نماذج هشة يمكن تقليدها بسهولة دون تحمل التكاليف التي تحملتها المؤسسة غير المقلدة.

5. أن المبالغة في إرضاء الزبائن، والاحتفاظ بهم قد ترتب عليه أضرار كثيرة، ولذا فتحقيق التوازن في مجالات الأعمال مطلوب، ولقد أنفقت "أمازون" الملايين لتصبح أشهر علامة وكذلك للحفاظ على زبائنها، ولم يمنع ذلك حدوث الخسائر، وتسبب لها في الكثير من القروض.

6. وجود تناقض مع مبدأ اقتصاديات الحجم الكبير، فالمؤسسات الإلكترونية الأفضل لها التخصص والتركيز.

ضف إلى ذلك، أن التوسع بالنسبة للمؤسسة بصفة معتبرة وسريعة في مجمل يمثل توتر لتسيير عمليات المؤسسة المالية ومواردها الأخرى، مع زيادة المنتجات والخدمات المقدمة يزيد من التعقيد في أعمالها، وهذا ما يؤدي صعوبة مراقبة أنظمتها وأدائها التقني ومواردها المالية الداخلية، وبالتالي لا تستطيع تسيير تصاعدها مما يؤدي إلى الإساءة إلى سمعتها والتأثير سلبا على نتائجها.

إن تسيير التفاعل بين المؤسسة الافتراضية والزبون ضمن البيئة المتوقعة الإلكترونية افتراضية تعتمد على تكنولوجيا الانترنت من أجل تحقيق التبادل المشترك للمنافع، وهذه العملية لا تركز على عمليات البيع والشراء فقط بل تمتد إلى عوامل وتطبيقات أخرى التسويقية إلكترونيا، إن تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية في المؤسسات الافتراضية صعبة حديثة ظهرت في العصر الرقمي الذي يعتمد أساسا على تكنولوجيا الانترنت في تخطيط، تنظيم وتنفيذ كافة الأنشطة التسويقية من خلال مختلف الوسائط الإلكترونية المتعددة⁽¹⁾.

من خلال عرضنا مسار المؤسسة وموقعها ومختلف الإستراتيجيات العامة التي انتهجتها مؤسسة "أمازون دوت كوم" نخلص أن هذه المؤسسة تطبق إستراتيجيات متنوعة، منها: المتعلقة بالزبائن لتعظيم مشترياتهم، وإشراكهم تصميم منتج ووصفه، ومنها إستراتيجيات توسيع العرض والتوزيع، وخفض التكاليف،... إلخ وذلك بحسب ظروف بيئتها الداخلية منها والمتمثلة في وظيفة التخزين والتسعير، ضف إلى ذلك لمتغيرات بيئتها الخارجية المتمثلة في الضرائب، والحكومة والقوانين والمنافسة الشديدة التي تضيق عليها الخانق.

إن أهم ما يميز التنافس عبر المتاجر الإلكترونية الافتراضية، ومختلف إستراتيجيات الممكنة تتوقف عن قدرة المؤسسة في التحكم بهذه التقنية واستغلال مختلف الخدمات التي توفرها الإنترنت، فتبني موقع إلكتروني دون الأخذ بعين الاعتبار الإستراتيجيات المعتمدة سيكلف المؤسسة الكثير في مقدمتها سمعتها وفقدان مصداقيتها، وبالتالي عزوف الزبائن عن زيارة موقعها، وعلى العموم فإن الانترنت تمنح لكل الفرصة في

(1) - سفيان مسالمة، مرجع سابق، ص 82.

السيطرة، والأحسن هو الأجدر بالفوز، نظرا لانخفاض تكاليف الاستثمار، فالحصول على موقع إلكتروني لا يكلف الكثير، إلا أن نجاحه يتوقف على مدى القدرة على إدارته.

في الأخير ما يمكن التوصل إليه، أن مجال التنافس عبر الانترنت لا يعتمد على الأموال التي سيبدأ بها المشروع، بقدر اعتمادها على المهارات التكنولوجية العالية التي تسعى للتفوق والتطوير، كما لا تغفل ضرورة التكامل ما بين الانترنت والواقع، الذي سيعبر عن الصورة الحقيقية للمتجر الإلكتروني، فإهمال أحد الجوانب سيؤثر حتما على الآخر، أما بالنسبة للسلوك التنافسي عبر الانترنت فلا يمكن ضبطه، والسرعة في التغيير والتجديد هي أهم العوامل الأساسية التي تميزه، لذا لا بد من عدم ترك الفرصة للمنافس في التفكير لا في التقليد أو التفوق، والعمل دوما على إيجاد البدائل الإستراتيجية لمواجهة (اليقظة الإستراتيجية)⁽¹⁾.

وبهذا المجال وبقدر تعلق الأمر في المعلومات فقد أسهمت التجارة الإلكترونية وعبر استخدام الوسائل الحديثة للاتصالات وتحديدًا في مجال الانترنت إلى تحقيق الكفاءة التسويقية في أداء أنشطتها المختلفة وتعتبر تسيير العلاقة مع الزبون أهم أنشطة التسويقية، فكيف نسير العلاقة مع الزبون وكيف نسيها إلكترونيا؟، وهذا ما سنعرض إليه الفصل الثاني الثالث.

(1) - موسى سهام: تحليل تنافسية المتاجر الإلكترونية، مرجع سابق، ص 273.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل، يبدو لنا جليا أهمية وجود المؤسسات الافتراضية في اقتصاد معرني متطور، إذ أن مصطلح: المؤسسات الافتراضية يعد من المفاهيم الحديثة التداول على المستوى المحلي والعالمي، والذي فرضته طبيعة العصر، فهي عبارة عن كيان بلا حدود من حيث المكان والتنظيم والقدرات، حيث تعمل المؤسسات الافتراضية بفضل الإمكانيات الفكرية والمادية والتي يوفرها الهيكل التكنولوجي بشكل مستقل عن مفهوم الزمان والمكان، وتستثمر جهودها في التقنيات والأدوات الجديدة التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات والانترنت، فوجد أنها تقوم أساسا على مدى اعتمادها على العنصر التكنولوجي وبالأخص تكنولوجيا الانترنت، وتساعد هذه المؤسسات الافتراضية على تطوير الاقتصاد وتسريعه، وتخفيض التكاليف والوقت والجهد المبذول، وبالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسات الافتراضية تمتلك بنية رقمية مما يتيح لها فرصا أكبر لتكون أقرب إلى الزبائن والأسواق.

كما خلصنا إلى أنه يمكن للمؤسسات الافتراضية تحديد صورتها المستقبلية وبناء أهدافها الإستراتيجية، عن طريق البيئة الرقمية التي تنشط فيها مستخدمة لوسائل المعلومات والتكنولوجيا إذ تربط بين موظفين في مواقع جغرافية متناثرة يتعاملون بأسلوب مرن وغير مكلف، تنعدم بينهم اللقاءات الفعلية من أجل معرفة المزيد عن زبائنها ومن ثم خدمة الزبون ومورديها وشركائها وماذا يخفي منافسوها، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية.

رغم ما سبق ذكره إلا أن المؤسسات الافتراضية تواجه العديد من التحديات والمخاطر والتي يصعب التحكم فيها نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية، فهذه التكنولوجيا سلاح ذو حدين، حيث إن تجاوزت معها المؤسسات في استحداثاتها واستخداماتها حققت الفائدة والازدهار للمؤسسات وخلقت بذلك ميزة تنافسية تواجه بها منافسيها في السوق، وإن لم تتجاوز معها المؤسسات أدى ذلك إلى الانحطاط والتدهور وبالتالي إلى الفشل والزوال.

ومن هذا المنطلق نستنتج أن من المتوقع أن يشهد المستقبل القريب تنامي أعداد من المؤسسات الافتراضية، وكذلك قوتها في التصدي لأي خطر يحدق بها على الساحة الإلكترونية الافتراضية.

الفصل الثاني:

من تسيير علاقات الزبائن إلى تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية

المبحث الأول: ماهية تسيير العلاقة مع الزبون

المبحث الثاني: دمج التكنولوجيا ضمن تسيير العلاقة مع الزبون داخل المؤسسة

المبحث الثالث: ماهية تسيير العلاقة مع الزبون الإلكترونية E-CRM

المبحث الرابع: تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية ودوره في خلق

القيمة للزبون

تمهيد:

تعد "تسيير العلاقة مع الزبون" إحدى أهم ركائز الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات على المستوى الإقليمي والعالمي، لأنها تقوم بدراسة وتحليل حاجات الزبائن ورغباتهم، والأبعد من ذلك تقوم بتفسير توقعاتهم وإشباع هذه التوقعات في ظل الاتجاه الحديث للتسويق بالعلاقات، وصولاً إلى درجة الرضا والولاء لأن الزبون يمثل الصورة الواقعية للسوق، وهنا وجدت هذه المؤسسات نفسها أمام معادلة استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمحافظة عليهم، ليصبح بذلك الزبون على رأس انشغال المؤسسة، ولتصبح كل اهتماماتها عليه خاصة بالمقارنة مع صعوبة اكتسابه.

بالنظر إلى حداثة موضوع "تسيير العلاقة مع الزبون" فإن معالمة لم تتضح بعد بشكل جلي، إذ نجد المنظرين والكتاب والممارسين لم يستقروا بعد على رؤية واضحة وموحدة لهذا المفهوم من حيث تعريفه وتطبيقه وعناصره وحدوده الثقافية والتكنولوجية، لذلك سنتناول في هذا الفصل بيان جذوره التاريخية لتعرف على طبيعة المفهوم وملاحمه داخل المؤسسة، وأبعاده ونظامه، ثم نعرض على مفهوم آخر ليس بعيداً عنه، ألا وهو: "تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا"، حيث في ظل التطورات والتحديات لم تعد الأنشطة والوظائف السالفة الذكر تمارس بالشكل التقليدي المرتفع التكلفة والضعيف المردودية، بل أصبحت تتجه شيئاً فشيئاً إلى "الأتمتة" خصوصاً ونحن نعيش في عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي وما توصل إليه التقدم التكنولوجي، ولم يعد أمام المؤسسات إلا إتباع أساليب جديدة لتحسين واستحداث الأداء لها والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، للوصول إلى تقديم منتجات وخدمات تكون قادرة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن، خاصة وأن الزبائن أصبحوا أكثر وعياً ودراية في الحصول على منتج أو خدمة مميزة.

إذ بدخول تكنولوجيا الانترنت تغيرت فكرة "تسيير العلاقة مع الزبون" (CRM) التقليدية إلى "تسيير العلاقة مع الزبون إلكترونيا" (E-CRM)، والتي تتضمن عمليات تخصيص التسويق للزبون وعمليات تفصيل وتصميم المنتجات والخدمات، بحيث تلاءم طلب الزبون وخدمات التفاعل مع موقع الويب للمؤسسة (Web Site)، إذ أن "تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا" في الواقع هي امتداد للعلاقة التقليدية، فنجد هذه العلاقة إلكترونيا تتطلب الثقة الكبيرة بين الطرفين، وإن التطبيقات الذكية تكنولوجيا المعلومات وبالأخص تكنولوجيا الانترنت هي أداة لتحقيق أهداف هذا العلاقة هي العنصر الأساسي لبناء علاقات طويلة الأمد مع الزبون، وهذا ما سنتطرق إليه الفصل الثاني من خلال المباحث التالية:

🔗 **المبحث الأول: ماهية تسيير العلاقة مع الزبون**

🔗 **المبحث الثاني: دمج التكنولوجيا ضمن تسيير العلاقة مع الزبون داخل المؤسسة**

🔗 **المبحث الثالث: ماهية تسيير العلاقة مع الزبون الإلكترونية E-CRM**

🔗 **المبحث الرابع: تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا ودوره في خلق القيمة للزبون**

المبحث الأول: ماهية: "تسيير العلاقة مع الزبون"

يعد ظهور مفهوم تسيير العلاقة مع الزبون إلى التطورات التغيرات التي حدثت في مفهوم التسويق، حيث تمتد نشأة وتطور الفكر التسويقي إلى أبعد من الثورة الصناعية، إذ يرى الباحثين بأنها تمتد إلى فترة عصر الحضارات القديمة، فالمتبع لمراحل تطور المفهوم التسويقي يلاحظ أن تطوره ارتبط ارتباطا وثيقا بكل مرحلة من مراحل النمو الاقتصادي، ومن جهة أخرى فإن عمليات التبادل السلعي في المجتمعات القديمة تمثل البذور الأولى لنشأة الفكر أو المفهوم التسويقي، وبفضل التطور الاجتماعي والحضاري للمجتمعات والعمليات التجارية وظهور النقود كوسيلة للتبادل، أخذت تظهر الأنشطة التسويقية بصورتها المبسطة، لتتطور فيما بعد مواكبة لتطور نظم الإنتاج ومراحله المختلفة والتي أدت إلى ظهور عدد من الوظائف التسويقية وفقا لمراحل تطور نظم الإنتاج. ثم بعد ذلك ظهور التوجه - سوق والتسويق بالعلاقات، والتسويق واحد لواحد، في النهاية ظهر مفهوم لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية، في نهايات القرن العشرين، مصطلح تسيير العلاقة مع الزبون (CRM)، بعد أدركت المؤسسات أن العلاقات التي تربطها مع زبائنها لن تستمر، ما لم تهتم بتسيير هذه العلاقات بطريقة متميزة وفعالة.

المطلب الأول: مفهوم تسيير العلاقة مع الزبون

تعتبر تسيير العلاقة مع الزبون من المفاهيم الحديثة سواء في أدبيات إدارة الأعمال وتوجهات المؤسسة، حيث ظهر في سنوات التسعينات كموضوع مسيطر في مجال تسيير المعلومات، وهذا ما يعكس تحول توجه مؤسسات الأعمال من التوجه بالمنتج إلى التوجه بالزبون، هذا الأخير أصبح على رأس أولويات المؤسسات ومحورا إستراتيجيا، فما هو طبيعة المفهوم "تسيير العلاقة مع الزبون"، وما تعريفه؟.

الفرع الأول: ما هو تسيير العلاقة مع الزبون؟- طبيعة المفهوم

إن تسيير العلاقة مع الزبون هو مفهوم أمريكي الأصل يظهر تسيير المؤسسة في تبنى والتكيف مع التوجه بالزبون، بحيث انتقلت المؤسسة من التركيز على المنتج إلى التركيز على الزبون من منطلق جعل الزبون محور كل نشاط المؤسسة، إن تحليل تطور التسويق خلال الخمسين سنة الأخيرة يظهر توجهين أساسيين في الزاوية التي ينظر منها إلى التسويق: التوجه بالمنتج والذي يعتمد بشكل كبير على البعد التكنولوجي الخاص بالمؤسسة والذي يجعل العملية الإنتاجية هي نقطة الارتكاز، ليعقبه التوجه التسويقي نحو الزبون الذي يسعى إلى إرضاء احتياجات الزبون⁽¹⁾. وقد ظهر مصطلح تسيير علاقات الزبائن نظرا لاختلاف حاجات الزبائن وأهوائهم وأذواقهم واختلاف عاداتهم الشرائية والعكس صحيح بمعنى أنه إذا تماثل الزبائن في هذه الأمور فسوف يتقلص الاهتمام بتسيير علاقات الزبائن (CRM) ويستمر العمل بالطرق التقليدية مثل طريقة التسويق بالجملة والاتصالات الجماهيرية المباشرة⁽²⁾. كما أن هناك وجهات نظر مختلفة حول طبيعة هذا المفهوم، فبعض الباحثين يعتبرون أن تسيير العلاقة مع هي تكنولوجيا حديثة، في حين يعتقد باحثون آخرون أنها عبارة عن مجموعة من العمليات التي تركز على تسيير تجربة الزبون بالشكل الذي يجعله زبون دائما للمؤسسة، والبعض الآخر يؤكد أنها إستراتيجية تتبناها المؤسسة بغية زيادة ولاء زبائنها لمنتجاتها⁽³⁾. ويمكن أن

(1) - براهيم عبد الرزاق: تأثير تسيير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية الجزائر - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة/الجزائر، 2015/2016، ص 33.

(2) - عمرو عبد الرحمن توفيق: إدارة علاقات العملاء (CRM)، ترجمة هالة صديقي، مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك، القاهرة/مصر، 2007، ص 21.

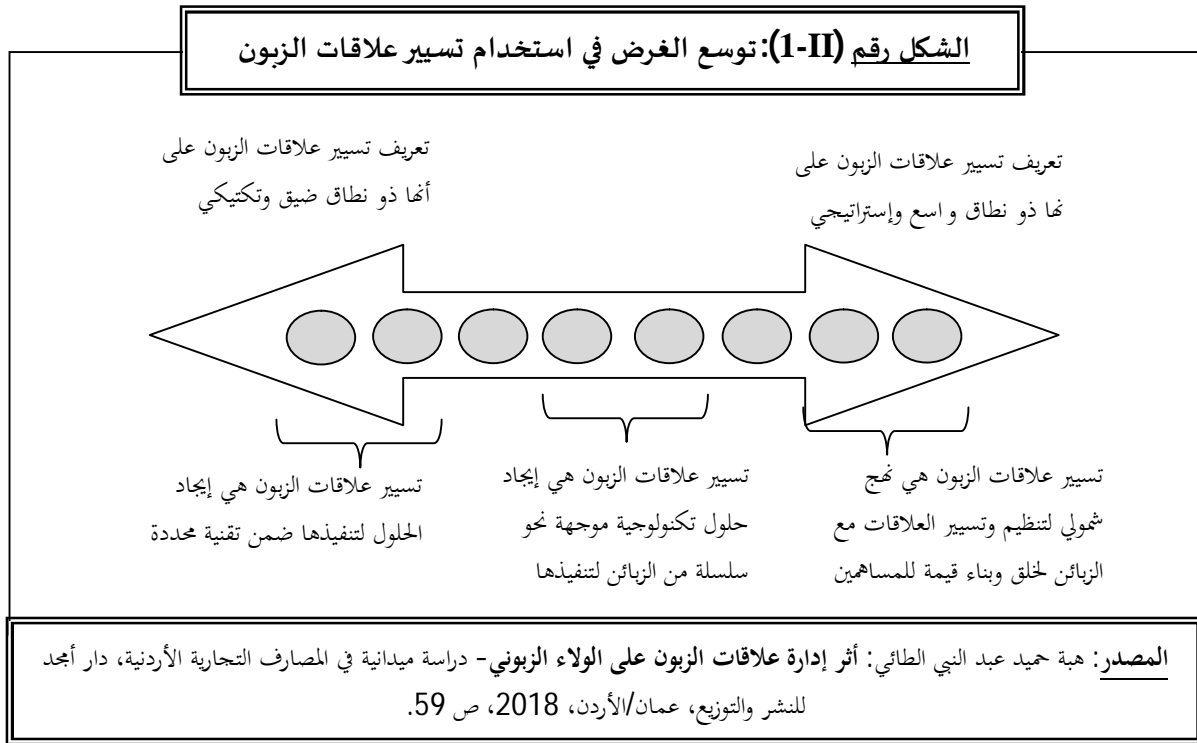
(3) - عبيدي شهرزاد، سعيداني نبيلة: تطبيق إدارة علاقات الزبائن (CRM) ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات، يومي 16/15 ديسمبر 2014، جامعة سكيكدة/الجزائر، ص 06/05.

نعرف تسيير العلاقة مع الزبون على أنها تطوير وصيانة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والإستراتيجية التسويقية بشكل مفيد وطويل الأمد في خدمة الزبائن⁽¹⁾.

وفي هذا السياق يجب تقديم مفهوم دقيق وكشف أي لبس في التفرقة بين الجانب التقني والجانب الإستراتيجي في هذا المفهوم بالإجابة على

السؤال التالي: هل تسيير العلاقة مع الزبون هي تقنية (برامج محوسبة) أم إستراتيجية؟.

يعد مفهوم تسيير علاقات الزبون من المفاهيم الحديثة نسبياً في ميدان التسويق، ولقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول تحديد مفهوم تسيير علاقات الزبون، إذ لا يوجد تعريف واحد، متفق عليه يصلح أن يكون جامعاً لهذا المفهوم لذلك تعددت المفاهيم المقدمة له ويرجع ذلك إلى اختلاف نظرة كل كاتب لهذا المفهوم، حيث كان تبني مفهوم تسيير العلاقة مع الزبون من عدة مصادر تتراوح بين المدى الضيق لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وله القدرة على تقديم الحلول والمدى الواسع حيث تتنوع الإستراتيجيات المستخدمة لتسيير علاقات الزبون، ويوضح الشكل الموالي كيف توسع الغرض من استخدام تسيير علاقات الزبون⁽²⁾.



من الصعب أن نجد في هذا العالم المتغير مقاساً للتعامل مع الزبائن، فالسوق كثيرة التقلب وشدة المنافسة تجعلان مؤسسات الأعمال تبحث دوماً عن إستراتيجية تسويقية تضمن لها البقاء داخل الحلبة، وكذلك يكون لديها إستراتيجية تسويقية يمكن لها من خلال أبعادها أن تؤثر على ولاء الزبون وأن تجد سبباً لكسب زبائن إضافيين، مع المحافظة على الزبائن الحاليين، والمشكلة التي لا يود الكثير من أصحاب القرار في عالم الأعمال الاقتناع بها هي أن تقنية المعلومات وقدرات الحاسوب ليست العصا السحرية لتحل مشكل الأعمال، بل قد تكون أحد

(1) - براهمي عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 33.

(2) - هبة حميد عبد النبي الطائي: أثر إدارة علاقات الزبون على الولاء الزبوني - دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2018، ص 59.

أسباب الكوارث في حالة إنفاق المبالغ الطائلة على البرامج والتقنيات وفي النهاية لا يكون هناك مقدرة من مؤسسات الأعمال المحافظة على الزبائن الحاليين وتحقيق الولاء لديهم اتجاه المؤسسة ويبقى تسريحهم للمنافسين أمراً واقع لا يمكن إيقافه⁽¹⁾.

حيث نجد أن العديد من المؤسسات ما تزال تعتقد بأن تسيير العلاقة مع الزبون تقودها التقنية، كما أن مجموعة كبيرة من الأبحاث المنجزة في السنوات القليلة الماضية تأخذ نفس المنحى، وبالرغم من أن أغلب المؤسسات لها النية الصحيحة من ناحية المنطلق حول تفعيل تسيير العلاقة مع الزبون إلا أنهم يركزون على التقنية بدلا من الإستراتيجية أو الزبائن، زيادة على أنهم يعتبرونها حلا سريعا يجب تفعيله لمواجهة المنافسين، معتقدين بأن تسيير العلاقة مع الزبون هي مشروع لتكنولوجيا المعلومات بدلا من كونها مفهوما لإستراتيجية تسويقية، فهي ليست حلا تكنولوجيا بل هي قضية أعمال وتعلق بسيرورة وإستراتيجية الأعمال ومنه يمكن اعتبار أن 80% بالمئة منها يتعلق بالأعمال والباقي يتعلق بالتقنية، كما نؤكد هذه الفكرة من خلال أن المؤسسة لا تركز من ناحية المنطلق على التكنولوجيا بقدر ما تهدف إلى ربح اقتصادي معتمد على تسييرها لأحسن علاقة مع الزبائن، مع عدم إنكار وجود تداخل بين خصائص تسيير العلاقة مع الزبون وتقنيات تسيير قواعد البيانات، لكنه يكفي أن نقول في هذه النقطة أن التقنية المستعملة في قواعد البيانات التسويقية هي جد ضرورية لتطوير برامج تسيير العلاقة مع الزبون بشكل فعال⁽²⁾. إن الفكرة الأساسية لتسيير علاقات الزبائن تنطلق من اهتمام التسويق الحديث أو المعاصر بالزبون واعتباره أحد الأركان الأساسية للمؤسسة في تحقيق النجاح والاستمرار، ومن خلال مراجعتها يتضح أن هناك مدخلان أساسيان يتبعها الباحثون لتحديد مفهوم تسيير علاقات الزبائن:

1- مدخل تكنولوجيا المعلومات: حيث عرفها: (Hamilton, 2001) على أنها: "عملية تخزين كميات ضخمة وتحليلها من بيانات تم الحصول عليها من اتصالات المبيعات ومراكز خدمات الزبائن، لإعطاء صورة واضحة ومفيدة عن سلوك الزبائن، وللسماع بمعالجة الاختلافات المتنوعة في الاحتياجات ومتطلبات الزبائن"⁽³⁾. عرف (Peppers, Rogers) تسيير علاقات الزبائن بأنها تكنولوجيا معلومات أو برمجيات تساعد على تتبع البيانات والمعلومات عن الزبائن لتقديم خدمات أفضل لهم، وعرفها (Ngai) بأنها برمجيات وأدوات وأنظمة تدعم عمليات تسيير علاقات الزبائن من خلال وجود قاعدة بيانات تساعد على جمع وتخزين وتحليل المعلومات عن الزبائن من خلال استخدام تقنيات إحصائية مثل البحث عن الزبائن⁽⁴⁾.

ولكن الدقة تكمن في التعامل مع هذه التقنيات كمنشآت إدارية تخص كل مؤسسة أعمال على حده، وتجعلها تتلائم مع رؤيتها ورسالتها ومتطلبات زبائنها، وكيفية تدويرها لتستطع إشباع حاجاتهم والوصول بهم إلى مرحلة الولاء، حيث أية مؤسسة أعمال سواء أكانت صناعية أم خدمية، وكانت تعمل وتفكر ضمن الإدارة/التسيير الإستراتيجية فلا بد أن تعمل على تسخير تسيير علاقات الزبائن والبرمجيات الخاصة بتطبيقها لخدمة رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها⁽⁵⁾.

(1) - جابر رشاد مصطفى جابر: أثر إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الولاء في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، قسم إدارة

أعمال، جامعة آل البيت، عمان/الأردن، 2008، ص 25.

(2) - براهيم عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 34.

(3) - هبة داؤد: دور نظام إدارة علاقات العملاء في زيادة فعالية أداء مؤسسات التمويل الصغير - دراسة ميدانية على مؤسسات التمويل الصغير في الساحل

السوري، رسالة ماجستير، تخصص التسويق من قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية/سوريا، 2012، ص 34.

(4) - بن حو نجا: إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال - دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك بجزيرة بوعريج، أطروحة

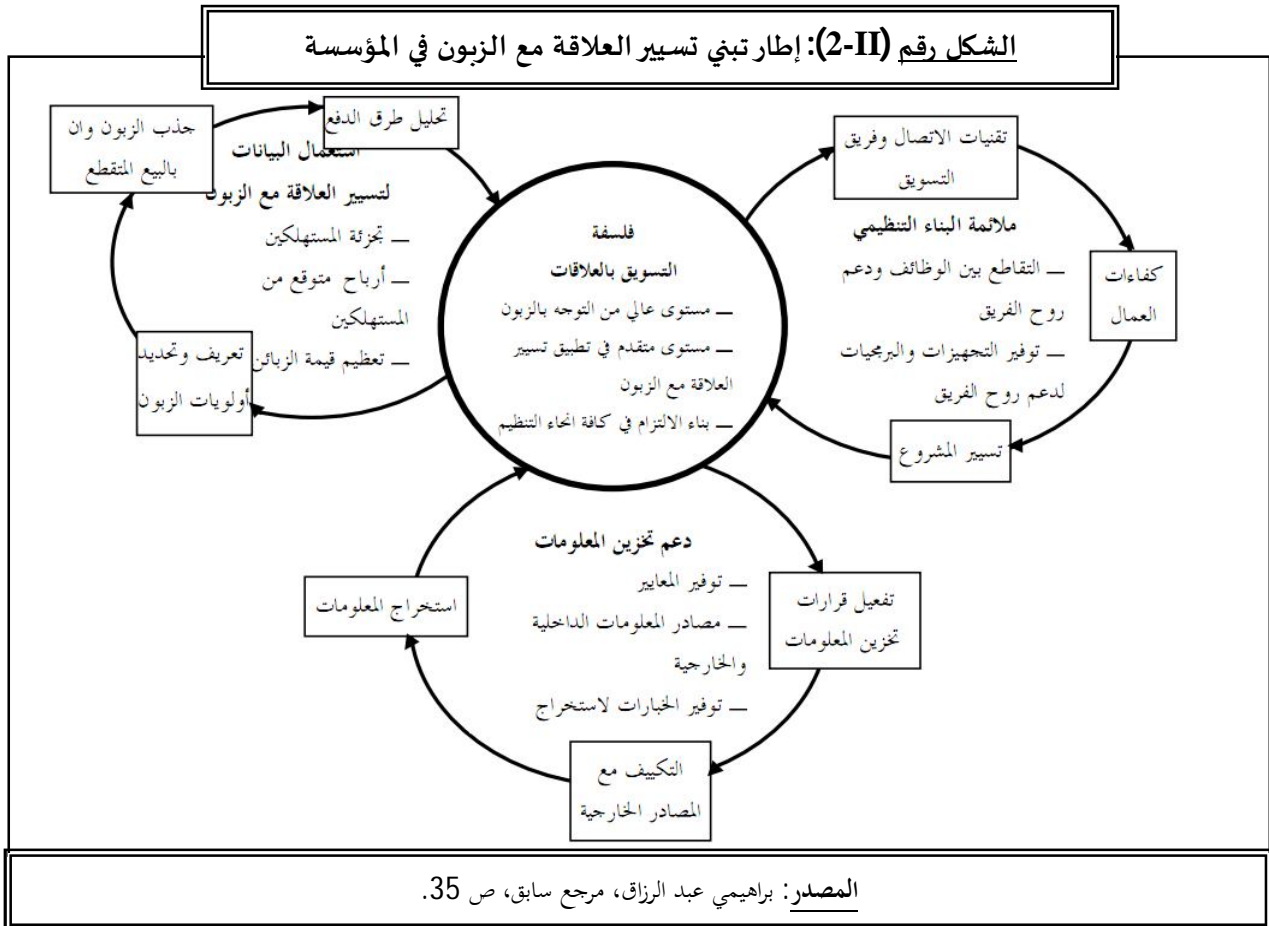
دكتوراه في علوم تسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان/الجزائر، 2015/2016، ص ص 19/18.

(5) - جابر رشاد مصطفى جابر، مرجع سابق، ص ص 26/25.

2- المدخل التسويقي الاستراتيجي: حيث عرفها: (Swift) على أنها: "مفهوم جديد بدأ يغزو لغة التسويق ويقصد به: نظام جذب واكتساب الزبائن المرشحين والاحتفاظ بهم، من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم، عبر عملية طويلة الأجل تأخذ بالاعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة وإستراتيجيتها، لتوطيد علاقات قوية مع الزبائن المرشحين فقط، وتقليص مستوى العلاقات مع الزبائن غير المرشحين"⁽¹⁾. وفي رأي (Lucent Tecnology) أن تسيير علاقات الزبائن هي إستراتيجية عمل للبناء والاحتفاظ بقاعدة صلبة وفعالة يتحقق من خلالها رضا الزبائن عن طريق علاقات تستهدف خدمتهم، كما عرفها (Janice Reynolds) بأنها عبارة عن إستراتيجية وعملية وثقافة تكنولوجيا تمكن المؤسسة من تعظيم العوائد وزيادة القيمة المقدمة للزبون من خلال فهم حاجاته والعمل على إشباعها⁽²⁾.

يتفق (Chris Todman) مع هذا الرأي بدرجة كبيرة بحيث يؤكد على أن تسيير العلاقة مع الزبون هي إستراتيجية تحقق الأمتلية في قيمة الزبائن، وقد أجاب كل من (Lynette ryals, Adrian payne) على مفهوم تسيير العلاقة مع الزبون باعتبارها فلسفة للتسويق بالعلاقات انطلاقاً من توفير الالتزامات المادية والبشرية في البناء التنظيمي ومعالجة البيانات نحو توجه حقيقي في تسيير العلاقة مع الزبون، والشكل الموالي يظهر هذا التحليل بشكل جد دقيق ومعبر⁽³⁾.

الشكل رقم (2-II): إطار تبني تسيير العلاقة مع الزبون في المؤسسة



المصدر: براهيمي عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 35.

(1) - هبة داؤد، مرجع سابق، ص 35.

(2) - بن حمو نجاة، مرجع سابق، ص 20/19.

(3) - براهيمي عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 34.

أن المدخل الاستراتيجي هو المدخل الذي يعبر هذا المفهوم بصورة أفضل، إذ أن تسيير علاقات الزبائن ليست مجرد تطبيقات برمجية تتعلق مسؤوليتها بقسم تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة أو حتى في قسم التسويق فقط، بل هي إستراتيجية شاملة للمؤسسة تستخدم وتستثمر تكنولوجيا المعلومات لتحقيق أهدافها، وهذا ما أكد عليه كوتلر (1997) حين عرف تسيير علاقات الزبائن فقال: "إن نظام تسيير علاقات الزبائن يبدأ بالتحليل العميق لسلوك الزبون، فهو يستخدم تكنولوجيا المعلومات لجمع البيانات التي يمكن استخدامها لاحقاً لتطوير المعلومات المطلوبة لخلق تفاعل ذو طابع شخصي مع الزبائن". أن المؤسسات التي تعمل ضمن التفكير الإستراتيجي تكون نظرتها مستقبلية لتحقيق الرؤية والرسالة والاهداف، فلا بد أن تكون قادرة أيضاً على تكييف تسيير علاقات الزبائن مع هذه النظرة المستقبلية⁽¹⁾.

ويبقى الاختلاف موجود في تحديد طبيعة هذا المفهوم (تسيير العلاقة مع الزبون)، إذ أن بعض الباحثين ومحلي هذا المفهوم اجمعوا على أربعة مدخل أساسية وهي⁽²⁾:

لـ **مدخل العمليات**: يركز هذا المدخل على أن تسيير العلاقة مع الزبون هي مجموعة عمليات تقوم بها المؤسسة لتغيير موقف زبائنهم من استلام المنتجات أو الخدمات إلى تمكينهم كمشاركين في المعرفة الخاصة بهذه المنتجات أو الخدمات، وعرفت أيضاً بأنها عمليات تكامل بين التكنولوجيا المساندة المؤسسة لفهم زبائنهم بالإضافة إلى خدمتهم والتعلم منهم، كما عرفها (Desouza & Woz) بكونها عمليات تقنية يجب أن تنفذ بطريقة فعالة وكلفة مختصرة تدعم الأفراد والعمليات والزبائن وإنجاز هذه الأهداف وفقاً لمدخل نظمي لاستخلاص ومعالجة ونشر المعرفة عن الزبائن، وعرفت ضمن هذا المدخل من قبل (Paquette) بأنها عمليات توظفها المؤسسة لتسيير واكتساب وتحقيق الاستفادة الداخلية من معرفة الزبون، وهي بهذا تعكس عمل جماعي من الزبائن لجمع المعرفة الموجودة وخلق معرفة جديدة باعتبارها مفتاح لقابلية المؤسسة على الإبداع وانعكاسها على وظيفة البحث التطوير بزيادة قابليتها على تعميم وتحسين منتجات خدمات جديدة

لـ **مدخل التفاعل**: يركز هذا المدخل على اعتبار تسيير العلاقة مع الزبون تفاعل بين المؤسسة وزبائنهم، وبذلك عرفت على أساس هذا المدخل بأنها تفاعل الزبون مع المؤسسة وما يتمخض من هذا التفاعل على معرفة من وعن ذلك الزبون أنه تفاعل يحقق معلومات تساهم في الفهم المشترك المتبادل بين المؤسسة والزبون.

لـ **مدخل العمل الجماعي**: يؤكد هذا المدخل على التعاون بين الزبون والمؤسسة وبما يقضي إلى تحقيق مكاسب لكلا الطرفين، فقد عرفت بأنها عمل جماعي ينتج عنه شكل من المعلومات ذات القيمة والتي تستخدم في صنع القرارات وتحديد النشاطات في المؤسسة وفقاً لمتطلبات الزبون، وهي الخطوة الأولى التي توفر تسيير أفضل لتفاعلات مريحة بين الجانبين والتعلم حول حاجات الزبون من خلال قنوات متعددة.

لـ **مدخل زيادة المعرفة**: يؤكد هذا المدخل على أن تسيير العلاقة مع الزبون هي جزء من معرفة أشمل، وهي معرفة المؤسسة ككل، حيث تشمل الحصول على نشر وتوزيع المعرفة الكامنة لدى الزبائن عن المؤسسة ومنتجات وخدماتها، وبذلك عرفت بأنها المعرفة المشتقة من خلال العمليات التفاعلية بين الزبائن والعاملين في المؤسسة.

(1) - جابر رشاد مصطفى جابر، مرجع سابق، ص 26.

(2) - أ.د. حول سامية، راوية حناشي: التوجه بإدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية كإستراتيجية لتحقيق رضا الزبائن -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (من وجهة نظر الزبائن)، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني حول: "التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة/الجزائر، يومي 16/15 ديسمبر 2014، ص ص 06/05.

كما يجب التنبيه أيضا إلى أن تسيير العلاقة مع الزبون هي ثقافة وإستراتيجية مؤسسة وليست فقط سلسلة متتالية من البرمجيات (*Software*)، حيث أن مصنعي هذه البرمجيات يحاولون إقناع مسيري المؤسسات بأنها كفيلة بأن تكون حلا لمثالية وسحرية لكل أوجه تسيير العلاقة مع الزبون⁽¹⁾. ويمكن تشبيه مكانة تكنولوجيا في تسيير العلاقة مع الزبون، بوجه عام بالنسبة للمؤسسة بمكانة برنامج (*Microsoft Word*) بالنسبة لموظف عادي، فلو قام هذا الأخير باقتناء هذا البرنامج، فهل سيصبح موظف أفضل وذو كفاء؟ بالطبع لا، لأن امتلاك الأداة وحدها لا يكفي، ولكن إلى جانب الأدوات والحلول التقنية هناك الإستراتيجية السليمة لإدارة هيكل العمل، فالأمر يتوقف على قدرة المؤسسة على تطبيق إستراتيجية "تسيير العلاقة مع الزبون" بشكل شامل يدمج الوظائف والأفراد والثقافات والتكنولوجية. وعلى ضوء ما سبق، يمكن استنتاج أن تسيير العلاقة مع الزبون كونها مجموعة عمليات تخطط لها المؤسسة وتهدف إلى زيادة معرفتها عن زبائنها والسوق من خلال تفاعل بينها وبين الزبائن وعمل جماعي مشترك يساهم في زيادة كفاءة المؤسسة في تصميم وإنتاج خدماتها ومنتجاتها لتحقيق منفعة أكبر للزبون، ونلاحظ أن طبيعة نظام تسيير العلاقة مع الزبائن هو نظام ذكي يتعامل مع كل زبون بطريقة مختلفة لأنه يتعلم وهو يعمل، ويؤسس علاقات جديدة بين عناصر ووحدات قاعدة البيانات كلما جرى تعديلها أو تغييرها.

الفرع الثاني: تعريف تسيير العلاقة مع الزبون*

هناك من يعتقد أن مصطلح تسويق العلاقات يعني للأمريكيين "تسيير علاقات الزبون: *CRM/GRC*"** وأحيانا يتم استبداله بمصطلح تسويق واحد إلى واحد (*Marketing One to One*) غير أن تسويق واحد إلى واحد يظهر بأن له معنى أوسع، فهو يعني كل أشكال البيع أو الاتصال الفردي أو الشخصي، وهو في الحقيقة مرادف لمصطلح التسويق المباشر، وبالتالي فإن تسويق العلاقات له هدف محدد وهو التسيير الأفضل وإعطاء قيمة لرأس المال زبائن المؤسسة أو العلامة. في حين أن: **تسيير العلاقة مع الزبون** تمثل إستراتيجية على مستوى المؤسسة تدمج الأفراد، الأنشطة، الوظائف والتكنولوجيات من أجل خلق وتوطيد والحفاظ على العلاقة مع كل أنواع الزبائن، بمعنى توجيه المؤسسة نحو كسب الزبون، المحافظة عليه، وكسب ولاءه لها⁽²⁾، بدأ هذا المفهوم يتبوأ مكانة مرموقة كعنصر رئيسي من عناصر الإستراتيجية العامة في العديد من المؤسسات، وتستخدم هذه الإستراتيجية لمعرفة المزيد عن احتياجات الزبائن وسلوكه، بهدف تطوير علاقات أقوى معه، باعتبار أن إنشاء علاقات جيدة مع الزبائن يعد صميم الأعمال الناجحة⁽³⁾.

إن أول ثلاث خطوات في عملية التسويق والمتمثلة في: فهم السوق واحتياجات الزبون، تصميم إستراتيجية تسويق يقودها هو، بناء برامج التسويق، تقود كلها إلى الخطوة الرابعة والأكثر أهمية: "بناء علاقات زبون مربحة" ويكون تسيير العلاقة مع الزبون المفهوم الأكثر أهمية في التسويق الحديث، وحتى وقت قريب عرف تسيير العلاقة مع الزبون بصورة ضيقة بأنه نشاط تسيير قاعدة بيانات الزبائن، وتشمل بهذا التعريف تسيير معلومات تفصيلية عن الزبائن الأفراد وتسيير "نقاط تماس" الزبون بعناية بهدف تعظيم ولاءه، لكن حديثا أخذ تسيير علاقة الزبون معنى

(1)- Amrit Tiwana: *Gestion des connaissances: application CRM et E-Business*, Edition Compus press, Paris/France, 2001, P 32.

* - للإشارة فإن لهذا المصطلح عدة مرادفات وفقا للترجمة والجهة المعرفة حيث هناك من يطلق عليه: إدارة علاقات العملاء/إدارة العلاقة مع العميل.

** - *CRM : Customer Relationship Management*.

- *GRC : Gestion de la Relation Client*.

(2)- www.CRM2day.com, What is really CRM?.

(3)- حططاش عبد الحكيم: دور تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر في تحسين إدارة العلاقة مع المواطن (CRM)- دراسة تقييمية لمشروع الجزائر الإلكترونية 2013، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف (01)/الجزائر، 2018، ص 154.

أوسع، وفيه تكون عملية شاملة لبناء علاقات زبون مريحة، والحفاظ عليها عن طريق تسليم قيمة ورضا ممتازين للزبون، وتعامل مع كل أوجه الحصول على الزبائن والحفاظ عليهم وتنميتهم⁽¹⁾.

وقد حظيت تسيير العلاقة مع الزبون منذ ظهورها اهتماما بالغا من قبل الباحثين، وعند التمعن في التعاريف المقدمة لها نجد اختلافا بين وجهات نظر الباحثين، والتي تتضح من خلال المقاربات التالية:

1. **CRM كعملية تكنولوجية:** هناك من ينظر إلى (CRM) على أنه عملية تكنولوجية، لأنه تم إدماجها ضمن تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات، حيث تساعد هذه الأخيرة أفراد المؤسسة وفي جميع الأقسام على الحصول والاحتفاظ بمعلومات عن زبائنهم أثناء كل عملية اتصال وهذا ما يسهل عمل المؤسسة، ومن جهة أخرى يوفر للزبون خدمة ذات جودة عالية، وهذا راجع لتوفر جميع المعلومات المتعلقة به. في هذا السياق قدم (Meta group) تعريفا مفاده أن تسيير العلاقة مع الزبون هي أتمتة عمليات المؤسسة عبر مختلف نقاط الاتصال مع الزبون (تسويق، مبيعات، خدمات ما بعد البيع والمساعدة التقنية) من استخدام قنوات اتصال متعددة ومتراصة⁽²⁾.

2. **CRM كعملية علائقية:** ومن بين التعاريف التي قدمت في إطار هذه المقاربة نجد تعريف (Kotler) الذي يعتبر أن تسيير

العلاقة مع الزبون هي جمع معلومات مفصلة حول الزبائن وتسييرها من أجل تعظيم ولائهم للمؤسسة⁽³⁾. وفي هذا الإطار تعتبر تسيير العلاقة مع الزبون العملية التي تسمح بمعالجة كل ما يتعلق بالتعرف على الزبائن، تكوين قاعدة بيانات حولهم، بناء علاقات دائمة معهم وتحسين صورة المؤسسة ومنتجاتها، وذلك دون الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات⁽⁴⁾.

3. **CRM كمبدأ للفعالية التنظيمية:** لقد اقترح وفي نفس السياق قدم تعريف مفاده أن تسيير العلاقة مع الزبون هي عملية

تنظيمية تهدف إلى تعظيم حجم مبيعات ومردودية المؤسسة، وذلك من خلال توطيد علاقات مع زبائن يتم اختيارهم على أساس الأرباح المحتمل تحقيقها من خلالها⁽⁵⁾، إضافة إلى ذلك انفراد بعض الباحثين بتعريفها على أساس أنها مقارنة تجارية تدمج كلا من الأفراد، والعمليات والتكنولوجيا من أجل توطيد العلاقات مع الزبائن⁽⁶⁾. وفي هذه المقاربة تعتبر تسيير العلاقة مع الزبون عملية وسياسة تتبعها المؤسسة، مع الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهي تهدف إلى تحسين مردودية المؤسسة من جهة وإرضاء الزبائن وكسب ولائهم بالتركيز على فئات محددة منهم من جهة أخرى⁽⁷⁾، بحيث عرفت بأنها العملية التي تسمح بتحديد، جذب وكسب ولاء أفضل الزبائن، وذلك من أجل الحصول على المزيد من العائدات والأرباح⁽⁸⁾.

4. **CRM كاستراتيجية مؤسسة:** تعد تسيير العلاقة مع الزبون من هذا المنظور إستراتيجية تهدف إلى بناء علاقات فردية، دائمة

ومريحة بين المؤسسة والزبون، وذلك من خلال تطوير بنية تحتية للإعلام الآلي وتكنولوجيا المعلومات، هدفها إزالة الحواجز بين الطرفين

(1) - فليب كوتلر، جاري أرمسترونج: أساسيات التسويق، تعريف: سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة: عبد المرزي حامد عزام، تقديم: عبد المنعم بن إبراهيم العبد المنعم، دار المريخ للنشر، الكتاب الأول، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 77.

(2) - Peelen Ed, Jallat Frédéric, Stevens Eric, Volle Pierre: *Gestion de la relation client*, 3^{ème} édition, Pearson education, Paris, 2009, P 01.

(3) - Kotler Philip, Keller Kevin, Delphine Manceun: *Marketing management*, 14^{ème} édition, Pearson éducation, Paris, 2012, P162.

(4) - Peelen Ed & autres: *Gestion de la relation client*, Op-Cit, P 02.

(5) - J. Lendrevie & J. Levy, D. Lindon: *Mercator theories et nouvelles pratiques de marketing*, 9^{ème} édition, dunod, Paris, 2009, P 906.

(6) - J. Goldenberg Barton: *CRM in Real time*, Library of congress, United States of America, 2008, P 03.

(7) - Peelen Ed & autres, Op-Cit, P 03.

(8) - Léfébure René, Venturi Grilles: *Gestion de la relation client*, Eyrolles édition, Paris, 2005, P33.

وزيادة التفاعل بين الطرفين، والتي تسمح بدورها بمراقبة سير العمليات من قبل أفراد مؤهلين في الوقت الآتي، وفي هذا السياق عرفها الباحثون على أنها الإستراتيجية التي تهدف المؤسسة من خلالها إلى فهم، توقع وتسيير احتياجات زبائننا الحاليين والمحتملين⁽¹⁾.

ويرى: "دكتور بشير عباس العلق" أن هذا المفهوم يختص بتكوين وتطوير وتعزيز علاقات دائمة ذات صفة فردية (*Individualized Relationships*)، من نخبة مختارة من الزبائن ومجاميع الزبائن، تكون حصيلة هذه العلاقات تحقيق أعلى قيمة إجمالية لهؤلاء الزبائن⁽²⁾؛ كما عرفت تسيير علاقات الزبائن بالجمع بين الإستراتيجية والعمليات والبيانات كالأتي⁽³⁾:

1. **من وجهة نظر بيانات الزبائن:** القيام بتجميع البيانات المنفردة وتحليلها من أجل فهم تفضيلات الزبون وقيمه، بحيث يمكن

الحصول على رؤية فريدة لكل زبون، وذلك بغرض استخدام فعال لتلك المعلومات وجمعها عبر نقاط الاتصال المختلفة مع الزبون.

2. **من وجهة نظر العمليات:** هي إعادة هندسة عمليات المشروع من أجل تنفيذ النشاطات التسويقية والبحثية والخدمة بفاعلية،

لكي تتناسب مع كل زبون وقيمه.

3. **من وجهة نظر الإستراتيجية:** وهي إستراتيجية تعطي للمؤسسة القدرة على خدمة تفضيلات الزبون مما يؤدي إلى زيادة عدد

الزبائن المرشحين للمؤسسة وزيادة نصيب الزبون، مما ساعدت على تحقيق معدل ربح مستمر.

وعليه، تسيير العلاقة مع الزبون هي عبارة عن إستراتيجية تطبقها المؤسسة للتعرف على زبائننا الحاليين والمحتملين، بهدف الاحتفاظ بهم

وكسب ولائهم عن طريق التواصل المستمر معهم وتقديم أفضل الخدمات لهم، إذ يمكن اعتبار تسيير العلاقة مع الزبون تطبيقاً لمفهوم التسويق

بالعلاقات، والتي تهدف إلى توطيد العلاقات بين المؤسسة والزبون، بحيث تعتمد على التسويق واحد لواحد من أجل شخصنة العلاقة

والعروض، وعلى التسويق التفاعلي في التفاعل المستمر مع الزبائن.

إن تسيير العلاقة مع الزبائن هي أسلوب متكامل وشامل يستطيع ربط الأطراف المتباعدة وتحقيق التكامل بين جميع الخيوط والموضوعات

التي تمس الزبائن مثل التسويق، البيع خدمة الزبائن الدعم الميداني وذلك من خلال التواصل بين الأفراد والعمليات والاستفادة من التكنولوجيا

ومن الأثر الفعال والبالغ للانترنت حيث تخلق تسيير العلاقة مع الزبون علاقة ذات منفعة متبادلة بين المؤسسة وزبائننا⁽⁴⁾.

وتقوم تسيير العلاقة مع الزبون على مبدأ فهم تفكير وتصرفات الزبائن وتحليل احتياجاتهم، ومعرفة تطلعاتهم من خلال قواعد البيانات

التي لا بد أن تكون مليئة بكل أنواع المعلومات حتى تتمكن المؤسسات من التقرب منهم أكثر والإجابة عن تساؤلاتهم وتوصيل ما يرغبون فيه،

ومن هنا تأتي التحديات عندما يوجد هناك فئات مختلفة من المشتركين (الزبائن) كذلك التي لدى مؤسسات الاتصالات والبنوك والمؤسسات

الخدمية الكبرى، لأن تحديد نوعيات الزبائن وفئاتهم وما يرغبون فيه من منتجات وخدمات، وما يعانونه من مشكلات خصوصاً على صعيد

الخدمات، يعتبر من أهم عوامل المحافظة على ولاء الزبائن، فالمؤسسات الكبرى حالياً تعاني من تسرب الزبائن، الذين يجدون أفضل الخدمات

والسلع في مؤسسات أخرى، حيث أشارت دراسات إحصائية (خلال سنة 2003) إلى أن معدل فقدان الزبائن لدى المؤسسات قد يبلغ:

20% من عدد الزبائن الكلي سنوياً، وأن تكلفة عملية المحافظة على الزبون قد تبلغ ستة أضعاف تكلفة اكتساب زبون جديد، وأن: 68%

(1) - Brown Stanley: *CRM «Customer Relationship Management»*, Pearson éducation, Paris, 2006, P192.

(2) - بشير عباس العلق: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال (مدخل تسويقي)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2012، ص 79.

(3) - بعبطيش شعان، أ.د.بج عيسى: دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة العلاقة مع الزبائن، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة

المسيلة/الجزائر، العدد 2016/15، ص ص 183/182.

(4) - عمرو عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 14.

من الزبائن يغيرون المؤسسات التي يتعاملون معها بسبب الخدمات، والملاحظ أن: 04% فقط من هؤلاء الزبائن الذين توقفوا عن التعامل سبق لهم أن اشتكوا من سوء الخدمات، بينما: 90% تركوا المؤسسات دون سابق إشعار، وأن: 82% من الزبائن الذين تم حل مشكلاتهم عاودوا التعامل مع المؤسسات نفسها⁽¹⁾. ويعرض الجدول الموالي عددا المفاهيم التي طرحت ل: تسيير العلاقة مع الزبون من وجهة نظر عينة من الكتاب والباحثين للفترة الممتدة 2002-2011:

الجدول رقم (II-1): ملخص تعريفات تسيير العلاقة مع الزبون			
الكاتب	السنة	الصفحة	المفهوم
<i>Gebert & al</i>	(2002)	02	- عملية تفاعلية تحقق موازنة مثلى بين استثمارات المؤسسة وإشباع حاجات الزبون لتوليد أعلى الأرباح.
<i>Kincaid</i>	(2003)	37	- النظام الذي يغطي كل العناصر المطلوبة لبناء علاقات ناجحة مع الزبائن.
<i>Lamb & al</i>	(2004)	642	- إستراتيجية أعمال واسعة على مستوى المؤسسة تم تصميمها لتحسين الربحية والإيراد ورضا الزبون من خلال التركيز على مجاميع محددة من الزبائن.
<i>Shang & Chen</i>	(2005)	01	- توليفة من الأفراد والعمليات والتكنولوجيا تهدف إلى فهم حاجات الزبون ودعم إستراتيجية العمل وإقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبائن.
<i>Payne</i>	(2006)	06	- نظام كمبيوتر تستخدمه المؤسسة لخص المعلومات عن الزبائن من أجل تقديم المنتجات إليهم حسب الطلب.
<i>Loudon & Loudon</i>	(2007)	127	- فلسفة أعمال تستند إلى منطق أن تلك المؤسسات التي تفهم الحاجات الشخصية للزبائن تكون في موقف أفضل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المستقبل.
<i>Plunkett & al</i>	(2008)	08	- مدخل إداري طويل الأمد لعلاقات الزبون يحاول تقوية الارتباط بين الزبون والمؤسسة.
<i>Rai</i>	(2008)	22	- إستراتيجية شاملة لاكتساب، الاحتفاظ، والمشاركة مع الزبائن مختارين لخلق قيمة متفوقة للمؤسسة والزبائن.
<i>Kotler & Keller</i>	(2009)	89	- هي عملية تسيير المعلومات التفصيلية بعناية عن الزبائن والأفراد وكل نقاط تماس الزبون لتعظيم ولاء الزبون.
<i>Barringer & Ireland</i>	(2010)	576	- مدخل تسويقي تقوم به المؤسسة بتجميع معلومات الشراء الخاصة بالزبائن لتحسين قدرته على فهم والاستجابة لرغبات الزبون وأنماطه الشرائية.
<i>Pride & Ferrell</i>	(2011)	13	- استخدام المعلومات عن الزبائن لخلق إستراتيجيات تسويقية تعمل على تطوير وإدامة العلاقة مع الزبون.
<i>Peppers & Rogers</i>	(2011)	07	- إستراتيجية أعمال واسعة على مستوى المؤسسة لتسيير علاقات الزبون وتحقيق أهداف معينة للزبون من خلال القيام بأعمال خاصة بكل زبون.
<i>Keegan & Green</i>	(2011)	584	- عملية تخزين وتحليل البيانات المجمعة من نقاط تماس الزبون لغرض تحديد الزبائن الأفضل للمؤسسة وتلبية حاجاتهم بشكل فاعل وكفاء ومريح قدر المستطاع.
المصدر: هبة حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 62/61.			

(1) - فايز العنز: إدارة علاقات العملاء.. برمجيات.. واستثمار.. وثقافة، نقلنا عن الموقع الإلكتروني المنتدى:

ولقد اتفق معظم الباحثين والكتاب في الأدب التسويقي على أن تسيير العلاقة مع الزبون جهد متكامل لتمييز، إبقاء، وتعزيز العلاقة مع الزبائن الفرديين وتقوية العلاقة معهم وبشكل مستمر، لتبادل المنفعة من كل الجوانب، وإضافة قيمة لهم، كما عرفت بأنها النظرة الشمولية لقيمة الزبون المعتمدة على توجيه المؤسسة نحو هدف بناء علاقات مربحة معه من خلال مفاهيم التسويق التفاعلي، المبيعات والخدمة⁽¹⁾. حيث تعرف تسيير العلاقة مع الزبائن بأنها إستراتيجية وعملية تنظيمية تهدف إلى زيادة مبيعات وربحية المؤسسة، من خلال تطوير علاقات مستدامة ومنسجمة مع الزبائن المحتملين والمربحين⁽²⁾. أن تسيير العلاقة مع الزبون هي إستراتيجية تنتهجها المؤسسة للاستفادة من المعلومات الخاصة بالزبائن لتطوير المعرفة بهم، وإقامة علاقات مربحة طويلة الأمد معهم تضمن الاحتفاظ بالزبائن الحاليين منهم واكتساب جدد آخرين بالشكل الذي يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة⁽³⁾.

ومنه فإن تسيير علاقة الزبون تشمل اتجاه مجمل وظائف المؤسسة إلى جذب والاحتفاظ بالزبون، باعتبار أنها إستراتيجية أعمال تهدف إلى وفاء الزبائن نتيجة إشباعهم وتقديم خدمة أكثر إحساساً وتكيفاً مع حاجاتهم، وتعد إستراتيجية المؤسسة هذه منظمة ضمن مشاريع فرعية تساهم من جهة في توسيع العلاقات التجارية مع الزبائن ومن جهة أخرى بغية رفع رقم الأعمال والأرباح⁽⁴⁾.

المطلب الثاني: ملامح تسيير العلاقة مع الزبون داخل المؤسسة

تشير تسيير علاقة الزبون إلى طريقة عمل المؤسسة باختيار الزبون كزبائها أي كأصل أساسي من أصولها وكمورد للربح، وأساس الميزة التنافسية المستدامة، وبذلك فإن تسيير العلاقة مع الزبون معه تستلزم المعرفة المعمقة والمركزة عنه، ووافقه في تحقيق رغباته ومطالبه ومسايرة تلبية حاجاته المطورة، بمعنى أن غاية العلاقة هي خلق أكبر قيمة للمؤسسة من خلال جعل الزبون رأسمالها والذي عرف كما يلي: رأسمال الزبون هو مجموعة القيم الدائمة في حياة زبائن المؤسسة وكلما كان وفاؤهم كبيراً كانت قيمة رأسمال الزبون مرتفعة، وقد قام بعض الباحثون في هذا المجال بوضع ثلاث محددات لرأسمال الزبون هي⁽⁵⁾:

❖ **القيمة المدركة للعرض:** وتعلق بجودة المنتج ومدى تميزه عن غيره من المنتجات من حيث السعر، سهولة الشراء والاستعمال، بمعنى أن القيمة تظهر بشكل جلي عند تنوع المنتجات وتقدها.

❖ **العلامة:** ولها قيمة معنوية يمكن أن تلعب دوراً مهماً في إرضاء الزبائن خاصة في حالة وجود عدة منتجات ولها قوة تأثير كبيرة، إذ يمكن للعلامة أن تزيد قيمة المنتج في أعين الزبائن بالاعتماد على الإشهار ووسائل أخرى من وسائل الاتصال.

(1) - د. يوسف حجيم سلطان الطائي، د. هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 156.

(2) - J. Lendrevie & J. Levy, D. Lindon: *Mercator theories et nouvelles pratiques de marketing*, 9^{ème} edition, dunod, Paris, 2009, P 906.

(3) - هبة حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 63.

(4) - كربالي بغداد: الإنترنت وتسيير العلاقة مع الزبون (دراسة ميدانية بالمؤسسات الجزائرية)، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: اقتصاد المعرفة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 13/12 نوفمبر 2005، ص 180.

(5) - عوادي ميادة: إدارة علاقات العميل إلكترونياً، مجلة رماح للبحوث والدراسات، تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان/الأردن، العدد 15، جوان 2015، ص 114.

للـ **العلاقة**: وهي الفترة التي يكون فيها الزبون وفيها للمؤسسة من خلال تقييمه مستوى العرض ومدى ارتباطه وتعلقه بالعلامة، ويكون للمؤسسة أن تبني علاقات من خلال برامج الولاء والتعرف على الزبائن عن طريق إعداد البيانات المتعلقة بهم، فالعلاقة يجب أن تكون فردية بين المؤسسة والزبون.

الفرع الأول: مراحل تطور تسيير العلاقة مع الزبون داخل المؤسسة

يعود تاريخ نشوء تسيير العلاقة مع الزبون إلى عصر ما قبل الصناعة، نتيجة التفاعل بين المزارعين وزبائنهم، أما القرن الثامن عشر فقد دفعت الآلة نحو سعي المؤسسة إلى إنتاج متميز وبتكلفة أقل مع تحسين مستمر في النظام التشغيلي وإعطائه الأولوية القصوى في عملها وهذا ما يطلق عليه بـ: "إستراتيجية دفع التكنولوجيا" - (*Technology Push Strategy*)، وفي نهاية القرن العشرين الذي أسسه اقتصاديات المعرفة، ومع احتدام المنافسة بين المؤسسات تحولت الرؤية إلى الزبون، إذ أصبح هدفها الأساسي هو كيفية الوصول إليه وإقامة علاقات تفاعلية قوية معه، فيقوم هو بتحديد حاجاته ورغباته أولاً، ومن ثم تقوم المؤسسة بالعمل على إشباع تلك الحاجات والرغبات من خلال ترجمتها إلى منتجات أو خدمات جديدة أو مطورة، وبذا أصبح التفرق يعتمد على التنافس بين المؤسسات على أساس من يستطيع أن يلبى هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل باستخدام "إستراتيجية سحب السوق" - (*Strategy Market-pull*) بهدف الحصول على رضا وكسب ولائته وتحقيق قيمة له مدى الحياة، وفي العقد الأخير ظهرت تسيير العلاقة مع الزبون لتعكس الدور المركزي للزبون في الموقع الإستراتيجية للمؤسسة، فهي تحيط بكل الإجراءات التنظيمية لإنجاز فهم الزبون واستغلال هذه المعرفة في المجال التسويقي⁽¹⁾.

أما منظور تفعيل تسيير العلاقة مع الزبون داخل المؤسسة فقد مرت بجملة من المراحل قدمها (*Marilyn M. Helms*) كما يلي⁽²⁾:

للـ **المرحلة الأولى**: تم النظر إليها في هذه المرحلة على أنها أنظمة دعم لمجموعة من المستخدمين مثل رجال البيع أو مراكز النداء بمعنى جانب الأتمتة للنشاطات والعمليات التسويقية الحالية، وإن كانت قد حققت نتائج مرضية من خلال تحسين نتائج العائد على الاستثمار.

للـ **المرحلة الثانية**: في هذه المرحلة تطلب الأمر من المؤسسات تحقيق تكامل كبير عبر كل وظائفها من أجل الوصول إلى وجهة نظر شاملة في علاقتها مع زبائنها لتكوين نظام متكامل يهدف إلى دعم التوجه بالزبون وتمكين المستخدمين من العمل ضمن بعد جماعي مشترك يتم فيه تداول لمعلومات الزبائن المجمعة والمستخرجة بدقة متناهية تسمح بتكامل وظيفي وتحمل مسؤولية إرضاء الزبائن وتفعيل نماذج التنبؤ لتحسين المبيعات وخيارات الإنتاج والتسليم.

للـ **المرحلة الثالثة**: تميزت هذه المرحلة بتأثر تسيير العلاقة مع الزبون بالانترنت بشكل جدا، لقد قدمت دعم مهم بتمكين الزبائن بأن يقومون بالخدمة الذاتية على الشبكة، وتم ضمن هذه المرحلة تجاوز عدد من العقبات مثل قلة التكامل المستمر بين أنظمة المؤسسة ونقاط الاتصال مع الزبائن ومراكز النداء مختلف التفاعلات الأخرى، و تم إعادة التفكير في نوعية وتأثير العمليات المتعلقة بالزبائن بحيث بدأت العديد من المؤسسات بإزالة النشاطات غير الضرورية وإعادة تصميم الأنظمة التي أخفقت في تحقيق النتائج المطلوبة.

ويرى الباحث أن تسيير العلاقة مع الزبون تمر حالياً بمرحلة رابعة، هي الاتجاه نحو الاهتمامات الكبيرة للزبون مع تمكينه من الوصول إلى كم كبير من المعلومات ضمن أبعاد الحوكمة في شفافية الممارسات والإجراءات الإدارية والمالية بشكل أخص، كم يتم التركيز بشكل أكبر على الجانب التكنولوجي لتحقيق مستوى عالي من التكامل بين قواعد البيانات وبقية العلوم خصوصا ما تعلق بالجانب السلوكي منها، وبناءً عليه

(1) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص 203/202.

(2) - براهيم عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 36.

تصبح المؤسسة في موقف ردة الفعل الناتجة عن فهم عميق لسلوك الزبون قلل من درجة الإنحراف في الأهداف المسطرة، علما أن ردة الفعل هذه تحمل درجة متقدمة من السبق لتوقعات الزبون ذاته، ويتم ضمن هذه المرحلة إدراج الجانب المالي من حيث إقصاء الزبائن أو الأجزاء السوقية غير المرجحة والتكيز على دعم الأجزاء السوقية المرجحة في علاقة طويلة الأمد والبحث عن بدائل للأجزاء التي تم إقصاؤها. لوقت طويل كانت علاقة المؤسسة مع الأفراد والزبائن أو المؤسسات مبنية على هدف واحد هو البيع، غير أنه يوجد هدفين متكاملين لا يمكن فصلهما، بالاعتماد على التحول نحو بناء علاقة جيدة مع الزبون وتحقيق مكاسب انطلاقا من مميزات هذا الزبون في حد ذاته وهما: الزيادة في قيمة دورة حياة المؤسسة موازاة مع الزيادة في قيمة دورة حياة الزبون ضمن مفهوم تسيير العلاقة مع الزبون.

الفرع الثاني: عناصر تسيير العلاقة مع الزبون والعوامل المؤثرة فيه

أولا: عناصر تسيير العلاقة مع الزبون

إن تسيير العلاقة مع الزبون هي إستراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المؤسسة والزبون تقوم على أساس الثقة المتبادلة بينهما من أجل الاحتفاظ بالزبائن وتقديم قيمة لهم كما أكد (Edelstein) هي تسيير كل التفاعلات مع الزبون باستخدام المعلومات عن الزبائن الحاليين والمحتملين من أجل زيادة درجة التفاعلية معهم في كل مراحل العلاقة وعلى هذا الأساس قسمت دورة حياة الزبون إلى ثلاث مراحل هي: مرحلة اكتساب الزبون، ومرحلة زيادة قيمة الزبون، ومحلة الاحتفاظ بالزبون الجيد، ويمكن في كل مرحلة من هذه المراحل أن تؤدي البيانات التي تم جمعها من الزبون إلى زيادة الربحية وزيادة قيمة الزبون على مدى هذه المراحل⁽¹⁾. وتطبيق (CRM) بشكل فعال يتطلب غالبا استثمارات مالية وغير مالية هامة في الوسائل، الموارد البشرية، التكوين وغيرها، أي موارد وكفاءات المؤسسة، فهي لا تتعلق بالتسيير والإدارة العامة فقط بل تدخل في وظائف المؤسسة جميعها، بحيث يمكنها اختراق كل أقسامها، فالجالات التي يمكن أن تغطيها تسيير العلاقة مع الزبون تمكن أن تتعلق بوظائف التحليل، العمليات والوظائف المساعدة التي بدورها تنقسم إلى ميادين تحتية⁽²⁾. وتتكون تسيير العلاقة مع الزبون من ثلاثة مكونات رئيسية هي⁽³⁾:

أ. التكنولوجيا (Technology):

تشير التكنولوجيا إلى الإمكانيات التي تسمح للمؤسسة بتحصيل، تنظيم، تخزين، واستخدام البيانات المتعلقة بزبائنه، وتسمح التكنولوجيا للمؤسسة أن تطور علاقة أفضل مع الزبائن من خلال تقديم نظرة واسعة لسلوك الزبون، ومن أمثلتها قاعدة (مستودع) البيانات، ايصائية البرمجيات، أتمتة العمليات، المكتب المساعد، ومراكز الاتصال والانترنت.

ب. الأفراد (المورد البشري) (People):

يعد الأفراد العاملون عاملا أساسيا لنجاح تسيير علاقات الزبون، إذ أن جمع وتحليل المعلومات من قبل العاملين في المؤسسة عن الزبائن يبني إدراك لسلوك الزبون ويمكن المؤسسة من اتخاذ الأفعال الصحيحة الضرورية في بيئة السوق المتغيرة، وترجمة هذه المعلومات على خدمات بحسب الطلب والتي تلي الحاجات المتغيرة للزبائن لكسب ولائهم، وأن الالتزام التام لموظفي المؤسسة وإدارة المؤسسة يعد ضروريا للتنفيذ الفعال لتسيير

(1) - سفيان مسالمة: دور سياسات التسويق المباشر في تحسين أداء الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية

سطيف، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف (01)/الجزائر، 2017/2016، ص 132.

(2) - عوادي ميادة، مرجع سابق، ص 112.

(3) - هبة حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 76/75.

علاقات الزبون لخدمة الزبائن بشكل أفضل وإشباع حاجاتهم، ويعد عنصر الأفراد العنصر الأكثر حساسية للتغيرات، لأن أنظمة تسيير علاقات الزبون التي تعمل على دعم وأتمتة عمليات الزبون المتكاملة تتضمن في العادة تغيرات في طريقة العمل اليومية للأفراد العاملين، وأن الأفراد الذين ليس لديهم الفهم الكافي لأسباب التغيرات أو الذين لا يشتركون في صياغة التغيرات أو الذين لم يتم تدريبهم على التغيرات سوف يكونون ضد تلك التغيرات، وكل ذلك قد يؤثر في نجاح تسيير علاقات الزبون لذا يجب توضيح أسباب التغيرات للعاملين وإشراكهم في صياغة التغيرات وتدريبهم عليها بالشكل الذي يساهم في نجاح تسيير علاقات الزبون.

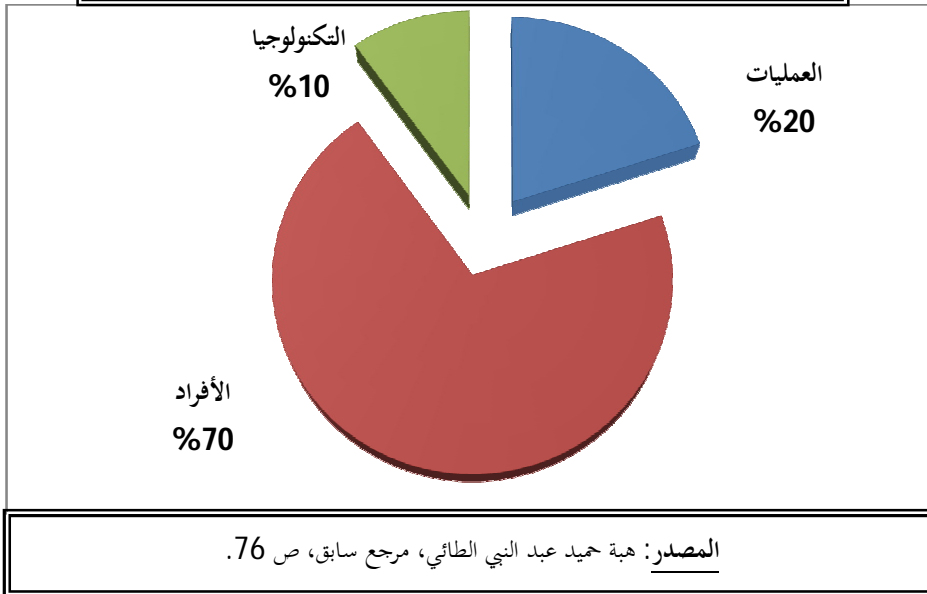
ج. العمليات (Processes) :

تشير العمليات إلى مجموعة الأنشطة التي تحول المدخلات المنظمة (مثل الموارد البشرية) إلى مخرجات مرغوب بها، وأغلب المؤسسات لها عمليات أعمال مواجهة الزبون مكانيا (مثل العمليات التي تتصل مباشرة مع الزبون من خلال الشراء، الدفع، أو استخدام خدمات المؤسسة)، وفي العديد من الأوقات يتطلب تحديث هذه العمليات أو استبدالها.

وأكد بعض الباحثون والكتاب في هذا المجال أن نجاح أي إستراتيجية تسيير علاقات الزبون يعتمد على كيفية تخصيص المؤسسة للموارد المتاحة من هذه العناصر الثلاثة، واقترح مزيجا يتكون من: 10% تكنولوجيا، 20% عمليات، 70% أفراد، كما هو موضح الشكل

التالي:

الشكل رقم (3-II): تطوير المزيج المناسب من العناصر الثلاثة



ثانياً: العوامل المؤثرة على تسيير علاقات الزبون

يقترح كل من: "كيترو وكريس (1997)" بأن تسيير العلاقة مع الزبون قد تم تأسيسها على أربعة أمور أساسية كما يلي⁽¹⁾:

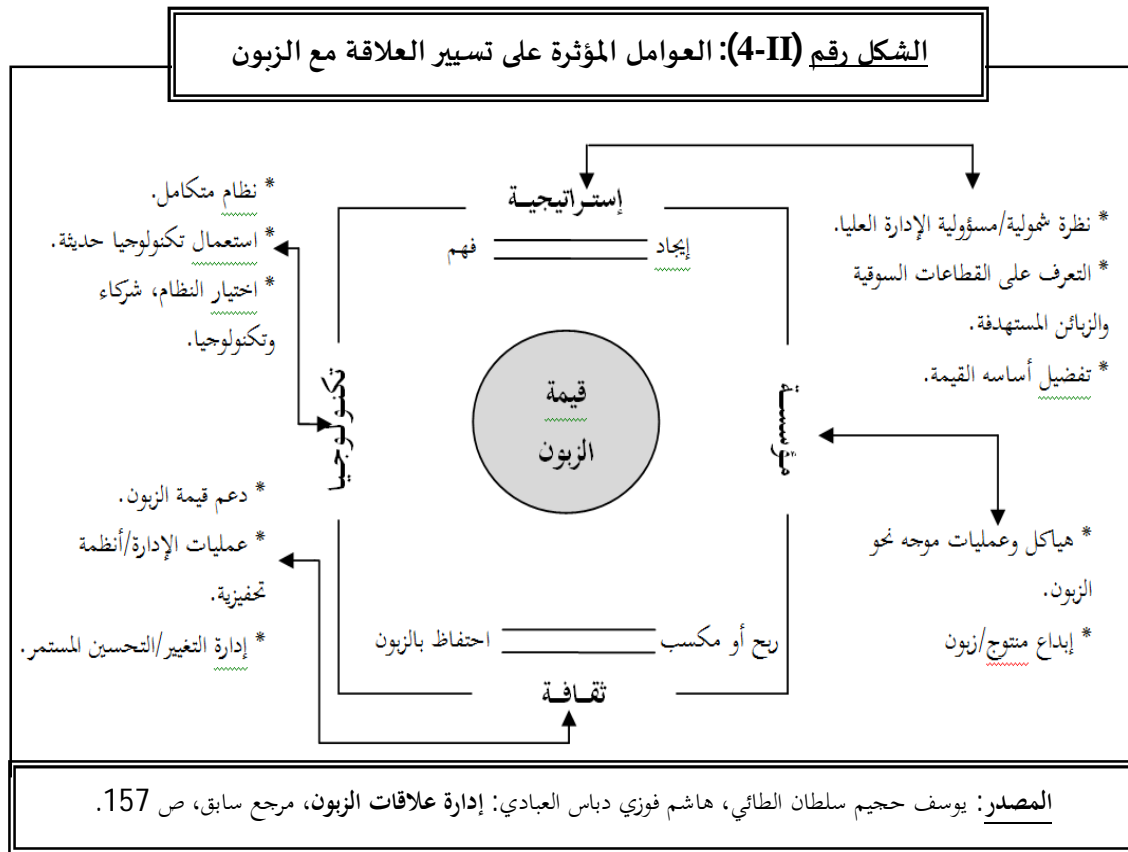
- ❖ وجود تسيير الزبائن على أساس أو افتراض أنهم يمتلكون هامة لا غنى عنها.
- ❖ لا يمكن أن تكون رغبة المؤسسة متشابهة نحو كافة الزبائن.
- ❖ تسويق الزبائن مختلفون في حاجاتهم وتفضيلاتهم وأنماطهم الشرائية والاستهلاكية.

(1) - سبيع حنان: دور نظام المعلومات التسويقية في تسيير العلاقة مع الزبون في المؤسسات المنتجة للإلكترونيك - بولاية برج بوعريش، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة بسكرة/الجزائر، 2017/2018، ص 121.

يمكن للمؤسسات تصميم وتنفيذ تلك العروض ذات القيمة المقبولة للمستخدمين وحسب توقعاتهم. كما أن العلاقات طويلة الأمد مع الزبون أصبحت تقوم على الحقائق الآتية:

- إن عملية البيع للزبون الجديد تكلف 6 مرات أكثر من عملية البيع للزبون المعتاد.
- إن الزبون غير الراضي عن منتجات المؤسسة سيبلغ نمطيا 8 إلى 10 من الأفراد الآخرين عن تجربته.
- إن المؤسسة يمكن أن تزيد من أرباحها بنسبة 85% من خلال زيادة معاودة الزبون السنوية بنسبة 5% فقط.
- إن إمكانية بيع المنتج للزبون الجديد هي 15% بينما إمكانية بيع المنتج للزبون المعتاد هي 50%.
- إن نسبة 70% من الزبائن من الزبائن ذوي الشكاوي ستقومون بمعاودة التعامل مع المؤسسة ثانية إذا استجيب لشكاوهم بسرعة من خلال تحسين الخدمة التي أدت إلى شكاوهم.
- إن أكثر من 90% من المؤسسات الحالية لا تحقق تكامل المبيعات والخدمة الضرورية المدعومة بالتجارة الإلكترونية، رغم أن هذه التجارة الحديثة تمثل مصدرا مهما من مصادر تقوية العلاقات مع الزبائن.

ولقد اقترح (Roland) وجود أربع ركائز أساسية داعمة ومساندة لـ (CRM)، والتي يمكن تسميتها العوامل المؤثرة عليها، وتشمل ما يلي (1):



1. **الإستراتيجية:** وتعني النظرة الشمولية لرؤيا وتوجهات تسيير المؤسسة نحو إيجاد قيمة للزبون من خلال التعرف على الزبائن والأسواق معا، من ناحية ربط وتكامل البيانات المتعلقة بالزبون وحسب القطاعات السوقية المستهدفة، ومن ثم القيام بتحليلها للوصول إلى مجموعة من البدائل المتضمنة تقديم مزيج تسويقي إبداعي واختيار البديل الأفضل على أساس تحقيقه للقيمة المدركة من قبل الزبون.

(1) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص ص 156/157.

2. **التكنولوجيا:** تشمل استعمال أنظمة تكنولوجية حديثة ومتكاملة في المنظمة شرط أن يتم الأخذ بنظر الاعتبار فهم واستيعاب مدركات الزبائن والعاملين لتلك التكنولوجيات الحديثة من خلال اختيار هذه الأنظمة قبل شرائها من قبل مسؤولي التقنية في المؤسسة، فضلا عن المؤسسة بتدريب العاملين عليها ليتسنى لهم التعرف عليها وتطبيقها بسهولة في حالة استيعابها، وهذا يحدث في المؤسسات المبدعة التي تعتبر جميع الأطراف الداخلة في العملية التسويقية هم شركاء لها بما فيهم الزبائن والعاملين، لأن هذا يساعدها على الاحتفاظ بزبائنها الحاليين لفترة أطول.

3. **ثقافة المؤسسة:** وتتمثل أيضا بالقيم والعادات والتقاليد التي تؤمن بها المؤسسات، إذ تلعب دور مهم في توطيد العلاقة مع المستفيدين، والأطراف المتعاملة معها سواء في الداخل أو من الخارج لدعم الزبون وإيجاد قيمة له، وبما أن الإبداع هو تغيير، فيجب على المؤسسة إدارته بالشكل الذي يؤمن لها التميز والتفوق على الآخرين، ودعم المبدعين من خلال تقديم جوائز تحفيزية لهم لغرض تشجيعهم على تقديم المزيد من الأفكار الإبداعية بما ينسجم وثقافة المؤسسة.

4. **هياكل وعمليات المؤسسة:** وتشتمل أيضا على جميع الهياكل التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة والعمليات الوظيفية التي تؤديها وخاصة في مجال الإبداع بالمزيج التسويقي والموجهة نحو الزبون، والمتضمن تقديم منتج إبداعي يجد قيمة له، وفي حالة كونه متبنيا للمنتج الإبداعي أو مبدعا، سيتحقق الربح للمؤسسة.

المطلب الثالث: مكونات تسيير العلاقة مع الزبون

تنفق معظم الأدبيات التي تناولت موضوع تسيير العلاقة مع الزبون على مقدار الأهمية والمزايا التي تحقيقها المؤسسة وتعود بالنفع على الزبون جراء تبني وتطبيق هذه الفلسفة التسويقية ومن أهم هذه المزايا نعدد ما يلي (1):

للـ تساعد المؤسسة على كسب أفضل الزبائن ومعرفة أو تحديد نسبة 20% القليلة التي تمثل 80% من عوائد المؤسسة وبالتالي توجيه المزيد من العناية بهم.

للـ تساعد المؤسسات على تحسين عمليات البيع بالتجزئة وإدارة المبيعات من خلال مشاركة المعلومات من جميع العاملين.

للـ تساعد على بناء العلاقات الفردية مع الزبون (*Personnalisation*) حيث يسهم في تحسين الرضا لدى الزبون.

للـ السرعة في تنفيذ الطلبات والتخفيض في تكاليف تنفيذ الطلبات.

للـ الحصول على زبائن جدد بأقل تكاليف.

للـ زيادة قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالزبائن وزيادة ولائهم وبناء العلاقة بفاعلية بين المؤسسة وزبائنها وكذلك بشركاء التوزيع لديها.

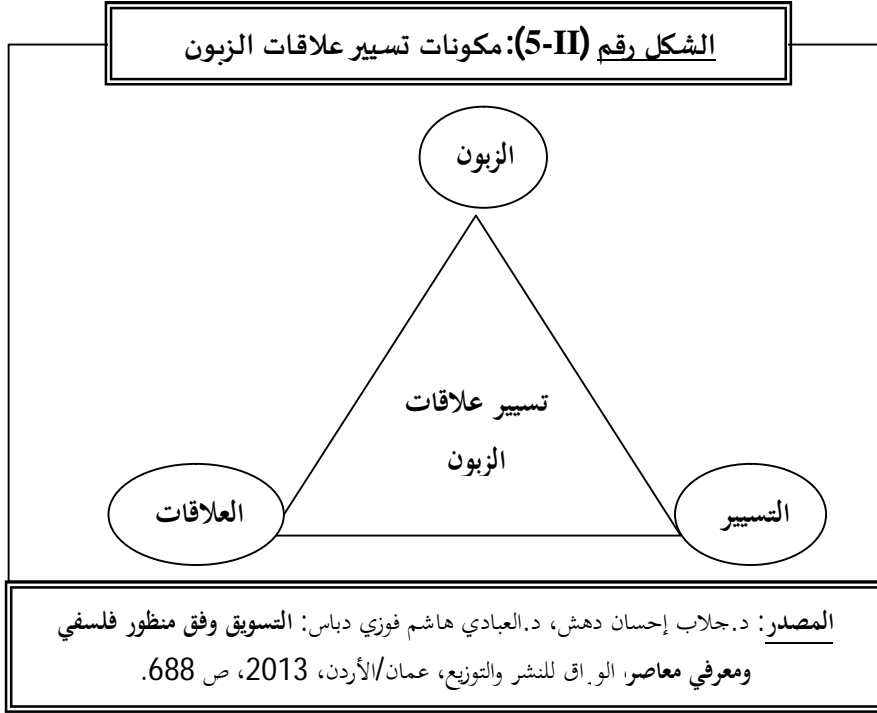
للـ بناء قاعدة بيع وتوزيع مباشرة من خلال تخفيض أسلوب الضغط البيعي اتجاه زيادة الأرباح لديها.

للـ إيجاد خدمات أفضل للزبائن، وتسهيل انسيابية العمليات التفاعلية عبر مختلف القنوات المباشرة مثل البريد المباشر، البريد الإلكتروني، الفاكس، الانترنت، البيع الداخلي، الهاتف..... إلخ.

عندما يتم تحليل مفهوم تسيير علاقات الزبون فإنه سوف تتكون من ثلاث مكونات وكما موضح بالشكل التالي:

(1) - سفيان مسالمة، مرجع سابق، ص ص 132/133.

الشكل رقم (II-5): مكونات تسيير علاقات الزبون



الفرع الأول: الزبون

يعد الزبون المورد الوحيد لأرباح المؤسسة الحالية، ولنموها المستقبلي، وهكذا فإن الزبون الجيد هو الذي يحقق أعلى الأرباح وبأقل الكلف، ويعد هو الزبون الذي من الصعب أو من النادر الحصول عليه وفي بعض الأحيان يصعب تحديد من هو الزبون الحقيقي، لأن قرارات الشراء قد تكون في كثير من الأحيان قرارات جماعية بين عدد من الأفراد⁽¹⁾، وبسبب أن الزبائن اليوم هم أكثر معرفة والمنافسة شديدة بين المؤسسات، ولكن من خلال تسيير علاقات الزبون يمكن التمييز بين الزبائن وتسييرهم⁽²⁾.

حيث يعرف الزبون على أنه ذلك الشخص الذي يقتني البضاعة أو يشتري بهدف إشباع حاجاته المادية والنفسية أو لأفراد عائلته⁽³⁾؛ كما وأن الزبون هو الشخص العادي أو الاعتباري الذي يقوم بشراء المنتجات أو الخدمات من السوق لاستهلاكه الشخصي أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء والاستهلاك، لذا يعد الزبون المصدر الوحيد لريح ونمو المؤسسة في المستقبل، عليه فإن الزبون الجيد هو الذي يوفر مزيداً من الريح مع قلة الموارد، ويمكن عن طريق تقنية المعلومات أن تتوافر قدرات للتمييز وتسيير الزبائن، وفقاً لفلسفة تسيير العلاقة مع الزبون على اعتبارها مدخل تسويقي يركز على جمع معلومات عن الزبائن من أجل بناء علاقات دائمة معهم، فضلاً عن ذلك فإن الزبون وفقاً لهذه الفلسفة له دورة حياة تنتهي مع توقف عملية الشراء، أن دورة حياة الزبون ضمن فلسفة تسيير علاقات الزبون (CRM) لها ارتباط وثيق بالطريقة التي تختارها المؤسسة لتسيير علاقاتها مع زبائنهم، إذ يركز هذا المفهوم على أن المؤسسة لا يمكن أن تنظر إلى نجاحها في استقطاب الزبائن والمحافظة عليهم ضمن إطار زمني محدد، وإنما يجب أن تدار العلاقة من وجه نظر فلسفية مرحلية تبني على أساس تتبع المراحل التي يمر بها الزبائن في علاقاتهم مع المؤسسة⁽⁴⁾، والمتضمنة ثلاث مراحل أساسية هي:

(1) - سبيح حنان، مرجع سابق، ص 121.

(2) - هبة حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 76/75.

(3) - عوادي ميادة، مرجع سابق، ص 113.

(4) - حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي: إدارة علاقات الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2017، ص 48.

للـ **المرحلة الأولى: الزبون المحتمل**: وفي هذه المرحلة المؤسسة تعمل على نقل الزبون من مرحلة الشك والريبة وتحويله إلى زبون حالي ليحقق لها أعلى الإيرادات في الأمدين القصير والطويل⁽¹⁾، وتمثل هذه المرحلة محاولة للمؤسسة لاستقطاب زبائن مرشحين عن طريق إعداد برامج لاكتسابهم لنقل الزبائن إلى مرحلة ما قبل الشراء للمنتجات أو خدمات التي تقدمها المؤسسة إلى زبائن جدد⁽²⁾.

للـ **المرحلة الثانية: الزبون الفعلي**: المؤسسة في هذه المرحلة تعمل على توطيد العلاقة مع الزبون الذي تحول إلى محفظة استثمارات مريحة بالنسبة للمؤسسة، من خلال برامج لضمان ولائه لمنتجاتها وخدماتها⁽³⁾، عن طريق جمع المعلومات الأساسية عنه والتي تبدأ من مرحلة الخدمة (بعد عملية الشراء)، هذه المحفظة ستترجم إلى إعادة شراء مرة أخرى وإبقائهم ضمن حلقة الولاء الخاصة بالمؤسسة⁽⁴⁾.

للـ **المرحلة الثالثة: الزبون السابق**: في هذه المرحلة يتحول فيها الزبون عن استخدام منتجات أو خدمات المؤسسة، ويكون هذا التحول بسبب ضعف عرضها التسويقي مقارنة بعروض المنافسين التي تكون أكثر إقناعاً من وجهة نظر الزبائن⁽⁵⁾، ومن هنا يتوجب في هذه المرحلة على المؤسسة تصميم وإعداد وتبني برامج استرجاع الزبائن السابقين الذين اعرضوا عن استخدام منتجات وخدمات المؤسسة وضمهم من جديد إلى محفظة زبائن المؤسسة ضمن حلقة الولاء والتي تضم مجموعة الزبائن الموالين لمنتجات المؤسسة⁽⁶⁾.

ولهذا يعد الزبون من الركائز الأساسية التي تقوم عليها تسيير علاقات الزبائن، وحتى مؤسسة الأعمال خاصة بعد تحول مؤسسات الأعمال من التوجه نحو المنتج إلى التوجه المرتكز على الزبون، باعتباره الرقم واحد بالنسبة للمؤسسة.

الفرع الثاني: العلاقات

تتضمن العلاقات بين المؤسسة وزبائنها اتصالات ثنائية الاتجاه وتفاعل مستمر، وهذه العلاقة يمكن أن تكون قصيرة أو طويلة الأجل (بعيدة الأمد)، ومستمرة أو منفصلة (متقطعة)، ومتكررة أو لمرة واحدة، وكذلك من الممكن أن تكون العلاقة موقفية أو سلوكية، فعلى الرغم من أن الزبائن لهم مواقف إيجابية تجاه المؤسسة ومنتجاتها، إلا أن سلوك الشراء يكون في أغلب الأحيان عالي الظرفية أي اتجاهياً وبشكل كبير، حيث تعمل تسيير العلاقة مع الزبون على أن تكون علاقتها مع الزبائن علاقة مريحة وتحقق المنفعة المتبادلة⁽⁷⁾.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك أربع أنواع من التفاعلات بين مؤسسات الأعمال وزبائنها والتي عن طريقها تتضح طبيعة العلاقات بينها، وكما موضح في الشكل الموالي:

(1) - عوادي ميادة، مرجع سابق، ص 113.

(2) - حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سابق، ص 49.

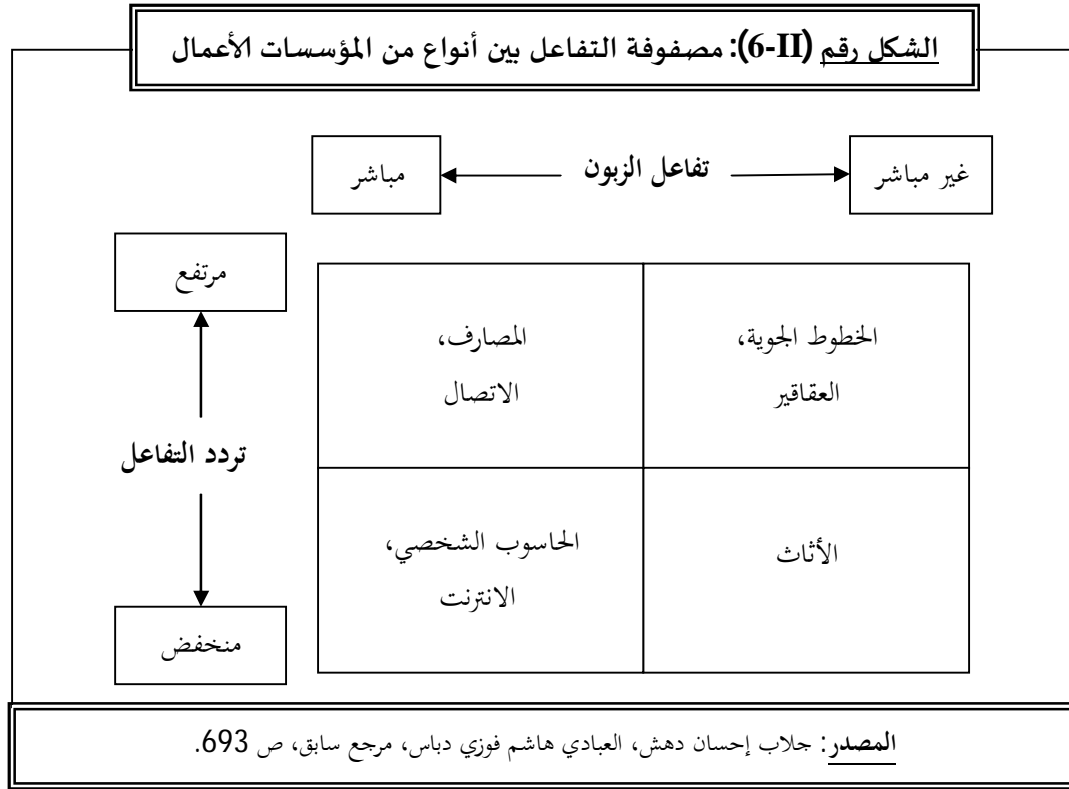
(3) - عوادي ميادة، مرجع سابق، ص 113.

(4) - حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سابق، ص 49.

(5) - المرجع نفسه، ص 50/49.

(6) - عوادي ميادة، مرجع سابق، ص 113.

(7) - جلاب إحسان دهش، العبادي هاشم فوزي دباس، ص 692.



يعرف مصطلح تسيير العلاقة مع الزبون من خلال وصف كيفية التفاعل وجذب وتسيير العلاقة مع زبائن المؤسسة، فهو نشاط مهم خصوصاً في بناء نظام حقيقي للثقة يطبق مع الزبائن لحل مشاكلهم، وتشجيعهم على اقتناء المنتجات والخدمات المقدمة، وكذا التفاعلات المطلوبة في التعاملات المالية، ومنه فهي باختصار كل سمات تفاعل المؤسسة مع الزبون⁽¹⁾. تنطوي العلاقة بين المؤسسة والزبون على الاستمرارية، وسيرورة المعلومة في الاتجاهين "مؤسسة-زبون، زبون-مؤسسة" التفاعلية⁽²⁾، هذه التفاعلات بين المؤسسة وزبائن هي التالي⁽³⁾:

❖ **أولاً:** المؤسسات في الخلية العليا اليسرى من المصفوفة كثيرة التفاعل مع الزبائن وبصورة مباشرة (مثلاً المصارف ومؤسسات الاتصال) وبالتالي يكون من السهل عليها نسبياً بناء قاعدة بيانات.

❖ **ثانياً:** المؤسسات في الخلية السفلى اليمنى من المصفوفة يكون من الصعب عليها التفاعل المباشر مع الزبائن وذلك بسبب طبيعة عملها (مثل مصنعي السيارات والأثاث).

❖ **ثالثاً:** المؤسسات التي تقع في الخلايا الأخرى من المصفوفة، تمثل حالة الوسط وعليها التحرك نحو الخلية العليا اليسرى وذلك عن طريق زيادة الاتصال المباشر مع الزبائن، من خلال استخدام بعض المحفزات كما هو الحال مع مؤسسة: (Kellogg) التي وجدت حلاً مبتكراً لهذا المشكلة عن طريق مسابقة "أكل وأربح"، حيث يجد الأطفال 15 رقماً داخل علب الحلوى ثم يذهبون لموقع المؤسسة على الانترنت ويقومون بإدخال بعض المعلومات الشخصية وبعدها يصبحون مؤهلين للعب الجاني.

(1) - براهيمي عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 32.

(2) - عوادي ميادة، مرجع سابق، ص 114.

(3) - حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سابق، ص 51/50.

كما سبق يتبين أن العلاقة بين المؤسسة والزبون تتراوح بين علاقة ممتازة ضعيفة أو منعدمة إطلاقاً، تتوزع على خمس مستويات كالتالي⁽¹⁾:

❖ **العلاقة الأساسية:** حيث تقتصر المهمة على بيع المنتج فقط دون الاتصال بالزبون لشراء وتطبيق كل سلعة في مدى واسع من المنتجات الاستهلاكية الميسرة.

❖ **العلاقة القائمة على ردود الفعل:** يقوم رجل البيع بعد انتهاء العملية البيعية بتشجيع الزبون على الاتصال في حالة ظهور مشاكل متعلقة بالمنتج.

❖ **العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة:** يحاول البائع الاتصال من أجل معرفة ما إذا كان المنتج أو الخدمة قد استجاب لتوقعاته، ويطلب منة تقديم اقتراحاته أو طلب التحسينات التي يريد إجرائها على المنتج.

❖ **العلاقة القائمة على المبادلة:** تعتبر هذه العلاقة من الأساليب التي تعتمدها المؤسسة في متابعة زبائنها من أجل تحسين مستوى الرضا لديهم والإجابة على الشكاوي المقدمة، يسمح هذا النحو من العلاقات بخلق زبون راضٍ على استعداد كبير للاستمرار في التعامل مع المؤسسة.

❖ **المشاركة:** أصبح الزبون يشكل جزءاً من رأسمال المؤسسة أو شريك، لا تكون المؤسسة مستعدة لفقدانه وتعتمد على كل الوسائل والاستراتيجيات للحفاظ على هذا الزبون.

وعليه يمكن للمؤسسة أن تقوم ببناء العلاقات مع الزبائن على عدة مستويات على أساس طبيعة السوق المستهدف، فعند أقل مستوى تسعى المؤسسة التي تتعامل في أسواق تتصف بوجود عدد كبير من الزبائن وتحصل منهم على هوامش ربح منخفضة إلى تنمية حد أدنى - على الأقل - من العلاقات معهم، ويطلق على ذلك المستوى من العلاقات مستوى "العلاقات الأساسية (*Basic Relationships*)"، فعلى سبيل المثال نجد أن مؤسسة مثل: "بروكتراوند جامبل" لا تقوم بإجراء اتصال تليفوني بجميع زبائنها لكي تتعرف عليهم بصورة فردية، فقد تفعل ذلك مع مجموعة معينة منهم على أساس حجم وقيمة معاملاتهم معها على مدار الزمن، ولكن قد يتم الاتصال بكل هذا العدد الكبير من الزبائن بصورة غير شخصية من خلال أنشطة الإعلان وتنشيط المبيعات مثلاً⁽²⁾.

الفرع الثالث: التسيير

إن تسيير علاقات الزبائن هي مسؤولية جميع الأقسام داخل مؤسسة الأعمال، حيث تعمل هذه الأقسام على تحويل المعلومات المجمعة عن الزبون إلى معرفة تستفيد منها مؤسسات الأعمال لرصد التغيرات الحاصلة في الأسواق، وخلق قيمة اقتصادية للمؤسسة، المساهمين والزبائن⁽³⁾.

حيث تشير البحوث إلى أن نشاط تسيير علاقات الزبون لا يتحدد فقط في إطار قسم التسويق، بل يشمل التغيير المستمر في ثقافة المؤسسات وعملياتها، وهناك مجموعة من البرامج المحددة لدعم عملية تسيير علاقات الزبون وتتضمن: "الخدمة الميدانية، تطبيقات الخدمة الذاتية، دليل الإدارة، قانون العرض، برامج التسويق، تحليل الطلبات"، إن كل هذه التقنيات والعمليات والإجراءات تهدف إلى تعزيز وتسهيل مهام التسويق والمبيعات والخدمة⁽⁴⁾.

(1) - سيع حنان، مرجع سابق، ص 123.

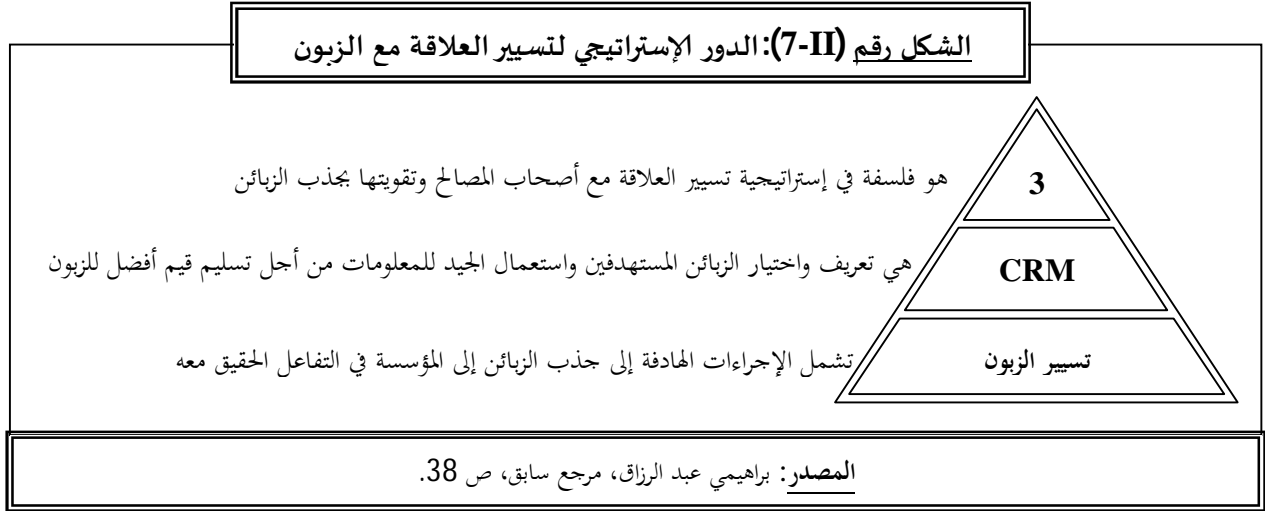
(2) - محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص 43/42.

(3) - عوادي ميادة، مرجع سابق، ص 114.

(4) - حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سابق، ص 52.

أذن تسيير العلاقة مع الزبون ليست مجرد نشاط محدد يقع ضمن قسم التسويق فقط، بل أنه يتضمن أيضاً التغيير المنظم المستمر في الثقافة والعمليات والهيكل والتكنولوجيا التي يتبناها المؤسسة من أجل إقامة بنية تحتية مناسبة تمكن المؤسسة من استيعاب هذا المدخل، وأن المعلومات التي تم جمعها عن الزبون تتحول إلى معرفة المؤسسة، والتي تؤدي إلى مجموعة من الأنشطة بهدف الاستفادة من المعلومات والفرص السوقية، لذا فإن تسيير علاقات الزبون تتطلب تغييراً شاملاً في المؤسسة وفي الأفراد⁽¹⁾.

الشكل رقم (II-7): الدور الإستراتيجي لتسيير العلاقة مع الزبون



فالسبب الأكثر اعتياداً لفشل تسيير العلاقة مع الزبون هو أن المؤسسات ترى تسيير العلاقة مع الزبون كتقنية ونظم برامج فقط، إلا أن التقنية لا يمكن أن تبني علاقات زبون مريحة بمفردها، فليست تسيير العلاقة مع الزبون حل تقنياً ولا يمكن تحقيق ذلك بإدخال بعض نظم البرامج في تحسين (CRM)، وبدلاً من ذلك تكون تسيير العلاقة مع الزبون جزءاً واحداً من إستراتيجية علاقة الزبون الشاملة والفعالة⁽²⁾. حيث أن هذه العلاقة هي الممارسة العملية لتحليل قواعد بيانات التسويق واستغلالها، فوحده التسيير يقوم بهذه العملية بما يحقق أهداف المؤسسة والزبون على حد سواء.

(1) - هبة حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 77.

(2) - فليب كوتلر، جاري أرمسترونج، مرجع سابق، ص 267.

المبحث الثاني: دمج التكنولوجيا ضمن تسيير العلاقة مع الزبون داخل المؤسسة

تتطلب ميزة الوقوف في وجه المنافسة امتلاك المؤسسة لجمهور وفي من الزبائن الذين يشعرون بالرضا معها من خلال منتجاتها وخدماتها وعلاقتها بهم، وعلى المؤسسة تفعيل هذا الوفاء الذي بات من أولويات السوق المعاصرة باعتبار أن الزبائن يمثلون رأسمال حقيقي لها، فعليها مراعاة هذه العلاقات وتسييرها بشكل يزيد من وفائهم لها، باستغلال أكفء الوسائل والسبل التي من شأنها أن تساهم في الاحتفاظ بهم لمدة أطول وبثقة أكبر رغم المنافسة، وعادة ما تجد المؤسسة نفسها أمام تحدي إلزامية التغيير وإدخال تكنولوجيا المعلومات الجديدة، لضبط الرؤيا والتوجه نحو تفعيل إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون، وبغرض تجسيد إستراتيجية هذه العلاقة بجملة من الوظائف والمجالات والأنشطة الهادفة إلى تكريس توجه المؤسسة بزبائنها، كما أن تنفيذ تلك الوظائف يستدعي الحصول الوسائل التكنولوجية التي تجعل من تسيير العلاقات أمرا عمليا. لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث وقبل الخوض في دور التكنولوجيا المعلومات في دعم تسيير العلاقة مع الزبون إلى أبعاد تسيير العلاقة مع الزبون ونظامه، ثم نعرض مجالات ووظائف هذه العلاقة.

المطلب الأول: أبعاد ونظام تسيير العلاقة مع الزبون

الفرع الأول: أبعاد تسيير العلاقة مع الزبون

تسيير علاقات الزبون مفهوم يتطلب نموذج أعمال جديد يركز على الزبائن، والذي ينبغي دعمه بمجموعة من التطبيقات التي تدمج عمليات المكتب الأممي والخلفي، أن الأبعاد الأساسية لتسيير علاقات الزبون هي المجالات الجوهرية الثلاثة للوظيفة (المبيعات والتسويق وخدمة الزبون)⁽¹⁾، على الرغم من أن تسيير العلاقة مع الزبون تشمل جميع وظائف المؤسسة، غير أنها تهتم كثيرا بالتسويق، المبيعات وخدمة الزبائن، فتركيز اهتمام تسيير المؤسسة على هذه المجالات الوظيفية يمكنها من بناء علاقة ترابطية تفاعلية طويلة الأجل مع زبائنها. إن أبعاد التسيير في العلاقة مع الزبائن تتجلى في ثلاث مستويات من التفاعل بين المؤسسة والزبون، حيث توجه فيها المؤسسة مواردها المتاحة وجهودها من أجل خلق علاقة مع الزبائن جد فعالة⁽²⁾، حيث أن (CRM) هي إستراتيجية رئيسية للعمل متكامل بين العمليات الداخلية، والوظائف والشبكات الخارجية، لإنشاء وتقديم قيمة للزبائن المستهدفين، وذلك من خلال قاعدة بيانات ذات نوعية عالية، بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال⁽³⁾.

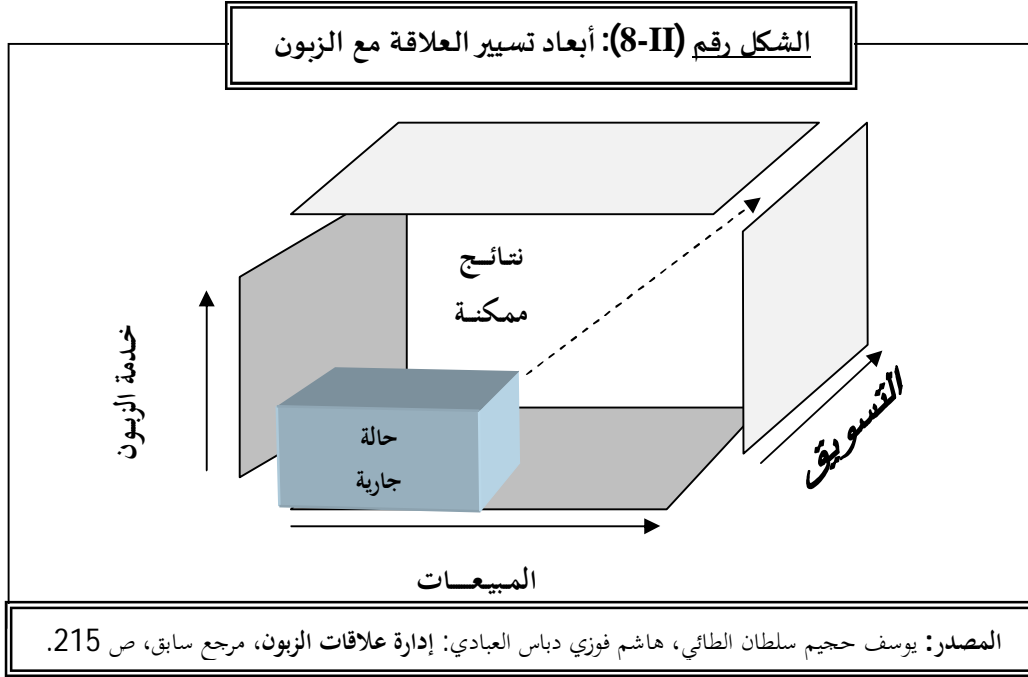
تهتم تسيير علاقات الزبون بالمبيعات، التسويق ونشاطات الخدمة للمؤسسة وينبغي تسيير هذه النقاط الحساسة للزبون لتوافر علاقة معززة للزبائن، وينبغي تسيير كل تفاعلات الزبون من خلال مجموعة مدمجة ومشاركة من العمليات المعتمدة على التكنولوجيا الأساسية المعقدة التي تسمح بوجهة نظر متماسكة للزبون، غالبا ما يرى الزبون وجهة نظر مجزأة عن المؤسسة الناتجة عن نقاط التفاعل المستقلة، مثل الهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني، والشبكة العالمية، ويؤدي هذا العمل غير المترابط إلى تراجع رضا الزبون، ويكبح قابلية المؤسسة على زيادة المعرفة

(1) - حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سابق، ص 56.

(2) - بعبطيش شعبان: أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة/الجزائر، 2016/2015، ص 81.

(3) - سيع حنان، مرجع سابق، ص 120.

الحالية المعتمدة على الزبون، وتمنع نقاط الاتصال المستقلة وغير المدارة للزبائن من جني الفوائد الكاملة لزيائنها بسبب وجهة النظر غير المكتملة للزبائن، أن هذه المجالات الأساسية إذ يتصل الزبون بالمؤسسة أما قبل البيع أو أثناء أو بعده (1).



وتتضمن هذه المجالات:

أولاً: الخدمة: خدمة الزبائن التي توفرها المؤسسة هي المفتاح الرئيسي لقبليتها في المحافظة على الزبائن المخلصين والراضين عنها (ذوي الولاء العالي)، وتعد الخدمة الذاتية شرطاً أساسياً، إذ يستخدم الكثير من الزبائن الشبكة العالمية لدراسة حالة طلبهم ويقدمون الاستفسارات وتعالج خدمة الزبائن كل أنواع الزبائن، بما فيها أمور المنتجات والاحتياجات (2). ولذا عليها تطوير مراكز الاتصالات الهاتفية إلى مراكز اتصالات تعالج الأوساط المختلفة مثل (الفاكس والبريد الإلكتروني) ومعالجة خدمة الزبائن بالإجابة على استفساراتهم وشكاويهم بما فيها أمور المنتجات والحاجة إلى معلومات والطلبات، إذ ينبغي أن تكون المسوقين مطلعين على حاجات الزبائن وتوقعاتهم دوماً (3).

ثانياً: المبيعات: أن تفاعل قوة المبيعات (المتتملة برجال البيع الشخصي) بالمؤسسة مع الزبون المحتمل للحصول عليه وتحويل هذا الزبون المحتمل إلى زبون دائم ومن ثم المحافظة على علاقة مخلصه معه، وهو أمر جوهري للأعمال من أجل نجاح المؤسسة، ويعد طاقم المبيعات (رجل البيع) مصدراً أساسياً لمعلومات المؤسسة، وينبغي أن يمتلك الأدوات والآليات للحصول على المعلومات الحديثة والاشتراك في هذه المعلومات مع الآخرين (4). ويقع ذلك على عاتق تسيير المؤسسة عبر الكثير من مجالاتها المتداخلة مع وحدات الأعمال الأخرى، من أجل توفير معلومات حول الزبون وخاصة فيما يتعلق بحاجاته ورغباته وتوقعاته (5).

(1) - حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سابق، ص 56.

(2) - المرجع نفسه، ص 57.

(3) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص 214.

(4) - حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سابق، ص 58/57.

(5) - د. يوسف حجيم سلطان الطائي، د. هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص 214/213.

لـ **ثالثاً: التسويق:** تنشأ نشاطات التسويق من التسويق التقليدي إلى حملات البريد الإلكتروني والشبكة العالمية، وتعطي هذه نشاطات التسويقية (المعتمدة على الشبكة) خبرة أفضل للزبائن المحتملين في الاستمرار بالتعامل مع المؤسسة، إذ تسمح للزبائن باسترجاع المعلومات ذات العلاقة على حسابهم ووقتهم، وينبغي تحويل المعلومات المجمعة من الزبائن عبر مواقع الشبكة العالمية إلى معرفة مفيدة والاشتراك بها وزيادتها⁽¹⁾. ولهذا يجب عليها امتلاك قاعدة بيانات (*Data Base*) قوية عنهم تمكنها من تقديم تحليل كمي ونوعي وحقيقي وفي الوقت الآني للبيانات تلك كنقطة بداية، لتحقيق قيمة الزبون من خلال التغذية المرتدة إليها، وحينها يجب على صناع القرار اتخاذ القرار المناسب فيما يخص الحالة التي من المطلوب جمع البيانات عنها، مثل تصميم منتج جديد أو تطوير المنتج الحالي، إيجاد طرق جديد في التسعير أو الترويج، وتوسيع القنوات التوزيعية وغيرها من الأنشطة التسويقية الأخرى⁽²⁾.

إن استعمال تسيير العلاقة مع الزبون في المؤسسة لا يقتصر على مديرية التسويق، المبيعات والمديرية المتعلقة بالخدمات المقدمة للزبون، حيث توجد مصالح أخرى تقوم باستعماله، وهي كالاتي⁽³⁾:

لـ **المديرية العامة:** تسهل أنظمة تسيير العلاقة مع الزبون عمليات التحليل وإعداد التقارير، مما يتيح الوصول إلى المعلومات والبيانات الأكثر حداثة عن مجريات العمل في أي وقت، حيث تكون هذه البيانات والمعلومات منظمة، مجمعة ومصادق عليها من قبل جميع الهيئات في التسلسل الهرمي، وهذا ما يدعم التفكير الإستراتيجي للمسيرين من أجل إعداد لوحات القيادة.

لـ **مديرية الإنتاج:** بالاعتماد على تسيير العلاقة مع الزبائن تستطيع مديرية التصرف في مخزوناتهما، وتوقع الكمية اللازم إنتاجها في الفترة المقبلة، من خلال الإطلاع على حجم المبيعات المتوقعة على المدى القصير والطويل.

لـ **المديرية المالية ومديرية الموارد البشرية:** من خلال تسيير العلاقة مع الزبون يمكن لهاتين الإدارتين الحصول على البيانات والتقارير الفعلية والمتوقعة حول النقاط الهامة المتعلقة بأنشطتها.

ويتضح مما تقدم بأن تسيير العلاقة مع الزبائن وأدوات تكنولوجيا المعلومات التي تعمل سوياً تركز على تنمية إستراتيجيات المزيج التسويقي في المؤسسة، لزيادة مبيعاتها، وتقديم خدمات جديدة للزبون، ولهذا اعتبر (*Cerry*) مظلة تسيير المؤسسة هي تسيير العلاقة مع الزبون، كونها تعمل على إيجاد إستراتيجيات تسويقية ناجحة وفاعلة لها، زيادة مبيعاتها، وتقديم خدمة جيدة لزبائنها.

الفرع الثاني: نظام تسيير العلاقة مع الزبون

لقد توجهت العديد من المؤسسات إلى تطبيق تسيير العلاقة مع الزبون من أجل توطيد علاقاتهم مع الزبائن، وبغية تفعيل هذه العلاقات لا بد من وجود نظام معلومات يحدد جميع أنواع التفاعلات ويحللها⁽⁴⁾، ونظام المعلومات هو عبارة عن مجموعة من الموارد (برمجيات، أشخاص، بيانات أو عمليات) التي تسمح بجلب، معالجة، تخزين وإيصال المعلومات في المؤسسة⁽⁵⁾.

(1) - حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سابق، ص 58.

(2) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص 214.

(3) - Berger Nicole: *Le projet relation client, Nieuwbrong group, Paris, 2004, P 32.*

(4) - Laudon Kenneth & Laudon Jane, Fimbel Eric, *Costa Serge: management des systems d'information, 11^{ème} edition, Pearson education, Paris, 2010, P 354.*

(5) - مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد: العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 251.

يعرف نظام تسيير علاقات الزبائن على أنه نظام يستخدم لفتح حسابات للزبائن ومتابعة جميع الأنشطة المتصلة معهم ومتابعة كافة الاتصالات اللازمة معهم، وتسجيل كل الأحداث اليومية وتقديم التقارير المختلفة وإصدار المهام واتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل خدمة الزبائن بالوقت المناسب، باستخدام النظام الذي يمكن تسيير المبيعات والتسويق من وضع استراتيجيات مناسبة للنشاط التجاري للمؤسسة، كما يمكن من تسيير المشاكل وحلها التي ترد من قبل الزبون⁽¹⁾.

حيث هو عبارة عن بناء مكون من البرمجيات والعمليات والوسائل التقنية التي تركز على تخزين البيانات وتحليلها، بهدف تحقيق رغبات المؤسسة والزبون من خلال الاستجابة إلى طلباته بما يتوافق مع الأهداف الموضوعية، كما تسعى المؤسسة من خلال هذا النظام إلى زيادة حجم المبيعات وتقليل التكاليف بالاعتماد على مكونين أساسيين هما: معرفة الزبون وتحقيق الأمتلية في العلاقة مع الزبون بما تمتلكه من وسائل فعالة في التخزين والاحتفاظ والتحليل لقواعد البيانات المتوفرة لديها ومهارات مؤهلة علمياً وفنياً في التعامل مع الوسائل والأفراد⁽²⁾.

إن نظام تسيير العلاقة مع الزبون يقدم مساعدة قيمة في كثير من المجالات، ويعتمد هذا النظام على مبدأ فهم الزبائن وتحليل احتياجاتهم ومعرفة تطلعاتهم من خلال قواعد البيانات التي لا بد أن تكون مزودة بكل أنواع المعلومات، حتى تتمكن المؤسسات من التقرب منهم والإجابة عن كل تساؤلاتهم وإيصال ما يرغبون فيه، ومن هنا تأتي التحديات عندما يوجد لدينا فئات مختلفة من الزبائن لدى مؤسسات الاتصالات والبنوك، والمؤسسات الخدمية الكبرى، لأن تحديد نوعيات الزبائن وفئاتهم، وما يرغبون فيه من منتجات، وما يعنونه من مشكلات، خصوصاً على صعيد الخدمات، يعد من أهم عوامل المحافظة على ولاء الزبائن، إذ تعاني المؤسسات الكبرى تسرب الزبائن⁽³⁾.

إن بناء العلاقة مع الزبون يعتمد على مصادر المعلومات، وفي هذا الصدد فإن نظام تسيير العلاقة مع الزبون يشبه نظام المعلومات التسويقية، إلا أنه موجه نحو الزبون، وتهدف من خلاله المؤسسة إلى التعرف على الزبائن نظراً لأهمية الاحتفاظ بهم وتنمية علاقة حقيقية معهم. يساعد جمع ودراسة المعلومات عن الزبائن في تكوين صورة عنهم، إذ يستحيل بناء علاقة مع مجهول، وجودة البيانات لها تأثير على جذب الزبائن والمحافظة عليهم وتطوير علاقات قوية معهم، وتستعمل المؤسسة بيانات الزبون لتحديد وتعريفه بدقة، وتخضع هذه البيانات للتغير خلال نشاطها إما بالزيادة أو النقصان، والبيانات المستعملة في تحديد الزبائن تجمع في ما يعرف بقواعد البيانات (*Customer data Bases*)، تستغلها المؤسسة بمساعدة تقنيات التنقيب عن البيانات (*Data Mining*)، لتحويلها إلى معرفة جيدة عن الزبائن وتخفظ في مخازن البيانات (*Data Warehouses*)⁽⁴⁾.

يعبر وجود نظام ناجح لتسيير العلاقة مع الزبون بشكل واضح على أن المؤسسات المعنية لديها بيئة عمل حضارية تمكنها من الاستخدام الأمثل للتقنيات المتوفرة والمقبولة من قبل الزبائن، مما يمكن من التركيز أكثر على بناء علاقات جيدة ومتينة مع الزبائن تتجاوز منطق الصفقة، ويعرض نظام تسيير العلاقة مع الزبون على المؤسسة فرصة تسيير علاقتها مع زبائن بنجاح بشكل يؤدي لا محالة إلى ابتهاج الشركاء، مما يعكس في الأخير ارتفاع رأس مال المؤسسة تحت قاعدة ابتهاج الزبون، الذي يعني ابتهاج المساهمين وانتقال المؤسسة من الإعلام إلى الحوار

(1) - هبة داؤد، مرجع سابق، ص 36.

(2) - براهيم عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 59.

(3) - هبة داؤد، مرجع سابق، ص 36.

(4) - بنشوري عيسى، الداوي الشيخ: تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات، مجلة الباحث، جامعة ورقلة/الجزائر، العدد 07، 2010/2009، ص 371.

البناء مع كل الأطراف الفاعلة في البيئة التسويقية، والتي على رأسها الزبون من خلال إحداث التوافق التام بين عرض المؤسسة ومقترحات الزبون⁽¹⁾.

يعتمد نظام تسيير العلاقة مع الزبون على المكاتب الأمامية والمكاتب الخلفية*، حيث يتم التنسيق بينها ودمجها لتسهيل الاتصال وتسيير المعلومة بطريقة أمثل، وتمثل تطبيقات المكاتب الأمامية جميع الوسائل التي تعمل على تسيير الاتصال المباشر مع الزبون (يتم استقبال الزبائن على مستوى المكاتب الأمامية)⁽²⁾، ويكون هذا الاتصال ذو طبيعة مختلفة بحسب القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة ابتداء من الاتصال في المحل، إلى الاتصال من خلال المكالمات الهاتفية، استقبال الطلبات أو إرسال شكاوى.....، إلى غير ذلك من نقاط الاتصال المختلفة والمتعددة، ويتعين على المؤسسة أن تحدد كل نقاط الاتصال الممكنة مع الزبائن، ويمكن دور هذه العمليات في الحصول على البيانات المتعلقة بهم⁽³⁾.

أما تطبيقات المكتب الخلفية فتتمثل في مجموعة الوسائل التي تعمل على تسيير الإنتاج، وتسيير المخازن، أو متابعة التسليم والفوترة، وهي تستعمل منذ وقت طويل في المؤسسات، حيث تكمن أهميتها في خدمة تطبيقات المكاتب الأمامية وإمدادها بالمعلومات التي تحتاجها⁽⁴⁾.

وتعرف أيضا بعمليات الدعم، أولوية هذه العمليات عدم الاتصال المباشر بالزبون، إذ يكمن دورها في خدمة العمليات الأمامية والتغذية بالمعلومات، وتضم أنظمة معلومات مالية وإدارية وتستخدم تقنيات تكنولوجياية في معالجة البيانات المجمع من العمليات السابقة⁽⁵⁾.

إن نظام تسيير العلاقة مع الزبون يسمح للعمل المسؤول عن متابعة شؤون الزبائن، والتعرف على الإيجابيات والسلبيات، من خلال التفكير بطرق علمية تتدني فيها نسبة الخطأ وتكون القرارات الصادرة بحدها الأدنى من الأخطاء (نظريا)، بحيث تساعد شخصيته وقدرته على الإقناع والمتابعة بطريقة لبقة على إنجاز العمل المطلوب⁽⁶⁾.

وتحتل تسيير العلاقة مع الزبون موقعا إستراتيجيا بتوسطها العمليتين السابقتين أو المكتبيين، هذا الموقع يسمح لها بالحصول على كل المعلومات المتعلقة بالعلاقة مع الزبون، ويوضح الشكل التالي وضعية المكاتب الأمامية والمكتب الخلفية في نظام تسيير العلاقة مع الزبون:

(1) - براهيم عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 59.

* **Front office & Back office**: وهما اللذان يمثلان القسمين الأساسيين لنظام معلومات تسيير العلاقة مع الزبون.

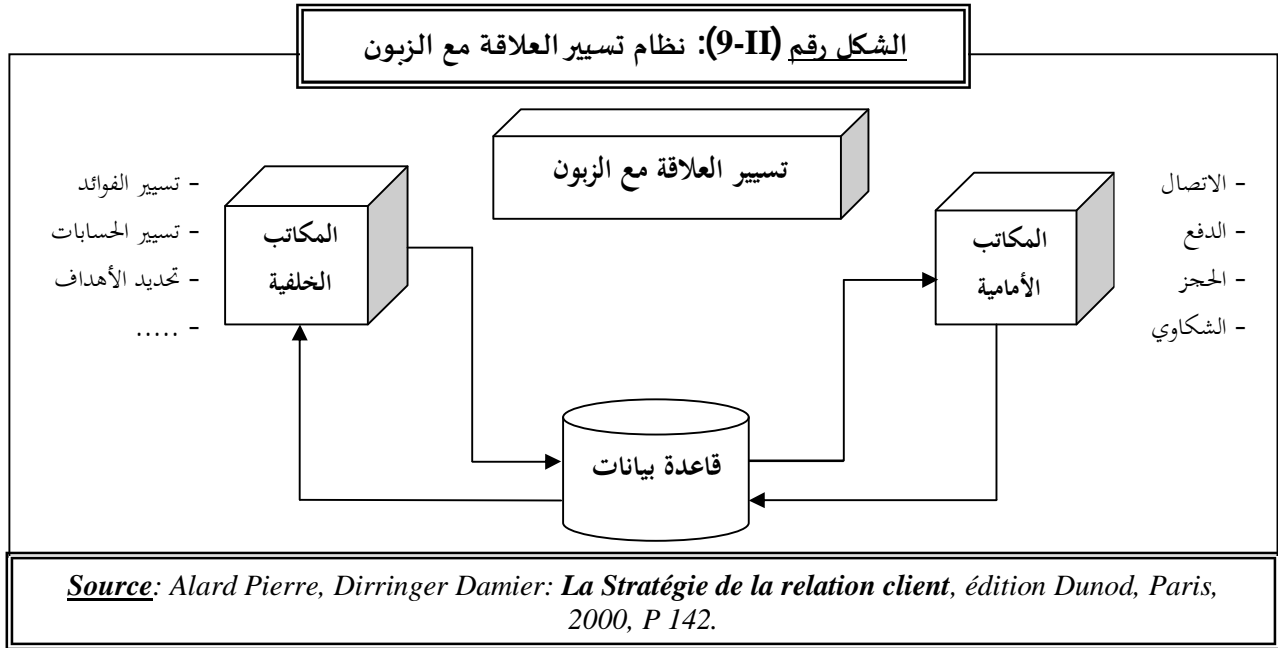
(2) - Berger Nicole: **Le projet relation client**, Nieuwbrong group, Paris, 2004, P 39.

(3) - A. Payne: **Handbook of CRM**, 1st Publisher, Elsevier, Oxford, USA, 2005, P 258.

(4) - Berger Nicole: **Le projet relation client**, Nieuwbrong group, Paris, 2004, P 39.

(5) - Alard Pierre, Damien Dirringer: **La Stratégie de relation client**, un support dynamique de management de la relation client : le modèle « customer connections », 1ère édition, Edition DUNOD, Paris/France, juillet 2000, P 143.

(6) - هبة داؤد، مرجع سابق، ص 37.



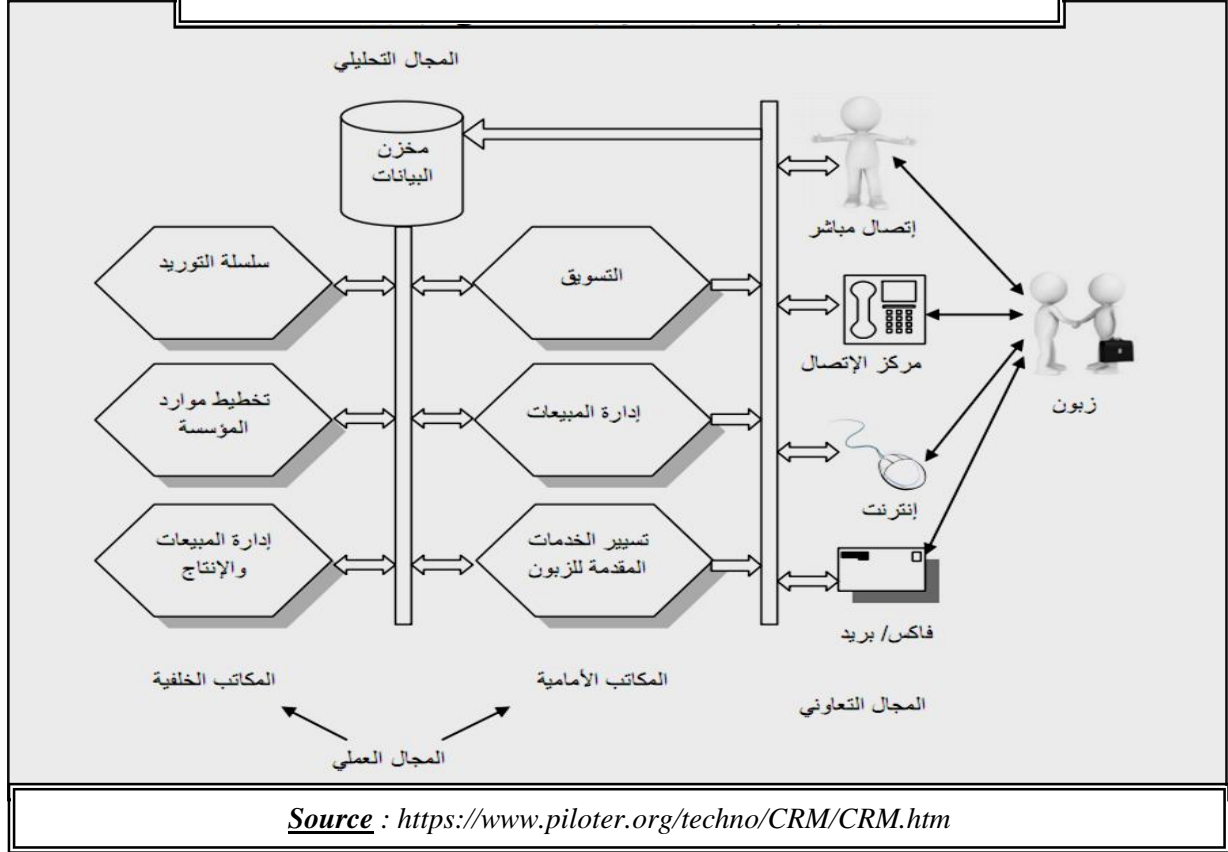
كل تبادل يقوم به الزبون يتم تسجيله على شكل بيانات المتعلقة بالزبائن بهذه المعاملة والمجموعة على مستوى المكاتب الأمامية في قاعدة البيانات المركزية، وتغذي بواسطة تسيير علاقات الزبون، وتمنح هذه القاعدة البيانات الضرورية للمكاتب الخلفية (لعمليات الدعم)، والتي بدورها تحويلها وتعالجها إلى المعلومات، يتم إرسالها إلى الأمامية مروراً بقاعدة البيانات، حيث تسجيلها للاستفادة منها.

إن وجود علاقة قوية ومنظمة بين المؤسسة والزبون، لدليل تنظيم العمليات الخاصة بهذا الأخير، وقد قامت المؤسسات الرائدة بتطوير عمليات جديدة بهدف ضمان أفضل خدمة للزبون، في وقت نفسه أصبحت فيه الميزة التنافسية الحقيقية تكتسب من خلال الامتيازية في العمليات التي تسعى إلى خدمة الزبون أكثر منها بالمنتجات، حيث يسهل تقليد المنتجات من قبل المنافسين، لكن يصعب ذلك خدمة الزبون، الأمر متعلق بعمليات داخلية، وكل إبداع في هذا المجال يعتبر ميزة حقيقية للمؤسسة، ويفضل وجود معلومات عن الزبائن المستهدفين والغير المستهدفين، يتطور نظام تسيير علاقات الزبائن، إذ يلعب دوراً هاماً لمساعدة المؤسسة بالاستمرار في خضم المنافسة المحتدمة في اهتمامها بزبائنهم، والغاية من هذا النظام هو السماح بتسيير جيد للعلاقة بشكل متكامل، من خلال تجميع كل ما يتعلق بالزبون.

المطلب الثاني: مجالات ووظائف تسيير علاقات الزبائن

تسعى مؤسسات الأعمال بكامل أنواعها وأشكالها إلى الحفاظ على زبائنها الحاليين واجتذاب زبائن جدد، ولتحقيق ذلك ينبغي أن تكون لها إستراتيجية شاملة ومتكاملة تضمن ذلك، ولا بد أن تعمل لمبدأ التوجه نحو الزبون والعمل على أرضائه، من خلال الاتصال به مباشرة أو (التواصل) إلكترونياً معه عن طريق صفحات الانترنت، البريد الإلكتروني والرسائل القصيرة، ويتم ذلك في سياق مجالات الثلاثة لتسيير العلاقة مع الزبون: "العملية والتحليلية والتعاونية".

الشكل رقم (10-II): مجالات ووظائف تسيير العلاقة مع الزبون



Source : <https://www.piloter.org/techno/CRM/CRM.htm>

حيث هناك ضرورة في أن تتكامل أنظمة المصالح الأمامية في المؤسسة مع قواعد البيانات الخاصة بالزبائن، وينتج عن هذا التكامل زيادة فعالية وإنتاجية المصالح الأمامية التي تدخل في علاقات مباشرة مع الزبون، بالإضافة إلى عملية التحليل، تمكن المؤسسة من التسيير الفعال لعلاقتها معهم، فمعالجة وتحليل البيانات الخاصة بالزبائن هو الطريق الوحيد الذي تستطيع من خلاله المؤسسة أن تفهم أنماط السلوك الخاصة بهم، وتحديد أبعاد القرارات الشرائية لهم، وتحليلها بهدف اكتشاف مسبباتها ودوافعها، وسيساعد هذا كله على توفير نموذج أكثر دقة للتوقع الصحيح بسلوك الزبون الشرائي ومدى رضائه.

إن عدم اهتمام بعلاقات الزبائن قد يكلف المؤسسة الكثير للتعرف على زبائن، حاجاتهم و رغباتهم، وقد تكون النتائج لا تتفق مع ما يرغب الزبائن، فهذه الوظائف والمجالات تسهل عملية وضع أي إستراتيجية مستقبلية للمؤسسة، من أجل أن تتعرف المؤسسة على زبائنها الحاليين والمحتملين والتحديد الدقيق لمتطلباتهم الفعلية وتلبيتها بغية كسب ولائهم، وتشمل ثلاث مجالات أساسية لتسيير العلاقة مع الزبون، بحيث يتولى كل مجال تنفيذ جزء من وظائفها.

الضلع الأول: المجال العملي – (CRM Opérationnel)

في هذا المستوى أو المجال العملي أو التشغيلي لتسيير العلاقة مع الزبون يتم التركيز على أتمتة جميع العمليات التي لها علاقة مباشرة مع الزبون مثل استخدام برمجيات الحاسوب التي تخص وظائف التسويق، البيع، الاهتمام بالزبائن، ودعم الخدمات المقدمة إليه، ولما لا التواصل إلكتروني مع الزبائن عن طريق صفحات الانترنت والإيميل والرسائل، حيث أن التطبيقات التكنولوجية تمكن مستخدميها من إرسال الرسائل القصيرة واستكشاف المعلومات الخاصة بالزبائن من أجل تطوير عروض الاتصال المناسبة لكل فئة مستهدفة، أيضا عمليات البيع الناجحة مبنية على أساس المعلومات الصحيحة عن الزبائن المقدمة لمدوب المبيعات المناسب وفي الوقت المناسب، كما أن برامج الحاسوب تساعد في معالجة الطلبات تطوير وتحسين أداء خدمات الزبائن، وهو الهدف المنشود: "تقديم أفضل خدمات الزبائن بصورة مميزة عن الغير"، حيث أنها توفر المعلومات المهمة عن الزبون والتي تسهل عملية التواصل ما بين موظفي المؤسسة والزبون، مما يؤدي إلى تقليل النفقات وزيادة الرضا لدى الزبون⁽¹⁾.

وبالتالي فإن المجال العملي يركز على تسيير التفاعل بين المؤسسة وزبائنها عبر جميع نقاط الاتصال، واستعمال مختلف القنوات التي تسمح بجمع معلومات وتسييرها، وتمثل الوظائف الأساسية للمجال العملي لتسيير العلاقة مع الزبون فيما يلي:

- **أولاً: الاستماع إلى الزبائن:** إن من مقتضيات التوجه بالزبون أن تفكر المؤسسة بعقل زبونها وليس بعقلها هي، وتجسيد هذه الفكرة يكون بممارسة النشاط المسمى "الاستماع إلى الزبون"، لذلك ينبغي للمؤسسة أن تبادر هي لمعرفة أفكار زبائنها واستكشاف الطرق الممكنة للتحسين، كما أظهرت الأبحاث أنه من بين كل أدوات التسيير، يعتبر الإصغاء إلى الزبائن هو المتغير الأوثق علاقة بربحية المؤسسة⁽²⁾. يعد الاستماع إلى الزبائن أمراً أساسياً في بناء العلاقة معهم، فهو يسمح بالتعرف على متطلباتهم وشكاويهم كذلك للقيام بمعالجتها⁽³⁾، وهذا ما يجعل الزبون يشعر بالاهتمام والأهمية، وبالتالي يزيد من تعامله مع المؤسسة.

إن توقعات الزبائن التي لم تقم المؤسسة بإشباعها، هي سلاح ذو حدين إذا تم الاهتمام بها زاد ولاء الزبائن للمؤسسة، وإذا تم إهمالها يتحول زبائنهم إلى منافسيها⁽⁴⁾، لذا أدركت المؤسسات أهمية الاستماع إلى الزبائن وأتضح لها أن تلك الشكاوي وسيلة فعالة لتحقيق احتياجات الزبائن، وسماع لآرائهم وتعليقاتهم المختلفة في ما يتعلق بالمنتج والخدمات الخاصة بتلك المؤسسات⁽⁵⁾.

- **ثانياً: التواصل الدائم من الزبائن:** أن التأكد من استمرارية الزبائن بالتعامل والتواصل مع المؤسسة أمر مهم جداً ويتم ذلك من خلال العديد من الخدمات البيعية والتسويقية، التي تشكل مركز الصدارة لضمان الولاء بين المؤسسة والزبائن ومنها الاهتمام بشكاوي الزبائن وملاحظتهم، وتوفير الخدمات بعد إتمام عملية البيع والتعاقد، تركز تسيير العلاقة مع الزبون على التعرف على زبائن المؤسسة، وذلك من خلال تفعيل عملية الاتصال من أجل ضمان بناء علاقة مستمرة معهم، بحيث يعتبر التحوار مع الزبائن أول خطوة نحو كسب ولائهم للمؤسسة، كما يساعد على إثراء قاعدة البيانات بمعلومات هامة ومتعددة⁽⁶⁾، ويتم التواصل بين الطرفين إما عن طريق إرسال المؤسسة

(1) - Léfébure René, Venturi Grilles, Op-Cit, P106.

(2) - حططاش عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 160.

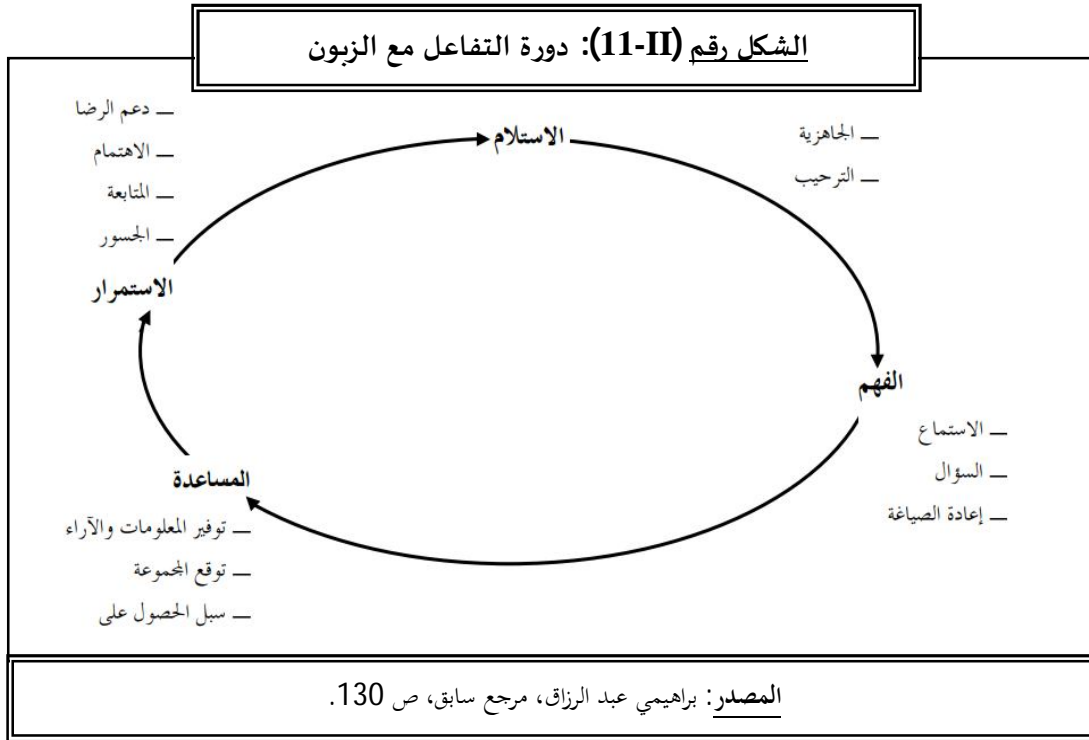
(3) - Rouvière Serge: Réussir sa relation client, Dunod, Paris, 2010, PP 11/12

(4) - حكيم بن حروة: أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية الاقتصادية-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالجنوب الشرقي - منطقة ورقلة-، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014، ص 178.

(5) - سيع حنان، مرجع سابق، ص 127.

(6) - Kaufman Henri, Faguer Laurence: Le Marketing de l'égo, Maxima, paris, 2005, P14.

لمعلومات معينة باستخدام القنوات الاتصالية المتاحة (مكالمات هاتفية، رسائل قصيرة، ...) أو من خلال اتصال الزبون بالمؤسسة أو تقدمه إلى نقاط بيعها المعتمدة⁽¹⁾.



يعتبر الاتصال مع الزبون من العناصر الأساسية المكونة لتسيير العلاقة مع الزبون، إذ يجب تحديد محتوى ومضمون الرسالة التي يجب أن يتلقاها الزبون، وتحديد وسيلة نقل هذه الرسالة بحسب الجزء المستهدف من السوق أو الزبون المستهدف، فقنوات الاتصال متعددة ومختلفة، وهنا تسهم إستراتيجية المؤسسة في اختيار قنوات الاتصال الواجب إتباعها بحيث يأخذ عدد من الأبعاد منها التكلفة والتجمع أو العدد الذي يمكن الوصول إليه وجذب الانتباه ودرجة التأثير... إلخ⁽²⁾.

إذا المجال العملي أو التشغيلي لتسيير العلاقة مع الزبون يقصد به العمليات والتكنولوجيات المساهمة في صناعة الاتصال اليومي للمؤسسة مع زبائنها، كالمعالجة الأوتوماتيكية والنظر في المعطيات المتعلقة بالزبون⁽³⁾؛ كما توفر سجلات محدثة عن الزبون، والزبون المحتمل، وتساعد ممثلي الخدمة وباقي المعنيين في الوصول إلى هذه السجلات، تسيير المبيعات والحسابات، من خلال أتمتة قوى البيع، وبالتالي إنجاح هذه العلاقة مع الزبون، حيث تضمن لهم التفاعل الجيد مع الزبون من جهة، ومن جهة أخرى تسهل عليهم تخطيط السوق، خدمة الزبون، وكذا تسيير برامج الزبائن وإرسال نتائج المبيعات وتقارير الأنشطة إلى مخازن المعلومات ليحري استخدام هذه المعلومات من قبل الآخرين، وهذه الأتمتة تؤدي إلى زيادة المبيعات والتقليل من التكلفة، وبالتالي زيادة مردود الاستثمار وزيادة كفاءة قوى البيع، وأتمتة السوق، إذ تستخدم تسيير العلاقة مع الزبون لتسيير وتطوير الإعلان اعتماداً على معطيات مركزية عن الزبون، بدلا من المعطيات المبعثرة التي كانت تستخدم سابقاً، وتحليل المعطيات لتقسيم السوق إلى قطاعات، وتخطيط الحمل الإعلانية ومتابعة المعلومات المرتدة (التغذية العكسية)، أي أنه عندما يكون من السهل تقديم الخدمة له وتحقيق رضا الزبون، ولكن معظم الخدمات تكون ما بعد البيع وخاصة عند وجود استفسارات أو شكاوي من قبل الزبون.

(1) - Alard Pierre, Guggémos Pierre Arnaud: CRM: les clés de la réussite, édition d'organisation, Paris, 2005, P 14.

(2) - براهيمى عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 130.

(3) - حكيم بن جروة، مرجع سابق، ص 72.

الضلع الثاني: المجال التحليلي – (CRM Analytique)

في هذا المستوى من تسيير العلاقة مع الزبون التحليلية يوجه الاهتمام بشكل مطلق لجمع المعلومات عن الزبائن بهدف تعزيز القيمة لكل من الزبون والمؤسسة، كما وأن هذا المجال يشمل جميع التقنيات والآليات التي تسعد على اتخاذ القرار في المؤسسة، فهي يعمل على تحليل جميع البيانات المتعلقة بالموردين والزبائن الحاليين والمحتملين، ويمكن الحصول على المعلومات عن الزبائن من: مصادر داخلية للمؤسسة من خلال الرجوع إلى التاريخ الشرائي للزبون، البيانات المالية، البيانات التسويقية وبيانات الخدمات الخاصة به، ومصادر خارجية للمعلومات مثل المعلومات الديموغرافية عنه، وتحليل نمط المعيش لديه، ويمكن الحصول على المعلومات بشأن المنافسين، هذا كله بهدف تشكيل نماذج من السلوكيات ووضع إجراءات تسويقية ملائمة لكل صنف من الزبائن، وذلك من خلال حسن تسيير المعلومات وتسجيل البيانات المناسبة ومعالجتها بفعالية، وهذا ما يساعد على اتخاذ القرارات التسويقية الملائمة، وتمثل الوظائف الأساسية للمجال التحليلي فيما يلي:

- **أولاً: معرفة الزبائن:** من الضروري معرفة كل معرفة بصفة مستقلة لتوطيد العلاقة معه، وتقديم ومنتجات تناسب أذواقه وتوقعاته، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تتعرف على زبائنها من عدة جوانب⁽¹⁾، ويبين بعض الباحثين أن الزبائن يختلفون في جزئيات ويتشابهون في أخرى وعلى المؤسسة أن تحدد المميزات المتشابهة والمهمة في بنائها للجزء السوقي المستهدف الذي بدوره يعكس التحدي الكبير الذي يواجه تصميم المنتج، بحيث يجب أن يحقق التوافق بين متطلبات هذه الوحدات المكونة للجزء السوقي المختار، فقد يعتقد البعض أن تجزئة السوق هي خط فاصل بين المؤسسة والزبون، لكن تجزئة اليوم تتم من أجل فائدة المؤسسة والزبون على حد سواء⁽²⁾. وذلك من خلال تحسين جودة البيانات، تحديد الهوية (الاسم، اللقب، العنوان، الرقم السري، ...) وتوسيع كمية البيانات عن طريق ملفات خارجية أو عن طريق قنواتها الخاصة⁽³⁾.

- **ثانياً: معالجة البيانات:** تتضمن هذه المرحلة خمس عمليات رئيسية تستهدف جميعها التأكد من أن المادة الخام تتوافق تماماً مع معايير المدخلات (جودة البيانات المخزنة في قواعد البيانات) ويتم ذلك عن طريق⁽⁴⁾:

1. **توحيد شكل البيانات:** حيث تأتي البيانات المخزنة بأشكال مختلفة ومتباينة، الأمر الذي يتطلب توحيدها ووضعها في شكل موحد متعمد ومفهوم من قبل الجميع.
2. **التنميط:** من الضروري جدا تنميط خصائص البيانات بحيث تتوافق مع المواصفات المعيارية الداخلية والخارجية.
3. **إزالة البيانات (السجلات) المتباينة والمتفاوتة:** بمعنى استبعاد كافة البيانات الفردية من السجلات (المتناقضة والغير نافعة)، خصوصاً تلك البيانات التي تفتقر إلى الخصائص المتعارف عليها، وينبغي وضع معايير محددة لإزالة السجلات المتباينة والمتفاوتة (المختلفة) من مستودع البيانات (قواعد البيانات) - كأن يكون هناك اختلاف في سن زبون ما-.
4. **إزالة البيانات المكررة والمستنسخة:** بمعنى تشخيص وتحديد واستبعاد بيانات الزبائن المكررة والمستنسخة والدخيلة لأن بقاءها في مستودع البيانات يسبب ارتباكاً في العمل ويعطل عملية التدفق السليم للبيانات وقد يؤثر على نتائج التحليل، وتعتبر هذه العملية بمثابة نشاط حيوي من نشاطات نظام تخزين البيانات.

(1)- Peelen Ed & autres, Op-Cit, P 108.

(2)- براهيم عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 140.

(3)- Peelen Ed & autres, Op-Cit, P 149.

(4) - بشير عباس العلق: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2012، ص 328.

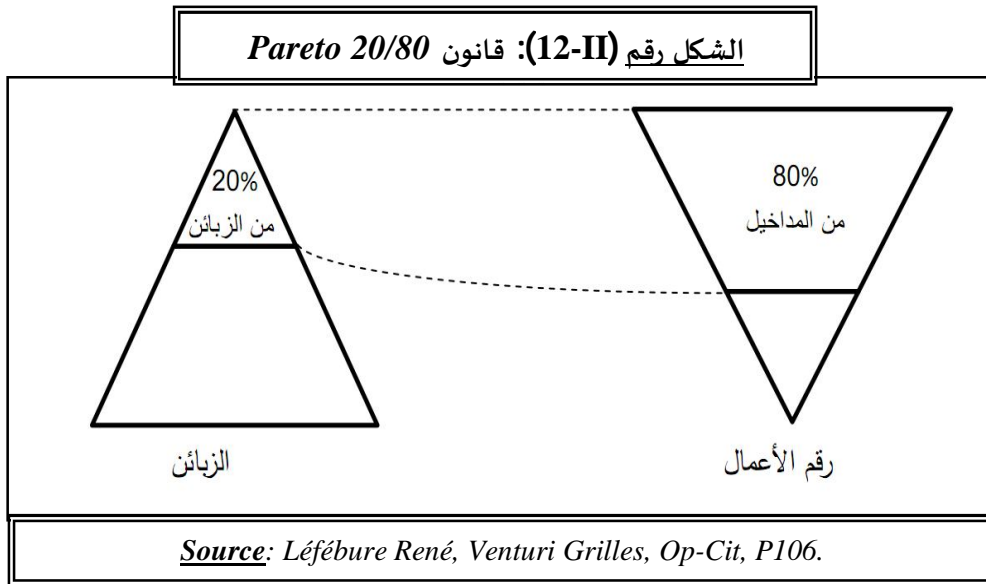
5. تحليل الإرتباطات أو تخصيص الأفراد لمجاميع أسرية: يعتبر أصحاب الأسر (Households) وحدة الهدف الطبيعية لبرامج التسويق، وليس الأفراد، وفي حالات كهذه، ينبغي تخصيص الأفراد لمجاميع أسرية باستخدام البرمجيات التي تبحث عن الخصائص المشتركة مثل الأسماء الأخيرة ومكونات العنوان وأرقام الهواتف، إذن يتم تحليل الإرتباط الموجود بين البيانات-المتعلقة بزبون واحد أو بعدة زبائن- وهذا ما يساعد على التنبؤ بالمنتجات التي يمكن أن تلي رغبات هؤلاء الزبائن.

- **ثالثا: تقسيم الزبائن:** يجب على المؤسسة أن تتجاوز فكرة تحقيق أعلى مستويات التكامل بين المؤسسة والزبائن بشكل مطلق، نظرا لوجود اختلاف أوجب ضرورة قياسه وتحديد معالم هذا الاختلاف، واكتشاف الزبائن الذين يتم من خلال التعامل معهم تحقيق عوائد الاستثمار⁽¹⁾. علما بأن تجزئة الزبائن تعد من أولى الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسة في إطار تطبيق سياسة كسب رضا الزبون ووفائه⁽²⁾.

لا يعتمد سلوك الزبائن على خصائصهم الشخصية فقط، بل يعتمد كذلك على العلاقات والتبادلات السابقة لهم مع المؤسسة، فعندما يتم بناء علاقة طويلة الأجل مع الزبائن، من الضروري أن تختار المؤسسة من بينهم المجموعة التي تستطيع إرضاءها بفعالية، لذلك لجأت المؤسسات إلى تقسيم زبائنهم وذلك بتجميع الأفراد الذين يحملون خصائص مشتركة في فئة واحد، وبهذا تحصل المؤسسة على مجموعات متجانسة من الزبائن. يعتبر تقسيم الزبائن من أهم مبادئ تسيير العلاقة مع الزبون، حيث يتم على أساس عدة معايير نذكر منها:

1. **التقسيم حسب رقم الأعمال:** ويعتبر أسهل التقنيات المستخدمة في تقسيم الزبائن، وهو يستند إلى قانون "Pareto 20/80"،

بحيث تتم تجزئة الزبائن تنازليا على أساس رقم الأعمال المحقق من خلالهم، ويمثل القسم الأول 5% أفضل زبائن المؤسسة، تليها 15% والتي تمثل الزبائن العاديين، فيما يمثل القسم الأخير 80% الزبائن الصغار⁽³⁾.

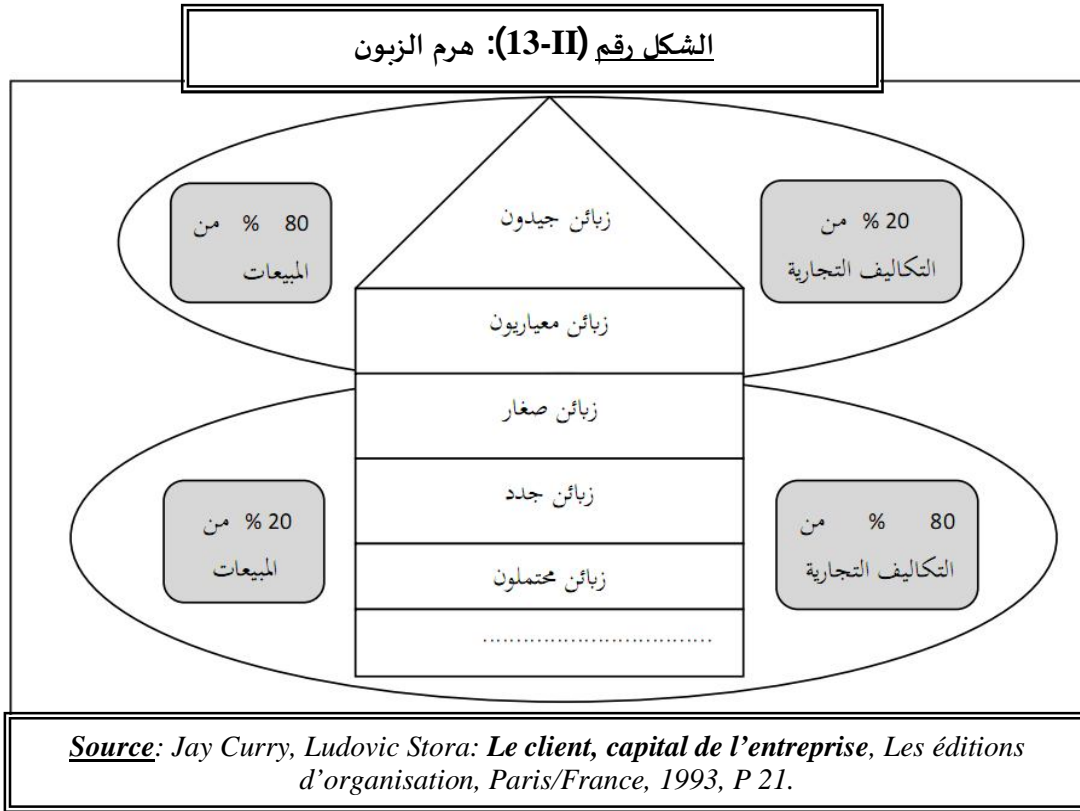


يقضي هذا التقسيم على أن 80% من مبيعات المؤسسة تحقق من قبل 20% من الزبائن (نسبة أفضل الزبائن 5%+ نسبة الزبائن العاديين 15%)، أما 20% الباقية من المبيعات فتحققها 80% من الزبائن الصغار، وعليه فإنه يجب على المؤسسة أن تحافظ على أفضل الزبائن 20% والذين يحققون أكبر نسبة من رقم الأعمال، ويمكن توضيح ذلك عن طريق الشكل الموالي:

(1) - براهيم عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 140.

(2) - حططاش عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 160.

(3) - Léfébure René, Venturi Grilles, Op-Cit, PP 116/117.



نستعمل هذا القانون: قانون "Pareto 20/80" لتحديد موضع الزبون بناء على رقم الأعمال المحقق معه، وفي حال أخذنا ما يساوي 30 % بشكل هرمي من مجموع الزبائن نكون أمام التحدث عن درجة عالية من الولاء ووجوب تنمية هذا المجال، ومن ثم في 10 % الأخيرة، نكون ملزمين بالرفع من مردودية هذا الجزء وبحسب نفس الترتيب كذلك، تستعمل هذه التجزئة بشكل خاص من قبل المؤسسات التي تنشط في القطاعات واسعة الاستهلاك مثل: "Danone - Nestlé - Unilever" من أجل تحقيق توازن بين الاستثمارات في سبيل الرفع من الولاء والتوجه نحو قيمة الزبون⁽¹⁾، حيث تنطلق التجزئة من فكرة أن الزبائن يمثلون قيما مختلفة بالنسبة للمؤسسة، وكذلك أن الاستهداف الفعال لهم لا يتم إلا بإدراك نقاط الاختلاف والتشابه بين سلوكهم وأمزجتهم الشرائية⁽²⁾.

2. التقسيم السلوكي: يعتبر المعيار السلوكي مهم لكونه الأهم من حيث القدرة على منح التميز في حالة تمكنت المؤسسة من فك

شفرته وتجاوز ما يكتنفه من صعوبة في جمع وتحليل للمعلومات الخاصة بهذا الجانب، خصوصا وأن قواعد البيانات كيفية من ناحية المنطلق، وهي طريقة لم يتم استعمالها فقط مع ظهور الوسائط التقنية وإنما منذ زمن بعيد استعمل هذا الأسلوب في طرق التموضع والتجزئة البنية على سلوك الزبون، فيتم الاعتماد على بطاقات الولاء التي تساعد المؤسسة في التوزيع ووضع مخطط للإنتاج والتخزين وتحديد هوامش الربح الخاصة بكل منتج ضمن التشكيلة⁽³⁾. يتم هذا التقسيم على أساس خصائص الزبائن التي تسمح للمؤسسة بتحليل سلوكهم الشخصي، وتتمثل في الخصائص في:

↳ العوامل الديموغرافية والجغرافية مثل: السن، الجنس والمنطقة الجغرافية.

↳ نمط المعيشة: يختلف نمط المعيشة من زبون إلى آخر بسبب اختلافات القدرات الشرائية والمكانة الاجتماعية لكل زبون.

(1) - براهيم عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 145.

(2) - حططاش عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 160.

(3) - براهيم عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 144.

للشخصية الزبائن، أذواقهم وقناعاتهم الشخصية.

3. التقسيم حسب طريقة (RFM) الحدائة-التردد-القيمة: تستخدم هذه الطريقة لتجزئة الزبائن إلى مجموعات كبيرة ومتجانسة

على أساس سلوكهم خلال عملية الشراء بهدف أظهار مدى ولائهم للعلامة من جهة، ومعرفة ما يرغب فيه الزبون لتكييف العروض حسب رغباته من جهة أخرى، وهي تأخذ بعين الاعتبار ثلاث متغيرات:

للحدائة "La Récence": تمثل تاريخ آخر عملية شراء قام بها الزبون لمنتجات المؤسسة.

للتردد "La Fréquence": تمثل عدد مرات اقتناء الزبون لمنتجات المؤسسة في فترة محددة.

للقيمة "Le Montant": تمثل قيمة النفقات الزبون على منتجات المؤسسة في الفترة الأخيرة.

والزبون الذي يحقق أحدث تاريخ شراء (R) وأكبر تردد (F) وأعلى رقم الأعمال (M) يعد أفضل الزبائن وبالتالي تعمل المؤسسة على كسب ولائه. ولعل المثال التالي يقدم شرح وافي لطريقة (RFM)⁽¹⁾:

للتاريخ آخر عملية شراء (الحدائة: R): الزبون منقط بـ 20 نقطة، مثلا في حالة الزبون اشترى منذ شهر إلى ثلاث أشهر، 10 نقاط

إذا كان قد أجرى صفقة ما بين ثلاث وستة أشهر ومنحه 3 نقاط مابين الستة أشهر والسنة وفي حالة أن آخر عملية شراء تجاوزت السنة فقط نعطيها نقطة واحدة، نشير أن هذه الطريقة تصلح بشكل خاصة من المنتجات واسعة الاستهلاك.

للتردد الشراء (F): تعتمد النقطة الممنوحة للزبون على حساب معين، فمثلا نتاج الضرب في أربعة لعدد الصفقات الفعلية مع الزبون خلال السنتين الأخيرتين دون أن تتجاوز النقطة النهائية العشرون.

للإجمالي الإنفاق (القيمة: M): يمكن أن نمنح النقطة الكاملة مثلا إذا كان مجمل المشتريات يصل إلى 10 بالمائة من إنفاقه في السنتين الأخيرتين مع مراعاة أن لا تتجاوز النقطة الممنوحة العشرون.

4. التقسيم حسب مفهوم التسويق واحد لواحد: بالتعرف على الاحتياجات والمتطلبات الفعلية لكل زبون على حدى، يتم تجميع الزبائن ذوي الاحتياجات المتماثلة في مجموعة للعمل على تلبيةها.

إذن، يشتمل تسيير على تقديم خدمات مناسبة ومخصصة للزبون وتسيير القيمة المالية للزبائن، وتخزين أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الزبائن وعن عاداتهم الشرائية، ولذلك كان من اللازم تقسيم الزبائن إلى فئات متجانسة وفق معايير مختلفة تسمح بإدارة مشخصة للعلاقة مع كل فئة واستهدافها بدقة متناهية⁽²⁾.

رابعا: تقييم فعالية العلاقة مع الزبون: من أجل تفعيل عملية اتخاذ القرارات التسويقية في المؤسسة، تعمل تسيير العلاقة مع

الزبون التحليلية على تقييم مدى نجاعه البيانات المجمعة حول الزبائن، ومدى إمكانية إقامة علاقة وطيدة معهم، وذلك من خلال⁽³⁾:

1. تحديد القيمة العمرية للزبائن العاديين لكل سنة.

2. تحديد القيمة العمرية للزبائن العاديين للسنوات المقبلة.

3. تحديد الأرباح الإجمالية ومعدل الاحتفاظ بالزبائن.

(1) - المرجع نفسه، ص 146.

(2) - حططاش عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 160.

(3) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص 323.

4. تحديد أرباح القيمة الحالية الصافية وأرباح القيمة الحالية الصافية التراكمية.

5. تقييم تأثير العمليات التسويقية على علاقات الزبائن من خلال تقييم عمليات البيع وفعالية الإستهداف واختيار الزبائن.

إذا المجال التحليلي يقصد به آليات تحليل المعطيات المتعلقة بالزبائن بصورة مباشرة أو غير مباشرة كالموردين، الشركاء وغيرهم، وهذه الآليات المعالجة للمعطيات تدار لأجل هدف بناء نماذج سلوكيات الزبائن، والمساهمة في عملية التجزئة والتجزئة الجزئية لخصائص الزبائن،..⁽¹⁾. هذا بالإضافة إلى أن هذا المجال التحليلي ومن وجهة نظر الزبون، يوفر خدمات توصيل أفضل، علاقة شخصية، حلول فعالة للمشاكل التي تواجه الزبون، هذه الأمور تعزز الرضا لدى الزبائن، ومن وجهة نظر المؤسسة فإن تسيير التحليلي للعلاقة مع الزبون تقوي تصميم البرامج البيعية لديها، تزيد الفعالية في برامج اكتساب الزبائن والحفاظ عليهم، وتضمن كل الأنشطة المعنية بتجميع المعلومات وتحليلها، والحصول على معرفة جديدة لتطوير العلاقة مع الزبون، وتشمل على كل العمليات التي تخزن البيانات في مستودع البيانات (*Data Ware House*) والتنقيب عن البيانات (*Data Mining*)، فتخزين البيانات هو إجرائية لتجميع المعطيات من مصادر مختلفة، متواجدة في أقسام المؤسسة، وتحويلها إلى معطيات متجانسة ومعلومات تساعد على اتخاذ القرار، كما تمكن جميع المستثمرين من الوصول إلى هذه المعلومات عن طريق تطبيقها، حيث يقوم بتخزين البيانات وتوفير أكبر قدر ممكن من المعلومات لجميع المستثمرين، وإعطاء صورة واحدة عن الزبون والتنبؤ بالمشتريات، أما التنقيب عن البيانات أي مناجم البيانات فهو إجراء لتجميع المعطيات من مصادر مختلفة، ولن تكون المعلومات التي قد تملأ مستودعات ووسائل تخزين البيانات في المؤسسات ذات قيمة تذكر إذا لم يتم صقلها على يد خبير بيانات محترف، حيث أنها إجرائية لاستخلاص مواصفات وتقديم معلومات جديدة لم تكن معروفة مسبقاً، كما تساعد على اتخاذ القرار بشكل أفضل، ويقوم هذا المجال ببعض تطبيقات التسويق الموجه، تجزئة السوق الاحتفاظ بالزبون.

الفرع الثالث: المجال التعاوني – (*CRM Collaboratif*)

تسمح تسيير العلاقة مع الزبون التعاونية باستعمال مجموعة من الأدوات التكنولوجية لتسهيل الاتصال بين المؤسسة وزبائنها والتعاون التجاري معهم ومع الموردين، والتكامل بين جميع وظائف المؤسسة من إمداد، إنتاج، توزيع...، فهي تشمل جميع قنوات التبادل ووسائل الاتصال المباشرة وغير المباشرة (بريد إلكتروني، الفاكس، الهاتف النقال...)⁽²⁾، والتي من خلالها يتم التحاور مع الزبون وجمع المعلومات اللازمة عنه وتخزينها، بهدف التحديد الجيد لاحتياجاته وتوقعاته.

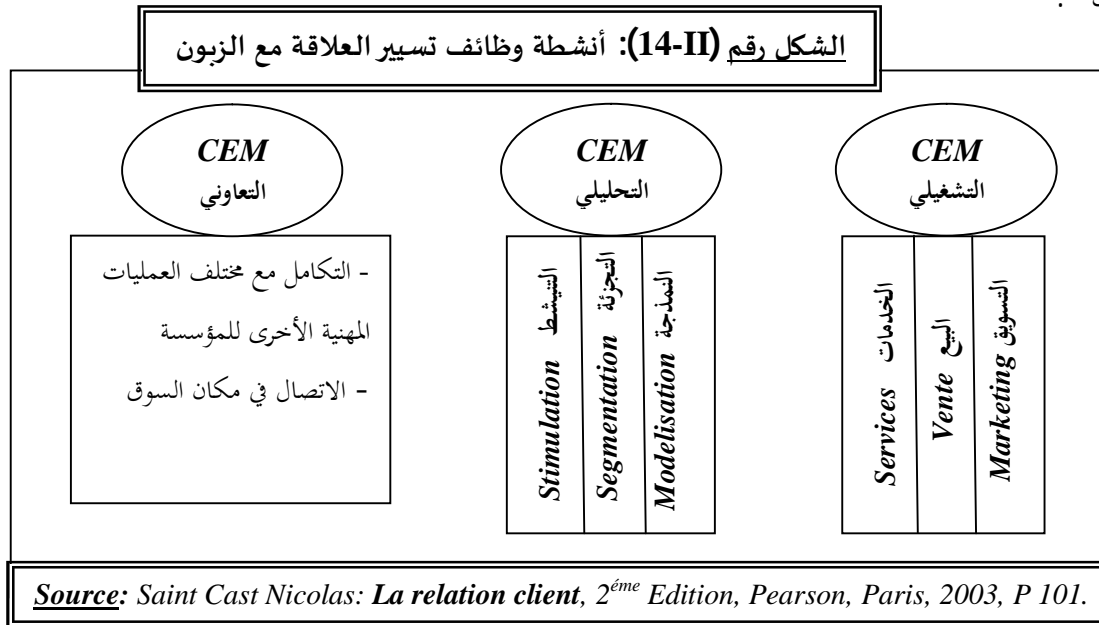
ويسمى بنظام التفاعل مع الزبون، وهو يعمل على التكامل مع مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة (المحاسبة، المالية، الموارد البشرية)، ويعمل على ربط مختلف قنوات التوزيع ونقاط الاتصال مع الزبائن، بل يعمل على تكامل قنوات الاتصال وتسهيلها وجعلها مباشرة ومتاحة، بهدف واحد هو خدمة المؤسسة الزبون، ومن أجل إنجاحها يجب أن تدرك المؤسسة أهمية تهيئة أفراد متخصصين ذوي خبرات تتوفر فيهم روح الفريق وحسن الإصغاء للزبون، كما أن البيانات والمعلومات الدائمة والكاملة حول الزبون عنصر هام في تسيير العلاقة معه.

وعليه فإن المجال التعاوني لتسيير العلاقة مع الزبون يعتمد على التفاعل المتعدد القنوات، والذي يهدف إلى أمثلة الاتصالات مع الزبائن، وتقديم أحسن رسالة تسويقية في الوقت المناسب وعن طريق القناة المناسبة. حيث يتم من خلالها تكامل كل قنوات الاتصال، كالهاتف،

(1) - حكيم بن جرو، مرجع سابق، ص ص 72/73.

(2) - *Saint Cast Nicolas: Organiser sa relation client aujourd'hui, Maxima, Paris, 2003, P 51.*

البريد، البريد الإلكتروني... إلخ أين يكون الهدف منها واحد وهو خدمة الزبائن عن طريق تسهيل عملية الاتصال وجعلها مباشرة أو متاحة في كل زمان ومكان⁽¹⁾.



من خلال الشكل يتضح لنا أن تسيير العلاقة مع الزبون هو عبارة عن نظام متكامل تشترك فيه مختلف الوظائف والمجالات، وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا والمؤهلات البشرية، قصد التعرف على حاجات ورغبات الزبائن وبناء علاقات طويلة الأمد معهم. ونلاحظ من جهة أخرى، أن كل مجال أو وظيفة من هذه المجالات والوظائف لتسيير علاقات الزبون له هدف ووسيلة ونتيجة، يمكن تضمينها بالجدول الآتي:

الجدول رقم (II-2): مجالات ووظائف تسيير العلاقة مع الزبون			
النتيجة	الوسيلة	الهدف	المجال
- تحسين عملية مواجهة الزبون.	- أدوات أتمتة قوي البيع، مراكز الاتصال، دعم خدمة الزبون، وأتمتة التسويق.	- تمكين موظفي المؤسسة من استرجاع المعلومات عن الزبائن من قاعدة البيانات عند الحاجة إليها.	المجال العملي أو التشغيلي (CRM Opérationnel)
- توليد لمحات أو نبذة مختصرة عن حياة الزبون، تحديد أنماط سلوكه، ومستوى رضاه، وتطوير استراتيجيات تسويقية وترويجية مناسبة.	- الاتصال بالزبائن بشكل عالي الشخصية، وتحليل بيانات الزبون المخزونة في قاعدة بيانات الزبون المركزية من خلال سلسلة من الأدوات التحليلية.	- تحسين مصادر المعلومات لتوفير فهم أفضل لسلوك الزبون، خلق علاقة مفيدة بين المؤسسة وزبائنها.	المجال التحليلي (CRM Analytique)
- الاتصال باتجاهين وعبر استخدام مزيجاً من قنوات التفاعل مع الزبون.	- التسويق عبر الانترنت ومراكز الاتصال.	- تقديم آليات للزبائن للتفاعل مع المؤسسة.	المجال التعاوني (CRM Collaboratif)
المصدر: هبة حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 72.			

⁽¹⁾ - حكيم بن جروة، مرجع سابق، ص ص 72/73.

تشير تسيير العلاقة مع الزبون إلى طريقة عمل المؤسسة باعتبار الزبون كزبائن مال (*Capital Client*)، أي كأصل أساسي من أصولها وكمورد للربح وأساس للميزة التنافسية المستدامة، وبذلك فإن تسيير العلاقة معه تستلزم المعرفة المعمقة والمركزة عنه، وموافقته في كل لحظة في رغباته ومطالبه، والالتزام بتطوير حاجاته⁽¹⁾. ومن هنا أصبحت قدرة المؤسسة على إنجاح طموحاتها الإستراتيجية تتعلق إلى حد كبير بالتكيف الدائم لما تعرضه من منتجات وخدمات مقارنة مع انتظارات السوق وطلباته، حيث يرى معظم الباحثين في هذا المجال أن إنشاء القيمة للزبون وبالتالي تحقيق رضاه يتعلق بالدرجة الأولى بجودة المنتجات والخدمات المقدمة، كل ذلك أدى بالمؤسسة إلى تبني إستراتيجيات فلسفة التوجه بالزبون، مع العلم أن هذا الإدراك يختلف من زبون لآخر وتبعاً للظروف والحالات، لأن ما يعتبر قيمة في نظر زبون ما قد لا يكون له أي قيمة لدى آخر، وحتى لدى نفس الزبون فما يمثل بالنسبة إليه قيمة اليوم قد لا يكون كذلك غداً.

بحيث تعرف إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون معالم التحول الحقيقي للممارسة التسويقية وتفعيل البعد التكنولوجي في الحصول على توافق بين أهداف الزبون والعمال في ظل إستراتيجية المؤسسة، ومن أجل هذا التفاعل يجب تهيئة الأفراد في هذا الاتجاه وتمكينهم من الاستفادة من نظم تسيير العلاقة مع الزبون وحثي ثمارها بتسليم قيمة حقيقية للزبون⁽²⁾.

المطلب الثالث: دور تكنولوجيا في تسيير العلاقة مع الزبون داخل المؤسسة

لقد أدى ظهور مجتمع المعلومات وبناء اقتصاد جديد إلى حاجة المؤسسات لزيادة تقرّبها من زبائنها بغرض التطوير والتحديث، حيث نجد أن تسيير العلاقة مع الزبون بهذه المؤسسات كغيرها من الوظائف معنية بهذا التغيير، خاصة فيما يتعلق بطرق وإجراءات (معاملات) التسيير والاتصال، والتي ستتأثر حتماً من خلال استخدامها لهذه التكنولوجيات الحديثة، باعتبار أنها تسمح بمعالجة أفضل للمعلومات بين المؤسسة ومحيطها الخارجي المتمثل خاصة في الزبون، ونظراً لأن تكنولوجيات الانترنت تلعب دوراً هاماً في تسيير علاقات الزبائن خاصة فيما يتعلق بذكاء الأعمال، أصبح تسيير العلاقة مع الزبون في المؤسسة المبني على التكنولوجيا جزءاً أساسياً للأداء الناجح لتسيير وتوطيد هذه العلاقة. إن دمج هذه التكنولوجيا مع تسيير العلاقة مع الزبون هي القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستخدام تشكيلة واسعة من الوسائل التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون، أنها تمثل تقنية اتصال تضمن الاتصال المستمر بين طرفين أو أكثر⁽³⁾، ولهذا تبذل المؤسسات جهوداً تسويقية وإنتاجية مختلفة الأنشطة مستخدمة بذلك أحدث التقنيات والتكنولوجيات بهدف التقرب أكثر من الزبائن وتشجيعهم على التجاوب مع ما تقدمه من خدمات ومنتجات، وأدركت بذلك أن عليها اقتحام عالم التكنولوجيات الحديثة خاصة في ميدان الاتصال.

الفرع الأول: الدور العام لتكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على المؤسسة

إن التحولات الحاصلة في الفلسفة التسويقية تجاه الزبون الذي أصبح القوة الراجحة في المؤسسات، من خلال جودة تسيير العلاقة معه، ظهرت تقنيات جديدة والمتمثلة في تعميم استخدام التكنولوجيات الحديثة للاتصال (الانترنت) في مختلف المجالات وخاصة في مجال التسويق، حيث أن مفهوم تكنولوجيا الانترنت بالنسبة للمؤسسة لا يعد حديثاً في حد ذاته، وما يمكن اعتباره حديثاً هو توسع استخدامها في مجال

(1) - Saint Cast Nicolas, Op-Cit, P 09.

(2) - براهيم عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 51.

(3) - هبة داؤد، مرجع سابق، ص 35.

المؤسسي واعتمادها بدرجة كبيرة على العمل الشبكي، إذ تتضمن هذه التكنولوجيات جميع الاستعمالات من حواسيب، شبكات اتصال وأجهزة تداول المعلومات سلكية ولاسلكية، وهي تستخدم بغرض أداء مختلف المهام الرامية إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

وبالتالي فإن تكنولوجيات المعلومات والاتصال بالنسبة للمؤسسة هي تلك الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات والتي تساعد الإدارة على استخدام المعطيات والبيانات المدعمة لاحتياجاتها في اتخاذ القرارات، وللقيام بمختلف العمليات التشغيلية في المؤسسة، وذلك عن طريق تحويل، تخزين ومعالجة كل أنواع المعلومات (نصوص، صور، صوت،...) في شكل معطيات رقمية موحدة، وبثها بسرعة الضوء في كل أنحاء العالم باستخدام الشبكة العالمية إنترنت، كما يمكنها ترجمة المعلومات المستقبلية، وتحويلها إلى الشكل المرغوب فيه (نصوص، صور، صوت،...)، فضلا عن تغيير طرق الاتصال داخل الإدارات.

لقد أضحت هذه التكنولوجيا بكل أشكالها ضرورة ملحة في الوقت الحاضر، وهذا راجع لدورها الفاعل والمؤثر في مختلف المجالات، فكلما زادت انتشارا واستخداما، كلما زادت تطورا واستحداثا، ومع تطور الوسائل الإلكترونية واستعمالا في المعالجة الرقمية للبيانات، زادت أهمية هذه التكنولوجيا حتى صارت إلى ما هي عليه الآن، وهي تنقسم إلى قسمين أساسيين:

- **أولاً: تكنولوجيا تشغيل أو استغلال المعلومات:** ويشمل هذا القسم الوظائف التي تتناول معالجة المعلومات، بمعنى حجزها، إنتاجها، تخزينها واسترجاعها، ويعتمد تشغيل واستغلال المعلومات على الحاسوب، وهو عبارة عن آلة إلكترونية تقوم بالمعالجة الآلية للمعلومات، ويتكون من عدة وحدات أساسية وأجهزة محيطية (*Les Périphériques*)⁽¹⁾. والتي تعتبر الأساس في إنجاز عمليات التشغيل في المؤسسات وتدعيم قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات، ويتمثل المحور المركزي لهذا الفرع في تطبيقات الإعلام الآلي بأشكاله المختلفة.

- **ثانياً: تكنولوجيا نقل وإيصال المعلومات:** يهدف نظام الاتصالات إلى نقل المعلومات بشكل إلكتروني عبر مسافات بعيدة، ويتكون من مرسل يقوم بتهيئة المعلومات ونقلها إلى الوسط الذي ينقل المعلومات إلى المستقبل، والذي بدوره يقوم باستلام الإشارة وتحليلها وعرضها، ولا يمكن أن تتم عملية الاتصالات بين مختلف الحواسيب دون أن تكون مرتبطة فيما بينها عن طريق ما يسمى بشبكة الحواسيب، والتي تعتبر أول نظام اتصالات وضع لربط الحواسيب مع بعضها البعض بغرض الاستفادة من المعلومات الموجودة بها، وكذلك الربط بين مختلف مواردها، ذلك أن الشبكات قد وضعت مبدأ جديدا وهو الاتصال بدلا من الانتقال⁽²⁾.

إذ يمثل هذا الفرع عملية نقل وإيصال المعلومات التي تم تشغيلها بين المواقع المتباعدة للحواسيب أو بين الحواسيب ووحداتها الطرفية البعيدة وذلك باستخدام تسهيلات الاتصالات عن بعد (*Télécommunication*). في هذا السياق عرفت تكنولوجيا المعلومات على أنها استخدام الحاسبات والبرمجيات والبنية الأساسية الداعمة لإرسال واستقبال ومعالجة وتخزين المعلومات بصورها المختلفة (نصية، صوتية)⁽³⁾.

وتتشكل الشبكة من ربط مجموعة أجهزة معلوماتية باستخدام وسائط الاتصال (*Transmission Media*)، لتبادل المعلومات والبيانات بين نظم الأجهزة المرتبطة فيما بينها، ويمكن تصنيف شبكات الحواسيب بالاعتماد على المعايير التالية: المدى الجغرافي الذي تغطيه الشبكة، الاستخدام في المؤسسات الخاصة، كيفية توزيع المهام بين الحواسيب على الشبكة والبنية التي على أساسها توصل الحواسيب بالشبكة.

(1) - نوفل حديد: تكنولوجيا الانترنت وتأهيل المؤسسة للإندماج في الاقتصاد العالمي، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 53.

(2) - المرجع نفسه، ص 58.

(3) - بعبطيش شعبان، بحة عيسى، مرجع سابق، ص 186.

وعليه ساهم تطور هذه التكنولوجيا في ظهور مفهوم جديد للحاسوب وذلك بعد إضافة مهمة إيصال المعلومات إلى وظيفته الأساسية والمتمثلة في معالجة المعلومات، وهو ما انجر عنه رفع كفاءة الشبكات، ومكن من تسييرها والولوج إلى مواردها بأكثر فعالية من خلال الاعتماد على تكنولوجيا الانترنت⁽¹⁾.

من خلال كل ما سبق يمكننا القول بأن الخاصية الأساسية في التكنولوجيات الحديثة للانترنت هو ارتباط تكنولوجيات الإعلام الآلي مع تكنولوجيات الاتصالات السلكية واللاسلكية، وكذا السمعى البصري بمعنى أحر، هو الجمع بين النص والصوت والصورة. ويتطلب ذلك توافر الآتي (2):

لل تجهيزات والمعدات اللازمة للاتصالات الصوتية والمرئية.

لل التطبيقات التقليدية للحاسب والتي تشمل تخزين البيانات والبرامج وذلك لإدخال ومعالجة البيانات واستخراج المعلومات.

لل مستخدمين للحاسبات الشخصية والبرامج.

لل شبكات المعلومات وجميع التجهيزات الخاصة بالاتصالات وشبكات الخدمات الرقمية (ISDN) والشبكات الذكية.

لل التجهيزات اللازمة لإقامة المؤتمرات المرئية عن بعد (Vidéo Conférence)

لل تنمية المهارات البشرية من خلال توفير مدرين على درجة مرتفعة من الكفاءة.

وتعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال حتمية على المؤسسات فرضتها التطورات الحاصلة في ظل اقتصاد المعرفة، والذي فرض على المؤسسات إما مسايرة الواقع الجديد أو الاضمحلال والتلاشي، فقد مست هذه التطورات جل مجالات عمل المؤسسات، فتسيير وتشغيل نظام المعلومات التسويقية بكفاءة وفعالية يستلزم توفير البيئة التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال والمتمثلة في الوسائل المادية والشبكات والبرامج والموارد البشرية⁽³⁾.

قدمت التكنولوجيا الكثير للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها والوصول إلى ولاء زبائنها، غير أن المبدأ الاقتصادي القائل بأن نسبة المخاطرة في المشروع تزداد بزيادة الاستثمار مطبق كذلك في التكنولوجيا ولكن مع الزبون، حيث أن السعي للحصول على الزبون باستعمال مكثف للتكنولوجيا والتي قد تكون غير سليمة وغير صحية سواء على الإنسان أو البيئة ترفع من إمكانية صدور ردة فعل سلبية من قبل الزبون، ذلك أن للتقدم العلمي مخاطر لا يمكن للمنتج التنبؤ بمحوثها عند تصنيع المنتج وتسويقه، إما لأن المعطيات العلمية المعروفة في هذا الوقت لم تكن لتسمح باكتشافها أو لأن المخاطر ترتبط بظروف شخصية، أو استثنائية⁽⁴⁾.

وعلى الرغم من الدور المحوري الذي تؤديه التكنولوجيات والحلول في تنفيذ مبادرات تسيير العلاقة مع الزبون، إلا أنه يجب النظر إلى التكنولوجيا على أنها أداة عمل فقط، في حين يجب النظر إلى تسيير العلاقة مع الزبون على أساس أنها فلسفة إدارية وإستراتيجية عمل للمؤسسات الحديثة، بمعنى أحر، الإستراتيجية والثقافة التنظيمية والفلسفة الإدارية الجديدة يجب أن تسبق الأداة⁽⁵⁾.

(1) - نوفل حديد، مرجع سابق، ص 66.

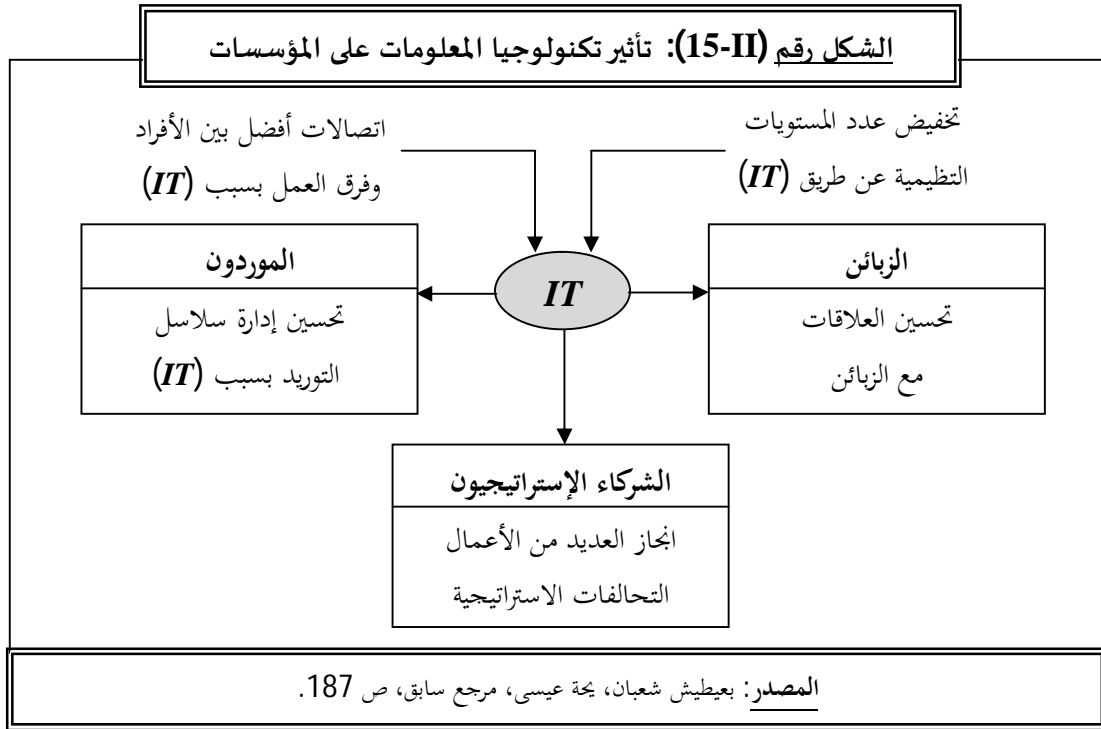
(2) - بعيطيش شعبان، مجلة عيسى، مرجع سابق، ص 186.

(3) - سبع حنان، مرجع سابق، ص 79.

(4) - براهيمى عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 23.

(5) - حططاش عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 166.

في هذا السياق أشار "الدكتور فريد النجار (2004)" إلى أن التكنولوجيا المعلومات تؤثر على المؤسسات وتعمل على تحسين العلاقات مع الموردين والزبائن، ويوضح الشكل الآتي كيفية تحقيق التحسن في هذه العلاقة:



من خلال الشكل السابق يتضح أن استخدام تكنولوجيا المعلومات (*IT*) يعتمد على المشاركة في المعلومات بين الزبون المورد، حيث أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دورا هاما في تحقيق نوع من التوازن بين المؤسسة ومورديها وكذلك الزبائن، فتحقيق بذلك ميزة تنافسية، وتحفظ على استثماريتها من خلال تغيير وتطوير خط العلاقة مع كل الأطراف⁽¹⁾.

إن الاهتمام بتسيير العلاقة مع الزبون لم يكن يرقى إلى ما هو اليوم قبل الثورة التكنولوجية الرقمية التي شهدتها أواخر القرن الماضي⁽²⁾. وذلك بالنظر إلى الوقع الكبير والتأثير الجوهرى الذي أحدثته على جميع نشاطات مؤسسات الأعمال بشكل عام، وعلى عمليات التسويق بشكل خاص التي تدعمت بوسائل وتحسينات مهمة في مجال معالجة البيانات والعمليات والاتصال بالزبائن وتعظيم دورهم في عملية اتخاذ القرارات التسويقية... فأصبحنا أمام ما يعرف اليوم بكـ "التسويق الذكي (*Intelligent Marketing*)" المتميز بفعاليتها من حيث التكلفة، وتكيفه وفقا لحاجات الزبائن وظروفهم الخاصة وتفاعله معهم⁽³⁾.

إن تكنولوجيا المعلومات قد تساعد في إحداث تسارع في وتيرة العلاقات الإلكترونية بين المؤسسات، فهي بذلك تحقق أكبر المكاسب من خلال إستراتيجية العلاقات الإلكترونية. مما سبق يمكن القول أن⁽⁴⁾:

للتكنولوجيا المعلومات تجعل تفاعل الزبائن مع المؤسسة أكثر سرية وشخصية وأمنا.

(1) - بعيطيش شعبان، بحة عيسى، مرجع سابق، ص 187.

(2) - Jean Supuzet: *le management de la performance durable*, Editions d'organisation, Paris/France, 2002, P 49.

(3) - حططاش عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 166.

(4) - بعيطيش شعبان، بحة عيسى، مرجع سابق، ص 188.

للم تكنولوجيا المعلومات تسمح بالتقديم الفوري والسريع للخدمات.

للم تكنولوجيا المعلومات تسمح للزبائن بالحصول على أكثر قرد من المعلومات قبل عملية الشراء.

للم تكنولوجيا المعلومات تسمح بتقديم شيئا جديدا تماما للزبائن.

يمكن أن تزيد التكنولوجيا من الحصة السوقية للمؤسسات الأكثر نجاحا في تسيير علاقات ناجحة مع زبائنهم المتميزين، ومع وجود القدرات والإمكانات التكنولوجية تستطيع المؤسسات التحكم في الأسواق، وذلك بتقديم الخدمة الأجود والإمام التام بالتاريخ الشرائي للزبائن وبتحقيقات ورغباتهم وتقديم ما يناسبهم، وأيضا من خلال تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، وسرعة تسليم المنتجات وتقليل أوقات التصنيع والتأخيرات في العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها، كما ينجر عن زيادة الخدمة المقدمة للزبون نتيجة للإبداع التكنولوجي زيادة ولاء الزبائن للمؤسسة أو كسب زبائن جدد على حساب المنافسين، وبالتالي إيجاد فرص جديدة لزيادة مبيعاتها وأرباحها، مما يعمل على ارتفاع حصتها السوقية⁽¹⁾.

الفرع الثاني: الأدوات التكنولوجية لتسيير العلاقة مع الزبون

إن تكنولوجيا المعلومات هي أحد العوامل الرئيسية التي تساعد في تطوير الأداء المؤسسي، حيث تعتمد المؤسسات على مجموعة من التقنيات والأدوات التكنولوجية التي تساهم بشكل فعال في التعرف على زبائنهم الحاليين والمحتملين، ويستغل تسيير العلاقة مع الزبون التكنولوجية لجمع ومعالجة وتحليل البيانات المتعلقة بالزبائن، وتفسير سلوكهم بغرض التحديد الجيد للفئة المستهدفة، وتطوير نماذج التنبؤ والاستجابة للتواصل بشكل فعال ضمن الوقت المحدد، وإيصال المنتج وتحسين الخدمة للزبون بشكل فوري، والمساعدة على إنشاء صورة متكاملة عن المؤسسة لزبائنهم، وهذا ما تتميز به هذه التقنيات والأدوات عن سابقتها الأدوات المستخدمة في التجارة التقليدية، حيث تستعمل تطبيقات للتواصل مع الزبون بشكل تلقائي، أو باستخدام تقنية خدمة الزبون لنفسه، وتمثل هذه الأدوات في:

- **أولا: الأدوات العملية:** يركز تطبيق مفهوم تسيير العلاقة مع الزبون على مجموعة من الأدوات التي تساعد على الاتصال اليومي مع

الزبون، والمتمثلة أصلا في تكنولوجيا المعلومات والانترنت التي تهدف إلى زيادة التفاعل بين المؤسسة وزبائنهم، وهي تتمثل في:

1. **أتمتة قوى البيع:** (*Sales Forces Automation «SFA»*): وهي تمثل البرمجيات التي يمكن أن تسيير تلقائيا العمل التجاري

للباعين، حيث يكن استعمالها عن طريق مختلف الأجهزة الإلكترونية كالهواتف المحمولة والحواسيب المحمولة وحواسيب الجيب⁽²⁾.

تساعد برمجيات أتمتة قوى البيع على زيادة مردودية المؤسسة وذلك بالتركيز على أفضل الزبائن، الذين يكون احتمال ولائهم للعلامة مرتفعا، من خلال تقديم معلومات حول الزبائن الحاليين والمحتملين وعن المنتجات كذلك، وتمثل مهمة برمجيات أتمتة قوى البيع في جمع المعلومات حول المشتريات السابقة لزون معين وذلك لمساعدة البائعين على شخصنة نصائحهم المقدمة لذلك الزبون⁽³⁾.

إذن هي عبارة عن برمجيات الإعلام الآلي التي تساعد في إعطاء عمليات البيع صفة آلية من أجل تقصير دورة البيع وزيادة مردودية عملية البيع، كما تسمح للمؤسسة بتخطيط وتسيير عمليات الاتصال من خلال دورة البيع التي تتضمن وظيفة مساعدة الزبون، كما

(1) - بن هو نجا، مرجع سابق، ص 134.

(2) - Hamon Carole, Lézin Pascal, Toullec Alain: *Gestion de clientèle*, Dunod, Paris, 2004, P 18.

(3) - Laundon Kenneth, *Op-Cit*, P 355.

تحسن هذه البرمجيات من برامج الاتصالات التسويقية وتعطي الدقة لعملية التنبؤ بالمبيعات، وتسمح التطبيقات الآلية لقوى البيع بما يلي (1):

• تسيير المبيعات وحسابات الزبون.

• تسيير برامج الزبون الخاصة.

• إرسال نتائج وتقارير الأنشطة إلى مخزن المعلومات ليحري استخدام هذه المعلومات على مستوى كافة أقسام التسويق والبيع.

• توفير سجلات محدثة عن الزبون الحالي والمحتمل هذا ما يساعد مقدمي الخدمة في تفعيل العلاقة مع الزبون.

2. أدوات تسيير العلاقة: وهي تمثل الأدوات التي تسيير الاتصال مع الزبون من خلال قنوات متعددة، حيث تشكل مصدرا هاما لجمع

البيانات، ونذكر منها:

• **تكنولوجيا مراكز الاتصالات: (Les centres d'appels):** هي عبارة عن مكاتب مركزية لتلقي وإيصال الطلبات المقدمة عبر

الهاتف، وتمثل مهمتها في تسيير الزبائن الحاليين والمحتملين للمؤسسة عن بعد (2). كما يعرف مركز الاتصال على أنه وحدة مكونة

من مجموعة استشارية مكلفة بتسيير اتصالات الزبائن الحاليين والمحتملين عبر الهاتف، أنه مجموعة وسائل بشرية تنظيمية وتقنية

للاستجابة لطلبات الزبائن المختلفة (3). وعليه فإن مركز الاتصال هو مكان بين المؤسسة وزبائنها، حيث يمكن من إقامة حوار وبناء

الثقة بين الطرفين، وتمثل وظائفه الأساسية في الاستماع إلى الزبون الذي يقوم بالاتصال من أجل الحصول على معلومات حول

المنتج أو نقاط البيع، الأخذ بعين الاعتبار شكاوى الزبائن وملاحظاتهم حول منتجات وخدمات المؤسسة، وتقديم الإجابات

السريعة والفعالة لأسئلتهم المختلفة (4).

يعتبر مركز الاتصال (**Contact Center**) من الأدوات هامة المستخدمة في مجال تسيير علاقات الزبائن بغرض توطيد العلاقة معهم،

ومما يزيد في تفعيل أدائها هو استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من بينها نظام الخادم الصوتي التفاعلي (**Le système de**

Serveur vocale interactif)، هو عبارة عن نظام لمعالجة الاتصالات المتأتية من الزبائن، والذي يقوم باستقبال المكالمات تلقائيا، ومن

بين مميزات أن مزود بتكنولوجيات تسمح بتوجيه جملة المتصلين إلى الخدمة المطلوبة من خلال نظام الخادم الصوتي التفاعلي (**SVI**)، الذي

يتيح للمتصل عدة خيارات، يلعب هذا النظام دورا هاما في معالجة الاتصالات بكفاءة عالية وبتكلفة منخفضة، عن طريق الموزع التلقائي

للاتصالات (**Distribution automatique d'appel**)، والذي يوجه المكالمات حسب الترتيب إلى أحد الأعوان المتاحين للإجابة

عنها، حيث يصل الزبون مباشرة بالشخص المناسب لتقديم الخدمة المطلوبة، ويمكنه بذلك معالجة أكثر من اتصال في الوقت نفسه دون

حدوث إي ازدحام، كما تتضمن مراكز الاتصالات أجهزة حواسيب وأجهزة هواتف موصولة بمحولات إتصالية هاتفية كبيرة.

ومن أبرز القطاعات التي تستخدم نظام الخادم الصوتي التفاعلي (**SVI**) قطاع الاتصالات الهاتفية، حيث تضمن تكنولوجيا تكامل

هاتفية الحاسب* عمل مراكز الاتصالات بصفة متكاملة مع نظام معلومات المؤسسة، أصبحت هذه التكنولوجيات من التقاليد الضرورية

البسيطة والمعهددة، حيث أن هذا النظام المتكامل يساعد بوضع مجموعة من الأرقام الهاتفية تحت تصرف الزبائن لتلبية مختلف المتطلبات

(1) - بن حو نجة، مرجع سابق، ص 128.

(2) - Hermel Laurent: *Centre d'appel centre de relation client*, Afnor, France, 2005, P 05.

(3) - Alard Pierre, Damien Dirringer, *Op-Cit*, P 43.

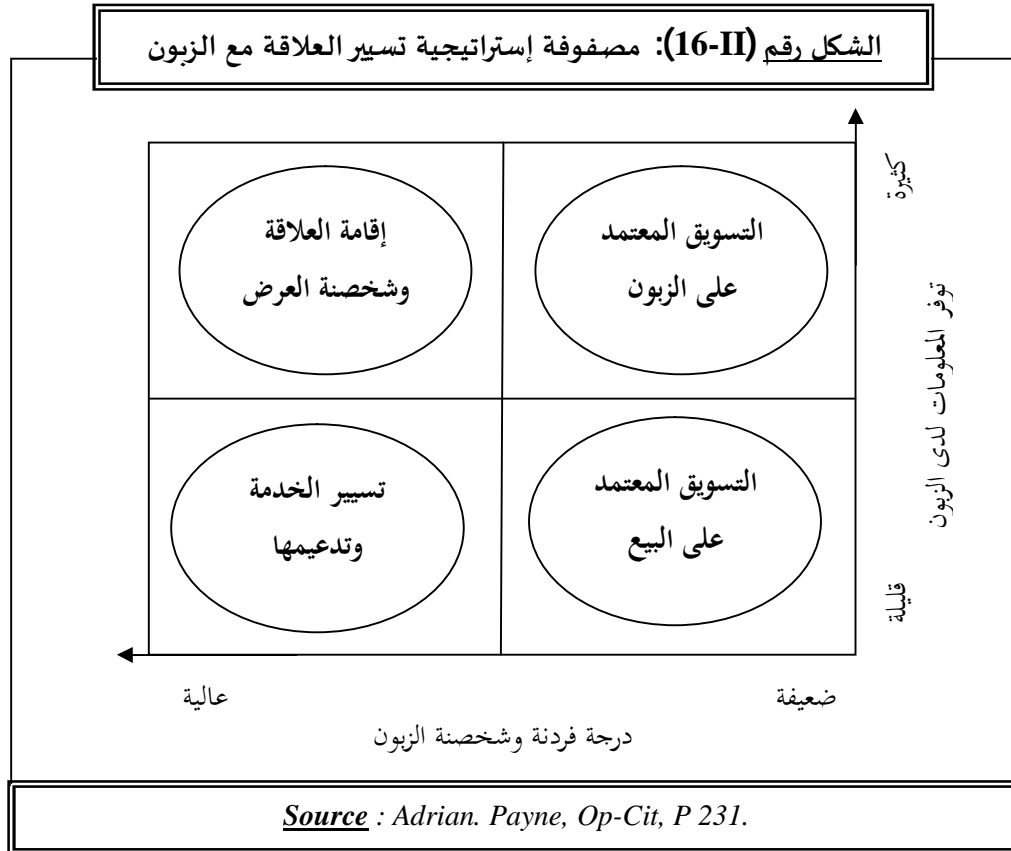
(4) - Hermel Laurent, *Op-Cit*, P 09.

* - «CTI»: *Computer Telephony Integration, en français: Couplage Téléphonie Informatique*

وتقدم الخدمات بشكل آلي وفي كل وقت، ويسمح بالتعريف بالزبون من خلال مكالمته الهاتفية، ومن تم الحصول آليا على كل البيانات المتعلقة به وذلك مباشرة على حاسوب مستقبل المكالمات، وكل تعديل لتلك البيانات يدمج آليا بقاعدة معطيات الزبائن. ولقد أصبحت الإنترنت بالنسبة للكثير من المؤسسات أداة هامة لدعم مركز الاتصال وتفادي الازدحام الذي قد يحدثه الكم الهائل من الاتصالات الهاتفية، كما أنها أداة اقتصادية هامة، حيث تعالج بعض المؤسسات 75% من اتصالات زبائنها عن طريق الإنترنت، مما يسمح لها باقتصاد ملايين الدولارات سنويا، وذلك بمجرد تزويد موقع المؤسسة بخدمة "call me" التي تسمح للزبون بأن يكون في اتصال مباشر بمجرد نقرة واحدة على زر "الماوس"⁽¹⁾.

للشخصنة: ترتبط برؤية المؤسسة على تسيير معرفة الزبون الأمر الذي يسمح لها بالتعلم من الأخطاء السابقة إن وجدت، وتوليد معارف جديدة تمكن من تطوير منتجات وخدمات حسب حاجات ورغبات الزبائن، وتزداد شخصنة العرض والطلب أهمية إذا ما اقترنت بكبار الزبائن، الذين يمثلون الجزء الأكبر من الحصة السوقية، فتعمل إدارة المؤسسة على توفير حاجات ورغبات وتطلعات الزبائن، والعمل على تقديمها في أحسن وجه ووقت سريع ومعاملة كل زبون على حدا، كل هذه الظروف تساهم بشكل كبير في المحافظة على الزبائن الموالين للمؤسسة واستقطاب زبائن جدد⁽²⁾.

يعتمد توجه المؤسسة نحو الصيغة العلاقية على درجة الشخصنة* والفردنة المعتمدة مع الزبون، وعلى درجة توفر المعلومات، كما يبين ذلك الشكل الموالي:



(1) - Alard Pierre, Damien Diringier, Op-Cit, P 47.

(2) - سيع حنان، مرجع سابق، ص ص 129/128.

* - الفردنة أو الشخصنة ترجمة لكلمة: **Personnalisation** ويقصد بها: إضفاء طابع الفردية على شيء ما تسويقيا تعني تقديم عرض خاص لكل زبون.

تسعى المؤسسات لبيع المنتجات لأكثر عدد ممكن من الزبائن عن طريق التسويق والاتصالات الجماعية (*Marketing de Masse*)، مما يسمح بتنميط العرض لتخفيض تكاليف الإنتاج، وبالتالي تخفيض أسعار البيع لضمان أكبر حجم ممكن من المداخيل، حيث تتوفر المؤسسة على مجموعة من الأدوات التي تسمح بالتعرف على كل زبون على حدة، ومن ثم تقديم العروض التي تلبي احتياجاته يعني تطبيق مبدأ مفهوم التسويق واحد لواحد، إلا أنها تسعى تدريجياً (خاصة عند قلة زبائنها وأهميتها) لتمييز منتجاتها من حيث خصائصهم وهذا ما يعرف بشخصنة العرض أو شخصنة التسويق (*Marketing Personnalisé*).

تتم الشخصنة على أساس إما حجم التكاليف أو طبيعة المنتج، حيث تنقسم الشخصنة من حيث حجم التكاليف إلى (1):

أ. **شخصنة المنتج:** وتعرف على أنها تصميم منتجات تلائم طلبات كل الزبائن وتوقعاتهم، أما التفاعل معهم فيتم بإفرادهم الرسائل والخدمات لتطوير علاقة فردية تفاعلية، وخاصة مع تطور وسائل الاتصال، ولا تركز فقط على جذب الزبائن وإنما المحافظة عليهم وتنمية علاقات فردية معهم.

ب. **الشخصنة ذات الحجم:** وهي تلبية طلبات كل زبون على حدة بتحضير حجم كبير من تكييف فردي للمنتجات والعمليات التسويقية تتشارك فيها الكثير من أنظمة الإنتاج.

بينما تنقسم الشخصنة من حيث طبيعة المنتج إلى:

أ. **شخصنة تجميلية:** وهي وضع تحسينات بسيطة على مظهر المنتج ليتوافق مع رغبة الزبائن.

ب. **شخصنة جوهرية:** وتعني تبني خصائص جوهرية في المنتج لا تدركها العين، إذ تصمم لكل المنتجات نفس المظهر ولكن في داخلها خصائص خاصة بكل زبون أو شريحة من الزبائن.

ج. **شخصنة بالمشاركة:** حيث يكيف جوهر المنتج ومظهره التجاري حسب رغبة الزبون، بإجراء حوارات دائمة معه ليساعد المؤسسة على تحديد حاجاته بدقة، ورغم أنها مكلفة إلا أنها الإستراتيجية المختارة من طرف الكثير من المؤسسات الكبيرة لتكييف المنتجات وتقليص تكاليف التخزين، كطريقة مؤسسة (*Dell*) العالمية في الإنتاج حسب الطلب وفي وقت قصير.

د. **شخصنة تكييفية أو معيارية:** وهي عكس الشخصنة بالمشاركة، بحيث تعرض المؤسسة منتجا معياريا ذو عدة استعمالات في عدة ظروف خاصة، فيختار الزبون ما يتلاءم وحاجاته.

3. أتمتة التسويق: (*Automatisation de Marketing*): وهي عبارة عن الأدوات تألية النشاطات التسويقية، مثل متابعة

مخططات العمل التسويقية، تسيير الحملات الترويجية.... الخ، تستهدف زبائن حاليين أو المحتملين بشكل آلي، بالاعتماد على قاعدة البيانات التسويقية. تسمح أتمتة التسويق لمسؤولي التسويق في المؤسسة بالتعرف أكثر على زبائن المؤسسة والإعداد الأحسن للحملات التسويقية بالإضافة إلى قياس النتائج بطريقة أفضل (2).

- ثانياً: أدوات ذكاء الأعمال: ويقصد بذكاء الأعمال هو مجموعة الأدوات تعمل على استخراج المعرفة من قواعد البيانات، بحيث

تمكن هذه المعرفة المؤسسة من اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية بالنسبة للمستويات الإدارية، كما يساعد نظام ذكاء الأعمال على تحليل البيانات المستقاة من مصادر داخلية أو خارجية وتقديمها في شكل معلومات، بالإضافة إلى أنه يمكن لذكاء الأعمال المؤسسات من

(1) - بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص 370.

(2) - نوفل حديد، مرجع سابق، ص 148.

الحصول على المعلومات الدقيقة والخاصة والمخبأة ضمن كم هائل من المعلومات المتنوعة، أيضا عرف ذكاء الأعمال بأنه مجموعة مكونة من وسائل تكنولوجية وإجراءات ضرورية تستخدم في تحويل البيانات إلى معلومات، والمعلومات إلى المعرفة، والمعرفة إلى إنجازات⁽¹⁾، وهي تتضمن:

1. استكشاف البيانات: (Data Mining): بدأ انتشار مصطلح استكشاف البيانات تقريبا منذ سنة 1995، بالرغم من أن

التقنيات التي يقوم عليها كانت تستخدم قبل ذلك بعدة عقود، فهو يستخدم نفس التقنيات الإحصائية والرياضية التقليدية ولكن بصفة مطورة وآلية، كما يعتمد على الذكاء الاصطناعي والتفكير الاستكشافي، وذلك ليستطيع معالجة تلك الأحجام الكبيرة والمتزايدة من البيانات⁽²⁾. ومن أجل تكوين معرفة صحيحة عن الزبون لا بد من تكوين قاعدة بيانات حول الزبائن وتحليلها من أجل اتخاذ القرارات على أساس هذا التحليل⁽³⁾. إن استكشاف أو تنقيب عن البيانات هي عملية البحث عن علاقات وأنماط بيانات مخفية موجودة في مستودعات البيانات المركزية أو الموزعة⁽⁴⁾، من خلال مجموع من الأساليب والتقنيات التي تعمل على معالجة وتحليل قاعدة البيانات بطريقة أوتوماتيكية أو شبه أوتوماتيكية، ومن ثم إيجاد الارتباطات بينها والكشف عن الاتجاهات غير المعروفة أو المخفية، مع التقليل من كميتها وذلك بإبقاء البيانات المفيدة منها. كما عرف استكشاف أو تنقيب البيانات على أنه سيورة تحليل دقيقة وذكية للبيانات المفصلة، بطريقة تفاعلية، تسلسلية ومتكررة، لتسمح للمسيرين المؤسسة باتخاذ القرارات الحاسمة وتنفيذ الإجراءات اللازمة لصالح المؤسسة، بالاعتماد على تلك البيانات المعالجة⁽⁵⁾.

لتكنولوجيا استكشاف البيانات دورا هاما في إدارة العلاقة مع الزبون، كونها تقوم بتحليل المعلومات المخزنة في قاعدة البيانات، والبحث عن الارتباطات بين هذه المعلومات للتنبؤ بسلوك الزبائن المستقبلي وتوقع احتياجاتهم، ولتحقيق ذلك تقوم أداة استكشاف البيانات بمجموعة من الوظائف، نذكر منها⁽⁶⁾:

لـ **تجزئة وتجميع الزبائن**: يتمثل تجزئة الزبائن والتجميع العنقودي تقسيمهم إلى الفئات حسب معايير محددة وتجميع الزبائن الذين يملكون صفات مشتركة في مجاميع متجانسة، ويقضي البحث عن العلاقة الموجودة بين عدة خصائص للزبون، وذلك بالاستناد إلى معلومات الناتجة عن عملية التجزئة، ومحاولة القيام بتجميع في المجموعات من المتغيرات التي تصفهم، من أجل المساعدة على تطوير برامج تسويقية مصممة على مقاسات الزبائن أنفسهم، والتي بالإمكان استخدامها لاستهداف أعضاء لكل قطاع من هذه القطاعات على أمل ترغيبهم في تكرار الشراء أو التحول إلى زبائن موالين، وتتم أساليب التجميع العنقودي غالبا بمساعدة أساليب التحليل العنقودي الإحصائية والأساليب المستندة إلى شجرة القرار، والشبكات العصبية والخوارزميات الوراثية.

لـ **التصنيف**: يتمثل التصنيف في إعطاء خاصية نوعية (تفسير) لكل زبون على حدا وذلك اعتمادا على خصائصه الأخرى، فهذه الخاصية هي عموما كيفية ويمكن انجاز التصنيف بالاعتماد على الأساليب الإحصائية القديمة مثل: الانحدار والتحليل التمييزي، أو بالاعتماد على أساليب حديثة نسبيا مثل: قوى الارتباط والاستنتاج المستند إلى الحالة والشبكات العصبية، وكأمثلة عن طرق

(1) - مانع فاطمة: إدارة علاقة العملاء نموذج لتطبيقات ذكاء الأعمال في المنظمات، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى الدولي الخامس

حول: الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، يومي 14/13 مارس 2012، المركز الجامعي خميس مليانة/الجزائر، ص 03

(2) - Léfébure René, Venturi Grilles, Op-Cit, P 128.

(3) - Amrit Tiwana, Op-Cit, P 43.

(4) - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 162.

(5) - Naim Patrick, Bazsalicz Mylène: *Data Mining pour le web*, Eyrolles 2dition, Paris/France, 2001, p 61.

(6) - Naim Patrick, Bazsalicz Mylène, (2001), Op-Cit, PP 65-68.

التصنيف المستعملة كجزء من تطبيقات استكشاف المعرفة التي تتضمن تصنيف اتجاهات الأسواق المالية، والتحديد الآلي للأشياء المهمة في صورة كبيرة من قواعد البيانات.

للم تقدير: ونقصد بذلك احتساب القيم المستقبلية والتنبؤ بسلوك الزبائن المستقبلي وتوقع احتياجاتهم، هناك من يرى أن التصنيف يشبه التنبؤ أو التقدير، ما عدا أن البيانات تصنف على أساس التنبؤ بسلوكها المستقبلي أو تقدير قيمتها المستقبلية، حيث أن المتغير التابع المنتبأ به هو متغير كمي، ومن الأدوات التقليدية المستخدمة في التنبؤ نذكر على سبيل المثال: الانحدارات بأنواعها والتحليل التمييزي، أما الأساليب الجديدة فتشتمل على قواعد الارتباط وشجرة القرار والشبكات العصبية والخوارزميات الوراثية.

للم تحليل الارتباط: كما تقوم أداة استكشاف البيانات تحليل الارتباط موجودة بين عدة خصائص، ويشير هذا التحليل إلى المجموعة من الأساليب التي تستخدم لربط أنماط الشراء عبر القطاعات المتقاطعة أو عبر الوقت، فمثلا يقوم أسلوب تحليل سلة السوق (نوع من أنواع الارتباط) باستخدام المعلومات الكامنة في المنتجات والخدمات التي يشتريها الزبائن فعليا، للتنبؤ بالمنتجات والخدمات المحتمل شراؤهم إياها إذا ما تم تقديم عروض خاصة لهم أو إذا تم تعريفهم بهذه المنتجات والخدمات، كما يتركز علق الكشف المسبق التغيرات المهمة جدا في البيانات من خلال قياسات سابقة أو قيم معيارية، وبالتالي تحديد أحسن الزبائن وأكثرهم مردودية للمؤسسة.

2. المعالجة التحليلية على الخط: (Traitement Analytique en Ling): المعالجة التحليلية على الخط هي للمصطلح الإنجليزية **(OLAP) Online Analytical Processing**، وتسمى كذلك بالمعالجة التحليلية المتعددة الأبعاد على الخط*، وذلك لأنها تسمح بالتحليل متعدد الأبعاد*، وتتم هذه المعالجة بقاعدة بيانات متعددة الأبعاد، وهي تختلف عن قواعد البيانات العلائقية والتي تتميز بكونها ثنائية الأبعاد، والتي تستخدم في التحليلية المعاملاتية على الخط **(OLTP)** أو **(ON-Line Transactional Processing)**، والتي تكون عادة على شكل مكعب، ومن مميزات هذا الشكل تمكنه على سبيل المثال من عرض رقم الأعمال حسب المنتج والبلد والفترة الزمنية، مع إمكانية إعادة ترتيب المحاور آليا من خلال إدارة محور المكعب وإمكانية التفصيل أكثر بكل محور من محاور المكعب كالمدينة الحي بالنسبة للبلد⁽²⁾.

على سبيل مثال: **مكعب الإستراتيجية الزبون:** هو عبارة مكعب ثلاثي الأبعاد لهذه الإستراتيجية تتمثل الأبعاد في: قطاعات السوق، عرض السوق، وقنوات التوزيع حيث يتمثل عرض هذه المؤسسة في أربع منتجات مقدمة لخمسة قطاعات مستخدمة ثلاثة قنوات للتوزيع⁽⁵⁾:

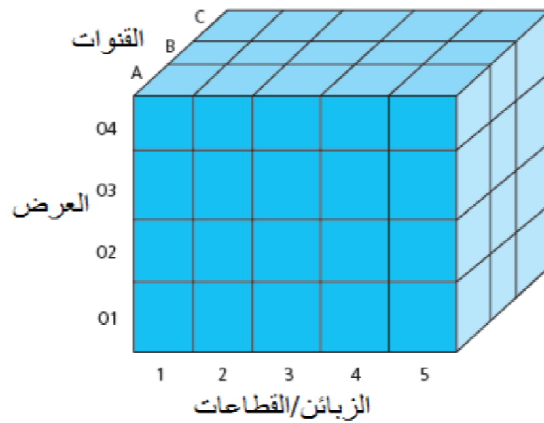
* - **MOLAP: Multidimensional On-Line Analytical Processing, en Français: traitement analytique multidimensionnel en ligne**

* - **MDA: Multidimensionanl Analysis, en Français: Analyse Multidimensionnelle.**

(2) - نوفل حديد، مرجع سابق، ص 159.

(5) - عبيدي شهرزاد، سعيداني نبيلة، مرجع سابق، ص 07.

الشكل رقم (II-17): مكعب إستراتيجية الزبون



المصدر: عبدي شهرزاد، سعيداني نبيلة، مرجع سابق، ص 07.

كل مربع/خلية من هذا المكعب يمكن أن تشكل وحدة محتملة الخوض لتحليل الوضع، حيث يبلغ عدد المربعات الإجمالي:

$$60 = 3 * 4 * 5$$

ويتم تحليل الوضع بفحص الأبعاد الثلاثة لإستراتيجية الزبون (القنوات/العرض/القطاعات) بطريقة منفصلة ثم تحديد الوضع المشترك بين هذه الأبعاد، حيث تهتم بالنسبة ل: **بعد القطاعات/زبائن** بالفئة المستهدفة ما هي أهداف سياستنا التسويقية والبيعية؟، ما هي التكنولوجيات المستخدمة في مجال التسويق ... إلخ؟، أما بخصوص **بعد العرض** فيهتم بمعرفة نوع المنتجات المقدمة، إستراتيجية المنتج، ما هي المزايا المقدمة مقارنة بالمنافسين ... إلخ، أما **البعد الثالث** فيهتم بمهية القنوات المستخدمة للتوزيع وما نوعها (مباشرة أو غير مباشرة). توفر المعالجة التحليلية على الخط تسيير متقدم لتقارير البيانات والتي توفر تسهيلات متقدمة أكثر من أدوات تسهيلات متقدمة أكثر من أدوات الاستعلام التي كانت تقدم سابقا، وهي ليست بتقنية معالجة البيانات لأنها توفر بيانات مختصرة، كما لا تقوم بالتعرف على نماذج البيانات، ومع ذلك فإن أدوات المعالجة التحليلية عبر الخط هي سهلة الاستخدام، ويمكن أن تسهم إسهاما كبيرا في استخلاص قيمة من قواعد بيانات الزبائن.

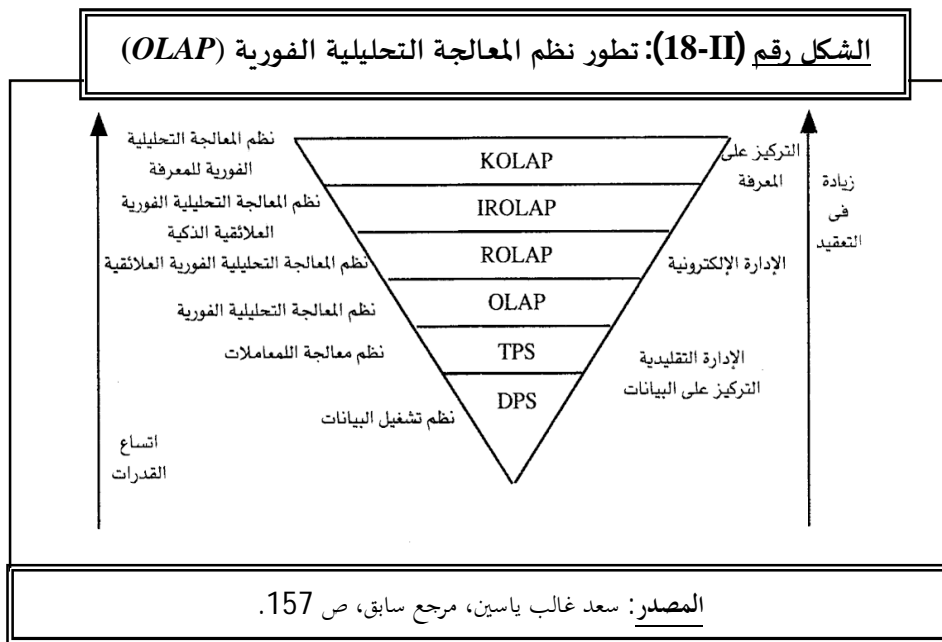
إن ميزة نظم المعالجة التحليلية الفورية (OLAP) هي في قدرتها على تحقيق مهام التسجيل الإلكتروني في الوقت الحقيقي لبيانات المعاملات والأحداث وتخزينها واسترجاعها عند الضرورة وحسب الطلب ومهام التحليل المتعدد الأبعاد وباستخدام أقوى الأساليب والتقنيات المفيدة في استكشاف الدلالات، وتقييم البدائل، وتحليل الاتجاهات، ونمذجة الظواهر وتلخيص النتائج بتقارير معلوماتية مدعمة بالأشكال البيانية والرسوم والجدول مما يساعد محلل البيانات على اكتشاف علاقات وارتباطات مفيدة بين الظاهرة المختلفة موضوع الدراسة⁽¹⁾. حيث تساهم أدواتها على تطوير الواجهات البيانية وتمكن الموظفين المؤسسة من إظهار والكشف عدد كبير من البيانات بواسطة معرفة إحصائية قليلة، والخاصية البارزة في المعالجة التحليلية على الخط هي إعطائها النتائج بسرعة، غير أن هذه الاستجابة السريعة قد تأتي على حساب فقدان بعض الدقة في تخزين أنواع معينة من البيانات.

(1) - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 156.

تقوم المعالجة التحليلية على الخط بتحليل البيانات المتعلقة بالسلوك السابق للزبائن، وهذا ما يساعد على التنبؤ بسلوكهم في المستقبل، في المقابل يمكن استكشاف البيانات من الكشف عن نماذج محددة والتنبؤ بمدى قوة العلاقة التي ستكون في المستقبل، والجدول التالي يبين لنا الفرق بين وظائف وأهداف كل منهما:

الجدول رقم (3-II): الفرق بين استكشاف البيانات والمعالجة التحليلية على الخط	
OLAP: إعداد التقارير عن الماضي (مجموعة من الأمثلة)	Data Mining: التنبؤ بالمستقبل (مجموعة من الأمثلة)
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد أحسن 100 زبون في السنة الماضية. - تحديد نسبة المبيعات للربع الأخير من السنة الماضية. - تحديد مندوبي المبيعات الذين زادت نسبة مبيعاتهم مؤخرًا. - تحديد عدد الزبائن الذين تحولوا إلى المؤسسات المنافسة في السنة الماضية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد أحسن 100 زبون محتمل للسنة المقبلة. - تحديد كمية المبيعات المتوقعة للسنة المقبلة في منطقة معينة. - تحديد هوية مندوبي المبيعات الذين يتوقع أن تزيد نسبة مبيعاتهم للسنة المقبلة. - تحديد عدد الزبائن المحتمل توجههم إلى المؤسسات المنافسة في السنة المقبلة.
<p>Source: Ponniah Paulraj: <i>Data Warehousing Fundamentals for Professionals, Second Edition, Wiley Pullication, U.S.A, 2010, P 436.</i></p>	

ويمكن وصف تطور قدرات نظم المعلومات (OLAP) بصورة هرم مقلوب تبدأ قمته من مساحة ضيقة ومحددة التطبيقات إلى مساحات أوسع أبعاداً وأكثر غنى من تطبيقات أنشطة أعمال المؤسسة:



يعبر هذا التحول عن تطور التسيير نفسه من نمط التسيير التقليدي، وهو يهتم بالبيانات والأوراق والوثائق الرسمية، باعتبارها مصادر أساسية لبيانات المؤسسة إلى نمط التسيير الإلكتروني الذي يرتبط بوسائل إلكترونية أكثر رقياً في مجال تسيير الموارد المتاحة في المؤسسة وبصورة خاصة رأس المال المعرفي والإنساني الذي يمثل نقطة التركيز الحقيقية لتسيير الإلكترونية⁽¹⁾.

(1) - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 158.

3. **لوحة القيادة الإلكترونية: (Tableau de bord électronique):** تعتبر لوحة القيادة أداة تسيير تجمع نتائج كل الأدوات مراقبة التسيير في شكل معلومات ومؤشرات، تسمح بإعطاء نظرة شاملة حول نشاط المؤسسة وأدائها، والمعلومات الأساسية من أجل اتخاذ التدابير التصحيحية لتوجيه التسيير وتحقيق الأهداف وذلك بشكل دوري، وهي أداة تلخيصية (*outil de synthèse*)، تتضمن المعلومات الضرورية التي تسمح لكل مسؤول بتحليل الوضعيات لسبق الأحداث ولاتخاذ القرارات في أوقات قياسية، وهي من جهة أخرى وسيلة اتصال مفضلة لدى جميع الفاعلين بالمؤسسة.

تحتوي لوحات القيادة على البيانات الحساسة للمؤسسة، وتكون على شكل مجموعة مؤشرات نصية، بيانية وصوتية، وهي تساعد بإعلام المسؤولين بتطور النشاطات التي يريدونها، ويزيادة معرفتهم بالمؤسسة التي يعملون بها، لأجل منحهم لاتخاذ أفضل القرارات، فهي تساهم بتحليل الوضعية الحالية للمؤسسة، استباق المستقبل ومن ثم اتخاذ القرار المناسب، علما أن لكل مسؤول من مسؤولي المؤسسة لوحة قيادة خاصة بالنشاط الذي يديره، وتكون بلغة واحدة يفهمها جميع أفراد المؤسسة، وهذا ما يساعد على اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

4. **أنظمة إعداد التقارير: (Reporting):** تسمح هذه الأدوات بإعداد التقارير حسب أشكال معدة مسبقا، ويمكن نشر هذه الأنظمة تسمح كذلك بالعمليات الحسابية والعرض البياني⁽¹⁾.

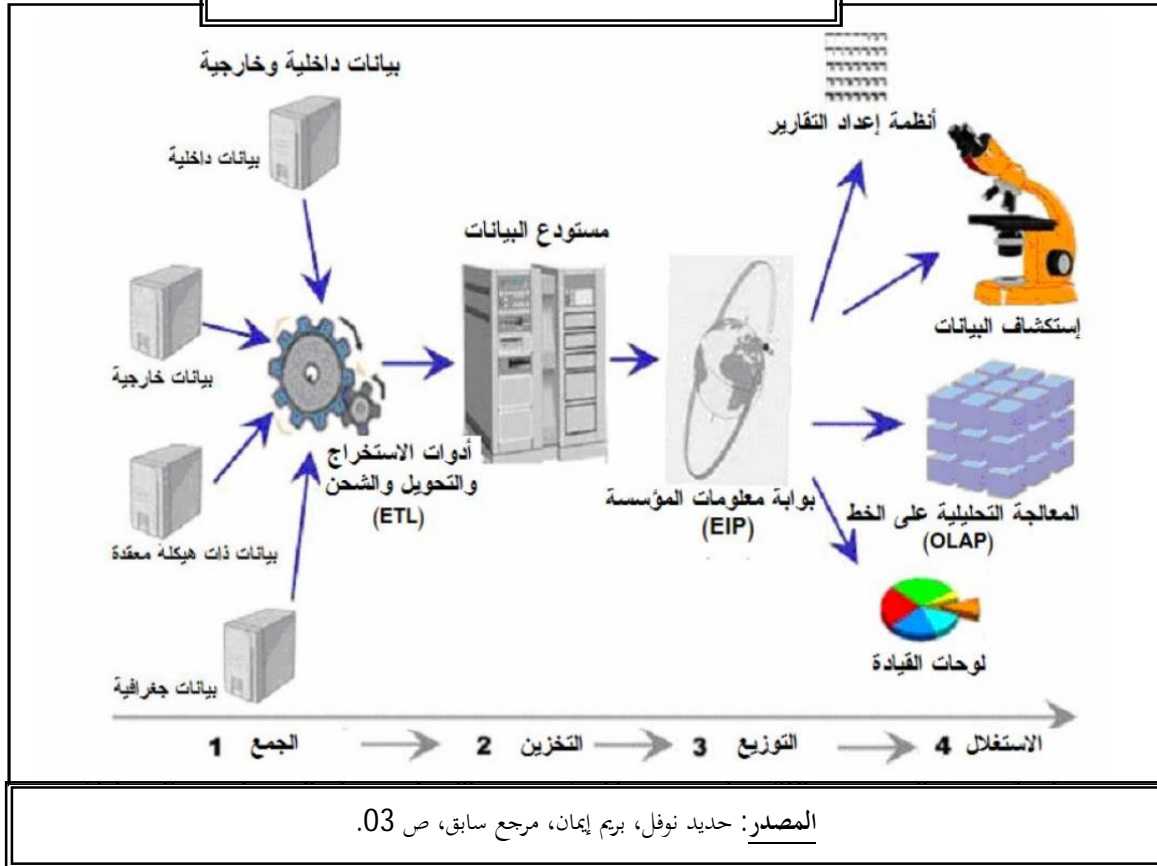
أما فيما يخص مستودع البيانات (*Data Warehouse*) فهو عبارة عن قاعدة بيانات كبيرة يخزن على مستواها مجموع البيانات الدائمة، التاريخية، المتكاملة، المركزة والشاملة والتي تساهم في اتخاذ القرارات الإدارية بعد تحليلها، فهي مصممة خصيصا لاستخراج واستخلاص البيانات ومعالجتها وتقديمها، وتتضمن كميات ضخمة من البيانات تكون من مصادر مختلفة، أو من عدة قواعد بيانات مختلفة، وهناك من يعتبره نظام مكون من مجموعة من البيانات موجهة نحو موضوع ما التي تمس نشاط المؤسسة، تتصف بالتكامل (أي تجانس لإعطاء معنى موحد ومفهوم لدى المستخدمين)، وتكون مؤرخة حسب الترتيب الزمني، وعدم زوالها، لإسناد عملية اتخاذ القرار، وقد تم استخدامه في أوائل التسعينات باعتباره جزءا لا يتجزأ من نظام دعم القرار في المؤسسة⁽²⁾.

إن هيكلية مستودع البيانات تتكون من أربعة مستويات وهي: مستوى تحصيل البيانات، مستوى التخزين، التوزيع والاستغلال، كما هو موضح في الشكل الآتي:

(1) - نوفل حديد، مرجع سابق، ص 160.

(2) - حديد نوفل، بريم إيمان: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين تنافسية مؤسسات الصناعة الغذائية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي التاسع حول: استدامة الأمن الغذائي في الوطن العربي في ضوء المتغيرات والتحديات الاقتصادية الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف/الجزائر، يومي 23-23 نوفمبر 2014، ص 02.

الشكل رقم (II-19): هيكلية مستودع البيانات

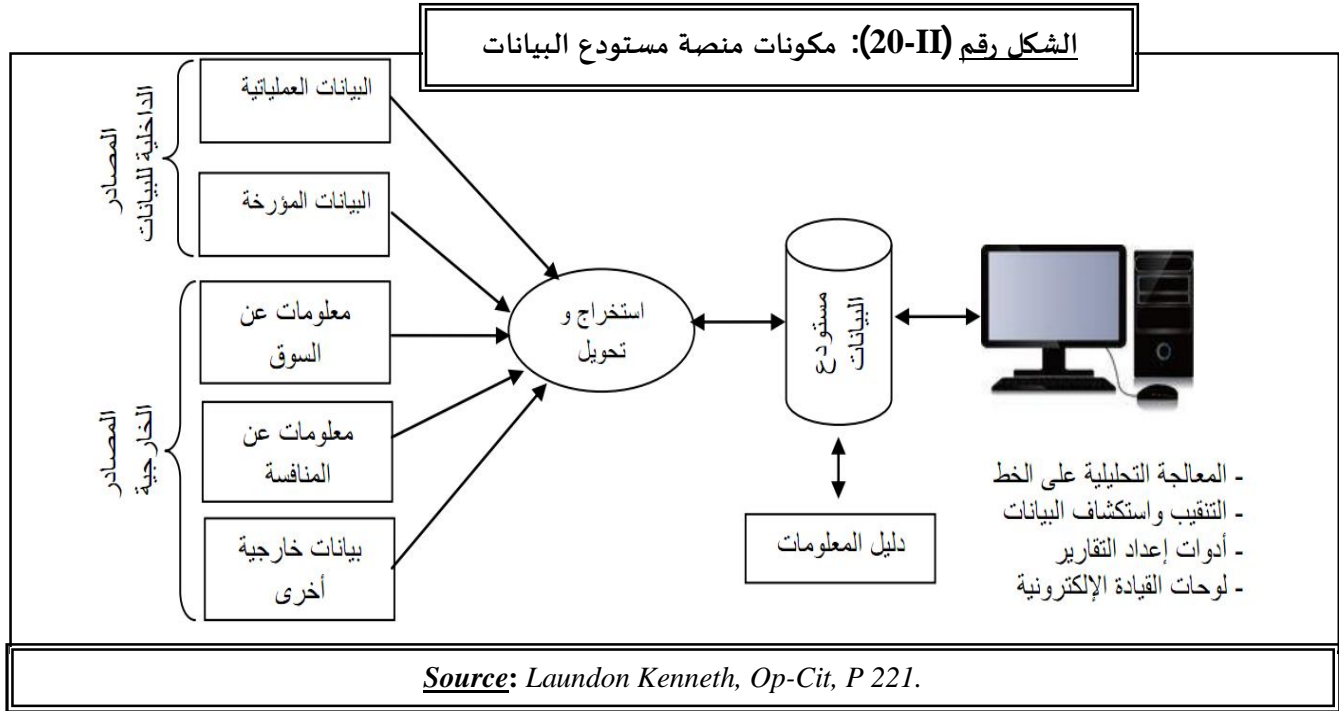


يضم مستودع البيانات مجموعة البيانات الحالية والمؤرخة والتي تم مسيرها المؤسسة، حيث تكون هذه البيانات مستخرجة من مصادر داخلية (أنظمة عملية) متعددة (مثل نظام المعلومات، مراكز الاتصالات، المحاسبة وإدارة التوريد) أو من مصادر خارجية (استطلاعات أو معلومات عن السوق)، وهذه العملية تكون متبوعة بعملية استخراج، تحويل وشحن البيانات من خلال أدوات (ETL)، ثم تخزن ويتم إدماجها في قاعدة بيانات هذا المستودع على فترات منتظمة، إما كل ساعة، أو كل يوم، أو كل أسبوع أو كل شهر، ومن ثم يتم توزيع المعلومات أو بالأحرى تسهيل الحصول عليها وفقاً للمهام وأنواع الاستخدام وذلك عن طريق بوابة معلومات المؤسسة (EIP) من أجل استغلالها باستعمال أدوات ذكاء الأعمال⁽¹⁾.

تجدر الإشارة إلى أن البيانات المخزنة في مستودع البيانات تكون غير قابلة للتعديل فهي تقرأ فقط، ويجب أن يكون مستودع البيانات مصمماً بعناية من قبل المختصين لضمان فعاليته⁽²⁾، وفيما يلي نقدم شكلاً توضيحياً لمكونات مستودع البيانات:

(1) - نوفل حديد، مرجع سابق، ص 160.

(2) - Laundon Kenneth, Op-Cit, P220.



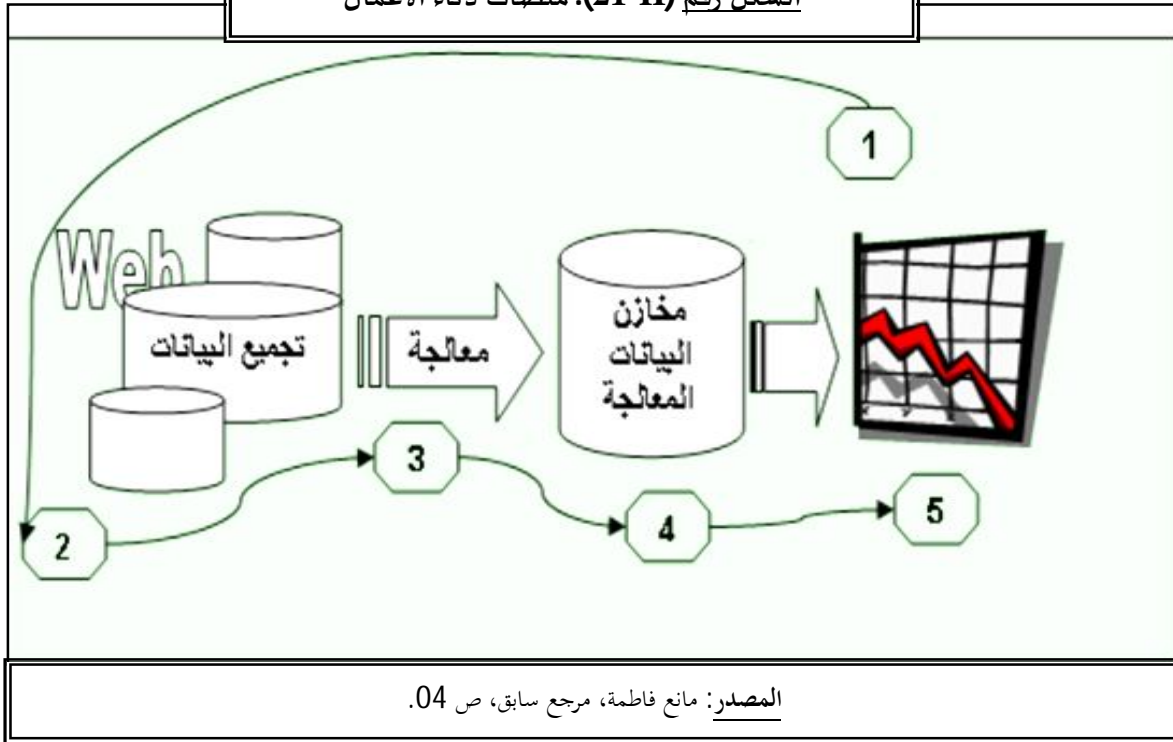
يعد مستودع البيانات من أهم التكنولوجيات المستخدمة في تسيير العلاقة مع الزبون، لكونه يعتبر قاعدة البيانات الوحيدة من بين قواعد البيانات المركزية، التي تحتوي على كافة المعلومات المتعلقة بالزبائن، كما أن المعلومات التي يجمعها تكون قريبة أكثر للواقع، فهو يعطي نظرة شاملة ومتكاملة عن الزبون وسلوكه، لذلك فإن المهمة الأساسية لمستودع البيانات تتمثل في جميع البيانات المتعلقة بالزبائن من عدة مصادر، تخزينها، تصنيفها وتحليلها بصفة آلية ومستقلة، وتقديم تحليلات للبيانات اللازمة لكل من متخذي القرارات الإستراتيجية إضافة إلى تفادي التكرارات، غير أن مستودع البيانات لا يهتم فقط بتخزين البيانات المتعلقة بالزبائن، بل يهتم كذلك بهيكل المؤسسة وأفرادها، ساعات العمل، رقم الأعمال، منتجات المؤسسة، الموردين وأسعار الشراء وغيرها.

إن استعمال التكنولوجيا تساعد على جعل العلاقات مع الزبائن أكثر وضوحاً وقوة، حيث أن إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن المعتمد على التكنولوجيا تطور المردودية الفردية للزبون وتحولها إلى استثمار طويلة الأمد، كما أنها تحافظ على صورة المؤسسة أمامها زبائنها بهدف التعلم من التفاعلات السابقة للاستعداد للتفاعلات المستقبلية.

حيث يحتاج نظام ذكاء الأعمال إلى بنية تحتية تتمثل في البرامج وتقنيات التحليل والتنقيب والتخزين وترتيب البيانات وتبويبها في قواعد معلومات علاقاتية، وتقنيات لتقديم المعلومات ونطلق على هذه البنية التحتية منصات عمل ذكاء الأعمال (*Platform Business Intelligence*)، والشكل التالي يبين كيفية عمل منصات ذكاء الأعمال⁽¹⁾:

(1) - مانع فاطمة، مرجع سابق، ص 04.

الشكل رقم (II-21): منصات ذكاء الأعمال



المصدر: مانع فاطمة، مرجع سابق، ص 04.

1. إن إقامة أي نظام ذكاء أعمل يكون بهدف تحسين مؤشرات الأداء على كل المستويات الإدارية، فهو يبدأ من وجود مشكلة معينة وينتهي عند حل هذه المشكلة، وتتحدد متطلبات إقامة نظام ذكاء الأعمال في ما يلي:
 - للوصول إلى أهداف مؤسسة الأعمال.
 - تحقيق الرؤية الإستراتيجية لمؤسسة الأعمال.
 - احتياجات العمل الحالية والمستقبلية.
 - إجراءات العمل التي يجب تعديلها، أو حذفها أو إضافتها.
 - هل بنية نظام المعلومات المستخدم حاليا تساعد على دعم المؤسسة بطريقة فعالة في زيادة عوائد الاستثمار.
2. تقنيات إدخال البيانات: يجب أن يدعم نظام ذكاء الأعمال بتقنيات تكنولوجية وبرمجية تسمح بإدخال البيانات من مختلف المصادر سواء كانت هذه البيانات على شكل حروف أو رموز أو أرقام وأشكال بيانية أو رسوم وقد تكون البيانات أيضا سمعية أو بصرية.
3. المعالجة: وهنا تبرز أهمية مرحلة: «*ETL Process*» أي: (*Extraction, Transformation Loading*) والتي هي عملية استخراج البيانات ثم تحويلها إلى شكل مناسب، وتحتاج المعالجة إلى برامج وتقنيات عالية من حيث السرعة في التحليل والتنقيب والربط بين مختلف البيانات الموزعة على مختلف قواعد البيانات.
4. تجميع البيانات المعالجة (معلومات) في قواعد بيانات تشكل مخازن للمعلومات، وهنا يجب أن يكون ذكاء الأعمال مزود ببرامج للتنقيب عن المعلومات حيثما كانت مسجلة، كما يجب أن يدعم أيضا بوجود علاقات تربط بين مختلف قواعد المعلومات عندما هناك حاجة لمجموعة من المعلومات المتواجدة عبر العديد من القواعد.

5. تقنيات قراءة المخرجات: مثلما هو الحال بالنسبة لتقنيات إدخال البيانات، يجب أن يدعم ذكاء الأعمال بمختلف الأجهزة الإلكترونية المرفقة للحاسوب التي تسمح بقراءة المعلومات مهما كان شكلها.

إن التكنولوجيا الجديدة وعلى رأسها الانترنت إضافة إلى البرامج المرفقة لها تشكل ثورة حقيقية ضمن علاقات الزبائن بتقديم مجموعة المزايا للمؤسسة والزبون على حد سواء، كجمع معلومات واضحة و كافية ونوعية عن الزبائن بسرعة وبتكلفة قليلة نسبيا، ومن ثم تحسن القرارات التي تتخذها، تخلق عدة قنوات للزبون للاتصال بالمؤسسة، تعزيز خبرة الزبون، تساهم في تقديم منتجات وخدمات أفضل للزبون، وتحسين فعاليتها وكفاءتها وجودتها⁽¹⁾.

في الأخير، ومما سبق نستنتج أنه بالإضافة إلى التحديات التقنية والتكنولوجية التي توجه مؤسسات الأعمال في الوقت المعاصر، والتي تسعى لتطبيق أنظمة تسيير علاقات الزبائن بنجاح، نجد ما يعرف بتسيير علاقات الزبائن الإلكترونية (*E-CRM*)، والتي تأتي كبديل لتسيير علاقات الزبائن التقليدية أو العادية وإنها هي بمثابة المكمل لعملها على مستوى البيئة الافتراضية أو الرقمية.

⁽¹⁾ - بن هو نجة، مرجع سابق، ص 127.

المبحث الثالث: ماهية: "تسيير العلاقة مع الزبون الإلكترونية - E-CRM"

بسبب التطورات المتلاحقة والثورة المعرفية الإلكترونية خاصة في مجال الاتصالات الحديثة والمعلومات، والتي شهدت نهاية القرن الماضي وما أفرزته من انعكاسات كبيرة على بيئة الأعمال، وبالأخص بعد انفتاح الأسواق العالمية أمام العديد من المؤسسات سواء الضخمة وحتى الصغيرة منها، وقد أدى الانفتاح إلى اتساع حدة المنافسة على الصعيد المحلي والدولي، حيث كان لا بد للمؤسسات وإدارتها من أن تنتهج فلسفة تسويقية جديدة لفهم حاجات ورغبات قطاع سوقي محدد وإدراكه، خاصة بعد أن أضحت لدى الزبون القدرة على التمييز والمفاضلة، فأصبح الحصول على رضاه وولائه أمرا صعبا مع كثرة الخيارات أمامه، كل ذلك كان له أثره في تبني المؤسسات إستراتيجيات تسويقية حديثة، تعتمد على استخدام الواسع لتكنولوجيا الانترنت وشبكات الاتصال وبرمجياتها وأنظمتها الخبيرة من أجل إدامة وتطوير العلاقات مع الزبون، ومما يزيد في أهمية تسيير علاقات الزبون ظهور حقل معرفي وعملياتي جديد هو التجارة الإلكترونية التي تشكل قفزة كبيرة في التطورات التكنولوجية والمعرفية والعلمية.

المطلب الأول: مفهوم تسيير العلاقة مع الزبون الإلكترونية

منذ دخول تكنولوجيا الانترنت تطور أسلوب تسيير علاقات الزبائن في المؤسسات، ولم تعد الوسائل التقليدية تواكب هذا التطور بل بدأت تتلاشى سريعا مفسحة المجال لوسائل تسويقية حديثة عبر الانترنت، والتي سمحت بأتمتة عددا كبيرا من الإجراءات والأنشطة من خلال هذه التكنولوجيا، فأصبح من الضروري على المؤسسات استخدام البرامج الإلكترونية مثل البرامج المحاسبية والإدارية، بالإضافة إلى البرامج التي تستخدمها المؤسسة في تسيير علاقاتها مع زبائنها بشكل إلكتروني، وهذا ما يعرف بـ: التسيير الإلكتروني لعلاقات الزبائن (*E-CRM*) وهو مفهوم جديد للـ (*CRM*) المعنية بإنشاء وتطوير وتعزيز العلاقات مع الزبائن عن طريق قنوات الانترنت وذلك للتفاعل وتوطيد العلاقة معهم ومن ثم الاحتفاظ بأكبر عدد وأطول فترة ممكنة.

الضلع الأول: نشأة وتطور العلاقة مع الزبون الإلكترونية (*E-CRM*)

لقد أصبح مفهوم تسيير علاقات الزبائن فجأة الشغل الشاغل للمؤسسات على اختلافها، وصار هذا المفهوم أكثر شمولا واتساعا من ذي قبل، والسؤال المطروح هنا: لماذا تهتم المؤسسات بتسيير علاقات الزبائن وبشكل متزايد؟، وما الذي يجعلها أسلوبا مناسباً لتحقيق أهداف هذه المؤسسات؟.

يعد مفهوم تسيير العلاقة مع الزبون من المفاهيم الحديثة، والواسعة الانتشار في معظم المؤسسات اليوم - على الرغم من أن مفهوم خدمة الزبون ليس جديدا - فهو يشير إلى ميكنة وتعزيز الأنشطة والأعمال التي تركز على الزبون، وقد كانت الأسباب وراء الاهتمام بهذا المفهوم هو النمو المذهل في الأسواق، تنوع مجالات المنافسة، تكتل واندماج المؤسسات، ولقد أكد العديد من الممارسين والأكاديميين على أن تسيير علاقات الزبائن ستصبح من أكبر مجالات التطبيق والممارسة في الوقت الحاضر ومستقبلا⁽¹⁾.

لقد بدأ مفهوم تسيير علاقات الزبائن من مصطلح التسويق بالعلاقات على ضرورة تطوير صلة قوية مع الزبائن، وذلك رغبة بالوصول لإتمام عمليات البيع وزيادتها، وإكمال العقود على مختلف أشكالها، ولكنه لم يقتصر على بناء العلاقات فقط بل تطور إلى من تسيير العلاقات

* - *E-CRM*: Electonic Customer Relationship Management.

(1) - نخلة أحمد قنديل، مرجع سابق، ص 204.

للحصول على الزبائن وزيادة تفاعلهم مع المؤسسات، ومن هنا ظهر مصطلح تسيير علاقات الزبائن بسبب التطورات الحالية وغير المتوقعة في تطبيقات التكنولوجيا والأنظمة الحديثة، السبب الذي جعل الكثير من المؤسسات إلى الاهتمام بالتواصل مع الزبائن للحصول على المعلومات والبيانات المتنوعة عن الزبائن⁽¹⁾. فالتحول من المفهوم التصوري للزبون كآخر حلقة في سيورة الإنتاج إلى اعتباره كمحور رئيسي تتجمع حوله كل اهتمامات المؤسسة، كان مع ظهور مفهوم التسويق بالعلاقات، حيث أظهرت التكنولوجيا الحديثة مع بروزها دور الزبون في نجاح المؤسسات الرائدة وخاصة الخدمات⁽²⁾.

وأكد (Smith, 2006: 87) أن تسيير علاقات الزبون برزت في بداية 1990 ميلادي، والسبب الرئيسي لظهورها هو معاناة الكثير من الصناعات لزيادة الطلب من قبل الزبائن على الجودة العالية وخسارة النمو غير الواضح لخدمة الزبون وإن ازدياد أهمية الزبون تطلب من المؤسسات ومدرائها إعادة التفكير في الطرائق التقليدية لتزويد الخدمة إضافة لظهور الطرائق الإلكترونية⁽³⁾.

الجدول رقم (II-4): تطور تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية	
اليوم	في الماضي
- يطالب الزبائن بحرية تشارك وإعادة استخدام السلع الرقمية، ودفع ثمنها مرة واحدة (هذا إن حدث) ثم تغيير المادة الأصلية وتوزيعها وإعادة تشكيل الغرض منها.	- كان بإمكان مزودي السلع غير الملموسة (أي المعلومات والبرمجيات والموسيقى والترفيه والخدمات) أن يجنوا هوامش ربح كبيرة نظراً للتكلفة المنخفضة للسلع المباعة (بعد إنتاج أول سلعة).
- يمكن للزبائن بسهولة نقل سجلاتهم المالية وعلاقاتهم.	- كانت البنوك والسماسة ومؤسسات التأمين تعتمد على عدم رغبة الزبائن في التغيير، فقد كانت تكاليف التحول مرتفعة لنقل الحسابات من مؤسسة إلى أخرى.
- التسعير أكثر شفافية بكثير، والزبائن يطالبون بأسعار متساوية حول المعمورة، وهم الآن يمتلكون معلومات أكثر بكثير تحت تصرفهم تسمح لهم بمقارنة الأسعار، وفي كثير من الصناعات نجد أن الزبائن يملكون فعلاً الأسعار على مورديهم.	- كان يمكن لأسعار السلع والخدمات أن تتباين بشكل كبير من بلد إلى آخر، وكان التسعير معقداً جداً (لاسيما في دنيا المؤسسات مع بعضها البعض) لدرجة كان يصعب معها مقارنة التكاليف الحقيقية لممارسة التجارية من مؤسسة إلى أخرى.
- المصنعون لديهم الأدوات اللازمة لجعل تصنيع المنتجات على حسب الطلب اقتصادياً وعملياً والزبون يعبر عن آرائه للموردين.	- كان يمكن للمصنعين أن يتكلموا مجرد كلام عن تصميم وثيقة المنتجات للزبائن.
- إن مشروعات الزبائن وعملياتهم وحاجاتهم هي الآن المغناطيس الذي يجذب الموردين نحو المنافسة والتعاون في ساحات الأسواق الإلكترونية الديناميكية.	- لم يكن للمرء أن يتخذ الأسواق الإلكترونية على الانترنت حيث يمكن للزبائن والبائعين لقاء أحدهم للآخر مباشرة لإتمام المعاملات التجارية.
المصدر: احسان دهش جلاب، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 698/697.	

(1) - فاروق اهاب الدجاني: أثر إدارة الزبائن الإلكترونية في أولويات الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على قطاع الفنادق الخمس نجوم في عمان، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان/الأردن، 2017، ص 15/14.

(2) - كربالي بغداد، مرجع سابق، ص 181.

(3) - هبة حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 54.

ولقد أورد: "Devenport"* سببان لزيادة اهتمام المؤسسات واعتمادها تسيير العلاقة مع الزبون الإلكترونية كما يلي (1):

الاول: شدة المنافسة على المستوى المحلي والعالمي، وصعوبة تمييز المنتجات وجعل المؤسسات تتحول من منظور سلعي *product-centric view* إلى منظور الزبون (*customer-centric view*).

الثاني: أن التطورات التكنولوجية في مجال المعلومات، جعلت إمكانية التعامل مع المعلومات المتنوعة والمعقدة المتعلقة بالزبائن، في صورة تطبيقات برمجية (*Software*) لتسيير علاقات الزبائن بالمؤسسة لفهم أكثر عمقا الزبائن ولاحتياجاتهم ورغباتهم.

فقد نتج عن مفهوم العديد من الجوانب، وكان **الجانب الأول:** التكنولوجيا في عملية تسيير علاقات الزبائن، والذي تحدث على أنها تطبيقات في المؤسسات التي تحدث على أنها تطبيقات في المؤسسات التي تعمل بالتواصل مع الزبائن من خلال المعلومات والبيانات الخاصة بالزبائن. **والجانب الثاني:** الرؤية الإدارية لتسيير علاقات الزبائن، والتي تتكلم عن الطريقة أو الفلسفة المتعلقة بالإدارة أو بالتسيير في كيفية زيادة الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة، وكيفية تلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم للوصول إلى علاقات طويلة الأمد معهم لتحقيق منافع وفوائد لكلا الطرفين (2).

إنه من الصعب أن نجد في هذا العالم المتغير مقياسا للتعامل مع جميع الزبائن، فالأسواق كثيرة التقلب وشديدة المنافسة، وشغل المؤسسة في حضم كل ذلك هو ضمان البقاء، وإيجاد سبل لكسب زبائن إضافيين، مع المحافظة على زبائنها الحاليين، فقد فسر: "ديريك كيمب" الرئيس التنفيذي لمؤسسة: "لوجيكا بالشرق الأوسط" الإقبال الملحوظ لقطاع الاتصالات في المنطقة على تقنيات وتطبيقات تسيير العلاقة مع الزبون، بأن هناك أربعة عناصر تحفز مؤسسات الاتصالات في العالم العربي للإقبال على اعتماد إستراتيجيات علاقات الزبائن (*CRM*): **أولى هذه العناصر** أن أنظمة تسيير علاقات الزبائن تساعد مؤسسات الاتصالات في التقليل من تكاليفها التشغيلية، وذلك من خلال أتمتة قنوات الاتصالات المختلفة الموجودة مع زبائنها، إذ أن مراكز اتصالات الخدمة عبر الهاتف وباستخدام الإنترنت أقل تكلفة بكثير من طرق الاتصال العادية وجها لوجه مع الزبائن.

ويكمن **العنصر الثاني:** على حد قول **ديريك** في الضغط الموجود على مؤسسات الاتصالات لتكون أكثر ابتكارا وإبداعا في تقديم خدماتها للزبون حتى وإن كانت هي الوحيدة التي تقدم خدماتها في البلدان المعنية، حتى يتسنى لها الاحتفاظ بموقعها في السوق، وهذا يقودنا إلى **العنصر الثالث:** المحفز على الإقبال على تقنيات تسيير علاقات الزبائن، وهو جعل هذه المؤسسات مستعدة في الواقع للمنافسة المحتملة حدوثها في السوق، وأخيرا تتمكن مؤسسات الاتصالات في المنطقة من زيادة عوائدها عبر اعتمادها على حلول تسيير العلاقة مع الزبون، وذلك من خلال تصميم منتجات وعروض خاصة حسب احتياجات الزبائن الدقيقة، مما يساهم في زيادة مداخيل هذه المؤسسات (3).

وذكر (**الكعبي، 2006: 10**) أن تسيير علاقات الزبون قد مرت بمراحل عدة إلى أصبحت المؤسسات أمام فلسفة جديدة في التعامل مع ثورة العلاقات مع الزبون ليكون أمام المؤسسات في الوقت الراهن تسيير علاقات الزبون بوجهين تمثله تسيير/إدارة تقليدية أما الوجهة الثانية فهي تسيير/إدارة إلكترونية، والشكل الموالي يساهم في تحديد وتوضيح المساهمات الفكرية وروادها التي كان لها دور في بلورة فلسفة تسيير

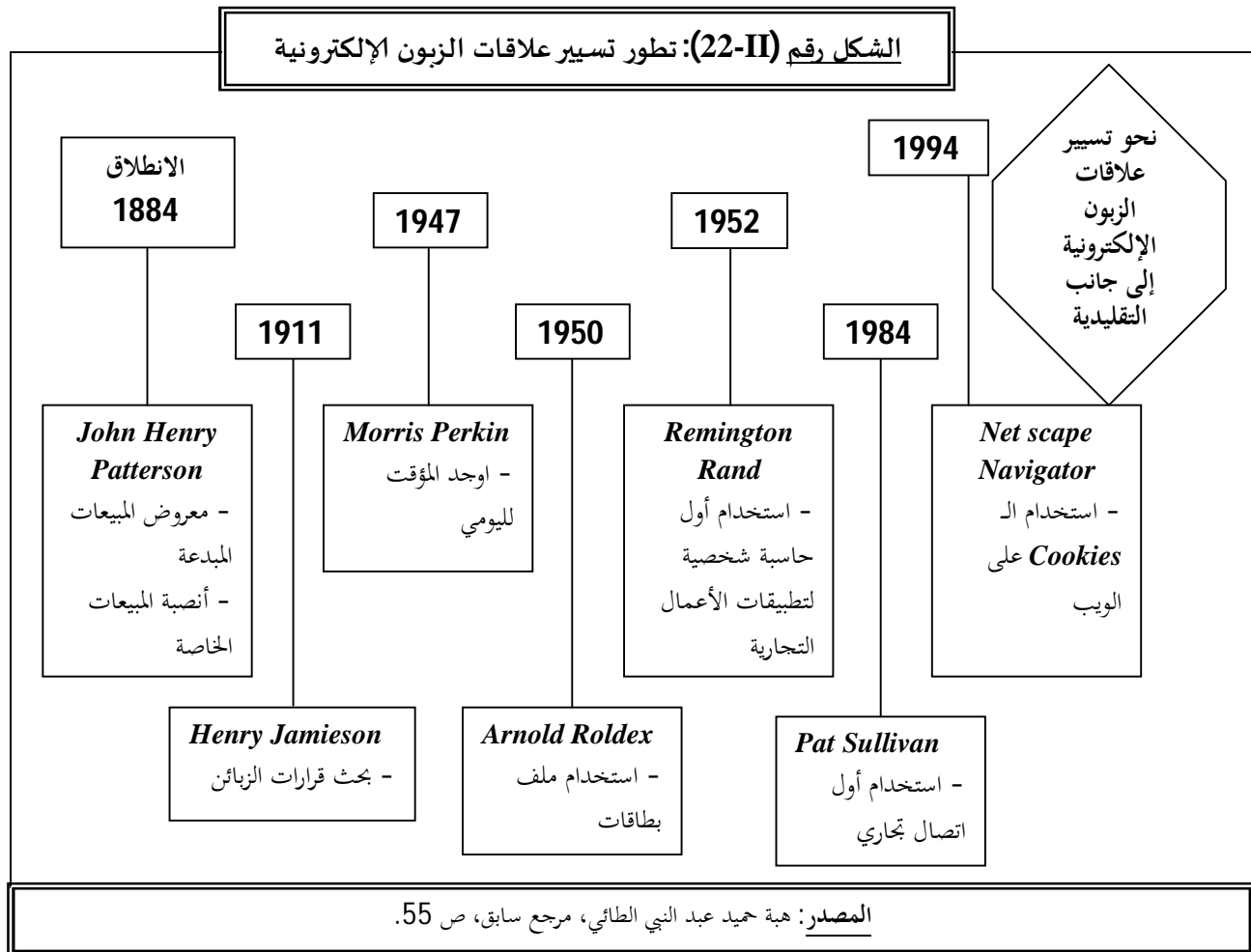
* - أحد أساتذة جامعة بوسطن الأمريكية ومدير معهد: "Anderson" للاستشارات المتخصصة في التغير الإستراتيجي.

(1) - نخلة أحمد قنديل، مرجع سابق، ص 204.

(2) - فاروق اهاب الدجاني، مرجع سابق، ص 15.

(3) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص ص 420/419.

علاقات الزبون بدءاً من سنة 1884 ميلادي ولغاية 1994م، إذ انطلقت تسيير علاقات الزبون الإلكترونية إلى جانب التقليدية بفضل التطورات التكنولوجية الهائلة التي تميزت بها بيئة الأعمال هذه الأيام⁽¹⁾.



وقد أدى إلى ذلك إلى ظهور مجموعة من المفاهيم لتسيير علاقات الزبائن: حيث اعتبرها (Lindgreen and Antioco, 2005) أنها إستراتيجية تركز على خمس ركائز رئيسية أساسية والتي سوف سيتم معالجتها من قبل المؤسسات التي ترغب في تنفيذ وتوطيد العلاقات مع الزبائن وهي: التجزئة، شبكات المعلومات، نظم تكنولوجيا المعلومات، المبيعات ودعم الزبائن، وكذلك عرفها (Padmavathy & Sivakuner, 2012) على أنها إستراتيجية إدارية تقوم على العديد من الأنشطة والأفعال المتعلقة بالزبائن، والتي تدعم من خلال العمليات والتكنولوجيا للوصول إلى علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، وكذلك عرفها (Riemann & Schilke, 2010) أنها عبارة عن نهج إستراتيجي يقوم على دمج الأفراد والأعمال التجارية والمعلومات للوصول إلى احتياجات الزبائن ورغباتهم، لتكون أكثر سهولة بالنسبة للمؤسسة، وأنها أصبحت أساس في المؤسسة لأنها المفتاح الحيوي لجميع الأعمال التجارية لمساعدتها في النمو⁽²⁾.

وعليه تعتبر تسيير العلاقة مع الزبون فلسفة تعتنقها جميع الإدارات داخل المؤسسة، يتطلب تطبيقها بناء نموذج يركز على الزبون، مع دعمه بمجموعة من التطبيقات والممارسات التي تتضمن إحداث نوع من التكامل بين العمليات في الموقع الأمامية (Front Office) وهي التي ترتبط مباشرة بالزبون مثل تسيير المبيعات، تسيير إدارة شكاوي الزبائن، والمواقع الخلفية (Back Office) وهي الأنشطة التي لا تتلاقى

(1) - هبة حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 55.

(2) - فاروق اهاب الدجاني، مرجع سابق، ص 16/15.

مع الزبون مثل تسيير المخزون وتسيير تصميم المنتج، وتسيير معالجة الفواتير، وتسيير المشتريات، وتلك التطبيقات سيترتب عليها زيادة في درجة رضا الزبون، وولائه للمؤسسة واستمرارته وعدم تحوله إلى المؤسسة المنافسة⁽¹⁾.

إن تطور التكنولوجيا الجديدة ساهم في تعديل النماذج الاقتصادية المعروفة، حيث أصبحت المنافسة أكثر شراسة معتمدة على الإبداع بالإضافة إلى الأساليب التقليدية، فالمؤسسات المسيرة لتلك التطورات مع تقوية علاقتها بزبائنها بصورة دائمة بإمكانها تحقيق النمو والاستمرارية في محيط بيئة ديناميكية ومتغير، إن ظهور الانترنت كنتيجة لتلك الثورة التكنولوجية، وأحد أشكال الاتصال المباشرة دون وجود وسيط، نلاحظ تحول المنظور التسويقي نحو مصالح الزبون أكثر من أي وقت مضى، مما يمكن المؤسسة من تلبية حاجات وانتظارات زبائنها التي تتجه نحو الفردية بتكلفة أقل مما كانت عليه في التسويق التقليدي، وقد تساهم الانترنت في تعديل العلاقات الموجودة بين المؤسسات من جهة وبين الزبائن من جهة أخرى، وكذا تدنية التكاليف ومدة زمنية أقصر بفضل البريد الإلكتروني مثلاً⁽²⁾.

وتعتبر تسيير العلاقة مع الزبون الإلكتروني أكبر مجالات الأعمال نمو في الوقت الحالي، وأكثرها سرعة في التعامل مع التقنيات الحديثة، وتنفق الكثير من المؤسسات على صفحاتها عبر الانترنت الملايين من الدولارات لتطبيقات وممارسات تسيير علاقات الزبائن إلكترونياً، وقد بلغت نسبة بائعي خدمات تسيير علاقات الزبائن: **30-70 % سنوياً**، وترجع هذه الزيادة إلى إدراك المؤسسات لضرورة فهم زبائنها، والحصول على رضاهم من أجل تحقيق فرص تنافسية، وعليه لا بد أن تنظر المؤسسات إلى زبائنها باعتبارهم مشترين للعلاقات الطيبة المستمرة بدلا من مشترين لمنتجاتها، وهكذا تزايد توجه المؤسسات إلى اعتماد تسيير علاقات وطيدة مع الزبائن⁽³⁾.

ومؤخرا بدأت المؤسسات الخاصة والعامة باستخدام التكنولوجيا الحديثة في تسيير علاقات الزبائن، مما أدى إلى ظهور مفهوم جديد ومستقل يسمى: "تسيير علاقات الزبائن إلكترونياً" بسبب الاعتماد الكبير على الانترنت واستخدام الحواسيب لسهولة تسيير وإدارة المعلومات والبيانات الخاصة بالزبائن بشكل محوسب، مما يسهل معرفة ما هي الأمور التي يريدها الزبائن وكيفية تلبية من قبل المؤسسات⁽⁴⁾.

الفرع الثاني: تعريف تسيير العلاقات مع الزبائن إلكترونياً

نشأ مفهوم "تسيير العلاقة مع الزبون" - كما أسلفنا سابقاً - مع بداية عشرية التسعينات من القرن المنصرم كإستراتيجية حديثة في إدارة الأعمال تتمحور حول جمع المعلومات فيما يتعلق بالعلاقات والتعاملات ومعالجتها وتحليلها مدعوماً بالحلول التكنولوجية، وقد ظهرت اتجاهات مختلفة في تحديد مفهوم تسيير العلاقة مع الزبون، فمنها ما يؤكد على ضرورة التفاعل الإنساني في تحقيق متطلباته ومنها ما يركز على الجانب الآلي باعتبار أن هذا المفهوم هو الأساس وليد التطور التكنولوجي الكبير⁽⁵⁾.

ولقد ساعدت التكنولوجيا بشكل كبير في السنوات الأخيرة المسؤولين بشكل مباشر على تفعيل العلاقة مع الزبون وكانت التكنولوجيا بمثابة الحل لتحقيق أحسن النتائج ضمن تسيير العلاقة مع الزبون وبذلك تم إدخال البرمجيات بشكل مكثف في النشاط الإستراتيجي للمؤسسات في مجال التجارة الإلكترونية، واعتبرت حلاً مثالياً في النهوض بخدمة الزبائن والوصول إلى أعلى مستويات التوافق بين الزبائن أفراد

(1) - نحلة أحمد قنديل، مرجع سابق، ص 204/205.

(2) - كربالي بغداد، مرجع سابق، ص 186.

(3) - نحلة أحمد قنديل، مرجع سابق، ص 205.

(4) - فاروق اهاب الدجاني، مرجع سابق، ص 16.

(5) - حططاش عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 154.

الوجهة الأمامية للمؤسسة، ويعتبر دمج التكنولوجيا بأقسام ضرورة ملحة تعود بالفائدة والاستقرار في استغلال الفرص ومواجهة التهديدات ودعم نقاط القوة وتصحيح نقاط الضعف وبالتالي فهي تعكس أداء المؤسسة وريجيته⁽¹⁾.

ومع بروز تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة خاصة الانترنت، دفع بالكثير من المؤسسات إلى إنشاء قسم خاص يهتم بتعميق العلاقات مع الزبائن امتدت إلى جميع أقسام المؤسسة من قسم الإنتاج والمخازن وحتى إلى الإدارة العليا، وظهر إلى الوجود مصطلح إدارة العلاقة مع الزبائن إلكترونيا (*E-CRM*)، ويمكن تعريفها على أنه استعمال مختلف تطبيقات التجارة الإلكترونية من (برمجيات *CRM*، البريد الإلكتروني *E-Mail*، الرسائل القصيرة *SMS*، تطبيقات الهواتف الذكية* *Smart phones*، ...)، من أجل تسيير العلاقة وزيادة معدلات الاحتفاظ الزبون، وقد تبنت الكثير من المؤسسات المصرفية ومؤسسات الاتصالات هذا التوجه خاصة مع بروز التجارة والتسويق عبر الهواتف (*M-commerce*) وأصبح ينظر إلى *SMS* على أنه أحسن قنوات الاتصال الهاتفي وذلك للمزايا التي يقدمها لتحسين تسيير علاقة الزبون إلكترونيا⁽²⁾:

لل	سرعة وصول الرسالة القصيرة إلى العميل	<i>Immediate</i>
لل	سهولة إرسال الرسالة القصيرة بصفة آلية لعدد كبير من الزبائن	<i>Automatic</i>
لل	الدرجة العالية لموثوقية الرسالة	<i>Reliable</i>
لل	درجة الشخصية العالية	<i>Personal</i>

ويعرفها: "طلعت المحمدي": بأنها التسيير الذي تنبثق من تكنولوجيا والشبكة العالمية لتسهيل تنفيذ تسيير علاقات الزبائن، لأنها تركز على الانترنت في التفاعل بين المؤسسات وزبائنها، وعلى وجه الخصوص فإن تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية تمكن المؤسسات من توفير الخدمات والمنتجات المناسبة لتلبية احتياجات الزبائن وتعزيز ولاءهم، وعلاوة على ذلك فإن تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية وظائف محددة وأدوات مختلفة تختلف باختلاف المؤسسة التي تطبق النظام، بالتالي فهي مهمة لتخصيص التفاعل مع الزبائن، وبالتالي فإنه بدون *E-CRM* لا يمكن أن تتحقق ملامح تسيير علاقات الزبائن على شبكة الانترنت⁽³⁾.

إن تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا تعد جزء من التجارة الإلكترونية، وقد تعد مكملتها، وأيا كان فإن تسيير علاقة الزبائن إلكترونيا أصبحت قوة تنافسية بحيث يصعب تمييز المتنافسين فيها مما يعطي الزبائن سلع وخدمات متميزة وملائمة جدا، وذات جاذبية قوية، إذ تركز على بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، وذلك بتقديم الخدمات والمنتجات بجودة عالية مع المحافظة عليها، من خلال الاتصالات الفعالة المتنوعة وعمليات تسليم المنتجات والمعلومات للزبائن وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم على الوجه الأكمل⁽⁴⁾.

(1) - براهيم عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 128.

* *Smart Phone*: هاتف خلوي ذكي يحتوي على حاسوب شخصي ويدرير برامج أنظمة التشغيل بالكامل ليوفر واجهة قياسية لمطوري التطبيقات يمكنه تقديم خدمات مثل تصفح البريد الإلكتروني، الانترنت، وقراءة الكتب الإلكترونية، وهو مزود بلوحة مفاتيح كاملة.

(2) - سفيان مسالمة، مرجع سابق، ص 140.

(3) - طلعت المحمدي: دراسة العلاقة بين ملامح إدارة علاقات العملاء الإلكترونية ودرجة ولاء العملاء، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية التجارة، لندن، ص 40.

(4) - م. حيدر شاكر البرزنجي، م. محمود حسن جمعه: تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة (منظور إداري - تكنولوجي)، مطبعة ابن العربي، بغداد، العراق، 2013، ص 276، نقلا عن موقع الإلكتروني:

ويعني مصطلح **E-CRM** تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية الأنظمة القادرة على دعم الزبائن والتعامل معهم بشكل آلي وأتوماتيكي من دون تدخل بشري أو بتدخل بشري في أضيق الحدود، وهي تعتمد على استخدام قنوات التعامل المباشر مع الزبائن من خلال البريد الإلكتروني والشبكة العالمية (الانترنت) بصورة أساسية، بالإضافة إلى بعض التقنيات اللاسلكية المحدثه كالدردشة و"واب - WAP" (بروتوكول التطبيقات اللاسلكية) وتقنية الصرف الآلي (ATM) الهاتف المصرفي (IVR) وبينما تساعد تطبيقات تسيير علاقات الزبائن التقليدية أو العادية الموظفين على التعامل وجها لوجه مع الزبائن، فإن تطبيقات تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية تسمح للمؤسسات بأن تدير علاقاتها مع الزبائن بصورة متميزة فريدة في بيئات عمل الانترنت والشبكة العالمية⁽¹⁾.

لقد عرفت الـ "**E-CRM**" على أنها: أتمتة عمليات المؤسسة بشكل أقوي ومتكامل، وذلك من خلال العديد من النقاط التي تمكن من الاتصال بالزبائن (تسويق، مبيعات، خدمات ما بعد البيع والمساعدة التقنية...) ⁽²⁾. إن تسيير العلاقات مع الزبائن إلكترونيا **E-CRM** عبارة عن عملية زيادة معدلات الاحتفاظ بالزبائن بواسطة الرفع من مستوى إرضائهم، وهي مجموعة من الخطوات المنسقة والتي يتم تصميمها من أجل زيادة إيرادات المبيعات وتقوية العلاقات التي تربطك مع زبائنك⁽³⁾، أو هي بشكل بسيط الاهتمام بالزبائن للمحافظة عليهم وتطوير العلاقة معهم في بيئة الأعمال الإلكترونية⁽⁴⁾. كما عرفها (Kalaignanam, 2012) على أنها عبارة عن برامج يتم تطبيقها لمساعدة المؤسسات على تحسين الاتصالات مع الزبائن والموردين باستخدام مراكز الاتصالات، مندوبي المبيعات، فروع المؤسسة، الموزعين، والبريد الإلكتروني بهدف الاحتفاظ بالزبائن الحاليين واجتذاب زبائن جدد⁽⁵⁾.

وفي هذا السياق يمكن القول بأن تسيير العلاقة مع الزبون عبر الانترنت هي استعمال الانترنت وتكنولوجيا الإعلام ضمن تطبيقات تسيير العلاقة مع الزبون بحيث تدخل الانترنت في كل نشاطات إنشاء القيمة للمؤسسة إذ يتم الاعتماد عليها في دعم إطالة مدة العلاقة مع الزبون وتخفيض تكاليف الحصول مع الإنقاص من نسبة الضياع في ضل التمكن من الاتصال المستمر والمتميز مع الزبائن بحسب تصنيفهم⁽⁶⁾. ويعرفها (Kelly) وآخرون بأنها تسويق أنشطة وأدوات وتقنيات تقديمها عبر شبكة الانترنت (باستخدام تقنيات مثل المواقع على شبكة الانترنت والبريد الإلكتروني، والتقاط البيانات، التخزين والتعددين)، مع هدف معين لتحديد موقع، وبناء وتحسين العلاقات الزبائن على المدى الطويل لتعزيز إمكاناتهم الفردية⁽⁷⁾. وتتضمن تسيير علاقات الزبون الإلكترونية خلق إستراتيجيات وخطط حول كيفية دعم التكنولوجيا والبيانات الرقمية لتسيير علاقات الزبون الإلكترونية، وأحيطت هذه المهمة إلى بعض المتخصصين من فرق التجارة الإلكترونية نظرا لقلّة أعمالهم⁽⁸⁾. والجدول التالي يلخص بعض التعريفات للمؤلفين والمكونات لهذه التعريفات عبر التسلسل الزمني كالتالي:

(1) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص 407/406.

(2) - عوادي ميادة، مرجع سابق، ص 115.

(3) - J.A.Matthewson: *E-business, A jargon-free practical guide*, Butterworth-Heinemann, Oxford, U.K., 2002, P 139.

(4) - سوزي صلاح مطلب الشيبيل: تطبيقات إدارة علاقات الزبائن في مراحل الشراء الإلكتروني وأثرها في بناء القيمة للزبون - دراسة على عينة من المسوقين عبر البوابة الإلكترونية، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان/الأردن، ديسمبر 2012، ص 13.

(5) - فاروق اهاب الدجاني، مرجع سابق، ص 16.

(6) - براهيم عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 130.

(7) - Kelly, L.L., Gilbert, D. and Mannicom. R: *How E-CRM Can Enhance Customer Loyalty, Marketing Intelligence and Placnning*, Vol 21, No.4, 2003, P 239.

(8) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص 405.

الجدول رقم (II-5): ملخص تعريفات تسيير علاقة مع الزبائن إلكترونيا			
المؤلف/المؤلفون	السنة	مختصر التعريف	المكونات
Chaffey-	2012	- تسيير يعتمد أكثر على شبكة الانترنت، وطريقة التواصل مع الزبون، والذي يتم من خلال الهاتف أو الفاكس، وشبكة الانترنت اللاسلكية والبريد الإلكتروني.	تكنولوجيا العمليات
- طلعت المحمدي	2011	- استخدام تكنولوجيا الانترنت لتسهيل تنفيذ تسيير علاقات الزبائن وتمكن المؤسسات من توفير الخدمات والمنتجات المناسبة لتلبية احتياجات الزبائن وتعزيز ولاءهم، وعلاوة على ذلك فإن لها وظائف محددة وأدوات مختلفة تختلف باختلاف المؤسسة التي تطبق النظام.	تكنولوجيا، علاقات إدارة معرفة، رؤية عمليات إشباع حاجات
Rashed farooqi-	2011	- أنظمة معتمدة على التكنولوجيا الحديثة الانترنت ومراكز الاتصال، وتعتمد على التسويق الإلكتروني والتجارة الإلكترونية، وتهدف إلى كسب رضا وولاء الزبائن الحاليين واستعادة الزبائن القدامى واكتساب زبائن جدد.	عمليات إلكترونية تكنولوجيا، عمليات إشباع حاجات، إدارة المعرفة
- فايز العنزي	2010	- الأنظمة القادرة على دعم الزبائن والتعامل معهم بشكل آلي من دون تدخل بشري أو بتدخل بشري في أضيق الحدود.	تكنولوجيا، عمليات إدارة المعرفة، رؤيا
- يوسف أبو فارة	2004	- البيئة الافتراضية للتسويق الإلكتروني والتي تعتمد بصورة أساسية على التكنولوجيا، وتركز أيضا على تسيير العلاقات بين المؤسسة من جانب، والزبون وعناصر البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية من جانب آخر.	تكنولوجيا وعمليات وإدارة المعرفة ورؤية وتسيير علاقات
Kelly- وآخرون	2003	- تسويق أنشطة وأدوات وتقنيات عبر شبكة الانترنت مع هدف معين لتحديد موقع، وتحسين العلاقات الزبائن.	عمليات وتكنولوجيا وتسيير علاقات
J.A.Mattheson-	2002	- زيادة معدلات الاحتفاظ بالزبائن بواسطة الرفع من مستوى إرضائهم، عبر مجموعة من الخطوات المنسقة.	رؤية، الاحتفاظ الزبائن عمليات

المصدر: مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة: إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وأثرها في سهولة الاستخدام والرضا لدى الجامعات الفلسطينية: الدور الوسيط للخبرة التكنولوجية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في نظم المعلومات الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014، ص 106.

في ضوء هذه التعريفات أعلاه فإن مفهوم تسيير علاقة الزبائن إلكترونيا يتكون من العناصر التالية (سنعرضها لاحقا):

للمؤسسة رؤية المؤسسة
للمؤسسة تكنولوجيا الانترنت
للمؤسسة تسيير/إدارة العمليات
للمؤسسة إشباع حاجات الزبون

وعليه فإن تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية "E-CRM" هي: "إحدى التطبيقات لتسيير علاقات الزبائن التقليدية "CRM" وهي ثقافة وإستراتيجية شاملة ومتكاملة للمؤسسة على الانترنت أساسها التوجه بالزبون، والتي تركز على استخدام التكنولوجيا الحديثة وخاصة الانترنت، وإدارة العمليات الإلكترونية وقنوات اتصالات إلكترونية، تهدف إلى التواصل الفعال والمتنوع مع الزبائن لمعرفته، ليتمكن كلاً من المؤسسة والزبائن من الالتقاء معا في الفضاء الإلكتروني، من أجل فهم مشكلهم وحلها بكل سهولة ويسر من خلال سهولة استخدام هذه التكنولوجيا، وتحقيق الفائدة المدركة من استخدامها، وذلك من شأنه إعطاء المؤسسة ميزة تنافسية، بما يحقق

إدامة العلاقة مع الزبون وإشباع حاجاته من جهة، وتحقيق ثقة الزبائن ورضاهم والوصول إلى درجة ولائهم للمؤسسة من أخرى، أنها في النهاية تحقق عملية تعظيم القيمة للمؤسسة وللزبون".

المطلب الثاني: ملامح تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا داخل المؤسسة

إن المقصود بتسيير الإلكتروني للعلاقة مع الزبون هو دعم إستراتيجيات تسيير العلاقة مع الزبون التقليدية بالبرمجيات التجارية الحديثة، بعبارة أخرى نقصد بها تكامل تسيير العلاقة مع التقنيات والبرمجيات المستخدمة في التجارة الإلكترونية، فهي تمثل توحيد إستراتيجيات التسويق التي تحتم بالزبائن والتجارة عبر الانترنت في مفهوم واحد، وفي الواقع هناك ثلاث وجهات نظر مفاهيمية لـ "تسيير العلاقة مع الزبون": الأول هي تطبيق حلول تكنولوجية خاصة، وهي نظرة ضيقة تركز على الجانب التقني، الثانية هي تطبيق سلسلة متكاملة وواسعة النطاق من الحلول التكنولوجية التي تجسد التوجه بالزبون، وهي نظرة أوسع من الاتجاه السابق، فهي تشترط توجه الحلول التكنولوجية بالزبون، الثالثة هي منهج إستراتيجي شامل لـ "تسيير العلاقة مع الزبون" يتمحور حول الزبون من أجل خلق القيمة الدائمة المشتركة.

الفرع الأول: الفرق بين تسيير علاقات الزبائن CRM وتسيير علاقات الزبائن إلكترونيا E-CRM

يعد مفهوم تسيير الإلكتروني للعلاقة مع الزبون حديثا، وهو يتضمن مجموعة من الموارد التكنولوجية والبشرية المتاحة للمؤسسة، لتكوين وتطوير علاقاتها مع زبائنها الحاليين والمحتملين عبر شبكة الانترنت، وعليه يمكن تعريف **E-CRM** على أنه مجموعة من الإجراءات والأدوات والعمليات التي تهدف إلى معرفة الزبائن وتحزيمهم وتحليل البيانات المتعلقة بهم بشكل آلي على الخط من دون تدخل بشري أو بتدخل بشري في حدود ضيقة⁽¹⁾. ومن تعريفات تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية والتي قدمها باحثون في هذا المجال بأنها تطبيق تسيير علاقات الزبائن على الانترنت فيظهر مصطلح **E-CRM** وهو امتداد لتسيير علاقة الزبائن التقليدية **CRM**⁽²⁾.

ويعرفها (**Chaffey**) أن تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية تعتمد أكثر على شبكة الانترنت، وأن الفرق بين تسيير العلاقة مع الزبائن **CRM** وتسيير العلاقة مع الزبائن الإلكترونية **E-CRM** هي في طريقة التواصل مع الزبائن، والذي يتم من خلال الهاتف أو الفاكس، وشبكة الانترنت اللاسلكية والبريد الإلكتروني وأحدث التقنيات⁽³⁾.

أما (**Rashed farooqi**) الذي تناول في دراسة المقارنة بين تسيير العلاقة مع الزبون (التقليدية) وتسيير العلاقة مع الزبون الإلكترونية، حيث عرفها بأنها أنظمة مستمدة من تسيير العلاقة مع الزبون المعتمدة على التكنولوجيا الحديثة الانترنت ومراكز الاتصال، كما تعتمد على التسويق الإلكتروني المباشر والتجارة الإلكترونية، وتهدف بشكل أساسي إلى كسب رضا وولاء الزبائن الحاليين واستعادة الزبائن القدامى واكتساب زبائن جدد، وكون تسيير العلاقة مع الزبون الإلكترونية تعتمد على الزبائن وإيلائهم كل الاهتمام، وجعلهم محور الاهتمام، والتعامل

(1)- Pezzali Carole: **E-CRM «comment placer internet au cœur de la stratégie client muticanal»**, livre blanc, 2009, P 04. Disponible sur le site: http://media.areyounet.com/media/422/44429_f_flle_big.pdf, consulté le 23/07/2018.

(2)- سوزي صلاح مطلب الشيبيل، مرجع سابق، ص 17.

(3)- Dave Chaffey: **Asbest-selling Internet marketing book author**, 2012, P 20.

مع كل زبون بحسب حالته الخاصة⁽¹⁾. الجدول التالي يلخص باختصار أهم الفروقات ما بين تسيير علاقة الزبائن *CRM* وتسيير علاقة الزبائن الإلكترونية *E-CRM*:

الجدول رقم (6-II): الفرق بين <i>CRM</i> و <i>E-CRM</i>			
الأبعاد	<i>CRM</i>	<i>E-CRM</i>	المرجع
طريقة التواصل مع الزبائن	محلات بيع التجزئة الهاتف - الفاكس	الانترنت - الإيميل - الهاتف الخلوي - والأجهزة اللاسلكية	(Pan & Lee, 2003) (Chandra and Strickland, 2004)
خدمة الزبائن	محدد بوقت ومكان معين	في أي مكان وأي وقت	(Pan & Lee, 2003) (Chandra and Strickland, 2004)
تخصيص البيانات	التخصيص غير ممكن لأنه يحتاج إلى تغيير كبير على النظام	من السهل تخصيص البيانات لأي فرد	(Pan & Lee, 2003) (Chandra and Strickland, 2004)
تركيز النظام	يركز النظام على الوظائف والمنتجات	يركز النظام على احتياجات ومتطلبات الزبائن	(Pan & Lee, 2003) (Chandra and Strickland, 2004)
تصميم النظام	النظام مصمم لقسم معين في المؤسسة أو وحدة عمل معينة	النظام مصمم لكامل المؤسسة وليس لقسم واحد فقط	(Chandra and Strickland, 2004)
المصدر: سوزي صلاح مطلب الشيبيل، مرجع سابق، ص 22.			

إن الفرق بين *CRM* و *E-CRM* هو فرق دقيق ولكنه مهم وهو تمكن في التكنولوجيا الأساسية الكامنة وراء واجهة الزبون وغيرها من الأنظمة الأخرى، فإن (*E-CRM*) توفر القدرة على تصفح المعلومات عن المنتجات وأسعارها أو إصدار أمر شراء وتتبع أمر الشراء وغيرها من الأنظمة الأخرى، أي للخدمة الذاتية لوضع الطلبات، ولم يعد يقتصر اتصال الزبون بالمؤسسة على ساعات العمل العادية القانونية كما الحال في تسيير العلاقة مع الزبون *CRM*، بل يستطيع أن يتواصل مباشرة على الموقع الإلكتروني للمؤسسة في أي وقت يشاء ومن أي مكان⁽²⁾.

إن تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية تعتبر فقط تقنيات مكملة لعمل تسيير علاقات الزبائن العادية والتقليدية ولا يمكن اعتبارها بديلاً عنها، لأن الأساس في بناء العلاقات هم الأفراد العاملون في المؤسسة الذين يكونون على اتصال مباشرة مع الزبون، والذين يمثلون العنصر الأساسي في بناء العلاقات مع الزبون⁽³⁾.

لذلك وصل كل من *M. M. Abd - Ellatif* و *N. R. Darwish* إلى تفريق *CRM* و *E-CRM* في الجدول التالي:

(1) - Rashed Farooqi: *a comparative study of CRM and E-CRM technologies*, India journal of computer science and engineering, 2011, vol 2, No.4, P 625.

(2) - Chandra .Satish and Strickland. Ted :*Technological differences between CRM and E-CRM, Issues in information Systems*, vol 2, 2004, P33.

(3) - هبة حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 85.

الجدول رقم (7-II): الاختلافات التكنولوجية بين CRM و E-CRM		
نقاط الاختلاف	تسيير العلاقة مع الزبون (الجيل الأول)	تسيير العلاقة مع الزبون الإلكترونية (الجيل الجديد)
الاتصال مع الزبون	- عادة يتم الاتصال بالزبائن من خلال الوسائل التقليدية، كمتجر بيع التجزئة، أو الهاتف أو الفاكس.	- تستعمل كل الأساليب التقليدية بالإضافة إلى الانترنت، البريد الإلكتروني، اللاسلكي والهاتف المحمول، وتكنولوجيا المساعد الشخصي الرقمي (PDA)
واجهة النظام	- يعمل مع النهاية الخلفية، تستخدم نظم تخطيط موارد المؤسسة	- مصممة للجهة الأمامية، تستخدم نظم تخطيط موارد المؤسسة، مستودعات البيانات، محلات البيانات، نظام تحليل وتسجيل البيانات.
أجهزة كمبيوتر الزبون	- يجب على الزبون تحميل التطبيقات المختلفة المعروضة على شبكة الانترنت.	- الزبون يستعمل المتصفح.
تكييف وتخصيص المعلومات حسب الزبون	- فالزبائن المختلفة تتطلب أنواع مختلفة من المعلومات، وهنا تكون عملية تخصيص المعلومات حسب الزبائن المختلفة غير ممكنة، وهو ما يتطلب تغييرات البرمجة. - عدم توفر آراء شخصية.	- هنا يكون تكييف المعلومات وتخصيصها ديناميكية بشكل كبير ومبنية على الشراءات والتفضيلات ممكناً. - القدرة على تخصيص العرض لكل فرد.
نظام التركيز	- صمم النظم على أساس المهام الوظيفية والمنتجات (تم إنشاؤه للاستخدام الداخلي)	- يستند تصميم النظام على حسب احتياجات الزبائن (تم إنشاؤه للاستخدام الخارجي)
نظام الصيانة والتعديل	- التنفيذ والصيانة أكثر تكلفة لأن النظام موجود في مواقع مختلفة والعديد من الخوادم.	- التنفيذ والصيانة تجري في مكان واحد على خادم واحد، الأمر الذي يؤدي إلى خفض الوقت والتكلفة.
الاتصال	- الاتصال أحادي الجانب أي من جانب الجهة المعلنة فقط.	الاتصال يكون ثنائي الجانب Two-Ways communication وحتى متعدد الجوانب Multi-Ways في حالة وجود أطراف أخرى إلى جانب البائع والمشتري في العملية.

Source: M. M. Abd – Ellatif, N. R. Darwish: *Proposed approach to Evaluate Effect of e-CRM on Customers' Satisfaction of e-Commerce Websites, International Journal of Intelligent Computing and Information Science «IJICIS», University Ain shams, Egypt, Vol.10, No. 2, JULY 2010, P 51.*

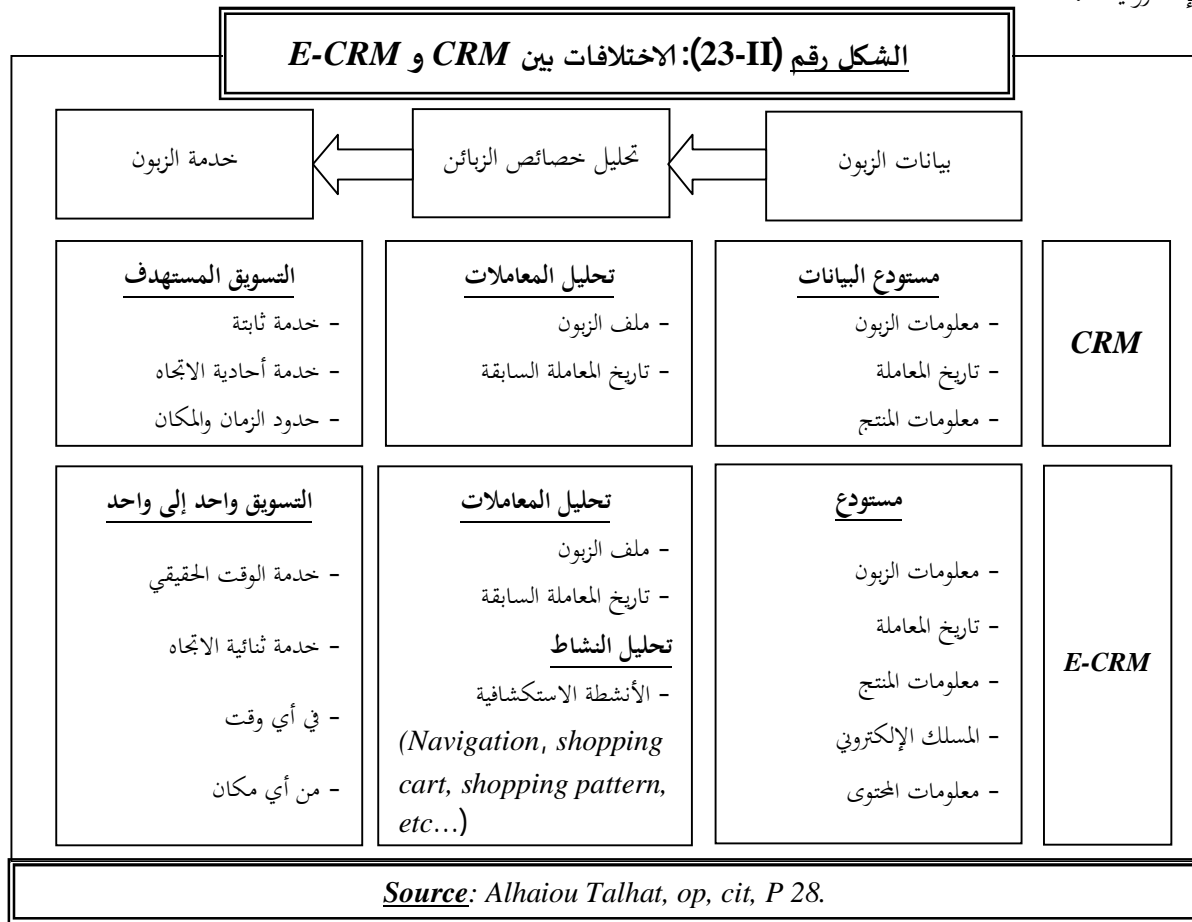
ومن الفروق أيضاً أنه في **CRM** تم تصميم تطبيقات تسيير العلاقة مع الزبون حول المنتجات والمهام الوظيفية، بينما صممت تطبيقات **E-CRM** مع اعتبار الزبون محور الاهتمام⁽¹⁾. كما أن تصميم تطبيقات تسيير العلاقة مع الزبون تكون حول إدارة واحدة أو وحدة الأعمال فقط وليس كامل المؤسسة، بينما يتم تصميم تطبيقات **E-CRM** للمؤسسة بأكملها بما في ذلك جميع الزبائن والموردين والشركاء⁽²⁾. إن تسيير علاقات الزبائن التقليدية لديها قيود في دعم قنوات الاتصال الخارجي مع الزبائن سواء بالهاتف أو الفاكس فقط، على عكس تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية دعم الـ **E-CRM** لقنوات الاتصال من الهاتف وفاكس وانترنت وبريد إلكتروني ودردشة وغيرها من حلول دعم المبيعات والخدمات والتسويق الإلكتروني⁽³⁾. وبالعكس عمليات تسيير علاقات الزبون، فإن عمليات تسيير علاقات الزبون الإلكترونية تستخدم درجة عالية من الأتمتة في التعاملات مع الزبائن، وحسب (Pan et Al, 2003) فإن تسيير علاقات الزبون الإلكترونية هو امتداد

(1) - سوزي صلاح مطلب الشيبيل، مرجع سابق، ص 21.

(2) - Chandra .Satish and Strickland. Ted, op. cit, P 34.

(3) - Alhaiou, Talhat, op, cit, P 27.

للتقنيات لتسيير علاقات الزبون مع إدماج تكنولوجيات لقنوات إلكترونية جديدة، فحلول تسيير علاقات الزبون الإلكترونية تدعم كل من نشاطات التسويق، البيع والخدمات، ومع تقدم تكنولوجيا شبكة الانترنت، أصبحت المؤسسات تتوجه أكثر فأكثر إلى تبني تسيير علاقات الزبون الإلكترونية⁽¹⁾.



ومن هنا نجد أن أوجه الاختلاف بين تسيير علاقات الزبون وتسيير علاقات الزبون الإلكترونية ريفية للغاية ولكنها مهمة، فهي تخص التكنولوجيا المستخدمة وكيفية التوسط بين المستخدمين ونظم أخرى، ونجد أن (Pourasghar, 2007) يعتبر أنه لا يوجد اختلاف بينهما، حيث يقول فيما يخص الآفاق الإستراتيجية بأنه لا وجود لاختلافات بين تسيير علاقات الزبون الإلكترونية لأن المفهومين لهما نفس الهدف العام أي زيادة القيمة لدى الزبون ويهدفان إلى زيادة درجة الاحتفاظ بالزبون وتخفيض تكاليف الخدمة، ولكن يعتبر (Pourasghar) بأنه على مستوى العمليات، يمكن ملاحظة اختلافات عديدة بين هذين المفهومين، وقد أشار إلى أنه بما أن عمليات الاتصال تأخذ وقتاً، فإن تسيير علاقات الزبون الإلكترونية تسمح للمؤسسات بتحقيق هذه العمليات في وقت أقصر، كما أن التفاعلات مع الزبائن تكون شفافة، وعليه يمكن للمؤسسات الوصول إلى استنتاجات حقيقية حول سلوك الزبون وقياس مدى نجاح نشاطاتها⁽²⁾.

وإذا "E" في تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية "E-CRM" لا يقتصر على جمع البيانات ومعالجتها على شبكة الانترنت، إذ أنه يمكن اعتبار أي اتصال إلكتروني مع الزبائن شكلاً من أشكال تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية، باعتبار الانترنت الوسيلة الإلكترونية الأكثر انتشاراً واستخداماً، إذ تعرف "E-CRM" على أنها استخدام الإستراتيجي للمعلومات، العمليات، التكنولوجيا، والأفراد في العلاقة مع الزبون عبر

(1) - دلة هاجر، بورزاق أسيا، مرجع سابق، ص 05.

(2) - المرجع نفسه، ص 05.

دورة حياته الكاملة بما يحقق أهداف المؤسسة والزبون، هذا التعريف يركز على مدخل التكنولوجيا التي تعد وسيلة هامة الاتصال إلكتروني بالزبائن كون التفاعل الآلي السريع مهم في تسيير علاقات الزبائن، إلا أن هذا التفاعل لا يكتمل إلا من خلال إدراج التفاعل الإنساني⁽¹⁾.
وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن الفصل بين تسيير علاقات الزبون وتسيير علاقات الزبون الإلكترونية، فيجب أن يتماشيا معاً، وكل منهما ليست مجرد تكنولوجيا وقاعدة معلومات، وليست مجرد عملية أو طريقة عمل، فكلاهما تتطلبان ثقافة زبون⁽²⁾.

الفرع الثاني: أنواع تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا

يعد تأثير تكنولوجيا الانترنت على العلاقات واحداً من أخطر التحديات التي تواجه إدارة التسويق، فتكنولوجيا المعلومات أو الانترنت أوسع بكثير من الإعلان، وجمع البيانات وبيع المنتجات والبريد المباشر، وقاعدة البيانات أو العلاقات العامة، كما يتوقع أن يكون لتكنولوجيا الانترنت وقعا كبيرا على كيفية قيام المؤسسات بتسويق منتجاتها وخدماتها وعلاقاتها، كما أحدث اكتشاف الطائرة والسيارة التأثير على حياتنا، لذا ينبغي أن تؤخذ مثل هذه التقنية أو التكنولوجيا في الحسبان من قبل الأكاديميين وممارسي التسويق، ويجب أن يدركوا مدى التطورات التكنولوجية الجديدة وتأثيرها سواء أكان على النشاطات أو على علاقات المؤسسات بطرق مختلفة⁽³⁾.

تطورت فكرة تسيير علاقات مع الزبائن التقليدية (*CRM*) بعد دخول الانترنت، لتتطور إلى تسيير علاقات مع الزبائن إلكترونيا أي عبر الانترنت (*E-CRM*)، ومن أجل مواكبة التوجه العالمي، فإن المؤسسات تعمل على دمج أنظمة تسيير وإدارة الأعمال مع إمكانيات نظام تسيير علاقات مع الزبائن الإلكترونية، وذلك من خلال توفير معدات وتطبيقات متميزة للمؤسسات الناشئة، لأجل إكسابها ميزة تنافسية أو قيمة مضافة⁽⁴⁾.

ويقترح (*Dyche, 2001*) بأن هناك نوعين أساسيين لـ *E-CRM*: تسيير علاقة زبائن إلكترونية تنفيذية وتسيير علاقة زبائن إلكترونية تحليلية، أما التنفيذية تهتم بنقاط الاتصال مع الزبائن عن طريق (الإيميل، الهاتف، الفاكس....)، وأما التحليلية التي تحتاج لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الكميات الكبيرة من بيانات الزبائن، كما أكد (*Scullin et al., 2002*) أن المؤسسات التي تريد تطبيق *E-CRM* بشكل ناجح ستحصل على مردود استثمار عالي وكبير وستعزز ولاء ورضا الزبائن، وأن المؤسسات التي لا تطبقها ستكون قريباً خارج المنافسة، وقد أشار (*Zineldin, 2006*) أن المؤسسات ذات العلاقة الأقوى مع زبائنها تكون في موقع أفضل في المحافظة عليهم وأكد أن قوة العلاقة مع الزبائن هي أهم من عملية خفض الأسعار وطرح العروض الترويجية واستخدام التقنيات المتقدمة، كما أشار (*Yaeckel et al., 2002*) أنها عملية معالجة وليست برنامج حاسوبي بل هي عملية معالجة تدير التفاعل بين المؤسسة وزبائنها، وما أجهزة الحاسوب والبرمجيات والخدمات إلا أحد المكونات لدعم إستراتيجية *E-CRM*⁽⁵⁾.

فعلى سبيل المثال تعتمزم مؤسسة الاتصالات السعودية تطوير إستراتيجيتها شاملة لتسيير علاقات الزبائن، الأمر الذي سيسهم في إتاحة بيئة أكثر تنافسية المؤسسة الهواتف الجوالة، وللمحافظة على ريادتها في سوق الاتصالات وبمناخها القدرة على الرد بنحو أسرع على استفسارات

(1) - عوادي ميادة، مرجع سابق، ص ص 116/115.

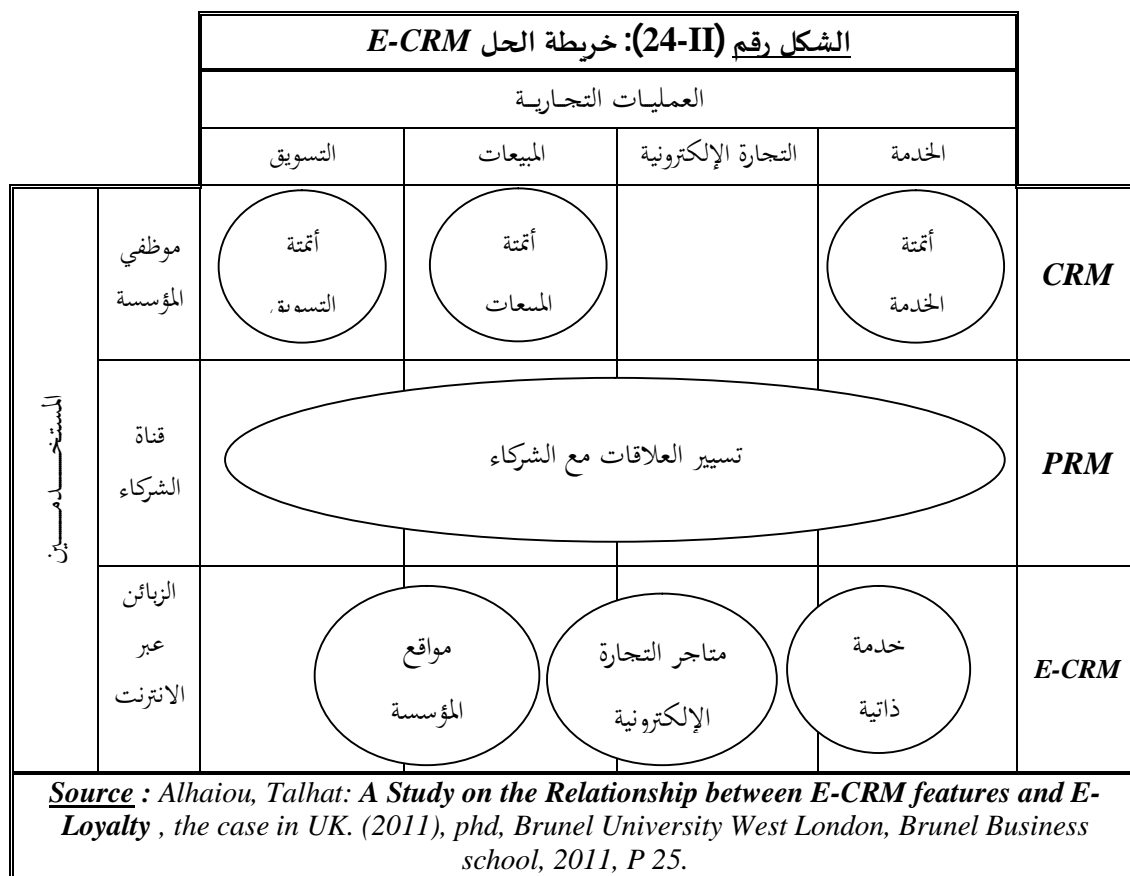
(2) - دلة هاجر، بورزاق آسيا، مرجع سابق، ص 06.

(3) - بعيطيش شعبان، أ.د. ديجة عيسى، مرجع سابق، ص 183.

(4) - مزغيش جمال: دور شبكة الانترنت في إدارة علاقة الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية-دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مؤسسات قطاع الاتصالات الجزائري، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة/الجزائر، العدد 16، ديسمبر 2014، ص 334.

(5) - سوزي صلاح مطلب الشبيل، مرجع سابق، ص 18.

الزبائن، وعرض خدمات متعددة على مدار الساعة، وتعزيز قدرة المؤسسة السعودية وكفاءتها في خدمة متطلبات الزبائن، إضافة إلى إيجاد نقطة اتصال موحدة ومتكاملة للرد على مكالمات الزبائن وأسئلتهم، وتركز المرحلة الأولى من مشروع رعاية الزبائن على تقنيات تسيير علاقات الزبائن الاتصالية (*Communicational CRM*)، وذلك عبر بناء بنية تحتية تتيح لمؤسسة الاتصالات السعودية الاستجابة لاستفسارات الزبائن وطلباتهم بشكل أكثر كفاءة وسرعة، بينما تتضمن المرحلة الثانية اعتماد تقنيات تسيير علاقات الزبائن التشغيلية (*Operational CRM*) وذلك من خلال تزويد موظفي مؤسسة الاتصالات السعودية بالأدوات البرمجية المتطورة لتوحيد بيانات ومعلومات زبائن ومشتري المؤسسة، وأما المرحلة الثالثة والأخيرة من هذا المشروع فتركز على الاعتماد على تقنيات تسيير علاقات الزبائن التحليلية (*Analytical CRM*) وذلك من خلال الأبحاث والدراسات والتحليلية لبيانات الزبائن وملفاتهم، والتي تتيح لمؤسسة الاتصالات السعودية القيام بعمليات بحث ذكية لتحديد الخدمات والمنتجات المحددة التي تناسب جميع الزبائن الحاليين والمحتملين، وكل هذه العمليات تستخدم الانترنت كوسيلة للاتصال لتحقيق التنافس في مجال خدمة الزبون إلكترونياً⁽¹⁾.



إذ أن *E-CRM* التنفيذية أو التشغيلية تتضمن الاتصال الفعلي بالزبائن وجمع المعلومات من خلال وسائل إلكترونية مثل: الانترنت والفاكس. أما معالجة البيانات وتحويل معلومات المجموعة عن الزبون إلى معرفة (معرفة المؤسسة عن الزبون) تستفيد منها مؤسسات الأعمال لرصد التغيرات الحاصلة في الأسواق، هو من وظيفة تسيير العلاقة مع الزبون الإلكترونية أي: (*E-CRM*) التحليلية، وهذا ينطوي على العديد من التقنيات كما المستخدمة في (*CRM*) التقليدية، مثل استخراج البيانات، إعطاء قيمة للزبائن الحاليين والمحتملين، وإن استخدام المعرفة

(1) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص 407.

المكتسبة داخل مؤسسات الأعمال والمستخرجة من قواعد بيانات الزبائن يمكن أن تأخذ عددا لا يحصى من اتجاهات المعرفة، وبالتالي فهي منوطة إلى وظيفية هامة حتى يتم استخدامها بشكل جيد، هذه الوظيفية هي إدارة/تسيير معرفة الزبون، وقد اقترح (Gebert & autres, 2003) نموذجا حول إدارة معرفة الزبون، والذي سعوا من خلاله إلى تبيان كيفية استغلال البيانات التي تم جمعها عن الزبائن، وهذا النموذج يشمل الأهداف التالية⁽¹⁾:

لـ شفافية المعرفة: التي تسمح بتنفيذ العمليات التجارية مرتكزة على قاعدة معرفة الزبائن بطريقة شفافية.

لـ نشر المعرفة: التي تدعم أصحاب العمليات عن طريق تحديد ما الذي يحصل عليه الزبائن من معرفة.

لـ تطوير المعرفة: والتي تعرف كيف يتم خلق المعرفة وتكييفها.

لـ كفاءة المعرفة: وهي العمل على اختيار وتحديد المعرفة الصحيحة لدعم العمليات التجارية.

إن استخدام هذه الأنواع يعني أن المؤسسة تسيير تفاعلاتها إما من دون تدخل بشري أو بتدخل بشري في أضيق الحدود، وإن استخدام الانترنت كقناة لتوصيل الخدمات قد حول التحكم في الصفقات من موظفي المؤسسة إلى الزبون، لأن زبائن المؤسسة يحصلون على المعلومات من خلال مواقع الويب أفضل من موظفي المؤسسة غير المستعد أو غير المتعاون أو الأقل معرفة، وبذلك فإن تحكم الزبون الذي يترجم إلى رضا الزبون ومعاودة الشراء هو الميزة الأكثر أهمية لتسيير علاقات الزبون الإلكترونية غي المؤسسات، فضلا عن المنافع الأخرى التي تشمل تخفيض كلف المبيعات والترويج⁽²⁾.

(1) - عوادي ميادة، مرجع سابق، ص 117.

(2) - هبة حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 83.

المطلب الثالث: خصائص وأهداف تطبيق تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا

يرتكز التسويق في المؤسسات وفقا لمفهوم تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية على الفكرة القائمة على ضرورة تعظيم الأرباح في المدى الطويل، وفي نفس الوقت يتكامل التسويق مع جهود الإدارات الأخرى في المؤسسة وسعيهم جميعا لمقابلة وتحقيق حاجات ورغبات الزبائن. إن تطبيق إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون الإلكترونية له عدة خصائص ومميزات ويسمح للمؤسسة بأن تحقق أهدافا معينة ومكاسب مختلفة، مثل زيادة حجم مبيعاتها بشكل معتبر، ارتفاع الأرباح، القدرة على المنافسة... إلخ، ويعود كل ذلك لجودة علاقاتها بزبائنها وتميز خدماتها المقدمة لهم، خاصة الزبائن الدائمين والأوفياء، الذين يمثلون رأسمال حقيقي لها، فمجموع الأرباح المحقق من خلالهم يعد أكثر من مجموع الأرباح المحقق من الزبائن الجدد الذين يغيرون المؤسسة باستمرار، لذلك زاد اهتمام المؤسسات حاليا بتسيير علاقات الزبائن الإلكترونية وتبني مفهومها وفلسفتها على أساس أنها لها أهمية ومزايا وستحقق بذلك جملة من الأهداف والنتائج.

الفرع الأول: أهمية وخصائص تطبيق تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا

تعد عملية تسيير العلاقة مع الزبون إلكترونيا من الأدوات والأساليب بل الإستراتيجيات الهامة المساعدة على تجاوز التحديات التسويقية والمنافسة التي تفرزها التغيرات البيئية، فهي تحقق المنافع لكل من المسوق (المؤسسة) والزبون في آن واحد وللمؤسسة على اختلاف طبيعتها وحجمها، حيث تسهل برامج تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية عملية جمع المعلومات عن: الزبائن، المبيعات، المنتج، فاعلية التسويق، توجهات السوق... وغير ذلك من المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لأجل خدمة الزبون. فأهمية تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا والمزايا المترتبة عنها يمكن أن تعود على كل من المؤسسة، والزبون.

من خلال تكوين التكامل والترابط بين الأنظمة الخاصة بالمؤسسة من أجل أن يمكنها من دمج خدمات البريد الإلكتروني والاتصالات الهاتفية في تطبيقات التجارة الإلكترونية (*E-Commerce*) وتطبيقات المؤسسات على مستوى التطبيقات المكتبية، بحيث حلول (*E-CRM*) المحسنة المؤسسات من توفير الوقت والتكاليف المرتبطة بالتشارك في بيانات الزبائن بين التطبيقات في المؤسسات وموظفي مراكز الاتصال، كما إن تطبيق حل (*E-CRM*) سيساعد المؤسسات على توفير خدمات دعم زبائن متعددة القنوات بشكل سريع وبكلفة اقتصادية بسيطة، وسيصبح بإمكان المؤسسات الخاصة ومؤسسات المرافق العامة والمؤسسات المصرفية والمالية ومؤسسات التأمين ومؤسسات السفر والانترنت والمؤسسات الحكومية أن تعتمد على توفير موظفين لدعم أقسام المبيعات والتسويق بوساطة الهاتف، وهكذا نجد إن الأهمية الرئيسية لأسلوب تسيير العلاقة الإلكترونية مع الزبائن هي تقدم مستوى عالي من الخدمة من خلال استخدام إمكانيات تقنيات المعلومات والانترنت، بحيث ينعكس على تحسن رضا الزبائن نتيجة لما سيكون متاحا لهم من خيارات عديدة للمنتجات والخدمات، ولما سيجدونه من استجابة سريعة لمشاكلهم ومساعدة في حلها، بالإضافة إلى تمكينهم من الوصول السريع إلى المعلومات⁽¹⁾.

عددت "لدكتور: نهلة أحمد قنديل" المزايا التي يمكن تحقيقها من تطبيق برامج تسيير العلاقة مع الزبون الإلكترونية بالنسبة للمؤسسة في ما يلي⁽²⁾:

للقدرة على الاستجابة السريعة لاحتياجات ومطالب الزبائن.

(1) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 135.

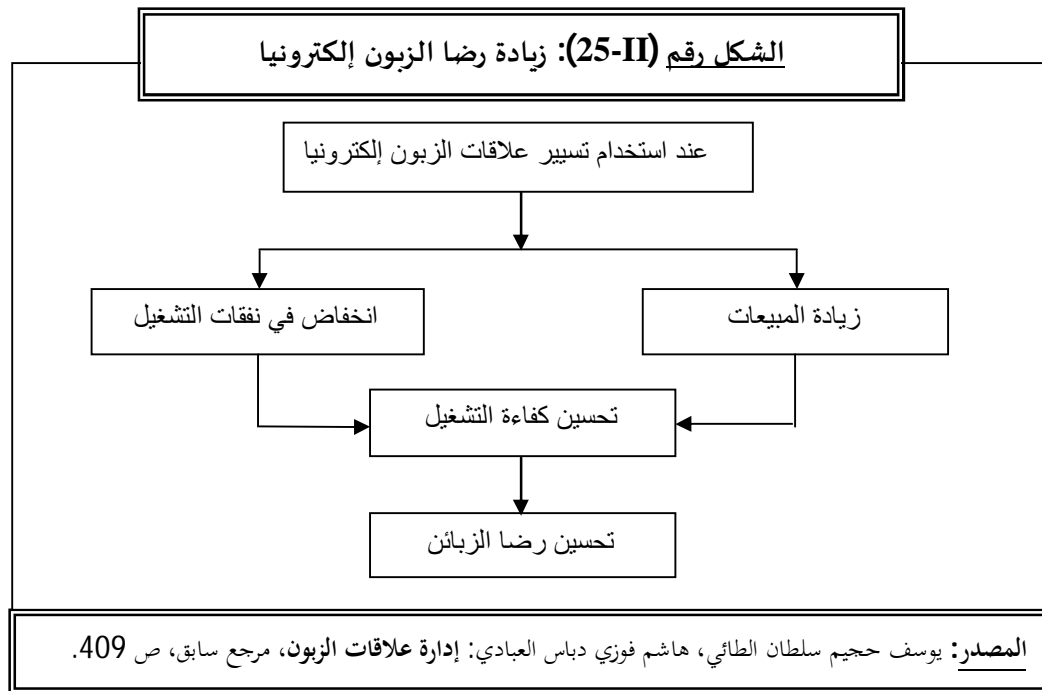
(2) - نحلة أحمد قنديل، مرجع سابق، ص-ص 210، 211.

- للحصول على معلومات دقيقة وعميقة وسريعة عن الزبائن.
 - للحصول على تغذية مرتدة من الزبائن، تساعد على تطوير وتحسين السلع والخدمات المقدمة مستقبلاً.
 - للقيام بالتسويق الفردي: *Marketing One to One* بشكل أكثر فاعلية.
 - زيادة حجم المبيعات وعوائدها، وخفض التكلفة الإجمالية للعمليات البيعية والتسويقية.
- وحسب دراسة حديثة⁽¹⁾ فمن مزايا تطبيق العلاقات مع الزبائن إلكترونياً على المؤسسات الحصول على ما يلي:
- للحصول على معدل تسرب الزبائن بـ 10%.
 - زيادة الربحية بنسبة 20%.
 - لتحقيق العائد على الاستثمار (*ROI*) في غضون ستة أشهر من التنفيذ.
- أما ما يحققه تسيير العلاقة مع الزبون بالنسبة لهذا الأخير من أهمية وما يترتب عنه من مزايا نذكر⁽²⁾:
- للحصول على الاستجابة السريعة (مهما كان السبب) لاحتياجاتهم ورغباتهم، والتي تعتبر في نفس الوقت ميزة للزبون.
 - لتحقيق الوقت المطلوب للحصول على المعلومات الخاصة بالمبيعات أو إتمام عملية شراء أو التفاعل مع المؤسسة.
 - لتحقيق وفرة في منح وتقديم الحوافز التشجيعية ووسائل تنشيط المبيعات الخاصة.
 - لتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن وبصورة مميزة.
 - لتحسين إدراك الخدمة أو المنتج من خلال إرسال الرسائل القصيرة أثناء وبعد عمليات التفاعل والشراء.
 - لقرب المؤسسة من الزبون مما يحقق نوعاً من التآلف والصدقات المستمرة من خلال الاهتمام الشخصي.
 - لتحقيق مبدأ التخصيص: *Customization* للزبون حيث تقوم المؤسسة بتفصيل السلع والخدمات التي تقابل احتياجاته ومطالبه.
- ومن خلال الشكل الموالي يتضح بأن تسيير علاقات الزبون إلكترونياً (*E-CRM*) ستساهم في خلق مزايا تنافسية وذلك عن طريق تخفيض الكلفة وتحسين رضا الزبون وهنا عملية التحسين تختلف عن الرضا لكون التحسين يعني البحث المستمر من قبل المؤسسة عن أفضل البرامج والخطط لزيادة الرضا لكون الزبون الإلكتروني راضي ولكن المؤسسة تطمح بأن يكون أكثر رضا⁽³⁾.

(1) - J.A.Mattheson, *E-business, A jargon-free practical guide*, op.cit, P 140.

(2) - نحلة أحمد قنديل، مرجع سابق، ص 211.

(3) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبائن، مرجع سابق، ص 409.



إن تسيير العلاقات الزبون الإلكترونية تحقق خصائص منافع عديدة لكل من المؤسسة وزبائنها، ففي الوقت الذي تعمل فيه على مساعدة المؤسسة في بناء علاقة مع الزبائن واستخدام البريد الإلكتروني للاتصال بهم وإقامة مواقع إلكترونية والتي تعد بمثابة فروع إلكترونية لتقديم خدماتها فضلا عن حماية صفتاتها، فهي أيضا تعود بالنفع على زبائن تلك المؤسسة بالرضا والشعور بالراحة وتقليل الإجراءات الروتينية التي يتضايق منها الزبائن من خلال سرعة معالجة العمليات إلكترونيا فضلا عن الحصول على خدمات ذات جودة عالية وزرع الثقة في نفوسهم تجاه المؤسسة والمنتجات أو الخدمات⁽¹⁾.

إذ تعد التسيير الإلكتروني للعلاقة مع الزبون منهجية لفهم سلوك الزبون والتأثير فيه من خلال التواصل معه، أو هو عبارة عن مجموعة من الوسائل التنظيمية والتقنية والبشرية لتسيير علاقة من نوع جديد مع الزبون هدفها الأساسي ربط علاقة خاصة وشخصية مع كل زبون⁽²⁾. لتقدم له منتجا أو خدمة أو غيرها وفقا لطلبه ورغبته، وذلك بهدف: استقطاب الزبون، الاحتفاظ بهو كسب ولاءه وتحقيق الربح. ويمكن القول أنه عند استخدام تسيير علاقة الزبون الإلكترونية (*E-CRM*) تتحقق للمؤسسة العديد من المزايا نذكر منها⁽³⁾:

للم تخفيض التكاليف.

للم تكوين رأسمال الزبائن.

للم المحافظة على رضا وولاء الزبائن من خلال التطوير المستمر للجودة.

للم تقديم منتجات تتصف بالخصوصية لأنها صنعت ووقف البيانات الشخصية للفرد مما يجعلها تتميز بالجودة والتميز في نظر مشتريها.

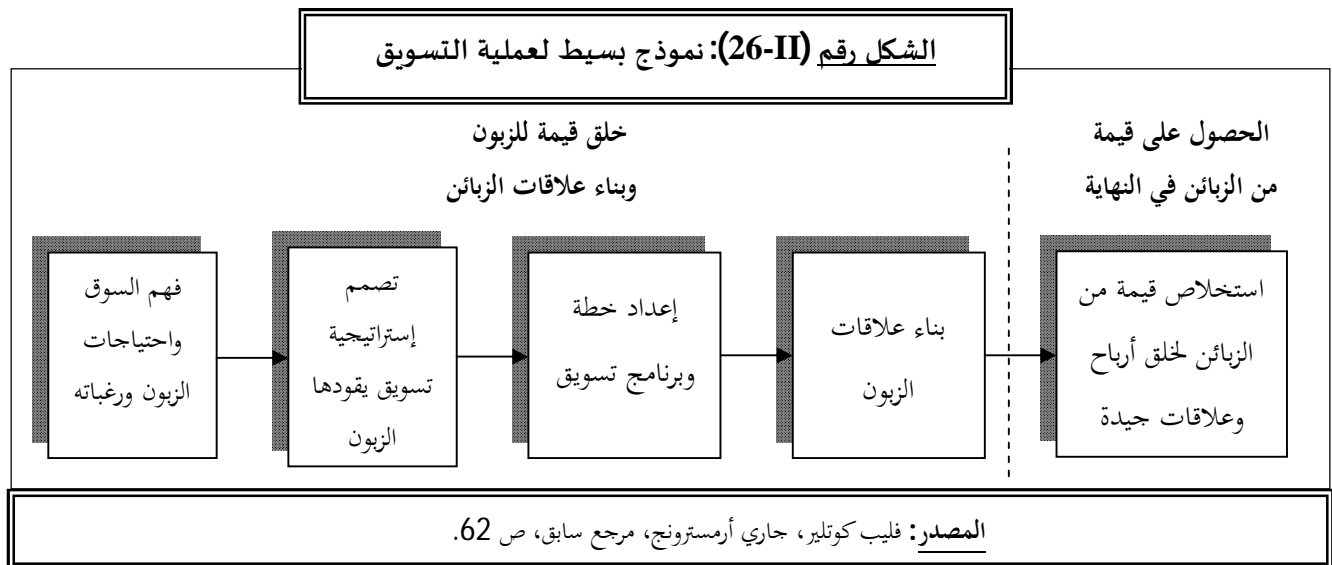
(1) - هبة حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 85.

(2) - فاطمة مانع، نعيمة برك، خلوف الزهرة: إدارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال الممارسة للتسويق الإلكتروني، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف/الجزائر، 28/27 نوفمبر 2007، ص 11.

(3) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 135.

الفرع الثاني: فوائد وأهداف تطبيق تسيير علاقات الزبائن إلكترونياً

يتعامل التسويق الحديث أكثر من أي وظيفة أعمال أخرى مع الزبائن، باعتباره يقوم على أساس بناء وتسيير علاقات مريحة مع الزبائن الإلكترونيين وفقاً لقيمة هذا الأخير ورضائه، حيث يهدف من ناحية إلى جذب زبائن جدد عن طريق الوعد بمنحهم قيمة مميزة، ومن ناحية أخرى للحفاظ على الزبائن الحاليين، وتشترك كل المؤسسات التي تبحث عن النجاح اليوم في شيء واحد هو التركيز بقوة على الزبون وفهم احتياجاته والعمل على تلبيةها، وأكثر من ذلك فإنها تحفز كل فرد في المؤسسة لمساعد في بناء علاقات زبائن مستمرة، لذلك تسعى المؤسسات إلى الحفاظ على زبائنهم إيماناً منها بمدى ضرورة وأهمية ذلك من أجل بقائها واستمراريتها، حيث أدركت هذه المؤسسات أن الزبون هو رأس المال الحقيقي بالنسبة لها، ولذلك تعمل جاهدة على بناء علاقة قوية معه باستمرار وخلق قيمة له.



يمثل هذا الشكل نموذجاً بسيطاً من خمس خطوات لعملية التسويق: في الأربع خطوات الأولى تعمل المؤسسة على فهم الزبائن وإنتاج قيمة الزبون وبناء علاقات زبائن قوية، وفي الخطوة الأخيرة تجني المؤسسة المكافآت من إنتاج قيمة الزبون الممتازة، فإنتاج قيمة للزبائن تستخلص المؤسسة بدورها قيمة منهم تظهر في صورة مبيعات وأرباح وحقوق ملكية طويلة المدى⁽¹⁾.

إن الفائدة الرئيسية من تسيير علاقة الزبائن إلكترونياً هي تقديم الرعاية الكاملة، من خلال استخدام تقنيات المعلومات والانترنت ووسائل الاتصالات المختلفة، بحيث تقدم هذه العلاقة العديد من الخيارات المتعلقة بالخدمات والمنتجات وحلول سريعة للمشاكل التي تواجههم والاستجابة لاستفساراتهم بشكل سريع، وسهولة وسرعة الوصول والتداول للمعلومات التي يطلبونها عن المؤسسة أو عن المنتجات أو الخدمات التي يقدمونها لهم مما يؤدي تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية إلى فائدة كبيرة للزبون، كما أنها تؤدي إلى فائدة عظيمة للمؤسسة بحصولها على موقع تنافسي كبير بين المؤسسات الأخرى، وذلك بتقديمها أفضل تسيير لعلاقات الزبائن إلكترونياً⁽²⁾.

من الأهداف الرئيسية للمؤسسات في عملية التسويق الإلكتروني هو الحفاظ على علاقات جيدة وممتينة مع الزبائن، وإحدى الوسائل لتحقيق هذا الهدف هو عن طريق تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية، لاستخدام نظام تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية في المؤسسات يتم تنفيذ أهداف عامة وأهداف مباشرة من أجل تحقيق غايتها، وقد حدد الأهداف كالتالي:

(1) - فليب كوتلير، جاري أرمسترونج، مرجع سابق، ص 62.

(2) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 125.

1. الفوائد العامة:

للزيادة ولاء الزبائن: حين يتوفر في المؤسسة برنامج تسويق إلكتروني عبر العلاقات مع الزبائن فعال، فإنه يمكن المؤسسة من الاتصال مع زبائنها بشكل أكثر فعالية وجدوى، وذلك لأن كل شخص في المؤسسة يكون له حرية الدخول إلى المعلومات الخاصة بالزبون وهذه المعلومات تساعد المؤسسة على تركيز وتوجيه الوقت والجهد في أمور تجلب ربحاً أكبر ومزايا أكثر للزبائن، ومن الطرق التي يمكن المؤسسة أن تستغلها في زيادة فعالية ولاء الزبائن هو (شخصنة) العلاقات مع الزبائن، بما يؤدي لزيادة الوقت المخصص للتعامل مع كل زبون من زبائن المؤسسة⁽¹⁾.

إن وجود نظام تسيير علاقة الزبائن الإلكترونية تمكن المؤسسة من التواصل مع زبائنها بشكل أكثر كفاءة، كون برمجيات النظام تتيح الوصول المباشر لمعلومات الزبائن، وهذه المعلومات تساعد المؤسسة في التركيز بوقتها ومواردها على زبائنها الأكثر ربحية، وذلك من خلال استخدام قواعد بيانات الزبائن والمعاملات لتحديد الطابع الشخصي لكل زبون للسعي في تحقيق ولاءه⁽²⁾.

للزيادة فعالية عملية التسويق: إن عملية توافر قاعدة معلومات مفصلة من برنامج تسويق إلكتروني عبر العلاقات مع الزبائن، يسمح للمؤسسة للمشاركة في نوع المنتجات التي يمكن للزبون أن يشتريها وفي أي وقت يمكنه القيام بذلك، ويتيح مثل هذا البرنامج زيادة فعالية الحملات الدعائية ومتابعتها بشكل فعال، ويكمن القيام بعملية تحليل لقاعدة معلومات الزبائن من وجهات نظر مختلفة وذلك للمساعدة في اكتشاف العناصر والعوامل التي يمكن أن تساعد الحملة التسويقية في تحقيق أكبر قدر من أهدافها وغاياتها⁽³⁾.

إن وجود معلومات مفصلة عن الزبائن في نظام تسيير علاقة الزبائن يسمح للمؤسسة لتوقع نوعية المنتجات التي من المرجح أن يقوم الزبون بشرائها، فضلاً عن توقيت عمليات الشراء، ويسمح بتحليل بيانات الزبائن من وجهات نظر متعددة لاكتشاف أي عنصر من العناصر التي كان لها أكبر الأثر على المبيعات والربحية⁽⁴⁾.

للزيادة فعالية دعم وخدمة الزبائن: أن أهم عنصرين في زيادة فعالية دعم وخدمة الزبائن هما: عن طريق البريد الإلكتروني، والبريد المباشر، واللدان يمكنهما أن يساعدان في الوصول إلى مجموعة واسعة من الزبائن المحتملين، وأيضاً يمكنهما تحديد الطريقة التي تقدم بها المنتج أو الخدمة للزبون (العرض لهم)، ومن الطرق التي تساعد في مجال زيادة فعالية دعم وخدمة الزبائن هي الاتصال المباشر بالزبائن عن طريق مركز الاتصال في المؤسسة، فحين يقوم الزبون بالاتصال بمركز الاتصال في المؤسسة فإنه يتوقع أن يلقي خدمة زبائن على مستوى راق وفي أقل وقت ممكن⁽⁵⁾.

إن تكنولوجيا مركز اتصال لتسيير علاقة الزبائن الإلكترونية (E-CRM) يساعد كثيراً في تسيير المكالمات الواردة وتوجيهها وتتبعها بشكل فعال، فممثلو المبيعات في مركز الاتصال يمكنهم أن يزودوا الزبائن الذين يقومون بالاتصال بمركز الاتصالات في المؤسسة بمعلومات وحلول لمشاكلهم في زمن قياسي وفعال، مما يترك انطباعاً بحرفية تعامل المؤسسة مع زبائنها، أو بإنشاء أوامر يتم

(1) - Lee-Kelley & al, Op-Cit, PP 240/241.

(2) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 133.

(3) - سوزي صلاح مطلب الشبيل، مرجع سابق، ص 19.

(4) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 133.

(5) - سوزي صلاح مطلب الشبيل، مرجع سابق، ص 19.

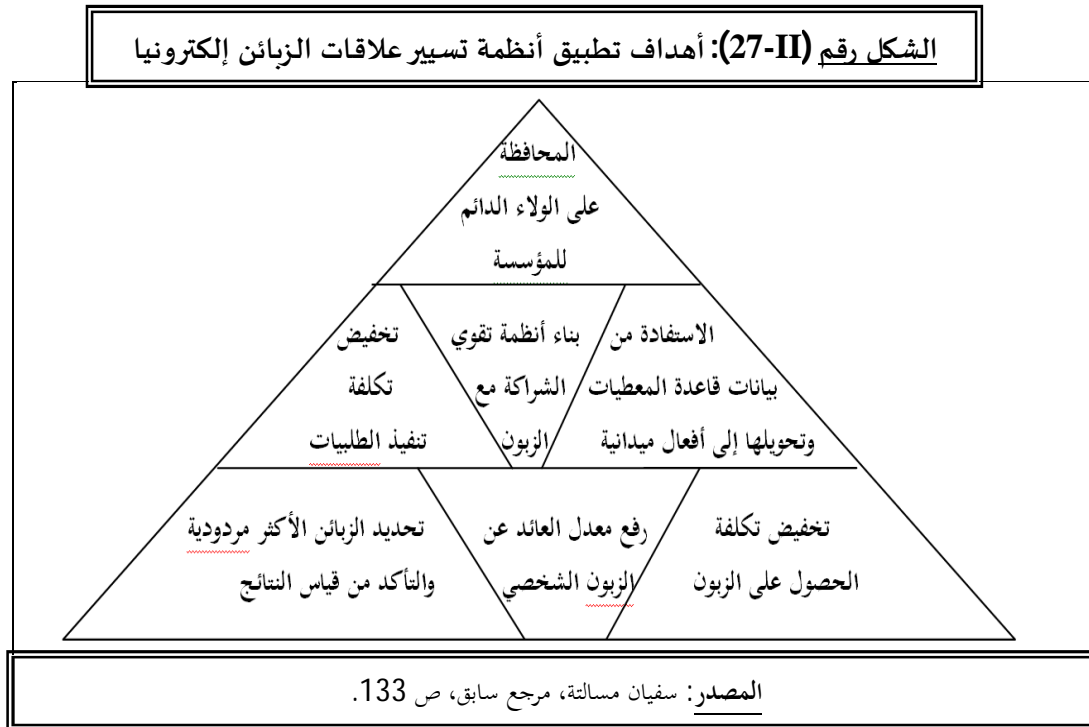
توجيهها على الفور لتحقيقها، مما يوفر تجربة متكاملة للزبائن، وبالتالي تترك هذه المؤسسة انطبعا جيدا لدى زبائنها الذين يقومون بالاتصال سعيا وراء خدمة أو منتج ما⁽¹⁾.

لزيادة الكفاءة وخفض التكاليف: أن تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية (E-CRM) تقدم خدمة متواصلة طوال اليوم وتقديم عمليات مادية متواصلة من دون الحاجة لوجود تكاليف إضافية، حيث أن قاعدة بيانات الزبائن تسمح للإدارات المختلفة في المؤسسة تبادل هذه المعلومات والعمل من أجل الأهداف المشتركة للمؤسسة باستخدام ذات البيانات⁽²⁾. هذه الخدمة متواصلة توفر خدمة 24 ساعة عمل دون تكاليف مادية إضافية وبالتالي تخفض التكاليف، وتزيد الكفاءة من خلال دمج بيانات الزبون في قاعدة بيانات واحدة، مما يسمح لفرق التسويق، والمبيعات وغيرها من الإدارات داخل المؤسسة تبادل المعلومات والعمل على أهداف المؤسسة الأساسية باستخدام نفس الإحصاءات⁽³⁾.

2. الفوائد المباشرة: كذلك هنالك فوائد مباشرة عائدة على المؤسسات من تطبيق تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية⁽⁴⁾:

- لتحسين مستوى الخدمات: من خلال استخدام قاعدة بيانات متكاملة هدفها خدمة الزبون.
- لنمو الإيرادات: من خلال تقليل التكاليف الناتج عن التركيز على الزبائن والاحتفاظ بهم باستخدام خدمة تفاعلية.
- لإنتاجية: من خلال تطبيق آليات وعمليات العمل بكفاءة.
- لرضا الزبائن: الناتج عن التركيز على الزبائن وبالتالي ضمان الاحتفاظ بهم.

وعموما يمكن إبراز أهم الأهداف المتوخاة من تطبيق أنظمة إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في الشكل الموالي:



(1) - Alhaiou, Talhat, Op-Cit, P 29.

(2) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 133.

(3) - سوزي صلاح مطلب الشبيل، مرجع سابق، ص 20.

(4) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 133.

أن الهدف من تسيير علاقات الزبائن إلكترونياً هو بناء علاقات جيدة مع الزبائن وعلى الأمد الطويل إلى الحد الذي تصل فيه درجة العلاقة هذه إلى الولاء بين الزبون والمؤسسة، بحيث يستمر الزبون في التعامل مع المؤسسة والشراء منها، مع التنويه أن تكلفة تسيير العلاقات مع الزبون إلكترونياً عبر الانترنت أكثر منها في التجارة التقليدية، ولكن يتم التركيز على التسيير الإلكتروني لعلاقات الزبون على المستوى الطويل الذي سيقبل من التكلفة على المستوى البعيد⁽¹⁾.

إذ تعرف (*E-CRM*) بأنها القيام بتوسيع تقنيات (*CRM*) التقليدية من خلال دمج قنوات إلكترونية جديدة، مثل تقنيات الويب والشبكات اللاسلكية ووسائل التواصل الاجتماعي وجمعها مع تطبيقات الأعمال الإلكترونية في إستراتيجية موحدة لتسيير علاقات الزبائن للمؤسسات بشكل عام، وتنسيق الأنشطة والأدوات والأساليب من خلال شبكة الانترنت لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن للوصول إلى بناء العلاقات وتعزيزها بين المؤسسة والزبائن⁽²⁾.

(1) - م. حيدر شاكر البرزنجي، م. محمود حسن جمعه، مرجع سابق، ص 276.

(2) - فاروق اهاب الدجاني، مرجع سابق، ص 16.

المبحث الرابع: تسيير علاقات الزبائن إلكترونياً ودوره في خلق القيمة للزبون

بما أن تسيير المعلومات يعنى تسيير مستقبل المؤسسة واستمراريتها، فإن أولى المعلومات بالتسيير هي معلومات الزبائن، وذلك بالنظر إلى أن الزبائن هم أصحاب أكبر قدر من العلاقة بين المؤسسة ومحيطها الخارجي، حيث أن هذه العلاقة هي سبب لوجود المؤسسة وأهمية تسيير هذه العلاقة هي السبب في بقاء وديمومة، إن تسيير المعلومات والتأثير الجوهري الذي أحدثته على جميع نشاطات مؤسسات الأعمال بشكل عام، وعلى عمليات التسويق بشكل خاص، والتي تدعمت بوسائل وتحسينات هائلة في مجال معالجة البيانات والعمليات والاتصال بالزبائن وتعظيم دورهم في عملية اتخاذ القرارات التسويقية... فأصبحنا أمام ما يعرف اليوم ب: التسويق الذكي المتميز بفعالية من حيث التكلفة، وتكيفه وفقاً لحاجات الزبائن وظروفهم الخاصة، وتفاعله معهم.

المطلب الأول: عناصر وبرمجيات تسيير علاقات الزبائن إلكترونياً (E-CRM)

تواجه تسيير علاقات الزبائن اليوم منافسة شرسة أقل ما يقال عنها أنها هجومية أجبرتها على إعادة هندسة وظائفها وهيكله أنشطتها، من تقليدية إلى إلكترونياً بما يتناسب ومتطلبات حاجات الزبائن وضغوط هذه المنافسة الشرسة، لذلك من الضروري قبل الخوض في برمجيات تسيير العلاقة مع الزبون الإلكتروني سنتطرق عناصرها.

الفرع الأول: عناصر تسيير علاقات الزبائن إلكترونياً (E-CRM)

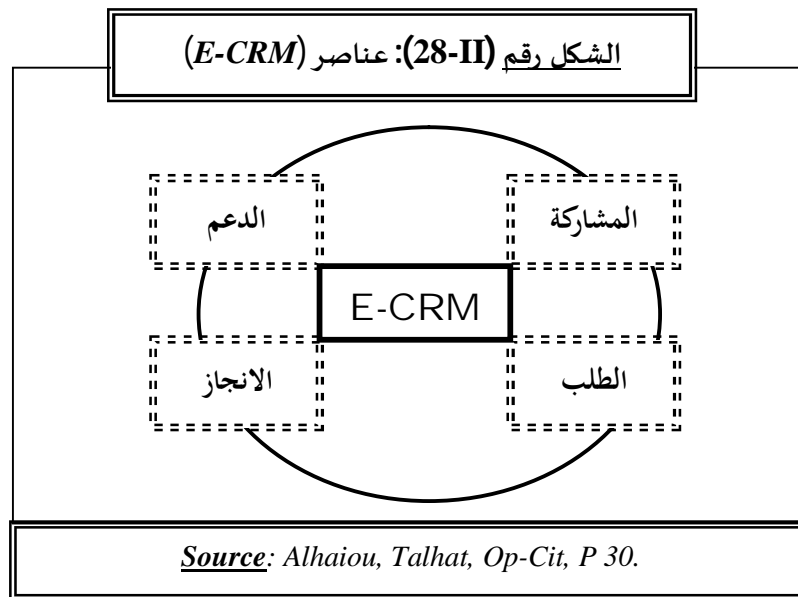
يستند التسويق المعتمد على تكنولوجيا الانترنت إلى مفاهيم جديدة وقناعات ترتقي إلى اعتبار الزبون شريكاً إستراتيجياً في مؤسسات الأعمال، فضلاً عن بناء ودعم علاقات ذات معنى وهدف مع الزبائن وذلك من خلال تفعيل ديناميكية الاتصال المباشر مع الزبائن والعمل على تحقيق الاستمرارية في ذلك⁽¹⁾. حيث تتبنى مؤسسات الأعمال اليوم إستراتيجية التوجه بالزبون بشكل أساسي من أجل كسب رضا الزبون وبناء ولائه للمؤسسة، والحفاظ على الزبائن الحاليين، جلب زبائن جدد، وتعظيم ربحية كل منهم، وتنشيط القوى البيعية وتحسين جودة الخدمة بوجه عام، وهي دوافع قوية لتوجه المؤسسة موارد مالية هامة للاستثمار في تسيير العلاقة مع الزبون الإلكتروني⁽²⁾.

إن العلاقة بين المؤسسة والزبون (في حد ذاتها) يجب أن تكون مبنية على الاستمرارية، وسيرورة المعلومة في الاتجاهين (مؤسسة - زبون، زبون - مؤسسة) يعني التفاعلية، ويجب أن تكون إما موقفية أو سلوكية، على هذا الأساس يمكن أن تكون العلاقة على المدى القصير أو الطويل، إن تسيير العلاقة مع الزبون هي مسؤولية جميع الأقسام داخل المؤسسة الأعمال، حيث تعمل هذه الأقسام على تحويل المعلومات المجمعة عن الزبون إلى معرفة تستفيد منها مؤسسات الأعمال لرصد التغيرات الحاصلة في الأسواق، وخلق قيمة اقتصادية للمؤسسة والمساهمين والزبائن⁽³⁾. لذلك تتكون عمليات تسيير العلاقة مع الزبون الإلكتروني (E-CRM) من أربعة مكونات رئيسية: المشاركة، عنصر الطلب، عنصر الانجاز، والدعم كما هو موضح في الشكل التالي:

(1) - احسان دهب جلاب، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 759.

(2) - حططاش عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 155.

(3) - عوادي ميادة، مرجع سابق، ص 114.



للـ **عنصر المشاركة**: عنصر المشاركة أو التفاعل في شبكة الانترنت هو عملية إشراك وتزويد الزبائن بالمعلومات التي يحتاجونها وتوجيههم لشراء المنتج أو الخدمة، فعندما يقوم الزبون بالبحث عبر الانترنت عن منتج أو خدمة يشارك في استعراض وتصفح المحتوى الموجود على صفحات المواقع الإلكترونية، والبحث عن المعلومات، وتكوين الأفكار، والتفاعل مع المعلومات الموجودة، وبالتالي فإنه يتوجب على (E-CRM) دعم هذه الأنشطة المختلفة وتحديد احتياجات الزبائن وحل مشاكلهم في هذه المرحلة، في سياق عنصر المشاركة أو التفاعل أو التمكين يعني شرح المنتج أو الخدمة لتناسب احتياجات العملاء⁽¹⁾.

للـ **عنصر الطلب**: الطلب هو عملية يقوم فيها الزبون باختيار المنتج ويلتزم بعملية الشراء، وهذا يشمل مجموعة متنوعة من اختيار آليات الدفع وآليات تسيير الطلب، وتتضمن أداة الدفع بطاقات الائتمان، التحويل الإلكتروني للأموال، وأنواع أخرى من المعاملات غير النقدية للدفع مثل العقود والفواتير، ويجب أن تكون آلية الطلب للزبائن مبروطة مع نظام المخزون وسلسلة التوريد (ERP) حتى يتم تعديل الحركات تلقائياً من المخزون⁽²⁾. والأجهزة اللوجيستية الأخرى التي تركز على الزبائن، هذا هو السبب في أن رؤية سلسلة الإمداد مهمة لإدارة علاقات العملاء، يولد توقعات الزبائن التي هي أكثر دقة لأنه يتم تقديم الزبون مع تاريخ التسليم الدقيق ومعلومات حالة الطلب⁽³⁾. إذن فتسيير سلسلة الإمداد ما هي إلا عملية استخدام التقنيات الحديثة لتحسين أداء النشاطات المختلفة في سلسلة الإمداد في مختلف أقسام المؤسسة من أجل المساعدة على تحسين أداء السلسلة، إن تسيير سلسلة الإمداد هي ليست مجرد استخدام التقنيات الحديثة فقط فهي أيضاً تتضمن استخدام السياسات والاستراتيجيات الإدارية الحديثة ذات الرؤية البعيدة واستخدام أدوات القياس في النشاطات التجارية عبر كل سلسلة الإمداد، لذلك فإن نجاح أي سلسلة إمداد يعتمد بالدرجة الأولى على العوامل التالية⁽⁴⁾:

1. السرعة والتكلفة وضمان الجودة وخدمة الزبون.
2. توفير المعلومات عبر كل مستويات سلسلة الإمداد.

(1) - Alhaiou, Talhat, Op-Cit, P 30.

(2) - سوزي صلاح مطلب الشبيل، مرجع سابق، ص 23.

(3) - Alhaiou, Talhat, Op-Cit, P 31.

(4) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص ص 166/165.

3. تكامل عملية دمج وربط سلسلة الإمداد.

لـ **عنصر الانجاز:** هو عملية متكاملة حول تسيير معلومات عن المنتج أو الخدمة، وهو جزء من تسيير المعرفة لأنه يتطلب معرفة حركة المنتجات ومعلومات سلسلة التوريد، إن عنصر الانجاز هو عملية مهمة للقدرة على التحكم بتسليم المبيعات إلى مشتريها في أي مكان⁽¹⁾.

لـ **عنصر الدعم:** ويتضمن قدرة النظام على تلبية احتياجات الزبائن المختلفة، ومساعدتهم في حل المشاكل التي يتعرضون لها، سواء في طريقة استخدام المنتج أو الخدمة أو وجود مشكلة فنية في المنتج نفسه أو عدم وصول المنتج في الوقت المحدد، ومن أشهر أمثلة تقديم الدعم هو وجود تطبيق يسمح بتتبع أمر الشراء الذاتي للخدمة⁽²⁾. وكذلك إمكانية إجراء الزبائن لتعديلات وتحديثات معلومات على مستوى حساباتهم الخاصة، من خلال وجود جميع المعلومات المتاحة للزبون الموضوع في بيئة مركزية، إذن عنصر الدعم هو تطبيق للتخصيص والثقة الذي بين المؤسسة والزبون⁽³⁾. حيث يمكن تعريف تسيير العلاقة مع الزبون الإلكترونية في ظل تكنولوجيات الانترنت على أنها مدخل شامل يهدف إلى خلق والحفاظ على تنمية العلاقات مع الزبائن، فهي بمثابة خلق الإحساس بالقرب من الزبون بفضل بيئة تكنولوجية متقدمة⁽⁴⁾.

توفر تكنولوجيات الانترنت مجالات أفضل وفرص أجود للتفاعل بين المؤسسة وزبائنها بشكل مباشر وفعال، كما تستفيد المؤسسة بفضل هذه التكنولوجيات من خلق وتسيير قواعد البيانات الخاصة بزبائنها للتواصل معهم، وتلبية حاجاتهم ورغباتهم بشكل أمثل، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على مستويات الرضا لديهم، حيث تسهل هذه التكنولوجيات القيام بالبحوث التسويقية ومتابعة ودراسة سلوك الزبائن والأسواق، فهي تساهم فعلا في تقديم سلع وخدمات ترقى في حالات كثيرة إلى مستوى الخدمة الذي يتوقعه الزبون، مما أدى إلى تحقيق مستويات عالية من الرضا والثقة لدى الزبائن⁽⁵⁾، إن مجرد اكتساب المؤسسة لمثل هذه التكنولوجيات الحديثة يمنحها قدرة على التميز أمام منافسيها، وعندما تجيد استخدامها في تسيير العلاقة مع الزبون الإلكترونية فإنها ستزيد من جودة الخدمة المقدمة لهم وبالتالي ستنال ثقتهم وولائهم لها مما يقلل ذلك من احتمال فقدانها لزبائنها حتى على المدى البعيد. حيث يقول: "فليب كوتلير" عن دور وأهمية تكنولوجيا الإنترنت في تسيير العلاقة مع الزبون:⁽⁶⁾

لـ إن التجارة الإلكترونية قد قلصت بشكل كبير دور الوساطة الذي يلعبه تجار الجملة والتجزئة، حيث أصبح بالإمكان الشراء مباشرة عبر الإنترنت.

لـ التقليل من التكاليف المرتفعة للكتالوجات المطبوعة وتعويضها بكتالوجات أو مجلات إلكترونية.

لـ تكوين قاعدة بيانات غنية بالمعلومات حول التفضيلات والتوقعات الشخصية لكل زبون، وذلك من شأنه المساهمة في تشخيص العرض أي المزيج التسويقي، والتحكم في العلاقات مع الزبون.

لـ يتفاعل الزبون مع المؤسسات إلكترونيا دون الحاجة إلى التنقل أو تحديد مواعيد قد تطيل عقد الصفقة.

(1) - سوزي صلاح مطلب الشيبيل، مرجع سابق، ص 24.

(2) - المرجع نفسه، ص 24.

(3) - Alhaiou, Talhat, op, cit, P 31.

(4) - نحلة أحمد قنديل، مرجع سابق، ص 205.

(5) - بشير عباس العلق، مرجع سابق، ص 40...43، بتصرف.

(6) - Jean Supuzet, op.cit, P 300.

الفرع الثاني: برمجيات تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا

في البداية كانت برمجية تسيير العلاقة مع الزبون مرتبطة مع برمجية تخطيط موارد المؤسسة، والتي عرفت على أنها: برمجية تهدف إلى الربط بين مختلف وظائف ومختلف نشاطات المؤسسة من أجل تنسيق وتزامن تشغيلها، وذلك بمساعدة مجموعة من العمليات أكثر أو أقل أتمتة⁽¹⁾، وهي حسب المفهوم الضيق تعني تسيير الموارد المالية والمادية والبشرية للمؤسسة، في حين تشمل حسب المفهوم الواسع كل من تسيير العلاقة مع الزبون وتسيير سلسلة التوريد من خلال الارتباط العضوي معهما وضمان الإدارة/التسيير المتكاملة لكل تطبيقات الجانب العملي لنظام معلومات المؤسسة⁽²⁾.

في التسعينات من القرن العشرين، بدأت برمجيات تسيير العلاقة مع الزبون المفصلة عن تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في الظهور، حيث قدمت مؤسسة (ORACLE) أول برمجية تسيير العلاقة مع الزبون، والتي لاقت نجاحا ورواجا كبيرا، ومنذ ذلك الحين تنافست عدة مؤسسات على تقديم أنواع من البرمجيات لتسيير العلاقة مع الزبون، مع العلم تغطي برمجيات تسيير العلاقة مع الزبون كلا من التسويق، البيع والخدمات، وهي تمكن من تحديد قيمة ومدى ولاء كل زبون للمؤسسة، وتخزين هذه المعلومات لمساعدة مراكز الاتصال على توجيه كل طلب من طلبات الزبائن إلى العون المناسب لتلبية احتياجاته⁽³⁾. وباستخدام برمجيات تسيير العلاقة مع الزبون تساعد على فهم الزبائن بصورة أفضل، تستطيع المؤسسات أن تقدم مستويات أعلى لخدمة الزبائن، وتطور علاقات أعمق معهم، كما يمكن أن تستخدم هذه البرامج في تحديد الزبائن مرتفعي القيمة واستهدافهم فعالية أكبر، والبيع المتقاطع لمنتجات المؤسسة لهم، وإنتاج عروض يتم تفصيلها طبقا لمتطلباتهم زبائن محددين، و كمثال لذلك بدأت مؤسسة "فيد أكس" (FedEx) برنامج تسيير العلاقة مع الزبون بملايين متعدد من الدولارات في محاولة لتقليل التكاليف، وتحسين دعم الزبائن، واستخدام بيانات زبائنها الموجودة في خدمات البيع المتقاطع، والزيادة في البيع لزبائن موجودين أو محتلمين، ويعطي البرنامج الجديد لكل عضو في قوة مبيعات مؤسسة "فيد أكس" المكونة من 3300 فردا نظرة شاملة لكل زبون، من تفاصيل احتياجات كل منهم، ويقترح الخدمات التي يمكن أن تحقق هذه الاحتياجات، كما سيساعد البرنامج الجديد "فيد أكس" في عمل ترويجات، تأهيل خطوط المبيعات المحتملة، وتحليل نظم برامج تسيير العلاقة مع الزبون قطاعات السوق، وتشير إلى الأسواق الجيدة، وتحسب كم ستكون ربحية هذه الأسواق من المبيعات للمؤسسة، ولأفراد بصورة فردية⁽⁴⁾. تمنح هذه البرمجية القدرة للمؤسسة على التقاط التفاصيل الرئيسية عن زبائنها الحاليين والمحتلمين، والتي تكون مرتبطة بالحاجة والرغبة ومجموعة من التفضيلات، وتسيير علاقات الزبائن الإلكترونية هو أكثر بكثير من مجرد تطبيق، بل هو حل يسمح بالتواصل وفهم زبائن المؤسسة⁽⁵⁾.

وفي هذا السياق تقدم مؤسسة "IBM" أهم وأكبر عدد من برامج تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية، والتي استخدمها بنك "HSBC" بكفاءة وفعالية، وقد أعطت برامج الخدمات المالية المتفاعلة (IFS) التي قدمتها "IBM" الفرصة لانتشار البنك في أماكن مختلفة جغرافيا وعبر قنوات مختلفة أيضا ولكن كل هذه الأمور لم تكن ذات قيمة عندما تم تنفيذ عملية نقل ملكيات وممتلكات البنك إلى البنك الرئيسي العالمي "Single global HSBC" وكانت أولى الإستراتيجيات المرئية والملموسة للبنك الرئيسي العالمي (الأول في خدمات الـ HSBC) وتعني

(1) - <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/E-R-P--5647.htm>.

(2) - نوفل حديد، مرجع سابق، ص 153.

(3) - Laundon Kenneth, et autres, Op-Cit, P 356.

(4) - فليب كوتلير، جاري أرمسترونج، مرجع سابق، ص 266/265.

(5) - حديد نوفل، بريم إيمان، مرجع سابق، ص 06.

تقديم أفضل خدمة مصرفية للزبائن المتميزين (أصحاب أعلى أرصدة)، وقد ساعدت برامج الخدمات المالية المتفاعلة (IFS) البنك على تقديم خدمات لا حصر لها للزبائن مثل: الشيكات النقدية، فواتير الدفع، الاستفسار عن الموازنات ... وغيرها، وبحيث يتم تقديم هذه الخدمات من أقرب فرع للزبون أينما وجد⁽¹⁾. ويمكن التفريق بين ثلاثة أنواع من برمجيات تسيير العلاقة مع الزبون، وهي كالتالي:

- **أولاً: برمجيات تسيير علاقات الزبائن التي يمكن إمتلاكها (CEM sous licence propriétaire):** وتمثل في

البرمجيات التي تباع من قبل المؤسسات المنتجة غير أنها تبقى ملكها لها، بحيث أن المشتري يكون له حق استعمالها فقط، ومن أهم هذه البرمجيات يمكن أن نذكر:

1. SAP CRM: تعتبر برمجية (SAP CRM) من أهم برمجيات تسيير العلاقة مع الزبون، وهي من إنتاج مؤسسة (SAP) الألمانية، والتي تعد الرائدة في مجال برمجيات التسيير⁽²⁾، وتهدف هذه البرمجية إلى تطوير الأداء التجاري وجلب زبائن جدد، تحديد أفضل الزبائن والعمل على كسب ولائهم والمحافظة عليهم، بحيث تقوم بتقسيم وتصنيف الزبائن، تسيير متطلباتهم وشكاويهم، التنبؤ والتخطيط للمبيعات والموارد، وشخصنة العروض والخدمات المقدمة⁽³⁾.

2. ORACLE CRM: تصنف مؤسسة (ORACLE) الثانية عالميا في مجال إنتاج البرمجيات⁽⁴⁾، وقد قدمت برمجية (ORACLE CRM) الشاملة والتي تعمل على زيادة مبيعات المؤسسة، وذلك لكونها تمكن من التخطيط للمبيعات في الوقت الآتي، زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، كما أنها تقوم بمتابعة جودة المنتجات، أتمتة قوى البيع، وتحليل بيانات الزبائن المجمعة من مصادر مختلفة، إضافة على ذلك فهي تسمح بالتكامل مع مختلف التطبيقات المستعملة في المؤسسة⁽⁵⁾.

3. SAGE CRM: تعد المؤسسة البريطانية (SAGE) من أكبر المؤسسات التي تقوم بإنتاج برمجيات تسيير العلاقة مع الزبون⁽⁶⁾، وتهدف برمجيتها (SAGE CRM) إلى تخفيض التكاليف وزيادة مردودية المؤسسة مكسب ولاء الزبائن، وتحسين الأداء التجاري وزيادة فعالية التسويق وتقديم أفضل الخدمات، وتمثل وظائفها في تحديد واستهداف أفضل الزبائن المبيعات وجذب زبائن جدد والعمل على إرضائهم، وتفعيل الاتصال مع الزبائن المؤسسة الحاليين والمحتملين⁽⁷⁾.

4. Microsoft Dynamics crm: تعد مؤسسة (Microsoft) الرائدة في عدة ميادين ذات علاقة بتكنولوجيا المعلومات⁽⁸⁾، وقد قامت بإنتاج برمجيات لتسيير العلاقة مع الزبون تحت اسم (Microsoft Dynamics CRM)، وتساعد هذه البرمجية على تخفيض التكاليف وتحسين ربحية المؤسسة من خلال تنظيم وأتمتة العمليات التجارية بهدف كسب رضا وولاء الزبائن. تقوم برمجية (Microsoft Dynamics CRM) بعدة وظائف في المؤسسة نذكر منها⁽⁹⁾:

(1) - عمرو عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 171/172.

(2) - سفيان رفيق، علي عز الدين: تفعيل إدارة العلاقة مع الزبون من منظور تكنولوجيا الانترنت، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة الخلفة/الجزائر، العدد السادس، 2016، ص 261.

(3) - www.sap.com/france/solution/business-suite/crm/index.exp

(4) - سفيان رفيق، علي عز الدين، مرجع سابق، ص 261.

(5) - www.oracle.com

(6) - سفيان رفيق، علي عز الدين، مرجع سابق، ص 261.

(7) - sagecrm.com/France

(8) - سفيان رفيق، علي عز الدين، مرجع سابق، ص 261.

(9) - www.microsoft.com/en-us/dynamics/crm.aspx

للبيع. تتبع مبيعات المؤسسة وأتمتة عملية البيع.

التنبؤ بمتطلبات الزبائن ورغباتهم.

تحديد أفضل الزبائن والمشاكل التي توجه تسيير العلاقة.

تحليل المنافسة.

تحديد الاتصالات المداخلة وعروض ملفات الزبائن وتحديث البيانات.

تسيير رسائل البريد الإلكتروني والرد عليها تلقائياً.

بالإضافة إلى برنامج (Outlook) حيث يمكن الاستعانة بهذا البرنامج (وهو أحد تطبيقات مايكرو أوفيس) في تسيير العلاقات مع الزبائن من خلال إدارة البريد الإلكتروني وقوائم الزبائن⁽¹⁾.

- **ثانياً: برمجيات تسيير علاقات الزبائن الحرة («Open source» «CEM sous licence Libre»):** هي عبارة عن برمجيات

غير مملوكة لأحد، حيث يضعها منتجها في متناول متصفح الإنترنت لتحميلها مجاناً أو بتكلفة محدودة للاستفادة منها، وهي تتواجد عادة بنسختين، نسخة تطبيقية تنفيذية (Version Executable)، ونسخة تحتوي على البرنامج في حد ذاته.

للبرمجية **SUGAR CRM**: تعد برمجية (SUGAR CRM) من أهم البرمجيات الحرة والأكثر استعمالاً، وهي منتجة من قبل مؤسسة أمريكية تحمل نفس اسم البرمجية، والتي تأسست سنة 2004، وقد لاقت هذه البرمجية رواجاً كبيراً منذ إنتاجها، وهي تتواجد على شكل ثلاث نسخ⁽²⁾:

نسخة مجانية تحت اسم (SUGER Community Edition) وهي تعد أبسط النسخ، فهي تحتوي على الوظائف الأساسية لتسيير العلاقة مع الزبون فقط والتي تتمثل في أتمتة قوى البيع، التسويق وخدمة الزبون.

نسختان شاملتان مدفوعتي الأجر وهما: (Sugar Professional) و (Sugar Enterprise)، واللذان يحتويان على وظائف إضافية أكثر تقيداً إلى جانب الوظائف الأساسية لتسيير العلاقة مع الزبون.

- **ثالثاً: برمجيات تسيير علاقات الزبائن كخدمة (CEM en mode SAAS):** وهي عبارة عن برمجية تجارية، تقدم على

شكل خدمة للاستعمال عن بعد، وهي تعتمد أساساً على الإنترنت، ويتم استخدامها عن طريق دفع الاشتراكات المتكررة (Abonnement)، ومن أشهر هذه البرمجيات نذكر:

للبرمجية **Sales force crm**: تعتبر هذه البرمجية الأكثر استعمالاً وانتشاراً، وهي تغطي الوظائف الأساسية لتسيير العلاقة مع الزبون، كما يمكن استعمالها بواسطة الحواسيب، الهواتف الذكية والحواسيب اللوحية. أن برنامج (Sales force) لتسيير العلاقات الفورية مع الزبائن، حيث أن هذا البرنامج متخصص في تقديم المساعدة لرجال البيع في مجال تسيير العلاقة مع الزبون إلكترونياً⁽³⁾.

بالإضافة إلى برنامج: "Wintouch E-CRM" وهو أحد الحلول لتسيير علاقات الزبائن الإلكترونية التي توفرها "IBM"، والذي يمكن موظفي المؤسسة من الإطلاع على البيانات الخاصة بالزبائن مثل: آخر وأحدث المبيعات التي حصلوا عليها، وحجم المخزون، وأوامر الشراء

(1) - حنان سبع، مرجع سابق، ص 184.

(2) - سفيان رفيق، علي عز الدين، مرجع سابق، ص 262.

(3) - حنان سبع، مرجع سابق، ص 184.

(الطلبات)، وأحوالهم الائتمانية (الدائنة)، ومناطق وفرص البيع وأيضاً نقاط الاتصال... إلخ، هذه تجعل جميع الموظفين على علم ودراية كاملين بكل ما يحدث داخل حسابات الزبائن ومعرفة ما هو متوقع منها، كما يعطي القوة للموظفين لتوسيع دائرة نشاطهم⁽¹⁾.

وتعتمد هذه البرمجيات على قاعدة البيانات التسويقية للقيام بجملة موجهة لزبائن المؤسسة الحاليين أو محتملين بشكل أوتوماتيكي، إن هذه البرمجيات تمثل منتجات معروضة من طرف المؤسسات المصنعة لحلول تسيير العلاقة مع الزبائن مثل مؤسسة *Siebel*، التي تقدم برمجيات تحدف لأتمتة النشاط التسويقي للمؤسسات، وتختلف هذه البرمجيات وفقاً لحاجة ونشاط المؤسسة المستخدمة لها، فمنها ما هو خاص بتسيير الحملات التسويقية، ومنها ما يستخدم لإدارة التسويق عبر البريد الإلكتروني، تحليل قيمة الزبائن... إلخ، من أمثلة هذه البرمجيات: برنامج التسويق *Siebel Marketing7*، برنامج التسويق بالبريد الإلكتروني *Siebel Email Marketing*، برنامج التسويق الإلكتروني *Siebel e-Marketing*، برنامج التحليل التسويقي *Siebel Marketing Analytics*... إلخ.

في الواقع وبسبب التقدم المذهل في تكنولوجيا الانترنت مكنت المؤسسات من التعرف على زبائنها وجمع وتخزين وتحليل وتبادل معلومات الزبائن في السبل التي تعزز بشكل كبير من قدرتها على الاستجابة لاحتياجات الزبائن من الأفراد وبالتالي لجذب والاحتفاظ بالزبائن، تقنيات الحاسوب مثل التصميم/التصنيع بمساعدة الكمبيوتر، أنظمة التصنيع المرنة، مستودعات البيانات، واستخراج البيانات، وأنظمة برمجيات تسيير علاقات الزبائن تمكن المؤسسات من توفير قدر أكبر من التخصيص مع نوعية أفضل بتكلفة أقل، كما أنه يساعد الموظفين في جميع نقاط اتصال خدمة الزبائن بشكل أفضل، إن العديد من الأنشطة التي تركز على الزبائن سيكون مستحيلاً وجود التكنولوجيا المناسبة.

المطلب الثاني: تقييم تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا

تعد تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية طريقة لتسيير تفاعل المؤسسة مع زبائنها الحاليين والمحتملين، مما لا شك فيه أن الاستخدام الصحيح لتكنولوجيا الانترنت في نشاطات الأعمال وبالأخص في التسويق، يمكن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية، إلا أن الكيفية والأسلوب اللذين يتم في ضوءهما استخدام تكنولوجيا الانترنت في دعم نشاطات هذه المؤسسات يعدا واحداً من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسة.

الفرع الأول: حدود ومعوقات تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا

إن تبنى المؤسسة لإستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن الإلكترونية يعني إدخال تغيير جذري في أولوياتها وأسلوب تفكيرها وأدائها للأنشطة، وهذا التغيير شأنه شأن كافة أوجه التغيير، لا يمكن أن ينجح إذا لم يحدث بالتوازي مع نشر ثقافة تنظيمية جديدة في كل مستوياتها. ويجب التنبيه إلى أن تسيير الإلكتروني لعلاقات الزبائن هي ثقافة وإستراتيجية مؤسسة وليست فقط سلسلة متتالية من البرمجيات (*Softwares*)، ذلك أن مصنعي هذه البرمجيات يحاولون إقناع مسيري المؤسسات بأنها كفيلة بأن تكون حلولاً مثالية وسحرية لكل أوجه تسيير العلاقة مع الزبون الإلكترونية⁽²⁾، فالتوجه الكلاسيكي للمؤسسات كان منصباً حول المنتجات والخدمات سواء من حيث الكم أو النوع أو الكلفة، أما التوجه الجديد للمؤسسات فهو الاستجابة لرغبات الزبائن المتعددة والمتطورة بالمرونة الممكنة.

(1) - عمرو عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 170.

(2) - Amrit Tiwana, Op-Cit, P 32.

بالرغم من كل الفوائد لتسيير علاقة الزبائن إلكترونيا إلا أن هناك حدود لها، فالعائق الرئيسي لتسيير هذه العلاقة هو أنها تتطلب تكامل مع كل أنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسوب في المؤسسة، والتي قد لا تكون عملية سهلة وقد تتطلب تكلفة عالية للحصول على أنظمة متقدمة لدمج كل أنظمة المعلومات بكل الأقسام داخل المؤسسة، وذلك لتقديم تسيير العلاقة للزبائن إلكترونيا (*E-CRM*) بشكل فعال وقوي، إن تكلفة تسيير علاقة الزبائن إلكترونيا ليست بقليلة فهي تتطلب طاقات من الموظفين وأنظمة للتحليل وبرامج ذكية وتسيير وإدارة... وغيرها مما يحتاج إلى مصاريف كبيرة ليطم أدائها بشكل فعال يرضي كل الزبائن⁽¹⁾. لذلك حدد الباحثين معوقات تطبيق تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية في ما يلي⁽²⁾:

❖ تعتبر تسيير الإلكتروني لعلاقات الزبائن واحدة من أكثر التكنولوجيات تقدما وتخصصا في العالم، ولكن الذي كان يحد من انتشارها في الماضي المشكلات الخاصة بكيفية التنفيذ بالإضافة إلى التكلفة، وصعوبة تحليل الزبائن ووضع المقاييس لما يحتاجون إليه.

❖ إن التحدي الكبير يكمن في ضرورة بذل أعلى جهد في تحديد الأشخاص والموارد المطلوبة لتنفيذ مثل هذه الأنظمة، حيث إنها ليست مجرد أنظمة أو برمجيات يتم تطبيقها، ولا هي نظريات أو شعارات، ولكنها ثقافة ومعرفة يجب أن تنعكس على تنظيم المؤسسة وهيكلها ومنسوبيها، حيث لا بد أن تكون الرؤية والأهداف واضحة للجميع لكي نضمن ولاء الجميع وحماهم ومشاركتهم الإيجابية.

❖ إن استخدام الانترنت وإن كان يخفض من تكلفة خدمة الزبائن، إلا أنه يحد من العلاقات القائمة على الحوار مع الزبون، ويشوب وجود وانتشار فرص استخدام الانترنت بعض المخاوف لدى المتعاملين معه مثل الصراع فيما بين القنوات التسويقية (المقدمة للخدمة) وحروب الأسعار، ولأن الإستراتيجيات التي وضعها الخبراء في عالم علاقات الزبائن تركز على الاتصال والتواصل مع الزبون، وأن المؤسسات التي يعلمون بما تتمسك بهذا المبدأ كأهم أولوياتها فإنه لا بديل لمثل هؤلاء من استخدام الانترنت لدعم هذه الميزة.

ونشير من جهة أخرى أن هذه التكنولوجيات لا تمثل الطريق الأمثل أو الأسلوب الأنجع في تسيير العلاقة مع الزبون الإلكترونية وحل لجميع المشكلات التي قد تقع فيها المؤسسة مع زبائنها، فقد تؤدي إلى عكس نتائجها الإيجابية المتوقعة جراء سوء استخدامها، وقد تتسبب في ضياع أعداد معتبرة من زبائن المؤسسة، التي قد تنفق الكثير من المصاريف وترهق ميزانيتها لاقتناء هذه التكنولوجيات ومحاوله استخدامها، متجاهلة النقطة الأهم هي إدراك موضع الخلل ومعالجته، فهذه التكنولوجيات تحتاج إلى طرق وأساليب متقدمة واعية ليتم استخدامها بشكل جيد، وتستثمر نتائجها الإيجابية على المؤسسة.

تشمل عملية تسيير العلاقة مع الزبون إلكترونيا أنشطة المؤسسة والتكنولوجيات الداعمة لها من أجل فهم زبائننا من زاويا مختلفة، بهدف تمييز منتجات وخدمات المؤسسة بشكل تنافسي، فالتسيير الإلكتروني لهذه العلاقة يقتضي القيام بجهود متواصلة لتحسين معرفة الزبون وكيفية كسبه والحفاظة عليه، وتهدف هذه العملية إلى الرفع من مستوى رضا الزبون وتعظيم درجة ولائه للمؤسسة وقيمة مشترياته، كل ذلك في إطار المنافسة الشرسة في ظل العولمة وارتفاع معدل دوران الزبائن والتكاليف المتزايدة للفوز بزبون جديد⁽³⁾، ولا شك أن تكنولوجيات الانترنت تدعم هذه المساعي وتزيد من قدرة المؤسسة على التميز في تسيير علاقات زبائننا. فتسيير العلاقة مع الزبون لم يكن ليرقى إلى ما هو عليه اليوم قبل الثورة التكنولوجية الرقمية التي شهدتها أواخر القرن الماضي⁽⁴⁾، وإذا كان الـ (*WWW*) يمثل تقدما حقيقيا راقيا ذا انعكاسات ومضامين رئيسة

(1) - خضر مصباح الطيبي، مرجع سابق، ص 126/125.

(2) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 138.

(3) - Amrit Tiwana, op. cit, P 32.

(4) - Jean Supuzet, op.cit, P 49.

في مجال التسويق، فإنه في الواقع لا يمثل إلى خطوة متواضعة من جملة خطوات رئيسة سيكون لها في المستقبل القريب وقعا وتأثيرا جوهريا هائلا على جميع نشاطات مؤسسات الأعمال بشكل عام، وعلى عمليات التسويق الخاصة، فالخطوات القادمة المتمثلة بالتحسينات الهائلة في مجال معالجة البيانات والعمليات والاتصالات ما بين الزبائن أنفسهم والأساليب المبتكرة لتكوين القيمة وتعظيم دور الزبائن في عملية اتخاذ القرارات التسويقية، تعد بحق تباشير أمل للعديد من المؤسسات المتطلعة إلى النمو والازدهار⁽¹⁾. خاصة بالنظر إلى تاريخ نشأة تسيير العلاقة مع الزبون، فهي ليست بالأمر الجديد في حد ذاته إذ تعد قديمة قدم ظاهري البيع والاتصال الجماهيري، والأمر الجديد في الموضوع هو من جهة الأسلوب العلمي والمتكامل في التسيير والشكل الهادف لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن جهة أخرى هو استخدام التكنولوجيات والتقنيات الحديثة، وتوظيف تطور الاتصالات. وعلى وجه الخصوص يمكن القول أن هنالك مجموعة من التحديات التي تواجه تسيير علاقات الزبون الإلكترونية وفعاليتها، والتي تتطلب نوعا معينا من التسيير هي⁽²⁾:

- ❖ تسيير جودة البريد الإلكتروني واستكمال المعلومات الزبونية من قواعد بيانات أخرى لتسهيل عملية الاستهداف.
 - ❖ تفعيل تسويق البريد الإلكتروني لدعم عملية البيع المتبادل.
 - ❖ البحث عن البيانات لتحسين عملية تحقيق الأهداف.
 - ❖ توفير مواقع خدمة زبونية على شبكة الانترنت الإلكترونية.
 - ❖ تسيير جودة خدمة الشبكية لضمان حصول الزبائن للمرة الأولى على تجربة زبونية جادة تشجعهم على الشراء مرة أخرى.
 - ❖ تسيير التجربة الزبونية المتعددة القنوات كونهم يستخدمون مختلف الوسائط كجزء من عملية الشراء ومعرفة دورة حياة الزبون.
- أن الهدف من التسيير الإلكتروني للعلاقات بشكل جيد مع الزبائن هو من أجل بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن حتى تصل درجة العلاقة بين المؤسسة والزبون إلى درجة الولاء، بحيث يستمر الزبون في التردد على المؤسسة والشراء المستمر، وتعتبر تكلفة تسيير العلاقات مع الزبائن عبر الانترنت أكثر من تكلفتها في التجارة التقليدية، وتكلفة الزبون الجديد (تكلف المؤسسة) أكثر بنسبة أعلى من 25% من تكلفة الزبون الموجود للمؤسسة ولديه الولاء الكامل، حيث الزبون القديم يعرف كيف يتصل بالمؤسسة ويعرف منتجاتها وأسعارها ويعرف طرق التسليم والاستلام، ومن هو الموظف الذي يجب البقاء معه على اتصال بعكس الزبون الجديد، حيث أنه بحاجة إلى كل هذه المعلومات وأيضا الزبون الجديد تكون عنده حساسية من الأسعار، بعكس الزبون القديم والذي يكون راضيا 100% عن الأسعار التي تقدم إليه⁽³⁾. ويتعلق تسيير العلاقة مع الزبون الإلكترونية من زاوية أخرى بصناعة المعلومات، والتي تختص بأساليب التحليل والبرامج الجاهزة (Softwares)، وشبكات الإنترنت التي تساعد المؤسسات في كيفية تسيير علاقاتها مع الزبائن إلكترونيا بطريقة منظمة، وتركز برامج وتكنولوجيات المعلومات المتعلقة بتسيير العلاقة مع الزبون الإلكترونية على ميكنة وتحسين عمليات التشغيل ذات الارتباط بالزبائن في مؤسسات الأعمال، وخاصة فيما يتعلق بالأنشطة البيعية والتسويقية، وخدمة الزبائن والدعم والإمداد، وكذلك التنسيق بين القنوات التي تستخدم للاتصال بالزبائن، ومراكز الاتصال وموقع المؤسسة على الشبكة العنكبوتية، فلقد قامت المؤسسات بشراء تكنولوجيا تسيير العلاقة مع الزبون الإلكترونية (سواء أجزاء مادية للحاسبات أو برامج تشغيل أو خدمات مصاحبة) مستهدفة تحقيق الاقتراب من الزبائن⁽⁴⁾.

(1) - بشير عباس العلق، مرجع سابق، ص 65.

(2) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص 406.

(3) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 108.

(4) - نحلة أحمد قنديل، مرجع سابق، ص 205، 206.

ويجب على المؤسسة أخذ الحيطة والحذر فيما يخص بعض النقاط لتحسين علاقة بينها وبين زبائنها وأن تتفاعل معهم جيداً، هذه النقاط إن لم تولي الاهتمام لها تؤدي بها إلى الفشل والإخفاق (1):

للحذر من التجرد من الإنسانية في علاقات الزبون عندما تتم أتمتة كل وسائل التواصل، حيث من الضروري دائماً الإحتفاظ بالقنوات التقليدية واستخدامها وإدماجها مع الانترنت.

حتى وإن كان مستخدمي الانترنت يعرضون تفاصيل حياتهم الشخصية في مدوناتهم الإلكترونية، في المنتديات أو من خلال شبكات التواصل الاجتماعية، فهم لا يقبلون أن يتم استخدام بياناتهم الشخصية لغايات تجارية، فكل مؤسسة يجب أن تحترم ذلك وتتعامل بحذر مع البيانات الشخصية التي بحوزتها، وأن تتعامل بشفافية مع زبائنها.

مشكل وصول رسائل البريد الإلكتروني، حيث أثبتت الدراسات بأن 15% من رسائل البريد الإلكتروني المرسل لا تصل أبداً إلى علبة بريد المستقبل لها (الزبون)، ويكون هذا الموقف أكثر إزعاجاً عندما يخص رسائل الخدمات (تأكيد طلبية، معلومات عن توصيل منتج،...)، وهناك بعض التطبيقات التي يمكن أن تحسن من وصول رسائل البريد الإلكتروني: جودة قاعدة البيانات، ميكانيزمات الاشتراك وإلغاء الاشتراك، جودة الرسائل المرسل في المحتوى والشكل....

وبالتالي ستكون عملية الاتصال غير شخصية متمثلة بما تمتلكه هذه المؤسسات من تقنيات وكفاءة في استخدام تكنولوجيا الانترنت مما يساهم ذلك في الاتصال إلكترونياً بزبائنها (2). لذا نستطيع القول أن العلاقة الناجحة بين المؤسسة وزبائنها تعتمد على إيصال المعلومات للزبون الذي تتوفر فيه الرغبة في الاتصال، وقد لا تنتظره المؤسسة حتى يتصل بها بل تسعى لتوليد لديه الرغبة في الاتصال بوسائل معينة، وتستمع إليه وتدرک احتياجاته وتسعى لتلبيتها بتقنيات فعالة وناجحة (3).

إن تسيير علاقة مع الزبون ليست جديدة فقد كان أصحاب الورشات والمصانع الصغيرة يعدلون وينتجون بحسب رغبات زبائنهم الخاصة التي كانوا يعرفونها بدقة، ولم تكن لهم أي دراية بالمعلوماتية، بفضل حجمها الصغير وعلاقتها مع كل زبون فرد، وهكذا انطلقت في تنفيذ تسيير العلاقة مع الزبون دون أن تعرف ذلك، لكن يبقى استخدامها المثمر والفعال لتسيير العلاقة مع الزبون هو الشيء الذي لم تفعله من قبل هو المطلوب، ويمكن للمؤسسات أن تستخدم بدل هذه البرامج الباهظة التكلفة وسائل أقل تكلفة مثل البريد الإلكتروني أو موقعها على الانترنت فتسيير العلاقة مع الزبون ليست بتكنولوجيا بل هي إستراتيجية مؤسسة تستخدم التكنولوجيات الحديثة للحصول على زبائن جدد وتوطيد العلاقة مع الموالين منهم (4).

وهناك أيضاً عوائق للعلاقة مع الزبون تظهر في الفجوة بين التوقعات والنتائج التكنولوجية، فعندما تتوقع المؤسسة نمواً في أدوات التكنولوجيا الخارجية، ولكن لا تكافئه إمكانياتها التكنولوجية فتصبح هذه الأدوات عوائق، فتسيير العلاقة مع الزبون مثلاً في تتطلب إرسال بريد إلكتروني للزبائن وضمان وصول نسخة لكل زبون وتفهم العادات الشرائية الفردية وطرق الاتصالات المفضلة، والذي قد يكون أكبر من إمكانيات المؤسسة مثلاً مما يصعب من مهمتها (5).

(1) - دلة هاجر، بورزاق آسيا، مرجع سابق، ص 13.

(2) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص 407.

(3) - بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص 372.

(4) - فاطمة مانع، نعيمة برك، خلوف الزهرة، مرجع سابق، ص 13.

(5) - Adrian Payne, Op-Cit, P 232.

الضلع الثاني: عوامل نجاح تطبيق تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا

أن استخدام تكنولوجيا الانترنت كأداة تسويقية يتيح للمؤسسات فرصة أكبر لتزويد الملايين من الزبائن المحتملين والفعليين بأحداث المعلومات حول المنتجات والخدمات والتطورات التكنولوجية والبحوث، وباللجوء إلى الانترنت، تصبح المؤسسات أكثر قدرة على الوصول إلى المعلومات بما فيها قواعد البيانات الحكومية وإحصائيات الصناعة وممارسات المنافسين، ويتيح تكنولوجيا الانترنت المجال أمام المؤسسات التي تتعامل إلكترونيا بأن تفعل ذلك بأقل التكاليف الممكنة، حيث أن الانترنت توفر عليها أموال طائلة لأنه يغنيها عن إجراء تعاملاتها التجارية وفق الأساليب الورقية التي تكلف جهدا ومالا كبيرين، علاوة على ذلك، فإن استخدام تكنولوجيا الانترنت يسهل على الزبائن إمكانية الحصول على معلومات عن المنتجات والخدمات والإعلانات والأسعار والتسليم وخدمات ما بعد البيع وغيرها، وتوفر الانترنت فرصة ذهبية للمؤسسات للوصول إلى شبكة الاتصالات الإلكترونية الدولية التي تسهل الاتصالات وعمليات التفاعل بين الزبائن والموردين والمنافسين في أقصى بقاع العالم⁽¹⁾.

أدى ظهور الانترنت لاسيما الشبكة العالمية إلى حدوث تغيرات هائلة في الطريقة التي تتنافس فيها المؤسسات فيما بينها، كما أدى إلى تغييرات كبيرة في طريقة تواصل المؤسسات مع زبائنها، وقد طرأ تغيير كبير في سلوك الزبائن وطريقة تفكيرهم فأدى استخدام الانترنت إلى توفير معلومات أكثر عن المنتجات وأصبح لدى الزبائن القدرة على البحث عن المنتجات التي يحتاجونها وتقييم البدائل من ثم أخذ قرار الشراء إلكترونيا، حيث أنه أصبحت المؤسسات التي لا تستفيد من تقنية الانترنت لا تعتبر أنها تقدم قيمة مضافة لزبائنها، ولهذا تتسابق المؤسسات إلى الظفر بأكثر عدد من الزبائن الحاليين والمرتقبين مع بذل الجهد في الحفاظ على الزبائن المكتسبين، ويتحقق لها ذلك من خلال ربط علاقة حوار تفاعلية معهم، وتتوطد هذه العلاقة أكثر إذا تمت تسيير إلكترونيا⁽²⁾. لتطبيق تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية هناك مجموعة من المحركات الأساسية لضمان نجاح تطبيقها بشكل ناجح داخل المؤسسة، وقد حدد بعض الباحثين بما يلي:

1. الإستراتيجية: يأتي المحرك الأول في المحركات وهو الإستراتيجية والتي يجب وضعها واختبارها بشكل مباشر نحو خدمة الزبائن، أي أن جميع الأنشطة وفعاليات الخاصة بالمؤسسة في كل المستويات يجب أن تكون مركزة على خدمة الزبائن وإشباع رغباتهم وحاجاتهم والاستجابة لتفضيلات في الشراء⁽³⁾. أي أن التوجه الإستراتيجي الكلي للمؤسسة يجب أن يوجه نحو خدمة الزبائن.

2. الميزة التنافسية: إن اختيار الإستراتيجية التنافسية يكون مبني على أساس تمييز العرض التسويقي الذي تقدمه المؤسسة عن العروض الأخرى وفق المعطيات الأساسية الناتجة عن تعامل المؤسسة مع زبائنها، وبذلك فالمؤسسات القادرة على توفير إدراك أفضل لزبائنها تكون أقرب إلى النجاح من المؤسسات الأخرى⁽⁴⁾، أي توفير أفضل الطرق لتلبية زبائنها وإشباع رغباتهم بطرق فريدة⁽⁵⁾.

(1) - بشير عباس العلاق، مرجع سابق، ص 31.

(2) - دلة هاجر، بورزاق آسيا، مرجع سابق، ص 01.

(3) - فاروق اهاب الدجاني، مرجع سابق، ص 18.

(4) - غزوان سليم، عادل هادي: إدارة علاقات الزبائن (CRM) إطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية حديثة، 2005، ص 06، نقلا عن الموقع الإلكتروني:

<http://www.IASJ.NET/IASJ?FULLTEXT&AID=44136>

(5) - فاروق اهاب الدجاني، مرجع سابق، ص 18.

3. **المعلومات:** وهي من أهم الحركات التي تقوم بجمع المعلومات والبيانات حول الزبائن وعن المنافسين⁽¹⁾: المبيعات، المنتجات، سلوك الشراء، الزبائن، ... كل هذه المعلومات تكون بلا فائدة إذا لم يتم الاستفادة منها فعلياً في صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التسويقية التي تلائم الواقع الذي يسعى الزبون للوصول إليه⁽²⁾.

4. **التنظيم:** وهي الطريقة التي تختارها المؤسسة لممارسة أنشطتها ووظائفها الأساسية، وهي تؤثر بدرجة كبيرة في اختيار طريقة التعامل مع الزبائن، فالمطلوب⁽³⁾:

للم يجب على موظفي المؤسسة أن يكونون مدربين تدريباً جيداً حول كيفية التعامل مع الزبائن.

للم على المؤسسة أن تكون قادرة على فهم الزبائن وتوقعاتهم والاستجابة لها بأقصى سرعة.

للم نظام حوافز مصمم على أساس الإنجاز المرتكز على فهم الزبائن وإرضاء توقعاتهم.

للم إجراءات تنظيمية تسهل أداء المهام بمرونة عالية.

5. **التكنولوجيا:** وهي التطور السريع وظهور إستراتيجيات جديدة طرق حديثة، ولكن هذه التقنيات لا تنفي بالعرض إن لم يتم استخدام المهارات البشرية والخبرة في كيفية التعامل مع الزبائن⁽⁴⁾. توجد في أسواق اليوم العديد من البرمجيات الخاصة بهذا المفهوم، ولكن مثل هذه التقنيات لا تكون كافية للنجاح بدون استخدام العقل البشري الذي يحاول تحقيق الموائمة المطلوبة بين تلك البرمجيات والمشاعر الإنسانية التي تمثل الخصوصية التي يجب أخذها بنظر الاعتبار عند التعامل مع كل زبون⁽⁵⁾.

ومن المعروف أن المؤسسات التي استخدمت حلول تسيير علاقات الزبائن استطاعت أن تحقق زيادة واضحة في المبيعات مع خفض نفقات التشغيل وتحسين رضا الزبون، كما نجحت في تحسن كفاءة التشغيل، وأن تفتح فرصاً جديدة أمامها وذلك بعد أن كانت تعاني في السابق من الأخطاء التي تحدث نتيجة الإدخال والتعامل اليدوي الأمر الذي يكلفها الكثير من الوقت والمال، وساعدها تطبيق تلك الحلول على تقليل عامل القلق واحتمالات الخطأ التي قد تنجم عن عملية تلقي الأوامر بالطريقة القديمة المعتمدة على الورق بنسبة 90%، كما أن هذا الحل خفض من احتياجات فريق إدخال الأوامر بنحو 50% وهذا بدوره قلل من تكاليف خدمة الزبائن بنحو 30%، إضافة إلى زيادة قدرتها على الإسراع بالاتصال بعدد أكبر من الزبائن مما جعلهم يتوقعون أن تزيد مبيعاتهم بناء على ذلك بأكثر من 30%، حيث وجدت تكنولوجيا واحدها القدرة على إرضاء كل الاحتياجات الفردية لهؤلاء الزبائن وبطريقة معقولة وفي إطار زمني معقول لمواجهة هذه التحديات، فأصبحت أكثر قدرة على وضع كتالوج تسويقي متميز وإضفاء الاتجاه الشخصي لكل زبون على المحتوى⁽⁶⁾. لذا يجب على المؤسسة أن تركز العوامل بنجاح تطبيق نظم تسيير علاقة الزبائن الإلكترونية وهي كالآتي⁽⁷⁾:

(1) - فاروق اهاب الدجاني، مرجع سابق، ص 19.

(2) - غزوان سليم، عادل هادي، مرجع سابق، ص 06.

(3) - غزوان سليم، عادل هادي، مرجع سابق، ص 07.

(4) - فاروق اهاب الدجاني، مرجع سابق، ص 19.

(5) - غزوان سليم، عادل هادي، مرجع سابق، ص 07.

(6) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص 408.

(7) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 137.

1. تطبيق إستراتيجية التركيز على الزبون في جميع مستويات العمل في المؤسسة والالتزام بما يبذل كل الجهود اللازمة لنجاح تطبيق تسيير العلاقة مع الزبون.
 2. تحسين طريقة أداء بعض العمليات أو تغييرها بشكل جذري وهذا ما يطلق عليه بإعادة هندسة العمليات التجارية (*Business Process Reengineering «BPR»*).
 3. استخدام التقنيات البرمجية الحديثة لتسجيل العمليات التجارية وإنشاء قواعد بيانات وتوفير استخدام أدوات مخازن البيانات (*Warehousing data*) وتنقيب البيانات (*Data Mining*).
 4. تطوير بنية تحتية مناسبة على مستوى المستوى الشبكات الحاسوبية وأجهزة تخزين المعلومات وإمكانات المساعدة وأنظمة الحوسبة وحوادم الويب (*Web Servers*) وغيرها.
- كما يجب الاهتمام بأن تكون جميع مكونات البنية التحتية هذه متكاملة على مستوى المؤسسة حيث تمثل برمجيات تسيير العلاقة مع الزبائن التي يجري من خلالها التفاعل بين الزبائن والمؤسسة، لتنفيذ استعلامات الزبائن لا بد من تكامل هذه البرمجيات بسهولة وسرعة مع أنظمة المعلومات الإدارية للمؤسسة.

الفرع الثالث: آفاق المستقبلية لتسيير علاقات الزبائن إلكترونياً

يعد مفهوم *E-CRM* وتطبيقاته من المفاهيم الواعدة التي يتوقع لها النجاح في الألفية الجديدة، من منطلق أن الزبون مفتاح نجاح المؤسسة وأن تسيير العلاقة مع الزبون بفاعلية هي ضمان لاستمرار المؤسسة وبقائها، وبشكل خاص في ظل التحديات التسويقية التي تواجه المؤسسات وتضعها على أعتاب مرحلة جديدة والتي لها قوانينها الخاصة، لذلك نجاح تنفيذ هذا المفهوم ينبغي توفير بيئة تتفاعل فيها المتغيرات الإدارية والتنظيمية باتجاه تهيئة مناخ ملائم لتقديم أفضل خدمة للزبائن مع التركيز على استخدام الإستراتيجية الموجهة من قبل الزبون، كإستراتيجية شاملة للمؤسسة، وتهيئة الموارد والقدرات الأساسية، وبضمنها الموارد البشرية القادرة على التصرف بذكاء تجاه الطريقة التي تختارها للتعامل مع زبائن المؤسسة⁽¹⁾.

نظراً لاتساع استعمال الانترنت كوسيلة حديثة ومطلوبة من وسائل الاتصال لذا لا تستطيع المؤسسة الاستغناء عنها لبناء العلاقات مع الزبائن وتلبية حاجاتهم وتتبع المعلومات المتبادلة بين الزبائن فيما يسمى بـ: (*C to C*)^{*}، فقد تولد هذا المفهوم من خلال ظهور الماركات العالمية الكبيرة، وبعد أن كانت المؤسسة هي تدير الحوار مع الزبائن أصبح الزبائن هم الذين يديرون الحوار فيما بينهم من خلال التحدث للغير عن المؤسسة ومنتجاتها سواء بالسلب والإيجاب، ومن خلال ذلك تحاول المؤسسة السيطرة على هذه الحوارات عن طريق تسيير العلاقة بعدة وسائل من بينها تحفيز الزبائن على كسب زبائن جدد بمنحهم كوبونات مجانية للشراء لكل زبون حالي يجذب زبونا جديداً، أو من خلال وضع قائمة للأسئلة المتكررة (*FAQ*) ليطلع عليها الزبائن الجدد، وغيرها من الوسائل التي تكون في مجموعها حسب "2007 Delacroix" النظرة المستقبلية للتسويق بالعلاقات وتسيير العلاقة مع الزبون، ألا وهي تحريك العلاقة بين الزبائن (*RAC: Relationship Animation between Customers*)⁽²⁾.

(1) - غزوان سليم، عادل هادي، مرجع سابق، ص 12.

* - *C to C: Customer to Customer*: مصطلح يعني تبادل الحوارات، المعلومات أو المنتجات بين الزبائن وكأنهم يبيعون لبعضهم البعض.

(2) - بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص 372.

إن ظهور إستراتيجية جديدة مثل تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية تساعد المؤسسات على التطور والاستمرارية، وذلك لا يعني أنها ستكون سهلة وسلسة وتطبيقات داخل المؤسسات، لأنها بالتأكيد سوف تواجه صعوبات عديدة في إدخالها على هيكل المؤسسة، ويمكن الوصول إلى فشل تطبيقها إذا لم يتم التخطيط بطريقة جيدة وإعطاء القرار السليمة ومتابعة تطبيقها بتقارير مستمرة وبشكل دوري ومن هذه الصعوبات كما ذكرها (Tavana & el, 2013) ما يلي⁽¹⁾:

1. عدم توافق بين وضع المؤسسة وبرنامج تسيير علاقات الزبائن الإلكتروني: ولذلك يجب على المؤسسة أن تركز جميع جهودها لإيجاد وسيلة مناسبة لتنسيق الخطط والأهداف الخاصة بالمؤسسة.

2. سوء فهم العملية التجارية للمؤسسة: لذلك يجب القيام بإعادة النظر بجميع العمليات التجارية الخاصة بالمؤسسة وتحليلها وكتابتها وذلك من خلال شراء نظام تسيير علاقات الزبائن الإلكتروني.

3. عدم الاستقرار في المؤسسة المنتجة لبرنامج تسيير علاقات الزبائن الإلكتروني: يجب على المؤسسة قبل عملية شراء برمجية لتسيير علاقات الزبائن الإلكترونية، القيام بتقييم وتحليل وضع المؤسسة المنتجة للبرمجية، وقدرتها على الاستمرار بتحديث وتطوير هذه البرمجية لتلائم مع التغيرات المتسارعة وخصوصاً إذا كانت هذه البرمجية تعتمد على بيئة الحوسبة السحابية.

4. المقاومة من قبل المستخدمين النهائيين: يجب على المؤسسة أن تقوم ومشاركة الموظفين على عملية إدخال وتطبيق البرنامج للحد من فشل تطبيقه داخل المؤسسة، حيث أن المستخدمين سيثيرون عندها أنهم جزء من أصحاب اتخاذ القرار وعندها تقل مقاومتهم لتطبيق هذه البرامج الحديثة.

5. حجم المشروع: تفشل بعض المشاريع في تطبيق البرنامج بسبب اتساع نطاق المشروع، لذلك يجب على المؤسسة إدخال البرنامج بشكل جزئي أو تجريبي لمعرفة نقاط القوة والضعف، قبل القيام بإدخال البرنامج بشكل كامل للحد من المخاطرة أو الفشل في عملية تطبيق البرنامج.

6. التطفل على خصوصيات الأفراد: يجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار أن إحدى وظائف برنامج تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية هي معرفة معلومات خاصة عن الزبائن للوصول إلى مرحلة التخصيص، لذلك يجب عليها أن تضمن حقوقهم ومعلومات الشخصية واحترام عدم تسريبها من قبل الجهات العاملة.

عندما يتعلق الأمر بالكيفية التي ينبغي فيها تنفيذ مفهوم تسيير العلاقة مع الزبون فإن تكنولوجيا الانترنت تلعب دوراً حيوياً في تمكين المؤسسات من تحقيق أقصى ربحية ممكنة من خلال الاستهداف الأدق للقطاعات السوقية والقطاعات الفرعية الجزئية ضمن هذه القطاعات، فنحن نعيش اليوم في عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي، عصر صارت التقنيات فيه بمثابة البلسم الشافي لأوجاع مؤسسات الأعمال والسر الكامن أيضاً وراء نجاحات الكثير من هذه المؤسسات، وفي عالم التسويق بالذات ما أكثر الأمثلة الشاحصة اليوم على الدور الذي تلعبه تكنولوجيا الانترنت في تعزيز وتفعيل العلاقات مع أطراف التعاملات كافة، بما في ذلك العلاقات مع الزبائن بالدرجة الأساس، فالمداخل التكنولوجية الجديدة الفعالة التي تنطوي على استخدام قواعد البيانات وقواعد المتاجرة ومستودعات البيانات والتنقيب عن البيانات والتسويق

(1) - فاروق اهاب الدجاني، مرجع سابق، ص ص 23/22.

وجها لوجه أو التسويق بين طرف واحد وآخر بالمباشر، هي في الواقع تقوم اليوم بمساعدة المؤسسات على زيادة قيمة ما تقدمه للزبون وربحيتها في آن واحد⁽¹⁾.

ومع التطور المستمر للتجارة الإلكترونية، أصبحت تسيير علاقات الزبون أكثر تطور وتكيف، ومن التطورات المرتقبة الآفاق المستقبلية لتسيير علاقات الزبون الإلكترونية: ما يلي⁽²⁾:

للم تخصيص العرض بدرجة عالية جدا وتطوير مؤسسات مصغرة باستخدام أدوات أكثر فعالية.
للم التثمين المستمر لمعرفة الزبون.

للم التنسيق بين الانترنت والهواتف: إن تجميع تكنولوجيا الانترنت والهاتف النقال يدعم إستراتيجية تسيير علاقات الزبون الإلكترونية وذلك من خلال تحسين المعرفة بسلوك الزبائن.

للم إن مجالات تأثير مستخدمي الانترنت سوف تصبح نقطة أساسية لمعرفة الزبون، حيث سيتم الانتقال من تسيير علاقات الزبون (**Customer Relationship Management**) إلى تسيير علاقات المجتمع (**Community Relationship Management**)، أي مكانة الزبون في منزله، مكانته بين أصدقائه، زملائه وحتى في مجتمعه ككل، وذلك من خلال الشبكات الاجتماعية التي تسهل فهم سلوك وتوقعات الزبائن.

للم هذه الوسائل ستصبح أكثر فأكثر في متناول فرق التسويق وليس فقط حكرا لدى الفرق التقنية.
للم ظهور أدوات أفضل لتقييم الأداء وتحليل التأثير.

للم التسويق عن قرب: حيث أصبحت من التوجهات المطورة أن تقوم المؤسسة بإرسال رسائل محلية وتواصل نقاط البيع المختلفة مع الزبائن في المنطقة التي تنشط فيها، ويكون ذلك ممكنا من خلال تسجيل عناوين الزبائن الحاليين والمحتملين في قاعدة بيانات المؤسسة.

هناك خمس خطوات لتضمين ودمج التحليلات التنبؤية داخل نظم تسيير العلاقة مع الزبون الإلكترونية، حيث استطاع الخبراء المتمرسون في علاقات الزبائن أن يحققوا عائدا للاستثمار ما بين 200% - 500% بتضمين التحليلات التنبؤية للمخاطرة المحسوبة ضمن تطبيقات تسيير علاقات الزبائن وذلك بتنفيذ خمس خطوات⁽³⁾:

- **أولا: تحديد الأسئلة الهامة والحيوية للعمل:** وتعنى تحديد أهم الأسئلة الإستراتيجية والتشغيلية والتي تحدد مستقبل العمل.
- **ثانيا: ضمان توفر البيانات:** أن التحقق من البيانات الصحيحة التي تساعد على تصميم نماذج إجابة للأسئلة وإذا لم تكن توجد هذه البيانات فيجب الحصول عليها من مصادر خارجية.
- **ثالثا: تضمين التحليلات التنبؤية للحد المنظم والمحسوب من المخاطر:** لمساعدة المؤسسة على تصميم النماذج وعلى فهم الزبائن فهما أعمق وأيضا لمعرفة العوامل المؤثرة على العمل.

(1) - بشير عباس العلق: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مرجع سابق، ص 83.

(2) - دلة هاجر، بورزاق آسيا، مرجع سابق، ص 12.

(3) - عمرو عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 161/160.

رابعاً: نشر نماذج التحليلات التنبؤية: إدخال النماذج التي تم إعدادها داخل نظم التشغيل وحساب عائد استثمار تسيير علاقات الزبائن، وتحديد الزبائن المرشحين، وتوفير الوقت المهدر في المكالمات التليفونية، وإعداد استراتيجيات كي تستحوذ على السوق الفوز على منافسيها عند كل تعمل.

خامساً: تحديد ملامح المستقبل: تحديد شكل وملاح مستقبلية للمؤسسة وإيجاد ميزة تنفسية مستمرة وقادرة على البقاء. إن تسيير العلاقة مع الزبون الإلكترونية هي طريقة جديدة في عملية التنظيم، والقيام بالاتصال بشكل منظم ومع أكبر عدد ممكن من الزبائن، من خلال استخدام الانترنت مما يسهل تعامل الزبائن مع المؤسسة من خلال الموقع الإلكتروني الخاص بها بدل استخدام الاتصالات التقليدية، وجمع أكبر عدد من المعلومات من الزبائن وعن رغباتهم وتوجهاتهم بطرق مميزة للوصول إلى أفضل الطرق لإشباع حاجاتهم⁽¹⁾. فللتكنولوجيا دورها المشهود في تمكين المؤسسات من تسيير البيانات المطلوبة لفهم الزبائن ومن ثم صياغة إستراتيجيات فعالة في مجال تسيير العلاقة مع الزبون، علاوة على ذلك، تشير نتائج الأبحاث في هذا المجال أن زيادة قدرها 50% في نقاط الاحتفاظ بالزبون تولد ربحاً، مقاساً بالقيمة الحالية الصافية، يتراوح ما بين 20% و 125%، وبرغم معرفة العديد من المديرين بهذه النتائج، إلا أن نسبة ضئيلة جداً من هؤلاء يعرفون مدى تأثير الاحتفاظ بالزبائن على الربحية في مؤسساتهم⁽²⁾.

المطلب الثالث: مساهمة تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا في خلق القيمة للزبون

يعتمد بقاء مؤسسات الأعمال ونجاحها من الوقت الحاضر على ما تقدمه لزيائنها من قيمة، وذلك في إطار علاقة التعامل المباشر بينها وبين الزبون من جهة، وما تقدمه من منتجات أثناء عملية التبادل من جهة ثانية، ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر وضع إستراتيجية مهمة في التفكير إلى ما هو أبعد من عملية تقديم المنتجات والخدمات، بل تحقيق مستوى جيد وعميق لعلاقة المؤسسة بالزبون وفلسفة تسويق تمكن المؤسسات من تحقيق رضا الزبون والاحتفاظ به طويلاً⁽³⁾.

إن مفهوم تسيير العلاقة مع الزبون الإلكترونية يحدد الكيفية التي يتم بها وضع الزبون في قلب المؤسسة، ويركز هذا المفهوم على تعظيم المنفعة للزبون (*Optimal value*) من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية بالزبائن أو عن طريق بيع أو تقديم الخدمات لهم، فلقد أدركت المؤسسات أن الزبائن يتخذون قرار شراء المنتجات من خلال تقييمهم للعديد من العناصر منها عناصر المزيج التسويقي، الدعم والمساندة التي يحصلون عليها مدى الفهم والوعي لحاجاتهم ورغباتهم، وبالتالي فالمؤسسة الناجحة لا بد أن تملك هذه العوامل لزيادة ولاء زبائنها⁽⁴⁾. فعملية تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية ليست منتجاً بحد ذاته بقدر ما هي مفهوم وإستراتيجية عمل، تهدف إلى إنجاح العلاقة بين المؤسسة وزبائنها والاستفادة من هذه العلاقة في تطوير المؤسسة.

(1) - فاروق اهاب الدجاني، مرجع سابق، ص 17.

(2) - بشرى عباس العلق: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مرجع سابق، ص 85.

(3) - سوزي صلاح مطلب الشبيل، مرجع سابق، ص 36.

(4) - نحلة أحمد قنديل، مرجع سابق، ص 205.

الفرع الأول: مفهوم القيمة للزبون

يعد مفهوم قيمة من المفاهيم المهمة والحديثة نسبياً في أدبيات التسويق المعاصر، بحيث أضحى فيه التسويق حسب (Brennan, 2004) بأنه: "الوظيفة التي تهتم بخلق قيمة للزبون" وبدأ ينصب اهتمام التسويق في إيجاد الفرص التسويقية التي من شأنها تعزيز قيمة الزبون، بوصفها النشاط الأكثر اتصالاً بالزبون من خلال سعيه إلى تشخيص وتلبية متطلباته عن طريق تقديم منتجات ذات قيمة تحقق من خلالها المؤسسة أهدافها⁽¹⁾. في هذا السياق يعد التسيير الإلكتروني لعلاقات الزبائن (E-CRM) إستراتيجية خلق قيمة للزبون وللمؤسسة من خلال غرس ثقافة التوجه بالزبون ووضع الاستراتيجيات التشغيلية التي تسمح بتحسيد هذا التوجه، انطلاقاً من معرفة الزبون وحاجاته وتوقعاته ووصولاً إلى إشباعها وإرضائه وكسب ولائه، وبالتالي خلق القيمة للزبون وتحقيق المردودية المسطرة من طرف المؤسسة⁽²⁾.

لقد تأكدت كثير من المؤسسات من أن نجاحها وبقائها في السوق يستند إلى مدى توجهها بالزبائن في كل أنشطتها وعملياتها، فليس كافياً أن تكون المؤسسة موجهة بالمنتج مهما كانت جودته أو مستوى تصميمه، أو موجهة بالتكنولوجيا مهما كانت متقدمة أو منفردة حتى تحقق النجاح في السوق، بل يجب أن تأخذ في الاعتبار رد فعل السوق ومدى القيمة التي يمكن للعميل الحصول عليها من التعامل في هذا المنتج، والقيمة المتجسدة في المنتج الذي تعرضه المؤسسة هي التي تجعل الزبائن على استعداد لدفع مبالغ مالية مقابل الحصول على منتج المؤسسة وليست التكلفة المنخفضة، ومن ثم تركز المزايا التنافسية المستدامة على إعطاء قيمة عالية للزبون بسعر مقبول⁽³⁾.

وحسب المقولة الشهيرة لـ: *Rogiset Peppers* في كتابهم "واحد لواحد - One to One": "من الأفضل التركيز على زبون واحد والسعي لبيع أكبر عدد ممكن من المنتجات له بدل الاهتمام والتركيز على منتج واحد والسعي لبيع أكبر حجم أو كمية ممكنة منه"، فقد أفضى كل ذلك - وحتى هذه المرحلة - إلى إعطاء أولوية واهتمام أكبر للعلاقة مع الزبون بدل المنتج نفسه على اعتبار أن تسيير هذه العلاقة يهدف إلى زيادة رضا الزبون بتلبية احتياجاته بسرعة وفي كل زمان ومكان وأفضل من المنافسين، ونظراً للتكاليف المترتبة على تحقيق هذا الهدف يجب أن يقابل ذلك توفير في مردودية المؤسسة مما يسمح بتحقيق توازن بين الزبون والمؤسسة باستفادة كل الأطراف وهو التحدي الذي يواجه المؤسسة في تحقيق علاقة مثلى بينها وبين زبائنها، وهذا لا يتم إلا بمنظور إنشاء القيمة بواسطة الزبون وللزبون أو بالأحرى منظور التقارب الضمني بين الإستراتيجية وبين المالية في إنشاء المؤسسة للقيمة⁽⁴⁾، وذلك باعتبار أن إنشاء القيمة عموماً لمختلف الأطراف الآخذة (الزبائن، العاملين، المسؤولين، المساهمين، المحيط والمجتمع) يعكس سبب وجود المؤسسات كما أصبح معياراً لتقييم أدائها الإجمالي واستمرارها فإنشاء القيمة خصوصاً للزبون يعد أولوية الأولويات فيما يتعلق بالمقاصد التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها في ظل الوسط الجديد لأنه يلزم وجودها واستمرارها.

(1) - سوزي صلاح مطلب الشيبيل، مرجع سابق، ص 36.

(2) - Jean Supizet, Op-Cit, p 420.

(3) - دؤاد هبة، مرجع سابق، ص 90.

(4) - جمال خنشور: أثر القيمة-الزبون والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، العدد 10، نوفمبر 2006، ص 396.

وهناك مجموعة من التعاريف الخاصة بقيمة الزبون، ومن خلال تتبع الدراسات التي تناولت مفهوم قيمة الزبون يلاحظ عدم التوصل إلى إجماع واضح لدى الباحثين بتعريف قيمة الزبون، حيث عرفها (Kotler, P, 2003) بأنها: "الفرق بين قيمة الزبائن الكلية والكلفة الكلية" وتكلفة الزبون الكلية هي عبارة عن مجموعة كلف الزبائن ما عدا التي تتحقق في تقييم، والحصول على، واستعمال المنتج⁽¹⁾.

كما عرفها (الربعاوي، 2000) بأنها: "ما يحصل عليه الزبون نتيجة عملية التبادل مقابل السعر الذي يدفعه فهي تمثل إجمالي المنفعة مطروحا منها الكلف التي يتحملها الزبون عند اتخاذ لقرار الشراء"، وعرفت أيضا من قبل (جلاب، 2004) بأنها: "عملية التبادل أو المبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يتحصل عليها من أو الخدمة وبين تكلفة الحصول عليها، وتشمل منافع المنتج نفسه وخدمات الإسناد والأطراف المشتركة في عملية الشراء والوقت والجهد المبذولين للحصول على المنتج، والمخاطرة المدركة، وهكذا يسعى الزبون لجني أقصى المنافع مقابل التضحيات التي يقدمها للحصول على المنتج أو خدمة، كما أكد (Yang, 2004) بأن قيمة الزبون هي القاعدة الأساسية لكل نشاطات التسويق، وشدد كل من (Graf and Mass, 2008) في دراستها أن خلق القيمة للزبون هو المتطلب الأساسي لنجاح أي مؤسسة في المستقبل⁽²⁾.

الفرع الثاني: عناصر القيمة للزبون

عادة يواجه الزبائن منظومة واسعة من المنتجات، والخدمات التي يمكن أن تلي حاجة معينة لديهم، ويتكون لدى الزبائن توقعات خاصة بقيمة عروض التسويق المختلفة، ويشترط طبقا لذلك، إذن يجب أن تحدد المؤسسة المستوى الصحيح للتوقعات بعناية، فإذا حددوا توقعات منخفضة جدا، فيمكن أن يكسبوا رضا هؤلاء الذين يشتروا لكن يفشلوا في جذب زبائن كافيين، وإذا حددوا توقعات مرتفعة جدا، سيصاب الزبائن بالإخفاق، وتكون قيمة الزبون ورضاه قوالب البناء الرئيسية في تطوير تسيير علاقات الزبون⁽²⁾.

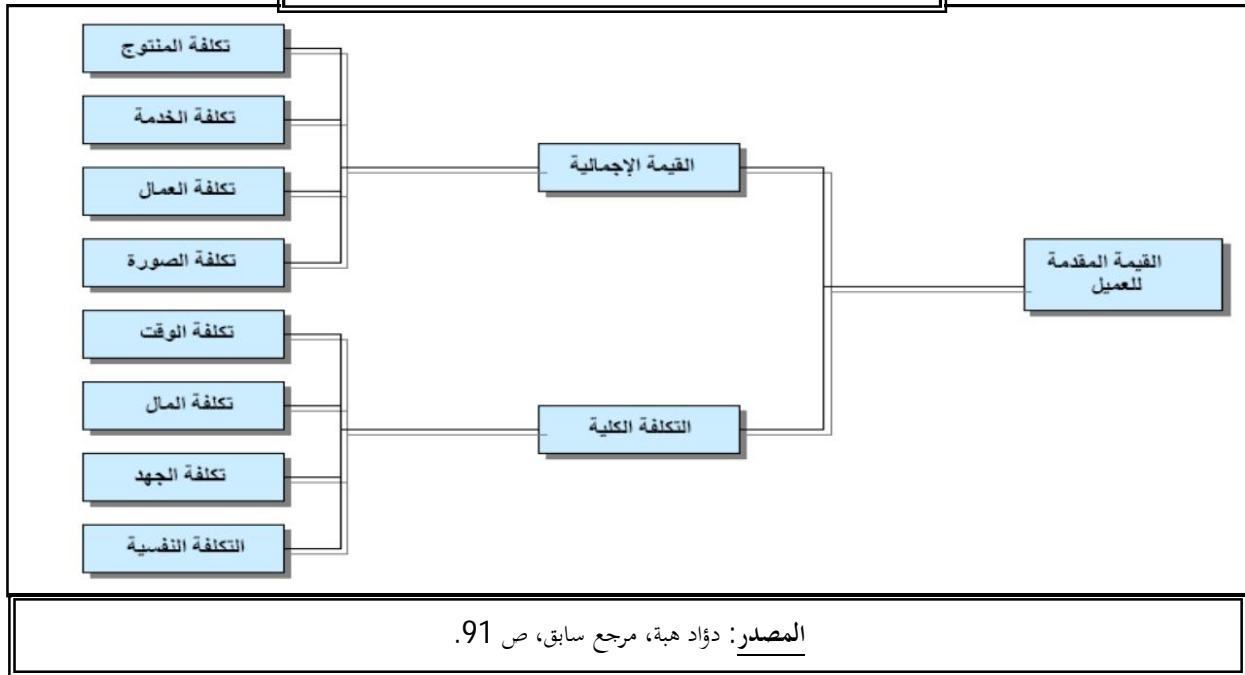
وفي السياق نفسه ومع الافتراض المسبق بأن الزبون يتعامل مع المؤسسة التي يدرك بأنها تقدم الفرق بين إجمالي أعلى قيمة للزبون، والقيمة المدركة للزبون حسب تكلفة الزبون، كما هو موضح في الشكل:

(1) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص 301.

(2) - سوزي صلاح مطلب الشيبيل، مرجع سابق، ص 37.

(2) - فليب كوتلير، جاري أرمسترونج، مرجع سابق، ص 66.

الشكل رقم (II-29): محددات القيمة المقدمة للزبون



المصدر: دؤاد هبة، مرجع سابق، ص 91.

يلاحظ من خلال الشكل بأن إجمالي قيمة الزبون تعبر عن مجموع الفوائد المحققة من خلال استخدامه للمنتج، بينما تمثل إجمالي تكلفة الزبون مجموع تكاليفه المالية، الوظيفية والنفسية التي يتحملها عند تقييمه، شرائه، استخدامه أو التخلي عن المنتج، وعليه تتأثر القيمة إيجابياً بالفوائد أي كلما زادت الفوائد زادت القيمة، وتتأثر سلبياً بالتكاليف أي كلما زادت التكاليف كلما قلت القيمة⁽¹⁾. يتوجب على المؤسسات التي تسعى للارتقاء بالزبون إلى مرتبة الولاء عن طريق إضفاء قيمة إضافية إلى منتجاتها في ضوء ما يتطلع إليه الزبون، بعبارة أخرى جعله يشعر أن ما يحصل عليه يتجاوز القيمة التي حصلت عليها المؤسسة منه⁽²⁾.

وتنظر المؤسسات إلى القيمة من خلال إجمالي التكاليف وترجم من خلال أسعار البيع، ولكن ينظر الزبون للقيمة من خلال مجموعة المنافع التي سوف تعود عليه، ولذلك يجب تحقيق الترابط بين جميع الأطراف، هناك عنصران أساسيان وكما جاء بها (Kotler) لأجل تكوين القيمة للزبون، سنتناول هنا توضيح عناصر سلسلة قيمة الزبون التي تضم كل من أبعاد قيمة الزبون الإجمالية وعناصر كلف الزبون الإجمالية، فأما تقسم إلى قسمين وهما⁽³⁾:

- **أولاً: القيمة الكلية للزبون:** وهي حزمة من منافع الزبون التي يحصل عليها من المنتج أو الخدمة، وهي تنقسم إلى:

أ. **قيمة المنتج:** ويقصد بقيمة المنتج خصائص المادية للمنتج نفسه، ويمكن أن تتضمن: "الأداء - المعولية (الموثوقية) - المطابقة - المتانة - الجمالية".

ب. **الأداء: Performance** ويقصد بها مستوى الخصائص الابتدائية للمنتج مثل السرعة، الطاقة، الدقة.

(1) - دؤاد هبة، مرجع سابق، ص 91.

(2) - بعيطيش شعبان، مرجع سابق، ص 102.

(3) - د. زكريا مطلق الدوري، يعرب عدنان حسين السعيد: التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة (مدخل تحليلي)، ورقة بحثية مقدمة إلى

المؤتمر العلمي الدوري السنوي لجامعة الإسراء، كلية الإدارة والاقتصاد والعلوم الإدارية، 2005، ص 13/12.

- 👉 المعولية (الموثوقية): Reliability احتمالية أن يكون للزبائن مشاكل مع المنتج.
- 👉 المطابقة: Conformance الدرجة التي بها تطابق تصميمات المنتج وخصائص العمليات للمواصفات المتوقعة.
- 👉 المتانة: Durability عمر العمل **Working Life** المتوقع للمنتج.
- 👉 الجمالية: Serviceability كيف يبدو المنتج للزبون.
- II. قيمة الخدمة: أصبحت الخدمة التي تعزز المنتج ذات أهمية متزايدة للتمييز، وإن مجالات تميز الخدمة هي: "الحسابات والتمويل، تسهيلات الطلب، التسليم، التنصيب، التدريب والاستشارة، خدمات ما بعد البيع، الضمان".
- 👉 الحسابات والتمويل: Finance & Credit لأن الحولات **Grants** والقروض **Loans** والاستحقاقات **Terms** يمكن أن تضيف إلى المنتج.
- 👉 تسهيلات الطلب: Ordering Facilities الكفاءة أو سهولة طلب المنتج من قبل الزبون.
- 👉 التسليم: Delivery السرعة والكفاءة في تسليم المنتج، وبشكل عام يدفع الزبائن أكثر للخدمات المعول عليها.
- 👉 التنصيب: Installation التسهيلات التي بها المنتج يصبح جاهزاً للعمل بناءً على طلب الزبون.
- 👉 التدريب والاستشارة: Consulting & Training مساعدة ودعم إضافي يقدم للزبون.
- 👉 خدمات ما بعد البيع: After Sales Service جودة الصيانة والدعم اللاحق **Backup Support**.
- 👉 الضمان: Granaries الضمان الشامل يمكن أن يقلل من مخاطر الشراء المدركة.
- III. القيمة الشخصية: أصبح أفراد المؤسسة مصدراً مهماً لتحقيق التميز، وبشكل خاص في التسويق الموجه نحو الخدمة والجودة العالية نسبياً للخدمات الشخصية هي صعبة التقليد من قبل المنافسين، لأنها تعتمد على ثقافة المؤسسة ومهارات الإدارة في تمكين العاملين وتحفز الموظفين على أن يكون في خطوطها الأمامية، وأن الخصائص الأساسية للأفراد الذين يضيفون قيمة من خلال الخدمة الشخصية هي: "الاحتراف - الكياسة أو المجاملة - الاعتمادية أو الجدير بالثقة - المعولية - المثابرة".
- 👉 الاحتراف: Professional يتوقع الزبون بأن موظف المؤسسة (إطار) لديه المهارات والمعرفة المطلوبة.
- 👉 الكياسة أو المجاملة: Courteys لأن الزبون يتوقع اللطف وبعض الاعتبارات.
- 👉 الاعتمادية أو الجدير بالثقة: Trustworthy فالموظف العامل يجب أن يكون موثوق به ومستقيم.
- 👉 المعولية (الموثوقية): Reliable يرغب الزبون بدقة وثبات الخدمة.
- 👉 المثابرة: Positive يرغب الزبائن في التعامل مع موظف المؤسسة (إطار) يؤمن بأنه قادر على التغلب على أصعب المعوقات العلمية.

IV. قيمة المكانة الذهنية (الصورة): المكانة الذهنية هي طريقة ملائمة للإشارة إلى مجموعة متألفة من المكافأة النفسية التي يستلمها الزبون عند الشراء، أو تملك، أو استهلاك المنتج، وتبرز المكانة الذهنية من خلال الرسالة الإعلانية أو من خلال التعبئة.

- ثانياً: الكلفة الكلية للزبون: الجانب الآخر للقيمة هو جانب التضحيات، وأطلق عليه (**Kotler**) كلف الزبون الإجمالية، وتمكن تقسيمه إلى كلف نقدية، وكلف غير نقدية، فالكلف النقدية المقصود بها السعر النقدي، أما غير النقدية فتتضمن كلفة الوقت، كلفة الجهود،

الكلف النفسية، وقد لا يدفع الزبون السعر النقدي فقط ولكن يدفع سعر غير نقدي لشراء واستهلاك المنتجات، ولكن عندما تناقش التضحيات فينظر أغلب الزبائن إلى التضحية الأكثر وضوحاً، وهي السعر الذي يدفع من أجل شراء السلع أو الخدمات.

1. **الكلف النقدية:** ويعرف (Kotler) السعر على أنه: "كمية النقود لتأمين (Charged) المنتج أو الخدمة، أو مجموع القيم التي يستبدلها الزبون بمنفعة أو استعمال المنتج أو الخدمة". نلاحظ أن في التعريف الأول يشير إلى أن السعر هو المبلغ المدفوع في المنتج أو الخدمة، ومن ثم ينتقل في التعريف التالي إلى تفسير أكثر عمقا ليعرف السعر من زاوية عملية المبادلة أي مبادلة القيم بالمنافع، لأن مجموع القيم هي مجموع التكاليف التي يتحملها الزبون في سبيل الحصول على السلعة، ويشير إلى ما يحصل عليه الزبون من منافع جراء تحمله لهذه الكلفة، بينما يرى (Stanton) أن السعر هو كمية النقود و/أو عناصر أخرى عند منفعة مطلوبة (Utility Needed) للحصول على المنتج، ونلاحظ من هذا التعريف أن (Stanton) حاول أن يركز على جزء من الآلية التي يتحدد السعر بها، وهذا الجزء يتمثل بعنصر الطلب، وأشار إليه عند منفعة مطلوبة للحصول على المنتج⁽¹⁾.

في حين نجد آخرين يعرف السعر على أنه القيمة التبادلية للمنتجات في التبادل التسويقي، فالسعر هو نتيجة التبادل التسويقي وعلى أساسه تتحدد القيمة التبادلية للمنتج أو الخدمة التي سيحصل عليها الزبون⁽²⁾.

ونرى أن السعر يمكن أن يعرف على أنه مقياس يعبر عن القيمة التبادلية لشيء معين والتي هي انعكاس للقيمة الاستعمالية لهذا الشيء، ينفرد مفهومنا للسعر عن المفاهيم السابقة بمحورين: الأول يوضح أن السعر هو مقياس يعبر عن القيمة وليس هو بحد ذاته قيمة، والمحور الثاني لهذا المفهوم هو أنه يربط بين القيمة الاستعمالية التي يحددها الزبون، وأشار إليها (Stanton) القيمة التبادلية التي تتحدد في التبادل التسويقي⁽³⁾.

11. **الكلف الغير نقدية:** وهذه الكلف تتضمن: "كلفة الوقت، كلفة الجهود، الكلف النفسية".

⚡ **كلف الوقت: Time Cost** الوقت ثمين جدا لكل شخص، والبعض يعد كلفة الوقت أعلى من الكلفة النقدية وهذا يظهر بوضوح لدى الزبائن الذين لا يرغبون بأن يكون لديهم وقت ضائع.

⚡ **كلف المجهود: Energy Cost** وهو المجهود أو الجهد الذي يقوم به الزبون للحصول على المنتج أو الخدمة، حيث أن المجهود البدني والعقلي هي كلفة يدفعها الزبون.

⚡ **الكلف النفسية: Psychic Cost** تتضمن الكلف النفسية التعامل مع أفراد جدد والحاجة لفهم الإجراءات الجديدة والمجهود المبذول من أجل التكيف مع الأشياء الجديدة، وكذلك قد يصاحبها نوع من الإحباط لدى الزبون في حالة عدم إضافة قيمة له عن اقتناؤه منتج معين⁽⁴⁾.

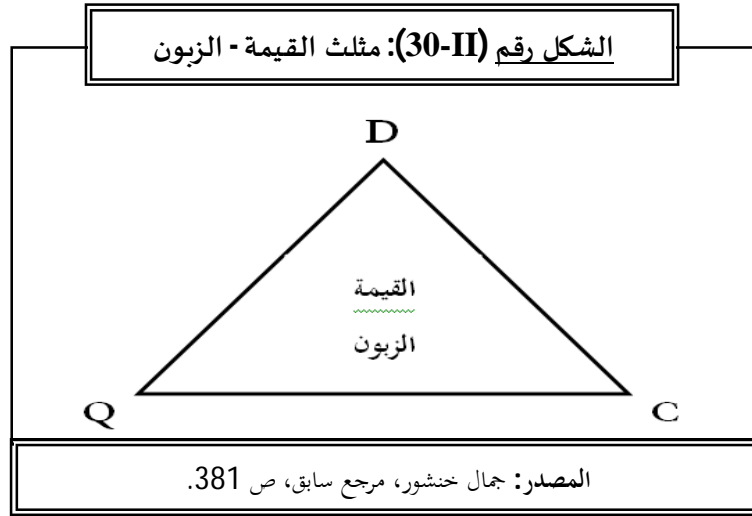
(1) - زكريا مطلق الدوري، يعرب عدنان حسين السعيد، مرجع سابق، ص 13/12.

(2) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص 300.

(3) - زكريا مطلق الدوري، يعرب عدنان حسين السعيد، مرجع سابق، ص 13/12.

(4) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص 301.

ضمن هذا الإطار فإن القيمة للزبون التي تتحدد عند التقاء الزبائن مع السوق والتي تعد اعترافا من قبل الزبون بقيمة المنتج، تعرف على أنها نتاج رغبة الزبون (المكاسب) وسهولة مناله للمنتج (التضحيات)، في الأجل المحدد مقارنة مع المنافسين، وبناءا عليه يمكن تمثيل القيمة-الزبون عمليا وحصريا في شكل ثلاث مكونات أساسية متشابكة ومتضادة للمكاسب والتضحيات، وفقا للمثلث التالي⁽¹⁾:



وبناءا على التمثيل السابق للقيمة - الزبون تعتبر تنمية قدرة المؤسسة على إنشاء قيمة للزبون تفوق المنافسين حسن تنافسيتها، ومن ثم استمرارها وبقائها وهذا من خلال تحقيق توازن بين مكوناتها الثلاث هي: الجودة (*Qualité*)، التكلفة (*Coût*)، الأجل (*Délais*). وتقبلها الأبعاد الثلاثة للقيمة - زبون هي: نفسي، اجتماعي ووظيفي.

وحتى يقدر الزبون القيمة الاقتصادية للمنتج، فإنه يوازن بين الجودة المدركة لمنتجات عديدة بالسعر الذي ينبغي دفعه، مستخدما نسبة الجودة إلى السعر موجهها لتقدير القيمة الاقتصادية، أما القيمة التقنية أو الوظيفية، تحسب بفضل تقويم المنتجات بدلالة مجموعة الصفات والتطبيقات التي تتمتع بها، فالزبون الذي يبحث عن القيمة الوظيفية يفضل المنتج الذي يتمتع بصفات أكثر تعقيدا وتقدما، وغالبا ما تحفز القيمة النفسية بأمر غير ملموسة كالخدمة والاسم والثقة والعلامة والسمعة. ومن هذا المنطلق، تقدم المؤسسة بغض المنافع النفسية بالإضافة إلى المنافع الاقتصادية والوظيفية لضمان ميزة تنافسية مستدامة، حيث لا يمكن الاحتفاظ بهذه الميزة إذا كانت تركز على المنافع الأخيرة فقط نظرا لسهولة تقليدها من قبل المنافسين (تخفيض سعر المنتج للاستيلاء على القيمة الاقتصادية أو تطوير منتج مماثل في المنافع الوظيفية بفضل التكنولوجيا)⁽²⁾.

الضلع الثالث: دور تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا في خلق القيمة للزبون

أن المؤسسات كانت ولعقود طويلة تعمل وفق المدخل القائم على التكلفة، لهذا كان صوت الآلة ونوع المواد وأجر العامل هو الأكثر أهمية في عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات، في حين كان صوت الزبون هو الذي لا يسمع وإذا سمع فلا أهمية له حسب قواعد اللعبة التي عبر عنها: "هنري فورد" في العشرينات من القرن الماضي، حيث قال: "من حق الزبون أن يطلب أي لون لسيارته ولكنه في الأخير لن يأخذ إلا اللون الأسود"⁽³⁾.

(1) - جمال خنشور، مرجع سابق، ص 380.

(2) - دؤاد هبة، مرجع سابق، ص 92.

(3) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص 318.

وإذا نظرنا إلى التكنولوجيا المستخدمة يجب أن تكون فعالة سهلة الاستخدام، فعالة إنتاجيا بالنسبة لتكلفتها ومناسبة لاحتياجات المؤسسة أيضا يجب أن تكون التكنولوجيا المستخدمة مرنة من ناحية التطور والتوسع على المدى البعيد لتواكب الخطط التطويرية المستقبلية، سواء اختار الزبون الاتصال مع المؤسسة عن طريق الهاتف، الإيميل، الصفحة الإلكترونية، أو الرسائل القصيرة (SMS)، وغرف الدردشة، أو التواصل وجها لوجه، فإن تسيير العلاقة الإلكترونية مع الزبائن تصمم من أجل إيجاد حوار متناغم يعكس القيمة للزبون، بعض الزبائن يتوقعون أن تولي لهم الأولوية بغض النظر عن قناة الاتصال التي اختاروها عن طريق قاعدة بيانات الزبائن المركزية واستخدام تكنولوجيا المعلومات تستطيع المؤسسة من خلاله تصنيف الزبائن إلى فئات حسب قيمة كل زبون وتبرمج قنوات الاتصال بطريقة تكنولوجية لتتجاوب مع كل زبون حسب قيمته⁽¹⁾.

الجدول رقم (8-II): تصور تسيير علاقات الزبائن في ظل التكنولوجيات والطرق الحديثة		
التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال	الأساليب والطرق الحديثة للتسويق	تنظيم ومعالجة البيانات
<ul style="list-style-type: none"> ● الإنترنت، الإنترنت، الإكستراييت ● خدمات النقل والتبادل السريع ● الهاتف النقال، رسائل قصيرة SMS ● معلومات منقولة ● تجميع الهاتف/الإعلام الآلي ● أدوات أتمتة أو تآلية التسويق 	<ul style="list-style-type: none"> ● التجارة الإلكترونية ● التسويق الإلكتروني ● مراكز الاتصالات ● عروض بواسطة الرسائل القصيرة SMS ● أتمتة الحملات التسويقية ● الأخذ في الاعتبار تنوع قنوات التوزيع 	<ul style="list-style-type: none"> ● إدماج وتنظيم المعلومة داخل قواعد البيانات ● تجزئة معقدة وديناميكية ● أهمية المعلومة للتنفيذ ● استخدام المعلومة الذكية

تسيير العلاقة مع الزبون الإلكترونية

Source: Carole Hamon, Pascal Lézin, Alain Toullec: *Gestion de clientèles*, Dunod, Paris, 2004, P 14.

كما يمكن لتكنولوجيات الإعلام والاتصال أن تلعب أدوار أخرى ل: تسيير العلاقة مع الزبون الإلكترونية بالمؤسسة، فعندما يتعلق الأمر بالكيفية التي يتم بها تنفيذ وتطبيق فلسفة وإستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون، فإن: هذه التكنولوجيات الإعلام والاتصال هي الإجابة الشافية لذلك، إن تسيير العلاقة مع الزبون يمكن المؤسسة من بناء وتكوين علاقة مرحة على المدى الطويل مع زبائنها، ذلك أن زبائن اليوم هم الذين يضمنون للمؤسسة أرباح الغد، هذه العلاقة يتم تقويتها وتمتينها عندما تشخص أي أن يتم التعامل (معالجة) كل زبون على حدا بطريقة خاصة وهذا بفضل تلاقى وتضافر التكنولوجيات الجديدة، والأساليب الحديثة للتسويق والإمكانيات الهائلة التي تتيح معالجة البيانات كما هو مبين في الشكل السابق⁽²⁾.

في ظل الأساليب التقليدية للأعمال التجارية يمكن جذب الزبون بالعديد من الوسائل كأسلوب عرض السلع أو تقديم الهدايا أو منح الخصومات على المنتجات، إلا أن تلك الأساليب ستختلف في ظل التجارة عبر الإنترنت، فغالبا ما تكون التكنولوجيا والخدمة المتميزة هي أفضل الطرق للفت أنظار الزبائن وجذب انتباههم⁽³⁾، وبالتالي كأهم حازوا على القيمة لهم.

(1) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 131.

(2) - Carole Hmon, Pascal Lézin, Alain Toullec, Op-Cit, P 14.

(3) - نخلة أحمد قنديل، مرجع سابق، ص 217.

ولكن مع المنافسة والبيئة المتغيرة التي تزخر بالداخلين الجدد الذين يأتون بأساليبهم الجديدة للوصول إلى الزبون، كان لابد من الانتقال إلى المدخل القائم على القيمة، وفي هذا المدخل فإن الزبون أصبح هو مركز الاهتمام وإن ما يدفعه الزبون للحصول على السلعة، وليس ما تدفعه المؤسسة لإنتاج السلعة هو المؤشر الأكثر أهمية في نجاح أو فشل المؤسسة⁽¹⁾. فكثير من المؤسسات تواجه تحديا وصعوبة كبيرة في كيفية جذب الزبائن حولها وإقناعهم بمنتجاتها وجودة خدماتها، فتستغل من أجل ذلك أحدث التكنولوجيات المتاحة، وباعتبار الإنترنت من أحدث الوسائل الإعلامية والتي تستهدف جذب الزبائن، تقوم المؤسسة بإنشاء موقع خاص بها على شبكة الإنترنت وعليها تشجيع الزبائن لزيارته، وإدراكها لمختلف الوسائل التي ينبغي إتباعها لإقناعهم بذلك، كأن تقوم بـ⁽²⁾:

الإعلان عن موقعها في مواقع يكثر تردد الأفراد عليها مثل: إسلام أون لاين، *e-bay, Yahoo*.

1. إرسال بريد إلكتروني للزبائن لتبليغهم بالموقع وإمدادهم ببعض المعلومات المتوفرة في الموقع.
 2. الإعلان في الوسائل التقليدية كالمجلات والجرائد والملصقات والتلفزيون.
 3. عقد اتفاقيات مع مواقع متعددة بأن يتبادلا الإعلانات في مواقعهم أو الإعلان مقابل دفع عمولات.
- ومع تسيير المعرفة فإن الزبون أصبح مصدرا أساسيا للمعرفة، وعلى أساس هذه المعرفة تقوم المؤسسات بإنشاء القيمة بأشكال وأساليب متنوعة يمكن تحديدها بالآتي⁽³⁾:

1. **تكوين رأس المال الزبوني**: إن معرفة الزبون على الأقل من منظور الزبون نفسه هي القاعدة الأساسية للعلاقات المنشئة للقيمة لأنها تساعد المؤسسة على تحسين استجابة المؤسسة من أجل إشباع حاجاته.
 2. **خفض تكلفة الصفقة**: كلما كان الزبون معروفا للمؤسسة كلما أدى إلى خفض فترة الاتصالات والتفاوض على السلعة والمواد والمواصفات والسعر وغيرها، وتقليل وقت الشحن والتسليم... إلخ، وهذا يعني إن معرفة الزبون تنعكس بشكل مباشر وواضح على خفض وقت وتكلفة الصفقة.
 3. **زيادة منافع الزبون**: أن العلاقة القوية مع الزبون القائمة على المعرفة تساعد على تشجيع الزبون في إن يبادر بتقديم الشكاوى عما يعاينه من منتجات المؤسسة والمقترحات من أجل تحسينها، ومثل هذه المساهمة من الزبون يمكن أن تنعكس إيجابيا على تحسين الخصائص والمنافع التي تقدمها المؤسسة، إن تسيير علاقات الزبائن لابد من أن توجد المنافذ الضرورية للحوار والمناقشة مع الزبائن حول المنتجات وإمكانات تطويرها في ضوء حاجات الزبون المتغيرة باستمرار من أجل زيادة منافعها.
 4. **التعامل بخصوصية مع الزبون**: إن المعرفة بظروف وحاجات الزبون تقدم الضمانات العالية على التعامل الناجح وبخصوصية الزبون، وإن الزبون الذي يشعر بشكل جيد حيال نفسه نتيجة لتعامل المؤسسة معه بشكل ممتاز، فإن هذا سوف ينعكس على نظرتة الجيدة إلى ما تقدمه المؤسسة.
- وبهذا فإن مفهوم القيمة يشمل اعتبارات وظيفية أخرى اقتصادية، وتحقيق أفضل تناسب بينهما يحقق الرضا للزبون والتنافسية للمؤسسة، ومن خلال الركيزة الأولى فإن تقدير مستوى الإشباع للحاجة يعود إلى تقييم الزبون لما تعرضه المؤسسة، وعلى هذا السياق يتضح بأنه تسيير

(1) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص 318.

(2) - نحلة أحمد قنديل، مرجع سابق، ص 221.

(3) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص 319/318.

علاقات الزبون إلكترونيا ستسهم في إنشاء قيمة للزبون من جهة وإنشاء مزايا تنافسية من جهة أخرى، وذلك باستخدام كل الوسائل والطرق وتكنولوجيا الحديثة من أجل تخفيض الكلفة وتحسين رضا الزبون، وعليه فهناك من يعطي القيمة المفهوم التالي: "الحكم على المنتج من خلال انتظارات ودوافع الزبون"، إذن إنشاء القيمة وحده غير كاف لا بد من ضمان تسويقها، فعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات بأن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى الزبون، إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة ومدى الاعتمادية عليه، وخدمات ما بعد البيع تعود بداية نشأة القيمة للزبون إلى فترة الانتقال من شعار: "الزبون هو الملك" إلى توظيف العلم في تحديد الرغبات الحقيقية للزبون والقيمة المضافة له، وهذا يعود في جزء كبير منه إلى حركة تطور الجودة وعلى وجه الخصوص إلى توظيف معايير رضا الزبون في المقاصد الأساسية لشعارات الجودة الجد شهيرة لـ: **(BALDRIGE Ou EFQM)** ذلك أنه حتى نهاية الثمانينات كان تعريف معايير الجودة يركز أساسا على التحكم في جودة سيرورة العمليات، وكذلك معايير ومقاييس جودة المطابقة للمواصفات كما جاء في بعض الكتابات الشهيرة، ولم يكن يعتقد هؤلاء يوما أنه يمكن قياس رغبات وإشباع الزبائن بنفس الدقة لقياس مواصفات المطابقة للجودة، ومن ثم إدخالها ضمن معايير شعارات الجودة، تبعا لذلك ظهرت رؤية جديدة مستحدثة للجودة للدكتور: "**Bradly Gale**" مدير معهد التخطيط الإستراتيجي ومؤسس بنك المعطيات **PIMS (Profit Impact of Market Strategy)** حيث يبين في دراسة تطبيقية لـ: **300 مؤسسة** بأن: "الجودة المتحصل عليها من قبل الزبون تمثل أهم محدد لحصة المؤسسة في السوق ومنه الربح في الأجل الطويل"⁽¹⁾.

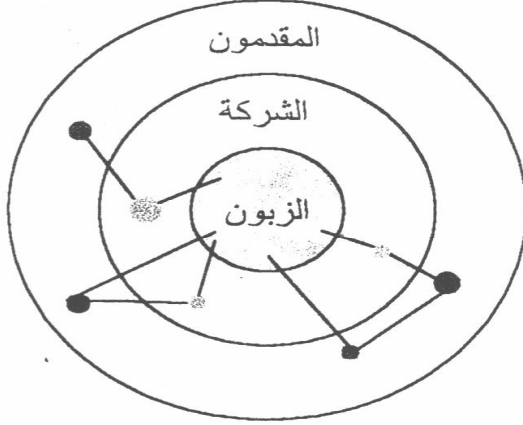
وتعد التكنولوجيا الحديثة للانترنت حاليا الأداة الأساسية التي تسهل عملية تفاعل المؤسسة مع المحيط بنوعيه الداخلي والخارجي، حيث تتطور هذه التكنولوجيا مع مختلف أنشطة المؤسسة لما لها من أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية والتي أصبح مستقبلها مرهونا ليس فقط بالإنتاج والبيع، وإنما كذلك بالعمل على تعريفها ومدى توزيعها لمنتجاتها والاتصال بزبائنها، وريط علاقات متينة معهم ومع المحيط ككل، إذ يعد الزبون الوفي العامل الأول لبقاء المؤسسة، خاصة وأن رأس مالها اليوم يقاس بعدد زبائنها خاصة الأوفياء وليس برقم أعمالها أو حجم مبيعاتها.

إن شبكة القيمة وخاصة في ظل التسيير الإلكتروني تقدم إمكانات كبيرة، فإلى جانب إمكانية النظر لكل زبون كحالة فريدة، فإنها تسمح للزبائن أن يختاروا خصائص المنتج أو الخدمة التي هي الأكثر قيمة لهم بما يمكن من التصنيع والتسليم بإيفاء الحاجات لكل شريحة سوقية، مع أقل قدر من الأخطاء، عدم الملائمة، وأعباء التكلفة كزيادة المخزون، وبالتالي أكثر ربحية، هذا بالإضافة عدم إعطاء نموذج واحد محدد لسلسلة القيمة، وإنما نماذج متعددة تتسم بالمرونة العالية من حيث المراحل والأهمية ومشاركة المؤسسة مع الموردين الآخرين للإيفاء بحاجات الزبون، وهذا ما يتطلب بالتأكيد المرونة العالية في التفكير الشبكي بنفس القدر الذي تتوفر فيه المرونة في سلاسل القيمة وأشكالها وأبعادها وأحجامها كما مبين في الشكل الموالي⁽²⁾:

(1) - جمال خنشور، مرجع سابق، ص 379.

(2) - نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 138.

الشكل رقم (II-31): سلاسل شبكات القيمة



- 1- الزبون هو في المركز في الوقت الحقيقي ونقل خيالاته رقمياً إلى المشاركين الآخرين في شبكة .
- 2- الشركة الخلافة لشبكة القيمة هي الحلقة المركزية الداخلية المحيطة بالزبون وترقب نقاط التلامس مع الزبون عن طريق الحصول على معلومات الزبون، تغذية العلاقة معه، إدارة رضاه من خلال خدمة متكاملة رقمياً .
- 3- إن الدائرة الخارجية لشبكة القيمة تمثل كوكبة من المقدمين الذين ينجزون بعض أو كل أنشطة السلسلة . إنهم يتصلون مباشرة بمعلومات طلبية الزبون ويجهزون المنتجات والخدمات مباشرة إلى الزبون متجاوزين الطبقات التقليدية لسلسلة القيمة .

المصدر: نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 138.

وعليه، وفي ظل هذه التطورات المتسارعة والتغيرات الحديثة، يظهر مما سبق أن على المؤسسة الإمام بالطريقة التي يدرك بها الزبون القيمة التي تعرضها، وكل ما من شأنه أن يؤثر في ذلك بهدف إيجاد التوافق بينها (القيمة) وبين ما يطلبه، من خلال استغلال أكفء الوسائل والسبل وتكنولوجيا مما يسمح بحصولها على مستوى عال من الوفاء من جهة زبائنها الحاليين ويسهل اكتسابها لزبائن آخرين عن طريق الكلمة المنقولة، وبالتالي زيادة حصتها السوقية وتحسين المردودية والتي يربطها: **Kotler** بثلاث عوامل: القدرة على إنشاء القيمة، فعالية تسيير العمليات وقوة الميزة التنافسية.

ويمكن القول أن مردودية أنشطة تسيير العلاقة مع الزبون تتوقف إلى حد بعيد على مدى استغلال واستفادة المؤسسة مما وصلت إليه هذه تكنولوجيا، والتي تسهر على إنتاجها مؤسسات متخصصة في هذا المجال، لتدعم أنشطة التسيير الإلكتروني بالزبائن وترفع من إنتاجية المؤسسات.

خلاصة الفصل الثاني:

إن علاقة المؤسسة بزبائنها ليست بالأمر الجديد في حد ذاته - كما جاء العرض -، حيث ظهر مفهوم: "تسيير علاقات الزبون" في سنوات التسعينات كموضوع مسيطر في مجال تسيير المعلومات، ليحيط بكل الإجراءات التنظيمية الهادفة لكسب الزبون، فهذه العلاقة ظهرت ضمن أولى أشكال التبادل وهي لصيقة به باعتبارها مرادفاً للتعامل، ومع تطورات وتحديات البيئة التنافسية الحديثة، بات لزاماً على المؤسسات أن تخلق علاقات متينة وطيبة مع زبائنها، وتعمل على جودة تسييرها لضمان بقائها، فقد تمكنت المؤسسات من تحديد القيمة الكلية للزبون في حالة استمرار علاقته بالمؤسسة وتكلفة خسارته في حالة الزبون التالف - غير الرضى - فليونة المؤسسة تفرض العمل على مستويين فبالإضافة إلى الاهتمام بالمعارف الداخلية لا بد من المساهمة المستمرة للمعارف المحيطة، فعليها أن تتعلم من محيطها ومن كل الفاعلين فيه: الزبائن، المنافسين، الموردين، ... إلخ، لأن المعرفة هي مصدر إنشاء القيمة وبالتالي تحقيق الأداء الجيد، ومن هنا أصبحت قدرتها على إنجاح طموحاتها الإستراتيجية تتعلق إلى حد كبير بالتكليف الدائم لما تعرضه من منتجات وخدمات مقارنة مع انتظارات السوق وطلباته، مما يظهر ضرورة تبني فلسفة التوجه بالسوق كما يسميها البعض.

والتطورات السريعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالأخص تكنولوجيا الانترنت أيضاً تمنح فرصاً كبيرة للمؤسسات اليوم، لبناء علاقات مميزة مع الزبائن والاحتفاظ بهم لمدة أطول، الأمر الذي يحقق الغرض النهائي من تحول هذه العلاقات إلى زيادة في الربحية، ويعتبر التحدي الذي يواجه التسيير الإلكتروني لعلاقات الزبائن هو التعرف على حاجاتهم الفردية وإشباعها، بهدف تنمية وتحسين وتميز العلاقة طويلة الأجل معه، حيث أن تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية تسعى إلى بناء علاقات قوية ومستدامة مع الزبائن الحاليين أفضل من البحث باستمرار عن زبائن جدد، فقد تطورت أساليب التقرب من الزبون مع ظهور تكنولوجيا الانترنت ووسائل الاتصال التي أدت إلى كثرة المعلومات واشتداد المنافسة، وأتاحت العديد من الخيارات والمزيد من الحرية للزبون وذلك بتوفير الجهد والتكلفة والوقت في تنظيم العلاقة مع الزبائن، وتسيير بصورة تضمن توجيه جميع نشاطات المؤسسة بحيث تركز على إحراز رضا الزبون أولاً وكسب وتنمية ولائه كأهم مقصد.

الفصل الثالث:

التسيير الإلكتروني لعلاقات الزبائن في المؤسسات الافتراضية

المبحث الأول: إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا في المؤسسات الافتراضية

المبحث الثاني: أبعاد تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا في المؤسسة الافتراضية

المبحث الثالث: آليات تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا في المؤسسة الافتراضية

المبحث الرابع: إستراتيجية تصميم موقع الإلكتروني لتسيير علاقات

الزبائن إلكترونيا

تمهيد:

لقد ظهرت الحاجة للاهتمام بالزبون مع ظهور سوق المشتري، إذ أضحت الزبون الشغل الشاغل لكافة المؤسسات على اختلاف نوعها وحجمها ونشاطها، ولم يعد التسويق بذلك مجرد جزء مكملاً لمرحلة ما بعد الإنتاج بل صار يؤدي دوراً بارزاً في تخطيط الإنتاج، حتى صار التسويق هو كيفية البيع ثم الإنتاج (المقاربة التسويقية)، لذلك تسعى المؤسسات الحديثة اليوم إلى إيجاد طرق جديدة ليس فقط في تحديث تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو تحديث المنتجات والخدمات أو العمليات والأنشطة أو تحديث الهيكل التنظيمي والوظائف، بل في الركائز الأساسية للمؤسسة أيضاً مثل التدابير الإدارية، وأشكال العمل المشترك، أو حتى توزيع المهام القيادية، خاصة وأن الزبون أصبح أكثر وعياً أصبحت له الخيارات في الحصول على منتج أو خدمة مميزة، ولا نبالغ في أن الزبون غير موازن القوى وحول الاهتمام عليه هو.

ولقد أدى ظهور مجتمع المعلومات وبناء اقتصاد حديث يعتمد تعميم استخدام التكنولوجيات الجديدة الاتصال والانترنت في مختلف المجالات وخاصة في مجال تسيير علاقات الزبائن إلكترونياً، إلى ظهور حاجة المؤسسات الافتراضية لزيادة تقربها من زبائنها بهدف التطور والتحديث، حيث أن "المؤسسات الافتراضية" وبالمقارنة مع خصوصيتها تنطلق في إنتاجها من السوق/الزبائن عن طريق جمع المعلومات والدراسة والتحليل إلى أن تصل إلى الجزم والتعرف على متطلبات الزبائن وحجم الطلب في السوق والتي يتم على أساسها إنتاج، أي تحول الاقتصاد ذو التوجه الإنتاجي إلى اقتصاد السوق الأكثر حساسية لمشكلة تفسير ظروف ومتغيرات السوق من جهة، وحاجة الزبون ورغباته من جهة أخرى.

حيث نجد أن التسيير الإلكتروني لعلاقات الزبائن بهذه المؤسسات كغيرها من الوظائف معنية بهذا التغيير خاصة فيما يتعلق بطرق وإجراءات معاملات التسيير والاتصال، والتي ستتأثر حتماً من خلال استخدامها لهذه التكنولوجيات الجديدة باعتبار أنها تسمح معالجة وإعلام أفضل للمعلومات بين المؤسسة الافتراضية ومحيطها الخارجي المتمثل خاصة في الزبون، ولتحقيق فعالية الأداء في هذه المؤسسة، يجب العمل على تقديم الابتكار وفقاً للأهداف المحددة، ومن المهم تهيئة نمط محدد من المزايا لنموذج تنظيمي مبتكر بنجاح عن طريق وضع إستراتيجية تنفيذية وتحليلية لبناء علاقات طويلة الأمد مع الزبون لإيجاد حلول سريعة للمشاكل التي تواجههم، وهذا طبعاً ما سنحاول التطرق إليه ضمن هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

❖ **المبحث الأول:** إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن إلكترونياً في المؤسسات الافتراضية

❖ **المبحث الثاني:** أبعاد التسيير الإلكتروني لعلاقات الزبائن في المؤسسة الافتراضية

❖ **المبحث الثالث:** آليات التسيير الإلكتروني لعلاقات الزبائن في المؤسسات الافتراضية

❖ **المبحث الرابع:** إستراتيجية تصميم موقع الإلكتروني لتسيير علاقات الزبائن إلكترونياً

المبحث الأول: إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا في المؤسسات الافتراضية

إن تطور أنظمة المعلومات والمعرفة وزيادة أهمية تكنولوجيا الانترنت وحدة المنافسة بين المؤسسات الافتراضية ونمو وسائل الاتصال وإنشاء قيمة للزبون كلها أسباب أدت إلى ظهور تسيير علاقات الزبون إلكترونيا، لتعكس الدور المركزي للزبون في الموقع الإستراتيجي للمؤسسة، فالزبون هو المستخدم النهائي لمنتجات أو لخدمات المؤسسة وهو مفتاح الربحية لها، وتعرف تسيير علاقات الزبون إلكترونيا بأنها أحد المناهج والإستراتيجيات المعاصرة التي تعتمد على المؤسسات في بناء وتحقيق الأداء التنافسي للنشاطات الخاصة بها، حيث أن التحدي الذي يواجه معظم المؤسسات بوجه عام في الوقت الحاضر هو مقدرتها على تقديم منتج أو خدمة ذات قيمة للزبون تساعده على الالتزام معها بشكل مستمر، ومن هنا تظهر أهمية مساهمة الزبون الوفي في تحقيق أهداف هذه المؤسسات، والمؤسسات الافتراضية كبقية المؤسسات إذ يؤثر الزبون تأثيرا كبيرا في بقاءها واستمراريتها، وعلى المؤسسة الافتراضية أن تنتهج إستراتيجية لتسيير علاقات جيدة مع زبائنها، إذ تعد العلاقات الإلكترونية القوية مع الزبائن من أهم الميزات التنافسية للتفوق على الآخرين، عن طريق الاتصال المباشرة الذي يشكل إحدى الأدوات الفاعلة لتأسيس هذه العلاقات والحفاظ عليها.

ونظرا لأهمية هذه الإستراتيجيات وما لها من دور إيجابي على نتائج أعمال المؤسسة الافتراضية تتعرض لبعض الموضوعات الهامة المتعلقة بتسيير علاقات الزبائن إلكترونيا.

المطلب الأول: فوائد وأهداف إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا في

المؤسسات الافتراضية

يلعب تسيير العلاقة مع الزبون الإلكترونية دورا هاما في تعزيز مكانة المؤسسات الافتراضية في السوق أمام المنافسين، من خلال إستراتيجياتها (*E-CRM*)، مما يتطلب على المؤسسات الافتراضية أن تركز على الزبون بتبني فلسفة التوجه به وتدعيم العلاقة إلكترونيا معه بالاتصال المباشر والمستمر، ولذلك سنوضح من خلال سنعرض عليكم فوائد وأهداف إستراتيجيات تسيير العلاقة مع الزبون الإلكترونية في المؤسسات الافتراضية.

الفرع الأول: فوائد إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا في المؤسسات الافتراضية

يعتبر التطور التكنولوجي المذهل وبالأخص في قطاع الإعلام والاتصال، من أهم الملامح المميزة لبيئة الأعمال المعاصرة، حيث ساهم في ظهور ما أصبح يعرف اليوم باسم: "المؤسسة الافتراضية" المتفاعلة كلية مع حاجات ومتطلبات وتوقعات الزبائن مع ما يصحب هذا التحول في المفهوم المكاني للمؤسسة والسوق من آثار سلوكية ومالية⁽¹⁾، إن نظام تسيير علاقات الزبائن الإلكتروني يساعد المؤسسات الافتراضية لتحديد التكاليف الفعلية للحفاظ على الزبائن وزيادة ولاء الزبائن، وهذا يسمح للمؤسسة بتركيز وقتها ومواردها على الزبائن الأكثر ربحية، والحصول على معلومات مفصلة من نظام تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية تسمح للمؤسسة الافتراضية لمعرفة سلوك الزبائن، والتسويق بطرق أكثر فعالية، وهناك فوائد أخرى مثل: زيادة الكفاءة وخفض التكاليف وتحسين خدمة ودعم الزبون⁽²⁾.

(1) - حططاش عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 165.

(2) - فاروق اهاب الدجاني، مرجع سابق، ص 19.

إن استخدام الانترنت لغرض تسويق العلاقات يتضمن استهداف قاعدة البيانات الزبونية، وأن المواقع الشبكية هي الحل الوحيد لضمان استهداف هذه العلاقة، وبذلك يمكن تحسين عملية التسويق من خلال تسيير علاقات الزبون الإلكترونية⁽¹⁾. أن الفائدة الرئيسية من تسيير علاقات الزبون الإلكترونية (*E-CRM*) في المؤسسات الافتراضية هي تقديم الرعاية الكاملة للزبون، من خلال استخدام تقنيات المعلومات والانترنت ووسائل الاتصالات المختلفة، بحيث تقدم تسيير علاقات الزبون إلكترونيا العديد من الخيارات المتعلقة بالخدمات والمنتجات وحلول سريعة للمشاكل التي تواجه المؤسسات الافتراضية، والاستجابة لاستفساراتهم بشكل سريع وسرعة الوصول والتداول للمعلومات التي يطلبونها عن المؤسسة أو عن المنتجات أو الخدمات التي يقدمونها لهم، مما يؤدي تسيير علاقات الزبون إلكترونيا إلى فائدة للزبون كما أنها تؤدي إلى فائدة عظيمة للمؤسسة بحصولها على موقع تنافسي كبير بين المؤسسات الأخرى وذلك بتقديمها أفضل تسيير لعلاقات الزبون⁽²⁾.

🔗 **الاستهداف العالي للكلفة:** وبسبب التطور السريع ودخول التكنولوجيا الحديثة في أعمالنا اليومية، أصبح استهداف الزبائن بطرق أكثر فاعلية وأقل تكاليف، وباتت الطرق التقليدية أقل استخداما لنفقتها العالية وفعاليتها القليلة، لذلك تقوم الطرق الحديثة باستهداف الزبائن الذين أبدوا اهتمامهم بالمنتج أو الخدمة، وذلك عن طريق زيادة شبكة الانترنت أو زيادة الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة⁽³⁾. فعلى المثال قد تعمل المؤسسة التي ترغب بالحصول على زبائن جدد باستخدام رموز بريدية لاستهداف المناطق ذات الديموغرافيات المناسبة غير أنه قد يختلف السكان ضمن الموقع البريدي الواحد، وتتضمن نتائج الاستهداف الضعيف انخفاض معدلات الاستجابة، ربما أقل 1%، أما الانترنت فله ميزة كون قائمة الاتصالات ذاتية الاختيار إضافة إلى كونها مؤهلة مسبقا لذلك سيكون هدف المؤسسة فقط هو بناء علاقات إلكترونية مع أولئك الذين قد زاروا الموقع الشبكي وعبروا عن اهتمامهم وانبهارهم بمنتجاتها من خلال تسجيل أسمائهم وعناوينهم وأن مجرد زيارة الموقع الإلكتروني واستعراضه يشير إلى استهداف الزبون ومن هنا تختلف طريقة الحصول على زبائن جدد حيث يتم بناء علاقات معهم من البداية طالما كانت تتطلب جذب الزبائن إلى المواقع الإلكترونية، حيث تقدم المؤسسة عرضا لهم ليسجلون أسمائهم⁽⁴⁾.

🔗 **زيادة العمق والسعة في أفق التفكير لتحسين طبيعة العلاقة:** بعد دخول شبكة الانترنت ووسائل التواصل الاجتماعي في الأعمال، فإن ذلك أدى إلى توفير المزيد من المعلومات عن الزبائن بشكل دقيق، ومحدد بشكل أفضل من الأدوات الأخرى، لمعرفة ما هب حاجات الزبائن ورغباتهم، وما يحصل عليها من تطورات مع التطور السريع، وذلك ليسهل التعامل مع الزبائن وإرضائهم بأسهل الطرق⁽⁵⁾. إن طبيعة وسيلة الانترنت تمكن من توفير المزيد من المعلومات للزبائن كلما تطلب الأمر، فعلى سبيل المثال يمكن أعداد صفحات خاصة تزويد الزبائن بمعلومات معينة ويمكن جعل طبيعة العلاقة التي يمكن تفسيرها في ذلك الاتصال مع الزبون أكثر شيوعا وأن شيوع أو تكرار الاتصال من الزبون يمكن أن يتحدد من خلال الزبائن أي كلما كانت لهم حاجة بزيادة صفحاتهم الشخصية، أو أنهم يستطيعون أن يكونوا على اتصال عبر البريد الإلكتروني من خلال المؤسسة⁽⁶⁾.

(1) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص 411/410.

(2) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 125.

(3) - فاروق اهاب الدجاني، مرجع سابق، ص 20.

(4) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص 411/410.

(5) - فاروق اهاب الدجاني، مرجع سابق، ص 21.

(6) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص 411/410.

❖ **إمكانية إقامة علاقة تعليمية:** وذلك باستخدام مختلف الأدوات التي تدخل في دورة حياة الزبون، مثل تلخيص الخدمات والمنتجات التي قام الزبون بشرائها على شبكة الانترنت، ومعرفة ما هو السلوك الذي قام به الزبون للوصول إلى الموقع الإلكتروني أو المنتج، وما هي ردود الفعل تجاه الخدمات المقدمة والموقع الإلكتروني، وعلى ذلك تقوم المؤسسة بتطوير العلاقة مع الزبائن من خلال المعلومات التي تم جمعها⁽¹⁾. ويتم تقديم الأسئلة عبر البريد الإلكتروني إلى المرافق الخدمية للزبون على شبكة الانترنت⁽²⁾.

❖ **تحسين خدمة ودعم الزبائن:** هناك مجموعة من الطرق في عملية تحسين خدمة الزبائن، ومن هذه الطرق استخدام البريد المباشر والبريد الإلكتروني، والتي تقوم بالوصول إلى مجموعة واسعة من الزبائن المتوقعين، وتحسين طريقة تقديم العروض، وهناك أيضا طرق أخرى لمساعدة الزبائن في التواصل مع الشركات مثل بناء مواقع أو مراكز لتحسين العلاقة مع الزبائن ومتابعة احتياجاتهم بشكل فعال⁽³⁾. هذا كله من أجل رضا الزبائن (الناتج عن التركيز على الزبائن) وبالتالي ضمان الاحتفاظ بهم، فإن رضا الزبون يؤدي إلى تكرار عملية التعامل مع المؤسسة وبالتالي يتأثر السلوك الشرائي لديه مما يؤثر على أداء المؤسسة وربحياتها⁽⁴⁾.

❖ **تقليل التكاليف:** إن تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية لها القدرة على تقديم الخدمات، وذلك عن طريق دمج بيانات الزبائن بقاعدة بيانات واحدة، واستخدام الانترنت والمواقع الإلكترونية لتسهيل عملية تقديم الخدمات والمنتجات، والتي تسمح أيضا بتبادل المعلومات بين الأقسام والمدراء بشكل سريع لتكوين القرارات سريعة بالنسبة لكيفية التطوير وزيادة الكفاءة⁽⁵⁾، ينفق الزبائن الذين يتصلون عبر البريد الإلكتروني أو من خلال عرض صفحتهم الشبكية أقل مما هو عليه عند استخدام البريد الورقي، غير أن المهم في المضمار هو أن المعلومات تتطلب إرسالها فقط إلى الزبائن الذين قد عبروا عن شيء مفصل فيها، فيفسر الأمر على أنه قلة عدد البريد الإلكتروني⁽⁶⁾.

❖ **تحقيق التخصيص الشامل للرسائل تسويقية:** هي طريقة جديدة تقدم إمكانية استخدام التكنولوجيا بإرسال رسائل بريد إلكتروني مصممة، وبتكاليف أقل بكثير من رسائل البريد المباشرة، لأنها تكون مصممة لمجموعة مخصصة من الزبائن المستهدفين أو المتوقعين وتكون لمجموعات صغيرة⁽⁷⁾. إن تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية هو نظام يسمح للمؤسسات بتعزيز علاقاتها مع زبائنها، وجمع استعراضاتها للتحليل الإحصائي، وهذه البيانات تعطي المؤسسة فرصة لرؤية منتجاتها من خلال أعين الزبائن واكتساب نظرة ثاقبة مفاهيم السوق من المزايا النسبية لمنتجاتها.

هذا بالإضافة تحسين معرفة الزبائن حيث يسمح نظام تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية للمؤسسات بجمع بيانات الزبائن وتسييرها، فضلا عن تحليلها للحصول على نظرة ثاقبة لطبيعة تفضيلات الزبائن، هذا التحليل يسمح للمؤسسة بتقديم المنتجات لزبائنها التي تتوافق مع التفضيلات الشخصية الخاصة بهم، وبالتالي يستفيد الزبائن في آن واحد والمؤسسة⁽⁸⁾.

(1) - فاروق اهاب الدجاني، مرجع سابق، ص 21.

(2) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص 411/410.

(3) - فاروق اهاب الدجاني، مرجع سابق، ص 20.

(4) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 129.

(5) - فاروق اهاب الدجاني، مرجع سابق، ص 20.

(6) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص 411/410.

(7) - فاروق اهاب الدجاني، مرجع سابق، ص 21.

(8) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 129.

الجدول رقم (III-1): تصنيف فوائد تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية «E-CRM»	
البيان	البعد
- تكلفة تحديد الزبائن المرتقبين، ويمكن تخفيض ذلك من خلال الحصول خصومات في الاتصال البريدي.	- انخفاض تكلفة الحصول على معلومات تخص الزبائن
- زياد حصة الزبون من المبيعات وذلك من خلال تحسين الخدمات ومتابعتها وتقييمها، وتتم هذه الزيادة من خلال عملية رضا الزبائن الحاليين، وكسب الزبائن آخرين متوقعين.	- ربحية أعلى مع الزبائن
- المحافظة على الزبائن لأكثر مدة ممكنة، وتحسين العلاقات مع الزبائن، مما يؤدي بطبيعة الحال إلى زيادة ولاء الزبائن.	- الزيادة والمحافظة على الزبائن والولاء
- معرفة أفضل لقنوات التوزيع، وبالتالي تخفيض تكلفة الحملات التسويقية.	- انخفاض تكلفة المبيعات
- يجب أن تكون المؤسسة متكاملة لتنفيذ إستراتيجية تسيير علاقات مع الزبائن بما في ذلك الإدارات مثل تكنولوجيا المعلومات، والتمويل والموارد البشرية.	- التكامل بين أقسام المؤسسة
- خدمة الزبائن من شأنها تحسين الخدمة للزبائن وتحسين الاتصال ما بين المؤسسة والزبون، وخدمة الزبائن تقوم على أنها "نقطة اتصال" وذلك من خلال التكامل وتبادل البيانات بينها وبين الزبائن ووكلائها.	- تحسين خدمة الزبائن
- بناء شراكة مع الزبائن، وهي مريحة للمؤسسة، وإذا لم تكن مريحة في الوقت الحالي، فإنها قد تكون مريحة في المستقبل.	- تقييم الربحية الزبائن

Source: Alhaiou Talhat: *A Study on the Relationship between E-CRM Features and E-Loyalty: the UK (2011)*, phd, Brunel University West London, Brunel Business School, P 20.

وأشار (Rai, 2011: 3) إلى أن هناك تأثيراً متزايداً للتكنولوجيا على تسيير علاقات الزبون للأسباب الآتية⁽¹⁾:

لأن الكثير من الزبائن يرغبون بالتعامل مع شخص واحد بدلاً من التعامل مع عدد كبير من الأشخاص.

لأن الزبائن يتمون الحصول على المنتجات والخدمات على مدار الساعة.

لأن مع وفرة المنتجات والخدمات المعروضة فإن ولاء الزبون يمكن للمؤسسة أن تناله فقط من خلال تقديم محفظة خدمات أفضل.

لأن سرعة الاستجابة وفهم كل زبون هي إحدى القضايا الأساسية.

ويذكر: "الدكتور يوسف أحمد أبو فارة" إن التسويق الإلكتروني هو تسيير التفاعل بين المؤسسة والزبون في فضاء البيئة الافتراضية بهدف

تحقيق المنافع المشتركة، والبيئة الافتراضية للتسويق الإلكتروني ظهر ما يسمى بتسيير علاقة الزبائن الإلكترونية، والتي تعتمد بصورة أساسية على

التكنولوجيا الانترنت، وعملية التسويق الإلكتروني، والتي لا تركز فقط على عمليات بيع المنتجات إلى الزبائن، بل تركز أيضاً على تسيير

العلاقات بين المؤسسة من جانب، والزبون وعناصر البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية من جانب آخر، ووظيفة التسويق الإلكتروني تعمل على

تحقيق التنسيق والتكامل مع بقية وظائف المؤسسة المختلفة (مثل وظيفة الإنتاج ووظيفة الشراء والتخزين ووظيفة المالية ووظيفة البحث والتطوير

وغيرها من الوظائف)⁽²⁾.

(1) - هبة حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص ص 83/84.

(2) - يوسف أحمد أبو فارة: التسويق الإلكتروني - عناصر المزيح التسويقي عبر الانترنت، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2004، ص ص 135/136.

الضلع الثاني: أهداف إستراتيجية تسيير علاقات الزبون إلكترونيا في المؤسسات الافتراضية

هناك قوتا متعاكستان ومنازعتان هما اللتان تشكلان رؤية المؤسسات في تحديد إثر وأهداف تكنولوجيا الانترنت على قنوات التوزيع الخاصة بها، فمن ناحية اعتبرت الانترنت وسيلة جديدة للوصول إلى الزبائن الحاليين ولإيجاد زبائن جدد ومرتبين، كما أنها حلا يوضح كيفية تزامن انتشار القنوات في وقت واحد، ومن الناحية الأخرى كانت المخاوف من أن الانترنت تشجع اتجاه عدم الوساطة وتثير الصراعات بين القنوات التسويقية، وفي حقيقة الأمر يعتبر الانترنت أكثر من مجرد قناة أخرى أو إضافية لأنه إذا أحسن استخدامها فإنها تشجع وتدعم باقي القنوات ومراكز الاتصال ببرامج ونظم تسيير علاقات الزبائن الحديثة⁽¹⁾، إن تسيير علاقات الزبون الإلكترونية هي مصطلح جديد يعني كل الطرق المستخدمة من قبل المؤسسات لاكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم من خلال قنوات الانترنت والبريد الإلكتروني⁽²⁾.

إن تسيير علاقات الزبون وتسيير علاقات الزبون الإلكترونية بالخصوص، هي إستراتيجية توفر وسائل للتقرب من أجل إرضائهم بالإضافة إلى زيادة نمو وأرباح المؤسسة، فهو تطبيق للتسويق من منطلق الزبون وليس من منطلق المنتج، يهدف إلى⁽³⁾:

1. **كسب زبائن جدد:** وهنا يمكن للمؤسسة شراء قائمة العناوين من مؤسسات أخرى مختصة في ذلك، وهذه العملية يمكن القيام بها من خلال قنوات تسيير علاقات الزبون التقليدية أو الإلكترونية، ثم يتم بعد ذلك جذب هؤلاء الزبائن المحتملين باقتراح عرض مغري (مثلا اشتراك في خدمة معينة، عضوية في نادي أو تسجيل في عملية ما،) وعدد المحتملين الذين تحولوا إلى زبائن فعليين بالمقارنة مع حجم الرسائل المرسله يسمح بتحديد العائد من عملية التسويق وتكلفة التسويق وتكلفة كسب الزبون.

2. **زيادة المعرفة بالزبائن:** حتى تتعرف المؤسسة أكثر على زبائنها، عليها بتجميع المعلومات (معلومات عن الزبائن، تفضيلاتهم بخصوص المنتج أو الخدمة، شراءاتهم، الرسائل المتبادلة ...) مما يسمح للمؤسسة بوصف زبائنها، هذه البيانات التي قد تكون كثيرة جدا، يتم تخزينها ضمن مستودع بيانات (*Data Warehouse*)، والتي يتم بعد ذلك تحليلها، ونجد أن التقنية الأكثر استعمالا في التحليل هي تقنية استخراج البيانات (*Datamining*)، ويعرف موقع: www.ultra-fluide.com هذه التقنية بأنها: مجموعة تقنيات ومناهج في مجال الإحصاء، الرياضيات والإعلام الآلي تسمح باستخلاص معارف مبتكرة غير معروفة من بين حجم كبير البيانات الخام، أو ما أسماه هذه الموقع بالتنقيب من أجل الكشف عن المعلومات المخبأة.

وتستخدم تقنية (*Datamining*) في مجال تسيير علاقات الزبون الإلكترونية والانترنت من أجل تصنيف مستخدمي الانترنت إلى أقسام للمستخدمين وتحديد خلفياتهم، وهذا بغرض تكيف عروض المؤسسة حسب تفضيلاتهم، فكلما كان العرض مكيفا للزبون الموجه إليه، كلما زادت فرض شرائها من طرق هذا الزبون.

3. **خلق ولاء لدى الزبائن الحاليين:** إن عملية كسب زبون ما من خلال عمليات التسويق المختلفة تمثل تكلفة مرتفعة بالنسبة للمؤسسة، لذا يجب أن يكون كل زبون تكسبه المؤسسة ذو مردودية، لهذا يجب تمديد دورة حياة هذا الزبون إلى أقصى حد، ولأن الانترنت أصبحت جد تنافسية (فعمليا كل مؤسسة تملك على الأقل موقع واحد على الانترنت)، كما أن الزبائن هم متقلبين بطبعهم ولا شيء يمنع

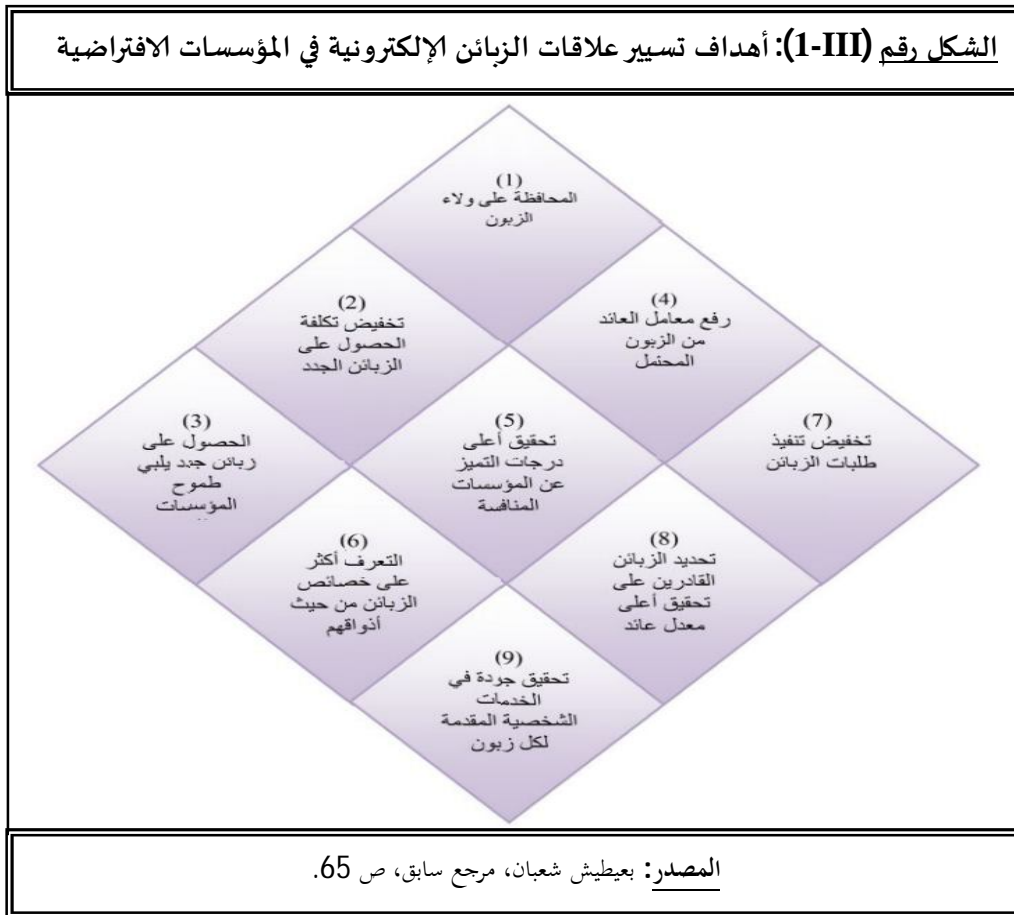
(1) - عمرو عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص ص 214/215.

(2) - هبة حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 82.

(3) - دلة هاجر، بورزاق آسيا، مرجع سابق، ص ص 07/06.

هؤلاء الزبائن حتى أولئك الراضين جدا عن المؤسسة من الشراء من مؤسسات منافسة، فالزبون إذا لم يتم اكتسابه بشكل نهائي، لهذا يجب جعله يشتري بانتظام ورفع عدد مشترياته، فعلى المؤسسة وضع كل ما تستطيع للمحافظة على اهتمامه أو ما يسمى بتنمية ولاءه. وباستخدام تسيير العلاقة مع الزبون إلكترونياً (*E-CRM*) يمكننا الوصول إلى: فهم الزبائن بصور أفضل، وتقديم مستوى أعلى لخدمتهم وتطوير علاقات أعمق معهم، فيصبح من الممكن تحديد الزبائن مرتفعي القيمة واستهدافهم بفعالية أكبر، فضلا عن إمكانية تفصيل العروض وإنتاجها طبقا لمتطلبات زبائن محددين وتأهيل خيوط المبيعات المحتملة، كما يمكننا الوصول من خلال تسيير علاقات الزبائن إلكترونياً إلى تحليل قطاعات السوق وتعيين الجيد منها لتحديد مدى ربحية هذه الأسواق للمؤسسة ولأفراد المبيعات بصورة فردية، وذلك بجمع وتحليل ومعالجة البيانات (عن الزبون، السوق، المبيعات، ..) التي ستساعد المسير على اتخاذ قرار أفضل⁽¹⁾.

أن الهدف الأساسي لتسيير علاقات الزبائن الإلكترونية هو بناء والحفاظ على قاعدة من الزبائن الملتزمين والمربحين للمؤسسة ولتحقيق هذا الهدف ينبغي على المؤسسات أن تركز على⁽²⁾:



لـ **جذب الزبائن والحفاظ عليهم:** على المؤسسات أن تعمل على جذب أولئك الزبائن الأكثر احتمالا وأن يستمروا في علاقات طويلة معها وذلك من خلال تطبيق إستراتيجية تجزئة السوق، حيث أن المؤسسات من خلال تطبيق هذه الإستراتيجية يمكن أن تصل إلى فهم وتحديد أفضل سوق مستهدف أثناء علاقات دائمة مع الزبائن، ومع نمو هذه العلاقات فإن الزبائن ذوو أكثر ولاء سيقومون بأنفسهم بجذب زبائن جدد ذوو علاقات واعد مع المؤسسة.

(1) - فليب كوتلر، جاري أرمسترانج، مرجع سابق، ص 266/265.

(2) - بعبطيش شعبان، مرجع سابق، ص 65/64.

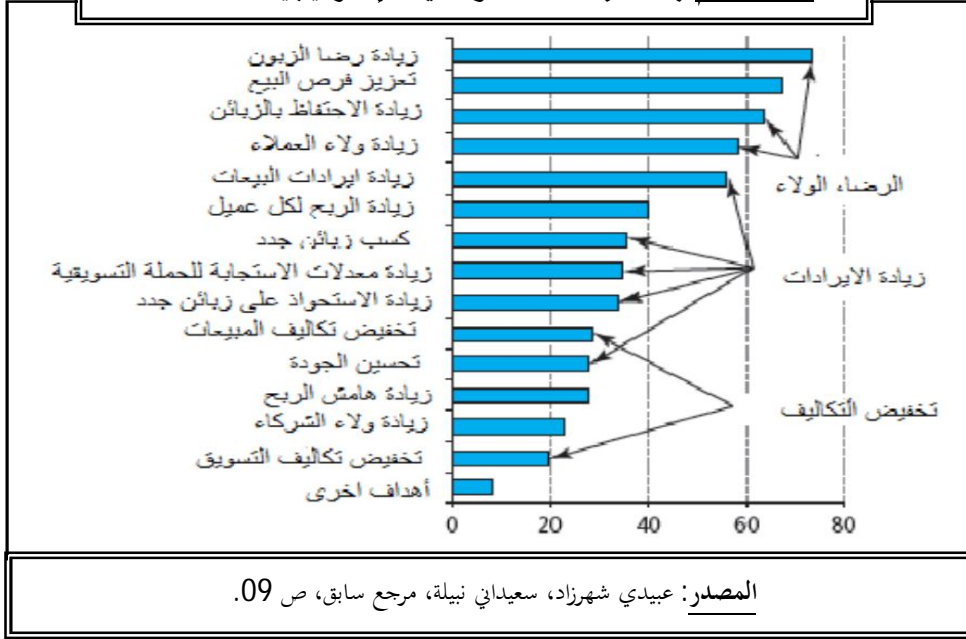
لـ **تدعيم العلاقة معهم (تنمية الزبائن):** إن الزبائن ذوو أكثر ولاء سيصبحون زبائن أفضل من غيرهم عن طريق قيامهم بشراء المزيد من المنتجات بمرور الوقت، ويحققون بذلك نمواً محتملاً لأعمال وإيرادات المؤسسة بمرور الوقت، ففي السنوات الأخيرة نجحت الكثير من المؤسسات في أن تصبح المورد الوحيد لزيائنها من إحدى السلع والخدمات، كما أن تدعيم العلاقات يمكن أن يزيد الحصة السوقية والأرباح للمؤسسة.

وعلى نفس السياق، فإن الأهداف المباشرة العائد على المؤسسات الافتراضية من تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية كالتالي⁽¹⁾:

1. **خدمات أفضل:** من خلال استخدام بيانات متكاملة هدفها خدمة الزبون، حيث يعتمد نجاح تطبيق تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية مع الزبائن إلى حد كبير على درجة كفاءة البيانات والمعلومات عن الزبائن، وتعتمد على درجة الكفاءة على الزبون والموظف في أن واحد، مما يضمن تحسين مستوى الخدمات المقدمة للزبون عن طريق تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية، حيث يتم التعامل مع بيانات وتخزينها والحفاظ على سرية، وذلك بإنشاء قاعدة بيانات محوسبة خاصة بالزبائن والتعامل معها على أنها أحد الأصول المعنوية للمؤسسة.
2. **نمو الإيرادات:** من خلال تقليل التكاليف الناتج عن التركيز على الزبائن والاحتفاظ بهم باستخدام خدمة تفاعلية.
3. **إنتاجية:** من خلال تطبيق آليات وعمليات العمل بكفاءة، والتي تمكن من زيادة المبيعات، فالمؤسسات التي تقدم خدمات جوهرية متشابهة في المنافسة على زيادة القيمة للزبون من خلال السلع المتحولة والمكاملة، المنافسة ستكون في تقديم الخدمات الإضافية، والاهتمام بالزبائن وإضافة القيمة للزبائن من خلال تقديم السلعة مع خدمات مرافقة لها مثل تطوير ميزات خاصة لمستخدمي خدمة معنية، وتقديم خدمات خاصة ما بعد البيع كالصيانة والكفالة والدعم الفني للسلعة.
4. **تسيير الشركاء والمنافسين والمبيعات، والتسويق، وفرق الخدمة:** تمكن تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية المؤسسات لتسيير العديد من العمليات المتعلقة بالزبائن، بما في تلك وحدات لتسيير المنافسين، والعطاءات، وحملات التسويق، والشراكات المؤسسية، ودعم مكتب المساعدة طلب تذاكر الخطأ.
5. **زيادة الكفاءة والفعالية للمؤسسة:** تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية الجيدة من شأنها تحسين وتبسيط الأعمال، من خلال توفير شرائح تسيير البيانات ذات الصلة لافتنا إلى كل من نقاط القوة في عمليات العمل، وإلى نقاط الضعف التي تحتاج إلى التقييم والتحسين، وعلاوة على ذلك، فإن حوسبة العمليات في المبيعات والتسويق والخدمات أيضاً تمكن من حفظ المزيد من الوقت والمال.
6. **إنشاء قاعدة بيانات واحدة موحدة:** نظام تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية يعمل بمثابة المركز، ليضم جميع البيانات ذات الصلة بالزبائن في مكان واحد، هذا يزيد من توافر البيانات المجمعة التي تتطلبها الإدارة العليا لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

(1) مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص ص 130/129.

الشكل رقم (III-2): الأهداف والغايات إستراتيجية لـ E-CRM



وبشكل عام، سواء كانت المؤسسة تتعامل في العالم الواقعي أو في العالم الافتراضي عبر الشبكة، فإن عليها أن تحدد الإستراتيجية الملائمة لتسيير الزبون، ومن ثم تطوير قاعدة ملائمة لتكنولوجيا الانترنت تستجيب وتتوافق من متطلباتها الخاصة في الوقت الراهن وفي المستقبل، وقد يستدعي ذلك مزيجاً ابتكارياً مؤلفاً من بني تحتية خاصة بتكنولوجيا المعلومات تبدأ بقواعد بيانات ومن ثم تتصاعد باتجاه قواعد المتاجرة ومستودعات البيانات والحلول المتكاملة المتضمنة في تسيير العلاقة مع الزبون باستخدام التجارة الإلكترونية⁽¹⁾.

المطلب الثاني: مبادئ وهيكل وضع إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن إلكترونياً في

المؤسسات الافتراضية

إن تسيير العلاقة مع الزبون إلكترونياً هو أسلوب مبتكر ومبدع، ويفيد هذا الأسلوب في تحقيق أعلى درجات التكامل ما بين الوظائف التسويقية من جهة وعمليات الإنتاج والبيع وخدمة الزبائن داخل المؤسسة الافتراضية من جهة، بحيث تصبح كل من هذه العمليات في تكامل عن طريق إدخال منهج التخصيص وفقاً للبيانات الشخصية للزبائن، ومن ثم تكوين رأسمال الزبائن من جهة أخرى بالاحتفاظ بهم ومحاولة الإصغاء لمقترحاتهم وانتقاداتهم وتلبية رغباتهم الخاصة. وقد تطور هذا الأسلوب من خلال ما يعرف بالتسويق التفاعلي (المباشر) بفضل ازدهار وسائل الاتصال وتمو تكنولوجيا الانترنت، والذي يعتمد على تقديم المؤسسة الافتراضية لأفضل مزيج من الإشباع (منتجات تخصيصية) بهدف الاحتفاظ بأفضل مزيج ممكن من الزبائن، وهم الزبائن أوفياء الذين يحققون للمؤسسة الافتراضية أعلى الأرباح.

الفرع الأول: مبادئ إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن إلكترونياً في المؤسسة الافتراضية

لقد شهدت السنوات الماضية الكثير من تطبيقات الحاسب وبرامج التشغيل لتسيير العلاقات مع الزبون، وقد أشارت تقارير (Forester Research) أن 40% من المؤسسات أصبحت تهتم ببرامج تسيير علاقات الزبائن إلكترونياً، وتلك المؤسسات ستنتفخ عشرات الملايين من

(1) - بشير عباس العلق: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، ص 90.

الدولارات عن تلك التطبيقات، إلا أن الإحصائيات أوضحت انخفاض في جودة خدمة الزبائن المقدمة، على الرغم من تضاعف عدد مواقع المؤسسات عبر شبكة الانترنت، والتي يمكن من خلالها بث شكاوى الزبائن أو إرسال آرائهم ومقترحاتهم أو حصولهم على الخدمات الفورية، والسؤال المطروح هنا: لماذا لم تتحقق الأهداف التي تصبوا المؤسسات من برامج تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية؟

والإجابة ترجع إلى أن هناك خلط بين مفهوم التكنولوجيا والإستراتيجية، فالأول تعني شراء التطبيقات الخاصة بـ: تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية، الثانية تعني أنه يجب أن توجه وتقود الهيكل التنظيمي والخيارات المتاحة للتطبيقات التكنولوجية وهذا يعني أن تملك التطبيقات لا يعني أن إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا مطبقة⁽¹⁾.

تحتاج أية إستراتيجية إلى إعداد يركز على مبادئ واضحة، تتناسب مع نوع السوق وحجم الصناعة ومحددات القوى التنافسية، وتسيير علاقات الزبائن الإلكترونية باعتبار أسلوبا تسويقيا متميزا يحتاج إلى تحديد واضح لمبادئه وأساس الإستراتيجياته⁽²⁾، أن تبني إستراتيجية تحسين علاقة مع الزبون إلكترونيا بالمؤسسة الافتراضية يتوقف على عدة مبادئ، وتبعاً لذلك يمكن أن نبينها في النقاط التالية⁽³⁾:

❖ **أولاً: الزبون هو مركز كل التصورات والقرارات التي تتخذها المؤسسة:** يطبق هذا المبدأ منذ البداية من تصور الفكرة حتى تجسيدها إلى منتج أو خدمة، وتمثل مخرجات هذا المبدأ في خلق قيمة مضافة للمؤسسة من خلال تلبية وإشباع حاجات الزبون المستهدف الحالي والمربح، وتبعاً لذلك عليها أن تبحث عن الطرق الكفيلة التي تسير التطورات الحاصلة لحاجات الزبائن وفي محيطها الداخلي والخارجي.

❖ **ثانياً: إبرام علاقات وتقويتها بين المؤسسة والزبون:** يتحقق هذا المبدأ من مشاركة كل الأطراف الذين لهم علاقة بإنتاج منتجات وخدمات لها ميزة تنافسية عما تعرضه المنافسة.

❖ **ثالثاً: تحديد حاجات الزبائن:** ويتم معرفتها من خلال القيام بالدراسات السوقية التي تحدد لنا تجانسها أو تباينها، ففي حالة عدم تجانسها تقوم المؤسسة بالتجزئة السوقية واختيار القطاعات السوقية الأكثر ربحية للمؤسسة.

❖ **رابعاً: الاستمرارية في تحسين كفاءة الأداء والتقييم:** تكمن كفاءة الإستراتيجية المتبناة في قدرة المؤسسة على تلبية حاجات الزبائن ومسايرة التطور الحاصل في المحيط البيئي، ومقياس تلك الكفاءة يتجلى في العلاقة الدائمة التي تخلق بين الأطراف والوفاء.

❖ **خامساً: وجود نظام تسويقي للمعلومات فعال:** تتميز فعالية النظام التسويقي للمعلومات في تسرب وتدفق المعلومات بين مختلف أطراف سيرورة تسيير علاقة الزبون.

إن تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية هي تطبيق من تطبيقات الانترنت لتسيير علاقات الزبائن لدعم الاستراتيجيات المشتركة بين المؤسسة والزبائن، ووجود تقنيات لقاعدة بيانات متطورة مثل تخزين البيانات واستخراج المعلومات التي تساعد على تحقيق الوظائف المطلوبة واستخدامها بفاعلية ممتازة في تسيير علاقات الزبائن⁽⁴⁾.

(1) - نحلة أحمد قنديل، مرجع سابق، ص 222.

(2) - سفيان مسالمة، مرجع سابق، ص 112.

(3) - كزيالي بغداد، مرجع سابق، ص 183.

(4) - فاروق اهاب الدجاني، مرجع سابق، ص 17.

وتتعلق تسيير علاقات الزبون إلكترونيا بأتمتة وتعزيز عمليات الأعمال التي تركز على الزبون، وأن المبادئ الأساسية لتسيير علاقات الزبون الإلكترونية في المؤسسات الافتراضية هي: **المساحات الوظيفية الثلاثة** (المبيعات، التسويق، خدمة الزبون)، مسؤولية **خزن بيانات الزبون والمشاركة بها، الأدوات التحليلية** التي تنقب في بيانات الزبون وتحولها إلى معرفة مفيدة، حيث (1):

لـ **المساحات الوظيفية الثلاثة**: تهتم تسيير علاقات الزبون بالمبيعات، التسويق وأنشطة الخدمة، وتشكل هذه الوظائف نقاط اتصال مع الزبون يجب أن يتم تسيير لتوفير وتعزيز علاقات الزبون إلكترونيا، ويتفق أغلب محلي الصناعة على أن المبيعات والتسويق والخدمة هي ثلاثة أقطاب وظيفية ينبغي الاهتمام بها عند تشكيل نظام تسيير علاقات الزبون إلكترونيا في المؤسسة الافتراضية، وهذه المجالات الأساسية تشكل نقاط اتصال الزبون بالمؤسسة، إما قبل البيع أو في حالة البيع، أو في حالة ما بعد البيع، أو كجزء من العلاقات المستمرة التي تتطلب خدمات ومعلومات إضافية إلى خيارات للمشتريات الإضافية.

لـ **مسؤولية خزن بيانات الزبون والمشاركة بها**: إن تكامل تفاعلات الزبون عبر المؤسسة يحول المؤسسات من مباني مقسمة إلى بيئة تكون فيها كل تفاعلات الزبون منسقة وثابتة، وأن وظائف المؤسسة التي تعمل بمصادر معلومات مستقلة ومكررة ومتضاربة وقديمة ستؤثر سلبا على المؤسسة ككل.

لـ **القدرات التحليلية**: إن التحليل الكمي والوصفي هو بعد مهم لتسيير علاقات الزبون إلكترونيا، ويتم التحليل الجيد لبيانات الزبون بتكوين نقاط اتصال مع كل تطبيقات المؤسسة التي تشترك في البيئة التحليلية من أجل معرفة الزبون بشكل أكثر، ثم بعد ذلك تتم إضافة القيمة من خلال التغذية العكسية لنتائج التحليل إلى الإدارة والتسيير وفي كل أنحاء المؤسسة، وينبغي على صانعي القرارات في المؤسسة أن يعززوا هذه المعرفة لاتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

إن التفكير في إيجاد تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية تبدأ بتحليل وفهم للأهداف التنظيمية للمؤسسة الافتراضية قصيرة وبعيدة المدى، هذه الأهداف عادة ما تنطوي على خفض النفقات والمصروفات وتعظيم العائد، وهي مستمدة أساسا من التقارير السنوية، ومجموعات عمل التخطيط الإستراتيجي وأفراد الإدارة العليا ويجب أن تكون الأهداف المكتوبة والمدعمة بالوثائق محل ثقة واهتمام عن تلك الواردة شفها، أيضا يجب تحليل كل هدف على حدا لتحديد أي الأهداف أكثر أهمية وتأثيرا على المؤسسة وربحيتها، ومن المهم أيضا تحقيق الصلة بين أهداف المؤسسة وإستراتيجيات تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية حيث يؤدي ذلك إلى حلول أكثر تفردا وفائدة وإيجابية كما أنه يقلل من حجم المخاطرة (2).

الفرع الثاني: هيكل وضع إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا في المؤسسة الافتراضية

تشمل تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا كافة الأنشطة والبرامج والأساليب التكنولوجية التي تساعد المؤسسة الافتراضية في تسيير علاقاتها مع زبائنها الحاليين والمرتقبين، وذلك من خلال تنظيم العمليات الخاصة بتحديد الشرائح السوقية ودراسة دوافع الزبائن وسلوكهم، وعادة يتركز نشاط تلك الأنشطة والبرامج على ثلاث مجالات رئيسية هي: مجال التسويق، مجال البيع، ومجال خدمة الزبائن، ويرى: "الدكتور نجم عبود نجم" بأن: تسيير علاقات الزبون إلكترونيا تتمثل في الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وشبكات الأعمال وبرمجياتها، وأنظمتها الخبيرة

(1) - غالم عبد الله، قريشي محمد: دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة/الجزائر، العدد العاشر، ديسمبر 2011، ص ص 150/149.

(2) - عمرو عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 53.

من أجل إدامة وتطوير العلاقات مع الزبون⁽¹⁾. يمكن القول بأن تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية في المؤسسات الافتراضية ما هو إلا نموذج عمل جديد يعتمد على التكنولوجيا الانترنت في التعامل مع الزبائن، من خلال تسيير بيانات الزبائن للتعرف على احتياجاتهم من أجل زيادة رضاهم والاحتفاظ بهم، وتقديم خدمات مخصصة واختيار الزبائن ذو القيمة العالية بالإضافة لاكتساب زبائن جدد⁽²⁾.

لذلك فإن إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية ستلعب دور مهما ومحوريا في قطاع المؤسسات الافتراضية في العالم، بسبب وجود العولمة والتطورات الهائلة التي تصغر العالم، مما يجعل دخول صناعات ومنتجات وخدمات عالمية مختلفة في بيئة رقمية إلكترونية تنافسية متغيرة، ونظرا لحدة المنافسة في هذا القطاع فإن معظم المؤسسات الافتراضية يجدون أن من المهم الاستجابة بفاعلية لتغير أنماط الطلب من الزبائن، وللحفاظ على الزبائن يجب إتباع سياسات وإجراءات هادفة لتحقيق المنافسة القوية من خلال تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها. لقد حدد (Pound, 2000) ثلاث خطوات رئيسية لوضع إستراتيجية تسيير علاقات الزبون الإلكترونية في المؤسسة الافتراضية وهي كما يلي⁽³⁾:

- **أولاً: العمليات (Process):** قبل البدء في تصميم وتوجيه عمليات تسيير علاقات الزبائن إلكترونياً، فلا بد من الإجابة على

العديد من التساؤلات عن الزبائن، على سبيل المثال:

لماذا أي نوع الزبائن ترغب المؤسسة في التعامل معه؟

لماذا كيف يمكن الحصول على الزبائن؟

لماذا ما هي طرق تقديم الخدمات للزبائن؟

لماذا ما هو مدخل الإدارة في التعامل مع السوق؟

لماذا ما هو التصرف مع الزبائن الأقل ربحية؟

ويشترط لتطبيق إستراتيجية تسيير علاقات الزبون إلكترونياً بنجاح، ضرورة دمجها مع مختلف العمليات والأنشطة بالمؤسسة مع تحقيق الشمولية، وهذا يعني أن عمليات جذب الزبائن والمحافظة عليهم لا بد أن تكون موجهة بالزبون، فالتغيرات التنظيمية يجب أن توضع في حجمها الصحيح، فمجرد خلق هياكل تنظيمية أو التركيز على المنتج لا يكون موضعياً أو فعالاً على المدى البعيد، ولذا فإن بعض المؤسسات تتحرك في هذا الاتجاه وتحقق منافع سريعة في الآجال القصيرة عن طريق إضفاء صبغة العمليات على الهياكل الإدارية الحالية، والتي يترتب عليها زيادة الاتصالات بين الإدارات وإمكانية الفهم الواسع لاحتياجات الزبون.

- **ثانياً: التغيير الثقافي وتنمية الكفاءات والمهارات (Culture change & Competency development):** لا بد

من تنمية وتحسين مهارات العاملين بالمؤسسة وكفاءتهم أثناء تنفيذ برنامج تسيير علاقات الزبون إلكترونياً، فمثلاً لا بد من تنمية مهارات وقدرات رجال الإدارة العليا في العديد من الموضوعات مثل: كيفية حل المشكلات، التفاعل مع الزبائن، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، تفويض السلطات، والقدرة على الابتكار والإبداع والتحديد، وفهم التكنولوجيا الجديدة.

إن ثقافة المؤسسة وطريقة تفكيرها تحتاج إلى إحداث العديد من التغيير لإنجاح برنامج تسيير علاقات الزبون إلكترونياً، وقد قامت كثير من المؤسسات بعمل مراكز اتصالات (Call center) بهدف تحسين خدمة الزبائن، وتعاني مؤسسات اليوم من ارتفاع معدل دوران

(1) - غالم عبد الله، قريشي محمد، مرجع سابق، ص 150.

(2) - فاروق اهاب الدجاني، مرجع سابق، ص 10.

(3) - نحلة أحمد قنديل، مرجع سابق، ص 223/222.

العمل بين العاملين في تلك المراكز، على الرغم من حاجة الموظف لمدة **06 - 09** شهر لكي يصبح قادرا على التعامل بمهارة وفعالية مع الزبائن، ويؤكد (*Pound, 2000*) على أن **20%** من المهارات لتسيير العلاقات مع الزبائن تتم في الفصول الدراسية، بينما **80%** يتم أثناء الممارسة مع الزبائن والاحتكاك المباشر معهم، (وهذا بالفعل ما قامت به العديد من المؤسسات في الوقت الحالي).

- ثالثا: الأنظمة والتكنولوجيا (Systeme & Technology): هناك أنظمة لتطبيق تسيير علاقات الزبون إلكترونيا، بحيث يتم دمج تلك الأنظمة على المدى الطويل في الأنظمة القائمة في المؤسسة حاليا، وتشمل التكنولوجيا الجديدة مظاهر عديدة مثل الانترنت، التجارة الإلكترونية، مراكز الاتصالات، أكشاك الخدمات الذاتية والكروت الذكية... وغيرها من الأدوات التي يمكنها تدعيم قدرات الأنظمة الجديدة لتسيير علاقات الزبائن إلكترونيا.

ولقد خلقت التكنولوجيا وسائل وأدوات جديدة للاتصال بالزبون والتي ستتحول من الدفع في اتجاه واحد إلى التحدث مع الزبائن، وبالتالي فإن المؤسسات التي ستتخلف عن ملاحقة تلك الأدوات لن تستطيع الاستجابة بفاعلية لزبائن، وعليه فعند تطبيق إستراتيجية تسيير العلاقة الزبون الإلكترونية فإن الأنظمة التي تستخدم لدعم وتقوية هذا المفهوم يجب أن يتم تحديدها بدقة وتنميتها وتطويرها بشكل مستمر ودائم.

لقد بات يمثل إقامة وتسيير علاقات إلكترونية قوية ودائمة مع الزبائن هدفها رئيسيا لأي مؤسسة افتراضية تنافسية، لأن هذه الأخيرة تنتهج إستراتيجية بفضلها تحتفظ بزبائنها الحاليين، وتطور وتنمي علاقات معهم لفترة أطول من الزمن، في نفس تعمل على الفوز بزبائن جدد على الرغم من أن هذه العملية تكلفها أكثر من تكلفة الحفاظ بزبون قديم، وهي تحاول من خلال تكنولوجيا الانترنت أن تزيد معدلات الرفع من مستوى رضاهم، وبالتالي زيادة إيرادات المبيعات، من أجل الاستجابة السريعة لتحديات المنافسة.

المطلب الثالث: خطوات بناء إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا وأدواتها في

المؤسسات الافتراضية

تتميز تسيير علاقات الزبون إلكترونيا بالبعد الإستراتيجي بدلا من البعد التشغيلي ويتكون مفهوم تسيير العلاقة مع الزبون إلكترونية من التسيير الإلكتروني والزبون الإلكتروني والعلاقة من حيث المفهوم، أما من حيث العلاقة تتكون من ولاء الزبون ورضا الزبون وقيمة الزبون، من أجل تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية هناك خطوات وأدوات أساسية تعزيز وتوطيد هذه العلاقة بالمؤسسة الافتراضية، وتتأثر بالتكنولوجيا وبمباكل وعمليات المؤسسة وبإستراتيجيتها وثقافتها.

سوف نعرض إلى هذه التقنيات والإستراتيجيات التي تكون متتابعة من أجل إقامة علاقات قوية مع الزبائن إلكترونيا بحيث تزيد من درجة رضاهم عن المؤسسة الافتراضية وبالتالي تزيد من نسبة ولائهم لها.

الفرع الأول: خطوات بناء إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا في المؤسسة الافتراضية

كأي إستراتيجية فإن تسيير علاقات مع الزبائن إلكترونيا في المؤسسة الافتراضية يجب أن تبنى على مجموعة من المراحل والخطوات الأساسية والمتسلسلة والمنطقية، وتتمثل في ما يلي: اكتساب الزبائن، اختيار الزبائن، المحافظة على الزبائن، تعقب وتحليل البيانات، والتخصيص، تحول الزبائن، وفيما يلي سيتم شرح كل واحدة من هذه مراحل بشكل مستقل:

1. **اكتساب الزبائن:** في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات، ودخول منافسين في السوق العالمية بشكل سريع، وجب على المؤسسات استخدام الترويج والإعلانات في عملية جذب الزبائن واستقطابهم، لذلك على المؤسسة أن تقوم بتطوير الطرق المستخدمة وتحديثها حسب للمتطلبات للوصول إلى الزبائن، وذلك عن طريق جمع المعلومات ومتابعة الزبائن المحتملين ومعرفة توجهاتهم، واستخدام طرق إلكترونية في عملية جذب الزبائن مثل الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة، ومواقع التواصل الاجتماعي، وبهذه الطرق تقوم المؤسسة بتطوير جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها وطرق عرضها لزبائنهم مما سيؤدي ذلك إلى دخول زبائن جدد في الحصة السوقية⁽¹⁾.

من المهم جدا للمؤسسات أن تفكر باستراتيجيات تسويقية لاكتساب الزبائن وجذبهم إلى المؤسسة، حيث بعض المؤسسات تستخدم تقنيات جديدة ومبتكرة لتقوية العلاقات مع الزبائن إلكترونياً بهدف تحقيق زيادة في المبيعات عبر الانترنت، ولجعل هذه التقنيات المتعلقة بالتسويق والمبيعات فعالة إلى أقصى حد ممكن، حيث يفيد كثيراً في ابتكار هذه الاستراتيجيات والتقنيات أن تقوم المؤسسات بدراسة وفهم الطرق المختلفة للاتصالات بين الوسائل القديمة والجديدة في عمليات البيع سواء عبر الانترنت أو عبر الطرق التقليدية وبين الطرق التي يتصرف فيها الزبون تجاه هذه الطرق⁽²⁾.

2. **اختيار الزبائن:** بعد دخول المنافسة العالمية وتطور التكنولوجيا وطرق جذب الزبائن، وحيث أن استمرارية المؤسسة تعتمد على الزبون بشكل رئيسي، يجب على المؤسسة القيام باستخدام طرق تسويقية تقوم على تقسيم الزبائن إلى مجموعات مختلفة، حسب الرغبة والمعلومات التي يتم الحصول عليها من قبل موارد المؤسسة لتطوير عملية تقديم المنتجات والخدمات بطرق فعالة، ومعرفة الزبائن ذو القيمة العالية بالنسبة للمؤسسة وكيفية استدراجهم، مثل قيام الفندق بتقسيم زبائنهم حسب المنطقة الجغرافية أو حسب متطلباتهم وتوجهاتهم وكيفية طرق الوصول إليهم⁽³⁾. وهنا يتم الإجابة على السؤال المزوج المهم وهو: "من يشتري؟ ماذا؟" ويتم ذلك بعدة طرق⁽⁴⁾:

لترتيب الزبائن تنازلياً حسب قيمة مسحوبات كل زبون في حالة تساوي هامش الربحية في كل المنتجات من منتج لآخر.

لإعداد مؤشر عام لعائد ربحية نقود المبيعات ويتم احتساب الربحية لمسحوبات الزبون وترتيب الربحية تنازلياً، وهو ما يعرف بمفهوم القيمة لعلاقة الزبائن ومنه تحديد الاستثمار المفروض القيام به للتكفل بشرائح الزبائن المختلفين، وللاحتفاظ بمجموعة معينة منهم.

إذن تعرف هذه المرحلة أيضاً: "استثمار الزبائن"، وهي عملية توطيد العلاقة مع الزبون من خلال جمع كل المعلومات الأساسية عنه والتي تمكن المؤسسة اختيار استراتيجياتها الخاصة بجذب الزبائن، وهي المرحلة التي تبدأ من خلالها المؤسسة باسترجاع استثماراتها السابقة، وتحدد على أساسها مدى الأرباح التي يمكن تحقيقها، حيث تحاول إقناع هذا الزبون باستخدام منتجاتها الحالية وتبني الجديدة، كما وتحدد هذه المرحلة دقة وصواب الاختيار الذي أنفقت عليه المؤسسة ومدى ربحية هذا الاختيار، ويتحدد القرار الخاص بالإبقاء على هذا الزبون وموقعه في محفظتها الاستثمارية⁽⁵⁾.

3. **المحافظة على الزبائن:** في عصرنا الحديث والتكنولوجيا المتوفرة لدى المؤسسات وطرق استقطاب واختيار الزبائن، يأتي بعد ذلك كيفية المحافظة على الزبائن وإبقائهم داخل المؤسسة، وذلك يأتي من خلال جمع المعلومات وتحليلها والقيام باستخدام الموارد المتوفرة

(1) - فاروق اهاب الدجاني، مرجع سابق، ص 24.

(2) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 109.

(3) - فاروق اهاب الدجاني، مرجع سابق، ص 25/24.

(4) - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل: التسويق الإلكتروني، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان/الأردن، 2012، ص 261.

(5) - غزوان سليم، عادل هادي، مرجع سابق، ص 08.

لتسيير علاقتها معهم للوصول إلى أعلى قيمة يمكن الحصول عليها من الزبون، والقيام بإشراكهم في كيفية تصميم المنتجات أو الخدمات وطرق تقديمها لتلبية احتياجاتهم بما يناسبهم والتعامل مع الشكاوي بشكل فعال وسريع وتقديم خدمات غير متوقعة للزبائن للوصول إلى الولاء والانتماء لضمان عدم خروجهم من المؤسسة⁽¹⁾.

على المؤسسات أن تسعى جاهدة للحفاظ زبائنها الحاليين وذلك بتقديم خدمات ما بعد عملية البيع لهم وذلك من خلال الدعم الفني والواصل معهم والرد على استفساراتهم ومتابعتهم لمعرفة ما حاجاتهم المستقبلية من المنتجات أو الخدمات، حيث على المؤسسات أن تكسب ولاء وثقة زبائنهم وذلك لأنهم سوف يقومون مقام السفراء لهؤلاء المؤسسات، حيث أنهم إذا شعروا أن هناك خدمة حقيقية تقدم لهم من قبل مؤسسة معينة فسوف يقومون بالدعاية لهم بطريقة غير مباشرة وذلك بتعريف من حولهم من أقارب وأصدقاء عن هذه المؤسسة والخدمات التي تقوم بها، أما إذا كانت المؤسسة تقدم خدمات سيئة ولا تهتم بهم وخاصة بعد عملية البيع فإنها لن تكتسب إلى السمعة السيئة وسوف تخسر كل زبائنها الحاليين⁽²⁾.

في هذه المرحلة يكون الزبون قد تحول إلى استثمارات مربحة بالنسبة إلى المؤسسة، لذلك تحول استخدام استراتيجياتها للحفاظ على الزبائن لأطول فترة ممكنة، وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على قدرة المؤسسة في الحفاظ على زبائنهم من أهمها⁽³⁾:

للم قدرة على فهم سلوك زبائنهم وأنماطهم الشرائية، وتحويل هذه المعرفة إلى الواقع بشكل أفضل من المنافسين.

للم حجم الولاء الذي استطاعت تكوينه في المراحل السابقة ونجاحها في تسيير العلاقة مع زبائنهم.

للم قدرة المؤسسة على التجديد والابتكار والإبداع لخدمة الاحتياجات المتغيرة لزبائنهم.

للم حجم ومستوى المنافسة في السوق وبشكل خاص في اختيار المزايا التنافسية التي تتفق واحتياجات الزبائن.

4. تعقب وتحليل البيانات: إن من أهم الوسائل الأساسية في التسويق عبر الانترنت هي متابعة وتعقب الزائر لموقع المؤسسة

لمعرفة سلوكهم، وتتم عملية المتابعة التعقب باستخدام برامج وأدوات وأجهزة ذكية يتم استخدامها مثل عملية التنقيب عن البيانات والكوكيز والنماذج الإلكترونية التي يقوم الزبائن بتعبئتها عبر الموقع وهناك وسائل أخرى غير أخلاقية مثل: **Web Bugs** و **Spy Ware** وغيرها، وفي الأقسام التالية سوف نتطرق إلى كل من هذه الوسائل بالتفصيل.

أيضا تقوم العديد من المؤسسات عبر الانترنت باستخدام أدوات التعقب السابقة الذكر بدلا من إجراء عمليات المسح باستخدام الاستبيانات وذلك لأنه من الممكن أن يقوم الزوار بتزويد معلومات خاطئة لذلك يستخدمون أدوات التعقب للحصول على المعلومات ودراسة سلوك الزوار واهتمامهم⁽⁴⁾.

5. التخصيص: هي قيام المؤسسة باستهداف أفراد محددين عن طريق رسائل تسويقية، لذلك فإن التخصيص يقوم على تغير في

المنتج أو الخدمة المقدمة حسب احتياجاتهم من خلال معرفة متطلباتهم والقيام بعرضها لهم كأنها مخصصة لهم، وذلك يقوم على تحويل الزبون من مستهلك إلى منتج من خلال كيفية اختياره لتصاميم الخاصة بالمنتج أو الخدمة أو القيام بإعطاء تحديثات عنه أو إضافة

(1) - فاروق اهاب الدجاني، مرجع سابق، ص 25.

(2) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 109.

(3) - غزوان سليم، عادل هادي، مرجع سابق، ص 08.

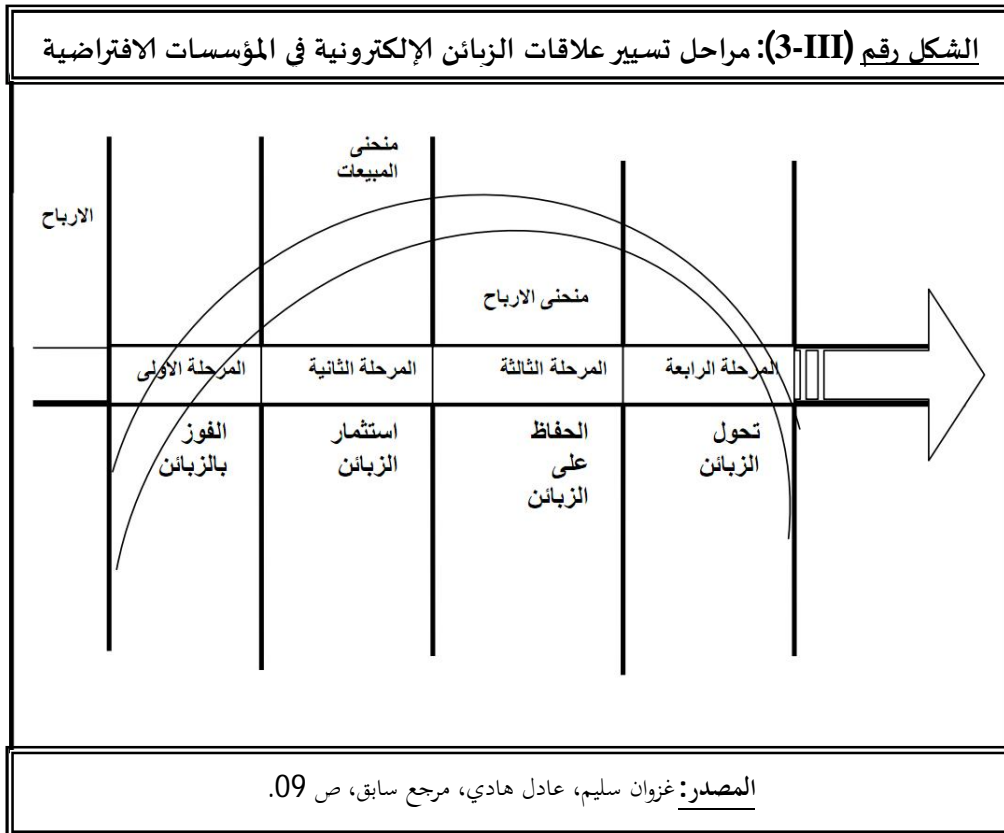
(4) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 110/109.

خصائص لتلبية رغباته⁽¹⁾. لقد أضحى جليا خلال الوقت الراهن التحرك الإيجابي باتجاه الزبون إذ يمثل مركز القوة لأي مؤسسة، حيث أصبح الزبون يتحكم في مسألة: كيف؟ ومتى؟ بأي طريقة وعبر أي قناة يجب أن تتواصل المؤسسة معه؟ وبالتالي فإن قواعد التسويق المباشر أضحت قديمة نسبيا في العالم الرقمي وفي ظل التكنولوجيا التي نعيش فيها الآن⁽²⁾.

6. **تحول الزبائن:** وهي المرحلة فيها الزبون عن استخدام منتجات المؤسسة ويكون هذا التحول ناتج عن نوعين من المواقف⁽³⁾:

➤ **الموقف الأول:** رغبة المؤسسة في التخلص من هذا الزبون لتحويله إلى استثمارات غير مرجحة من وجهة نظرها، أو إيجاد زبائن أكثر أهمية وقادرة على خلق الإيرادات وفي هذه الحالة تبدأ المؤسسة بالتخلي عن العديد من الأساليب التي تستخدمها في جذب الزبائن بهدف تقليل الكلف وإخراج هذا الزبون من محافظتها الخاصة بالزبائن.

➤ **الموقف الثاني:** فشل المؤسسة في الاحتفاظ بهذا الزبون بسبب ضعف عرضها التسويقي مقارنة بالعروض الأخرى التي تكون أكثر إقناعا من وجهة نظر زبائنها، وغالبا ما يرتبط ذلك بضعف قدرتها على التنافس.



من المعروف أن كل خطة أو إستراتيجية لأي مؤسسة تخضع للرقابة أثناء مراحل تنفيذها، وكذلك تقييم نتائجها للتأكد من فاعليتها، بما أن المؤسسة الافتراضية قد استثمرت في إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا، وجب عليها مجموعة من البيانات الرئيسية وهي⁽⁴⁾:

➤ النتائج المتوقعة.

➤ النتائج الفعلية.

(1) - فاروق اهاب الدجاني، مرجع سابق، ص 25.

(2) - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 262.

(3) - غزوان سليم، عادل هادي، مرجع سابق، ص 08.

(4) - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 262.

للإ انحراف فيما بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية.

للإ تحديد أسباب هذه الفروق أو الانحرافات فيما بين النتائج الفعلية والمتوقعة.

للإ اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لمواجهة أسباب الانحرافات.

إن انتقال الزبون من مرحلة إلى أخرى هو نتيجة لتطور العلاقة بينه وبين المؤسسة إلى أن تصبح علاقة تفاعلية وطيدة، وتمر هذه العلاقة في تطورها بخمس مراحل أو مستوى⁽¹⁾:

للإ مستوى القاعدة: المؤسسة تبيع منتجاتها للزبون دون أن تقيم أي اتصال معه.

للإ مستوى التفاعل: المؤسسة تشجع الزبون وتتجاوز معه حول المشاكل المحتملة عند استخدامه لمنتجاتها.

للإ مستوى المسؤولية: المؤسسة تتصل مباشرة مع الزبون بعد الشراء عن طريق الهاتف أو البريد الإلكتروني لتتعرف على مستوى الرضا لديه، وتسجل كل اقتراحاته حول التطوير وعدم الرضا.

للإ مستوى رفع الفعالية: المؤسسة تكثف من الاتصال بزبائنها من وقت لآخر من أجل التقصي على ردود أفعالهم واقتراحاتهم الناتجة عن استخدام المنتج.

للإ مستوى المشاركة: المؤسسة في اتصال مستمر مع الزبون ليساعدها في تحسين الإنتاج.

وإذا كان لا يتعدى استخدام المؤسسة التقليدية المستويين الأول والثاني، فإنه حتما تمر المؤسسة التي تعمل في البيئة الرقمية على جميع هذه المستويات، لأنها تعتمد على عنصر الحوار والراحة في الحوار، وهذا يتحقق في المؤسسات الافتراضية بأقل تكلفة منه في المؤسسة التقليدية في البيئة المادية، نظرا لكثرة استخدام التكنولوجيا وانتشارها، فالإستراتيجية علاقة الحوار التفاعلية المباشرة عبر الانترنت تجلب الراحة للزبون مما يدفعه إلى الإعلان عن انتقاداته واقتراحاته في الوقت المناسب، وهذه ميزة للمؤسسات الافتراضية التي تسيير علاقاتها مع زبائنها إلكترونيا.

الفرع الثاني: أهمية جمع المعلومات عن الزبائن

من الممكن دراسة وتقصي سوق التجارة الإلكترونية بمساعدة التقنيات الجديدة والمستخدمه الآن في الكثير من المؤسسات الضخمة مثل: (amazon.com)، حيث تعتبر هذه أسرع وأدق بكثير من الطرق التقليدية، وتسمح بالمؤسسات بدراسة المزيد من الزبائن وبمختلف المناطق عبر العالم والتي من الصعب عملها بالطرق التقليدية، وأيضا تعتبر إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بالتجارة الإلكترونية أكثر عمقا وتعطي معلومات لا يمكن الحصول عليها بالطرق التقليدية، حيث أنها تعطي معلومات كاملة عن القرارات التي اتخذها الزائر (الزبون) بالشراء والمواقع التي زارها وعدد الزيارات التي قام بها والوقت الذي أمضاها في كل موقع وحتى في كل صفحة مع تسجيل كل العمليات التي قام بها بالفأرة أو بلوحة المفاتيح مما تؤدي إلى دراسة سلوك الزبائن بشكل دقيق مما يمكن المؤسسات من التنبؤ بوقت الشراء وأيضا من خلال هذه الدراسات تستطيع المؤسسات معرفة سبب شراء الزبائن من الانترنت وسبب عدم شراءهم من الانترنت⁽²⁾. ومن التطورات التكنولوجية التي ساهمت في تنمية تسيير علاقة الزبائن إلكترونيا قواعد البيانات المركزية والتي توفر بيانات الزبائن الموحدة والمفصلة من أجل تنفيذ إستراتيجيات الترويج والاتصال الفاعلة والتي في النهاية تمكن من تحديد الزبون الأكثر ربحية⁽³⁾.

(1) - فاطمة مانع، نعيمة بارك، خلوف الزهرة، مرجع سابق، ص 18.

(2) - خضر مصباح الطيبي، مرجع سابق، ص 110.

(3) - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 261.

في عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي أضحت جمع وتسيير البيانات المطلوبة لفهم الزبائن بالأمر الهين، ومن ثمة صياغة إستراتيجيات فعالة في تسيير العلاقة معهم، ففي مجال معرفة الزبون على سبيل المثال أصبح من الممكن اليوم الحصول على جهاز كومبيوتر وتنصيب إحدى برامج تسيير قاعدة البيانات لتخزين وتسيير المعطيات المتعلقة بعشرات الملايين من الزبائن، وذلك يغني عن استخدام الآلاف من الأشخاص للقيام بهذه المهام، مما يثبت الدور الفعال للتكنولوجيا في دعم تسيير الأنشطة المتعلقة بتسيير علاقات زبائن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بكفاءة أكبر وبتكاليف أقل⁽¹⁾. أما العوامل أو الأسئلة الرئيسية للمساعدة في عملية التنبؤ فهي⁽²⁾:

لـ ما هي المعلومات المطلوبة حول منتج أو خدمة معينة؟

لـ ما هو عدد مرات إرسال البريد الإلكتروني المتعلق بمنتج ما؟

لـ ما هو عدد طلبات الشراء التي تم إجرائها؟

لـ ما هي المنتجات/الخدمات التي تم طلبها؟

لـ ما هو جنس الزبون (الزائر)؟

لـ ما هو النموذج الرئيسي الذي يسير عليه الزبون لإجراء عملية اتخاذ القرار بالشراء؟

لـ ما هي العوامل التي تساعد وتشجع الزبون على إجراء عملية الشراء؟

لـ كيف نستطيع أن نعرف الزبون الحقيقي من مجرد الزبون العادي؟

لـ هل يقوم الزبون مباشرة بعملية الشراء أم يقرأ المعلومات المتعلقة بالمنتج والمؤسسة والسعر؟

لـ ما التصميم الأفضل لموقع الويب والذي يحث على عملية الشراء؟

إن الإجابات على هذه الأسئلة للمدراء والمؤسسات تبين مدى أهمية جمع المعلومات في عملية التسويق التنبؤ بسلك الزبائن عبر الانترنت، وتساعدهم في تصميم موقع الويب حسب المطلوب، وتساعدهم على تسيير الموقع والمحتويات وتحديد الأسعار الملائمة والتي تشجع على عملية الشراء، وتساعد البائعين على عملية التسويق بشكل فعال وبالطرق المناسبة وبأقل التكاليف، إن إجراء عمليات الدراسة عبر الانترنت تستطيع أن تزود معلومات وإجابات للأسئلة السابقة الذكر وغيرها عن الزبائن والمؤسسات وعن الانترنت كافة وحتى أنها تتمكنها من جمع معومات عن المنافسين لها في السوق.

إن الكثير من الدراسات الحديثة التي تبحث في الاستخدامات التجارية لتكنولوجيا الانترنت تركز على استخدام التكنولوجيا لأغراض الترويج والبيع والشراء والتوزيع، وتحمل دور التكنولوجيا في توفير البيانات والمعلومات، ومع ذلك فإن هناك دراسات أخرى لا تهمل هذا الجانب، وتتركز في أبحاثها على المزايا التي تحققها تكنولوجيا الانترنت كمصدر للبيانات والمعلومات، وقد أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت على عينة من مجتمع الأعمال أن **71%** من العينة يستخدمون شبكة الويب العالمية لجمع البيانات والمعلومات⁽³⁾.

والجدير بالذكر أنه في حالة التسويق التقليدي لا يوجد بمعظم المؤسسات إدارة لعلاقات الزبائن، ولكن مع تطور تكنولوجيا الاتصال والمعلومات بدأ اتجاه معظم المؤسسات الكبرى إلى إنشاء إدارة للزبائن لما لها من أهمية تتعدى قسم التسويق لتصل هذه الأهمية حتى إلى أقسام

(1) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 130.

(2) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 111/110.

(3) - يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، ص 60.

الإنتاج والمخازن وأحياناً الإدارة العليا، وقد ساهم الانترنت كأحد وسائل الاتصال الحديثة في تعميق العلاقات مع الزبائن إلكترونياً (E-CRM) وتسيير هذه العلاقات بتكاليف أقل وبفاعلية أكثر⁽¹⁾.

تبقى كيفية تسيير المؤسسة الافتراضية لعلاقتها مع زبائنها هي مفتاح المحافظة على الزبائن الحاليين، وجلب زبائن جدد، أما استخدام التكنولوجيا فهو ليس إلا من باب القدرة على التحكم في هذا التسيير، فأصحاب المؤسسة التقليدية استخدموا ذاكرتهم البيولوجية والدفاتر الورقية كبنوك للمعلومات التي اقتضت على معرفة سلوك زبائنهم، إذ تسيير علاقات الزبائن إلكترونياً لم يكن مشروعاً تكنولوجياً بالماضي ولن يكون اليوم، تكنولوجيا الانترنت تستخدم فقط لتدعيم إستراتيجيات تسيير علاقة ما بين المؤسسة الافتراضية والزبون، فتكنولوجيا سهلت مهمة القائمين على هذه العلاقة، كما لا يمكن أن يسير الـ CRM فريق متخصص في المعلوماتية بل يجب أن يكون تحت تسيير المصالح التي لها صلة مرتبطة بمهدف هذه العلاقة كمصلحة التسويق، البيع، الإنتاج وخدمات ما بعد البيع⁽²⁾.

الفرع الثالث: أدوات إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن إلكترونياً في المؤسسة الافتراضية

من الممكن أن تتم عملية جمع المعلومات باستخدام المنهج التقليدي أي باستخدام الاستبيانات أو المقابلات أو باستخدام غيرها، ولكن هناك طرق مبتكرة وفعالة يتم فيها جمع المعلومات بطريقة فعالة وسريعة وأغلبها يتم بدون علم الزبون، وفي الحقيقة فإن جمع وتحليل أقصى قدر من البيانات والمعلومات عن الزبائن الحاليين والمرتقبين، يعتبر وسيلة ضرورية تعتمد عليها إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن إلكترونياً كثيراً في المؤسسات الافتراضية، ومن أهم الأدوات التي تساعد المؤسسة ما يلي:

- **أولاً: الكوكيز (Cookies):** ومن الطرق العصرية المتبعة لملاحظة ما يفعلونه الزبائن عبر الانترنت هي الكوكيز (Cookies)، وهي عبارة عن ملف بيانات (Data File) والذي يتم حفظه في القرص الصلب لكمبيوتر الزبون من خادم الويب (Web server) وعادة بدون علم الزبون وبدون حتى رضاه، والذي يقوم بجمع معلومات حول نشاطات الزبون في الانترنت، ويتم الحصول على المعلومات التي تم حفظها في هذا الملف عندما يقوم الزبون بالدخول إلى نفس الموقع مرة أخرى حيث يتم تداول هذه المعلومات من قبل المؤسسة وحفظها في ملف الزبون للقيام بدراستها باستخدام برامج ذكية، ويتم التسويق للمنتجات أو الخدمات بناءً على هذه المعلومات، ويعتبر استخدام الكوكيز من المواضيع التي لاقت جدلاً كبيراً بين مختلف الأطراف وهذه الطريقة مستخدمة في مؤسسات كبرى مثل مؤسسة (amazon.com)، من الممكن إلغاء تفعيل هذه الطريقة من خلال متصفح الانترنت (Internet explorer) وذلك بإلغاء تفعيلها من خيارات الانترنت (Internet Option) من قائمة أدوات (Tools)⁽³⁾.

أذن هي عبارة عن ملفات صغيرة متكونة من أحرف وأرقام يثبتها الموقع الذي تم زيارته عن طريق الخادم المستضيف في جهاز كمبيوتر الزبون، وتسمح للمسوق من متابعة سلوك الزبون الشرائي أو في التصفح، مما يمكن من اتخاذ الإجراءات التسويقية في المستقبل⁽⁴⁾، وتجدر الإشارة هنا إلى إن استخدام هذه الأدوات لتنفيذ إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن إلكترونياً في المؤسسات الافتراضية، وفي ظل وجود

(1) - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 260.

(2) - فاطمة مانع، نعيمة برك، خلوف الزهرة، مرجع سابق، ص 15.

(3) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 112.

(4) - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 264.

الانترنت الذي جعل التسويق الإلكتروني يمكن من تحديد احتياجات ورغبات كل زبون على حدا وهو ما يعرف بـ: "الشخصنة"، الانفرادية الشخصية، وبالتالي فإن أي إستراتيجية يجب أن تحتوي على عمليتين مهمتين هما:

للـ التفصيل على ضوء النواحي الشخصية والمادية للزبون (الشخصنة).

للـ الاعتماد على الاكستراเน็ต

1. التكنولوجيا المستخدمة في تطبيق مفهوم الشخصنة أو الإنفرادية أو التفصيل على مقياس الزبون: أن أهم إنجاز ساعد

الانترنت على تحقيقه هو جعل التسويق الإلكتروني يتكفل بحاجات ورغبات كل زبون على حدا، وليس كما كان قائما في القرن الميلادي السابق فيما كان يعرف بالتسويق الجماهيري، وعليه فإن المسوق في هذه الحالة يتوصل إلى رغبات الزبون بل ويربط علاقة شخصية معه، ومن ثم يداوم على خدمته بأفضل طريقة بدعم من منظومة تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا، ومن بين التكنولوجيات المساعدة على تطبيق مفهوم الشخصنة يمكن ذكر ما يلي (1):

للـ تكنولوجيا تحليل شخصية الزبون (*Customer Profiling*): وبواسطة هذا النوع من التكنولوجيا جمع البيانات من مواقع الويب المختلفة ومعرفة تفاصيل زيارة أي زبون لموقع المؤسسة (بناء على حاجاته حتى قبل أن يفصح عن رغباته الشرائية أو يقدم هويته) ويتم ذلك مع احترام مبدأ الخصوصية.

للـ تكنولوجيا الفلتر التعاونية (*Collaborative Filtering*): استخدام المعلومات ومعادلات الرياضيات وأدوات تحليل البيانات يمكن الوصول إلى المعلومات التي تنبأ وتوقع عن اتجاه السلوك الشرائي للزبون في المستقبل، وبالتالي تقديم منتج أو خدمة مميزة للزبون تتوافر فيه كل مقومات الشراء (فريد من نوعه يمتاز بجاذبية عالية).

2. الاعتماد على الاكستراเน็ต (*Extranet*): يعرف الاكستراเน็ต على أنه بيئة أعمال خاصة تستخدم الانترنت كركيزة أساسية من أجل

القيام بعمليات الاتصال والتجارة وتبادل المعلومات (التعاون)، وتتيح شبكات الاكستراเน็ต المؤسسات الأعمال الفرصة لتوسيع موارد المؤسسة المهمة مع المتعاملين معها من موردين وزبائن وغيرهم من خارج المؤسسة.

لقد زادت أهمية شبكات الاكستراเน็ต في الوقت الحالي، حيث نجد أن كبريات المؤسسات العالمية تمكن كل شركائها من ولوج شبكة الاكستراเน็ต الخاصة بها (بعد التأكد من اسم المستخدم وكلمة السر)، ومن ثم تنفيذ الكثير من العمليات المرتبطة بمنظومة تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا ومنها التأكد من المخزون، طلب الدعم، الفوترة... إلخ.

- **ثانياً: سجلات الزبائن؛** وهي عبارة عن نماذج إلكترونية يتم طلب تعبئتها من الزبون وذلك لعمل ملف شخصي له عندما يراد تقديم خدمة للزبون، فمثلا عند اشتراك في خدمة البريد المجاني لمؤسسة (*hotmail.com*) يتم الطلب منك تعبئة نموذج يحوي العديد من المعلومات الشخصية عنك مثل: اسمك وبريدك الإلكتروني القديم ومكان السكن والبلد وتاريخ الميلاد والراتب الشهري والعمل الحالي وغيرها من المعلومات، والتي تقوم المؤسسات بتحليلها وبالتالي تساعدهم في عملية التسويق والتبني بما يحتاجه الزبائن من المنتجات أو الخدمات، وهي

* - تم التعرض إليها سابق في الفصل الثاني.

(1) - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 265.

أيضا تساعدهم في عملية تحسين تصميم موقعهم وتحسين خدمة الزبائن، وفي ابتكار استراتيجيات تسويقية تساعد في نمو المؤسسة وازدهارها وزيادة أرباحها⁽¹⁾.

وتعرف أيضا بـ: **استثمارات الشراء أو التسجيل** فعندما يعبئ الزبون أو المتصفح استمارات التسجيل أو الشراء لدى الموقع (المتجر) الإلكتروني، فإنه يقدم بذلك كنزا ثميننا من البيانات والمعلومات التي تجمع وتحلل، وكذلك الحال عند استعمال بطاقات الولاء من طرف الزبون، ولكن ينصح بعدم تعقيد إجراءات التسجيل والشراء بل جعلها بسيطة وسلسلة حتى لا ينفّر الزبون أو المتصفح⁽²⁾.

يفضل عند استخدام هذه الطريقة لجمع المعلومات أن تكون المعلومات المطلوبة قليلة على سبيل المثال الاسم وعنوان البريد الإلكتروني وكلمة المرور واسم المستخدم، لأن معظم الزبائن يمتنعون عن إعطاء الكثير من المعلومات الشخصية التي تخصهم، كما يجب إعطاء الزبون حافز للتسجيل مثل تقديم خدمة مجانية أو الحصول على عينات مجانية أو تطبيقات أو ألعاب أو غيرها، وبعد أن تكتمل عملية التسجيل يجب إرسال بريد إلكتروني للترحيب بهم متضمنا اسم الزبون وكلمة المرور و رابط (**Link**) إلى موقع المؤسسة⁽³⁾.

- **ثالثا: مجموعات التركيز على النت (Focus Groups):** وهي عبارة عن غرف دردشة يمكن للمشرف عليها أن ينظم الأسئلة ويشجع الحوار الذي يدور بين المتحاورين حول مواضيع تتعلق بسلع وخدمات معينة أو أي موضوع قابل للنقاش⁽⁴⁾.

- **رابعا: برامج تحسس (Web Bugs):** وهو ملف رسومي بالغ الصغر يتم تضمينه في رسالة البريد الإلكتروني وفي مواقع الويب، والتي تقوم ببث معلومات عن المستخدم وعن جميع نشاطاتهم وتحركاتهم إلى خادم الويب (**Web server**)، وتعتبر هذه الطريقة لا أخلاقية ولا يجوز استخدامها لأنها تستخدم بدون علم الزبون ومن خلال هذه الطريقة تحصل المؤسسات على معلومات خاصة جدا عن الزبائن⁽⁵⁾.

- **خامسا: استقصاءات الزبائن:** وهي عبارة أدوات تستعمل في بحوث التسويق ولكن في حالتنا هذه فهي إلكترونية (**Online**)، بحيث يعرض على الزبون تعبئة استبيانات إلكترونية (**E-Questionnaire**) ومن ثم يتم اقتناص البيانات وتحليلها بسرعة كبيرة وجودة عالية وطبعا بأقل تكاليف ممكنة⁽⁶⁾.

- **سادسا: برامج تنصت (Spyware):** وهي عبارة عن تطبيقات تقوم بجمع معلومات عن الزبون بدون علمه عبر الانترنت، وهذه التطبيقات يتم عادة تضمينها في البرامج المجانية والتي يتم منحها مجانا عبر الانترنت وبدون علم الزبون، وهي أيضا طريقة لا أخلاقية ولا تجوز استخدامها لأنها تتعدى على خصوصية الزبائن⁽⁷⁾.

تستخدم العديد من المؤسسات طرق كثيرة لجمع المعلومات عن الزبائن مثل: (**Voice Communication**) أو باستخدام البريد الإلكتروني (**e-mail**) أو غيرها من الطرق، وهناك بعض المؤسسات تقوم بشراء المعلومات من مؤسسات أخرى أو القيام باستجارتها لاستخدامها مرة أو أكثر حسب الاتفاق بين المؤسسات وتعتبر هذه غير قانونية، وهناك مؤسسات أخرى تقوم بشراء المعلومات من الزبائن

(1) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 112.

(2) - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 264.

(3) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 113.

(4) - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 264.

(5) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 113.

(6) - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 264.

(7) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 113.

بدفع رسوم بدل المعلومات وهي منتشرة كثيرا في وسط الممثلين والفنانين حيث تقوم العديد من المؤسسات بشراء معلومات خاصة عن حياة الممثلين أو الرياضيين مقابل مبالغ طائلة من الأموال⁽¹⁾.

إن الهدف الأساسي من التطبيقات والأدوات المستخدمة في تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا هو تحسين خدمة الزبائن وكسب رضاهم، كالشعور بأن المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة تطابق متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم، وتتميز هذه التطبيقات والأدوات بسرعتها في الرد على كل استفسارات الزبائن بدون أي تأخير، وتعمل على حل المشاكل التي يواجهها الزبائن بشكل فعال وسريع، وذلك باستخدام تطبيقات مؤتمتة تعتمد على الحاسوب، إذ يتم الاستجابة للزبائن بشكل تلقائي أو باستخدام تقنية خدمة الزبون لنفسه (*Self Service*)⁽²⁾.

(1) - المرجع نفسه، ص 114.

(2) - غالم عبد الله، قرشي محمد، مرجع سابق، ص 152.

المبحث الثاني: أبعاد التسيير الإلكتروني لعلاقات الزبائن في المؤسسة الافتراضية

تحدد أبعاد التسيير الإلكتروني لعلاقات الزبائن وفق أربعة مستويات محددة، التي تسعى لفهم زبائن المؤسسة، بحيث يتحدد داخل كل مستوى مجموعة من الاستراتيجيات والوسائل لتحقيق جميعها المكون النهائي لمفهوم تسيير العلاقة مع الزبون إلكترونياً وهذه أبعاد هي: رؤية المؤسسة، التكنولوجيا، العمليات، والأفراد/الزبائن، كل مستوى تحدياً كبيراً عند تطبيق نظام تسيير علاقات الزبائن في المؤسسة، ولكن القدرة على دمج المستويات الأربعة هي التي تصنع نظام تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية، وسنحاول مناقشة كل مستوى من هذه المستويات بمزيد من التفصيل⁽¹⁾.

الشكل رقم (III-4): أبعاد تسيير العلاقات مع الزبائن الإلكترونية في المؤسسات الافتراضية



المطلب الأول: رؤية المؤسسة

في المؤسسات الافتراضية الحديثة فإن مبدأ: "تعرف زبونك" تعني أن نتعرف على أهم مصادر عوائدك، ولذلك يتطلب على المؤسسة الافتراضية أن تقيم علاقات قوية مع الزبون. وقد توجت المؤسسات وهي الوحدات الأكثر حيوية وفاعلية في المجتمع والاقتصاد، هذا التطور الكبير بالمفاهيم ومبادئ الجديدة التي أصبحت عنوان التفاعل والكفاء والفعال مع الزبون، بهدف الوصول إلى رضه وولائه وتحقيق قيمة الزبون مدى الحياة، بعد تحول الزبون من كونه خصماً في رؤية المؤسسة القائمة على (ربح/خسارة) إلى شريك في رؤية المؤسسة القائمة على (ربح/ربح)، من طرف خارجي إلى أهم عنصر الموقع الإستراتيجي للمؤسسة لتعكس بذلك الدور المركزي للزبون⁽²⁾.

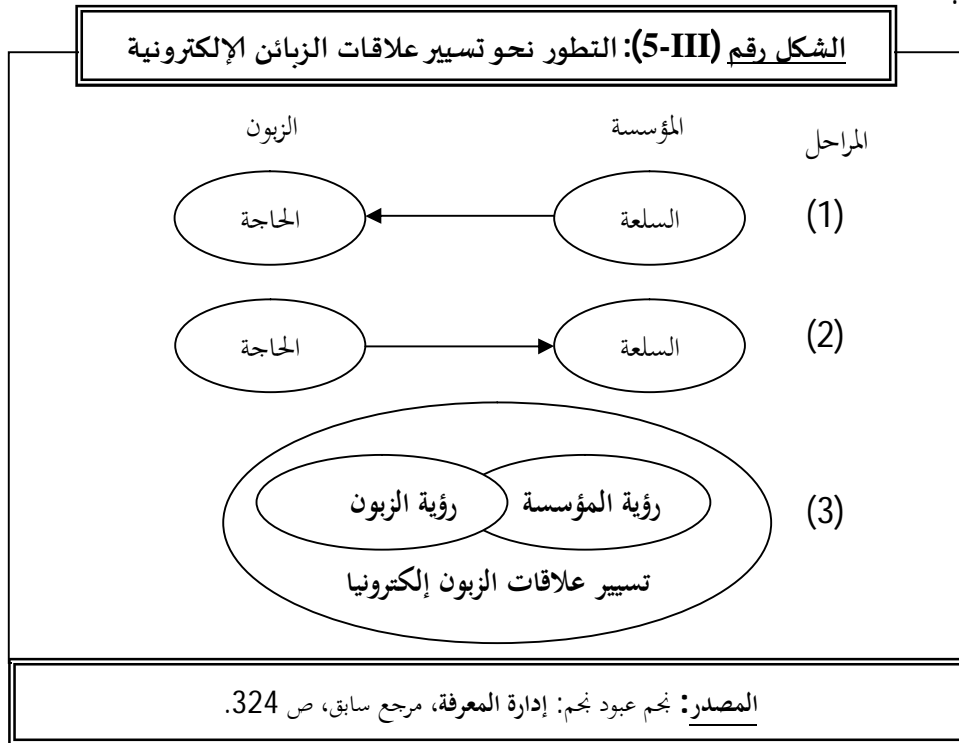
(1) - Alhaiou Talhat, Op-Cit, P 30.

(2) - نجم عبود نجم: إدارة المعرفة - المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2008، ص 324.

يرى أغلب الأخصائيين والميدانيين العاملين في المجال المؤسساتي وفي مجال التسويق، أنه لا أساس للفرقة بين مفهوم التوجه التسويقي أو التوجه بالزبون، بمعنى أن تبني المؤسسة للحل التسويقي يعني بالضرورة توجيهها بحاجات ورغبات الزبون، وصحة هذا التوجه تستلزم ما يلي (1):

1. تحديد حاجات ورغبات الزبون من جهة نظره وسلوكه وليس من منظور المؤسسة ونظرة العاملين بها، لأن عملية تحديد الخصائص التي يرغب فيها الزبون انطلاقاً من تصورات المسؤولين يفسر فشل العديد من المنتجات الجديدة بمجرد نزولها السوق، وبالتالي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تلبية حاجات حقيقية معبرة عنها وليست متصورة.
2. القيام بالبحوث التسويقية ودراسات السلوك لمعرفة وتحديد حاجات الزبون بدقة.
3. التوجه بالزبون لا يعتبر مسؤولية قسم التسويق وحده، بل يجب أن يعمل كل عناصر المؤسسة كنظام متكامل موجه لتلبية حاجات الزبون وزيادة مستوى الرضا لديه.

وبالتالي فالتغيرات التي حصلت في عالمنا اليوم أدت إلى ظهور مفهوم تسيير العلاقة مع الزبون إلكترونياً، كما أن عامل المنافسة قد فرض التغيرات على أبعاد رؤية المؤسسة. ولعل التطور الثالث (في الشكل الموالي) الذي اعتبر الزبون كمصدر أساسي مهم للمعرفة قائم على معرفة السوق وتغيراته لا يقل أهمية عن الباحثين كمصدر آخر قائم على معرفة التكنولوجيا وتطوراتها التشغيلية، وهذا ما بات يطرح القيمة الكبيرة التي يمثلها الزبون بالنسبة للمؤسسة والذي عبر عنه مفهوم رأس المال الزبوني (*Customer Capital*)، كما بات يطرح الحاجة إلى تسيير العلاقة مع الزبون إلكترونياً (2).



تسعى المؤسسة دائماً إلى تقييم مدى استجابة النظام وتحقيقه للأهداف المسطرة، وذلك من خلال معرفة وقياس الأثر الناتج عن تقييم الزبون لمخرجات النظام، ويعبر عن رد الفعل أثريين هما (3):

(1) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 108/107.

(2) - نجم عبود نجم: إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 324.

(3) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 108.

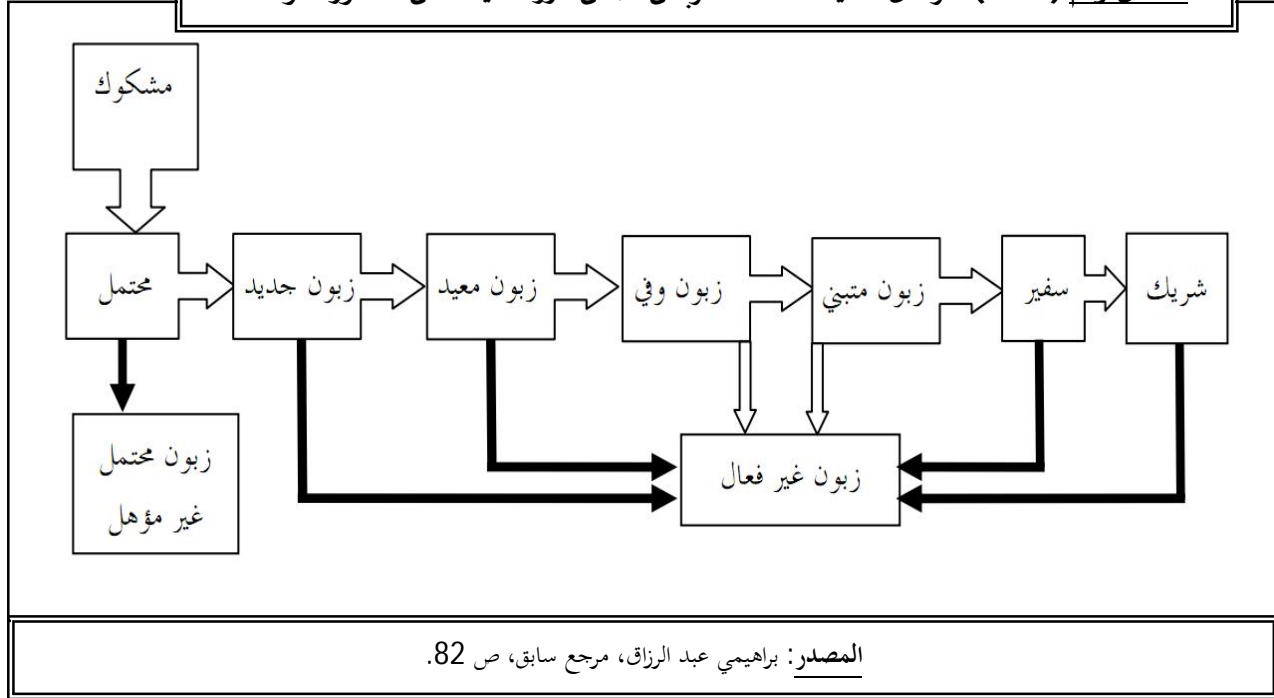
- **أولاً: الرضا:** تعبر حالة الرضا عن استجابة مخرجات النظام لحاجات الزبون، بمعنى أن القيمة المقدمة والتي يدركها الزبون من استهلاك منتج المؤسسة تساوي أو تفوق القيمة المتوقعة.

- **ثانياً: الولاء:** يمكن أن يشكل مستوى الرضا المحقق حافزاً لدى الزبون للاستمرار في اقتناء المنتج أو العلامة وبالتالي يستمر في إبداء نفس الحاجات أو أكثر تطوراً وبالتالي يستمر عمل النظام.

الفرع الأول: المنظور الحديث للمؤسسة

يعتبر اختيار السوق المستهدف من النقاط الرئيسية لأي نشاط تسويقي، بالاعتماد على مبدأ التجزئة الفعالة لقطاعات السوق ويمكن الوصول إلى أكبر تجانس ممكن لعناصر القطاع، مما يزيد من فرصة وقدرة المؤسسة في الاستجابة لحاجات زبائنها بفعالية، حيث أصبح أسلوب التسيير يقوم على مبدأ الاتصال التفاعلي والمباشر بمعنى على المؤسسة (يومياً) التأكد من فعالية وكفاءة أداء العاملين وطرق سير عمل المؤسسة ضمن الالتزام بالضروريات التي يراها الزبون أو يتوقعها، وفي إطار تطبيق هذه الإستراتيجية انتقلت المؤسسات من فكرة الرضا إلى بناء ولاء الزبون، الدرجة التي تجعله تابعاً لها وذلك من خلال إقناعها بقدرات وإمكانيات المؤسسة على التنبؤ بحاجاته وتطلعاته المستقبلية، وفي التوجه بالزبون انتقل اهتمام التسيير من دورة حياة المنتج إلى دورة حياة الزبون، وتعرف دورة حياة الزبون على أنها الفترة التي تتراوح ما بين بداية تعامل الزبون مع منتجات أو خدمات المؤسسة من جمع المعلومات والتعرف عليها حتى الوصول إلى مرحلة الولاء أو التخلي النهائي عن منتجات أو خدمات المؤسسة⁽¹⁾.

الشكل رقم (III-6): مراحل تنمية علاقات الزبائن ضمن دورة حياته من منظور المؤسسة



يبرز الشكل الأعلى كيف أن الزبون مع مرور الوقت تنمو علاقته بالمؤسسة، وتتطور بفضل الجهود الإستراتيجي الذي تقوم به إدارة المؤسسة من تسخير كل إمكانياتها في هذا الاتجاه فنجد أن الزبون ينتقل من مرحلة الاحتمال بأن يكون مشترى إلى مرحلة الشريك، ونشير هنا

(1) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 108.

إلى أنه يوجد احتمال خروج الزبون من علاقته بالمؤسسة في أي مرحلة، وبصفة عامة قد يكون الزبون المحتمل زبون سابق في علاقته بالمؤسسة، أو زبون محول من قبل مؤسسة منافسة أو زبون جديد في السوق، وهنا نجد أن المؤسسة تنشط أو تستثمر من البداية على أساس السوق النظرية للقطاع والسوق النظري للمنافسة، ومن ثم السوق النظري للمؤسسة لتصل إلى السوق المحتملة للمؤسسة الخاصة بها، بناء على الإمكانية الفعلية في الاستثمار في بناء علاقة مع الزبون المحتمل ليطم تطوير إلى زبون معيد يشتري منتجات المؤسسة، ليصبح فيما بعد زبون وفي يمنح للمؤسسة ميزة تنافسية مبنية على درجة الولاء التي تم الوصول إليها، ويتحلي بروح الانتماء والتمثيل لهذه العلامة ومن ثم يتحول إلى طرف أو جزء من مكونات هذه المؤسسة يخسر لخسارتها ويربح لربحها، وهنا لا نتكلم عن الربح المادي فقط بقدر ما نتكلم عن الربح أو الخسارة المعنوية لهذا الزبون بمعنى تجاوز العلاقة حدود المنتج أو العلامة فهو شريك لهذه المؤسسة⁽¹⁾.

أن معرفة رغبات الزبائن مهم لتوفير المنتجات المناسبة لهم، فقبل ظهور وسائل الاتصالات الحديثة خاصة الانترنت كان التسويق يتم من خلال العروض والطلبات البريدية وعمليات التسوق من محلات التجزئة والمحلات الكبرى ومختلف الأسواق الشعبية، حيث كانت عمليات مقارنة الأسعار والإطلاع على جودة المنتجات متاحة بصفة مباشرة أمام الزبائن ولكنها محدودة جدا، لكن مع تطور الانترنت أصبحت عملية مقارنة الأسعار جد سهلة ومتاحة في أي وقت ومن أي مكان، وفي هذا المجال تعرض مؤسسة: **كارفور الفرنسية (Carrefour)** للتوزيع مقارن أسعار على الانترنت (**Comparateur de prix**) يعتمد بشكل ملحوظ على إجراء مقارنات ملاحظة تغير أسعار سلع ومنتجات المنافسين في نفس القطاع وذلك من خلال إجراء مقارنة للأسعار على ثلاث مستويات:

للـ مقارنة للأسعار بصفة دورية كل يوم.

للـ مقارنة أسعار تشكيلية واسعة تضم 50 ألف منتج شهريا.

للـ مقارنة الأسعار على مستوى كافة المحلات.

كما تملك منافستها (**Leclerc**) موقعا إلكترونيا يقارن أسعار حوالي 2874 منتج لأكثر من 8 علامات تجارية في قطاع التوزيع كما يمكن تحميل هذا التطبيق واستعماله على الهواتف الذكية⁽²⁾.

تعتبر تسيير العلاقة مع الزبون بعد تكنولوجيا من منطلقة تلازم التكنولوجيا مع البيع والتسويق ونظم المعلومات فهي تسهم في إنشاء "مقاولية" مع الزبون، كما نجد أن تسيير العلاقة مع نظام يزود ويؤازر التكنولوجيا في إنشاء صورة المؤسسة عند الزبون ودعمها بالاتصال المستمر بغرض اكتساب زبائن جدد والاحتفاظ بهم وزيادة ولائهم وريحتهم⁽³⁾.

إن مثل هذه التقنيات السابقة تدل على المؤسسات تعرف جدا ما يطلبه وما يرغب به الزبائن، لذا يجب أن لا تنظر زبون كجزء من مجموعة واسعة بل محاولة التقرب من كل زبون على حدا وأن تكون على علاقة دائمة معه، فكل زبون يتوقع مستوى خدمة شخصية بناء على حاجته الفردية، وهذا الأمر في غاية الأهمية خاصة تكون العلاقة بين المؤسسات فيما بينها، ولتحقيق ذلك على المؤسسات الافتراضية التأكد من المتطلبات التالية⁽⁴⁾:

للـ أن تعرف من هو الزبون النهائي، وأن تجعل الزبون يشعر بأنه زبون خاصا.

(1) - براهمي عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 83.

(2) - سفيان مسالته، مرجع سابق، ص 112.

(3) - براهمي عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 59.

(4) - سفيان مسالته، مرجع سابق، ص 113.

- للم أن تقوم بإنشاء مجتمع من الزبائن الحاليين والمواليين.
- للم أن تقوم بإنشاء قاعدة بيانات للزبائن، وتقسيمهم إلى شرائح بحسب الربحية.
- للم أن تربط إلكترونيا بين الزبائن وشركاء التوزيع.
- للم ترك الزبائن يعدون طلبات الشراء الخاصة بهم من خلال الموقع على الانترنت.
- للم أن تعطي الزبون المعلومات التي يحتاجها لعلاج المشكلات التي يواجهها.

الفرع الثاني: النظرة إلى الزبون

قطعت كبريات المؤسسات شوطا كبيرا في الممارسة التسويقية، وترتكز نشاطات تسيير العلاقة مع الزبون على الاهتمام بقضية تطبيق التسويق بالعلاقات باستعمال تكنولوجيا الانترنت، مما سمح بتوضيح مفهوم أكثر تطورا ينطلق من حاجات ورغبات الزبون والبحث عن الأدوات والوسائل الإلكترونية التي تسمح بتلبية هذه الحاجات مع ضمان ربحية المؤسسة الافتراضية، وقد تضمن التصور الحديث أربع محاور أساسية كلها تركز على الزبون وهي (1):

1. يجب تسيير الزبائن بمنظور الأصول الأهم.
 2. الأرباح المحققة من الزبائن تتفاوت نظرا للاختلاف الموجود بينهم.
 3. يتفاوت الزبائن في حاجاتهم وتفضيلاتهم وحساسيتهم للسعر والسلوك الشرائي.
 4. يجب فهم اتجاهات الزبائن وربحيتهم لتقدم عرض يزيد من القيمة العامة لحقبة زبائن المؤسسة.
- إن جميع الأعمال تتنافس اليوم في عالمين مختلفين: العالم المادي (*Physical World*) الذي نراه ونلمسه، والعالم الإلكتروني أو الافتراضي (*E-World*) المصنوع من المعلومات، الشبكات الأعمال والتكنولوجيا الانترنت، فإذا كان السوق هو المكان الذي يتم فيه تبادل السلع والخدمات والذي تنشأ فيه القيمة المادية، فإن الفضاء السوقي (*Marketspace*) هو الفضاء الإلكتروني أو الافتراضي الذي تكون فيه علاقاته ومنتجاته وخدماته عبارة عن معلومات محوسبة مقدمة شبكيا والذي تنشأ القيمة بطريقة رقمية افتراضية على نطاق واسع من الخيارات وعلى أساس القدرات الذاتية للمؤسسة وقدرات الآخرين كالموردين والمنافسين، ولكن الزبون قلب معادلة هذه القيمة والذي لا يتعامل مع ما تقدمه المؤسسة على أساس التكلفة وإنما هناك عوامل تحدد القيمة لدى الزبون، حيث: القيمة = التكلفة * التوقعات.

ولهذا فإن خبرة الزبون وهي المصدر الأساسي من مصادر المعرفة الخاصة بالمؤسسة، يجب أن تحظى بعناية فائقة من أجل وضعها في سياق واضح ومحددة يعتمد على قدرة المؤسسة، وهذه الخبرة يجب أن تصاغ وفق توقعات الزبون ويمكن وضعها حسب: "نموذج كانو" (*The Kano's Model*) الذي يحدد تصورات الزبون وبالتالي استجابة المؤسسة إليها بالمستويات الثلاثة التالية (2):

- **أولا:** الخبرة الأساسية أو القاعدة (*Foundation*): وفي هذا المستوى تكمن الحاجات وأهمية الإيفاء بها، وتساؤلات الزبون وأهمية الإجابة عليها، وسهولة الاستعمال للمنتجات أو سهولة الحصول على الخدمة، وأخيرا إنجاز المؤسسة لعودها التي قطعتها للزبون في إعلاناتها وملصقاتها وحسب: "نموذج كانو" فإن هذا المستوى يقع في منطقة ما يجب أن يكون (*Must Be*).

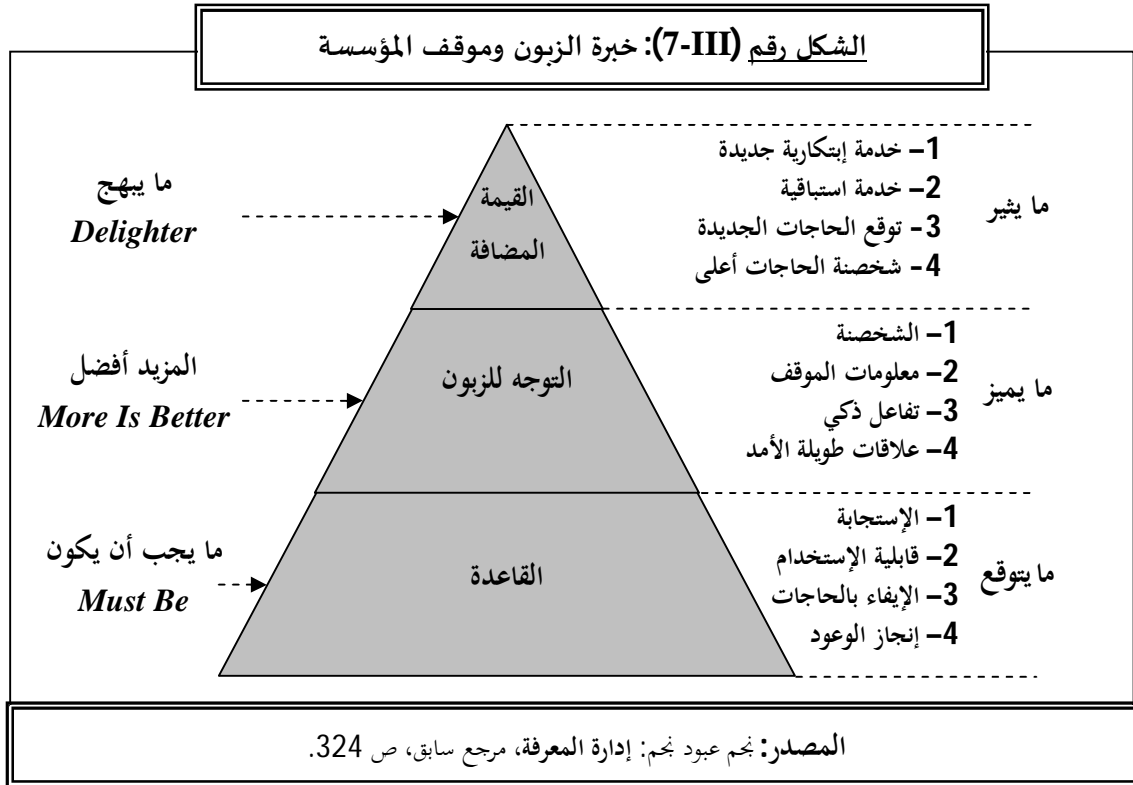
(1) - براهيم عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 47.

(2) - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص ص 326/327.

- **ثانياً:** مستوى الخدمة المرتكزة على الزبون (*Customer-Centered Service*): إن جودة الخدمة الأعلى للزبون تذهب إلى ما هو بعد من الأساسيات في خبرة الزبون، حيث إنها ترتبط بالخدمات المتجاوزة لما هو أساسي وذلك بالأخذ بالاعتبار ما يقدمه المنافسون، والواقع أن هذا المستوى يوظف بالدائرة التنافسية التي يتم تحقيق التميز عن المنافسين في هذه السمة أو تلك بناء على تفضيلات الزبون عند المقارنة ما بين البدائل المقدمة في السوق، فإذا كانت أرقام المبيعات تقدم معلومات عما هو أساسي فإن العلاقات المباشرة (المحادثة والحوار) مع الزبون هي الأنجح في التوصل إلى التميز التنافسي، وفي نموذج كانو فإن هذا المستوى يقع في منطقة المزيد أفضل (*More Is Better*).

الجدول رقم (2-III): خصائص المنتج / الخدمة / الخدمة الإلكترونية		
السلعة	الخدمات	الخدمات الإلكترونية
1- ملموسة	1- غير ملموسة	1. غير ملموسة، ولكن تحتاج كوسائل الاعلام.
2- يمكن خزنها	2- لا يمكن خزنها	2. يمكن خزنها
3- عدم التلازم (الاستهلاك/ الإنتاج)	3- عدم التلازم	3. قابلية الفصل او عدم التلازم
4. يمكن أخذ براءة اختراع فيها	4. لا يمكن اخذ براءة اختراع	4. يمكن ان تحصل على حق المؤلف وفي حالات معينة تمنح البراءة
5. وحداتها متجانسة	5. متغايرة	5. التغاير
6. سهولة التسعير	6. صعوبة التسعير	6. صعوبة التسعير
7. لا يمكن نسخها	7. لا يمكن نسخها	7. يمكن نسخها
8. لا يمكن تقاسمها	8. لا يمكن تقاسمها	8. يمكن تقاسمها
9. تحقق الاستهلاك المتكافئ	9. تحقق الاستهلاك المتكافئ	9. لا تحقق الاستهلاك المتكافئ
10. قائمة على الذرات	10. قائمة على الذرات	10. قائمة على البتات (<i>Bits</i>)
المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 327.		

- **ثالثاً:** خدمة القيمة المضافة (*Value Added Service*): وهذا هو مستوى الخدمة الذي يجعل الزبون مبتهجا حسب: "نموذج كانو"، وهو المستوى الذي يتعلق بالمعرفة والمعلومات الإضافية المقدمة للزبون حول إمكانيات استخدام المنتج بما في ذلك الاستخدامات الجديدة التي تساعد الزبون على إيجاد قيمة إضافية لما يشتريه عن طريق رسائل يتلقاها الزبون لهذا الغرض، كما أن إضافة خصائص وسمات إضافية للمنتج تتوافق مع توقعات الزبون، تكوين جماعات مشتركة مع الزبائن من أجل الحوار المستمر وإيجاد القناة السريعة والفعالة لذلك تدخل ضمن هذا المستوى. والشكل الموالي يوضح المستويات الثلاثة:



لذا وضعت المؤسسة الافتراضية خطوات أساسية لإعادة هيكلة العمليات لتصبح موجهة نحو الزبون⁽¹⁾:

1. تدقيق ووضع خارطة لكل نقاط الالتقاط والعمليات التي تؤثر على الزبون.
 2. تحديد العمليات الأساسية من وجهة نظر الزبون والتركيز على العمليات الغير مرضية.
 3. قياس وتحديد أهمية العمليات بناء على تأثيراتها في تحقيق أهداف الإدارة الإستراتيجية للعلاقة مع الزبون.
 4. قياس العمليات الرئيسية بناء على مساهمتها في خلق القيمة للزبون.
 5. تطبيق التغييرات في عمليات المكاتب الأمامية والمكاتب الخلفية.
 6. اختبار فعالية هذه التغييرات وتأثيرها على المردود والعمليات التي تؤثر على الزبائن بشكل أكبر يمكن أن تدار كلياً من داخل المؤسسة.
 7. استخدام مدخلات الزبائن ووضع أهداف واضحة يمكن قياسها وتقسيم قاعدة الزبائن إلى قطاعات.
- إن مقياس الجودة الوحيد في أيامنا هذه هو رأي الزبائن، وقد صار الزبون من الخبرة وصارت المنافسة من الحدة بحيث يصعب على المؤسسات الآن فرض رأيها في الخطأ والصواب على الزبائن، ولا يعني هذا أن نترك عملية القياس للزبائن وإنما يعني أن نقوم بالقياس وفي ذهننا أولاً الزبائن ورغباتهم، ولكي تكون القياسات ملائمة وكذلك النتائج، فإن أولى خطوات تطوير أساليب القياس الملائمة هي في الإجابة الدقيقة والصريحة على ثلاثة أسئلة هامة هي⁽²⁾:

للـ ما هي الخواص التي تهم الزبون في السلعة أو في الخدمة؟

للـ ما هي الأهمية النسبية لكل خاصية يذكرها الزبائن؟

(1) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 109.

(2) - بشير عباس العلق: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، ص 92/91.

للم ما هو مستوى أداء أو تحقيق كل من الخواص المذكورة في السلعة أو الخدمة والذي سيكون مرضيا للزبائن؟
ومن المفيد الإشارة إلى أنه في جميع الحالات أن تستخدم التكنولوجيا والعديد من البرمجيات اليوم بشكل تلقائي وآخر مخطط له للمساعدة في جعل القياسات غاية في الدقة والإتقان بما ينعكس بنفس المستوى على النتائج المتمخضة عنها.

المطلب الثاني: التكنولوجيا

يعيش العالم اليوم عصر المعرفة ومن أخطر آثار هذا العصر هي المنافسة كواقع أساسي يحدد نجاح أو فشل المؤسسة، وأن هذا العصر يختلف كلياً عن العصور السابقة، وإن ملامح وسمات هذا العصر تفرض علينا الأخذ بالمفاهيم والآليات الحديثة والمتجددة، ومن هنا فإن المؤسسات باتت في موقف يلزمها بالعمل الجاد والمستمر لاكتساب مزايا تنافسية لتحسين صورتها في الأسواق والمحافظة عليها في مواجهة شراسة المنافسين الحاليين والمحتملين سواء كان منافسين محليين أو خارجيين، ومن هذا المنطلق فإن المؤسسات أصبحت تعي جيداً أهمية التميز ودوره كنشاط في الحصول على التميز من خلال⁽¹⁾:

للم أسواق جديدة (*New Markets*)

للم منتجات حديثة تحقق ميزة تنافسية (*Modern-New Products*)

للم التقنية الحديثة (*Modern Techniques*)

للم الابتكارات الحديثة لجميع الأنشطة داخل المؤسسة (*Modern Inovations*)

وكلما نجحت المؤسسة في الحصول على المجالات الرئيسية السابقة كلما كانت متميزة بشكل كبير في ظل سرعة التطورات التكنولوجية وسرعة التحولات السوقية وسرعة تقادم وتحديث المنتجات، حيث أصبحت السرعة هي سمة من سمات هذا العصر وأصبح الاحتمال المؤكد الوحيد هو عدم التأكد والاحتمال الثابت هو التغير دائماً، ومن أجل ذلك فقد أدركت جيداً أهمية وإدارة التميز من خلال التسويق وخاصة في مجال تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية.

الفرع الأول: الخدمات التي تقدمها التكنولوجيا بالنسبة لتسيير علاقات الزبائن إلكترونياً

تعتبر التكنولوجيا أداة تسيير العلاقة مع الزبائن الإلكترونية حيث أنها تؤدي دوراً مزدوجاً في تسيير العلاقة مع الزبائن، إن جمع البيانات والمعلومات عن الزبائن تتطلب تطبيقات تكنولوجية وبرمجيات محوسبة خاصة، لتتم تخزين هذه البيانات والمعلومات وتحليلها بشكل دقيق وتوظيفها في بناء الخطط الإستراتيجية للمؤسسة الافتراضية، أيضاً برمجيات الحماية المتطورة مطلوبة للمحافظة على خصوصية بيانات ومعلومات الزبائن، ولمنع أي اختراق للمعلومات التي يتم التعامل معها بسرية تامة⁽²⁾. والملاحظ أن هذه النشاطات تتطلب تكنولوجيا عالية وكفاءات متميزة بهدف ضرورة دمج هذه التكنولوجيا في سيرورة النشاط الروتيني والعملي والإستراتيجي بتكامل كل من هذه المستويات وصولاً إلى دعم معرفة متخذ القرار في اتجاه التميز والتفوق التنافسي للمؤسسة⁽³⁾.

(1) - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 71/70.

(2) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 110.

(3) - براهيم عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 47.

لقد أثرت إمكانية الاتصال مع الزبائن من خلال تكنولوجيا الانترنت بشكل كبير على العلاقة بين الطرفين، وعلى كمية المنتجات المقدمة، فقد سهلت على المؤسسات شخصنة العروض واستخدام أدوات تسيير علاقات الزبائن إلكترونياً، هذا من جانب ومن الجانب الآخر يتم الاعتماد على التطبيقات التكنولوجية في بناء العلاقة الإلكترونية مع الزبائن من خلال تصميم الصفحات الإلكترونية ومراسلة الزبائن عبر البريد الإلكتروني، واستخدام رسائل الهاتف (الموبايل) (SMS) التواصل معهم⁽¹⁾، إذ يساعد الطلب بواسطة الهاتف كلا من الزبون المؤسسة الافتراضية على أتمام الصفقات بصورة سريعة، حيث أن 80% من طلبات التسويق المباشرة التي يجريها الزبائن من المؤسسة *Little Wood* و60% من مبيعات *Freemans* تأتي من استعمال الهاتف، إن التطور الكبير وغير المسبوق لأنشطة التسويق الشامل والتسويق المباشر (ونعني به تسيير العلاقة مع الزبون إلكترونياً) عبر الهواتف الذكية مربوطاً بتقنيات الجيل الثالث والجيل الرابع (*G3 and G4*) سمح بإقلاع كبير لقطاع (*M-Commerce*)، ففي سنة 2012 حققت مؤسسة *E-Bay* الأمريكية 10 مليار دولار كحجم للصفقات وذلك بفضل بيع خدمات التطبيقات (*Mobile Applications*) وفي نفس السنة حققت *PayPal* 04 مليار دولار من خلال الهاتف⁽²⁾.

إن التسيير الإلكتروني (في مجال التسويق) يعني استخدام الأدوات التي تسهل تسيير العلاقة مع الزبائن، واستخدام وتطبيق علوم المعلوماتية والحاسوب، والبرمجيات المحوسبة لجمع وتحليل المعلومات، وإنشاء قاعدة بيانات خاصة بهم، وبشكل عام لا تقتصر المعلوماتية على نطاق التكنولوجيا المحددة بل تضم العناصر التالية⁽³⁾:

للبيانات والمعلومات والمعارف والحقائق في جميع الحقول.

للأجهزة المتمثلة بتكنولوجيا الحواسيب بما تتضمنه من قدرات في نظم الإدخال والخزن والإخراج.

للبرمجيات بما تشمل عليه من نظم لتشغيل المعدات وإدارة قواعد البيانات والبرمجيات المتخصصة.

لتكنولوجيا الاتصال بما تقدمه من أساليب وتقنيات لربط الحواسيب ببعضها مثل شبكة الانترنت.

لنظم المعلومات وهي النظم الرسمية وغير الرسمية التي تمدنا بمعلومات سابقة وحالية وتنبؤية في صورة شفوية أو مكتوبة.

ويمكن تشبيه تكنولوجيا تسيير علاقات الزبائن "كالمغراء" الذي يربط بين عمليات المكاتب الأمامية مثل: (كالبيع، الدعم، التسويق)، وبين عمليات الخلفية مثل: (الفواتير، الصيانة، التخطيط وغيرها)، ليسير العمل بسلاسة جنباً إلى جنب مع التكنولوجيا نحو خدمة الزبون إلكترونياً. حققت تكنولوجيا الانترنت نجاحات أكيدة في مجال تعزيز الاستجابة التنظيمية المطلوبة، لتقديم حلول لمشكلات قد تواجه المؤسسة أو لتوفير خدمات تقدم بمقاييس المنتفع من الخدمة، بالإضافة إلى الدور المهم الذي تأخذه في تبادل المعلومات ودعم النشاط التسويقي ككل وبالأخص بين المؤسسة الافتراضية والزبون، نظراً لكثرة المتغيرات ذات التأثير على العلاقة بين الطرفين، وتعتبر تكنولوجيا الانترنت والبرمجيات جزئية مهمة ضمن تسيير علاقات الزبائن إلكترونياً⁽⁴⁾، حيث تقدم التكنولوجيا خدمات بالنسبة لتسيير علاقة الزبائن إلكترونياً في المؤسسات الافتراضية، نوجزها في ما يلي⁽⁵⁾:

(1)- Peelen Ed & autres, Op-Cit, P 296.

(2) - سفيان مسالمة، مرجع سابق، ص 09.

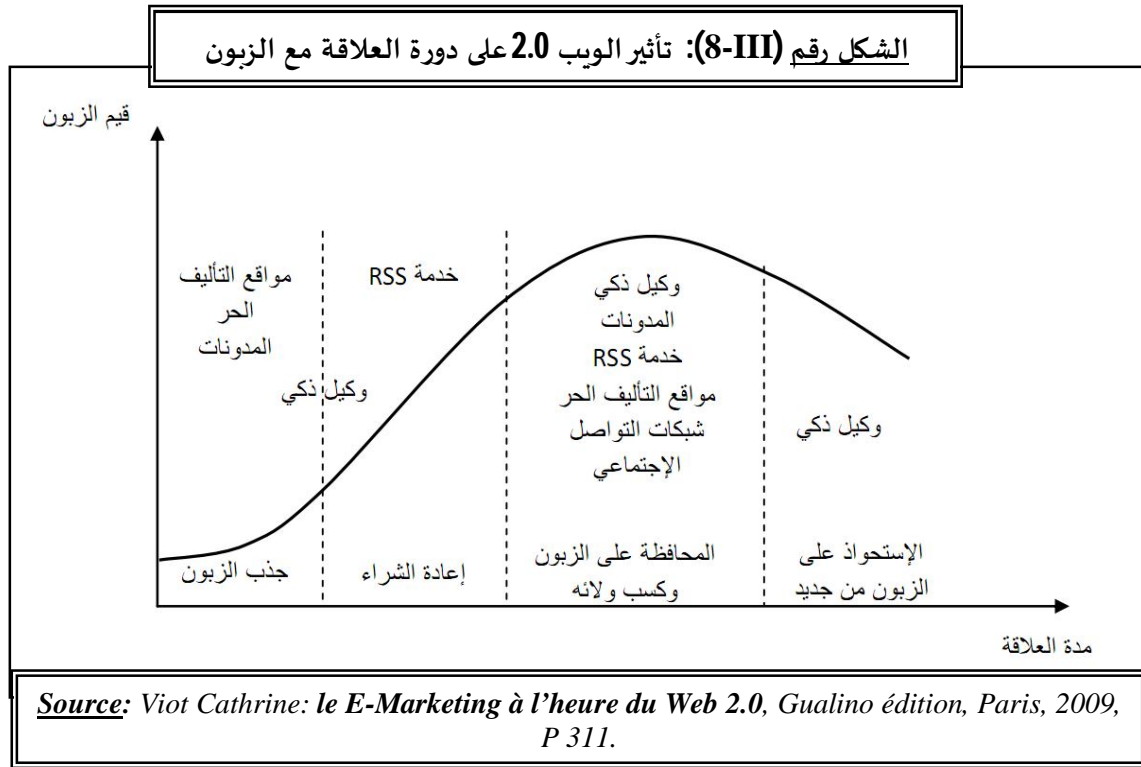
(3) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 111.

(4) - براهيم عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 45.

(5) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 111.

1. **تزايد خدمات الاتصالات الراديوية المتبادلة:** الاتصال عبر مجموعة واسعة من الشبكات والخدمات المختلفة ومنها: الهاتف المحمول أو الشبكات ذات النطاق العريض للهاتف المحمول حتى تضمن تمتع الزبائن بوصول سريع إلى رسائل البريد الإلكتروني أو الشبكات الاجتماعية أو الدردشة، حيث توفر الهواتف المحمولة قيمة كبيرة مقابل المال، وهي تأتي مزودة بالخدمات، من قبيل الرسائل النصية ونظام تحديد المواقع (*GPS*) والبث اللاسلكي فائق الدقة (*Wifi*) والبريد الإلكتروني والانترنت، وذلك لإبقاء الزبائن على اطلاع متواصل بآخر المستجدات أينما ذهب.
 2. **خدمات الشبكات اللاسلكية ذات النطاق العريض:** أوجدت التكنولوجيا ثورة هائلة في عالم الاتصال باستخدام التقنيات اللاسلكية التي انتشرت في جميع أجزاء العالم وتتطور بشكل مذهل، ونجحت العديد من الدول في الاستفادة من تلك التقنية في المجالات المختلفة، كالدردشة وويب (بروتوكول التطبيقات اللاسلكية) وتقنية الصرف الآلي (*ATM*) والهاتف المرصفي (*IVR*).
 3. **خدمات الصوت والفيديو عبر بروتوكول الانترنت وخدمات الانترنت المحمولة:** من خلال أنها تتيح الزبائن إمكانية تحقيق أقصى استفادة من الشبكات الاجتماعية والاتصال بالانترنت، بما يسمح له بالحصول على المواد الترفيهية والاطلاع على آخر الأخبار أينما كان.
 4. **خدمات الاتصالات الدولية:** لإبقاء الزبائن على الاتصال دائم بالأهل والأصدقاء في بلدهم، وفي كل مكان بالعالم، يمكن الزبائن استخدام خاصية التجوال بحافته في العديد من البلدان.
 5. **خدمات الانترنت والتطبيقات الحاسوبية الآلية والبرمجيات،** من خلال إنشاء شبكات اتصال خاصة وبناء شبكات وقواعد معلومات متعددة.
- هذا كله من جهة، من جهة آخر وبالأخص مع ظهور "الويب 2.0"⁽¹⁾ وخدماته المتمثلة في خدمة المدونات⁽²⁾ (*Weblog*)، خدمة الويكي⁽³⁾ (*Wiki* - التآلف الحر)، الشبكات الاجتماعية⁽⁴⁾ مثل: *Facebook* و *Linkedin* وخدمة *RSS*⁽⁵⁾، حيث أثرت هذه الخدمات على دورة حياة العلاقة بين المؤسسة الافتراضية وزبائنها، فحتى قبل تشكيل العلاقة، يقوم الزبائن المحتملون بالبحث عن المعلومات في المدونات، في موقع المؤسسة، مواقع التقييم ومواقع التأليف الحر، كما أنه بإمكانهم التعامل مع وكيل افتراضي (*Agent Virtuel*) للاستعلام وطلب التوصيات والنصائح، مع وكيل ذكي (*Agent Intelligent*) لإنجاز الصفقات.
- تعمل خدمات "الويب 2.0" على حث الزبائن على إعادة الشراء، وبالأخص خدمة *RSS*، والتي تبقى تلقائياً كل زبون على علم بالمستجدات والعروض المقدمة، الأمر الذي قد يحفزهم على تصفح الموقع والعروض الجديدة وشراء ما يعجبهم منها، وبفضل "الويب 2.0" تتمكن المؤسسة الافتراضية من الحفاظ على زبائنها، معرفة شكاويهم وتحديد أسباب عدم رضاهم عن منتجاتها وخدماتها من خلال تعليقاتهم،
-
- (1)- كان أول ظهور لمصطلح *Web 2.0* عام 2004، وهو يعرف على أنه الجيل الثاني من مواقع وخدمات الانترنت، والذي يعمل على تحويل الانترنت إلى منصة تشغيل للعمل بدلا من مواقع ثابتة فقط، يعتمد الويب 2.0 في تكوينه على الشبكات الاجتماعية والمدونات، والويكي.
- (2)- **المدونات:** هي عبارة عن مواقع إلكترونية تظهر عليها تدوينات مؤرخة ومرتبطة ترتيبا زمنيا من الأحداث إلى الأقدم، وهي تشمل على نصوص، صور، لقطات فيديو، روابط، ... وتسمح المدونات بالتفاعل بين محرريها وقارئها، بحيث يتمكن أي متصفح من قراءتها والتعليق عليها.
- (3)- **الويكي:** هي عبارة عن مواقع ويب ديناميكية قائمة على مبدأ المشاركة الجماعية، بحيث يتمكن متصفحوه من تعديل محتوياته، ومن أشهر مواقع الويكي لدينا موقع الموسوعة التشاركية *Wikipedia*.
- (4)- **الشبكات الاجتماعية:** هي عبارة عن أرضية انترنت، تضم مجموعة من الأدوات التي تسمح بالتفاعل بين مستعملي الانترنت وإقامة علاقات فيما بينهم.
- (5)- تتيح "خدمة *RSS*" للأفراد الحصول على معلومات ترسل إليهم بشكل منتظم، بدون الحاجة لتصفح مواقع الانترنت في كل مرة.

وبالتالي بإمكانها أن تتواصل معهم بطريقة فردية وأن تعمل على تلبية متطلباتهم من أجل الحفاظ عليهم، وهي تعتمد في ذلك على شبكات التواصل الاجتماعي، المدونات، مواقع التأليف الحر وخدمة RSS، كما تكلف الوكلاء باستعادة الخاملين أو الذين تخلوا عن منتجات المؤسسة⁽¹⁾.



سواء اختار الزبون الاتصال مع المؤسسة عن طريق الهاتف، البريد الإلكتروني، الصفحة الإلكترونية، الرسائل القصيرة، غرف الدردشة، لشبكات الاجتماعية، فإن تسير العلاقة تصمم من أجل إيجاد حوار متناغم يعكس القيمة الزبون، إن بعض الزبائن يتوقعون أن تولي لهم الأولوية بغض النظر عن قناة الاتصال التي اختاروها، عن طريق قاعدة بيانات الزبائن المركزية واستخدام تكنولوجيا المعلومات تستطيع المؤسسة تصنيف الزبائن إلى فئات حسب قيمة كل زبون، وتبرمج قنوات الاتصال بطريقة تكنولوجية لتتجاوب مع كل زبون حسب قيمته⁽²⁾.

الفرع الثاني: تكنولوجيا تسير علاقات الزبون إلكترونياً

يعد تأثير تكنولوجيا الانترنت على العلاقات واحد من أهم التحديات التي تواجه إدارة التسويق، خاصة بعد انتشارها داخل المؤسسة أو ما بين المؤسسات، حيث يتم تحويل البيانات من خلال الربط الحواسيب والشبكات سواء داخلية أو خارجية إلى معلومات تقدم إلى متخذي القرارات في مختلف المستويات، بما فيها إدارة المؤسسة لعلاقتها مع زبائنها، وقد زادت عمليات الربط بين هذه الشبكات بعد ظهور الشبكة العالمية (الانترنت)، وتكنولوجيا الأقمار الصناعية، مما ساهم في دعم كفاءة وفعالية المؤسسات، وتكمن قوة تأثير تكنولوجيا الانترنت في أنها ليست هدفاً في حد ذاته فقط، بل أنها تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها، وبما أن نجاح المؤسسات مرتبط بشكل كبير بالزبائن ومدى رضاهم وولائهم، لا بد من العمل على وضع الخطط والبرامج التي تساعد على إقامة نوع من التواصل مع الزبائن من خلال تسير علاقات الزبائن إلكترونياً⁽³⁾.

(1) - Viot Cathrine: *le E-Marketing à l'heure du Web 2.0*, Gualino édition, Paris/France, 2009, PP 310/311.

(2) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 113.

(3) - بعبطيش شعبان، أ.د. د. بحة عيسى، مرجع سابق، ص 181.

أن نظام تسيير علاقات الزبون الإلكترونية يجب أن يكون سهل الوصول من طرف الزبائن بالإضافة إلى المستخدمين في المؤسسة والإداريين وذلك على مدار الساعة (24/7)، كما يجب أن يسمح هذا النظام بالوصول إليه من طرف الزبائن من خلال نقاط اتصال مختلفة مثل شبكة المساعدة الذاتية، البريد الإلكتروني، الانترنت عموماً، بالإضافة إلى قنوات الاتصال التقليدية مثل الفاكس، الهاتف، الراديو، والاتصال وجها لوجه، كما يجب على هذا النظام أن يقوم بحفظ تاريخ التواصل بين الزبائن والمؤسسة بغض النظر عن القناة المستخدمة⁽¹⁾.

لقد أثرت تكنولوجيا الانترنت بشكل كبير على أساليب حصول الزبون على السلع وخدمات التي يرغب بها، إذ شكل التطور التقني إمكانيات جديدة سواء للمؤسسة الافتراضية أو الزبون من خلال دعم إمكانية تقديم سلع وخدمات جديدة وبأحسن الشروط، غير أنه يمكن أن يكون تعقد التكنولوجيا وصعوبتها عاملاً يسبب ضياع عدد من الزبائن لعدم قدرتهم على الاستجابة الجيدة لهذه التكنولوجيا أو لعدم رضاهم عن أدائها تجاه أمور كثيرة كأن تكون التكنولوجيا مكلفة للبيئة ومضرة بها، أو تكون مضرة بصحة الزبون أو غير ذلك⁽²⁾.

ويجب أن تتميز حلول تسيير علاقات الزبون الإلكترونية بمهندسة ذات أربع مستويات حتى تحقق التدرجية (*Scalability*)، ومرونة العرض (*Offer Flexibility*) وتسهيل عملية الصيانة، كما يجب أن تكون هذه الهندسة مفتوحة لتسهيل توسيع حلول تسيير علاقات الزبون الإلكترونية ودمجها مع النظام الخارجي لهذه المستويات الأربع، وهذه المستويات هي كالتالي⁽³⁾:

1. مستوى العرض (Presentation Tier): ويتضمن مستوى العرض واجهات لمختلف أشكال الوصول من طرف الزبون

ومستخدم الزبون أو الإداريين، وحسب التكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة وإمكانية الوصول إليها، يمكن استخدام: شبكة المنطقة المحلية (*LAN: Local Area Network*)، شبكة المنطقة الواسعة (*WAN: Wide Area Network*)، اللاسلكي (الراديو)، أو عن بعد من خلال الانترنت.

2. مستوى منطق الأعمال (Business logic Tier): يتضمن هذا المستوى جوهر منطق التطبيق، بالإضافة إلى الأهداف والخدمات المرفقة.

3. مستوى البيانات (Data Tier): يجب أن يتكون هذا المستوى من نظام تسيير قاعدة بيانات متكامل الوظائف، والذي قد يكون (*Software*) مثل (*Microsoft SQL Server*) أو (*Oracle*).

4. الأمن (Security): وهنا يجب وضع هندسة لنظام الأمن (*ISA: Information Security Architecture*)

ومن أجل تقديم خدمة أفضل للزبائن، لابد للمؤسسات من إعداد مركز نظام اتصالات متكامل خاص بتسيير علاقات الزبائن إلكترونياً وذلك لتقديم الدعم الكامل للزبائن بعد عملية الشراء، حيث تعتبر خدمة ما بعد البيع هي نقطة الوصل الأخيرة بين المؤسسات والزبائن والتي تضيف قيمة عظيمة لمنتجات والخدمات والتي تعمل على أنجاح تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية⁽⁴⁾، وعلى سبيل مثال نظام *Bank Frame E-CRM* وهي عبارة عن مجموعة من الأدوات التي صممت خصيصاً لدعم إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن إلكترونياً داخل المؤسسة، والتي من شأنها تحسين الأرباح والعوائد وتحقيق رضا الزبائن، وهذه الأهداف تتحقق من خلال التعامل مع كل زبون بصفة شخصية كي يشعر أنه يحظى بكل الاهتمام، وأيضاً تقسيم أنشطة البنك يتفق مع كل شريحة من الزبائن، وهذا بدوره يؤدي إلى فهم أوضح بين البنك

(1) - دلة هاجر، بورزاق آسيا، مرجع سابق، ص 08.

(2) - براهمي عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 59.

(3) - دلة هاجر، بورزاق آسيا، مرجع سابق، ص 09.

(4) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 121.

والزبائن، وإلى تعاملات أكثر فعالية وتواصل مع جميع قنوات خدمة الزبائن ومع المكاتب الخلفية أيضا، أما عن المناهج المتضمنة داخل ال **Bank Frame E-CRM** لخدمة الزبائن إلكترونيا، فإن كل منهج منها يتكامل مع منتجات ومخرجات تسيير علاقات الزبائن حتى مع ما يتوافر منها لدى البائعين المحتكين بالزبون، ويرجع ذلك إلى أن **Bank Frame E-CRM** يعتمد في الأساس على نماذج ومعايير مفتوحة ومتطورة مثل: «**XML, Corba, Enterprise Java Beans**» والتي استخدمتها كبرى المؤسسات التي تقدم برامج تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية مثل مؤسسة **Siebel**⁽¹⁾.

لذلك نجد أن مكونات النظام التكنولوجي الحوسب في تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا⁽²⁾:

1. النظام العملياتي: المكون الأول لنظام علاقات الزبائن الحوسب، ويهتم هذا الجزء من النظام بالعمليات الأساسية التي يتم إنجازها ضمن العلاقة مع الزبائن، ويشمل التالية: "التسويق، المبيعات، خدمة ما بعد البيع".

2. النظام التفاعلي: وهو المكون الثاني في نظام علاقات الزبائن الحوسب، ويهتم هذا الجزء من النظام بإتاحة الفرصة إلى التفاعل مع الزبائن مباشرة وتبادل الاتصال معهم باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة ويشمل:

- ↳ الاتصال مع الزبائن بالهاتف أو الرسائل القصيرة **SMS**.
- ↳ الرسائل الإلكترونية.
- ↳ مواقع الانترنت.
- ↳ فيديو كونفرنس.

3. النظام التحليلي: المكون الثالث في نظام علاقات الزبائن الحوسب، ويهتم هذا الجزء من النظام إلى معالجة المعلومات التي يتم تجميعها عن الزبائن وحاجاتهم والمعاملات التي تمت معهم، وذلك بهدف بناء تصور متكامل عند المؤسسة لمساعدتها في اتخاذ القرارات الصائبة بخصوص سياساتها.

تعتمد معظم المؤسسات الافتراضية على موقع الويب الخاص بها لتقديم الدعم الكامل للزبائن مستخدمة تطبيقات خاصة بتسيير علاقات الزبائن الإلكترونية، وهذه التطبيقات قد تتخذ العديد من الأشكال بدءا من تقديم خدمة عملية البحث والمقارنة وتمكين الزبائن من متابعة وتعقب حالة طلباتهم، وهناك تطبيقات أخرى يمكن استخدامها من قبل الزبائن وقد تم تصنيفها إلى ثلاثة أقسام⁽³⁾:

1. التطبيقات المواجهة للزبائن: **Customer-Facing Applications**

وهذه التطبيقات تمثل عملية تفاعل الزبائن مع المؤسسة مثل التطبيقات الخاصة بمركز الاتصالات، والتي تتضمن الدعم الفني وأتمتة عمليات البيع وأتمتة خدمة المبيعات وتتضمن هذه التطبيقات أيضا أتمتة تدفق المعلومات من إلى المؤسسة.

2. التطبيقات التي يلمسها الزبائن: **Customer-Touching Applications**

ومن خلال هذه التطبيقات يتم تفاعل الزبائن مباشرة مع تطبيقات المؤسسة مع الملاحظة بأن هذه التطبيقات خدمة ذاتية لزبائن تتضمن تطبيقات خاصة بالأهداف العامة للتجارة عبر الأنترنت.

(1) - عمرو عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 167/168.

(2) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 115/116.

(3) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 121.

3. التطبيقات الذكية المركزية للزبائن: *Customer-Centric Intelligence Applications*

وهذه التطبيقات تستخدم في عمليات التحليل للناتج الخاصة بعمليات التشغيل واستخدام هذه التحليل لتطوير وتحسين التطبيقات الخاصة بتسيير علاقة الزبائن الإلكترونية، حيث يعتبر استيداع البيانات (*Data Warehousing*) و تقرير البيانات (*Data Reporting*) والتنقيب عن البيانات (*Data Mining*) هي المواضيع الرئيسية المستخدمة في هذه التطبيقات وبالرغم من أهمية دور التكنولوجيا في تسيير العلاقة مع الزبائن إلكترونياً إلا أنه من الخطأ الفادح النظر إلى تسيير العلاقة مع الزبائن على أنها تطبيقات تكنولوجية بحتة، إذ لا بد وأن تندمج وتتفاعل مع كافة المكونات والوظائف لينتج عن استخدامها نجاح في إتمام بناء العلاقة مع الزبائن إلكترونياً، حيث أن العلاقة الإلكترونية غير كافية لبناء علاقة طويلة الأجل بل تأتي مكملة للعلاقة المباشرة مع الزبائن⁽¹⁾. حيث يجب المزاجية بين التكنولوجيا والموارد المادية مع ما تمتلكه المؤسسة من خبرات ومهارات من موارد بشرية، فالاعتقاد بأن الاستثمار في تكنولوجيا تسيير العلاقة مع الزبون كان رديفاً بحيث أن برمجيات تسيير العلاقة مع الزبون يمكنها خلق علاقة جيدة مع الزبون وكذلك رفع معدل الرضا ومنه تحقيق ربحية أكبر بمعنى أنها قادرة لوحدها أن تحقق الأهداف وهذه نظرة قاصرة يجب تصحيحها⁽²⁾.

المطلب الثالث: العمليات

لقد بات لزاماً على المؤسسات في العهد الرقمي تبني مفاهيم التسيير الإلكتروني وتطبيقه من أجل البقاء والنمو في السوق، حيث أصبح ضرورياً وجود قسم خاص يعنى بشؤون التسويق الإلكتروني، وهذا الأمر يحتاج إلى دعم ومساندة من مختلف الإدارات في المؤسسة، من خلال توفير الموارد المالية، البشرية والتقنية والعمليات، حيث يعتمد التسويق الإلكتروني في ظل التوجه نحو الزبون واستخدام تكنولوجيا الانترنت على جهود إضافية من مختلف العاملين في المؤسسة بدون استثناء⁽³⁾.

إن الهدف الأساسي من التوجه نحو عمليات الأعمال وتطبيق مبدأ المؤسسة الافتراضية من خلال استخدام تكنولوجيا الانترنت، هو تحقيق الموائمة والمرونة وتمكين العاملين وتطبيق منهج الرقابة الذاتية كمنهج جديد في العمل لتمكينهم من إصدار القرارات والأحكام بالاعتماد على ما تتطلبه ظروف عملية اتخاذ القرار وأن إعطاء مسؤوليات أكبر للعاملين يمكنهم من تطوير قدرتهم على إصدار الأحكام والقرارات، وهذا ما يجعل مفهوم المؤسسة الافتراضية والتوجه نحو عمليات الأعمال مربوط في رؤية المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية التي يمكن توصيلها من خلال الثقافة والقيم المؤسساتية المشتركة بأن تكون الرقابة ذاتية على النقيض من المنهج التقليدي بإبقاء الرقابة المستمرة على العاملين⁽⁴⁾.

الفرع الأول: عمليات تسيير علاقات الزبائن إلكترونياً

العمليات هي الطريقة التي تنجز بها الأشياء من قبل المؤسسة، وفي تسيير العلاقة مع الزبائن إلكترونياً هي كافة العمليات الحالية والمستقبلية التي تمس الزبون وتتفاعل معه بشكل مباشر من خلال عدة قنوات اتصال كالهاتف أو البريد الإلكتروني، الصفحات الإلكترونية، والتواصل وجها لوجه يجب أن يكون موجهاً نحو الزبون، ومن وجهة نظر تسيير العلاقة مع الزبائن فإن العمليات يجب أن تصمم وأن تدار بطريقة

(1) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 110.

(2) - براهيم عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 45.

(3) - سفيان مسالمة، مرجع سابق، ص 90.

(4) - محمد نور صالح الجداية، سناء جودت خلف، مرجع سابق، ص 269.

مدروسة لأنها تساهم في خلق القيمة لدى الزبائن، وتمكن من أداء العمليات بالطريقة المطلوبة ينطوي على كلا من الكفاءة (تقليل التكلفة)، الفعالية (الحصول على أفضل مخرجات).

أن العمليات هي التي تمكن المؤسسات من إدارة وتسيير معلومات الزبائن بطريقة أبسط وأكثر راحة، كما تمكن من إنشاء قاعدة بيانات مشتركة للبيانات الزبائن، وهي متاحة وسهلة المنال لجميع المستخدمين في المؤسسة المعنية، والنظام المستمد من العمليات هو الذي يسمح بتتبع كل اتصالات الزبائن، وجعل التواصل مع الزبائن أكثر إنتاجية، وإن العثور على وظيفة أساسية في أنظمة تسيير علاقات الزبائن هو نظام وحدات، وإدارة التسويق والمبيعات وخدمة الزبائن، وهناك أنظمة برمجيات تسيير علاقات الزبائن والتي تشمل أيضا وحدة إدارة المشروع⁽¹⁾.

عمليات تسيير العلاقة مع الزبائن إلكترونيا هي أنشطة تنظيمية تسيير إلكترونيا من خلال المؤسسة الافتراضية علاقتها مع زبائنها، ومن المهم جدا فهم وتحديد أي نوع من الأنشطة المتعلقة بتسيير العلاقة مع الزبون التي يجب ممارستها من قبل المؤسسة، وكيف يمكن لهذه الأنشطة أن تؤثر على مختلف مؤشرات الأداء، كما لا يخفى أيضا أن تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية تعتبر من أهم إستراتيجيات الأعمال التي تساعد المؤسسات الخدمية والصناعية والتجارية على تحديد الزبائن الأكثر ربحية، وتكريس الاهتمام حول توسيع دائرة العلاقات مع الزبائن إلكترونيا من خلال خلق وإبداع خدمات جديدة تزيد من القيمة المكتسبة لدى الزبائن⁽²⁾. والغرض من هذا التحليل أن نحدد مصطلح تضافر الجهود "Synergy" كعملية تكاملية ضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة الافتراضية، وهذا التضافر في الجهود يمكن أن يتطور وينمو بين المؤسسات الطبيعية والافتراضية من ناحية، وبين الأطراف الثالثة من ناحية أخرى⁽³⁾. ويتم تقسيم العمليات وفقا لما يلي:

أولاً: تقسيم العمليات في تسيير علاقة الزبائن إلكترونيا⁽⁴⁾

1. العمليات العمودية: (Vertical Processes)

هي العمليات التي تتركز كلياً داخل وظائف المؤسسة (*Functions Business*) مثل: عملية اجتذاب الزبائن، والتي يمكن أن تصنف كلياً ضمن دائرة التسويق.

2. العمليات الأفقية: (Horizontal Processes)

هي عبارة عن تقاطع وظيفي، مثل: عملية تطوير سلعة جديدة، قد تشمل وظائف البيع والتسويق والمالية وكذلك دائرة البحث والتطوير.

3. عمليات المكاتب الأمامية: (Front-office Processes)

هي العمليات التي تلتقي بالزبون بشكل مباشر، مثل: عمليات إدارة الشكاوى، هذه العمليات تشمل أربع وظائف أساسية وهي: التسويق، البيع، الاهتمام بالزبائن ودعم الخدمات.

4. عملية المكاتب الخلفية: (Back-office Processes)

هي العمليات الغير متصلة بالزبائن بشكل مباشر مثل: عمليات المشتريات والمخازن، توجد بعض العمليات التي تشمل عمليات المكاتب الأمامية، وعمليات المكاتب الخلفية في آن واحد مثل: عمليات إنجاز الطلبات وتشمل عملية استلام الطلبية (عملية مكاتب أمامية)، وعملية إنتاج الطلبية (عملية مكاتب خلفية).

(1) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 116.

(2) - عبيدي شهرزاد، سعيداني نبيلة، مرجع سابق، ص 02.

(3) - نحلة أحمد قنديل، مرجع سابق، ص 222.

(4) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 117.

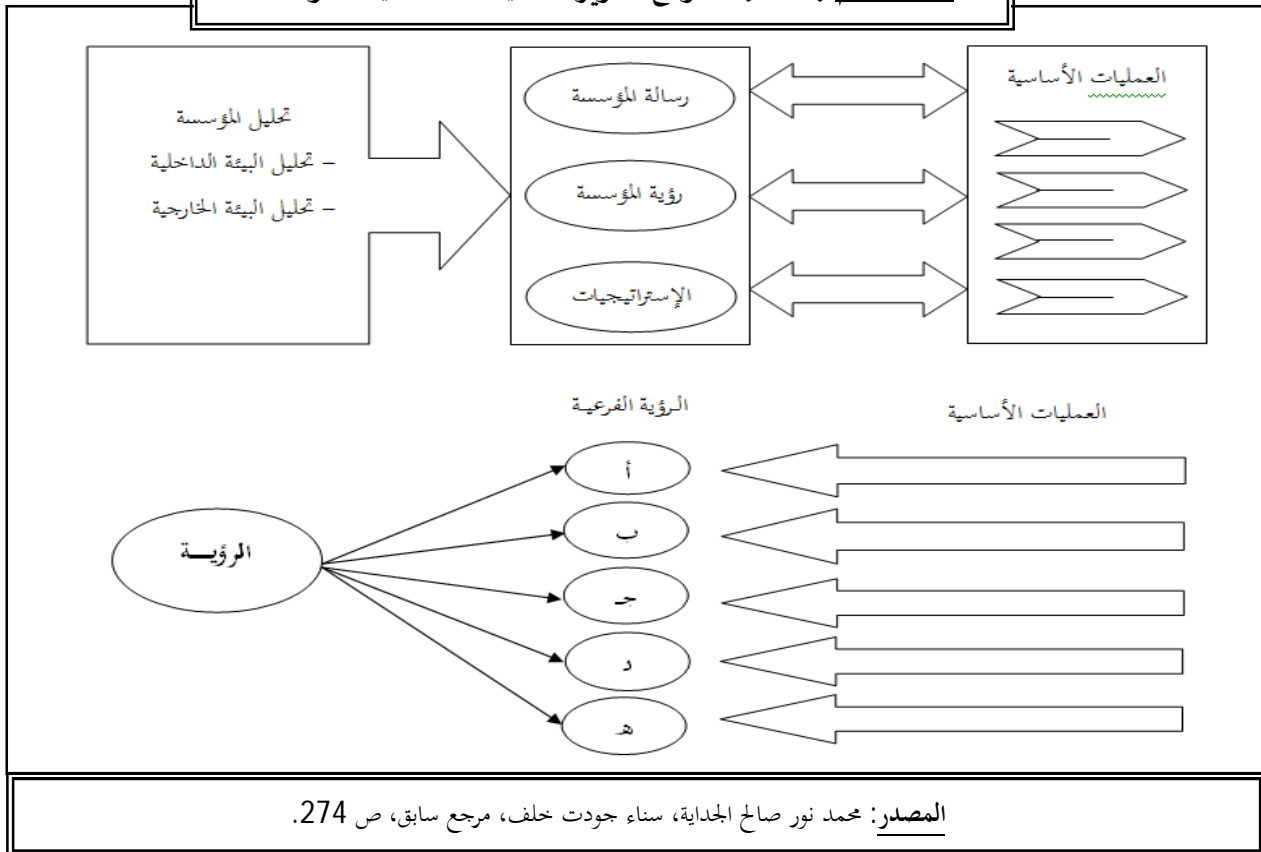
إن من أهم مبادئ تسيير العلاقة مع الزبون هو التحسين المستمر في العمليات التسويقية المتعلقة بالزبون، لأن التحسين المستمر للعملية ومراجعتها للتعرف على احتياجات الزبائن يتحول إلى ميزة تنافسية مستقرة، يجب أن تتمتع الميزة التنافسية بخصائص أخرى وهي أن تكون نادرة وصعبة التقليد⁽¹⁾.

ثانياً: تصنيف العمليات في نظام تسيير علاقة الزبائن إلكترونياً

1. العمليات الأساسية: (Primary Processes)

هي العمليات التي تشمل التكاليف الرئيسية وتتضمن العوائد الرئيسية للمؤسسة، تختلف هذه العمليات من مؤسسة لأخرى حسب نوع النشاط ففي مؤسسات الخدمات اللوجستية قد تكون عمليات الشحن والتوصيل هي العمليات الأساسية أما من المؤسسات الإنتاجية فتكون عمليات إنتاج السلع الأكثر تكلفة، لكن من وجهة نظر الزبون العمليات الأساسية هي التي تتواصل المؤسسة معه من خلالها بغض النظر عن تكلفة هذه العمليات⁽²⁾. ويتم تحديد هذه العمليات الأساسية بناء على دراسة تحليلية للمؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية (SOWT) وربط هذه النتائج برؤية المؤسسة والرسالة التي ستؤديها والإستراتيجيات المرسومة لتحقيقها والخروج بمجموعة من العمليات الأساسية، بحيث تستطيع المؤسسة تحقيقها من خلال إمكانياتها وقدراتها ومواردها المتوفرة بكفاءة وفاعلية بحيث يكون تحقيق كل عملية أساسية تحقيقاً لرؤية فرعية من رؤية المؤسسة⁽³⁾، الشكل الموالي يبين هذه العملية:

الشكل رقم (III-9): نموذج تطوير العمليات الأساسية للمؤسسة



المصدر: محمد نور صالح الجداية، سناء جودت خلف، مرجع سابق، ص 274.

(1) - عبيدي شهرزاد، سعيداني نبيلة، مرجع سابق، ص 02.

(2) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 117/118.

(3) - محمد نور صالح الجداية، سناء جودت خلف، مرجع سابق، ص 273.

2. العمليات الثانوية: (Secondary Processes)

هي العمليات التي تشمل أقل التكاليف وتعود بأقل العوائد للمؤسسة، تسعى إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن إلى بناء المؤسسات المصممة لخلق وتوصيل القيمة للزبون بطريقة أفضل من المنافسين، أن تصميم العمليات التي تخلق القيمة للزبون هو جزء من المهام، فالدور الأساسي لتسيير العلاقة العملياتية مع الزبون، هو أتمتة عمليات البيع، التسويق، ودعم الخدمات، في حين أن تسيير العلاقة التحليلية توظف عدة عمليات معاً، مثل: عمليات تصنيف الزبائن، عمليات إدارة الفرص، عمليات إدارة الحملات، والمفتاح الرئيسي لكل العمليات داخل المؤسسة هو أن تصمم بطريقة تساهم في تحقيق أهداف العلاقة مع الزبون⁽¹⁾.

الفرع الثاني: إعادة هندسة عمليات التسويق

بدلاً من محاولة تعزيز وتحديث عمليات التسويق وتسيير علاقات الزبائن من خلال إضافة مكونات أو أجزاء من تكنولوجيا المعلومات بشكل تدريجي إليها، سيكون بإمكان المؤسسات تحقيق نتائج أفضل عن طريق إعادة هندسة عمليات التسويق بالاستناد لمبادئ الكفاءة والفعالية وتضمن التكنولوجيا في إعادة التصميم واعتبار ذلك جزءاً لا يتجزأ منه، وخلال السنوات القليلة المنصرمة، شملت موجه إعادة الهندسة العديد من المؤسسات في مختلف بقاع العالم، إلا أن التسويق مقارنة مع الوظائف الأعمال الأخرى، ما زال بطيئاً في تبني إجراءات فعالة وملموسة لإعادة هندسة عملياته⁽²⁾.

إن أول من حدد القواعد الأساسية لمفهوم عمليات الأعمال كل من: "إدوارد ديمنج وميخائيل بورتو ويتر دركر" ... وآخرين، حيث كانت البداية بعقد الثمانينات من القرن الماضي من خلال التوجه نحو الوظائف، حيث التحول الكبير نحو إدارة الجودة الشاملة، ثم ظهر بعقد التسعينات ما يسمى بعمليات إعادة هندسة العمليات إلى بداية القرن الحادي والعشرين، حيث تم التحول إلى التوجه نحو عمليات الأعمال والمؤسسة الافتراضية واستغلال التطورات التكنولوجية والإلكترونية في هذا المجال لتحسين أداء الأعمال⁽³⁾.

تعرف تصميم العمليات أو إعادة هندسة العمليات **Re-engineering** على أنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات من أجل تحسين الأداء بشكل مستمر من خلال التكلفة والجودة، كما يمكن تعريفها بأنها عملية إجراء تعديلات ضرورية على كافة العمليات والمهام التي تقوم بها المؤسسة بهدف تحسين الأداء ومن ثمة كسب الميزة التنافسية⁽⁴⁾.

يقول أحد المختصين في المجال (**Thomas Davenport**) لا يوجد شيء أكثر أهمية وحيوية بالنسبة للنجاح التنافسي للمؤسسة من قدرتها على تطوير منتجات وخدمات جديدة وإيصالها إلى الزبون ... فعملية التطوير وعملية الإيصال هذه هي بمثابة مكاسب ابتكاره هائلة لكل مؤسسة تقريباً، ورغم ذلك، فإن قلة من المؤسسات فقط تبنت وجهة نظر عملياتية إزاء هذه النشاطات، وطبقت الفكر الابتكاري في العمليات واستخدمت تكنولوجيا المعلومات أو الموارد البشرية التي تمكنها من إحداث التغيير الجذري المطلوب، السبب في ذلك حسب رأيه يعود لطبيعة النشاطات التسويقية، فالتبيعة غير المحددة للتسويق تجعل من الصعوبة بمكان معرفة ما إذا كانت النتائج المترتبة على جملة من نشاطات معينة قد تحققت بفعل تبادل تجري أو علاقة، وعليه فإن النتائج الأولى لعملية تسويقية ما يتسم بدرجة عالية من حالات عدم

(1) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 117/118.

(2) - بشير عباس العلق: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، ص 74.

(3) - محمد نور صالح الجداية، سناء جودت خلف، مرجع سابق، ص 271.

(4) - سفيان مسالمة، مرجع سابق، ص 116.

التأكد، وهذا يفسر جانبا مهما من أسباب تردد المؤسسات في اعتماد التسويق على أساس العملية، ولكي تكون بالفعل ناجحة ومؤثر، فإنه ينبغي على المؤسسات أن تبذل قصارى جهدها لامتلاك الجدارة في مجالي التسويق والتكنولوجيا معا، فلا الجدارة التسويقية لوحدها ولا المعرفة التكنولوجية لوحدها كافية لتحقيق النجاح المطلوب⁽¹⁾.

ولمزيد من التفاصيل حول موضوع إعادة هندسة عمليات التسويق، يوضح الجدول الموالي الكيفية التي تؤثر فيها عملية إعادة الهندسة على ثلاث عمليات تسويق رئيسية: تطوير المنتجات الجديدة، إدارة الطلب، وتسيير الاحتفاظ بالزبون وتعزيز العلاقة معه.

الجدول رقم (3-III): تأثير إعادة الهندسة على عدد من عمليات التسويق الرئيسية			
العملية <i>Process</i>	المشكلة <i>Problem</i>	طبيعة إعادة التفكير <i>Nature of rethinking</i>	عوامل تمكين (معينات) تكنولوجيا المعومات <i>IT Enablers</i>
تطوير منتج جديد <i>New product development</i>	- بطيئة، مكلفة، تكرارات مفرطة (مما يؤدي إلى افتقار المنتجات إلى الكمال المنشود).	- ضرورة إشراك إدارات التسويق والتصنيع والتصميم والبحث والتطوير والعمل في إطار روحية الفريق الواحد، وذلك منذ اليوم الأول من بدء عملية التطوير، أيضا تسهيل عملية الاتصال والتواصل في ما بينهم من خلال التكنولوجيا الراقية.	- التصميم بمساعدة الكمبيوتر (<i>CAD</i>) والتصنيع بمساعدة الكمبيوتر (<i>CAM</i>) ونظم التبادل الإلكتروني للبيانات (<i>EDI</i>) وعقد المؤتمرات من خلال الفيديو (<i>Video-Conferencing</i>) ... إلخ.
إدارة الطلبات <i>Order Management</i>	- مكلفة، بطيئة، أخطاء متكررة.	- التسويق في الوقت الحقيقي (<i>JIT Marketing</i>)، سد النقص آليا، إدارة المخزون من قبل البائع أو المورد، المخزون على أرض الواقع، الشراكة ... إلخ.	- نظم التبادل الإلكتروني للبيانات، منصات ربط حاسوبية مع الموردين والبائعين، نظم تحديد أماكن المخزون، النظم الخبيرة ... إلخ.
تسيير الاحتفاظ بالزبائن وتعزيز العلاقة معهم <i>Customer retention/relationship Management</i>	- امتعاض (استياء) كبير من قبل الزبائن، التركيز آخر عملية تبادل، انعدام التعلم ... إلخ.	- إيرادات المدى الحياة، الفوز من خلال تعزيز العلاقات وتمتينها مع الزبائن والعاملين، تلاقي العملية والهدف ... إلخ.	- نظم المعلومات المترابطة (<i>LIS</i>) التسويق المستند لقواعد البيانات (<i>DBM</i>)، تقديم منتجات تلبي الحاجات والرغبات الخاصة للزبائن (<i>Mass Customization</i>).
المصدر: بشير عباس العلق: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، ص 76.			

إن عمليات إعادة الهندسة التي تمت قبل تسعينيات القرن الماضي لم تتضمن الجوانب الخاصة بالزبون النهائي، بل ركزت على الجوانب الداخلية وتحسين الأداء وزيادة التنافسية ... إلخ، لكن مع ظهور التجارة الإلكترونية برزت فرصا جديدة تمثلت في إمكانية الوصول إلى قلب الزبون النهائي مباشرة، ومن بين عمليات إعادة الهندسة التي تستند إلى الزبون النهائي هي إلغاء الوسطاء عبر استعمال الأدوات المتعددة

(1) - بشير عباس العلق: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، ص 75/74.

للتسويق المباشر مثل: البيع الشخصي، أو التسويق الهاتفي، أو عبر الانترنت، حيث يستطيع الزبون وضع طلبات الشراء أو تغييرها، كما يمكنهم الوصول إلى معلومات أو يفحصون البيانات الخاصة بهم، ويقومون بفحص الحسابات وطلب الخدمة وغيرها من العمليات التي كانت تتم عن طريق الوسطاء، كما أن عدم أخذ متطلبات الزبون بعين الاعتبار عند إعادة هندسة العمليات من بين أهم أسباب هذا الأسلوب⁽¹⁾.

المطلب الرابع: الأفراد/الزبائن

عرف: "بيتر دروكر" - (*Peter Drucker*) مفهوم التسويق بأنه: "الأعمال كما ينظر لها من وجهة نظر الزبون"، وقد مر هذا التعريف بمزيد من التنقيح نتيجة تطور كبير في ثقافة المؤسسات والمقاربات الفكرية التسويقية، وكذلك تحول في النظم التسويقية، وأضحى الزبون محل الاهتمام المؤسسة بصفة عامة والمسوقين بصفة خاصة، باعتبار أن هدف المؤسسة الأساسي هو كيفية تحقيق رغبات الزبون⁽²⁾. ويعد الزبون العنصر الأساس في العملية التسويقية ومحور النشاط التسويقي، ولهذا فإن جوهر مفهوم التسويق هو فكرة وضع احتياجات الزبائن في مركز صنع القرار للمؤسسة، ونعرف ماذا يريد الزبون بدقة، وأن نحدد طبيعة الزبون من جهة، ومن ثم طبيعة السوق (سوق الزبون النهائي، سوق الزبون الصناعي)، وطبيعة النشاطات الإنتاجية والتسويقية في المؤسسة من جهة أخرى⁽³⁾. حيث تطور مفهوم وموقع الزبون في الفكر التسويقي وأعطى توجه جديد يركز على تلبية حاجاته وتطلعاته، وأخذ موقع إستراتيجي ضمن اهتمامات المؤسسة، فأصبح سلوك هذا الأخير موضوعا للبحوث والدراسات من أجل فهم مكوناته والعوامل المؤثرة به، وبالأخص فهم ودراسة مسار عملية اتخاذ قرار الشراء، فهي عملية جد معقدة لا تنحصر في قرار الشراء الفعلي بل عبارة عن مجموعة متسلسلة ومتناسقة من العمليات تتأثر بخصائص الفرد ومتغيرات البيئة المحيطة به⁽⁴⁾.

الفرع الأول: مفهوم الزبون

يعد الزبون من أهم المرتكزات التي تستند عليها تسيير علاقات الزبائن سواء العادي أو الإلكتروني، إذ الباحثون والمفكرون على أن الزبون هو المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق ببقاء ونمو المؤسسة، حيث استمد الزبون هذه الأهمية بوصفه أحد أهم الاكتشافات التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين، بعدما كانت المؤسسات خاضعة قبل ذلك لمتطلبات الإنتاج والنظام التشغيلي ولصوت الآلة، ولكن سرعان ما ظهر الزبون ليصبح هو العامل رقم واحد في المؤسسات وإنه هو السيد⁽⁵⁾. ويقصد بالزبون مختلف الأطراف الذين يتعاملون مع المؤسسة أو تربطهم علاقة معينة بها⁽⁶⁾، وهو ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشراؤها لاستخدامه الخاص أو استخدامه العائلي، كما يعرف هو الشخص العادي أو الاعتباري الذي يقوم بشراء المنتجات من السوق لاستهلاكه الشخصي أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء والاستهلاك⁽⁷⁾.

(1) - سفيان مسالمة، مرجع سابق، ص 116.

(2) - حنان سبع، مرجع سابق، ص 97.

(3) - احسان دهش جلاب، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 203.

(4) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 118.

(5) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص 59.

(6) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 118.

(7) - حنان سبع، مرجع سابق، ص ص 98/97.

كثيرا ما نشهد تداخل بين مصطلح: "مستهلك" و "مشتري" و "زبون" والسبب يعود في حقيقة الأمر من إمكانية تأدية فرد واحد لكل هذه الأدوار في وقت واحد، غير أن الفرق موجود وإن كان يتغير بتغير المنتجات والأوقات، أما "المستهلك" فهو الشخص الذي يقتني المنتج أو خدمة باستهلاكه، وهنا نعني بالاستهلاك استغلال (الاستخدام) المنتج أو خدمة بأي مستوى من مستوياته الأساسية أو الإضافية أو الثانوية، أما "المشتري" فهو من يقوم باقتناء المنتج سواء لاستهلاكه هو أو لاستعماله من طرف شخص آخر، كما يمكن أن يكون هذا الشخص فرد عادي أو مؤسسة (تنظيم)، أما الزبون فهو كل فرد يشتري أو يمكن أن يشتري⁽¹⁾.

إذن الزبون: هو الشخص المستخدم العادي أو الاعتباري، سواء كان داخلي أو خارجي والذي تتعامل معه المؤسسة، بشرائه منتجات أو خدمات، وتتأثر قرارات الزبون بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والأساليب والدوافع والذاكرة، وبموامل خارجية مثل: الموارد تأثير العائلة وجماعات التفضيل والأصدقاء، وقد يكون الزبائن أفرادا أو المؤسسة⁽²⁾. كما أن هناك من يرى أن الزبون لا يعني فقط الفرد الذي يتعامل لشخصه مع المؤسسة، بل يمكن أن يكون الزبون واحدا من الحالات التالية⁽³⁾:

❖ **الزبائن:** هم المستخدمين للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة سواء كانوا مؤسسات أو أفراد.

❖ **العاملين:** إدارة المؤسسة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار علاقتها مع العاملين لديها، لكونهم الأساس في تقديم الخدمة لتلبية حاجات الزبائن الخارجيين، وهذا ما يبرز بشكل خاص في المؤسسات الخدمية، حيث يكون العاملون بمثابة الخدمة التي يراها الزبائن بأعينهم.

❖ **المشاركين بسلسلة التجهيز:** عمليا يمكن القول بأن كل المؤسسات تشتري وتبيع المنتجات والخدمات باتجاهين، سواء كان مع المصدر (الجهز) أو مع المستلم (الموزع أو الزبون)، وهذا ما يستوجب من المؤسسة أن تقوم ببناء علاقة متينة مع الأطراف الرئيسية في سلسلة التجهيز، لكونهم يمثلون المسار الحرج في تحقيق الرضا لدى الزبائن النهائيين.

❖ **أصحاب المصلحة الخارجيين:** وتمثل هذه المجموعة في المؤسسات الحكومية، المؤسسات غير الربحية (المدنية)، المؤسسات التي تقوم بتقديم التسهيلات لإيصال السلع والخدمات، والتي تساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها.

عمليا تستخدم المؤسسة كلمة "زبون" لوصف ثلاثة أنواع من الزبائن أولهما: الزبون الداخلي وهم الأفراد العاملين داخل المؤسسة، والثاني: (الزبون الخارجي) الزبون على شكل أفراد، وثالثهما الزبون الصناعي أو المؤسسي، وتسعى جميع المؤسسات لتحقيق رغبات وحاجات هؤلاء الزبائن⁽⁴⁾. ويمكن أن تصنيف زبائن المؤسسة إلى زبون داخلي وزبون خارجي:

1. الزبون الداخلي⁽⁵⁾: يقصد بالزبون الداخلي المورد البشري في المؤسسة، وهم القائمون على إعداد إستراتيجيات المؤسسة وتنفيذ

أنشطتها وخططها وتفاعل هذا العنصر يشكل مختلف الأطر التنظيمية في المؤسسة وثقافتها واتجاهاتها، من أهم جوانب إدارة الجودة الشاملة تعزيز العلاقة مع الزبون الداخلي بشكل دائم وتحسينها باستمرار، لأنه المسؤول عن التنفيذ وهو الذي يغطي الواجهة الأمامية التي تتعامل بها المؤسسة مع محيطها الخارجي، خاصة في مجال تسويق الخدمات، يعتبر تأهيل عنصر بشري في المؤسسة المميز بالكفاءة أمر ضروري، لأنه سيكون على اتصال وعلاقة مباشرة مع زبائن المؤسسة وهذا ما يعرف بالتسويق التفاعلي، إضافة إلى أن الإدارة نفسها تمثل

(1) - براهمي عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 03.

(2) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص 60.

(3) - حنان سبع، مرجع سابق، ص 98.

(4) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص 59.

(5) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 120/119.

جزء مكمل من أجزاء النظام الذي يتكون من سلسلة من العاملين والوحدات التنظيمية، فهي تمثل مورد وزبون في نفس الوقت، فالقسم الذي يؤدي مهمة ما هو إلا زبون لقسم يسبقه ومورد للقسم الذي يليه.

وهم دوما القوة المزودة ومصدر الطاقة لتسيير العلاقة مع الزبائن، وهم العامل المساعد لنجاح تطبيق إستراتيجية العلاقة مع الزبائن، ولهم دور مهم في فعالية التنفيذ حيث أنه بدون التفاعلات المناسبة ما بين الأشخاص والزبائن يكون تطبيق العمليات الخاصة بالنظام ضمن دائرة المخاطرة، هؤلاء الأشخاص هم المدراء وموظفي المكاتب الأمامية والذين يلتقون بشكل مباشر مع الزبائن، يزداد الاعتماد على أداء الموظفين في تحقيق أهداف تسيير العلاقة مع الزبائن، حيث أنها تسعى لبناء علاقات طويلة الأمد، وبناء العلاقة وتطورها مع الزبون يعتمد على شخصية الموظف، وطريقة في التواصل مع الزبائن وقدرته على تلبية احتياجاتهم، فالأفراد (الزبائن الداخليين) يساهمون بشكل مباشر في الحصول على رضا الزبائن وولائهم.

من المهم تطبيق تسيير العلاقة مع الزبائن إلكترونيا في مستوياتها الثلاثة: "الإستراتيجي، العملي والتحليلي" على المستوى الإستراتيجي لتسيير العلاقة مع الزبائن، حيث لا بد من تغيير رؤية المؤسسة وتطوير ثقافتها التنظيمية بحيث يصبح السلوك القيادي للمؤسسة موجها نحو رضا الزبائن، على المستوى العمليات لتسيير العلاقة مع الزبائن، الإدارة التحليلية للعلاقة مع الزبائن تعتمد على دقة أداء الموظفين في الحصول على المعلومات والبيانات وتحليلها بهدف استخدامها في تصميم الحملات التسويقية وبرامج الولاء، والمهام التي يقوم بها الأفراد (الزبون الداخلي) في تسيير العلاقة مع الزبائن إلكترونيا:

لل تطوير المفهوم الإستراتيجي ليصبح موجها نحو الزبون.

لل اختيار التطبيقات التكنولوجية لتسيير العلاقة مع الزبائن إلكترونيا ويطبّقون.

لل التنسيق من خلال تقاطع الوظائف من أجل إتمام مهام تسيير العلاقة مع الزبائن.

لل العمل على إحداث قاعدة بيانات الزبائن ويحافظون عليها.

لل تصميم لعمليات التسويق والبيع والخدمات.

2. الزبون الخارجي: هو ذلك الفرد الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه في اقتناء السلعة أو

الخدمة التي تنتجها المؤسسة⁽¹⁾، يعبر عن العلاقات التي يمكن أن تربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، وتميز بين ثلاث زبائن خارجيين أساسيين للمؤسسة هم⁽²⁾:

1.2 المورد: يقصد بالمورد مختلف مصادر التموين أو التمويل التي تتعامل معها المؤسسة، بما في ذلك مورد رأس المال كالبنوك

ومختلف المؤسسات المصرفية، ومورد المواد، مورد بالعنصر البشري.

2.2 الموزع: ينبغي اعتبار الموزع عنصر إستراتيجي في نشاط المؤسسة، لأن العلاقات التعاونية داخل قنوات التوزيع تساهم في

تحقيق رضا الزبون النهائي وبالتالي تحقيق ربحية المؤسسة، وتنتج حالة التعاون هذه من وجود اتصال مباشر ما بين الموزعين والزبائن على اختلاف أنواعهم وخصائصهم، ويمثل الموزعين مجموعة المؤسسات التسويقية التي تسهل مختلف التدفقات بين المؤسسة والزبون.

(1) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص 60.

(2) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص ص 121/120.

3.2. الزبون: يعتبر الزبون في الفكر التسويقي الأكثر أهمية، ويمثل الشخص الذي يشتري ويستعمل ما تنتجه المؤسسة، ويعرف أيضا

على أنه شخص معنوي أو طبيعي يدفع للحصول على سلعة أو عدة سلع، أو الاستفادة من خدمة أو عدة خدمات لموارد ما.

الفرع الثاني: أنماط الزبائن مؤسسة

توجد عدة زوايا واعتبارات يمكن الاعتماد عليها في تصنيف زبائن المؤسسة وتحديدهم بدقة، من أجل إعطاء الفرصة لرجل التسويق لتركيز جهوده وتوجيهه التعامل مع الزبائن بشكل فردي⁽¹⁾. وإن معرفة أنماط وأنواع الزبائن يسهل كثيرا فهمهم ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم ومن ثم العمل على تلبية الحاجات والرغبات، مما يؤدي إلى تحقيق رضا الزبون وبالتالي كسب ولائه، وهناك العديد من التقسيمات الخاصة بالزبائن⁽²⁾:

1. التصنيف على أساس الخصائص الشخصية للزبون:

إن الأسلوب الذي يتعامل به موظفو المؤسسة مع الزبائن، يعد الأساس الذي تستند إليه كثير من مؤسسات الأعمال الناجحة، وهذا بدوره يتطلب الفهم والإدراك الكاملين لطبيعة ودنمائية السلوك الإنساني وخصوصا الأنماط الشخصية للزبائن، من حيث العادات والتقاليد والقيم والحاجات والاتجاهات، ويمكن الإشارة بهذا المجال إلى عشرة أنماط من الزبائن، وصفاتهم الشخصية وطرق التعامل معهم⁽³⁾. يوضح الجدول التالي أنماط الزبون على أساس الخصائص الشخصية له:

الجدول رقم (III-4): أنماط الزبون			
الترقيم	نمط الزبون	صفاته الشخصية	طرق التعامل معه
01	الزبون السلبي <i>Passive Customer</i>	- يتصف الزبون هنا بالخلج والمزاجية. - كثرة الأسئلة ورغيبته في الإصغاء بانتباه ويقظة. - البطيء في اتخاذ القرارات. - إعطاء الردود للأسئلة التي تطرح عليه.	- الصبر ومحاولة الوصول إلى الأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ القرار. - مسابرتة للوصول إلى ما يحقق رغباته. - أن لا يجرح الموظف للتصرف بالاتجاه الذي لا يرغبه. - تعميق الإدراك لديه بأهمية وقته وجهده.
02	الزبون المتشكك <i>Skeptical Customer</i>	- يتصف هذا الزبون بنزعة عميقة إلى الشك وعدم الثقة. - لهجته التهكمية التي تنطوي على سخيرية لما يقوله الغير له. - صعوبة معرفة الشيء الذي يريده هذا الزبون.	- معرفة الأساس الذي يبني عليه شكه وعدم ثقته. - عدم مجادلته في ما يدعي ويقول. - تكييف الحوار معه بطريقة تزيل شكه وعدم ثقته.
03	الزبون الثرثار <i>Talkative Customer</i>	- يتسم بأنه صديق مجامل يستمتع في محادثة الغير. - يتصف بالفكاهة والدعاية. - لديه نزعة الاستحواذ على ما يدور من حوار مع غيره.	- معاملته بحرص وحذر. - الإمساك بزمام المبادرة أثناء الحديث معه. - التعبير عن الامتنان والتقدير للاقتراحات التي يقدمها.

... / ...

(1) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 121.

(2) - حنان سبع، مرجع سابق، ص 100.

(3) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص 62.

<ul style="list-style-type: none"> - محاولة إنهاء معاملته بسرعة. - معاملته على أنه شخص ذو أهمية كبيرة وأنه صاحب الرأي القيم. - الابتعاد عن الدخول في التفاصيل والتركيز على الهدف الأساس. 	<ul style="list-style-type: none"> - يبالغ في إدراكه لذاته وهذا ما يولد لديه اتجاهات ونزعات التميز والسيطرة. - الغرور المفرط الذي يقوده دائما إلى الشعور بالثقة. - يثار بسهولة ولا يسأل كثيرا وذلك لشعوره بأنه يعرف كل شيء. 	<p>الزبون المغرور المندفع Egotistical Customer</p>	<p>04</p>
<ul style="list-style-type: none"> - إشعاره بأن فرص الاختيار أمامه محدودة. - إشعاره بأن الطريق إلى الحلول البديلة مغلق. - إشعاره بافتقار رأيه إلى المنطق من خلال تدعيم أقوالك بالأسباب المنطقية. 	<ul style="list-style-type: none"> - يتصف بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه. - يبدو مترددا في حديثه وغير مستقر في رأيه. - لا تتسم إجاباته بنعم أو لا وإنما يؤجل في قراره إلى وقت آخر. 	<p>الزبون المتردد Indecisive Customer</p>	<p>05</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الأدب والتحلي بالصبر في التفاعل معه. - استيعاب ثورة غضبه والتعرف على مشاكله. - محاولة الوصول إلى أسباب الغضب لديه وتسويتها. 	<ul style="list-style-type: none"> - يتميز بالغضب وإمكانية الإثارة بسرعة. - يستمتع في الإساءة للآخرين وإلحاق الضرر بهم. - صعوبة إرضاء فأراه دائما متشددة وفيها نوع من التهجم. 	<p>الزبون الغضبان Angry Customer</p>	<p>06</p>
<ul style="list-style-type: none"> - أن يتم تتبع حركاته ومحل اهتمامه دون إشعاره بذلك. - عدم محاولة استخدام أية أساليب تدريجية ضاغطة. - تقديم البراهين التي تثبت أن ما تقدمه المؤسسة من خدمات هو الأفضل. 	<ul style="list-style-type: none"> - يميل هذا الزبون إلى التمعن في الأشياء وتفحصها. - لا يوجد في ذهنه شيء محدد يريد فهو يستمتع بالتسوق. - لا يرغب أن يكون محل مراقبة أو ملاحظة وإذا شعر بذلك فانه يكف فوراً عن القيام بما يعمل. 	<p>الزبون المشاهد المتسوق Just looking Customer</p>	<p>07</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تقديم النصيحة التي تساعد على الاختيار الصحيح. - محاولة مساعدته لتجنبه الأخطاء. - الطلب منه قراءة أية معلومات تتعلق باختياره قبل اتخاذ قراره. 	<ul style="list-style-type: none"> - يتصف بالتفاخر الدائم وقدرته على اتخاذ قرارات سريعة. - تتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي. - يكره المعلومات التفصيلية والشرح المستفيض عن خدمة ويعد ذلك مضيعة للوقت. 	<p>الزبون النزوي Snap-Judgement Customer</p>	<p>08</p>
<ul style="list-style-type: none"> - محاولة مسأيرته في ما يقول والثناء على ذلك. - إظهار التقدير والاحترام لمعارفه وذكائه. - إشعاره بالاهتمام به وبالأشياء التي يقودها. 	<ul style="list-style-type: none"> - يتصف بأنه ايجابي النزعة نشيط ومبادر. - يفضل اتخاذ قراراته بصورة منفردة بعيدا عن تأثيرات الآخرين. - محافظ يقاوم التغيير وذو عقلية منغلقة. 	<p>الزبون العنيد Dogmatic Customer</p>	<p>09</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الحرص على إعطاءه المعلومات الصحيحة وعدم مناقشته بغير علم. - استخدام الحقائق والمنطق التحليلي. - الجدية في أسلوب الحوار المستخدم معه. 	<ul style="list-style-type: none"> - يتسم بالهدوء وقلة الكلام فهو يستمع أكثر مما يتكلم. - يمتاز بالاتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرار. - يعتمد على البحث والتقصي عن المعلومات لاتخاذ القرار الأنسب. 	<p>الزبون المفكر الصامت Silent Thinker Customer</p>	<p>10</p>
<p>المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص 62...65.</p>			

أدرج الباحثون آخرون تحت هذا المعيار ستة أنماط شخصية، يمكن أن يتعامل بها الزبون وهي (1):

- أ. **الزبون العاطفي:** هذا الزبون يتصرف وفق عواطفه فلا نجد في الغالب تحليل منطقي لتصرفاته.
 - ب. **الزبون الرشيد:** على عكس الزبون العاطفي، قراراته تتميز بالعقلانية والبحث الدائم عن تحقيق المنفعة من رواء أي سلوك.
 - ج. **الزبون الودود:** يعتبر من الزبائن المرغوب فيهم، فهو لا يسبب أي مشاكل في نقاط البيع، يحاول دائما دعم الاتصال القائم بينه وبين رجل البيع.
 - د. **الزبون الانفعالي:** يتميز بالمزاج المتقلب ويستجيب بانفعال مع المواقف ويتخذ أحيانا قرارات شراء عشوائية.
 - هـ. **الزبون الهادئ:** يتميز الزبون الهادئ بالتأني في اتخاذ قرارات الشراء ولا يستجيب بسرعة لإغراءات رجل البيع في نقطة البيع.
 - و. **الزبون الخجول:** هذا الزبون لا يعبر عن رأيه، وهو ما يمثل مشكلة أمام المؤسسة.
- ولقد اهتم عدد آخر كبير من الباحثين في التسويق بدراسة شخصية الزبون، وخاصة من حيث علاقتها بالانتباه والإدراك، فقد ركز: "هورني" - (*Horney*) على عنصر القلق لدى الزبون، وجعله منطلقا أساسيا لتمييز شخصياتهم وهو يميز بناء على ذلك بين أنماط الشخصيات الآتية (2):

للـ **المجامل:** وهو الذي يتوجه عاطفيا نحو الآخرين لينظم إليهم ويندمج معهم.

للـ **العدواني:** وهو الذي يأخذ موقف عدائي من الآخرين، ويكون لديه دائما رغبة بالتسلط والسيطرة عليهم.

للـ **الانعزالي:** وهو الذي يعزل عن الآخرين ويضمن الحماية لنفسه بالابتعاد والاستقلال عنهم.

ومن خلال تحديد نمط شخصية الزبون يمكن أن يتم تحديد المنتجات التي تناسب هذه الشخصية، عبر اختبارات تجرى عليهم، يعتبر هذا التصنيف ذو أهمية في توجيه أعمال رجل البيع في التعامل مع زبائنها.

2. التصنيف على أساس أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة:

لا يحتل كل زبائن المؤسسة نفس المستوى من الأهمية في نشاطها والأثر في ربحية المؤسسة، وبناء على هذا المعيار يمكن أن نصنف زبائن المؤسسة إلى ثلاثة أصناف هي (3):

أ. **الزبون الإستراتيجي:** هو الزبون الأكثر مردودية، يتميز في الغالب بمستوى ولاء عالي لمنتجات أو علامة المؤسسة.

ب. **الزبون التكتيكي:** هذا النوع من الزبائن أقل مردودية لكنه يحتل مكانة مهمة في سلم أولويات وانشغالات المؤسسة التي تسعى لرفعه إلى مستوى أحسن.

ج. **الزبون الروتيني:** هو زبون يتساوى احتمال استمراره في التعامل مع المؤسسة مع احتمال قطعة العلاقة، بمعنى يمكن أن يمثل بالنسبة للمؤسسة فرصة أو تهديد.

(1) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 121.

(2) - حنان سبع، مرجع سابق، ص 100.

(3) - حكيم بن جروة، مرجع سابق، ص 25.

للزبون صناعي: وهو الذي يقوم بعملية شراء السلع الصناعية من أجل استخدامها في العملية الإنتاجية للحصول على سلع أخرى جديدة.

كما نجد أن هناك تقسيمات وتصنيفات أخرى: زبون داخلي وخارجي، الزبائن الحاليين ومحتملين، الزبون المستفيد من فارق سعر الشراء والبيع (أي الوكيل أو الوسيط)، وهناك الزبون الذي يستعمل السلعة أو الخدمة مباشرة،..... إلخ

الفرع الثالث: الزبون الإلكتروني E-Customer

أن الأعمال الإلكترونية تتكون من جانبين أساسيين هما: "جانب العرض و جانب الطلب"، أما جانب العرض: ويشمل عمليات الإنتاج والتسويق والبيع والتوزيع والتسليم، إضافة إلى عمليات المحاسبية والتحصيل، في حين جانب الطلب: الذي يتجسد في عملية التسوق الإلكتروني، وعملية التسوق الإلكتروني هي أحد الآثار الأساسية الناجمة عن الاستخدامات والتطبيقات التجارية لشبكة الانترنت⁽¹⁾. كان الانترنت في البداية بمثابة نادي من النوادي الذي يضم فقط هؤلاء الأفراد الذين يمتلكون القدرات المالية، بالإضافة إلى المهارات الفنية اللازمة للتعامل مع جهاز الحاسب الآلي والدخول على شبكة الانترنت والاستفادة من خدماتها المتنوعة، أما الآن فقد تغير الوضع تماما حيث نجد أن معظم الطبقات الاقتصادية والاجتماعية تقريبا تبني استخدام الانترنت⁽²⁾، وبظهور المؤسسات الافتراضية في العالم الجديد ظهر ما يطلق عليه: "الزبون الإلكتروني أو الزبون الافتراضي"، وهو نوع من الأنواع مختلف وله خصائص وسمات تختلف عن الزبون قبل عشرون سنة أو أكثر من الآن⁽³⁾.

إذا كان التسوق الإلكتروني هو مجموعة الجهود التي يبذلها الزبون عبر الانترنت للبحث عن منتجات محددة والمفاضلة بين هذه المنتجات المعروضة للبيع في المتاجر الافتراضية المختلفة المنتشرة في فضاء الانترنت، فإن "الزبون الإلكتروني" هو الذي يمارس عمليات الشراء عبر شبكة وتكنولوجيا الانترنت، والزبون الإلكتروني قد يكون زبون تجاريا (B2B)، وقد يكون زبون استهلاكي (B2C)، وقد تكون العلاقة بين الزبون والدولة أو بين الدول⁽⁴⁾.

وقد ساهم ذلك الاستخدام المتزايد للانترنت في إمداد المسوقين الإلكترونيين بالقدرة على الوصول جديدة من القطاعات الديموغرافية مثل: ربات البيوت، والموظفين ذوي الوظائف الدنيا والذين ازداد استخدامهم للانترنت التسوق بشكل كبير جدا خلال الآونة الأخيرة في الكثير من دول العالم، كما وجدت إحدى الدراسات التي تمت في الولايات المتحدة الأمريكية مؤخرا على مستخدمي الانترنت بأن نسبة 71% منهم لا يملك مؤهل جامعي، ونسبة 65% منهم يقل مستوى دخله عن 5000 دولار في السنة، وكذلك تقل أعمار نسبة 25% منهم عن 30 سنة⁽⁵⁾. فالزبون الإلكتروني بإمكانه وبسهولة ليس لها نظير أن يسأل ويتفاعل، ومن ناحية أخرى فإن الزبون الإلكتروني يمكن أن يتعلم ويكتسب معرفة ويمكن أن يقترح ولقد وفرت الانترنت أدوات عديدة تمكن الزبون وهو في بيته، من لسؤال عن أي شيء دون حرج، وعن كافة التفاصيل دون ملل، كما تصل شكواه إلى المختصين في أقصر وقت ممكن ويأتيه الرد بلا تأخير أو تردد، وهذه الأدوات أحدثت تفاعل

(1) - يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، ص 107.

(2) - محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص 328.

(3) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 29.

(4) - يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، ص 107.

(5) - محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص 329.

بين الزبون والمؤسسة الافتراضية، حيث يمكن للمؤسسة الاستفادة مكن مقترحات الزبون بتطوير المنتج بما يناسبه تماما ويشبع احتياجاته⁽¹⁾، وأخذ الزبون الإلكتروني المراكز الأكثر حساسية وأهمية في إدارة المؤسسة الافتراضية وشكل مصدر التغيير الذي برز في تغير المستويات ضمن هرم الإدارة والتسيير، ودفع المؤسسة الافتراضية على إيجاد أهم الإستراتيجيات لتوجيه التسيير الجديد للزبون⁽²⁾.

ويختلف الزبائن الإلكترونيين عن الزبون التقليديين والعاديين بصدد المداخل والطرق التي يتبعونها عند قيامهم بالشراء، وكذلك نجد أنهم يختلفون في ردود أفعالهم واستجاباتهم للأنشطة التسويقية التي يتم توجيهها لهم⁽³⁾، حيث يتباين في صفاته وخصائص وطبيعة طلباته، والزبون الإلكتروني يتوقع من المؤسسة والبائعين والمسوقين على شبكة الانترنت خدمات أفضل بكثير مما هو سائد في عمليات البيع العادية، فهو يتوقع أسعارا أقل ونظم تسليم أسرع وأفضل وتوفير جميع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالمنتج (سلع أو خدمة...)، ويتوقع أيضا أن تمر أساليب دفع أضمن في قنوات آمنة من عمليات الاحتراق الإلكتروني⁽⁴⁾. ويتصف الزبون الإلكتروني بمجموعة من الخصائص نوردتها في ما يلي:

👉 **الزبون الإلكتروني موجود في كل وقت وكل مكان:** حيث وبغض النظر عن المكان المادي لمصنع أو متجر المؤسسة التي

تقدم المنتج الذي يحتاجه الزبون، كما أنه موجود طوال الوقت، لأن موقع المؤسسة يعمل على الانترنت على (24/7)⁽⁵⁾.

👉 **استمرار تجدد وتطور حاجات ورغبات الزبون الإلكتروني:** وهذا التجدد المستمر والتطور المتسارع في الحاجات والرغبات

والأذواق ناجم عن التطور والتجدد المقابل فيما يطرحه ويقدمه البائعون المتنافسون على شبكة الانترنت من سلع وخدمات، إذ يجري طرح تشكيلة كبيرة جدا من المنتجات وهذا يؤثر في الزبون الإلكتروني ويجعله يسعى باستمرار للحصول على أفضل المنتجات من حيث السعر والجودة والتسليم.

👉 **التغيير مستمر في سلوك الزبون الإلكتروني:** أصبح الزبون يمارس الصفقات التجارية الصغيرة والكبيرة عبر الانترنت دون

التخوف الذي كان يسيطر على سلوكه وتوجهاته في بداية نشوء الأعمال الإلكترونية⁽⁶⁾.

👉 **الزبون الإلكتروني ذو ثقافة عامة عالية:** نلاحظ في هذا العصر أن التعليم والمدارس والجامعات انتشرت بشكل كبير، كما

انتشرت ثقافة الكمبيوتر في مختلف المستويات، فالزبائن الجدد متعلمون ويضغطون على المؤسسة الافتراضية أن تستخدم التقنيات الجديدة مثل الانترنت والكمبيوتر وغيرها في عملية التخاطب معهم وفي عمليات البيع والشراء لهم.

👉 **السرعة والتناسب:** إن الزبون الإلكتروني يريد المنتجات أو الخدمات بسرعة وتكون مناسبة له، حيث نلاحظ في هذا العصر

الرقمي عمليات تسليم للمنتجات فورية وبمجرد الضغط على زر الفأرة⁽⁷⁾.

👉 **قبليّة النفاذ للزبون الإلكتروني:** بقصد بالقابلية النفاذ (**Accessibility**) تلك القدرة التي يتمتع بها الزبون الإلكتروني

مقارنة بالزبون التقليدي، على الوصول إلى المعلومات المتاحة على الانترنت، وهذا ما يجعل الزبائن يمتلكون معلومات أوسع وأكثر عن منتجات المؤسسة الافتراضية وقيمتها النسبية مع إمكانية المقارنة لمدى أوسع من المنتجات والأسعار من أي وقت مضى.

(1) - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 87.

(2) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 124.

(3) - محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص 329.

(4) - يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، ص 108.

(5) - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 86.

(6) - يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، ص 108.

(7) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 30.

للخصوصية الزبون الإلكتروني: في ظل الانترنت أصبح من الممكن أن نتكلم عن المنتج القياسي وعن مفاهيم جزئية مثل: إنتاج زبون، عرض السوق الزبوني، توزيع زبوني، الرسالة الزبونية⁽¹⁾.

ومن خلال ما سبق يتبين أن معظم الأدبيات العربية لم تتطرق إلى مصطلح الزبون الإلكتروني بشكل معمق، وذلك لقلة التطبيقات العلمية والعملية الخاص به من حيث الاستهلاك الإلكتروني نظرا لنقص الثقة وعناصر الضمانات في الشراء الإلكتروني، حيث "الثقة" هي حجر الزاوية أمام علاقة الزبون بالمؤسسة الافتراضية، لذلك نجد أن معظم عمليات الشراء أو الاستهلاك تتم بشكل تقليدي، ومن هنا فإن الأدبيات العربية ذهبت إلى تعريف الزبون من خلال الهدف الذي يسعى إليه وليس من خلال الوسيلة التي يستخدمها أثناء التعامل.

فالزبون الإلكتروني ما هو إلا زبون يستخدم جهاز إلكتروني مرتبط بشبكة الإنترنت يُعِينه على البحث عن السلعة أو الخدمة التي يريد اقتنائها، أي أنه يقوم على أساس الوسيلة المستخدمة في إشباع الحاجات والرغبات، ومن ثم يعمل على طلبها عن طريق مباشرة إجراءات الصفقة بالطرق الإلكترونية، وتمكنه هذه العملية من الحصول على السلعة أو الخدمة إما بشكل إلكتروني أيضا أو عن طريق الاستلام اليدوي، فمثلا قد يشتري الزبون برنامجا إلكترونيا لمكافحة الفيروسات ويحمله على جهازه مباشرة دون أن تلامس يده لذلك البرنامج، وقد يشتري سلعة ويتم إرسالها له عبر البريد أو أن يستلمها مباشرة من الموزع، فالعبرة هنا تكمن في طريقة اختيار المنتج أو الخدمة وطريقة التعامل، أما التنفيذ فقد يتم إلكترونيا وقد يتم بشكل تقليدي.

إذن، أن الزبون الإلكتروني "*E-Customer*" هو شريك من شركاء المؤسسة الذي يرتبط بها من خلال الشبكة الخارجية (*Extranet*) أو من خلال الانترنت، ليتفاعل معها في كل ما يفكر به أو يريده أولا بأول وبالوقت الحقيقي، وكل هذا الزبونية الواسعة أو زبونية الشريحة السوقية أو زبونية شريحة الزبون الواحد القائمة على الانترنت الأكثر كفاءة وتنوعا، ولعل الخدمة الذاتية الإلكترونية، التصنيع التعاقدية، التسويق فرد لفرد... إلخ، كلها تمثل ممارسات مترافقة مع التركيز على الزبون⁽²⁾. ولذا فإننا يمكن أن نعرف الزبون الإلكتروني بأنه كل شخص طبيعي أو معنوي يسعى إلى الحصول على سلعة أو خدمة أو معلومة أو برنامج بواسطة جهاز إلكتروني مرتبط بشبكة الإنترنت.

من منظور عام أو شامل نجد أن تسيير العلاقة مع الزبون الإلكترونية لها مكونات مترابطة فيما بينها بشكل كبير، غير أنه يجب أن نميز بين إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية وحلولها بمعنى تطبيقاتها، بحيث يعتبر العنصر الثاني فاعل على مستوى نظام المعلومات ضمن برمجيات تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية التي هي بدورها مستقلة تماما على العنصر الأول والذي هو فاعل ضمن إستراتيجية المؤسسة الافتراضية⁽³⁾.

ويعتمد النموذج السابق على توضيح استراتيجيات تكنولوجيا لضمان تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا بنجاح، ويعتمد على الرأي القائل بأن تسيير علاقات الزبائن الفعالة والناجحة هي نتيجة لعمليات وظيفية وأنشطة منسقة داخل المؤسسة، ويشمل النموذج العمليات التجارية الخمسة (إستراتيجية التنمية وتطوير العمليات، وخلق القيمة، وإدارة/تسيير المعلومات، وعمليات التكامل ودمج القنوات المتعددة، وتقييم

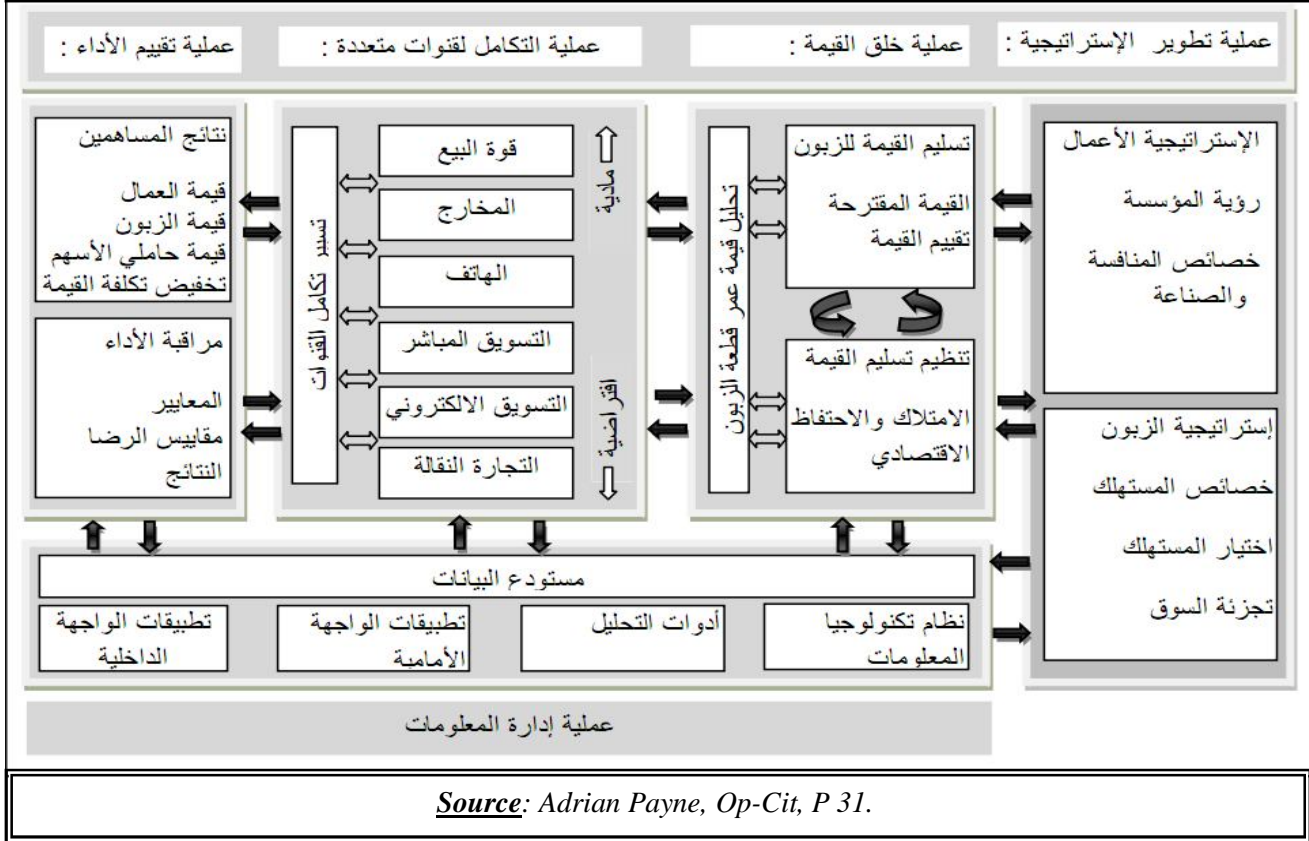
(1) - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 89.

(2) - نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 32.

(3) - براهيم عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 91.

الأداء)، وتسيير العمليات الخمس معا في انسجام لتوفير أكبر قدر من القيمة لكل من المساهمين والزبائن، ويوضح النموذج أهمية تكرارية الطبيعة التفاعلية مع الزبائن، وتحديث بيانات الزبائن دوما خلال العملية التجارية⁽¹⁾.

الشكل رقم (III-11): الأبعاد ضمن نموذج إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبون الالكترونية في المؤسسة الافتراضية



ضمن هذا الشكل ميزت الباحثة (Aurélie Durand) عدد من الأبعاد في تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا، فنجد البعد العملي الذي يشمل كلا من عملية تكامل القنوات المتعددة وعملية تقييم الأداء، أما البعد التحليل فقد تضمن عملية إدارة المعلومات ليشمل البعد الإستراتيجي كلا من تطوير الإستراتيجية وخلق القيمة مع وجود تقاطع أكيد مع البعدين السابقين⁽²⁾.

(1) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 114.

(2) - براهيم عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 92.

المبحث الثالث: آليات التسيير الإلكتروني لعلاقات الزبائن في المؤسسات الافتراضية

أن مفهوم التسويق بشكل عام قد تطور من المفهوم القائم على البيع إلى المفهوم القائم على الزبون، حيث أن التسويق هو الوظيفة الأكثر زبونية بالمقارنة مع وظائف المؤسسة الأخرى، وحقيقة الأمر أن التسويق ساهم مساهمة كبيرة في نقل مركز الاهتمام من المدخل الإنتاجي الذي يركز على النظام التشغيلي ومواصفات المنتج وفق الشعار: "إنتاج أقصى ما يمكن إنتاجه"، إلى المدخل التسويقي الذي يركز على الزبون وملاءمة كل ما تقدمه المؤسسة لحاجاته وفق الشعار: "إنتاج ما يمكن بيعه" أي مركز الاهتمام المدخل التسويقي هو الزبون، ومع الانترنت والتي تعد قناة التوزيع الإلكترونية في وقتنا الحالي، فإن التسويق يمكنه امتلاك أداة تسويقية عظيمة في التأثير والانتشار وسرعة الاتصال.

قد جعلت مزايا التكنولوجيا الافتراضية والرقمية الكثير من الوظائف والمهام المرتبطة بالزبائن يمكن معالجتها بطريقة آلية وآنية على غرار كل وظائف المؤسسة، وهذا ما يمكن ملاحظته في تسيير علاقات الزبائن بالمؤسسة الافتراضية من خلال برمجيات تعتمد عليها المؤسسات بكفاءة عالية في الاستجابة الآنية كمعيار رئيسي في التسويق المباشر. لذا سنتطرق إلى طرق تنفيذ تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية في المؤسسات الافتراضية وتطبيقاته عبر دورة الشراء.

المطلب الأول: طرق تنفيذ تسيير علاقات الزبائن إلكترونياً في المؤسسة الافتراضية

إن التطور في تقنية المعلومات أدى إلى ظهور برامج وأنظمة تستطيع أن تحل محل قسم المبيعات، وتقوم بكل المعاملات اللازمة والمطلوبة من أجل إكمال عملية البيع وتسليم المنتج إلى الزبون، مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد لممثلي المبيعات ليتمكنوا من تولي مهام أكثر متعلقة بتفاصيل المنتجات وخدمة الزبون بشكل إضافي، إلا أن أتمتة المبيعات لا تلاقي رواجاً كبيراً بين نسبة كبيرة من الزبائن، حيث يفضل العديد منهم الشراء من العنصر البشري بدلاً من الشراء من جهاز كمبيوتر، وذلك بسبب عدم الثقة بشكل كبير بجهاز الكمبيوتر والبرامج التي تعمل فيه، لذا لا بد للمؤسسات من الاهتمام بدمج كل من العنصر البشري والكمبيوتر وبرامجه في عمليات البيع وذلك لكسب أكبر عدد من الزبائن ولزيادة رضاهم وثقتهم بالمؤسسة مما يؤدي إلى زيادة الولاء وزيادة المبيعات والعائدات على المؤسسة⁽¹⁾.

تستخدم تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية (*E-CRM*) عدة طرق شائعة وعمليات لانجاز والإجابة على تساؤل الزبون على الشبكة وذلك لأجل كسب الزبون وبقائه في حالة اتصال مع المؤسسة، وهناك مجموعة من العمليات المؤثرة لبناء العلاقات الشبكية مع الزبون وصولاً إلى دورة حياة الزبون، ويشمل أربعة مراحل وهي⁽²⁾:

1. المرحلة الأولى: جذب الزبائن الجدد والحاليين إلى الموقع الإلكتروني للمؤسسة.
2. المرحلة الثانية: توفير الحوار لتنشيط الفعل، أو بعبارة تحفيز الزائر للقيام بالعمل.
 - للحفاظ على المعلومات الزبائن حفاظاً على العلاقة.
3. المرحلة الثالثة: المحافظة على الحوار مع الزبائن المباشرة باستخدام الاتصال عبر الانترنت.
4. المرحلة الرابعة: المحافظة على الحوار مع الزبائن بعيداً عن الانترنت (طرق الاتصال التقليدية).

(1) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 123.

(2) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 412.

يمكن القول أن تسيير العلاقة مع الزبون إلكترونياً عبارة عن مجموعة من الوسائل التنظيمية والتقنية والبشرية لتسيير علاقة من نوع جديد مع الزبون وهدفها الأساسي ربط علاقة خاصة وشخصية مع كل زبون⁽¹⁾. لذا تستخدم تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية (*E-CRM*) بالمؤسسات الافتراضية نهجاً معيارياً لتحقيق اكتساب الزبائن عبر الانترنت والاحتفاظ بهم، ويتم تسيير هذه العلاقات وفق دورة تتضمن جملة من المراحل المتتابعة ذات أنشطة خاصة، تساعد على توجيه جميع المبادرات وتنمية البنية التحتية وتسهيل عملية تكوين رؤية ومفهوم أوضح لتسيير هذه العلاقات، فيما يلي شرح خاص لكل مرحلة من هذه المراحل:

الفرع الأول: جذب الزبائن الجدد والحاليين إلى الموقع الإلكتروني للمؤسسة

إن مجمل الجهود التسويقية التي تمارسها مؤسسات الافتراضية تهدف إلى هدفين أساسيين هما: كسب زبائن جدد، والاحتفاظ بالزبائن الحاليين، وجميع الأهداف الأخرى هي انبثاق من هذين الهدفين الرئيسيين⁽²⁾، وإن اكتساب زبائن جدد هو هدف أي إدارة تسويق، حيث يمثل ضمناً زيادة الأرباح والمبيعات⁽³⁾، فتسويق العلاقات يركز على مفهوم العلائقية التفاعلية (*Relationnalité Interactive*) والتي من خلالها حاجات الزبون ليست مجرد معطيات، وإنما هي بناءات لعلاقة التبادل فصورة ما تم تبادله هو محصلة للتفاعل القائم بين مختلف أقطاب علاقة التبادل⁽⁴⁾.

لذا تعرف هذه المرحلة بمرحلة: "جذب زبائن جدد أو متواجدين في الموقع الإلكتروني للمؤسسة"، يعني جذب نوعية الزوار (الزبائن) الذين من المحتمل إن يستجيبوا للموقع مستخدمين كل طرق الشبكة، فمثلاً بحث المحركات والإعلانات الواسعة، وطرق الترويج فهذه يجب أن تهدف إلى جذب اهتمام الزبون وتكوين قيمة حقيقية للموقع وهو مهم لإجراء اتصال معهم وتقديم بعض المحفزات مثل إعطاء الزبون المعلومات المجانية⁽⁵⁾.

إن الإستراتيجية لتحقيق تسيير علاقات الزبائن عبر الانترنت (*E-CRM*) تبدأ بالنظر في كيفية الحصول على الزبائن واكتسابهم الذين يريدون التواصل بهذه الطريقة (عبر الانترنت)، وهذه قد تكون للزبائن الجدد والحاليين، بالنسبة للزبائن الجدد يكون الهدف يجذبهم إلى الموقع الإلكتروني للمؤسسة باستخدام جميع الطرق العادية لترويج الموقع مثل: محركات البحث، البوابات، الإعلانات أو بعرض أشرطة الإعلانات في المواقع الأخرى إذ إن الشريط الإعلاني يقود الزبائن إلى موقع المؤسسة الإلكتروني ويجب على المؤسسة أن توليه اهتماماً خاصاً، أما بالنسبة للزبائن الحاليين فإن الإستراتيجية هي بتشجيعهم بشكل استباقي لزيارة الموقع باستخدام الاتصالات التسويقية معهم⁽⁶⁾.

(1) - فاطمة مانع، نعيمة بارك، خلوف الزهرة، مرجع سابق، ص 11.

(2) - يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، ص 110.

(3) - نحلة أحمد قنديل، مرجع سابق، ص 214.

(4) - Suzanne Pontier, op, cit, P 55.

(5) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 412.

(6) - Alhaiou, Talhat, Op-Cit, P 32.

الجدول رقم (III-5): أمثلة على بعض المواقع الإلكترونية لمؤسسات تهدف إلى جذب الزبائن الجدد والحاليين		
المواقع	مثال	عرض
www.101.com www.ft.com	- الاشتراك في نشر إخبارية شهرية مجانية حول التسويق الفردي - تنزيل تقرير	- معلومات مجانية
www.camcable.co.uk	- مجتمع يحتوي على رسائل منشورة حول مواضيع الصناعة أو المنتجات.	- الوصول إلى مناقشة المنتدى
www.rswwww.com www.amazon.com www.outpost.com	- سيؤدي شراء منتج إلى تمكين بائع التجزئة من جمع عناوين البريد الإلكتروني والعناوين الحقيقية للزبون، ويمكن استخدامها في وقت لاحق لتسويق واحد لواحد.	- شراء منتج مخفض
www.webrewards.co.uk	- هذه تتكامل بشكل جيد مع واحد إلى واحد	- خطة الولاء

Source : Alhaiou, Talhat, Op-Cit, P 32.

ولكل مجموعة من الزبائن طرق الاهتمام بهم، على سبيل المثال استخدام الأساليب التي تعزز محتويات الموقع مثل وجود محررات البحث والبوابات الإلكترونية التي توجههم إلى مواقع إلكترونية أخرى، والإعلانات⁽¹⁾. وحتى تنجح مؤسسات الافتراضية في كسب الحد الأدنى من الزبائن (وهو الحد الذي يحقق الجدوى الاقتصادية)، فإنها تستطيع أن تحقق ذلك من خلال تحقيق الميزة التنافسية في كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي⁽²⁾. ويمكننا أن نرى الآن أهمية عدم إيجاد الزبائن فقط، بل الحفاظ عليهم ونموهم أيضاً، وتكون تسيير العلاقة مع الزبون إلكترونياً موجهة اتجاه المدى الطويل، ولا تريد المؤسسات الذكية في وقتنا الحالي أن تنتج زبائن فقط، وإنما تريد أن تمتلكهم وتحصل على قيمة زبونها مدى الحياة، ويجب على المؤسسات أن تدير ذلك بعناية، وأن ترى الزبائن كأصول لها لا بد من تعظيمها ويجب عليها أيضاً أن تستحوذ زبائنها وتحافظ عليهم⁽³⁾.

الضلع الثاني: توفير الحوافر لتنشيط الضلع وتخزين المعلومات الزبائن حفاظاً على العلاقة معهم

إن عملية تطوير المنتجات الجديدة تجعل عملية جذب الزبائن لشراء المنتج أو خدمة لأول مرة سهلة وممكنة دون بذل الكثير من الجهود، وإنما المعضلة والجهود الكبرى تبذل لإقناع الزبون بتكرار عمليات الشراء، وهنا ظهرت تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية، حيث يتطلب على المؤسسة الافتراضية أن تقوم بأدوارها وأنشطتها على أكمل وجه وفقاً لإدراكات وتوقعات الزبون⁽⁴⁾.

وبسبب الأهمية التي بات يتمتع بها التسوق الإلكتروني فقد أصبح من ضروريات نجاح المؤسسات الافتراضية، وصار من الضروري تضمين هذا النمط التسويقي في أنشطة المؤسسة وعملياتها، والتسوق الإلكتروني هو تسيير التفاعل بين المؤسسة والزبون في فضاء البيئة الافتراضية من أجل تحقيق المنافع المشتركة، والبيئة الافتراضية للتسويق الإلكتروني تعتمد بصورة أساسية على تكنولوجيا الانترنت، وعملية التسويق الإلكتروني لا تركز فقط على عمليات بيع المنتجات إلى الزبون، بل تركز أيضاً على تسيير العلاقات بين المؤسسة، من جانب الزبون وعناصر البيئة الداخلية والخارجية من جانب آخر، والتسيير الإلكتروني لعلاقات الزبون كوظيفة يعمل على تحقيق التنسيق والتكامل مع بقية وظائف المؤسسة

(1) - سوزي صلاح مطلب الشبيل، مرجع سابق، ص 25.

(2) - يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، ص 110.

(3) - فليب كوتار، جاري أرمسترونج، مرجع سابق، ص-ص 92، 93.

(4) - نحلة أحمد قنديل، مرجع سابق، ص 215.

المختلفة⁽¹⁾. لذا تعرف هذه المرحلة بمرحلة تحفيز الزبائن للقيام مرة أخرى بشراء من المؤسسة، مع تجميع المعلومات عن الزبائن التي تحتاجها المؤسسة عنهم، وتقسّم إلى قسمين هما:

أولاً: المرحلة الثانية (a): وجود حوافز تشجيعية لزوار الموقع الإلكتروني: يجب أن تكون نوعية ومصداقية الموقع

الإلكتروني كافية للاحتفاظ والاهتمام بالزوار (الزبائن) لكي يبقى فترة أطول على الموقع، وقد تم تحديد نوعين من الحوافز:

للـ **عروض إرشادية:** تقدم هذه العروض مقابل تقديم زوار (الزبائن) الموقع الإلكتروني معلوماتهم الشخصية واهتمامهم، وتكون عبارة عن تقارير في مواضيع معينة ونتائج ندوات ومؤتمرات⁽²⁾.

للـ **عروض مبيعات:** وهي عروض تشجع وتحث على اختبار (تجربة) المنتج وتقييمه، وأيضاً عن طريق تقديم كوبونات* تشجيعية مقابل كل عملية شراء⁽³⁾.

أن أول وقت يصل به الزائر (الزبون) إلى الموقع هو الأهم بسبب أنه في حالة عدم حصوله على المعلومات التي يريدوها، فإنه ربما لن يعودوا للاتصال مرة أخرى، فنحن بحاجة للانتقال من استخدام الزبون المستخدم للانترنت، والذي سوف يسحب من أموال المؤسسة عن طريق العروض المجانية إلى الموزع الذي يدخل الموقع ويدفع للمؤسسة عن طريق الشراء المباشر والكمية الأكبر⁽⁴⁾.

ثانياً: المرحلة الثانية (b): تجميع معلومات عن الزبون للحفاظ على العلاقة معه: بمجرد أن يقرر الزبون أن الحافز

مثير للاهتمام، فإنه سينقر على الخيار وسيقدم على قرار الشراء، وهنا سيظهر قرار الشراء على صفحة الموقع الإلكتروني، ويجب على الزبون أن يملأ نموذجاً فيه البيانات المطلوبة منه، ويجب أيضاً أن يحتوي هذا النموذج على معلومات هامة في عملية إبقاء التواصل مثل البريد الإلكتروني الخاص به، وعنوان سكنه وتلميحات عن الزبون لمعرفة ميوله وبالتالي إرسال المعلومات المناسبة لميوله⁽⁵⁾.

تحتاج المؤسسات إلى المعلومات المتجددة ذات العلاقة حتى تتمكن من توفير الإشباع المطلوب للزبون وتحقيق أفضل قيمة ممكنة من المنتج، إذ أن المنتجات الجيدة والبرامج التسويقية الناجحة تبدأ من تحقيق الفهم الشامل لحاجات الزبون ورغباته وأذواقه، وتحتاج مؤسسات الافتراضية إلى بيانات ومعلومات وافرة حول المنافسين والبائعين وجميع عناصر السوق، ولقد أصبحت الإدارة التسويقية تنظر إلى المعلومات ليس فقط كأحدى المدخلات المهمة لصناعة أفضل القرارات، بل أن المعلومات أصبحت تعد أصلاً إستراتيجياً مهماً وأداة تسويقية

(1) - يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، ص 135.

(2) - Dave Chaffey, Fiona Ellis-Chadwick, Richard Mayer, Kevin Johnston: **Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice**, Financial Times Prentice Hall, Third Edition, England, 2006, P 273.

* - **الكوبونات COUPONS:** هي إقامة عروض تخفيضات وهي طريقة ممتازة لاجتذاب الزبائن (لاختبار الاستجابة نحو الإعلان)، ويمكن توزيع الكوبونات بطرق عديدة مثلاً: عن طريق حملات البريد المباشر، مع حقائب وأكياس المشتريات، من خلال برامج الترحيب بالزبائن الجدد، الانترنت....، وهناك مؤسسات تعتمد على إصدار كتيبات الكوبونات مثل الملاهي والبنوك والفيزا والتي تُهدى إلى الزبائن، وتقوم بعض المطاعم والفنادق بتوجيه مجموعة من الرسائل البريدية وعبر الإنترنت إلى جمهورها تحمل تخفيضات معينة في أوقات معينة، وحتى تجعل الكوبونات مثيرة ومؤثرة بشكل جيد يجب أن يكون العرض مغرباً بدرجة كافية لدفع الزبون للقيام بزيارة موقع المؤسسة أو متجرها الإلكتروني كأن يقدم خصم 10% أو هدية مجانية أو خدمة مع الكوبونات، ويجب أن يذكر الكوبون دائماً اسم وعنوان موقع المؤسسة أو متجرها الإلكتروني ويكون الكوبون محددة له تاريخ صلاحية ينتهي بعده.

(3) - Alhaiou, Talhat, Op-Cit, P 33.

(4) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 415.

(5) - Dave Chaffey, & al, Op-Cit, P 273.

فاعلة⁽¹⁾. حيث تقوم المؤسسة بتجميع وتخزين المعلومات والتي تحتاجها الخاصة بالزبون عن طريق موقعها الإلكتروني، والذي يكون فيه الزبون مهياً لاستلام العرض والمهم هو تصميم شكل الموقع الإلكتروني للمؤسسة، وفيما يلي الأقسام الرئيسية للموقع هي كالآتي⁽²⁾:

◀ التوسع لإعادة تأكيد علاقة الزبون.

◀ حقول العرض الخاصة لإنجاز المعلومات الأكثر أهمية لجزء السوق لاتصالات الزبون المستقبلية والتي هي في هذه الحالة الشفرة البريدية.

◀ الحقول الإلزامية: ضع علامة على الحقول التي يجب إكمالها وفي هذه الحالة يوجد العديد من الحقول الإلزامية.

◀ الخصوصية (سوف لن تمس) إن العبارة السحرية للسيطرة على تخطيات الزبون الرئيس من أن خصوصيته سوف تعرض للآخرين، عبارة الخصوصية الكاملة يجب أن تكون موحدة لأولئك الذين هم بحاجة إليها، بالإضافة إلى إبقاء معلومات الشبكة، إذ من المهم استخدام نقاط الاتصال مع الزبون للحصول على معلومات وحفظها لأن هذا يؤثر على قدرتنا لتوجيه الزبائن بصورة دقيقة وبالتالي للحصول على زبائن جدد، فمثلاً مؤسسة (من الأعمال إلى الأعمال) تسأل عن: قطاع الصناعة، مساحات الشراء، كم عدد الأشخاص الذين تم تدريبهم، العدد الإجمالي لموظفي الشبكة.

الفرع الثالث: المحافظة على الحوار مع الزبائن المباشرة باستخدام الاتصال عبر الانترنت

هناك العديد من طرق التسويق التي يمكن استخدامها لتشجيع الزبائن على العودة إلى الموقع وتشمل هذه الطرق والآليات: برامج الولاء والأخبار حول صناعة معينة ومعلومات عن المنتجات الجديدة وتخفيضات الأسعار ودعم الزبائن....⁽³⁾. ومع تطور تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ظهر نوع جديد من الاتصال التفاعلي المندمج، وهو ما يعرف باسم: *(IMC)*، ومن أهم ما يميزه هو إمكانية التواصل المباشر والوقتي مع الزبائن، وأدى تطور الانترنت إلى أن الإعلان الإلكتروني أتيح للكثير من المؤسسات باستخدام الأشرطة الإعلانية في الترويج لموقع المؤسسة، وبالتالي الحصول على أكبر عدد ممكن من الزبائن المتوقعين أو المحتملين، ولجأت المؤسسات إلى استخدام الانترنت كقناة ترويجية بداية من عام 1994، ويتم ذلك عبر مواقعها الإلكترونية أو باستعمال محركات البحث أو الفهارس الإلكترونية، وأثبتت العديد من الدراسات أن البريد الإلكتروني هو الوسيلة الأكثر استجابة لدى الزبائن المتصفحين للانترنت⁽⁴⁾. بهدف الحفاظ على المحاور باستخدام الاتصال الشبكي مع الزبون (التواصل عبر الانترنت)، لغرض بناء العلاقة بين المؤسسة والزبون فإن هناك ثلاثة طرق رئيسية باستخدام الانترنت لإجراء الاتصال وهي⁽⁵⁾:
 1- إرسال بريدا إلكتروني للزبون.

2- عرض المعلومات معينة على الموقع الذي يدخل عليه الزبون، وهذا ما يطلق عليه *(Personalization)*.

3- استخدام تقنية الدفع لإيصال المعلومات إلى الفرد.

ويكمن أيضاً أن تتوفر المحاور عن طريق أدوات أخرى مثل البريد، الاتصال الهاتفية أو الزيارات الشخصية، وبحسب السياق المتبع، فمثلاً قد يسجل الزبون على الموقع الإلكتروني، أو تقوم المؤسسة بإرسال رسالة إلى الزبون مع عروض للترويج، ومربع حوار فيه كلمة المرور واسم المستخدم، للسماح له باستخدام الموقع.

(1) - يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، ص 135.

(2) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 413.

(3) - Dave Chaffey, & al, Op-Cit, P 274.

* - *IMC: Interactive Marketing Communications*

(4) - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 259.

(5) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 414.

ولقد أشارت دراسة (العالمية للانترنت) بأن إرسال رسائل البريد الإلكتروني إلى الزبائن من الوسائل المهمة لاستقطاب الزبائن للعودة لزيارة الموقع الإلكتروني للمؤسسة بالإضافة برامج تعزيز الولاء أو أنباء عن صناعة معينة أو معلومات حول المنتج الجديد أو عروض أسعار⁽¹⁾. وبالإضافة إلى هذه الطرق المادية في المحافظة على الاتصال مع الزبائن، فإن الكثير من الأجهزة التسويقية الأخرى يمكن استخدامها لتشجيع المستخدمين للرجوع إلى الموقع الإلكتروني، وهذه تتضمن⁽²⁾:

- للحفاظ على خطة الولاء: سوف يعود الزبائن إلى الموقع لرؤية عدد نقاط الموالاة قد حصلوا عليها أو تحويلها إلى عروض.
- للحفاظ على الأخبار حول صناعة معينة (في موقع العمل -ل- عمل)
- للحفاظ على معلومات عن منتج جديد أو الترويج أو الأسعار.
- للحفاظ على معلومات صناعية معينة لمساعدة الزبون على أداء عمله.
- للحفاظ على المفكرات الشخصية: أي تذكير الزبائن بالمناسبات المهمة والتواريخ.
- للحفاظ على دعم الزبائن، مثل الدعم التقني والمعلوماتي.

وبينما تقوم المؤسسات بإضافة قيمة لزبائنها باستخدام هذه الآليات المتنوعة فسوف تبحث عن فرص لإجراء مبيعات للزبائن بواسطة البيع مثلا المتقابل. وبصرف النظر عن تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية يجب الإشارة في بداية الأمر أن تسيير أي مؤسسة تسعى دائما إلى إقامة جسور ممتدة من العلاقات مع زبائنها وخصوصا الزبائن ذوي الأهمية النسبية الكبرى، ويجب أن نعرف أن أهداف تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية تتلخص في الآتي⁽³⁾:

للحفاظ على استمرار البحث عن زبائن جدد.

للحفاظ على الزبائن الحاليين وتنمية العلاقة معهم لفترة طويلة.

للحفاظ على الاهتمام بالزبائن المربحين للمؤسسة.

للحفاظ على ولاء الزبائن للمؤسسة أطول فترة ممكنة.

للحفاظ على بناء علاقة جيدة مع الزبائن.

الفرع الرابع: المحافظة على الحوار مع الزبائن بعيدا عن الانترنت

إن التفاعل مع الزبائن يعد عنصرا هاما لبرنامج تسيير هذه العلاقة، ولتعزيز عمليات التفاعل مع الزبائن فإنه يجب على المؤسسة مراعاة ما يلي⁽⁴⁾:

للحفاظ على تدريب جميع العاملين على كيفية استخدام معلومات الزبائن لتحقيق أهداف برامج تسيير العلاقة معهم.

و البريد المباشر هو واحد من أكثر أشكال الاتصال فاعلية، حيث يمكن تكييفه بحيث يتوافق مع تفضيلات الزبون، قد يكون الهدف هنا هو توجيه حركة المرور إلى الموقع⁽⁵⁾.

(1) - سوزي صلاح مطلب الشبيل، مرجع سابق، ص 26.

(2) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 415.

(3) - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 260.

(4) - نحلة أحمد قنديل، مرجع سابق، ص 214.

(5) - Dave Chaffey, & al, Op-Cit, P 274.

إن مكونات سيرورة التسويق التفاعلي (بالعلاقات) تظهر وجود نظام تسويقي للمعلومات فعال لدى المؤسسة هو الذي يحقق لها أهدافها المشار إليها سابقا، وغايتها من خلال ذلك هو كيف تجعل الزبون وفي لها أطول ما يمكن، إن أول ملاحظة حول إشكالية العلاقة هي ذات طبيعة ثابتة، فإن الشراء والتعامل المتكرر لا يكون دائما هو الدافع الرئيسي لرسم إستراتيجية عليه، بل الثقة والتفاعل والتعهد يساهمون إلى حد ما في التفضيل، إن العوامل الثلاثة تعتمد على تدفق المعلومات بين مختلف الأطراف الذين يشاركون في سيرورة التسويق التفاعلي، ومما لا شك فيه يعطي ذلك المؤسسة فرصا جد مريحة في تلبية حاجات زبائنها، وبالتالي الحفاظ عليهم أطول ما يمكن، فوجود مثل هذه العلاقات الوطيدة بين المؤسسة وزبائنها يمنحها مناعة وقوة ضد منافسيها⁽¹⁾.

يرى الدكتورين: "يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي" أن البريد الاعتيادي هو أبلغ صيغة من صيغ الاتصال، بما أنها ذات إمكانية يمكن تطويعها وتسيير لصالح ميولات الزبائن، أن الهدف من هذا هو لدفع التدفق الإلكتروني في الموقع كما يلي⁽²⁾:

للتنافس الشبكي.

للمحاضرات الشبكية (المؤتمرات).

للترويج للمبيعات.

إذن تعتبر هذه الخطوة مرحلة مواصلة الاتصال مع الزبون بطرق الاتصال التقليدية أو باستخدام الاتصال اللاشعبي، ويكون ذلك عن طريق البريد العادي وذلك لجذب انتباه الزبون حتى في حالة عدم اتصاله بالانترنت⁽³⁾. ومن جانب آخر، إن التجارة الإلكترونية عملت على تقليل عملية الولاء بشكل عام، وذلك لأن الزبون على الانترنت لديه المقدرة بكل سهولة على التسوق ومقارنة الأسعار والتحول إلى مؤسسة أخرى، وذلك للتسهيلات التي عملتها تكنولوجيا المعلومات من سرعة البحث وقلة التكلفة، حيث أن عملية الشراء من مؤسسة أو مؤسسة أخرى تفرق بضع ثواني أو بضع نقرات بالفأرة⁽⁴⁾.

وعندما يتم إيجاد العناوين الإلكترونية خارج نطاق الشبكة فإن المشكلة الشائعة هي مستوى الأخطاء في العنوان-وعادة تصل هذه إلى نسبة مئوية من رقمين، الخطة لذلك أيضا- موظف المؤسسة يجب أن يكون مدربا أيضا على أهمية الحصول على العنوان الإلكتروني والبريد الإلكتروني بشكل صحيح وكيفية الفحص بحثا عن المعلومات غير الصحيحة في العنوان، وهدف آخر من أهداف المرحلة الثالثة الإضافية وكذلك المرحلة الرابعة هو تحسين جودة المعلومات خصوصا مما يرفد البريد الإلكتروني- وفي هذه الحالة فإن نقاط التماس اللاشعبي تحتاج لأن يتم التخطيط لها لجمعها، أن التوازن بين الاتصال الشبكي (على الخط *On line*) والاتصال اللاشعبي (*Offline*) أي المرحلة الثالثة والمرحلة الرابعة يجب تحديدها بواسطة كيفية استجابة الزبائن للقنوات الخاصة بالاتصال المختلفة⁽⁵⁾.

(1) - كربالي بغداد، مرجع سابق، ص 185.

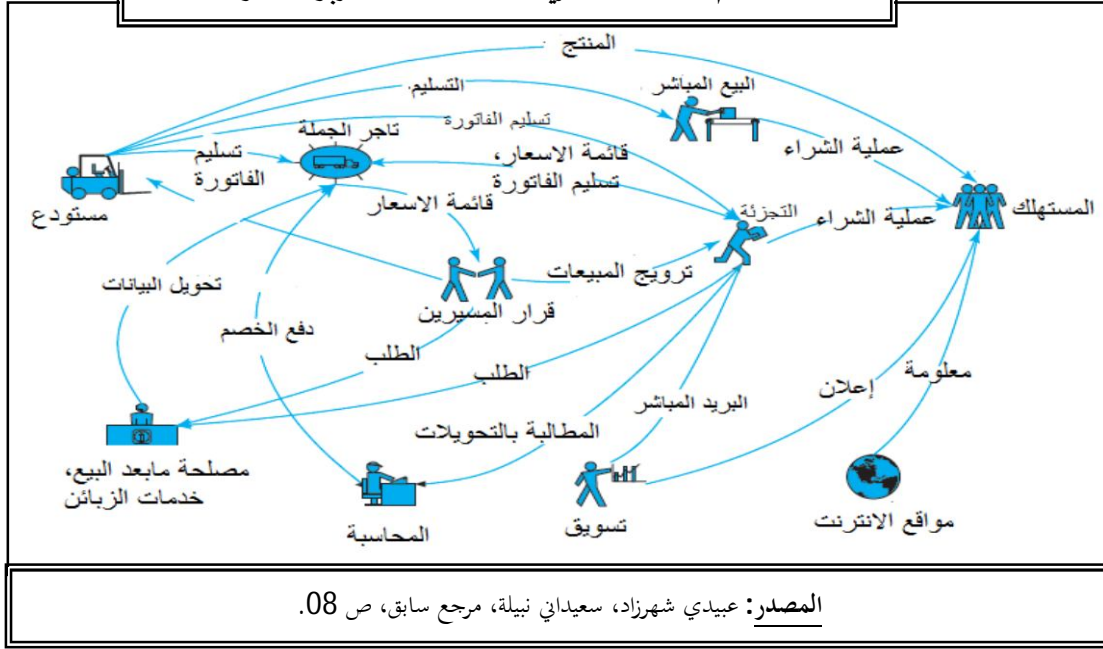
(2) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 415.

(3) - *Alhaiou, Talhat, Op-Cit, P 33.*

(4) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 125.

(5) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 415.

الشكل رقم (12-III): خريطة التفاعل بين الزبون والمؤسسة



أن تسيير العلاقات مع الزبائن إلكترونياً (*E-CRM*) تعتبر من إحدى التطبيقات لتسيير العلاقات مع الزبائن (*CRM*) بالطريق التقليدية، والتي تتضمن عمليات تخصيص التسويق للزبائن (*Personalization*) وعمليات تفصيل المنتجات والخدمات (*Customization*)، بحيث تلاءم طلب الزبون وعمليات التفاعل مع موقع الويب للمؤسسة (*Web site*)، إن على الإدارة أن تقوم بوضع الخطط التي تهدف إلى تحسين تسيير العلاقة مع الزبائن من أجل تعريف وتحقيق الأهداف، حيث أن تسيير العلاقة مع الزبائن إلكترونياً تتطلب الثقة الكبيرة بين الطرفين، لذا من المهم معرفة الزبون بشكل قوي من أجل إنشاء والحفاظ على علاقة قوية، والتي تؤدي إلى إعادة الزبائن مرة أخرى من أجل القيام بعمليات الشراء مرات عديدة⁽¹⁾.

(1) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 107.

المطلب الثاني: سلوك الزبائن وأسباب عدم الشراء عبر الانترنت

تعتبر العلاقات القوية مع الزبائن من أهم الميزات التنافسية للتفوق على المنافسين، إلا أن إنشاء موقع إلكتروني على شبكة الانترنت لا يشكل وحده أداة فعالة لتأسيس هذه العلاقات والحفاظ عليها، إذن من الضروري قبل الخوض في تفاصيل مراحل أو تطبيقات تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية بالمؤسسات الافتراضية أن نلفت النظر على العنصر الأكثر الأهمية في بيئة التسويق والمؤسسة وهي سلوك الزبائن بهدف معرفة كيف يفكر الزبون ويتصرف عند شراؤه وكيف يؤثر عليه، وفي الحقيقة فإن قرار الشراء أكثر تعقيدا نظرا لعدة عوامل ومتغيرات تربطه، ولفهم نموذج سلوك الزبون الإلكتروني لا بد من تحديد من هو الزبون

الفرع الأول: سلوك الزبائن

يدرك قادة المؤسسات بأن الوصول إلى وضع إستراتيجية شاملة للمؤسسة يتطلب بالضرورة معرفة دقيقة لمختلف الجوانب التي تمس جميع ميادين الأنشطة التي تتواجد بها مؤسساتهم، وكون الزبون هو النقطة المرجعية في وضع الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، وجب منحه حقه من الأهمية ضمن معرفة مواقفه وتطلعاته وتبين موقفه تجاه منتجات المؤسسة بشكل أحص للوصول إلى تقييم شامل يمكن من فهمها وتوضيح أسباب ودوافع إتباعه سلوك معين دون غيره، وبالتالي القدرة على اتخاذ الإجراءات الملائمة بشأنها، بهدف التأثير وتوجيه سلوك الزبون⁽¹⁾.

لقد بدأ الاهتمام بمفهوم سلوك الزبون في مطلع عقد الستينات من القرن الماضي، وتحديدًا إلى عام 1960 عندما نشرت مجلة الهارفرد للأعمال مقالة بعنوان: *(Marketing Myopia)* للأستاذ: *(Theodore Levitt)* أوضح فيها أن فهم سلوك الزبون يعد أساسيا لإرضاء حاجات الزبون، وأن هذا المفهوم أنها انحدر من مجموعة علوم مثل: علم الاجتماع، علم النفس الاجتماعي، وعلم الإنسان، ومنذ ذلك الحين أصبحت دراسة سلوك الزبون من الأولويات الأساس لأي مدخل تسويقي، لأن إرضاء الزبون هو الغاية الأساس لأية عملية تسويقية، وأن إرضاء الزبون لن يتم إلا عبر فهم ذلك الزبون والعوامل المؤثرة على قراراته بصورة صحيحة⁽²⁾.

يعتبر فهم سلوك الزبون والوصول إليه والاحتفاظ به لأطول فترة ممكنة من العناصر الأساسية لبقاء المؤسسات في ظل المنافسة العالمية، إذ لا يمكن إنكار دور بناء العلاقة الجيدة والفعالة مع الزبائن سواء أكانت هذه العلاقة في الأسواق التقليدية أم الافتراضية عبر الانترنت، كما يؤدي التواصل الدائم لتلبية حاجات الزبائن والأخذ بمقترحاتهم من خلال فهم سلوكياتهم وإشراكهم في عمليات التصميم والإنتاج. كانت هناك عدة محاولات خلال العقود الماضية من قبل باحثي التسويق لفهم سلوك الزبون في الأسواق التقليدية، وتم صياغة خلاصة أبحاثهم في عدة نماذج، حيث كان الهدف من كل هذه الدراسات فهم الطريقة التي يتم بها قرار الشراء حتى تستطيع المؤسسة التأثير على القرار من خلال الإعلان والبرامج الترويجية الأخرى⁽³⁾.

وبصورة عامة يمكن تعريف سلوك الزبون بأنه: "ذلك التصرف الذي يبرزه الزبون في البحث عن أو شراء أو استخدام السلع أو الخدمات أو الأفكار أو الخبرات التي يتوقع أنها ستشبع رغباته أو حاجاته وحسب الإمكانيات الشرائية المتاحة"، كما عرف سلوك الزبون بكونه: "ذلك الفعل الشخصي الذي يقوم في جوهره على الانتفاع والاستعمال الاقتصادي للسلع والخدمات ومتضمنة عدد من العمليات المترتبة على تحقيق القرار لذلك الفعل"، ومما سبق يمكن القول أن سلوك الزبون يمثل وسيلة يعبر من خلالها الزبون عن استجابته اتجاه عملية عرض السلعة أو

(1) - براهمي عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 45.

(2) - احسان دهش جلاب، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 204.

(3) - محمد نور صالح الجدادة، سناء جودت خلف، مرجع سابق، ص 119.

الخدمة بقصد إشباع حاجة غير مشبعة لديه، وبعبارة أخرى أن سلوك الزبون ينطوي ضمنا على مجموعة إجراءات تنتهي بعملية شراء السلعة أو الخدمة⁽¹⁾. إن الهدف الرئيسي من نموذج سلوك الزبائن هو لمساعدة البائعين والمؤسسات على فهم كيفية اتخاذ الشراء بالنسبة للزبون، حيث أنه فهمت المؤسسة ذلك فإنها ستساعد كثيرا في حث وتدعيم قرار الشراء للزبون⁽²⁾، وعادة ما يتفاعل الزبائن مع هذه التطبيقات لإتمام مراحل عملية الشراء مثل: البحث عن المعلومات والمنتجات والأسعار وطرق الدفع وترتيب تسليم المنتج وغيرها من العمليات⁽³⁾.

يوضح الشكل الموالي نموذجا طوره (Turban, & al, 2006) يبين من خلاله العناصر الأساسية لنموذج سلوك الزبون بحيث تم تعديله ليلاءم بيئة التجارة الإلكترونية، حيث يتكون نموذج من الأجزاء التالية⁽⁴⁾:

❖ **العوامل والمتغيرات المستقلة:** (لا يكمن التحكم بها - *Independent Variables*) إن العوامل التي لا يمكن التحكم بها والسيطرة عليها تمكن تصنيفها حسب الخصائص الشخصية للفرد (*Personal Characteristics*)، مثل: العمر، الجنس، التعليم، وأسلوب العيش، النواحي النفسية والمعرفة، والقيم والشخصية، وخصائص البيئة (*Environmental Characteristics*) مثل: العامل الاجتماعي والثقافي والمجتمع وعامل القضايا القانونية والمؤسسات والحكومات.

❖ **العوامل والمتغيرات المتداخلة:** (يكمن التحكم بها أو الوسيطة - *Intervening Variables*) وهي عوامل يمكن التحكم والسيطرة عليها من قبل البائع أو المؤسسات وهي مقسمة إلى قسمين هما: محفزات البيع أو منبه السوق (*Market Stimuli*)، مثل: السعر، والعلامة التجارية، والترويج والإعلانات، وجودة المنتج وتصميم المنتج وتغليفه، ونظم التجارة الإلكترونية (*EC-Systems*) مثل: الدعم السوقي، الدعم التقني، خدمة الزبائن.

❖ **العوامل المعتمدة على غيرها:** (المتغير التابع - *Dependent variables*) وهي العوامل التي تعتمد على العوامل والمتغيرات السابقة ومن خلالها يتخذ الزبون القرار أما بالشراء أو بعدم الشراء ويتخذ قرار من أين يشتري وماذا يشتري ومتى يقوم بالشراء وكم سوف ينفق على هذا الشراء.

(1) - احسان دهش جلاب، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 205/204.

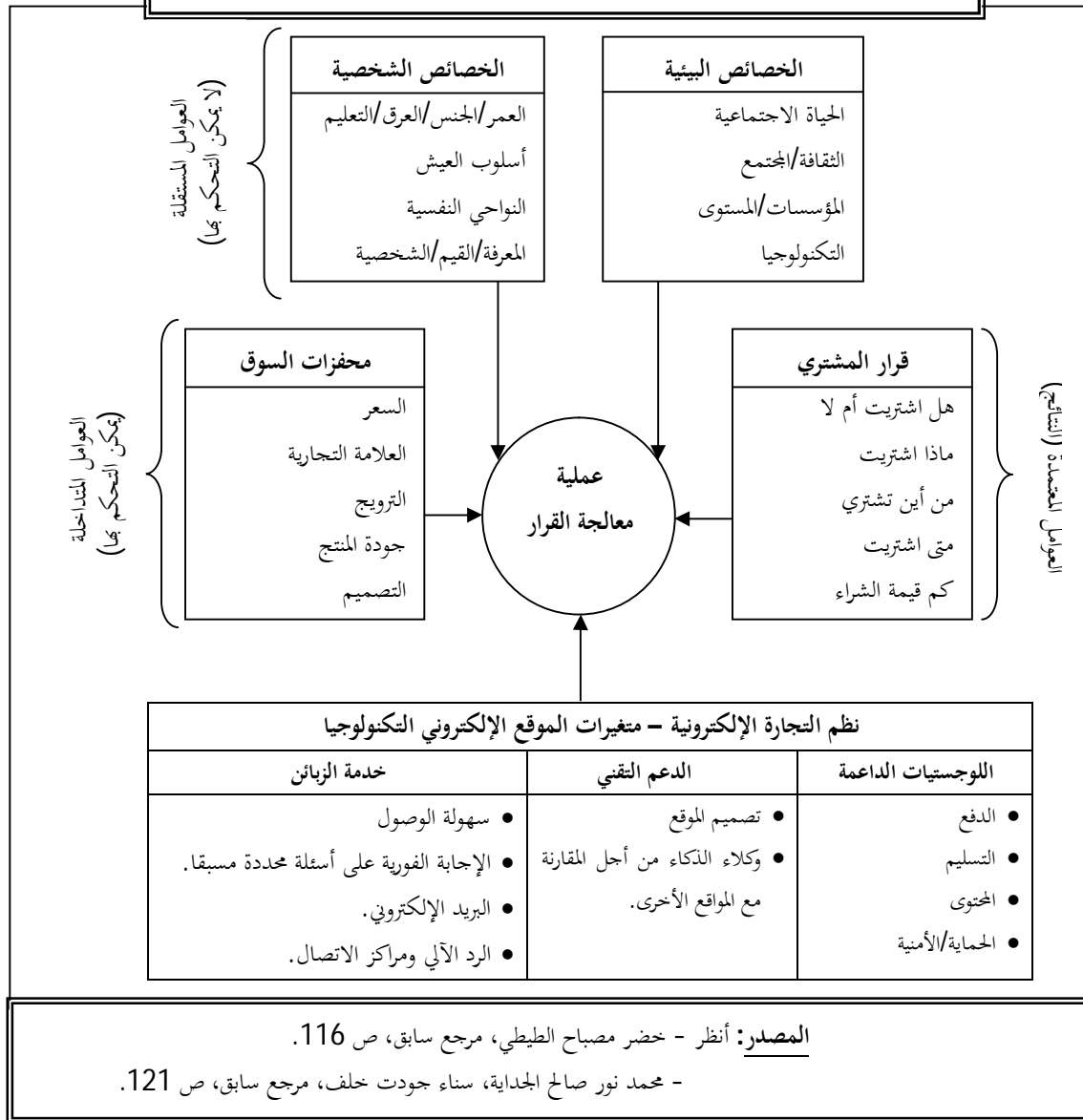
(2) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 114.

(3) - Alhaiou, Talhat, Op-Cit, P 34.

(4) - ملخص أنظر - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 115.

- محمد نور صالح الجداية، سناء جودت خلف، مرجع سابق، ص 120/119.

الشكل رقم (III-13): نموذج سلوك الزبون في التجارة الإلكترونية



المصدر: أنظر - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 116.

- محمد نور صالح الجداية، سناء جودت خلف، مرجع سابق، ص 121.

إن مهمة التسويق الحديث هو تسيير هذه العلاقة مع السوق، فالمنتجات تحضر انطلاقاً من رغبات الزبون بالرجوع إلى الدراسات الضرورية، للتعرف، لتحديد الهوية، الفهم، وتقدير حاجات الزبون⁽¹⁾، حيث يختلف الإقبال على عمليات التسوق والشراء الإلكتروني من زبون إلى آخر وذلك وفقاً للصفات والخصائص الشخصية التي يتمتع بها، وتسعى اليوم جميع المؤسسات الناجحة إلى تسويق منتجاتها (من سلع وخدمات) عبر شبكة الانترنت، أي أن الدخول إلى فضاء الأعمال الإلكترونية (الافتراضية) أصبح حلماً يراود كل مؤسسة، غير أن هناك بعض المنتجات التي تجد لها فرصة سريعة ومتاحة لتسويقها وتنفيذ الأعمال الإلكترونية بصورتها الكاملة (من إنتاج وترويج وبيع وتسليم وتحصيل مالي إلكتروني)، ومن جانب آخر فإن هناك بعض المنتجات التي لا يمكن التعامل فيها بمنهج الأعمال الإلكترونية الكاملة، ويجري الاكتفاء

(1) - Suzanne Pontier: *Marketing relationnel, Marketing transactionnel, les choix du téléachat en France*, revue française de marketing, Adetem, Paris, France, N° 165, 1997, P.55.

بترويجها على الانترنت، ومن أسباب ذلك هو أن هذه المنتجات تحتاج إلى التعامل بها عن قرب في العالم الواقعي ولا يمكن بناء قرار شرائها اعتماداً على البيانات والمعلومات التي تتوفر في العالم الافتراضي⁽¹⁾.

إن النموذج في الشكل السابق يبين ما هي العوامل التي تجري في دماغ الزبون والتي من خلالها يقرر عملية الشراء أم لا فمن العوامل على سبيل المثال عامل المستوى التعليمي والدخل يؤثران كثيراً في زيادة اتخاذ القرار بالشراء من الانترنت بشكل كبير، حيث من الملاحظ أنه كلما زادت تجربة الزبون واستخدامه للانترنت زادت كمية شرائه للمنتجات والخدمات عبر الانترنت⁽²⁾. ويعتمد هذا النموذج على إدخال نظم معلومات وبرمجيات تساعد الزبون وتسهل عليه جميع النشاطات مثل نظام دعم قرار الزبون، بتوفير المعلومات والتسهيلات اللازمة على الزبون والإجابة على استفساراته إلكترونياً، كما أن هناك عدة نماذج أخرى كنموذج دعم قرار الشراء الفوري، الذي يدعم عملية اتخاذ قرار الشراء والبحث عن المعلومات من قبل الزبون⁽³⁾.

أخيراً وبناء على العوامل السابقة يقرر الزائر (الزبون) ويتخذ القرار إما بالشراء أو بعدم الشراء ويقرر ممن يشتري وماذا يشتري ومتى يقوم بعملية الشراء وما هي قيمة المبلغ الذي سوف ينفقه في عملية الشراء، حيث هذه القرارات تعتمد على العوامل غير مستقلة (*Independent Variables*) وعلى العوامل المتداخلة (*Intervening Variables*) لذا فإن الهدف من هذا النموذج هو إيجاد الوسائل التي تحت الزبون على اتخاذ قرار الشراء بالتحكم بالعوامل المتداخلة مثل: السعر والجودة وغيرها⁽⁴⁾.

ومن هنا نستنتج أن سلوك الزبون في تنفيذ عمليات التسوق والشراء عبر الانترنت هو من القضايا المهمة التي ينبغي أن تحظى بالدراسة والتحليل وذلك حتى تتمكن مؤسسات الأعمال الإلكترونية من فهم هذا السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المرسومة⁽⁵⁾. ولا بد من القول أن دراسة سلوك الزبون تعود بالفائدة على طرفي العملية التسويقية وهما الزبون ذاته والمؤسسة الافتراضية أيضاً، حيث يستطيع المؤسسة أن تحدد بشكل دقيق احتياجات ورغبات الزبون والاستجابة لها بشكل فاعل وكفوء، وهذا ما يدفع الزبون بالمقابل أن يكون أكثر ولاء وإخلاصاً إلى المؤسسة الافتراضية ومنتجاتها⁽⁶⁾.

الفرع الثاني: أسباب عدم الشراء عبر الانترنت

يعنى التسويق المباشر بصفة أساسية بالتوجه نحو الزبون (*Customer -Oriented*) وهذا التوجه معناه المعرفة الدقيقة لحاجاته ورغباته، وهنا يطرح إشكال مهم حول نوع الحاجة التي تلبئها المؤسسة خاصة إذا عرفنا أن الحاجات هي خمسة أنواع⁽⁷⁾:

للحاجات معبر عنها (وهي ما يقوله الزبون - *Besoins Exprimés*)

للحاجات حقيقية (ما أراد أن يقوله الزبون - *Besoins Réels*)

للحاجات خفية (وهي التي لم يفكر فيها الزبون أبداً - *Besoins Latents*)

(1) - يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، ص 117.

(2) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 118/117.

(3) - محمد نور صالح الجداية، سناء جودت خلف، مرجع سابق، ص 127.

(4) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 115.

(5) - يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، ص 115.

(6) - احسان دهش جلاب، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 203.

(7) - سفيان مسالمة، مرجع سابق، ص 114.

للحاجات يحلم بها الزبون - *(Besoins Rêvés)*

للحاجات عميقة (ما يحفزها - *(Besoins Profonds)*)

يصبح من الصعب على المؤسسة أن تعرف أي نوع من الحاجات يجب أن تلبّيها، فغالبية الزبائن لا يعرفون ما يرغبون به خاصة المنتجات ذات التكنولوجيا الحديثة، لم يكن أحد من الزبائن يتوقع الطفرة السريعة التي حدثت بين الجيل الأول للهواتف العادية وأحدث طرازات الهواتف الذكية، هنا لا بد من الاعتراف بدور المؤسسات في رفع سقف رغبات الزبائن، لذا لا ينبغي تلبية حاجاتهم المعبر عنها أو الحقيقية بل يجب مساعدتهم على معرفة ما يحتاجونه فعلا، والمؤسسات لا تخلق الحاجات وإنما تعرض وسائل لتلبيتها.

يكون فهم سلوك الزبون صعبا بدرجة كافية للمؤسسات التي تسوق داخل حدود دولة واحدة، أما بالنسبة للشركات التي تعمل في العديد من الدول فيمكن أن تكون فهم احتياجات الزبائن، وخدمتها رهيبا، رغم أن من الممكن أن يكون للزبائن في الدول المختلفة بعض الأشياء المشتركة، إلا أن قيمهم، ومعتقداتهم وسلوكياتهم عادة ما تختلف بشدة، ويجب أن يفهم المؤسسات العالمية مثل هذه الاختلافات، ويضبطوا منتجاتهم، وبرامج تسويقهم طبقا لها⁽¹⁾.

ومن العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار بالشراء هي العوامل البيئية (*Environmental Variables*) حيث هناك العوامل الاجتماعية، والتي إما أن تحثهم على الشراء أو تمنعهم من الشراء، ومن الأمثلة عليها الموضة حيث يقوم العديد من الزبائن بالشراء بناء على الموضة وبناء على حث الأصدقاء له إما عبر الانترنت في غرف الدردشة، أو من خلال الحياة الاجتماعية اليومية، وأيضا من عوامل البيئة العوامل الثقافية والمجتمع، حيث تختلف عمليات الشراء حسب الموقع الجغرافي الذي يعيش فيه الزبائن، فالذي يسكن في الريف أو الصحراء لا يمكن أن يشتري نفس السلع أو الخدمات كالذي يسكن في المدينة، كما أن المتسوقين العرب عبر الانترنت لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يقوموا بشراء نفس السلع التي يشتريها الصينيون على سبيل المثال⁽²⁾.

هذه المعلومات تحتاج المؤسسات لاستخداماتها بغرض التسيير الإلكتروني لعلاقات الزبائن، نظرا لوجود علاقة ارتباط بينها وبين التسوق والإقبال عليه بدرجة عالية عبر الانترنت، وهناك ما يسمى إحصائيات التجارة الإلكترونية التي تشمل على العديد من المواقع مثل (*Business2.com*)، وبينت هذه الإحصائيات أنه كلما زادت خبرة الزبون في التسويق عبر الانترنت كلما زادت الرغبة لديه بالشراء عبر هذه المواقع، وتفيد هذه المواقع الإحصائية معرفة ما يشتري الزبائن عبر المواقع ولماذا لا يشترون⁽³⁾.

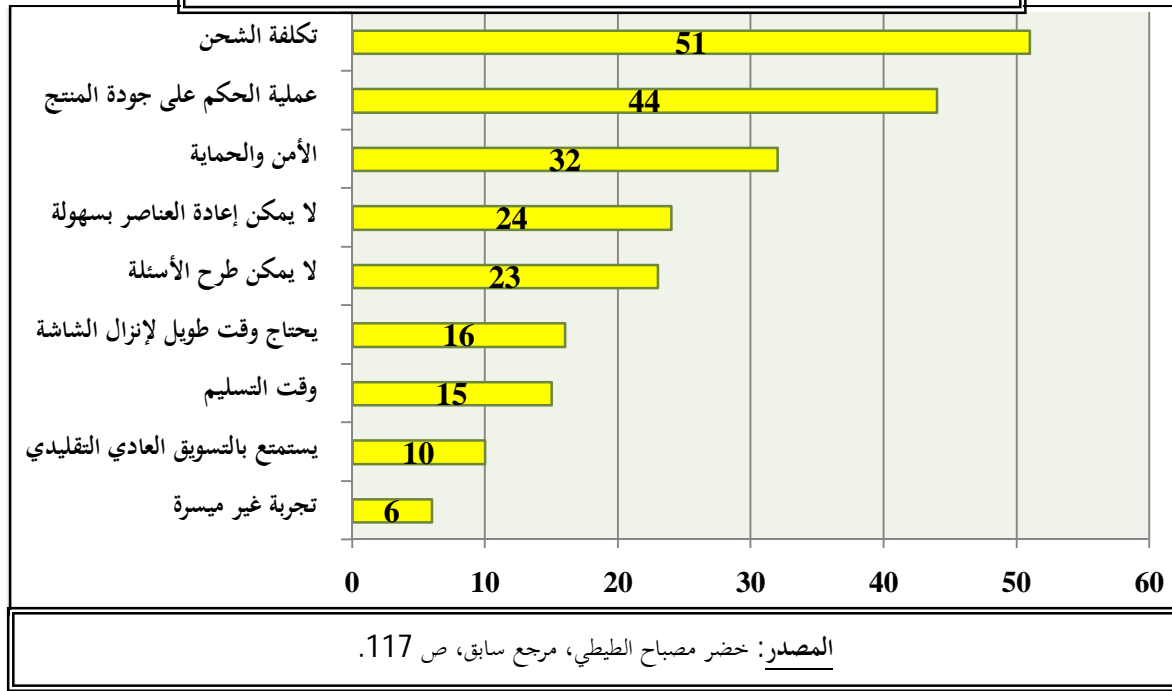
وفي دراسة قام الباحث (*Timkin, 2002*) تبين أن العامل الرئيسي الذي يمنع الكثير من الشراء عبر الانترنت هو تكلفة الشحن والتسليم (51%)، تليها القلق من جودة المنتج (44%)، ونسبة منهم يمتنعون عن الشراء من الانترنت بسبب القضية الأمنية (32%) مثل: الخوف من الاحتيال أو السرقة، والشكل الموالي يبين هذه الدراسة:

(1) - فليب كوتلر، جاري أرمسترنج، مرجع سابق، ص 336.

(2) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 117/116.

(3) - محمد نور صالح الجداية، سناء جودت خلف، مرجع سابق، ص 127.

الشكل رقم (III-14): أسباب عدم الشراء من الانترنت



كما أنه هناك عوامل أخرى تؤثر في عملية الشراء للزبون مثل القضايا القانونية، حيث قد يمنع القانون من امتلاك السلع التي قد تضر بالأمن أو بالأعراف الموجودة في قطر ما، ومن الناحية الأخرى هناك عوامل يمكن التحكم بها وتساعد وتحت الزائر (الزبون) على عملية الشراء مثل السعر والعلامة التجارية فالزبائن قد يشترون منتجات ليست ضرورية لهم وذلك بسبب تدني سعرها ومثلها مثل الإعلانات وعمليات الترويج، حيث أن بعض الزبائن من يفضلوا شراء منتجات رائجة ولها دعاية قوية بغض النظر عن جودتها⁽¹⁾.

نقطة أخرى في غاية الأهمية تجدر الإشارة إليها وهي أن الزبون أصبح عالميا أو كونيا وكذلك إلكترونيا، حيث تختلف اتجاهات الثقافات نحو الخصوصية، كما تختلف القوانين المرتبطة بأمن وسرية المعلومات وبيانات الزبائن، لذا يجب على المؤسسات البحث عن معايير وأساليب أفضل لتحقيق أمن المعلومات إضافة إلى السرعة والمرونة في توفير السلع والخدمات، ولتعريف على الزبائن ينبغي على المؤسسة الافتراضية الإجابة على الأسئلة التالية⁽²⁾:

للـ هل مؤسسة على معرفة بزبائنها، وما هي حاجاتهم المحددة؟.

للـ كيف تتغير حاجات زبائنها، وإلى أي مدى ستتغير مستقبلا؟.

للـ من هم منافسوها ومن أين سيدخلون؟.

للـ ما هي أفضل مجموعة زبائن لديها، وما هي أكثر المنتجات تفصيلا عندهم؟.

للـ هل استطعت توقع احتياجات زبائنها الحاليين والمستقبليين؟.

إن الإجابة الصحيحة والدقيقة على الأسئلة السابقة ستجعل المؤسسة في موقع مريح، من أجل فهم الحاجات المستقبلية والتركيز عليها من أجل إشباعها بشكل أفضل. لأن هذه العوامل والعوائق تمثل جزءا من مخاطر الشراء عبر الاتصال، وبالإضافة إلى هذه المشاكل نجد الصعوبات

(1) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 117.

(2) - سفيان مسالمة، مرجع سابق، ص 114/115.

المتعلقة بالبعد الجغرافي، مخاطر الدفع الإلكتروني، عدم احترام الحياة الشخصية للزبون، وعدم توفر السرية ...، وكما نعلم فإن المخاطر المدركة متغير هام في التسويق يتضمن أبعاداً عدة⁽¹⁾، والجدول الموالي يوضح ذلك*:

الجدول رقم (III-6): المخاطر المدركة للشراء بصورة عامة	
أبعاد الخطر	تعريف
الخطر المالي	خطر فقدان المال
الخطر التقني أو الوظيفي	عدم قيام المنتج بوظيفته
الخطر الفيزيولوجي	عدم الرضى عن الذات
الخطر الاجتماعي	خيبة أمل تجاه الآخرين
الخطر المادي	مرتبط بالتأمين الاجتماعي
الخطر المرتبط بالوقت	الوقت المستغرق في شراء المنتج وخطر هدر الوقت في حالة الخطأ
المصدر: كاترين فيو، مرجع سابق، ص 49.	

على سبيل المثال، في الولايات المتحدة حيث يأكل معظم الناس طعام الحبوب بانتظام في وجبة الإفطار، تركز: "كيلوج - Kellogg" تسويقها على متابعة الزبائن ليختاروا العلامة التجارية "كيلوج" بدلا من العلامة التجارية للمنافس، لكن في فرنسا حيث يفضل معظم الناس: "الكرواسان والقهوة" كوجبة الإفطار، أو لا يتناولوا وجبة إفطار بالمرّة، يحاول إعلان "كيلوج" أن يقنع الزبائن ببساطة أنهم يجب أن يتناولوا طعام الحبوب في الإفطار، لأنه وجبة إفطار أخف وأكثر قيمة غذائية، وتشمل عبواتها تعليمات خطوة بخطوة عن كيفية إعداد طعام الحبوب⁽²⁾.

ولذا إن دراسة سلوك الزبائن عبر الانترنت هي غالبا ما تجري في عملية تفاعلية بين الطرفين مما تسمح بالاتصال الشخصي بين الزبون والبائع، مما تؤدي إلى تزويد المؤسسات بإمكانيات هائلة لفهم الزبائن والسوق والعملية التنافسية، وتساعد المؤسسات على تحسين منتجاتهم وخدماتهم بما يتلاءم مع احتياجات الزبائن حسب رغبتهم، وأيضا هذه الدراسات تستطيع أخبار المديرين ومتخذي القرار في المؤسسات ما هي أفضل المنتجات المطلوبة والأكثر شعبية، وما هي المنتجات التي أصبحت غير شعبية ولا أهمية لها⁽³⁾.

(1) - كاترين فيو، مرجع سابق، ص 49.

* - لمزيد من الشرح يمكنك ترجع: كاترين فيو: التسويق الإلكتروني، ترجمة وردية راشد، ص 50.

(2) - فليب كوتلر، جاري أرمسترنج، مرجع سابق، ص 337.

(3) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 111/110.

المطلب الثالث: تطبيقات تسيير علاقات الزبائن إلكترونياً عبر دورة الشراء في المؤسسات الافتراضية

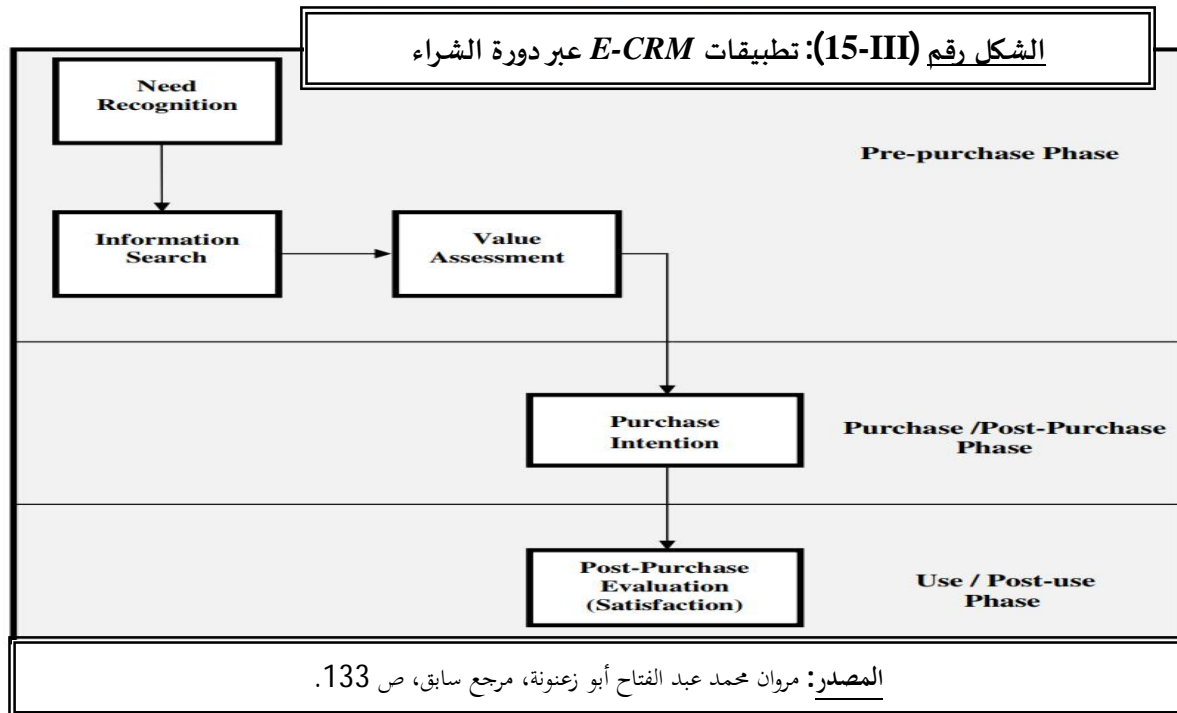
وضح (Solomon) أن عملية الشراء قرار يعتمد على ثلاث مراحل: ما قبل الشراء، والشراء، وبعد الشراء، والزبون يحتاج لأنشطة مختلفة في كل عملية من هذه المراحل، ويفاضل الزبون دوماً بالقيمة العائدة من عملية الشراء بعد إتمام عملية الشراء نفسها، ويشير (Khalifa) إلى وجود إطار للتمييز باستخدام تسيير علاقة الزبائن الإلكترونية ضمن دورة الشراء في المؤسسات الافتراضية تتألف من ثلاث مراحل: ما قبل البيع، البيع، التفاعلات ما بعد البيع⁽¹⁾، بينما قسمها (Ross, 2005) إلى مرحلة التسويق ومرحلة البيع ومرحلة الخدمة والدعم والتي هي تقابل مرحلة ما قبل الشراء ومرحلة الشراء ومرحلة ما بعد الشراء.

إن تطبيقات تسيير علاقة الزبائن الإلكترونية ضرورية وحيوية لتسيير العلاقة مع الزبائن على الانترنت عبر دورة الشراء، وعلى المؤسسة الافتراضية أن تحسن استغلال تطبيقات تسيير علاقة الزبائن الإلكترونية في كل مرحلة لتحقيق رضا الزبون، فكل مرحلة مطلوبة لعمليات التخصيص حسب حاجة الزبون والتفاعل معه، وبدون هذه الخصائص لا يمكن تحقيق تسيير العلاقات مع الزبائن على الانترنت⁽²⁾، فإن سلوك الزبون هو عبارة عن خطوات متتالية بل هو عبارة عن قرار يتكون ويتجزأ إلى ثلاثة أجزاء، وهي على النحو التالي⁽³⁾:

للمرحلة الأولى: قرار ما قبل الشراء

للمرحلة الثانية: قرار الشراء

للمرحلة الثالثة: قرار ما بعد الشراء



(1) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 132/131.

(2) - سوزي صلاح مطلب الشبيل، مرجع سابق، ص 26.

(3) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص 95.

فكل مرحلة من عملية الشراء يكون للزبون احتياجات مختلفة عن المراحل الأخرى يتم تلبيتها عن طريق خصائص تسيير علاقة الزبائن في مراحل الشراء المختلفة، وفي المقابل تكون تسيير علاقة الزبائن الإلكترونية مصممة لخدمة هذه المجالات الثلاثة، وهي توفير المعلومات لمرحلة ما قبل الشراء، وتوفير خدمات التجارة الإلكترونية، وتقديم الدعم وخدمات ما بعد البيع.

الفرع الأول: مرحلة ما قبل الشراء (Pre-purchase Phase)

في المرحلة الأولى من (E-CRM) يجب توفر مهام متعلقة بأنشطة ما قبل الشراء كسجّل الدخول والانتساب بالعضوية للموقع الإلكتروني، والبحث عما يحتاجه الزبون في الموقع وجمع البيانات، ويعتبر (Anderson and Kerr, 2001) إن المرحلة الأولى من تسيير علاقة الزبائن الإلكترونية هي إعطاء المعلومات للزبائن والحصول على المعلومات من الزبائن للتعرف على ميولهم وأذوقهم أكثر⁽¹⁾. كما شدد (Chaffey et al., 2003) وآخرون على إبراز أهمية ميزات تسيير العلاقات مع الزبائن (E-CRM) في التأثير على اكتساب الزبائن عبر الانترنت والاحتفاظ بهم، وأكدوا أن الإستراتيجية الرئيسية لتسيير علاقات الزبائن الإلكترونية في المؤسسة الافتراضية هي الحصول زبائن جدد أو لجذب الزبائن الحاليين إلى الموقع باستخدام الطرق العروض الترويجية ومحركات البحث ووجود البوابات الإلكترونية التي تتيح للزبون الدخول لمواقع أخرى من خلال الموقع وذلك حتى يعود الزبون مجددا للموقع الإلكتروني للمؤسسة، ويرى (Ross, 2005) أن المؤسسات يمكن أن تفوز بالزبائن من خلال إضفاء طابع شخصي على الاتصال بينها وبين الزبون، وتخصيص عرض المنتج والخدمة وفقا لرغباتهم واحتياجاتهم⁽²⁾. وتقسم هذه المرحلة إلى ما يلي⁽³⁾:

مرحلة الحاجة الى توضيح (Need Recognition)

حيث أن الزبون يواجه عدم توازن بين حاجته والوضع الحقيقي لحياته وحاجاته، وهنا يكمن دور المسوق بأن يبين للزبون بأنه بحاجة ماسة إلى منتج معين أو خدمة ومن ثم يقنعه بالقيام بعملية الشراء.

مرحلة البحث عن المعلومات (Information Search)

بعد عملية اقتناع الزبون بضرورة شراء منتج معين أو خدمة معينة تأتي مرحلة البحث عن المزيد من المعلومات عن المنتجات أو الخدمات، وأيضا البحث عن المؤسسة المناسبة التي ينبغي الشراء منها، وهنا يكمن دور المؤسسات بالترويج لمنتجاتها عبر الانترنت وبصورة قوية، بحيث تظهر منتجاتها واسم المؤسسة عندما يبدأ الزبون بالبحث عن المعلومات.

مرحلة تقييم الخيارات (Evaluation of Alternative)

بعد عملية البحث سوف يجد الزبون العديد من الخيارات، فتبدأ عملية المقارنة من حيث الجودة والسعر وطريقة خدمة الزبون والاتصال وخدمة ما بعد البيع، فكل هذه العوامل تؤثر في قرار الزبون باختيار المؤسسة التي سوف يقوم بالشراء منها.

وأشار (Engel et al, 1990) إلى أن مرحلة ما قبل الشراء تتسم بضرورة البحث وتبادل المعلومات حول المنتج أو الخدمة، فهي تتضمن أنشطة مثل البحث عن المعلومات وتقييم البدائل، ويرى (Feinberg & al, 2002) أن هذه المرحلة يجب أن تتضمن وجود محرك بحث

(1) - سوزي صلاح مطلب الشيبيل، مرجع سابق، ص 27.

(2) - Alhaiou Talhat, Op-Cit, P 35.

(3) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 119.

فعال على الموقع وسهل الاستخدام حتى يتمكن الزبائن من البحث عن المعلومات التي يودون الحصول عليها، وأن يكون هناك خريطة للموقع تبين أقسامه وأن يقدم الموقع إمكانية التخصيص لكل زبون وحسب الذوق الشخصي إن أمكن ذلك.

ووضح كل من (Liu & al, 2008) و (Wang and Hurg, 2004) أهمية تصميم الموقع الإلكتروني بطريقة ملفتة واستخدام ألوان متناسقة وجذابة، وأعرب (Posselt & Gerstner, 2005) أنه يجب أن يتميز الموقع الإلكتروني بسهولة الاستخدام والبعد عن التعقيد وسهولة الوصول للمعلومة وأن يراعي أن تكون أسعار المنتجات معقولة وتتميز بالشفافية، وأشار كل من (Khalifa and shen, 2005) و (Wang and Hurg, 2004) إلى ضرورة اللجوء إلى العروض الترويجية وبرامج الولاء في هذه المرحلة. كما أشار (Chaffey et al., 2003) إلى أهمية برامج الولاء في هذه المرحلة مثل ميزة تجمع نقاط على كل عملية شراء والحصول على خصومات نقدية والكوبونات التشجيعية عند عملية الشراء. ويرى الباحثون إنه يجب في هذه المرحلة توفر برنامج يضم عدة بنود من معلومات وافية وعروض ترويجية وخصومات وغيرها للوصول إلى ارتياح ورضا الزبون في مرحلة ما قبل الشراء حتى نُحِثه على أخذ قرار الشراء، على سبيل المثال قسم (Khalifa and shen, 2005,2009) مرحلة ما قبل الشراء إلى عدة عناصر (تخصيص الموقع، إعطاء المعلومات للزبون، وجود قنوات بديلة، برامج تعزيز الولاء، القدرة على البحث في الموقع)، وبعد استعراض دراسات⁽¹⁾:

(Khalifa and shen, 2005;2009; Lee and Joshi, 2006; Cheung and Lee, 2005; Wang and Hurang, 2004)

تم اعتماد الأبعاد التالية لأغراض دراسة تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية عبر مرحلة ما قبل الشراء في المؤسسات الافتراضية: "تصميم الموقع الإلكتروني، إمكانية البحث في الموقع الإلكتروني، برامج تعزيز الولاء".

لـ تصميم الموقع الإلكتروني: يعد تصميم موقع المتجر الإلكتروني أحد عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني، وهو عنصرا مهما وحيويا، وتوسعي المؤسسة إلى تحقيق زيارات الزبائن إلى موقع الويب وتعظيم حجم هذه الزيارات من خلال الأنشطة التسويقية الخارجية، ومن هنا تبرز أهمية تصميم الموقع الإلكتروني إذ أنه كلما كان الموقع جذابا كانت القدرة على استقطاب الزبائن والمحافظة عليهم أكبر⁽²⁾. إن تصميم مواقع الانترنت يشمل الكثير من المهارات والتخصصات المختلفة في إيجاد وصيانة هذه المواقع، وتشمل مجالات تصميم مواقع الانترنت الرسم وتصميم الواجهة، وتحتاج إلى برمجية مميزة، كما أن القائم على تصميم هذه المواقع يجب أن يكون ذا خبرة، ويستخدم مصطلح تصميم مواقع الانترنت عادة لوصف عملية التصميم المتعلقة بواجهة عرض الموقع⁽³⁾.

وعند التصميم يجب الأخذ بعين الاعتبار أن يكون محتوى الموقع هادفا وواضحا، وأن يكون مختصرا وموجزا من خلال النصوص والعبارات والصور والرسومات المستخدمة صغيرة الحجم لكي يتم تحميل وفتح الصفحات بسرعة وهذا يعد حافزا إيجابيا للزبائن، كما يجب تحديد الخطوط المستخدمة وتحديد الألوان وما مدى تناسق هذه الألوان وما ارتباطها بطبيعة الموقع ومنتجاته ورسالته، وأخيرا يجب أن يكون الموقع واضحا سهل الاستخدام (فيه إرشادات لأجل الوصول الوجهة التي يريد الزبون) بعيدا عن التعقيد حتى يستطيع أي زبون مهما كانت ثقافته أن يستخدم هذا الموقع بدون أي معوقات⁽⁴⁾.

(1) - سوزي صلاح مطلب الشبيل، مرجع سابق، ص 28.

(2) - يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، ص ص 216/215.

(3) - مزغيش جمال، مرجع سابق، ص 335.

(4) - Lee-Kelley & al, Op-Cit, PP 239/240.

في هذا السياق، يمكن أن يكون لتصميم المواقع الإلكترونية دورا بارزا في عملية التسويق، فالمصمم يجب عليه عند تصميمه أن يحدد ما يصلح للسوق المستهدف، كما يمكن تحديد الفئة العمرية، وكذلك يمكن تحديد ثقافة الفئة المستهدفة، هذه الأخيرة يجب أن تلعب دورا في تصميم المواقع و يجب أن يكون المواقع الإلكترونية الخاصة بالمؤسسة قادرة على تعريف الزبائن بالخدمات المقدمة من قبلها، كما يجب أن يكون هناك أفكار جديدة لتصميم المواقع الإلكترونية المتعلقة بالمؤسسة لأجل التميز وكسب ولاء الزبائن⁽¹⁾.

للإمكانات البحث في الموقع الإلكتروني: يجب أن يكون موقع الانترنت سهل الوصول إليه عبر محركات البحث، سواء من خارج الموقع باستخدام محركات البحث أو ما شابه، أو من قبل مستخدمي الموقع، إذ يمكنهم تحديد موقع الويب المناسب والتنقل في صفحات الموقع لاكتشاف واسترجاع مصادر المعلومات ذات الصلة، وعند تصميم الموقع يجب الأخذ بالحسبان سهولة المعلومات الموضوعية، كما يجب أن يتميز بسهولة استرجاعها، والمقدرة على التعديل، وتمثيل البيانات، وواجهة الموقع، والفهرسة للويب⁽²⁾. إذن يجب على جميع مواقع المؤسسات الكبيرة أن توفر أداة بحث ويجب أن يكون محرك البحث نفسه ذو قدرات عالية حتى تعيد للزبون المزيد من المعلومات لما طلب البحث عنه، وأن يكون سهل الاستخدام وسريعا فإما أن يساعد الموقع الزبائن عن إيجاد ما يريدونه وإلا سوف يتوقفون عن اعتماد موقع المؤسسة كمورد للمعلومات⁽³⁾.

للبرامج تعزيز الولاء: وهي تهدف إلى زيادة الزبائن وولائهم نحو الخدمة المقدمة، وذلك من خلال بناء الوعي وتحسينه من وجهة نظر الزبائن، وزيادة قاعدة الزبائن، ومنح حق العضوية لأكثر عدد ممكن من الزبائن وذلك من خلال المواقع الإلكترونية، كما يمكن كسب ولاء الزبائن من خلال التعريف بالفوائد التي يجنيها الزبون جراء ولاءه للمؤسسة⁽⁴⁾. إن برامج تعزيز الولاء هي نظام متكامل لتسويق الأعمال التي تهدف إلى جعل الزبائن أكثر ولاء عبر تطوير علاقات شخصية معهم، كما أشار (Khalifa and shen, 2005,) و (Chaffey et al., 2003) إلى أهمية برامج الولاء في هذه المرحلة (مرحلة ما قبل الشراء)، ومن هذه الميزات الحصول على نقطة على كل عملية شراء، وبناء على تجميع هذه النقاط، يمكنهم الحصول على مكافأة أو خصومات نقدية وفوائد أخرى⁽⁵⁾.

كما يجب العمل لأجل كسب ولاء زبائن المؤسسة، وذلك من أجل الكثير من الإجراءات، إذ يجب التنوع في الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة، حيث أن عملية التنوع تساعد المؤسسة على تحقيق المزيد من الولاء وبالتالي المزيد من الأرباح، فإذا أرادت المؤسسة أن يحقق إشباعا و رغبات وحاجات الزبائن المتنوعة يجب عليه تحسين الخدمة إليهم والتعرف على متطلباتهم واحتياجاتهم وبالتالي إشباعها، وتستطيع المؤسسة أن تقوم باستخراج هذا المعدل لفترات نصف سنوية أو رابعة أو شهرية وغير ذلك، كما يمكن استخراج هذا المعدل لكل خدمة مقدمة من قبل المؤسسة، كما تستطيع إدارة المؤسسة أن تقوم بعمل مقارنة لهذا المعدل في سنة معينة مع سنة أخرى أو مقارنة هذا المعدل مع المؤسسات أخرى منافسة، ومعرفة مدى ولاء الزبائن⁽⁶⁾.

(1) - مزغيش جمال، مرجع سابق، ص 335.

(2) - المرجع نفسه، ص 336.

(3) - سوزي صلاح مطلب الشيبيل، مرجع سابق، ص 29.

(4) - Alhaiou, Talhat, Op-Cit, PP 12/13.

(5) - سوزي صلاح مطلب الشيبيل، مرجع سابق، ص 30.

(6) - مزغيش جمال، مرجع سابق، ص 337.

الفرع الثاني: مرحلة الشراء (Purchase/Post-Purchase Phase)

إن تطبيقات تسيير علاقة الزبائن الإلكترونية في هذه المرحلة لها تأثير على قرار الزبون لاستكمال معاملة الشراء عبر الانترنت⁽¹⁾، حيث وبعد عملية تقييم الخيارات سوف يقوم الزبون باختيار المنتج أو الخدمة التي ينوي شرائها من أحد المؤسسات المتوفرة، بحيث تتم عملية الشراء وإجراء عملية الدفع (*Payment*) والتنسيق من أجل التسليم (*Delivery*) وخدمة الصيانة والضمان وغيرها⁽²⁾.

ناهيك عن دعم الأنشطة المرتبطة باختيار المنتجات مثل التسويق المقارن وإصدار الأوامر بطلبات الشراء، وهناك مجموعة من المواقع التي تقدم خدمات مقارنات الأسعار، والمؤسسة تنظر إلى وجودها في تلك المواقع على أنه تسويق لها ولمنتجاتها ويساعدها على الوقوف في مواجهة منافسيها. يستند نموذج قرار الشراء عبر الانترنت في كافة مرحله النموذج العادي، ولكنه يندمج فيه نظم معلومات وبرمجيات تساعد الزبون وتسهل عليه جميع النشاطات في المراحل الخمسة مثل: نظام دعم قرار الزبون بتوفير المعلومات والتسهيلات اللازمة على الزبون، والإجابة على جميع استفساراته إلكترونياً، كما أن هناك عدة نماذج أخرى كنموذج دعم قرار الشراء الفوري، الذي يدعم عملية اتخاذ قرار الشراء والبحث عن المعلومات من قبل الزبون⁽³⁾.

كما أشار (*Ross, 2005*) إلى أهمية وجود كتالوج يعرض فيه المنتجات مع أسعارها ومواصفاتها، ووجود خاصية البيع عن طريق مزاد إلكتروني، حيث تعد أحد الأوجه الأساسية للأعمال الإلكترونية، وأسلوب المزادات يجري بموجبه بيع المنتجات من سلع وخدمات، عند السعر الذي يقبل به كل زبون والمؤسسة، وباستخدام هذا الأسلوب تقوم المؤسسة بتصريف الفائض من إنتاجها في ظل عدم توازن العرض والطلب، وهناك مواقع كثيرة تقيم مزادات الانترنت أو تستضيفها ومن هذه المواقع (المؤسسات) موقع: "*Ebay*" في هذا الموقع يجري يومياً افتتاح 35000 مزاد على الأقل ويلتقي الزبائن والمؤسسات في هذا الموقع دون تدخل الموقع في عمليات التخزين والشحن، ويكتفي الموقع بتقاضي نسبة محددة عن كل صفقة تعقد من خلال الموقع، وهذه النسبة تتراوح عادة بين: "1.5-5%"، موقع: "*Priceline*" هذا الموقع متخصص بصورة كبيرة في بيع تذاكر الطيران للزبائن الذين يرغبون في السفر في اللحظات الأخيرة (أي دون حجز مسبق)، وما يقوم به الزبون هو الدخول إلى موقع المؤسسة على الانترنت (مؤسسة الافتراضية)، ويقوم بتسجيل اسمه ورقم بطاقة الائتمان الخاصة به واسم البلد الذي يرغب في السفر إليه، والسعر الذي يرغب في دفعه في مقابل الحصول على تذكره السفر، وبعد ذلك يقوم الموقع بالاتصال فوراً مع مجموعة من مؤسسات الطيران ذات العلاقة، ويجيب على طلب الزبون خلال ساعة على الأكثر⁽⁴⁾.

وأشار (*Cheung and Lee, 2005*) إلى أنه من خلال خصائص (*E-CRM*) في هذه المرحلة يمكن منح الزبائن زيادة في الشعور بالأمن لأداء صفقاتهم عبر الانترنت، كما أشار (*Liu & al, 2008*) إلى أهمية عامل الأمن والخصوصية التي تؤثر على قرار الزبون إلى إجراء معاملات الشراء عبر الانترنت ومن ثم يجب توفر بعض خصائص (*E-CRM*) في هذه المرحلة للحد من أي مخاطرة وتوفير الثقة الكافية في الشراء الإلكتروني، وعلى سبيل المثال قسم (*Khalifa and shen, 2005,2009*) ميزات تسيير العلاقات مع الزبائن (*CRM*) في الشراء الإلكتروني إلى عدة عناصر وهي: "تخصيص المنتج حسب الحاجات الشخصية وأساليب الدفع وشروط الشراء والتسويق المقارن وديناميكية

(1) - *Alhaiou, Talhat, Op-Cit, P 36.*

(2) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 119.

(3) - محمد نور صالح الجداية، سناء جودت خلف، مرجع سابق، ص 127.

(4) - يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، ص... ص 203...207.

التسعير"، كما قسمها (Liu & al, 2008) إلى عناصر وهي: "كفاءة المعاملات، سرعة الاستجابة، الأمن والخصوصية، تنوع طرق الدفع"⁽¹⁾. وبعد استعراض دراسات:

(Khalifa and shen, 2005, 2009; Lee and Joshi, 2006; Cheung and Lee, 2005; Wang and Hurang, 2004)

تم اعتماد الأبعاد التالية لأغراض دراسة تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية (E-CRM) في مرحلة الشراء: "الخصوصية الأمان، طرق الدفع".

للأمان والخصوصية: هي قدرة الموقع على حماية المعلومات الشخصية للزبائن، ومنع وصول الأشخاص الغير مخول لهم بالوصول لهذه المعلومات، وتعتبر الخصوصية أحد عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني الأساسية، ويقصد بها حق الزبائن والجماعات والمؤسسات في تحديد نوع وكمية وكيفية وتوقيت استخدام البيانات والمعلومات التي تخص الزبائن والجماعات والمؤسسات من قبل المواقع الإلكترونية⁽²⁾.

علاوة على ذلك، سلط (Liu et al, 2008) الضوء على أهمية عامل الأمان والخصوصية الذي يؤثر على قرار الزبون بالشراء وإجراء معاملة عبر موقع المؤسسة على الانترنت، ولذلك يجب أن تقدم مواقع المؤسسات الافتراضية بعض ميزات E-CRM في هذه المرحلة لتقليل أي مخاطر محتملة وإعطاء الزبائن الثقة الكافية، ومن المهم أن يشعر الزبون بأن الانترنت طريقة بسيطة وآمنة وموثوقة لإجراء المعاملات.⁽³⁾ يعد أمن وسرية المعلومات التي تجرأ من تبادل بين المؤسسة والزبون (عند إبرام صفقة ما من صفقات الأعمال الإلكترونية) من القضايا المهمة جدا والضرورية لنجاح هذه المؤسسة، ولذلك فإن مسألة أمن وسرية البيانات (وخصوصا المالية) هي من المسائل التي تستحوذ على اهتمام المختصين في مجال الأعمال الإلكترونية عبر الانترنت، حيث تؤثر في تقبل بعض الزبائن لفكرة التسويق عبر الانترنت بشموليتها، خاصة أن عملية التبادل الإلكتروني تحتاج إلى الحصول على بعض البيانات عن الزبائن مثل الاسم، والنوع، والجنسية والعنوان وطريقة السداد ورقم بطاقة الائتمان وغيرها، وبسبب عمليات التخريب والسرقة التي يمارسها لصوص الانترنت، فقد وجدت العديد من التطبيقات التكنولوجية مثل التشفير (Encryptions) وبروتوكول الطبقة الآمنة (Secure Socket Layer-SSL)، وقد قامت مؤسسة: "Netscape" بتطوير بروتوكول: "SSL" واستخدمه في متصفحها من أجل دعم الجانب الأمني للانترنت، وجرى إدراج هذا البروتوكول أيضا ضمن نظم مزودات شبكة الويب، والذي يعمل على تشفير الصفحة بعد أن يملأها الزبون بالبيانات والمعلومات المطلوبة ويجري إرسالها باستخدام المتصفح بصورة آمنة ويجري فك التشفير وتحليل الترميز بعد أن تصل إلى الجهة المطلوبة بعيدا عن عبث الآخرين⁽⁴⁾.

لذلك يجب أن يستخدم الموقع الإلكتروني تكنولوجيا آمنة وليست كل مواقع التسوق على الانترنت آمنة، ولمعرفة ما إذا كان الموقع آمن أم لا فإنه يجب النظر إلى بداية عنوان الموقع، فإن عنوان الصفحة الآمنة يبدأ بـ (https) بدلا من (http) ويظهر متصفح الانترنت عادة صورة قفل صغير أو مفتاح عند الدخول إلى الصفحة الآمنة في أسفل يمين الشاشة كما هو مبين في الشكل التالي⁽⁵⁾:

(1) - سوزي صلاح مطلب الشيبيل، مرجع سابق، ص ص 31/30.

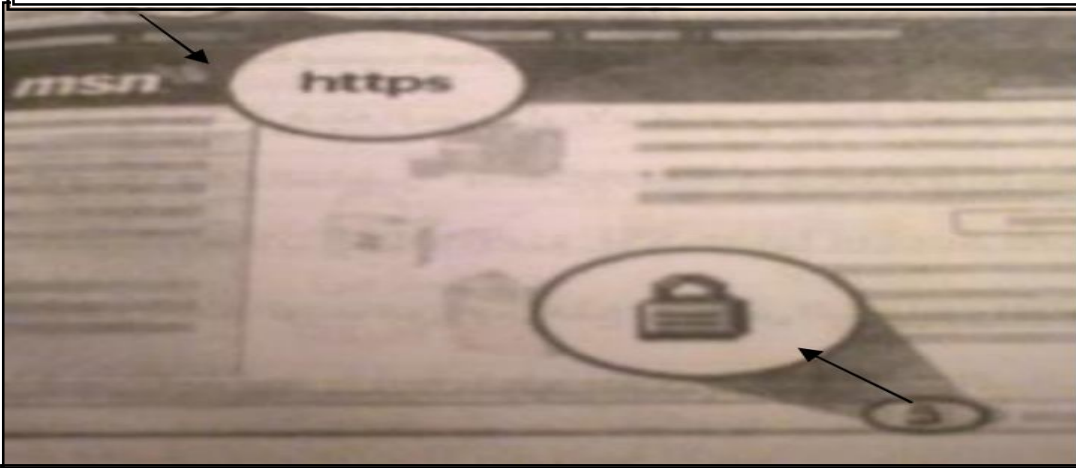
(2) - لحو سامية، راوية حناشي، مرجع سابق، ص 08.

(3) - Alhaiou, Talhat, Op-Cit, P 37.

(4) - يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، ص...ص 363..369.

(5) - سوزي صلاح مطلب الشيبيل، مرجع سابق، ص 32.

الشكل رقم (III-16): مثال عن موقع يستخدم "Https" في العنوان ورمز القفل في موقع آمن



المصدر: سوزي صلاح مطلب الشبيل، مرجع سابق، ص 32.

أن البنية التحتية للتشفير بالمفتاح العام هي عبارة عن طريقة ومكونات لبنية تحتية، وتطبيقات تستخدم لتأمين عمليات الدفع الإلكتروني، وإجراء المعاملات المختلفة بشكل آمن وموثوق عبر الانترنت، حيث بهذه الطريقة يمكن أن يتم إتاحة مفتاح للجميع عبر الانترنت ليتم استخدامه للتشفير أو استعادة النص الأصلي أي فك التشفير، حيث أيضا تستخدم طريقة التشفير بالمفتاح العام في التوقيعات الإلكترونية وإصدار شهادات التحقق الرقمي في مختلف تطبيقات التجارة الإلكترونية عبر الشبكات، حيث تعتبر طريقة التشفير بالمفتاح العام أساس الكثير من التطبيقات المختلفة عبر الانترنت⁽¹⁾.

لـ **طرق الدفع:** يستطيع الزبون بالمؤسسات الافتراضية في عالم التجارة الفيزيائية المحاسبة على مشترياته بإحدى الطرق سواء الكاش أو استخدام الشيكات البنكية أو باستخدام بطاقات الائتمان الشخصية، ولكل طريقة من هذه الطرق مجالها المتعارف عليه بين الزبائن، فعند المحاسبة في المطاعم مثلا تتم المحاسبة عادة بواسطة الكاش، بينما في مجال دفع الفواتير بين التجار يتم التعامل بواسطة الشيكات البنكية، وعند شراء الأجهزة الكهربائية من المحلات فإنه تتم عادة باستخدام بطاقات الائتمان، السؤال المطروح الآن: "كيف يمكن للزبائن أن يدفعوا ثمن مشترياتهم الإلكترونية التي تتم عبر الإنترنت؟" "هل يمكن استخدام الطرق نفسها عبر الانترنت مع العلم أن استخدام الشيكات الورقية يمكن أن تجعل العملية بطيئة جدا وغير فعالة أو مكلفة أحيانا⁽²⁾.

لقد أصبحت الانترنت أداة أساسية للمعاملات المالية التي تجري بين الزبون ومؤسسات الافتراضية، وهناك مجموعة من المتطلبات التي ينبغي مراعاتها في المعاملات المالية عبر الانترنت، أهمها⁽³⁾:

1. ضرورة توفير ضمانات كافية وأدلة وافية وعلى نطاق واسع بأن المعاملات المالية عبر الانترنت هي تعاملات آمنة، ولن تتعرض إلى انتهاكات إجرامية.

2. توافر الإمكانيات التكنولوجية التي تكفل إنشاء البنية التحتية الآمنة.

(1) - خضر مصباح الطيبي، مرجع سابق، ص 232.

(2) - محمد نور صالح الجداية، سناء جودت خلف، مرجع سابق، ص 231.

(3) - يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، ص 366/365.

3. ضرورة استخدام ميكانيكية سهلة في تقديم الأعمال الإلكترونية، بحيث يجري إدراك هذه السهولة من جانب الزبون على أنها في مستوى سهولة الميكانيكيات الأخرى المستخدمة على الأقل أو أكثر سهولة.
4. وجوب تحقيق الثقة بين كل الأطراف المشاركة في التعاملات المالية عبر الانترنت، وضرورة أن تنتهي بنجاح ضمن المدى الزمني المتوقع.
5. القدرة على التعلل مع الحجم المتوقع من الزبائن والتعاملات المالية عبر الانترنت، إذ أن زيادة هذا الحجم وعدم قيام المتجر الإلكتروني بتوفير الإجراءات والوسائل والأدوات اللازمة لمواجهة هذه الزيادة يؤدي إلى حدوث إرباك ومشكلات تكنولوجية، ويؤدي إلى رفع مستوى التكاليف اللازمة.

ولقد لجأت المؤسسات الافتراضية إلى الدمج بين التوجه نحو الأعمال الإلكترونية وتكنولوجيا الانترنت والحاسوب الحديثة، لغرض تحقيق بيئة أعمال إلكترونية فاعلة وآمنة.

إذن يفضل وجود عدة طرق للدفع بحيث يختار الزبون منها ما يلائمه عن طريق بطاقة الائتمان، الدفع عند الاستلام أو النقود الإلكترونية، ويرى (Obie, 2000) أن وجود عدة طرق دفع على الموقع الإلكتروني للمؤسسة بحيث يختار منها الطريقة المناسبة له تزيد من نسبة المبيعات على الموقع وتزيد من ثقته بالموقع الإلكتروني للمؤسسة، كما يشير (Liu & al, 2008) في دراسته إلى أهمية وجود عدة طرق للدفع وأثره على رضا وولاء الزبون للمؤسسة وموقعها الإلكتروني⁽¹⁾.

كما أكد (Khalifa and shen, 2005, 2009) على أهمية **تعليم الزبون** ويتعلق الأمر بالتوجيهات المقدم بشأن كيفية إجراءات شراء المنتج أو الخدمة ومعايير تقييمها⁽²⁾. في هذا السياق تسعى المؤسسات الحديثة (المؤسسات الافتراضية) لإعداد الزبون وتثقفه من خلال المهارات والمفاهيم المتعارف عليها في الحياة اليومية، وذلك لأجل تحقيق أقصى قدر من الارتياح واستغلال الموارد، وتعليم الزبون يشمل تعريفه حول مختلف السلع الاستهلاكية والخدمات والأسعار، ويمكن تخصيص (موقع، مجلة) لتزويد الزبون بالمعلومات التي تفيده، كما تشمل تقارير عن المنتجات أو خدمات، ومن أجل حماية مصلحة الزبون يجب تثقفه في حقوقه، وهي تشمل ستة حقوق أساسية وهي: السلامة والمعلومة الدقيقة والاختيار والسمعة والتعويض وتثقف الزبون، إذ تهتم المؤسسة بتعليم الزبون المحتمل أو الزائر حول المنتج أو الخدمة وتثقفه حول هذا السوق، ولماذا يجب على الزبون أن يختار مؤسسة هذه وليس المنافسين ودائما تعطيه محتوى ممتاز موثوق عن الخدمة أو عن مواضيع متعلقة فيمكن أن يكونوا زبائن جدد محتملين⁽³⁾.

الفرع الثالث: مرحلة ما بعد الشراء (Use/Post-use Phase)

في هذه المرحلة (الأخيرة) يتم اختيار المنتج من قبل الزبون، وقياس مدى جودته، وعند حصول أي مشكلة يتم قياس مستوى خدمة الزبون في المؤسسة وهي مهمة جدا قد تجلب السمعة الجيدة أو السيئة للمؤسسة⁽⁴⁾. وتعتبر تجارب الزبائن الإيجابية بعد الشراء (بعد إجراء المعاملات الشراء) عاملا مهما في نجاح أي مؤسسة، لذلك ينبغي النظر إلى كل معاملة على أنها نقطة انطلاق نحو بناء علاقة مستمرة مع الزبائن، وأن أفكار الزبائن ومعايير تقييمهم في مرحلة ما قبل الشراء تختلف عن تلك الموجودة في مرحلة ما بعد الشراء، ويعتقد (Smith & Chaffey, 2005) أن استخدام تكنولوجيا الانترنت والمواقع الإلكترونية للمؤسسة له العديد من المزايا والإمكانات الكبيرة لإرضا الزبائن في شكل دعم

(1) - سوزي صلاح مطلب الشبيل، مرجع سابق، ص 33.

(2) - Alhaiou, Talhat, Op-Cit, P 37.

(3) - مرغيش جمال، مرجع سابق، ص 336.

(4) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 120.

عبر الانترنت على الموقع الإلكتروني والتواصل المباشرة بالزبائن، لذلك، وكما اقترح كل من (Kotler and Armstrong, 2004) تحتاج المؤسسات إلى تشجيع الزبائن لمناقشة المشاكل التي تواجههم، واستخدام ملاحظاتهم لتحسين كل من المنتجات والخدمات، وتقديم الدعم الكافي لهم للوصول إلى رضا الزبون في مرحلة ما بعد الشراء، بينما يدعم (Khalifa and shen, 2005) وجود ميزة حل المشاكل حيث يمكن للزبائن حل مشاكلهم مع المنتجات أو الخدمات بأنفسهم بمساعدة وظائف معينة (المساعدة الذاتية) تكون على الموقع عن طريق الاتصال المباشر⁽¹⁾.

إن وظائف (E-CRM) في هذه المرحلة يجب أن تكون متصلة بخدمات ما بعد البيع، وحل مشاكل الزبائن، ومن جهة أخرى توفير خاصية تتبع أمر الشراء، ويؤيد (Feinberg & al, 2002) وجد مساحة مخصصة في المواقع الإلكترونية، حيث يستطيع الزبون كتابة الشكاوي فيها ووجود ميزة الإجابة عن الأسئلة الأكثر شيوعاً للزبائن، ويعتقد (Otim and Grover, 2006) بضرورة وجود إمكانية تتبع أمر الشراء عبر الموقع الإلكتروني للمؤسسة من وقت الشراء إلى وقت التسليم، وضرورة تسليم المنتج في الوقت المحدد ووجود خدمات دعم الزبائن، وبعد استعراض دراسات⁽²⁾:

(Khalifa and shen, 2005;2009; Lee and Joshi, 2006; Cheung and Lee, 2005; Wang and Hurang, 2004)

تم اختيار الأبعاد التالية لأعراض دراسة تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية (E-CRM) في مرحلة ما بعد الشراء: "تتبع أمر الشراء، التسليم في الوقت المحدد، خدمات دعم الزبائن".

للتتبع أمر الشراء: بعد إبرام الصفقة يصبح الموقع وسيلة يستخدمها الزبون لمتابعة تطور طلبته، وفي النطاق طورت المؤسسات الخاصة للبريد السريع ومؤسسات النقل العالمي (Danzas) خدمات (Tracking) الطرود من نوع: "DHL, FedEx أو UBS" واستخدام "Tracking" الذي يتم عبر الهاتف بصورة خاصة من طرف المؤسسات، وجعل الانترنت هذه الخدمة التي تتوفر مجاناً على العديد من المواقع التجارية الموجهة إلى الزبائن، فمثلاً عندما يقدم زبون طلبية على موقع "Amazon" يمنح له رقم "Tracking" يسمح له بمتابعة طرده، كما يسمح الموقع "Dell" بالمتابعة الفورية للطلبية⁽³⁾. إذن هي قدرة الزبون على تتبع وتعقب الطلبية أو أمر الشراء مرحلة بعد مرحلة لحين التسليم، وأشار (Khalifa and shen, 2009) أن هذه الميزة ستساعد في تعزيز العلاقة بين الزبون والمؤسسة لأنها ستجعله أكثر تفاعلاً، ويتم إعطاء الزبون رقم للشحنة أو الطلبية يستطيع من خلال خاصية تتبع أمر الشراء وإدخال رقم الشحنة لمعرفة مكان وجودها في الوقت الحالي، ومتى سيتم تسليمها للزبون، ويؤكد (Kim & al., 2008) في دراسته الأثر الإيجابي لخاصية تتبع أمر الشراء على ولاء رضا الزبون للمؤسسة، وسنورد المثال التالي للموقع: "أرامكس الأردن - aramex.com" على وجود خاصية تتبع أمر الشراء فيه⁽⁴⁾.

(1) - Alhaiou Talhat, Op-Cit, P 38.

(2) - سوزي صلاح مطلب الشيبيل، مرجع سابق، ص 34.

(3) - كاترين فبيو، مرجع سابق، ص 330.

(4) - سوزي صلاح مطلب الشيبيل، مرجع سابق، ص 34.

الشكل رقم (III-17): موقع يوفر خاصية تتبع أمر الشراء

* المصدر: موقع مؤسسة أرامكس

*- أرامكس *aramex*: هي من كبرى المؤسسات لقطاع النقل الدولي السريع في أسواق منطقة الشرق الأوسط وغيرها من الاقتصاديات الناشئة، توفر "أرامكس" مجموعة واسعة من الخدمات التي تشمل حلول النقل السريع والشحن والخدمات اللوجستية الشاملة، وتسيير سلسلة التوريد والتجارة الإلكترونية، وخدمات تسيير المعلومات والسجلات، بدأت أعمالها عام 1982 في الأردن، ثم تطورت لتصبح مؤسسة نقل في الشرق الأوسط وشبه القارة الآسيوية، وحققت "أرامكس" نمواً كبيراً سريعاً حتى أصبحت اليوم علامة تجارية مرموقة، تتميز بمخدماتها المتخصصة وحلولها العالمية المبتكرة، وتتخذ "أرامكس"، المدرجة في سوق دبي المالي، من دولة الإمارات العربية المتحدة مقراً رئيسياً لعملياتها، حيث تستفيد من موقع الدولة الذي يمثل حلقة وصل بين الشرق والغرب، مما يمكنها من توفير حلول لوجستية مخصصة في أي مكان حول العالم فضلاً عن الوصول إلى قاعدة متنامية من الزبائن من المؤسسات والأفراد في المنطقة والعالم، في يناير (كانون الثاني) من عام 1997، كانت "أرامكس" أول مؤسسة تأسست في العالم العربي تطرح أسهمها للتداول في بورصة "ناسداك" في "نيويورك"، في يونيو من عام 2005 أدرجت أرامكس أسهمها في سوق دبي المالي تحت اسم المؤسسة العربية الدولية للخدمات اللوجستية "أرامكس" فيما يتم تداول أسهمها في السوق من خلال الرمز *ARMX*.

لـ **التسليم في الوقت المحدد**: وتعد هذه المرحلة أساسية فخلالها يتم الاتصال المادي الوحيد بين الزبون المؤسسة، ويأخذ الزبون هذه الخدمة بعين الاعتبار لتقييم الجودة الشاملة للموقع⁽¹⁾. أن تسليم المنتجات في الوقت المحدد بين المؤسسة والزبون له أثر إيجابي في إزالة الشكوك وعدم الموثوقية في التسويق الإلكتروني عبر الانترنت، فذلك يدعم الثقة في الموقع الإلكتروني ويعطي الزبون الشعور بالراحة ويشجعه على الشراء من نفس الموقع في المرات القادمة، كما أشار (Liu & al, 2008) أن تسليم المنتجات في الوقت المحدد عامل حاسم من عوامل رضا الزبون وأنه يعزز التجربة الإيجابية في الشراء من الموقع الإلكتروني⁽²⁾.

لـ **خدمات دعم الزبائن**: تتطلب مواكبة الأعمال عبر الانترنت توفير خدمات لدعم الزبون وخصوصا تلك التي تعقب عملية البيع والشراء، ويمكن تقسيم هذه الخدمات إلى نوعين أساسيين هما⁽³⁾:

1- خدمات دعم دائمة (ONG oing Support Services) هي خدمات تقدمها المؤسسات الافتراضية بصورة دائمة ومستمر، بسبب حاجة الزبائن المستمرة للحصول عليها، ومن هذه الخدمات:

لـ التبادل المستمر للبيانات والمعلومات، وتوفير التسهيلات والوسائل اللازمة لتحقيق ذلك.

لـ الإعلان عن الإصدارات الجديدة ذات العلاقة بالمنتجات/الخدمات.

لـ تزايد الزبون بالبيانات والمعلومات حول المنتجات والخدمات الجديدة، وهذا يقود إلى تحفيزه على التسوق والشراء.

لـ الملاحظة والمراقبة المستمرة لمستوى رضا الزبون عن المنتجات والخدمات المؤسسة.

2- خدمات حسب الحاجة (مؤقتة) لدعم الزبون، (وهي خدمات داعمة للزبون)، وهذه الخدمات غالبا ما تكون بعد انجاز عملية البيع والشراء، ومن هذه الخدمات:

لـ الإجابة على استعلامات وأسئلة الزبون حول أساليب وشروط شحن البضاعة المشتراة.

لـ خدمة استرجاع البضاعة المباعة لأسباب كثيرة (مثل التلف أو عدم مطابقة المواصفات....).

لـ تقديم تقارير إلى الزبون حول أخطاء وعيوب في المنتج (من أجل تجاوزها أو إعادة السلع المشراة).

لـ الإجابة على استعلامات وأسئلة الزبون حول بعض القضايا الفنية والتقنية في المنتج (لاستخدامه بالصورة الصحيحة).

من جانب آخر، فإن المؤسسة الافتراضية تسعى إلى بيع منتجاتها وخدماتها بجودة عالية، وهذا يؤدي إلى تقليل تكاليف هذه الخدمات الداعمة، وهناك خدمة إجابات الأسئلة الأكثر تداولاً (Frequently Asked Questions - FAQs) بحيث تشير الدراسات أن نحو 80% من المكالمات التليفونية التي يتم تلقيها عبر مراكز الاتصال هي من نوعية الأسئلة الأكثر تداولاً، وبالتالي فإن وضعها على الموقع وجمعها في مكان واحد يفيد في تقديم خدمة متميزة للزبائن بتكلفة محدودة⁽⁴⁾.

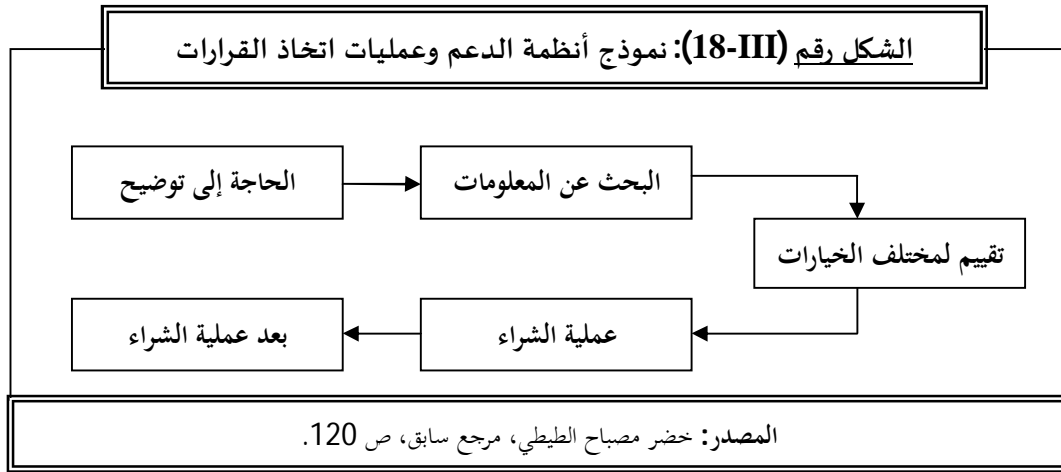
إذن تتكون تطبيقات من خمس مراحل أساسية، بحيث تتميز كل مرحلة بمجموعة من النشاطات المختلفة كما هو مبين الشكل التالي، وهناك من يعتمد على مرحلة سادسة وهي مرحلة إعادة الشراء:

(1) - كاترين فبيو، مرجع سابق، ص 331.

(2) - سوزي صلاح مطلب الشبيل، مرجع سابق، ص 35.

(3) - يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، ص 114/115.

(4) - سوزي صلاح مطلب الشبيل، مرجع سابق، ص 35.



تعتبر هذه المراحل المرشد العام لفهم عملية اتخاذ قرار الشراء، وليس من الضروري تسلسل هذه المراحل أو المرور بها جميعاً عند الشراء، ليأتي هنا دور المؤسسة على تحفيز الزبون وإخراجه من حالة عدم التوازن من حيث توضيح حاجته لشراء منتج أو خدمة معينة وجعل هذه الحاجة حافزاً ودافعاً للشراء، وبعد أن توضح الحاجة لمنتج أو خدمة معينة يبدأ الزبون بالبحث وتجميع المعلومات عن البدائل المتوفرة لإشباع حاجته، حيث يتوجب التفريق هنا بين قرارين: ماذا ستشتري ومن ستشتري، ويمكن لهذين القرارين أن يكونا معاً أو منفصلين، وفي هذه المرحلة يدخل تأثير الترويج والإعلان والنشرات الدعائية والجماعات المؤثرة على قرار الشراء، ويبدأ الزبون بالبحث على شبكة الانترنت (المؤسسات الافتراضية) على المواقع التي توفر له المعلومات عن المنتج أو الخدمة المراد شراؤها مثل: (*Mysimon.com, Buyerindex.com, Shpping.com*)، عند ذلك يصبح لدى الزبون عدة بدائل ويبدأ بتقييمها ومناقشتها ووضع المعايير المناسبة لعمليات التقييم، ومن ثم يقتنع الزبون بأحد البدائل ويتخذ قرار الشراء الذي يترتب عليه عمليات الدفع والاستلام والضمانات والكفالات المطلوبة، ويبدأ الزبون بتقييم المنفعة التي تم الحصول عليها بعد عملية الشراء التي تولد لديه درجة الإشباع والرضا عن تلك المنتج أو الخدمة والعمل على تكرار شرائها إذا حققت التوقعات⁽¹⁾.

ونظراً إلى هذه المراحل نجد أن المرحلة الأولى هي عبارة عن تفكير ومقارنة وتقييم لما هو معروض علينا وعمليات مشاوره، في حين إن المرحلة الثانية هي مرحلة القيام الفعلي بالشراء والتي يتم زيارة أماكن الشراء للقيام بعملية الشراء، في حين إن المرحلة الثالثة هي ما بعد الاقتناء وهي مرحلة تكون فيها السلعة أو الخدمة قد استعملت فعلياً ويتم التقييم لها لمعرفة فيها إذا كان قرار الشراء صائباً أو غير صائب⁽²⁾.

(1) - محمد نور صالح الجداية، سناء جودت خلف، مرجع سابق، ص 126.

(2) - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص 95.

المبحث الرابع: إستراتيجية تصميم موقع الإلكتروني لتسيير علاقات الزبائن الإلكترونية

لقد نتج عن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبالأخص تكنولوجيا الانترنت نوع حديث من المؤسسات اصطلاح على تسميتها المؤسسات الافتراضية، والمؤسسات الرقمية الالكترونية التي لا تكون مرتبطة بأي موقع جغرافي، وهذا يعني أن هذه المؤسسات بإمكانها التواصل مع الزبائن والموردين وحتى المنافسين وكذلك توزيع منتجاتها وتقديم خدماتها من خلال الشبكات الانترنت، وهدفها الأساسي هو تأمين وتقديم منتجاتها وخدماتها بمنتهى السرعة والأريحية بالنسبة للزبون والموظف من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقدرات والموارد البشرية. ونتيجة لذلك، ظهرت المتاجر الإلكترونية الافتراضية والتي تعد شكل متطور وحديث للمتاجر التقليدية التي تعودنا عليها من قبل، ويندرج هذا المتجر الإلكتروني في سوق افتراضية إلكترونية "E-market" وبالنسبة للزوار والزبائن فقد يتعامل ويتفاعل معهم بصورة إلكترونية أيضاً، فلا حاجة في المتجر الافتراضي الرقمي للأثاث والتجهيزات والديكور، إلا إذا اعتبرنا أن التصميم الإعلاني للموقع هو شكل من الديكور لهذا المتجر (خلفية شاشة، صور متحركة، موسيقى...)، وفي الواقع يختلف المتجر الإلكتروني كثيرا عن المتجر التقليدي في مضمونه وحقيقته وطريقة تعاملاته فهو يهدف لممارسة مهنة تجارية (بيع وشراء للسلع والخدمات وتبادل المعلومات والأموال) ويمكن أبعد من ذلك. وأهم ما يميز المتجر الإلكتروني عن المتجر التقليدي هو عالميته، لأن زوار وزبائن الإنترنت هم من جميع أنحاء العالم في حين أن أغلب المتاجر التقليدية هي محلية ضمن الدولة أو فقط ضمن المدينة، إذن، ومن خلال المتجر الإلكتروني يحاول التاجر خلق الزبونية وتطويرها. لذا سنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على المتجر الإلكتروني أو الافتراضي وكيفية تحديد المراحل الرئيسية لإنشائه، وكيف تدعم المؤسسة من خلال هذا الموقع الافتراضي خدماتها للزبون؟

المطلب الأول: خطوات للترويج لموقع الإلكتروني وخصائصه

تتفاعل المؤسسات مع الزبائن الحاليين والمحتملين عبر قنوات متعددة، ويتم هذا التفاعل عبر التلفزيون أو الهاتف المحمولة أو عبر شبكة الانترنت ومحلات البيع بالتجزئة، وهذه القنوات المتعددة تسمح للمؤسسات بالتعرف على خصائص الفئة المستهدفة، وعلى الإدارات التسويقية في هذه المؤسسات أن تقوم باختيار مزيج مناسب من عناصر الاتصال التسويقي لتكوين رسالة ذات فعالية عالية وقادرة على تحقيق رغبات الزبون، كما أن المواقع الإلكترونية أصبحت اليوم الشغل الشاغل للكثير من الزبائن، فالمواقع التي تتميز بالتنوع فإنها تجذب العديد من الزبائن⁽¹⁾.

الفرع الأول: التحضير للتسويق والترويج لموقع (المتجر) الإلكتروني

تمارس المؤسسات أنشطتها أعمالها في بيئة إلكترونية وذلك عبر شبكة الانترنت من خلال موقع الويب (Web Site) أو ما يسمى كذلك بالمتجر الإلكتروني، وقد ينظر إلى هذا الموقع من الناحية التسويقية من عدة زوايا هي⁽²⁾:

للـ موقع الويب كجزء أو أداة النشاط الترويجي.

للـ موقع الويب كقناة توزيعية.

(1) - مرغيش جمال، مرجع سابق، ص 337.

(2) - سفيان مسالمة، مرجع سابق، ص 103.

للموقع الويب كجزء من عملية التغليف وتوظيف المنتج، فالموقع قد يقوم مقام الغلاف الجذاب.

وتخصص المؤسسات الناجحة قسما خاصا يكون مسؤولا على عملية إدارة الموقع الإلكتروني، ويعتبر تصميم موقع المتجر الإلكتروني أحد أهم عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني، حيث تسعى المؤسسة الافتراضية من خلاله إلى تحقيق مجموعة من الأهداف على غرار معرفة الاحتياجات الحقيقية للزبائن وتلبيتها بسرعة وكفاءة عالية. عند افتتاح محل تجاري في سوق تقليدي يحتاج الأمر إلى مساحة مكانية على الأرض، وتخطيط ودراسة لهذا الموقع من الناحية الجغرافية ومدى ارتباطه بالخدمات الضرورية والكثافة السكانية المحيطة بالمكان، ولكن عند تأسيس موقع تجاري على شبكة الانترنت التي تحتوى على الملايين من المواقع التجارية فقد حدد خبراء التسويق الخطوات التالية لتأسيس موقع على الانترنت وهي⁽²⁾:

1. الأهداف: (Goals) من أهداف الموقع التجاري على الانترنت ما يلي:

للم تغطية احتياجات الزبائن بعد معرفتها.

للم إظهار المعلومات المطلوبة من الزبائن.

2. الزبائن: (Customers)

للم معرفة عدد الزبائن ومدى تواجد أسواق جديدة للمنتجات تبدو أكثر تفتحا.

للم المناطق الجغرافية والشرائح السوقية التي سيتعامل معها الموقع.

للم وضع أكثر من لغة على الموقع لسهولة مخاطبة الزبائن حسب جنسياتهم.

للم وضع مواقع مختلفة للدول.

3. التكلفة: (Cost) وضع الموازنة الخاصة بتكاليف إنشاء الموقع وتكاليف تشغيله وصيانته وتحديثه.

4. إدارات المؤسسة: (Management) إشراك إدارات المؤسسة في عملية تأسيس الموقع التجاري للمؤسسة.

5. المتصفحين: (Users) تحديد الحدود التقنية للمتصفحين وتحديد الوسائط المتعددة التي تؤمن الصوت والصورة بشكل جيد.

6. المحتويات: (Contents) وضع قائمة بمحتويات الموقع وعلاقتها بالزبائن المطلوبين كمرحلة أولية ثم تعديل هذه المحتويات مع تزايد

عدد الزبائن.

7. اسم الموقع: (Site) اختيار اسم الموقع ويفضل أن يكون صغيرا ورمزيا ومعبرا لسهولة التداول والتصفح.

8. التأكيد: (Sure) التأكد من فعالية صلات البريد الإلكتروني للموقع وسهولة الوصول إليه.

9. المؤسسة المصممة: (Designer) اختيار مؤسسة خاصة بتصميم المواقع وتقديم خدمات منتظمة له.

10. التسويق: (Marketing) تسويق الموقع من خلال الإعلان عنه في مواقع إعلانية أخرى على الانترنت بشكل محلي أو دولي،

وذلك حسب فئة المتصفحين المطلوب اجتذابها والأسواق الراد اختراقها.

يبدأ النجاح في موضوع التسويق الإلكتروني بالنجاح في تصميم الموقع الإلكتروني والمحافظة الدائمة على تطويره، وإن الدور الرئيسي للموقع

هو أن يتم تحويل زائريه إلى زبائن دائمين، وبالتالي يجب العمل على الموقع بعناية فائقة ابتداء من تصميم الشكل الخارجي لأنه المؤثر الأول في

(2) - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص ص 81/80.

الزائر إن كان سيستمر في الإطلاع على باقي تفاصيل الموقع، ومن النصائح التي يجب التذكير بها البساطة في التصميم. وعلى كل فإن الأمر يتطلب وجود تجهيزات معينة يمكن إظهارها في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-7): استثمارات المخصصة لإقامة موقع ويب		
الاستثمار	وصف الاستثمار لموقع الويب البسيط	وصف الاستثمار لموقع الويب المحترف
المعدات	- حاسوب للاتصال والتحديث. - مموج كهربائي <i>Onduleur</i> . - محمول <i>Modem</i> . - خط هاتفي <i>RTC</i> . - وسائل الحفظ <i>Outils de sauvegarde</i> . - ماسح ضوئي <i>Scanner</i> . - آلة تصوير رقمية <i>Appareil photo numérique</i> .	- حاسوب موزع <i>Web</i> ذو طاقة مقبولة. - حاسوب موزع للتراسل <i>Messagerie</i> . - مموج كهربائي <i>Onduleur</i> . - جهاز موجه <i>Modem</i> . - محمول <i>Modem conversateur</i> . - خط متخصص <i>LS</i> . - جهاز ربط شبكي <i>Hub</i> . - أسلاك توصيل <i>Câbles RG45</i> . - موصلات <i>Connecteurs RJ45</i> . - وسائل حفظ <i>Outils de sauvegarde</i> . - ماسح <i>Scanner</i> . - آلة تصوير رقمية <i>Appareil photo numérique</i> .
البرامج	- برنامج إبحار (ملاحة) <i>Navigateur</i> . - برنامج توليد صفحات <i>HTML</i> . - برنامج معالجة الصور البيانية. - برنامج لإدارة قواعد المعطيات. - برنامج لإدارة محل افتراضي. - برامج أخرى حسب الضرورة.	- برنامج موزع ويب <i>Serveur web</i> . - برنامج إبحار (ملاحة) <i>Navigateur</i> . - برنامج توليد صفحات <i>HTML</i> . - برنامج لمعالجة الصور البيانية. - برنامج لإدارة قواعد المعطيات. - برنامج لإدارة محل افتراضي. - برامج أخرى حسب الضرورة.
الخدمات	- اشتراك بخدمات الإنترنت لدى موزع <i>FAI/ISP</i> . - تسجيل النطاق (.com). - تأجير حيز لدى مستضيف مواقع. - الإعلان عن الموقع بشتى الوسائل.	- اشتراك سنوي بخدمات الإنترنت لدى <i>ISP/FAI</i> . - اشتراك سنوي لدى البريد <i>PTT</i> لكراء <i>LS</i> . - تسجيل النطاق (.com). - الإعلان عن الموقع بشتى الوسائل. - الخدمات اللازمة لتشغيل العمليات المالية والتجارية.
الإدارة	- اليد العاملة المؤهلة لإدارة الموقع.	- اليد العاملة المؤهلة لإدارة الموقع.
التكلفة	- يستحيل تحديد التكلفة بدقة، نظرا لاختلاف الأسعار والتطور المذهل للمعلوماتية.	- يستحيل تحديد التكلفة بدقة، نظرا لاختلاف الأسعار والتطور المذهل للمعلوماتية.
المصدر: إبراهيم بختي، دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق-دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002، ص151.		

لهذا السبب، يجب على المؤسسات أن تحذر من اقتناء التكنولوجيا العفوية أو المبالغ فيها، لأنه التكنولوجيا ذات حدين: حد إيجابي يزيد من فرص الربحية، إن كان الاستثمار مدروسا وفي محله، وحد سلبي إن كان عكس ذلك، لأن المؤسسة سوف تتحمل نفقات إضافية هي في

عنا عنها، فعوض أن تستثمر في إستراتيجية تواجد بسيطة حسب طاقتها، تستثمر في إستراتيجية حضور مكلفة، كرمز دعاية وافتخار، في حين أن العائد المنتظر هو نفسه أو أقل، وقد يؤدي بما تقويض حجم رقم أعمالها، بسبب الإفراط في الاستثمار⁽¹⁾. هناك الملايين من المواقع الإلكترونية (المؤسسات الافتراضية) والموجودة عبر الانترنت، وحتى تستطيع المؤسسات أن تروج لمنتجاتها أو خدماتها لا بد لها من تعريف الزبائن بالموقع والخدمات التي تقدمها وبسرعة كبيرة، لذا يجب أن تكون هناك استراتيجيات متبعة للتسويق من خلال موقع المؤسسة ومن خلال مواقع أخرى عبر الانترنت أو الويب، فالهدف من الترويج هو الحصول على أكبر عدد ممكن من الزبائن وليس هذا فقط، بل أيضا للبدء بالعمل التجاري وزيادة عدد الزبائن وبالتالي زيادة الأرباح⁽²⁾.

أذن ينبغي مراعاة سهولة التصميم في الموقع وذلك من أجل أن يتمكن الزبون الإلكتروني من الدخول إلى الموقع وتصفح به سهولة وسرعة، وتوجيه سلوك الزبون نحو تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يتيح هذا الموقع للمؤسسة فرصة استهداف الزبائن والموردين في نفس الوقت بصورة فردية، ويتمتع موقع المتجر الإلكتروني بأهمية ترويجية كبيرة، إذ كلما تمكنت الإدارة من مخاطبة الزبون بصورة شخصية وفردية أكثر، كلما كانت قادرة على استقطابه وجذبه إلى المؤسسة بشكل أفضل⁽³⁾.

الفرع الثاني: خصائص موقع المتجر الإلكتروني

من أجل جذب الزبائن نحو الموقع الإلكتروني يجب أن يتمتع الموقع بتصميم ملائم، فخلافا للمحلات التقليدية تستطيع المؤسسة استغلال جميع الحواس، حيث يتوفر لدى الموقع الافتراضي حاستان فقط يمكن الاعتماد عليهما وهما: "الرؤية والسمع"، إذ يعتبر التأثير المرئي المفسر الأول لأداء موقع تجاري، إن التصميم الجيد ودرجة الاعتمادية للموقع التجاري جانباً أساسيان للإستراتيجية الاتصالية، لذلك تقوم المؤسسات بتحديث موقعها الإلكتروني بشكل منتظم، وقد اقترح كل من (Karyani & Batlas) سنة 2003 الخصائص الأساسية لمواقع الانترنت يمكن توضيحها في الجدول الموالي⁽⁴⁾:

الجدول رقم (III-8): خصائص موقع الانترنت	
التفاعلية <i>Interactivity</i>	تزويد الزبائن بالحلول المناسبة وتمكينهم من تشخيص صفحة الانترنت من خلال استعمال ذاكرة التخزين والتنظيم والاستجابة للحاجات الفردية.
سهولة التصفح <i>Navigability</i>	من خلال التنظيم والهيكلة الجيدة للموقع بالإضافة إلى سهولة الحصول على المعلومة.
تصميم وسائط الإعلام المتعددة <i>Multimedia design</i>	توفر الانترنت جميع التسهيلات التي توفرها كل وسيلة إعلام على حدى، الأمر الذي يزيد من فرص التحفيز والمرونة ويجعل الزبون أكثر ارتباطاً بالموقع.
المحتوى <i>Content</i>	محتوى المؤسسة
	محتوى الزبون
تعتبر المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وأسواقها، ثقافتها وقيمتها جد مهمة كونها تساعد على زيادة المصداقية وتخفيض الخطر.	
مثل توفير أجوبة للأسئلة الأكثر شيوعاً (FAQ's) وتجميع المعلومات حول الزبائن والأسواق.	
المصدر: سفيان مسالمة، مرجع سابق، ص 104.	

(1) - إبراهيم بختي، مرجع سابق، ص 150.

(2) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 97.

(3) - يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، ص 135.

(4) - سفيان مسالمة، مرجع سابق، ص 104.

- إذن ولبناء موقع تجاري لتسويق منتجات أو خدمات المؤسسة، هناك جملة من الاعتبارات والأساسيات التي لا بد وأن تلتزم بها الموقع، إذا أرادت أن تتحصل على نتائج إيجابية، هذه الأساسيات نذكرها في الآتي⁽¹⁾:
1. يجب أن تكون المعلومات حول المنتج/الخدمة بالقدر الكافي، نصا وصورة، فيديو... ، لأن المعلومات حول المنتجات أو الخدمات تعد عاملا في المنافسة بين مؤسسات نفس القطاع، ومحفز في نفس الوقت للزبون على اتخاذ قرار الشراء.
 2. ضمان إعادة السلعة لتغييرها أو تسديد مبلغها في حالة عدم ملاءمتها للزبون، لأنه لا يلمس المنتج المادي عن قرب في الانترنت، فكسب ثقة الزبون هو رأس مال المستثمر.
 3. تسهيل إجراءات عملية انتقاء المنتجات، والمرونة في التعديل أو الإلغاء، وأن تكون الإجراءات موضحة.
 4. تعدد طرق الدفع، وترك حرية الاختيار للزبون مثل: البطاقة الائتمانية، الصكوك البنكية، الصكوك البريدية، الدفع بالحاضر عند التوزيع التقليدي.
 5. توضيح طرق التسليم والتوزيع ومدة التسليم، وكذا النفقات المترتبة عن ذلك، وأن تحرص على إيصال المنتج في الوقت المناسب، حفاظا على صمعتها التنافسية في السوق، أما بالنسبة للمنتجات أو الخدمات الرقمية فتسليمها فوراً بعد التسديد، ومن الصواب أن ترسل المؤسسة للزبون قسيمة التسليم والتوزيع عن طريق البريد الإلكتروني وإرسال الفاتورة النهائية عن طريق البريد التقليدي.
 6. إرسال نشرات إعلانية حول المنتجات والخدمات للزبائن دوريا، تضمين الموقع صفحة خاصة تضم الأسئلة والأجوبة (*FAQ*)، وهناك من المؤسسات الافتراضية من تعتمد إلى إقامة مجموعة نقاش بموقعها لتستفيد منه في تحسين منتجات وخدماتها (من أجل التغذية العكسية)، وفي نفس الوقت يعد أداة ترويج، وهناك من يتح للزبائن إمكانية اتصال هاتفيا، وهناك تحاورهم كتابيا عن طريق الدردشة (*Chat* مثل مجلة "المنهل")، ولا بد للمؤسسة الاهتمام والتفاعل معهم لأن تجاهلهم قد تفقد زبائنها وحصتها السوقية.
 7. ضمان خدمات ما بعد البيع لزيائنها، فبقدر نجاح المؤسسة في تلبية خدمة ما بعد البيع، بقدر كسبها المزيد من ثقة زبائنها، فمؤسسة *"HP"* وضعت لزيائنها في موقعها *"www.hp.com"* خدمة إضافية ما بعد البيع، يستطيع من خلالها الزبون/المتصفح بتحميل البرامج (*Pilotes*) المحدثة الخاصة بمنتجاتها، وهناك الكثير من المؤسسات المعلوماتية تحذو حذوها.
 8. استخدام المختلف طرق الترغيب ولجذب الزبائن نحو الموقع، كأسلوب من أساليب الترويج، كمنح الهدايا أو تخفيض الأسعار، فأحد متاجر (*Auchan*) على موقع *"www.auchanancona.it"* تخفض لمنحها نسبة معينة من بعض المنتجات، بالإضافة إلى تنقيط كل عملية شراء قام بها الزبون المنخرط، على أساس أن تمنحه هدايا في آخر السنة المالية، وفقا لعدد النقاط التي يجوزته.
 9. السعي لإقامة قاعدة معطيات لحفظ معلومات الزبون عند قيامه بعملية شراء، وبإمكان المؤسسة أن تستغل قاعدة المعطيات لمعرفة طبائع وعادات الزبائن التي من خلالها تعد نشرات إعلانية عن المنتجات وفقا لميولهم الاستهلاكية.
- أن موقع المؤسسة على الشبكة هو الواجهة للزبائن، وهو المصدر الأساسي لتجربة الزبون وتكوين خبرته، لذا فإن أهم عنصر في تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية هو الاتصال (*Communication*)، فالموقع هو الوسيلة لعرض المنتج الافتراضي (*Virtual Product*) كتالوجات الأسعار (*Price Catalogue*)، نقطة البيع/التوزيع، ولهذا فإن الموقع على الشبكة يعتبر برنامج اتصال، تفاعل، تعامل تجاري مع زبون الإنترنت أو الزبون الإلكتروني، ولا بد أن ندرك أن المهمة الأساسية للموقع هو جذب الزبائن/الزوار، وتحقيق اتصالات مع الأسواق المستهدفة عبر الشبكة⁽²⁾.

(1) - إبراهيم بختي، مرجع سابق، ص 152/153.

(2) - نحلة أحمد قنديل، مرجع سابق، ص 186.

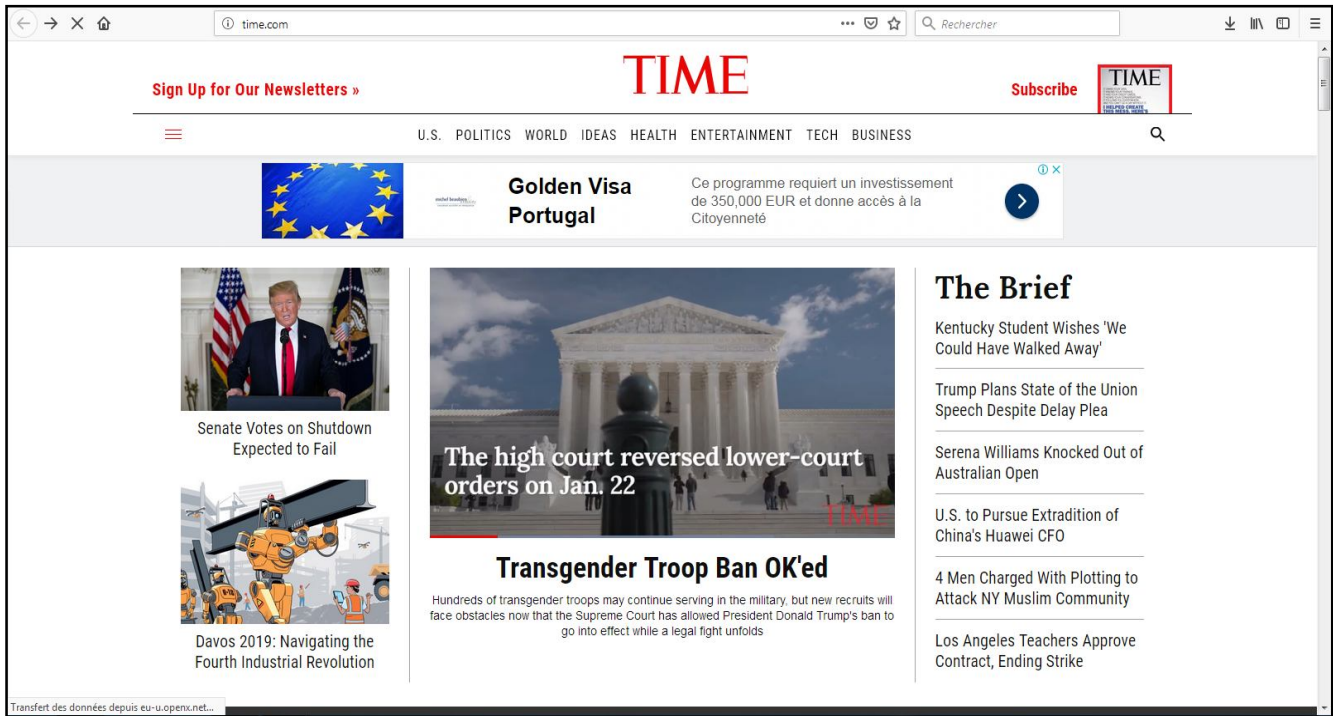
المطلب الثاني: مراحل بناء موقع المتجر الإلكتروني

تعرف المواقع الإلكترونية أو المتاجر الإلكترونية على أنها مكان على الإنترنت يمكن زيارته باستخدام برامج استعراض، وهي مجموعة من الصفحات الإلكترونية المتصلة تحمل في طياتها عدد كبير من البيانات والمعلومات المخزنة على جهاز حاسب خادمت متصل بالشبكة العالمية، وتختلف أنواع المواقع الإلكترونية باختلاف الجهة المصنفة للمواقع، وباختلاف الهدف منها ومحتواها الإلكتروني والتقنيات المستخدمة في إنشاء هذه المواقع، فكيف يتم إنشاء الموقع الإلكتروني؟

الفرع الأول: المنهج التصميمي للموقع الإلكتروني

كما في التجارة التقليدية فإن احتمالية فشل الكثير من المؤسسات في التجارة كبير مثله مثل التجارة الإلكترونية، وحتى أن الفشل في التجارة الإلكترونية أكبر بكثير، لذا لا بد من التفكير قبل البدء بالمشروع بسياسة الموقع، حيث يجب أن يتم اختيار المشروع حسب الحاجة السوقية وحسب الخبرة⁽¹⁾، ولذلك كان تحديد الهدف أمر غاية في الأهمية، حيث تتعدد وتختلف أهداف الموقع تبعاً لأهواء منشؤها ولكن لتبسيط الأمر نستطيع احتواء الأمر في ثلاث تصنيفات⁽²⁾:

- **أولاً: مواقع معلوماتية:** وتلك هدفها نشر معلومة فقط، وقد تكون المعلومة عن صاحب الموقع ك: سيرته الذاتية أو عن مشاهير، ويكن اعتبار مواقع الصحف والمجلات والمواقع الدينية وغيرها ضمن هذا التصنيف، ومثال ذلك الموقع **TIME.com** *:



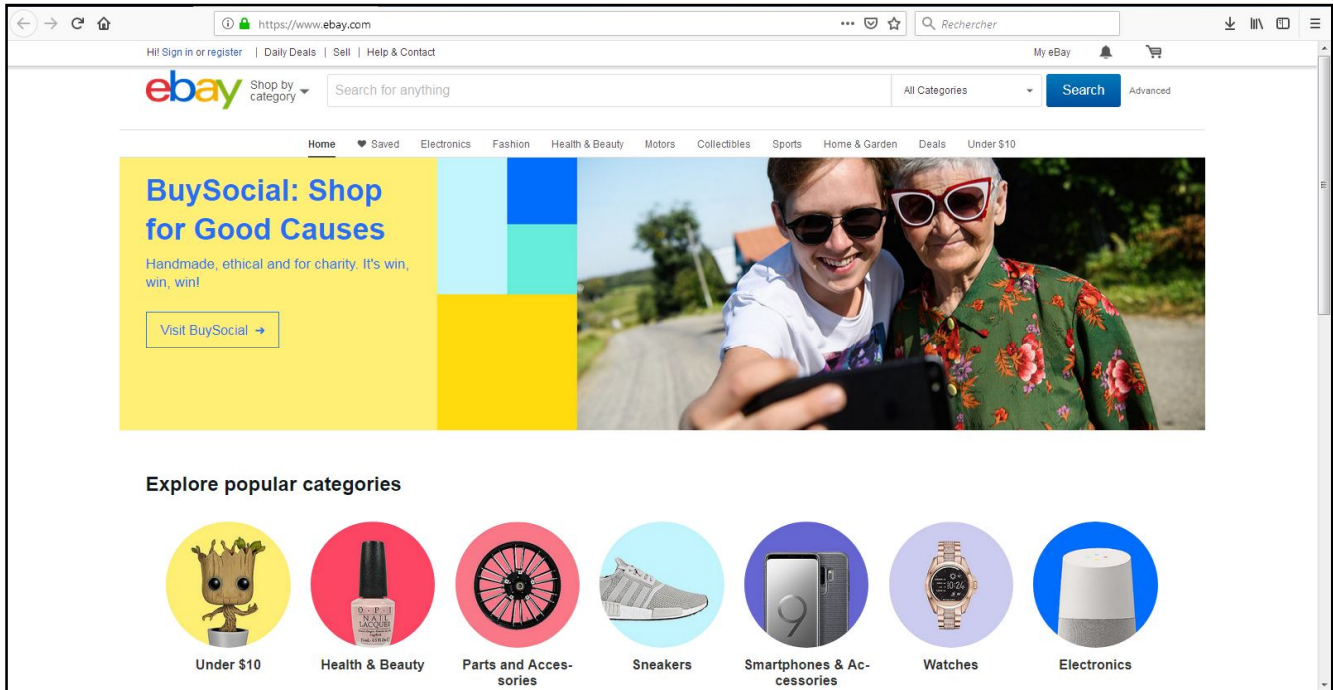
(1) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 309.

(2) - عصام عثمان: تطبيقات كمبيوترية لتنمية الموارد البشرية-مهارات إضافية لأعمال إحترافية-، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 94/93.

* **time.com - تايم:** هي مجلة إخبارية أمريكية أسبوعية، وتوجد منها نسخة أوربية باسم تايم أوروبا وتعرف سابقاً باسم **Time Atlantic**، وتغطي مجلة **تايم** أوروبا الشرق الأوسط وأفريقيا وأمريكا اللاتينية، توجد أيضاً نسخة آسيوية ونسخة كندية، صدر العدد الأول من المجلة في 3 مارس 1923 من طرف: هنري لوس وبيرتون هادن، إجمالي التداول (2018): 2,348,566

- **ثانياً: مواقع خدمية:** وبالطبع غرضها تقديم خدمة مجانية كمؤسسة تقدم دعم لمنتجاتها أو الدليل السياحي للبلدان، وهذا يدل على أن الخدمة مجانية ولكن الأهداف تسويقية أو ترويجية.

- **ثالثاً: مواقع تجارية:** وهي التي يكون استخدام المال أمر أساسي لأتمام عمليات البيع والشراء، والتي من أجلها أنشئ الموقع، وقد حظي هذا النوع من المواقع في الآونة الأخيرة بأهمية كبيرة وسار حديث العام والخاص، وهو ما يناسب عصر السرعة، فيتم من خلالها اختزال زمن العملية البيعية لأبعد الحدود، كما أن هذه المواقع تتدرج من مواقع لخل بيع مأكولات إلى مصانع لبيع الطائرات، إلى مواقع لعقد كبرى الصفقات، لكن استخدام المال في هذا النوع من المواقع أثار الجدل الكبير، حيث العمليات التي تتم في هذه المواقع أصبحت مرتعا للصوص والجرائم، ولعل استخدام الكروت الذكية* كان من التقنيات التي آمنت عمليات البيع والشراء عبر الإنترنت، ومثال ذلك الموقع *ebay.com* *



هناك مجموعة من العوامل ينبغي مراعاتها عند تصميم موقع الإلكتروني، لأن هذا الموقع سيكون واجهة المؤسسة أو نافذة العرض للمنتجات أو الخدمات، فإذا كان الموقع الإلكتروني فعالة وكفاء سيساعد بدرجة كبيرة في نجاح المؤسسة وسيترتب على ذلك قرار إعادة زيارة الموقع مرة أخرى، وإذا كان عكس ذلك مما سيؤثر سلباً على المؤسسة وتفقد أعداد كبيرة من الزبائن وتحويلهم إلى مواقع أخرى بديلة منافسة، لذا لا بد من أن تحرس المؤسسة على جاذبية الموقع وأن تكون معلوماته كافية يجد الزبون/المتصفح فيه غايته⁽¹⁾، لذلك قدم كل من (*Rayport, J &*

*- كان الشائع هو استخدام الكروت المغنطة والتي كانت عرضة للكثير من عمليات السرقة، وتفادياً لذلك تم ابتكار الكروت الذكية التي وفرت قدر كبير من الأمان في التعاملات المالية، وهي من إنتاج مؤسستان: "فيزا وماستر كارد"، وهي تؤمن حاملها من عمليات التزوير والتزيف.

*- **ebay.com** - إيباي هو موقع مزادات يُعتبر الأول على الإنترنت، حيث يمثل دور الوسيط بين المؤسسة/البائع والزبون والمجال مفتوح لأي فرد لكي يعرض بضاعته للبيع أو شراء البضائع، وتمتلك المؤسسة أيضاً خدمة العملة الإلكترونية، المقر الرئيسي للمؤسسة: سان خوسيه، كاليفورنيا، الولايات المتحدة، الشركات الفرعية: موبيل. دي إي، ستاب هاب، *Shutl*، *Auction Co.*، إلخ.

(1) - نحلة أحمد قنديل، مرجع سابق، ص 54.

(Jaworski, B) سنة 2002 إطارا عمليا من أجل تحليل المواقع الإلكترونية وتصميمها بأكثر فعالية ويضم سبعة عناصر متكاملة، ويشار إليها بمصطلح **7C's** ويمكن توضيحها فيما يلي⁽¹⁾:

1. السياق: Context

يتعلق سياق الموقع بمدى التوازن الموجودة بين العناصر الوظيفية والتشكيلية، فنجد بعض المواقع تركز على الجوانب الوظيفية من خلال توفير المعلومات القائمة على النصوص بدلا من العناصر المرئية، وبالمقابل نجد مواقع تجارية أخرى تهتم بالجانب الشكلي من خلال توفير مشاعر حارة للزبائن، مستعملة في ذلك وسائط الإعلام المتعددة ومختلف التكنولوجيات لخلق ارتباط عاطفي مع الزبائن.

في حين، ينبغي أن يكون هناك توازن في سياق الموقع من الناحية الوظيفية والعاطفية حتى يحصل الزبون (الزائر) على مستوى مرضي من الخدمة والمعلومات، ويستطيع تصفح الموقع بسهولة وتكون التجربة فيه مخفزة من ناحية الرضا العاطفي.

2. المحتوى: Content

يشير المحتوى إلى كافة مميزات المواقع السمعية والمرئية مثل النص، البيانات، الصور، أشرطة الفيديو، ويمكن تحديد مزيج المحتوى كما يلي:

للـ مزيج العرض (**Offering Mix**): التوازن بين المعلومة، المنتجات والخدمات.

للـ مزيج الاستمالة (**Appeal Mix**): التوازن بين العوامل الوظيفية والعاطفية.

للـ مزيج وسائل الإعلام المتعددة (**Multimedea Mix**): المزج بين العناصر السمعية، النصوص، البيانات، الصور وأشرطة الفيديو.

للـ مزيج الوقت (**Timeliness Mix**): يشير إلى حساسية الوقت للمعلومة على غرار مدة وعدد مرات تحديث الموقع.

3. المجتمعية: Community

لا بد أن يستجيب تصميم الموقع لحاجات المجتمعات بسبب الدور والتأثير الكبير كما بات يعرف بالمجتمعات الإلكترونية، تتعلق المجتمعات بالتفاعل مع مستعملي وزبائن (زوار) الموقع الإلكتروني، وليس بين الموقع والمستعملين، ويمكن الاستجابة وإعداد هذه طريق البريد الإلكتروني الذي يعتبر من أهم أدوات التسويق المباشر وتسيير علاقات الزبائن الإلكترونية، أو غرف الدردشة (**Chat Room**) حيث يعتبر مصدرا مهما للمؤسسة للمعلومات حول أحاسيس الزبائن واتجاهاتهم.

4. التعديل: Customization

يشير التعديل إلى مدى قدرة المؤسسة على التأقلم والتكيف وفقا للحاجات الفردية للزبائن، تعتبر من أهم مبادئ تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية، وتتحدث عن الشخصية (**Personalization**) عندما يبادر الزبون بالتعديل، في حين إذا كان مصدر التعديل هو إدارة المؤسسة نكون هنا بصدد الحديث عن "التصميم حسب المقاس (**Tailoring**)"

5. الاتصال: Communication

تتأثر العلاقة الموجودة بين المؤسسة والزبائن بنوع الاتصال الذي تفرضه أو توجهه المؤسسة نحو زبائنهم، فإذا كان الاتصال ذو اتجاه واحد من شأنه أن يحد ويعيق عملية التواصل، بينما يمكن الاتصال التفاعلي (**Interactive**) بين الطرفين من إقامة الحوار وتحقيق الاستجابة، وبالتالي استدام العلاقة بين المؤسسة وزبائنهم.

(1) - سفيان مسالمة، مرجع سابق، ص ص 106/107.

6. التوصل: Connection

يشير مصطلح التوصل أو الربط إلى درجة ارتباط موقع المؤسسة بالموقع الأخرى الإلكترونية، مثلاً إذا تواجدت هذه الروابط في صفحات ويب أخرى ثم عند النقر (*Click*) تقوم بنقل المتصفح/الزبون إلى موقع أخرى، سيتم تسديد عمولة للموقع المنتسب* إليه.

7. التجارة: Commerce

أن قدرة الموقع الإلكتروني على إبرام الصفقات عامل مهم لنجاح مواقع المنتجات أو الخدمات، إضافة إلى الحاجة إلى توفير محيط آمن وخال من المخاطر، وتمثل أهم الأنشطة المفتاحية المرتبطة بهذا الموقع في: التسجيل، عربة التسوق، الموافقة على بطاقة الائتمان ثم التسوق بنقرة واحدة.

تطرح مسألة التكيف أو توحيد نمط المواقع العالمية بالنسبة للمؤسسات الشاملة، وفي هذا الصدد أشار المحترفون الذين يتساءلون عن صحة أسس هذه الإستراتيجية إلى ميلهم إلى العالمية وتوافق الواقع، بينما تفضل بعض المؤسسات المركزية بهدف مراقبة أفضل لصورتها وجعل التكاليف عقلانية، لكن هذه الإستراتيجية قد تتصادم مع الخصوصيات الثقافية، مما أدى ببعض المؤسسات إلى تطبيق المقولة: "*Think global, Act local*" أي "تفكير شامل، سلوك محلي"، وذلك بتحديد بنية الموقع وتصميمه على مستوى مركزي لكن بتفويض جوانب الموقع المتعلقة بالدفع، الترويج والأحداث الخاصة إلى المستوى المحلي، وأحيانا العناوين على المستوى المحلي لكن يجب مراعاة ألا تؤدي هذه المركزية إلى قتل الإبداعية، و كمثل عن هذه الإستراتيجية نذكر مؤسسة "*Nokia*" التي أسست الموقع "*Nokia Sphere*" بهدف استقطاب جمهور يتكون من الشباب في فرنسا ثم قامت بتكييفه في البلدان الأوروبية الأخرى⁽¹⁾.

الفرع الثاني: مراحل إنشاء موقع المتجر الإلكتروني

إن اقتراح إستراتيجية لاستخدام (موقع المتجر الإلكتروني) الإنترنت المؤسسة يتطلب دمج مع ما هو موجود من نظام معلوماتي، وبالتالي فطريقة استخدام الإنترنت معقدة نوعاً ما، وتتعلق بحجم المؤسسة وطبيعة نشاطها الذي تريد تسويقه وتمييزه من خلال الإنترنت، والتعقيد لا يتعلق فقط بصفحات الموقع أو محتواه، بل يتعلق أيضاً بطبيعة الموقع، هل هو موقع معلومات للترويج؟، أو موقع تسويقي تجرى من خلاله عمليات تجارية؟⁽²⁾. حيث تقوم كل مؤسسة الافتراضية وعبر موقعها الإلكتروني بشكل أساسي بالإعلان عن منتجاتها و/أو خدماته، ومن ثم بيع هذه المنتجات أو الخدمات إلى الزبائن، فالموقع الإلكتروني ما هو إلا انعكاس لكل نشاطات المؤسسة الافتراضية، لذا لا بد من الاهتمام بموقع المؤسسة الافتراضية واختيار محتوياته وطريقة تصميمه بشكل دقيق⁽³⁾. والشكل الموالي فيه تصور لإستراتيجية بناء موقع المتجر الإلكتروني، وإن كل مرحلة تعتبر في حد ذاتها مشروعاً قائماً بذاته:

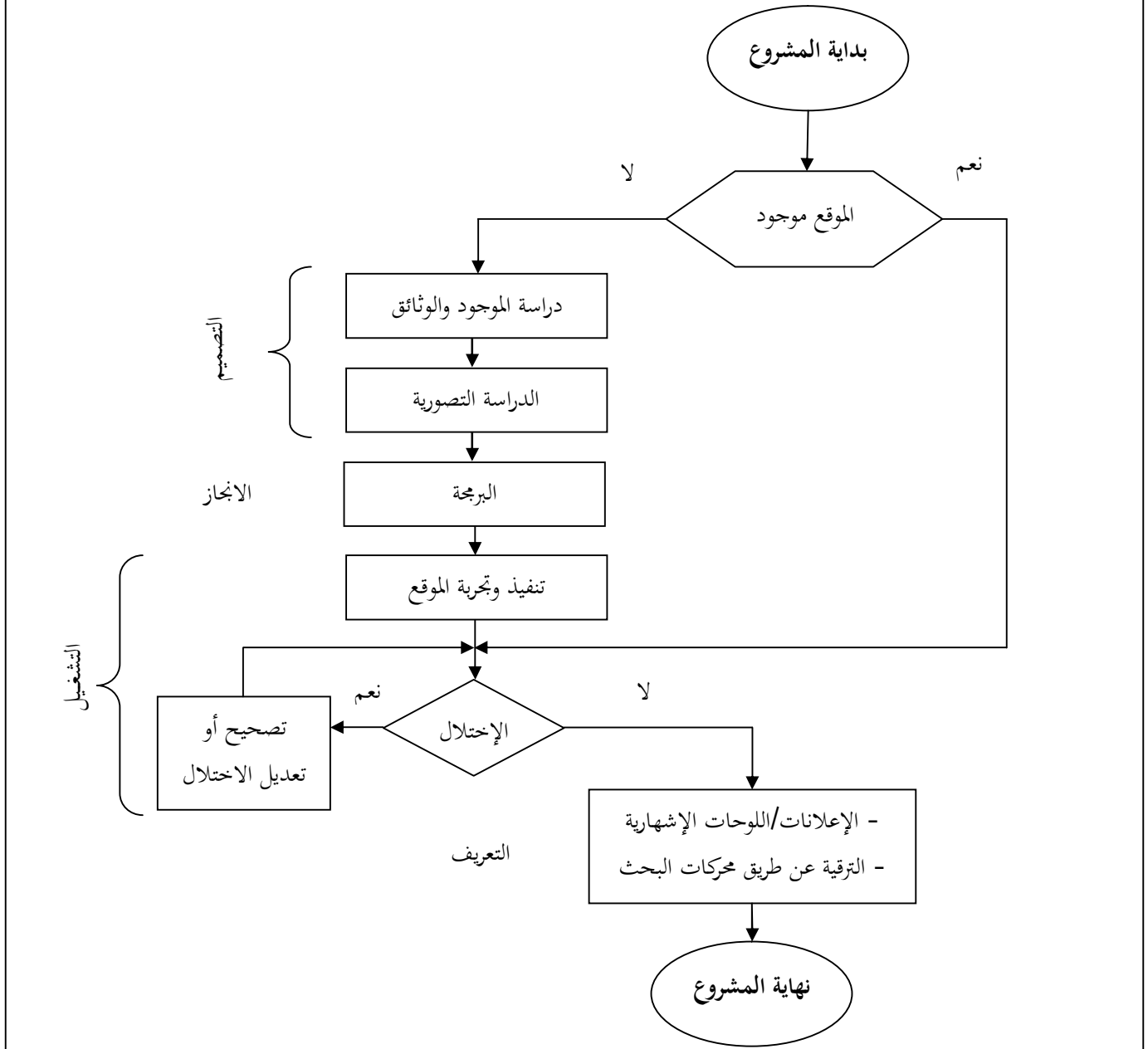
* - برامج الانتساب - *Affiliation Programs*: وهي عبارة (علاقة تعاقدية) عن نموذج عضوية من خلالها تدفع المؤسسة رسمياً المؤسسة أخرى تقدم خدمة العضوية عن كل زبون يتم تحويله إلى المؤسسة المعلنة في هذا الموقع، وذلك بوضع صورة إعلانية عند النقر عليها يتم توجيه الزبون إلى الموقع هذه المؤسسة، وبالتالي يقوم بعملية الشراء الفعلي من هذه المؤسسة.

(1) - كاترين فيو، مرجع سابق، ص 293.

(2) - إبراهيم بختي، مرجع سابق، ص 153.

(3) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 313.

الشكل رقم (III-19): تصور لإستراتيجية بناء موقع ويب



المصدر: إبراهيم بختي: دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق، مرجع سابق، ص 156.

- **أولاً: التصميم:** ويعتمد على دراسة الموجود بالمؤسسة ودراسة وثائقها، يتم إعداد تصور لموقع المزمع إنشاؤه⁽¹⁾. إن البداية للموقع تكون على الورق، ويتطلب الأمر جلسات عمل يتم من خلالها وضع الأهداف والرسالة المراد توصيلها للزوار/الزبون، أو الأفكار أو المنتجات أو الخدمات التي نريد طرحها وإلى جانب هذا نضع تصور للشكل والألوان، وبالطبع الابتعاد عن القوالب النمطية والتحرر بعمل تصميم خاص يضيفي قدر كبير من الروعة أو اللجوء للقوالب الجاهزة المتاحة على برامج تصميم المواقع⁽²⁾.

(1) - إبراهيم بختي، مرجع سابق، ص 155.

(2) - عصام عثمان، مرجع سابق، ص 108.

لا ينبغي تركيز الاهتمام على الصفحة الرئيسية فقط، بل يجب الاهتمام بتصميم وترتيب جميع صفحات الموقع، إذ أن الصفحة الرئيسية هي مجرد مدخل أو بوابة توصل الزبون توصل الزبون إلى الصفحات الأخرى، وفي كثير من الأحيان فإن الزبون قد يصل إلى إحدى هذه الصفحات الفرعية دون المرور بالصفحة الأولى، وهذا يحدث إذا كان يبحث عن موضوع ما أو منتج أو خدمة محددة عبر إحدى محركات البحث، فيقوده محرك إلى الصفحة التي تتضمن هذا الإعلان، وعند تصميم وترتيب الصفحات الداخلية الفرعية لموقع المتجر الإلكترونية فإنه ينبغي اتخاذ القرارات الصحيحة إزاء عدد القضايا أهمها⁽¹⁾:

- ❖ تحديد الخطوط التي سوف تستخدم في الصفحات الداخلية.
 - ❖ تحديد الألوان التي سوف تعتمد، وما مدى تناسق هذه الألوان، وما مدى ارتباطها بطبيعة الموقع ومنتجاته ورسالته.
 - ❖ تحديد الرسومات التي سوف تستخدم وحجمها.
 - ❖ تحديد الصور التي سوف تستخدم، وما هي البرامج التي سوف تعتمد في تصميمها وإدراجها (مع ضرورة أن تكون هذه الصور قليلة الحجم قدر المستطاع لتسهيل تحميلها).
 - ❖ استخدام مؤثرات صوتية وحسية، وما هي البرامج، وهل تناسب الموقع ورسالته.
 - ❖ طبيعة وحجم ولون الأزرار/المفاتيح (*Buttons*) المستخدمة لربط الصفحات الفرعية مع بعضها ومع الصفحة الرئيسية.
- وما يمكن إضافته فقط في هذا الصدد هو: التغييرات الشكلية إذ تعنقطة هامة يجب أن يُلفت إليها النظر، حيث تغيير المؤسسة جزء من الواجهة بصفة متكررة وذلك إتياعاً للمناسبات التي قد تمر بها المؤسسة أو المجتمع، أو لمناسبات دولية، ولتأخذ مثالا عن: *google*:

Google في اليوم الأرض



Google بمناسبة الشتاء



(1) - يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، 218.

Google تحتفل بعيد استقلال لبنان



Google بالذكرى الـ 86 لميلاد الفنان التشكيلي السوري لؤي كيالي



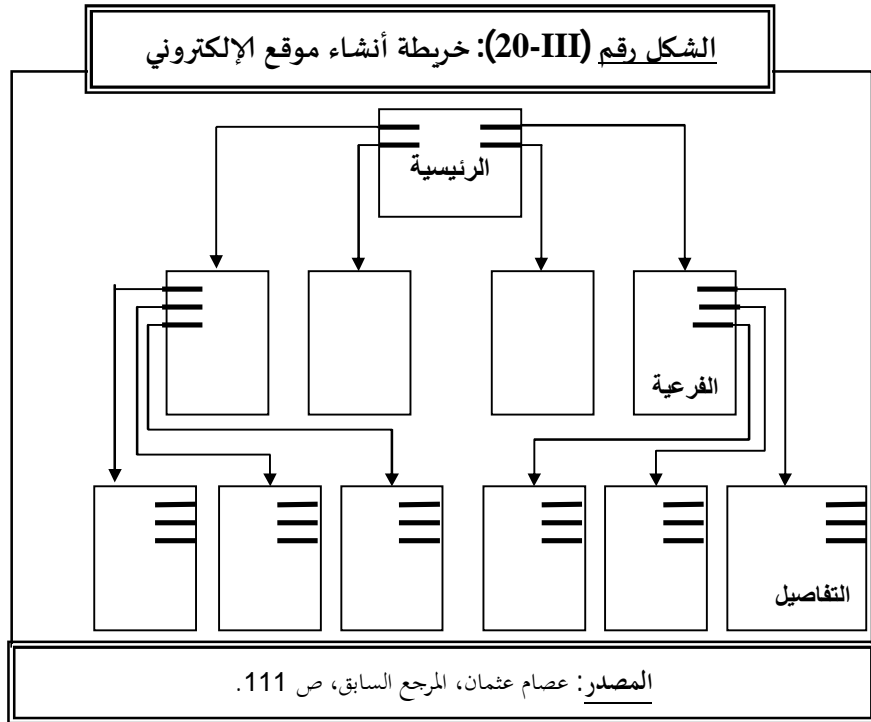
وهذه أمور يجب وضعها في الاعتبار أثناء تصميم الواجهة لتحديد الجزء الذي سيتم العمل عليه لإحداث التغيير، وتحديد رقم صورته وتحضير مجموعة منها لتتماشى مع أجندة المناسبات التي ستحددها المؤسسة أو صاحب الموقع، ومع حلول المناسبة يتم إحلال هذه الصورة بالصورة المناسبة للمناسبة⁽¹⁾.

- **ثانياً: الانجاز:** القيام بتحقيق الدراسة التصويرية واقعياً عن طريق البرمجة، أي الشروع في عملية البناء⁽²⁾. ثم تأتي خطوة البرمجة وهي إعداد خريطة الإنشاء والمقصود بها التصنيف والترتيب لصفحات الموقع وتسلسلها، وهي من الأمور التي يجب على المؤسسة الافتراضية أن تضعها في الاعتبار منذ البداية، ولعل أنسب وأفضل طريقة لذلك هو الخارطة الهرمية، حيث تكون الصفحة الأولى للعناوين الرئيسية، وكل عنوان يفضي لصفحة تحوي على المعلومات الفرعية، وأيضاً كل عنوان فرعي ينقل لصفحة التفاصيل⁽³⁾، كما هو موضح الشكل التالي:

(1) - عصام عثمان، المرجع السابق، ص 109

(2) - إبراهيم بختي، مرجع سابق، ص 155.

(3) - عصام عثمان، مرجع سابق، ص 110.



يتوفر في الأسواق الكثير من التطبيقات والبرامج والتي تمكن من تصميم صفحات الانترنت بطريقة سهلة وبدون الحاجة إلى تعلم البرمجة، ومن هذه البرامج البرنامج الشهير من مؤسسة "مايكروسوفت" والمسمى بـ: "الفرننت بيج - *Front page*"، حيث يتواجد فيه الكثير من الأدوات والأزرار، والتي تستخدم أكثرها بمجرد النقر عليها وهي تشبه برنامج "مايكروسوفت وورد"، فهذا البرنامج يساعد في إضافة الصورة وملفات الصوت والمؤثرات الحركية باستخدام زر الفأرة والأوامر الموجودة من أشرطة القوائم⁽¹⁾، أو بالاستعانة بمختلف البرامج أمثال⁽²⁾: *ASP**: وهي لغة سهلة لبناء واجهة موقع ويب تفاعلية ذات صفحات ديناميكية، برنامج *Edition Microsoft Site Server 3.0 Commerce*، برنامج *Net.Commerce Star 3.11*...، كما تتم الاستعانة بلغات برمجة مثل: *PERL*، *PHP*، *Html*، *JSP*، *coldFusion*،...، وطبقا لهذا فإن موقع المتجر مكون من صفحات يمكن أن تكون⁽³⁾:

1. صفحات ستاتيكية (ساكنة): وهي تلك الصفحات ذات المعلومات قارة (ثابتة)، كالتعريف بالمؤسسة، وغيرها.

2. صفحات شبه ديناميكية: وهي الصفحات التي تشمل على محتوى متغير كقوائم البيع.

3. صفحات ديناميكية: وهي الصفحات المتجدد محتواها حسب اختيار الزبون مثل سلة التسوق والطلبية.

إذن هذه المرحلة يتم عمليات اختيار لغات برمجة صفحات الانترنت وتصميم الموقع وتحديد شكله العام، حيث يجب على المؤسسة أن تقرر ما إذا تريد بناء وتصميم الموقع محليا، أو تستعين بمؤسسة أخرى للقيام بعملية البرمجة للصفحات، عند الإنتهاء من البرمجة لابد من إجراء عمليات الاختبار للموقع من أجل التأكد أن كل الموقع يعمل بشكل مناسب ومن غير أخطاء⁽⁴⁾، وهذا ما سنراه في الخطوة التالية.

(1) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 293.

(2) - ابراهيم بختي، مرجع سابق، ص 167.

* - *ASP*: Active Server Pages

(3) - المرجع نفسه، ص 179.

(4) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 317.

- **ثالثا: التشغيل:** يخص استغلال المشروع شبكيا، بإجراء تجارب بيضاء لاختياره وتصحيح الإختلالات إن وجدت أو إجراء تعديلات إضافية⁽¹⁾. هناك خيارين أساسيين أمام مؤسسات الأعمال لتأسيس وإنشاء موقع تجاري لها على الإنترنت⁽²⁾:

للخيار الأول: إنشاء موقع مستقل يحمل اسم نطاق مستقل (*Independent Domain Name*)، وتجري عملية الاستضافة (*Hosting*) والتسكين لهذا الموقع لدى أحد مزودي خدمة الإنترنت أو من خلال امتلاك خادم (*Server*) خاص بمؤسسة الأعمال.

للخيار الثاني: إنشاء موقع يحمل اسما مشتركا (*Shared Domain Name*)، ويكون ذلك من خلال استضافة موقع المؤسسة لدى أحد المواقع التي توفر الاستضافة المجانية وتعطي اسما مشتركا يجمع بين اسم الموقع المستضيف واسم الموقع المستضاف، وبعض المواقع المستضافة تجعل اسمها في البداية واسم الموقع المستضيف يأتي بعدها.

والخيار الثاني يشبه الأول باستثناء أن الخيار الأول يوفر للمؤسسة اسما مستقلا، الخيار الثاني لا يوفر ذلك بل يكون الاسم مشتركا، والخيار الأول هو الأفضل والأكثر استخداما لمؤسسات الأعمال. وفيما يلي توضيح لخطوات الخيار الأول: وتتم بمرحلتين أولاهما تسجيل الموقع وذلك عن طريق اختيار عنوان للموقع ثم استضافته (التسكين)، وثانيهما اختبار الموقع ونشره، ويمكن توضيح هذه مرحلتين كما يلي:

1. اختيار عنوان الموقع (عنوان الويب): تدل العناوين في شبكة الإنترنت بصفة عامة على نوعية الخدمة المطلوبة، مثل خدمة نقل الملفات أو البريد الإلكتروني، أو خدمة الشبكة العنكبوتية (الويب)، وغير ذلك من الخدمات الشبكية، وأهم هذه العناوين: عنوان البريد الإلكتروني، وعنوان الويب :

للخيار عنوان البريد الإلكتروني: بالنسبة لترويج الموقع من خلال الإنترنت فأفضل وسيلة هي استخدام البريد الإلكتروني (*E-Mail*)، وذلك للمحافظة على الاتصال بين المؤسسة وبين زبائنها المسجلين لإبلاغهم بما يستجد في المؤسسة من جديد، وبما يطرأ على المنتجات و/أو الخدمات من عمليات تحسين وتطوير بهدف تسويقها إليهم⁽³⁾. وصيغته العامة بالشكل التالي⁽⁴⁾:

Nom de Compte @ nom de site .domaine

- *Nom de Compte*: اسم المستخدم صاحب البريد الإلكتروني، وقد يكون يدل على مؤسسة أو هيئة أو فرد.

- @ : محرف ضروري معناه: الموجود في، أو المستضاف من قبل.

- *Nom de site*: اسم الموقع المضيف للبريد الإلكتروني في الشبكة.

- *.domaine*: النطاق المحدد لنوع نشاط المؤسسة أو الجهة المالكة للموقع، ولا بد أن يسبق بالنقطة (.) .

للخيار عنوان الويب *DNS**: تحديد اسم الموقع من الأمور بالغة الأهمية، وهناك معايير يجب وضعها في الاعتبار عند الاختيار، وهي أن يكون الاسم موحيا بطبيعة الموقع وذو أحرف قليلة حتى يسهل على الزبون/المتصفح حفظه⁽⁵⁾، ويفضل أن يكون قصيرا ومرتبطا باسم

(1) - إبراهيم بختي، مرجع سابق، ص 155.

(2) - يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، ص 221.

(3) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 98.

(4) - إبراهيم بختي، مرجع سابق، ص 40.

* - *DNS: Domain Name Server*

(5) - عصام عثمان، مرجع سابق، ص 96.

المؤسسة إن لم يكن هو نفسه، أو باسم المنتج أو الخدمة، ويفضل أن يكون ذا علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة⁽¹⁾. وصيغته العامة بالأشكال التالي⁽²⁾:

http://www.nom de site.domaine أو *http://nom_de_site.domaine*

وأحيانا نجد *http://www.nom_de_site/repertoire/fichier*

- *http://* : بادئة تعني بروتوكول نقل النص الفائق **Hyper Text Transfert Protocol**

- *www* : تدل على خدمة الويب **World Wide Web**

- *Nom de site* : اسم موقع الويب على الشبكة.

- *domaine* : اسم النطاق المحدد لنوع النشاط للمؤسسة أو الجهة المالكة للموقع، ولا بد أن يسبق بنقطة.

- *repertoire/fichier* : تحديد مكان تواجد صفحة ويب بدقة عن طريق تحديد الفهرس والملف المعني بالتصفح.

ونؤكد أنه يستحيل أن يوجد عنوان واحد لموقعين مختلفين، لأن كل عنوان يخفي وراءه رقم "إنترنت بروتوكول *IP* (*Internet Protocol*)"، تشرف عليه هيئة دولية تدعى بـ: مركز المعلومات الشبكية (*NTC: Network Information Center*)، الذي يتعرف عليه شبكيا عن طريق الحاسب (*DNS*)، هذا الرقم مشكل من أربعة مجموعات رقمية، من خلاله يمكن للحواسيب المتماثلة أو المختلفة الأنظمة أن تتعرف على بعضها، وبالتالي فهو بمثابة لغة حوار وتخاب، وعليه يمكن أن يحل الرقم *IP* مكان العنوان الحرفي عند التصفح. أما اسم النطاق (*Domain Name*) أو عنوان الويب هو بطاقة الهوية التي تميز الموقع الإلكتروني في عالم الأعمال الافتراضية على شبكة الانترنت، هو عبارة عن مجموعة حروف ورموز تحدد مكان موقع الويب الخاص بالمؤسسة، إذن هو الاسم الذي يشير إلى الحيز الذي تملكه مؤسسة معينة من فضاء الإنترنت، ويحدد نوعية نشاط الجهة المالكة للموقع، وقد يحدد الدولة التي يتبعها الموقع، ويمكن ترجمته إلى عنوان معين في الشبكة⁽³⁾، ومثال ذلك:

الجدول رقم (III-9): بعض أنواع الأنطقة في الإنترنت					
مختلط		حسب الدولة		حسب النشاط	
الدلالة	النطاق	الدلالة	النطاق	الدلالة	النطاق
مؤسسة إماراتية	.co.ae	نطاق جزائري	.dz	مؤسسة تجارية	com
مؤسسة بريطانية تعليمية	.edu.uk	نطاق كندي	.ca	مؤسسة تعليمية	.edu
مؤسسة كندية تعليمية	.edu.ca	نطاق فرنسي	.fr	مؤسسة حكومية	.gov
مؤسسة تجارية لبنانية	.com.lb	نطاق إسباني	.es	مؤسسة عسكرية	.mil
مؤسسة موارد شبكية فرنسية	.net.fr	نطاق إماراتي	.ae	مؤسسة غير حكومية	.org
مؤسسة تجارية تونسية	.com.tn	نطاق لبناني	.lb	مؤسسة موارد شبكية	.net

المصدر: إبراهيم بختي، مرجع سابق، ص 40.

(1) - يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، 222.

(2) - إبراهيم بختي، مرجع سابق، ص 41.

(3) - يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، 223.

ويذكر أن الأسماء الأصلية المستخدمة على الشبكة مثل: *edu, gov, mil*، ليست متاحة للاستخدام على مستوى العالم، وينطبق استخدامها على المعاهد التعليمية والحكومية الأمريكية وكذلك المؤسسات العسكرية باعتبار أن أمريكا هي البلد الأول الذي بدأت فيه الإنترنت⁽¹⁾.

2. استضافة الموقع (تسكين الموقع Hébergement): يجب في هذه المرحلة تحديد أين سوف يتم نشر الموقع الإلكتروني، والذي يحتوي على كل صفحات الموقع، وكل صفحة تحتوي على المحتوى الإلكتروني والذي يضم النصوص والصور والملفات الصوتية والفيديو وغيرها من التأثيرات الحركية، حيث هناك عدة بدائل يمكن أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار أين سوف يتم استضافة الموقع ومن البدائل⁽²⁾:

للقيام باستضافة الموقع محلياً، حيث في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تقوم بتجهيز كافة المتطلبات اللازمة لاستضافة وإدارة الموقع مثل: أجهزة الكمبيوتر ذات قدرات عالية وطاقة تخزينية كبيرة وملحقاتها من طابعات وماسحات وغيرها، خطوط اتصالات، برمجيات خاصة بالاتصالات وتسيير الموقع، مهندسين وفرق صيانة ومبرمجين.

استضافة الموقع عند مؤسسة تقدم خدمة استضافة الموقع بأجر سنوي، يعتمد على مساحة الموقع والخدمات المقدمة، وهناك العديد من هذه المؤسسات والتي تقوم بعملية استضافة المواقع الإلكترونية وتسييرها.

في البديل الأول لا بد من العديد من الدراسات مثل: دراسة حجم المؤسسة، وخبراتها في تسيير الموقع الإلكتروني والمهارات التكنولوجية للعاملين في المؤسسة، إلا أنه بالنسبة للمؤسسة هذا البديل الأفضل لأن حجم الاستثمارات المطلوبة أقل، وكذلك تستطيع حماية الشبكات الإلكترونية الداخلية للمؤسسة، الاعتماد على خبراء في هذا المجال⁽³⁾.

رابعاً: التعريف: وهو إشهار الموقع والتحسيس به داخل وخارج شبكة الانترنت، حيث تلجأ المؤسسة إلى تكوين الشرائط الإعلانية، والإشهارية الخاصة بالموقع الجديد، بغرض الإعلان عنه بشتى الوسائل الإعلانية التقليدية والحديثة أي التعريف به في محركات البحث والمواقع الإشهارية⁽⁴⁾.

تعتقد بعض المؤسسات أنه بمجرد إطلاق الموقع للفضاء الإلكتروني ينتهي الموضوع وهذا خطأ، لأن هناك خطوتان أخيرتان في غاية الأهمية⁽⁵⁾:
لا بد من اختبار الموقع والتأكد من كل عناصره وموضوعاته وقواعده وبياناته ومرونة التحرك داخله، وهذا قبل زيارة الزبون/المتصفح له، وإذا حدث أي خلل فلا بد من تتبعه ومعرفة أصله وتعديله.

لا بد من التأكد من تسجيل الموقع على أغلب محركات البحث، ومن ثم الانطلاق في حملة إعلانية للموقع وللبريد الإلكتروني أيضاً.

ويكون النشر عن طريق وسائل الإعلام التقليدية (التلفزة، الراديو، الجرائد اليومية والأسبوعية، المجلات، الدليل الاقتصادي الجزائري *les pages Maghreb* وأيضاً على اللوحات الإشهارية في الطرقات)، وقد اعتمدت بعض المؤسسات التجارية على تعليق عنوان الإنترنت على واجهة المحل، إضافة إلى نشره على بطاقات الزيارة والأوراق الرسمية الصادرة عن المؤسسة والمنتجات، ويجب نشره في وسائل الإعلام الإلكترونية

(1) - إبراهيم بختي، مرجع سابق، ص 41.

(2) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 315.

(3) - نحلة أحمد قنديل، مرجع سابق، ص 55.

(4) - إبراهيم بختي، مرجع سابق، ص 155.

(5) - عصام عثمان، مرجع سابق، ص 105.

كمواقع الويب الإخبارية وغير الإخبارية، وفي محركات البحث الشهيرة، فكلما كان النشر واسعا فإن ذلك يزيد من تلميع صمعتها في السوق وترفع من حضورها التنافسية للاستيلاء على أكبر قدر من الزبائن الأمر الذي يُنمي حصتها في السوق⁽¹⁾.

من خلال نظام تسيير الزبائن الإلكتروني يمكن للمؤسسة الافتراضية إنشاء الحملة الترويجية بجميع التفاصيل ذات العلاقة مثل: الهدف، المدة الزمنية، ... إلخ. التسويق هو الوظيفة أو المهمة الأكثر تقاربا مع تسيير علاقة الزبون إلكترونيا مع الزبائن، ويجب أن توسع مسؤولياتها بشكل ناجح في السوق، عادة ما يركز التسويق على العلامة التجارية واستخدام وسائل دعائية معينة، تناغما مع التركيز على تسيير العلاقة الإلكترونية مع الزبائن أصبح يتطلب مهارات جديدة من المسوقين تضمن عمليات اتصال متوافقة ومندمجة باتجاه بناء تجربة إيجابية لدى الزبون تدعم صورة العلاقة التجارية للمؤسسة، ودائرة التسويق هي المضيف المنطقي لبطولة تسيير العلاقة الإلكترونية مع الزبون. وبعد إرسال العروض والخدمات إلى جمهور الزبائن يتم تتبع جميع الردود التي وردت من الزبائن المستهدفين بشكل إلكتروني، وتبعاً لذلك ثم يتم إنشاء تعقب لجميع هذه الردود في "سجل الواردات"⁽²⁾.

المطلب الثالث: طرق دعم الزبون في المؤسسات الافتراضية

تتمكن المؤسسات الافتراضية من العمل على تكامل العمليات والأنشطة التسويقية من خلال تقنيات تحقق لها تأسيس اتصال فوري عبر الانترنت بين الزبون الموقع الشبكة، بشكل فعال مما يحقق رضا الزبائن وضمان ولائهم، حيث تحقق تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا (E-CRM) أعلى درجات التكامل بين الوظائف التسويقية من جهة وبين الجهات المعنية بالاحتفاظ بالزبائن من جهة أخرى.

الفرع الأول: العوامل الوظيفية المؤثرة على سلوكيات الزبائن عبر الموقع الإلكتروني

يمكن وصف الموقع الإلكتروني بأنه بوابة رقمية تنتظر الزبائن والزائرين للدخول على المؤسسة واستلام خدماتها الإلكترونية أو تقديم طلباتهم والتعبير عن احتياجاتهم، وقد الموقع كبيرا ومتنوعا يعمل بصورة مدخل أو بوابة عالمية تتضمن تشكيلة واسعة من الخدمات والمعلومات والتسهيلات الموجهة للسوق الكوني والزبون الكوني، كما هو الحال في البوابات: "AOL, Amazon, Yahoo, Microsoft" أو قد يكون الموقع بوابة متخصصة تستهدف جزءا من السوق الإلكتروني مثل: الموقع الرياضي، ... إلخ⁽³⁾.

هناك عدة مشكلات تعيق الشراء عبر الانترنت، أهمها: استحالة تنفيذ الصفقة عبر الاتصال، عدم احترام آجال التسليم، عدم تسليم المنتجات المتفق عليها، عدم الرد على الرسائل الإلكترونية....، إذا على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذه الحالات، ويجب أن تقدم خدمة جيدة لكونها تمثل عنصرا مميزا يسمح للواقع بالحصول على تميز تنافسي⁽⁴⁾.

(1) - إبراهيم بختي، مرجع سابق، ص ص 81/80.

(2) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص ص 125.

(3) - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص ص 104.

(4) - كاترين فيبو، مرجع سابق، ص ص 65.

الجدول رقم (III-10): الأبعاد الأساسية لجودة خدمة الموقع الإلكتروني

<p>- يقدم محتوى المعلومات وتوفرها على أنها أسباب هامة للشراء عبر الاتصال، ويعد ميزة بالنسبة لأنصار الشراء الإلكتروني.</p> <p>- يجب أن يقترح موقع الويب معلومات نصية ومرئية خاصة بعرضها بصورة واضحة ودقيقة تسمح لزبون/المتصفح بفهمها بسهولة.</p>	<p>المعلومات التي يتم عرضها على الموقع</p>
<p>- تتوقف سهولة الاستخدام على سهولة الاستكشاف داخل الموقع بفضل وجود محركات البحث التي تسمح بالبحث عن المنتج أو الخدمة، وتؤثر سرعة تحميل الصفحات وتنظيم الموقع أيضا على جودة الموقع كما يدركه الزبون.</p> <p>- ينصح بعدم ترك الزبون ينتظر كثيرا عند تحميل الصفحة الرئيسية، وعدم الإعلان عن أوقات انتظار أطول من الوقت الحقيقي للتحميل.</p> <p>- لقد أثبت أن جودة الاستكشاف ترتبط على نحو إيجابي بالشراء عبر الاتصال.</p>	<p>سهولة الاستخدام</p>
<p>يشير تصميم موقع ما إلى جودة تقديم البيئة الإعلانية، بمعنى آخر: تعبيرها الفني، ألوانها، استخدام الصور، الأيقونات، الحركة، الفيديو، نوافذ مدمجة.... إلخ.</p>	<p>تصميم الموقع</p>
<p>- تعد الجدوى عنصرا أساسيا لتقييم جودة الخدمة، وتعرف بأنها: "قدرة المؤسسة الخدمية على عرض الخدمة على نحو مطابق للمواصفات الموعودة وحدير بالثقة"، تترجم على الويب باحترام مواعيد التسليم، تطابق الطلبية، والدقة في عرض المنتجات أو الخدمات، وتعد الجدوى المؤسسة الافتراضية التي يتم قياسها بقدرتها على احترامك وعودها، أحد العوامل الأكثر تأثيرا على مسار قرار الزبائن، لاسيما الثقة والولاء.</p>	<p>الجدوى واحترام الالتزامات</p>
<p>- يشير الأمن إلى حماية الزبون من أخطار الغش وضياع المال الناجم عن استخدام الزبائن لبطاقات الائتمان على الموقع، كما يشير الأمن إلى حماية الحياة الشخصية ومنع بيعها أو مشاركتها مع مواقع أخرى، ويخص هذا البعد التجارة الإلكترونية بسبب انعدام الاتصال الشخصي على الانترنت، كما يسهم بميثاق احترام الحياة الشخصية وقوانين حماية الدفع على طمأننة الزبون.</p>	<p>الأمن واحترام الحياة الشخصية</p>
<p>- يمكن تعريف العرض على أنه قدرة الموقع على توفير منتجات و/أو خدمات متنوعة تكون فريدة ومحدثة، فالزبائن يفضلون العرض الواسع والمحدث بصورة منتظمة.</p>	<p>العرض المقترح عبر الانترنت (الإلكتروني)</p>
<p>- تسمح التفاعلية بمنح الزبائن أدوات المساعدة على الانترنت كمستشار افتراضي، البريد، نصائح وخدمات عبر الاتصال أو عبر الهاتف، FAQ، ومتابعة الطلبيات.....</p> <p>- تسمح هذه الأدوات من التخفيف من مشكلة انعدام العاملين، وأثبت أن لها أثرا إيجابيا على الجودة الدركة وتفاعلية الموقع، وتزيد التفاعلية من إمكانية توفير خدمة خاصة.</p>	<p>التفاعلية والشخصنة</p>
<p>المصدر: كاترين فيو، مرجع سابق، ص 69/68.</p>	

يسهل كسب ولاء زبون راض عن تجربة شراء عبر الاتصال كونه سيميل إلى تكرار هذه التجربة التي يخوضها دون عوائق، وعلى العكس من ذلك فإن الزبون يتخلى عن الشراء عبر الانترنت عند تعرضه لعوائق، وقد أثبت بحث **TNS** - الفرنسيون والانترنت " نوفمبر 2003 بأن واحد من أصل خمس زبائن المواقع الإلكترونية يتخلون عن الشراء عبر الانترنت بسبب المشكلات التي يواجهونها خلال مسار الطلبية، وهنا تظهر أهمية إرضاء الزبائن بالنسبة للمؤسسة الافتراضية، وينتج رضا الزبائن عن جودة المنتج من جهة وجودة الموقع الإلكتروني من جهة أخرى

(كما يدركها الزبون)، وجودة الموقع الإلكتروني تتحكم فيها عدة عوامل منها: وضوح الموقع، سهولة الاستخدام، والسير الجيد لتنفيذ الصفقة والتفاعلية⁽¹⁾.

أولاً: سهولة الاستخدام

عرف كل من (Davis & Nah) سهولة استعمال الانترنت والدخول إلى المواقع الإلكترونية بـ: "إمكانية إيجاد طريقة عبر الويب من أجل تحديد المعلومات المرغوبة ومعرفة ما يجب فعله من بعد وذلك عن طريق بذل مجهود ممكن، إذ يتمثل مركز سهولة الاستخدام في مفهوم تسهيل التصفح والبحث"⁽²⁾. فالزبائن يرغبون في أن يجدوا ما يريدونه بمجرد النقر على الفأرة أو على لوحة المفاتيح من أي مكان في العالم، وعدم تحقيق ذلك سيشعر الزبون بأن الموقع لا يتيح المعلومات التي يحتاجها، فقد لوحظ أن العديد من المواقع الإلكترونية (الافتراضية) ركزت اهتمامها على المبالغ في الرسومات والأشكال والصور لجذب الزبائن، حيث تم التركيز على التقنية الفنية للموقع أكثر من تركيزهم على سهولة استخدام الزبون للموقع، متناسين أن هذه التقنية ما هي إلا أداة وليست هدفا ينبغي تحقيقه⁽³⁾.

إن الخبرة التي اكتسبتها المؤسسات وكذلك مصممو المواقع الإلكترونية أدى إلى تطور سريع في سهولة استخدام مواقع الانترنت بطريقة مذهلة ومستمرة، ضف إلى ذلك مختلف التطورات التكنولوجية وبروز الهواتف الذكية وتقنية "الواي فاي *Wi-Fi*" زاد من سهولة استخدام الانترنت والدخول إلى المتاجر الإلكترونية من أي مكان وخلال اليوم بأكمله، كما ساهمت آليات البرمجة وسرعة تدفق الانترنت عبر الآليات البصرية من زيادة سرعة التحميل والتنزيل (*Download, Upload*) الأمر الذي يمكن من اقتصاد وقت الزبون. ويمكن توضيح مكونات سهولة الاستخدام فيما يلي⁽⁴⁾:

أ. **الملائمة**: تعبر الملائمة عن اقتصاد الوقت والجهد بما في ذلك الجهد الجسدي والفكري، وتشير ملائمة الخدمة (*Service*)

(*Convenience*) لوصف مدى تكيف المنتجون مع احتياجات الزبائن من خلال إعفائهم من الحاجة إلى أداء جزء من عملية إنتاج

الخدمة بأنفسهم، وقد حدد (Berry) سنة 2002 خمسة أنواع لملائمة الخدمة كما يلي:

للملائمة القرار: تشير إلى إدراكات الوقت والجهد اللازمين لاختيار خدمة ما.

للملائمة الوصول: تشير إلى إدراكات الوقت والجهد اللازمين لاكتساب القدرة على الوصول إلى خدمة ما.

للملائمة المعاملة: وتعني الوقت واللازمين لانجاز معاملة أو صفقة معينة.

للملائمة المنفعة: ما ينفقه الزبون من وقت وجهد لاختبار المنافع الأساسية للخدمة.

للملائمة ما بعد المنفعة: تعني ما ينفقه الزبائن من وقت وجهد بعد الاستهلاك، كما بينت بعض الدراسات التي تهتم بدوافع

الزبائن عبر الانترنت أن الملائمة دافع أولي رئيسي يؤثر على قرار الشراء على الانترنت، حيث يعمل على إيقاف متصفح

الانترنت وجعلهم يتفاعلون مع المؤسسة إلكترونياً، كما يربط عادة الزبائن الملائمة بسهولة الحصول على المعلومة، التسوق وعقد

الصفقة الإلكترونية، لذا وجب على المؤسسات من خلال تصميم الموقع محاولة فهم كيف يقوم الزبائن بأداء أنشطتهم

الإلكترونية.

(1) - كاترين فبيو، مرجع سابق، ص 65.

(2) - سفيان مسالمة، مرجع سابق، ص 107.

(3) - نحلة أحمد قنديل، المرجع السابق، ص 56.

(4) - سفيان مسالمة، مرجع سابق، ص ص 108/109.

ب. **تصفح الموقع، هيكلية المعلومة وتسهيلات عملية البحث:** يشير عنصر تصفح الموقع إلى السهولة التي يتوقعها الزبائن أثناء تصفح والبحث عن المعلومات، إذ تمكن محركات البحث من توفير نتائج موثوقة وذات مصداقية، لذلك لا بد من آليات البحث أن تكون جزءاً من كل موقع إلكتروني تجاري جيد التصميم.

ت. **سهولة إيجاد الموقع:** يبحث زبائن الانترنت عن مختلف السلع والخدمات من خلال محركات البحث، لذا على مصممو مواقع الانترنت تطبيق إستراتيجية معينة مرتبطة بهذه المحركات حتى يتمكن الزبون من إيجاد الموقع بسهولة.

ث. **سرعة الموقع:** يفضل الزبائن دوماً أن تكون عمليات تحميل صفحات الموقع سريعة لذا وجب على المصممين التذكر أن متوسط الوقت لرؤية الزبائن لكل صفحة ضئيل جداً.

ج. **الطلبية/عملية التسيير:** من أهم مصادر قلق وانزعاج الزبائن وربما عزوفهم وانقطاع الصفقة هو العمليات الطويلة والمملة التي تأتي بعد عملية إعداد الطلبية أو الصفقة الإلكترونية، لذلك لا بد من الاعتماد على منهج متوازن حتى تصبح مواقع الانترنت سهلة الاستعمال وآمنة في نفس الوقت.

إذن تسعى إدارة موقع الويب لأي مؤسسة إلى جعل موقع المتجر الإلكتروني موقعا يسهل الوصول إليه ويمكن استخدامه بسهولة، وتحاول تحقيق ذلك من خلال عناصر متعددة أهمها⁽¹⁾:

للمعرض الفاعل للمنتجات والعناصر عبر الموقع بحيث يكون هذا العرض قادرا على إحداث مستوى فاعل من الجذب.

للمتحقق عملية البحث الفاعلة عن ما يبحث عنه الزبون.

للمتحقق عملية البيع والشراء بسلاسة وسهولة.

للمتحقق مسار سلسل وسهل في عملية التحرك والتنقل في صفحات الموقع.

للمتحقق إمكانية تعقب (Tracking) الطلبية الشراء بعد أن تجري عملية البيع والشراء عبر الانترنت.

ثانياً: التفاعلية (Interactivity)

تعرض الانترنت للمؤسسات والزبائن مدخلا تفاعليا ومفصلا على مقياس كل زبون على حدة (*Approach interactive individualisée*) وتسمح تفاعلية الانترنت من تحسين تجربة الويب عبر توفير خدمات للزبائن أكثر تشخيصا، كما تساهم عناصر التفاعلية المتمثلة في: "خدمة الزبون/بعد البيع على الانترنت، التفاعل مع موظفي المؤسسة، الشخصية" في تقديم الدعم في حالة المشاكل مع خدمات المؤسسة، لذلك وجب دائما على مصممي المواقع تركيز اهتمامهم على تنظيم مكاتب المساعدة على الانترنت أو خارجه والاستجابة السريعة لكافة التعليقات، الاقتراحات وكذلك الشكاوى عن طريق استعمال البريد الإلكتروني، الأمر الذي يسمح بتقليل حالة عدم التأكد خلال الصفقة الإلكترونية. ويمكن تقسيم مكونات التفاعلية إلى فئتين هما⁽²⁾: 1. التفاعلية مع المؤسسة على الانترنت.

2. التفاعلية مع مستعملي الانترنت الآخرين.

أتاح التطور التكنولوجي الفرصة أمام المؤسسة بإجراء اتصالات مباشرة مع الزبون عن طريق الإيميل، والاتصال عن طريق شبكة الانترنت، والهواتف النقالة، الذي سهل التواصل بين جميع الأفراد في العالم، هذا الاتصال ثنائي الجوانب، حيث أن الزبون أصبح أقرب للمزود من قاعدة

(1) - يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، 219.

(2) - سفيان مسالمة، مرجع سابق، ص 110.

البيانات الشاملة الخاصة به، مما سهل المهمة على المزود لفهم احتياجات الزبون وتوفيرها في الوقت والطريقة الملائمة له على عكس طرق الاتصال القديمة التي كانت تعتبر أحادية الجانب مثل الإعلانات وأساليب الترويج التقليدية⁽¹⁾. وكامتداد لمصطلح التفاعلية عبر الانترنت برز بقوة مفهوم التسويق التفاعلي والذي يعتبر شكلا حديثا عبر الانترنت من أشكال التسويق المباشرة، وأصبح تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية أكثر انتشارا وقبولا لدى المؤسسات، وذلك لما يقدمه من فوائد مثل⁽²⁾:

• تكاليف قليلة حيث تقل بـ **05 مرات** عما كانت عليه عملية الترويج التلفزيوني.

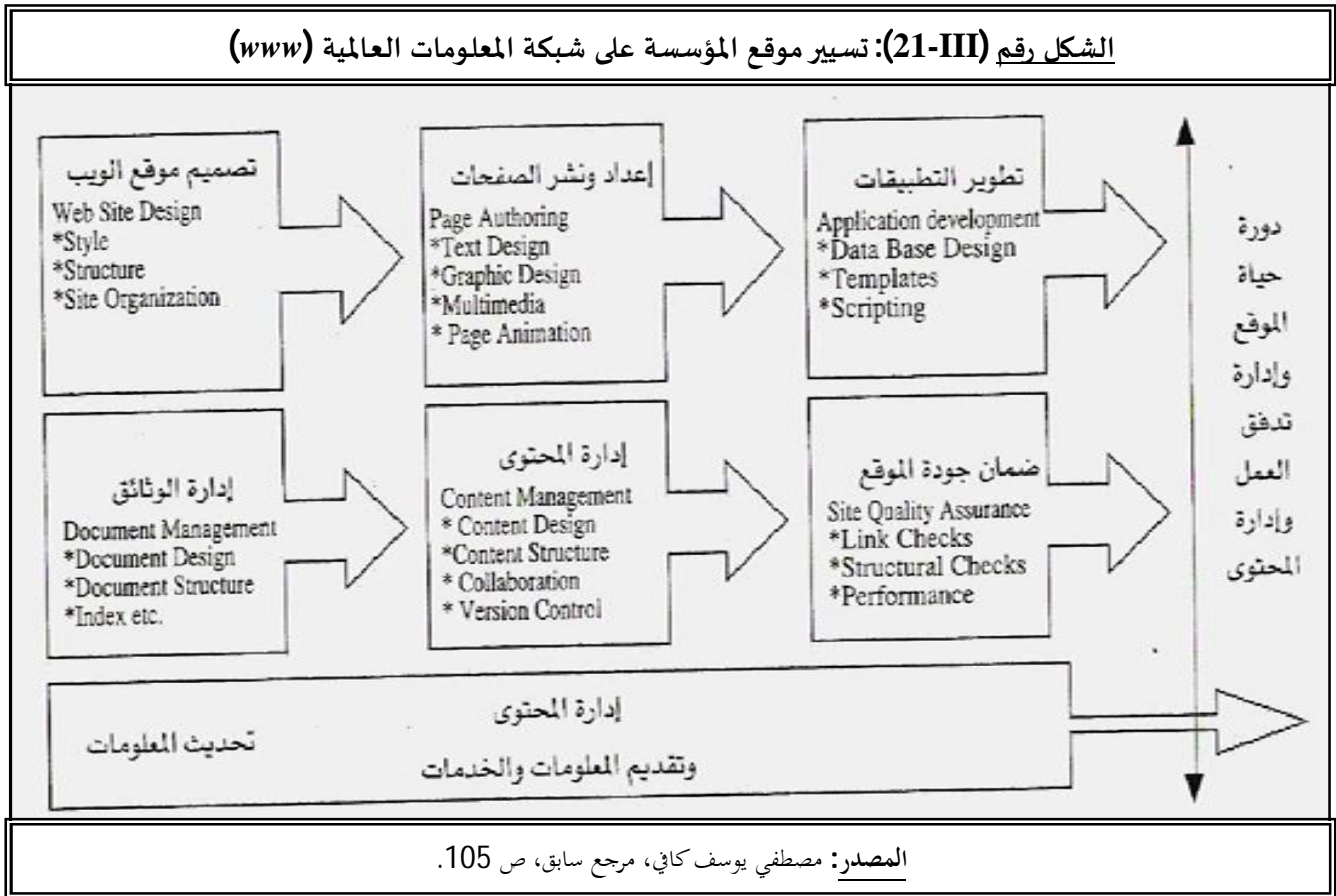
• القدرة على التواصل بكل زبون على حدا بصفة فردية.

• الاختيار الدقيق للمواقع الذي تضع فيه الإعلانات.

• القياس الدقيق لفعالية الاتصالات التسويقية من خلال تتبع مسار المستعملين وعدد النقرات.

إذن، إن النجاح الأول في تصميم الموقع على الانترنت وتوفر المواصفات القياسية العالمية (سهولة الدخول، مرونة الاستخدام، تنوع الخدمات، التفاعلية، التحديث المستمر للمعلومات، توفر الوسائط الرقمية المتعددة) بالإضافة إلى عدد ونطاق الارتباطات مع المواقع النوعية الأخرى وجود المحتوى يمثل شرطا جوهريا لتنفيذ برنامج فعال لتسيير موارد الموقع باستخدام أدوات تصميم الموقع، إعداد نشر الصفحات، تطوير التطبيقات، تسيير الوثائق، وغير ذلك من الأنشطة المترابطة والمتكاملة التي تظهر في الشكل التالي، وتكون هذه المراحل بتفاعلها وعلاقتها البيئية: "دورة حياة الموقع"⁽³⁾.

الشكل رقم (III-21): تسيير موقع المؤسسة على شبكة المعلومات العالمية (www)



(1) - مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة، مرجع سابق، ص 125.

(2) - سفيان مسالمة، مرجع سابق، ص 110.

(3) - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 104.

إن تصميم الموقع الإلكتروني هو تغليف للمحتوى والإمكانيات التجارية والخدمية لموقع المؤسسة، لذا لا بد أن يحاط بعناية كبيرة كونه الواجهة التي ستظهر بها المؤسسة في الوسط الإلكتروني، كما أنه نقطة التلاقي بين المؤسسة وزبائنها أو مورديها وحتى منافسيها، وبالتالي لا بد أن يكون جذاباً، تفاعلياً، سهل الاستخدام ويسهل التنقل بين أرجائه، فأى زائر لموقع على الشبكة يرغب في معرفة أين هو الآن؟، وإلى أين يمكنه التوجه؟، وكيف يمكنه العودة من حيث أتى؟، فالموقع يجب أن يكون مختصراً ويشتمل على كافة المعلومات التي يحتاجها الزبون، وأن يراعي ثقافة المؤسسة والرسالة التي تقدمها⁽¹⁾.

الفرع الثاني: أدوات خدمات دعم الزبون في المؤسسات الافتراضية

على مر العقود الأخيرة دأبت المؤسسات الاقتصادية، على الاهتمام بتطوير نظم لتسيير علاقات دائمة مع زبائنها، وتعتبر هذه العملية جد سهلة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة، نظراً للعدد القليل من زبائنها، أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة تعتبر عملية تسيير العلاقة وخدمة دعم الزبون جد صعبة نظراً للعدد الكبير من الزبائن وتشتتهم في مناطق جغرافية مختلفة، لذلك مع تطور تكنولوجيا المعلومات تلجأ هذه المؤسسات إلى أدوات وتقنيات إلكترونية مرتبطة بالحواسيب ومراكز المكالمات والانترنت وتعمل على تسجيل كل العمليات التي يقوم بها الزبون، وتستعمل المعلومات المخزنة في قواعد البيانات من أجل أحسن دعم للزبون وتحديد سياسات الولاء المرتبطة بالزبون⁽²⁾.

تعرف جودة خدمة الموقع الإلكتروني بأنها: "درجة تسهيل موقع ويب لعمليات التخزين، الشراء، والتسليم الفعال للمنتجات"، وبالإضافة إلى هذا، هناك بعدان اللذان يساهمان في جودة الموقع الإلكتروني: **البعد النفعي** والذي يتمثل في تسهيل الصفقة، ويتعلق الأمر بتقييم المسار الذي يبدأ من البحث عن المعلومة إلى غاية التسليم مروراً بالطلبية وينتهي بالخدمة ما بعد البيع، وهناك **البعد المتعي** وهو مجمل العواطف التي يشعر بها الزبون/المتصفح عند زيارته للمواقع، فالشكل وجمال الموقع عاملان يساهمان بجودة الموقع كما يدركها الزبون، كما تؤثر بعض العوامل المرتبطة بالموقع على إدراك الزبون مثل: التسلية، الخيال، والطرفة⁽³⁾.

ولاشك أن مستوى الجودة كما يدركها الزبون بعد زيارة أو الشراء الإلكتروني سيؤثر على قرار إعادة الشراء ومستوى رضا الزبون، ولهذا الغرض قام الباحثون في التسويق بتحديد العديد من سلم قياس جودة المواقع الإلكترونية، ومثال ذلك يبين الجدول أدناه السلم الفرنسي (أنجلو-سكسوني)، ويتضمن خمس أبعاد هي:

(1) - نحلة أحمد قنديل، مرجع سابق، ص 56.

(2) - سفيان مسالمة، مرجع سابق، ص 141.

(3) - كاترين فيو، مرجع سابق، ص 67/66.

الجدول رقم (III-11): سلالمة قياس جودة خدمة الموقع الإلكتروني	
الأبعاد	اسم السلم والفاعلين
<ul style="list-style-type: none"> - وظائف موقع الويب للمؤسسة - وصف منافع المنتج أو الخدمة - الخدمات المقدمة للزبائن - المنتجات التي تم تسليمها - الأمن 	<p style="text-align: center;">PIRQual Perceived Internet Retail Quality Model (فرانسيس ووايت، 2002)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - العوامل المرتبطة بالموقع: <ul style="list-style-type: none"> • سهولة الاستخدام • التصميم - المظهر • سهولة المعالجة • الأمن - العوامل المرتبطة بالمؤسسة: <ul style="list-style-type: none"> • الإيجابيات التنافسية • وضوح تسجيل الطلبية • رأسمال الماركة ورأسمال المؤسسة • الطابع الفريد للمنتجات • ضمان جودة المنتجات 	<p style="text-align: center;">SITEQual Internet Shopping Quality (دونتو، 2001)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - سهولة الاستخدام - المنفعة - العلاقة - التسلية 	<p style="text-align: center;">WebQual Web Site Quality (لواكونو، 2002)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - التصميم - الأمن/الحياة الشخصية - خدمة الزبائن - التسليم/الجودة 	<p style="text-align: center;">eTailQ E-Tail Service Quality (والفينبارجر وجيلي، 2003)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - العوامل المرتبطة بالموقع: <ul style="list-style-type: none"> • الفعالية • احترام الالتزامات • توفر النظام • احترام الحياة الشخصية - العوامل المرتبطة بالمؤسسة: <ul style="list-style-type: none"> • القدرة على رد الفعل • التعويض • الاتصال 	<p style="text-align: center;">E-S-Qual Electronic Service Quality (برازورامان، 2005)</p>

المصدر: كاترين فيبو، مرجع سابق، ص ص 70/69.

تعد خدمات الزبون أحد العناصر الأساسية للمزيج التسويقي الإلكتروني وتعمل مؤسسات الأعمال الإلكترونية (الافتراضية) على تقديم هذه الخدمات عبر وسائل وأساليب متنوعة، وجميع هذه الوسائل والأساليب تقود إلى تعظيم رضا الزبون وزيادة مستوى ولائه للمؤسسة وموقعها ومنتجاتها، وأهم الأدوات الفرعية لخدمات الزبون ما يأتي:

- **أولاً: استخدام نماذج البريد الإلكتروني التي تربط الزبون مع إدارة الموقع (المتجر الإلكتروني)**

إن تحقيق المرسله مع إدارة الموقع تتيح للزبون الحصول على إجابات واضحة حول استفساراته وحول القضايا الغامضة، ويمكن ملاحظة هذا العنصر في المتاجر الإلكترونية ضمن تسميات كثيرة منها⁽¹⁾:

← مساعدة *Help*

← اتصل بنا *Contact us*

← قسم الخدمات والدعم *Service and support*

← أرسل رسالتك *Send your Massage*

وتوفر إدارة الموقع جهة متخصصة للتعامل مع رسائل البريد الإلكتروني الواردة *Inbound E-Mail*، وهذه الجهة تمارس مهامها وأنشطة متعددة منها:

← تحليل رسائل البريد الإلكتروني الوارد وتصنيفها وتبويبها إلى مجموعات لتسهيل التعامل معها والإجابة عليها.

← إعداد الإجابات المناسبة لأسئلة واستفسارات الزبائن.

← بناء سياسة ناجحة لمراجعة رسائل البريد الإلكتروني.

← بناء مسار ونظام للرد الآلي على بعض الأنماط المتكررة من رسائل البريد الإلكتروني.

← تحقيق المنافع الممكنة لنظام الاستخبارات التسويقية من خلال البيانات والمعلومات الواردة في رسائل البريد الإلكتروني.

← مراقبة وملاحظة مستوى الرضا المتحقق لدى الزبون والعمل على تطوير وتحسين هذا المستوى.

← تحديد معايير ومقاييس الاستجابة لرسائل البريد الإلكتروني.

- **ثانياً: توفير قائمة بالأسئلة المتكررة (FAQ's)* أو الأكثر شيوعاً مع إجاباتها**

معظم المواقع الإلكترونية توفر صفحة خاصة بالأسئلة التي يتكرر طرحها أو الأسئلة الأكثر شيوعاً وتسمى بـ (FAQ's) وتسمح هذه الخدمة للزبون من إيجاد حلول وأجوبة مرتبطة بالمنتج، كما تندرج هذه الخدمة ضمن ما يسمى بالخدمة الذاتية عبر الانترنت "Web-self-service" وحتى تكون هذه الخدمة فعالة يجب توفر ما يلي⁽²⁾:

← سهولة البحث عن إجابات الأسئلة المتكررة مع سرعة تحميلها.

← الإجابات تكون من وجهة نظر الزبون.

← إتاحة إمكانية طرح سؤال جديد غير موجود ضمن الصفحة الحالية.

(1) - يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، 124.

* - (FAQ's): Frequently Asked Question

(2) - سفيان مسالمة، مرجع سابق، ص 142.

عندما يزور الزبون متجرًا إلكترونيًا محددًا فإنه يتوقع أن يطرح بعض الأسئلة قبل أن يقوم بعملية التسوق والشراء من هذا المتجر، وبناءً على خبرة المؤسسة في الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية فإنها تتوقع الأسئلة التي يتكرر طرحها من جانب الزبائن وتخصص لها بنداً خاصاً ضمن الصفحة الرئيسية تحت عنوان (FAQ)⁽¹⁾.

- ثالثاً: استخدام أسلوب غرف المحادثة (الدردشة) لتدعيم العلاقة مع الزبائن إلكترونياً

تستخدم المؤسسات أسلوب المحادثة أو ما يسمى غرف الدردشة (Chatting Rooms) كأحد مكونات المزيج التسويقي الإلكتروني، وذلك للتواصل مع الزبائن ومخاطبتهم والاستماع إلى آرائهم وشكاواهم حول متجر المؤسسة ومنتجاتها والموقع الإلكتروني، ويمكن أن تكون المحادثة جماعية كما يفضل أحياناً أن تكون فردية وشخصية، وقد تكون شفوية أو كتابية، وتجدر الإشارة هنا، عندما تكون الحوارات جماعية ومفتوحة يكون من الحكمة أن تضع المؤسسة حواجز مثل تدخل بوضع كلمات لتهدئة الحوار أو تخفيف التوتر فيما يتحدث به الزبائن⁽²⁾. كما أن غرف المحادثة تساعد في فهم وتحديد حاجات الزبائن ورغباتهم بصورة أكثر فاعلية، بالإضافة إلى أن هذه غرف المحادثة تستخدم أيضاً كأداة من أدوات المزيج الترويجي الإلكتروني⁽³⁾.

- رابعاً: الواجهة الإلكترونية الجذابة

من خلال الانترنت يوجد مئات الآلاف من المواقع والتي تتبع كل شيء تقريباً بدءاً من مستلزمات البيت إلى السيارات والطائرات وحتى اليخوت، وذلك بتبني إستراتيجية تسويقية فعالة تعتمد على ميزانية كبيرة للترويج والتسويق للمنتجات أو الخدمات، وحتى يصبح هذا الموقع معروفاً وسرعان ما يشتهر وتبدأ المؤسسة بجني الأرباح⁽⁴⁾، حيث يهدف تصميم الموقع الإلكتروني إلى إعادة خلق عالم تجاري، ويشير تصميم موقع إلى جودة تقدم بيئة إعلامية من خلال خصائصها النظامية أي شكلها البياني، ألوانها، استخدام الصور، الإيقونات، الحركات، الفيديو، النوافذ المدججة والأصوات...، وتساهم هذه العناصر في إنشاء العالم الافتراضي للموقع، ويستدعي بعض أوجه التصميم استخدام الحواس كما أنها تحدد حيوية الموقع، وعرف "ستوير، 1992" حيوية الموقع على أنه: "قوة عرض بيئة عبر الوسائط" بمعنى آخر هو الطريقة التي يعرض بها موقع التجارة الإلكترونية المعلومات على الحواس لاسيما السمع والبصر⁽⁵⁾.

لا بد أن تكون الواجهة جذابة ذات ألوان جديدة غير مزعجة للعين، كما يجب أن تكون الواجهة منظمة ومكوناتها مرتبة بشكل جيد حتى لا يتوه الزبون/المتصفح بين تفاصيلها الكثيرة وألوانها الغريبة الداكنة وأزوارها غير الواضحة، كما يفضل أن تحتوى واجهة الموقع على بعض الصور والرسوم المتحركة أو الصور الفوتوغرافية البسيطة الصغيرة وذلك من خلال تطبيق (Clipart)، هذه الصور تساعد على توضيح المنتجات والخدمات التي يقدمها الموقع، كما ينبغي أن تكون الواجهة هذه سريعة الاستجابة وأن يستطيع الزبون/المتصفح أن ينتقل منها إلى ما يتبعها من روابط دون أن يشعر بالملل، وفي حالة وجود عدة روابط بسبب اتساع أعمال المؤسسة، فلا يجب نشر هذه الروابط عشوائياً وبصورة مزعجة على

(1) - يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، ص 126.

(2) - سفيان مسالمة، مرجع سابق، ص 142.

(3) - يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، ص 126.

(4) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 99.

(5) - كاترين فيبو، مرجع سابق، ص 291.

الواجهة الرئيسية، بل يجب تصنيفها وتجميعها في عدة مجموعات صغيرة حيث يمكن عرضها بصورة أوضح، وعند الدخول إلى إحدى المجموعات يجد الزبون بداخلها عدة روابط أخرى تؤدي إلى ما تحتويه تلك المجموعة، كما يجب أن تكون الأيقونات واضحة وألوانها زاهية⁽¹⁾. هذا من جهة، وهناك عدة نقاط لا بد من مراعاتها لجعل الموقع جذابا ومنها⁽²⁾:

لجب يجب مراعاة التصميم الجيد والجذاب للموقع بحيث يراعى عدم كثرة الألوان والاهتمام بالمحتويات، إذ لا يكون المحتوى طويلا مملا بل على شكل فقرات قصيرة.

لجب يجب أن تتم عملية تحديث الموقع باستمرار لحث الزوار/الزبون على الرجوع مرارا وتكرارا إلى الموقع.

لجب يجب استخدام إستراتيجيات معنية لجذب الزوار إلى الموقع على سبيل المثال يمكن عرض عينات مجانية أو استخدام الموقع في عمليات البحث وإنزال البرامج وغيرها من العروض.

لجب يجب تبني إستراتيجيات أثناء قيام الزبون بعملية الشراء مثل عرض بغض المنتجات المتعلقة بالمنتج الذي قام الزبون بشراءه.

لجب يجب أن تكون عملية التنقل داخل الموقع سهلة وسريعة وتضمن عدم التكرار خاصة إذا قام الزبون بزيارة الموقع مرة أخرى فلا يجوز أن يقوم بتعبئة نموذج الشراء أكثر من مرة، كما يجب أن يتم الترحيب فيه في المرة القادمة باسمه وتقديم التوصيات والنصائح له.

لجب القيام بعملية الترويج لمنتجات وخدمات لمؤسسات أخرى برسم معين، وهذا يشجع الزوار على التردد كثيرا لمثل هذه والتي تعج بالنشاط والحركة وكثرة الروابط داخله، فكثير من المؤسسات العالمية تستخدم هذه الإستراتيجية مثل: «amazon.com»

«hotmail.com»

(1) - دلة هاجر، بورزاق أسيا، مرجع سابق، ص 12.

(2) - خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 100/99.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال العرض الذي تناوله في هذا الفصل، نخلص إلى أن تطبيق إستراتيجية "تسيير علاقات الزبائن إلكترونياً" في "المؤسسات الافتراضية"، مرتبط بممارسة جملة من الأنشطة الضرورية والتي ترتبط فيما بينها بكفاءة وفعالية، حيث إن التحدي الذي يواجه معظم "المؤسسات الافتراضية" في الوقت الحاضر هو مقدرتها على تقديم منتج وخدمة ذات قيمة للزبون تساعده على الالتزام معها بشكل مستمر، ومن هنا تظهر أهمية مساهمة الزبون الوفي في تحقيق أهداف هذه المؤسسات، ويلعب "تسيير العلاقة مع الزبون إلكترونياً" دوراً هاماً في تعزيز مكانة "المؤسسات الافتراضية" في السوق أمام المنافسين، مما يعني أن عليها التركيز على الزبون بتبني فلسفة التوجه به وتدعيم العلاقة معه بالاتصال المباشر والمستمر.

وتعد التكنولوجيات الحديثة للانترنت الأداة الأساسية التي تسهل عملية تفاعل المؤسسة الافتراضية مع المحيط بنوعيه الداخلي والخارجي، وأدى توسيع مجالات استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال عموماً وتكنولوجيا الإنترنت على الخصوص، إلى تطور سريع في مجال الأعمال الإلكترونية بمرور "المؤسسات الافتراضية" وسلوكيات جديدة، تطوّر في الخدمات المقدمة للزبائن، كما أن التكنولوجيا الإنترنت أصبحت دليل آخر على مدى تفتح الدول وتكيفها مع المستجدات العالمية لما ارتبطت ارتباطاً وثقاً بظاهرة العولمة، حيث انتعشت هذه التكنولوجيات مع مختلف نشاطات المؤسسة باعتبار أن الاتصال والترويج أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة الافتراضية، والتي أصبح مستقبلها مرهوناً ليس فقط بالإنتاج والبيع وتقديم خدمة، وإنما كذلك بمدى استخدامها لهذه التكنولوجيات ومدى توزيعها لمنتجاتها وخدماتها والاتصال بزبائنها، وربط علاقات متينة معهم ومع المحيط ككل، إذ يعد الزبون الوفي العامل الأول لبقاء المؤسسة، خاصة وأن رأس مالها اليوم يقاس بعدد زبائنها خاصة الأوفياء وليس برقم أعمالها أو حجم مبيعاتها.

ويمكن القول أن مردودية أنشطة "تسيير العلاقة مع الزبون إلكترونياً" تتوقف إلى حد بعيد على مدى استخدام واستفادة "المؤسسة الافتراضية" مما وصلت إليه تكنولوجيات الانترنت والاتصال والتي تسهر على إنتاجها مؤسسات متخصصة في هذا المجال، لتدعم أنشطة التسيير الإلكتروني بالزبائن وترفع من إنتاجية المؤسسات الافتراضية.

التحفة

تمهيد

تناولت هذه الأطروحة دراسة العلاقة بين المؤسسات الافتراضية وبين التسيير الإلكتروني لعلاقات الزبائن مع الإشارة إلى تسيير العلاقة مع الزبون التقليدية من خلال التأكيد على أنه هذه العلاقة التقليدية ما هي إلا مرحلة متطورة من العلاقة الإلكترونية، حيث تعد تكنولوجيا الانترنت من أعظم إنجازات الثورة المعلوماتية والتقدم التكنولوجي الذي حدث في العصر المعاصر، والتي ساهمت بشكل جذري في كيفية نقل المعلومة، ومشاركتها بين الموظفين داخل المؤسسة، وبين المؤسسة ومحيط الخارجي، ناهيك عن ما قدمته للعالم الحديث من خدمات وتسهيلات في كافة المجالات حيث جعلت هذه التكنولوجيا العالم (بأسره) كأنه قرية صغيرة من السهل التواصل مع أي فرد في أي مكان وفي أي وقت، وقد توغل استخدام تكنولوجيا الانترنت في كافة الميادين، على نطاق واسع في الأغراض التجارية، بل إن معظم الأعمال - أن لم نقل كلها - تعتمد أساساً على هذه التكنولوجيا، وفتحت مجالاً فسيحاً للمؤسسات لتقديم المعلومات الخاصة بمنتجاتها وخدماتها لشرائح عريضة من الزبائن والمتعاملين والمنتشرين عبر أنحاء العالم، وبالتالي ألغت هذه التكنولوجيا الحواجز والمسافات بينها وبين زبائنها، كما ساهمت تكنولوجيا الانترنت بصورة جذرية في النضوج التنظيمي من خلال زيادة الإنتاج، وتراكم رأس الثقة بينها وبين المتعاملين الداخليين والخارجيين، فظهرت على الساحة العملية العلمية مفاهيم مثل: المؤسسات الافتراضية، والتجارة الإلكترونية، تسيير العلاقة مع الزبون،، والتي أبحاث لعدد كبيرة من المؤسسات في أن تزيد حظوظها وحضورها في الأسواق العالمية التي تتميز بشدة المنافسة.

يمثل التسيير الإلكتروني لعلاقات الزبائن القدرة على الحوار المستمر معهم باستعمال تشكيلة مختلف من الوسائل والأدوات وتطبيقات، والتي تعمل على إبقاء المؤسسة الافتراضية باتصال دائم مع الزبائن بكسب ولائهم وثقتهم، من خلال معالجة وتسيير ونقل الإلكتروني المعلومة، باعتبار أن نظم المعلومات تحتوي على عدة نظم صغرى: المعلومات الخاصة بالتسويق، المعلومات التجارية، معلومات التي تخص المقررين على المستويات العليا، هذا ما يجعلها كمحرك أساسي لصياغة الاستراتيجيات التنافسية، ويقول بهذا الصدد (Peter Druker, 2000) بأن: «مؤسسة الغد ستشكل وتنظم بفضل المعلومات، وهو ما يفسر التنافس الكبير الذي تعرفه المؤسسات من أجل الحصول على أفضل المعلومات وأدقها»⁽¹⁾، فاستحدثت بذلك هياكل وأساليب تنظيمية جديدة والأشكال مرنة سريعة الاستجابة، يقل الاعتماد فيها على الثروة المادية ويكون للمعلومات دور هام في التوجيه والتنظيم، ألا وهي: "المؤسسات الافتراضية"، حيث أضحت تبنى فلسفة تسيير العلاقة مع الزبون ضرورة ملحة بل رؤية إستراتيجية حديثة لتحقيق أهداف المؤسسات الافتراضية عن طريق الوصول إلى تحقيق رضا الزبائن وكسب ولائهم لها.

وبناء على ما جاء في هذه الدراسة يمكننا الوصول إلى: **جملة النتائج التالية:**

1. **بالنسبة للفرضية الأولى:** وهي تترجم التساؤل الفرعي الأول بشقيه، الشق الأول: ما المقصود بالمؤسسات الافتراضية؟، حيث وضمن الفصل الأول استعرضت هذه الأطروحة بشكل مفصل مختلف المفاهيم وخصائص وأنواع المؤسسات الافتراضية، ثم بعد ذلك قدم هذا البحث الفرق بينها وبين المؤسسة التقليدية، ومتطلبات التحول الافتراضي وتقييم المؤسسة الافتراضية.

(1) - سعاد بومعيل، فارس بوباكور، أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمناجنت، جامعة تلمسان/الجزائر، العدد 03، مارس 2004، ص 208.

- والشق الثاني المتمثل في: كيف تساهم تكنولوجيا الانترنت في تفعيل المؤسسات الافتراضية؟، حيث وبالموازاة مع اختبار صحة الفرضية الأولى، والتي كان مفادها: "للمؤسسات الافتراضية دور بارزا ومؤثر في تنشيط عجلة التنمية الاقتصادية، وتساهم تكنولوجيا الانترنت في تفعيل ظهورها"، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1.1. يعد مفهوم المؤسسات الافتراضية من المفاهيم الحديثة التداول على المستوى العالمي، فهي عبارة عن نوع من المؤسسات متغير ومتباين تنشط في البيئة الرقمية مستخدمة لوسائل وتقنية المعلومات والتكنولوجية وهذا ما جعلها مختلفة المؤسسة التقليدية.

2.1. تلعب المؤسسات الافتراضية دورا بارزا في تنشيط عجلة التنمية الاقتصادية وإنعاشه بصورة جد فعالة، وتعتبر المؤسسات الافتراضية معيارا فعالا في قياس مدى تقدم الأمم وتطور اقتصادياتها، خاصة إذا عملت على إدماج التكنولوجيا ضمن مختلف عمليات التسيير.

3.1. للتكنولوجيا بصفة عامة دور في زيادة نشاط المؤسسات الافتراضية، ومن جهة أخرى، ترفع تكنولوجيا الانترنت من احتمالات دخولها الأسواق العالمية، فهي تستجيب بشكل ذكي وسريع للتغيرات الحاصل في السوق ولممارسات وقواعد المنافسة، عن طريق المجاميع الافتراضية، البريد والموقع الإلكتروني.

4.1. أتاحت التطورات التكنولوجية الرقمية الحديثة للمؤسسات الافتراضية بأشكالها الخامس (التي تعرضت لها الدراسة) خيارات جديدة للتصميم التنظيمي ووسعت لها مجالات مراكز عن بعد، فقد أصبح على سبيل المثال بالإمكان إقامة مؤسسات يمتد نطاق عملها إلى عدة أقاليم في دولة مختلفة، فالمؤسسة الافتراضية هي حل لمشاكل التنسيق والتعاون، وتستطيع اختصار نسب كثير من التكاليف المرتبطة بالزمن والمسافة.

5.1. فرضت العديد من المؤسسات الافتراضية نفسها في الساحة التقنية والعملية بفضل منتجاتها وخدماتها التي تعكس الاهتمام والتخصص، إذ لا تنحصر خطوات التحول الافتراضي والرقمي الذي بتنا نعيشه في الوقت الحاضر في رقمنة البيانات والمعطيات فقط، مثل: مؤسسة "أمازون"، فإلى جانب الرقمنة يتعين تطوير المنصات القديمة نحو بيئة تكنولوجيا معلومات قابلة للتكيف مع الاحتياجات المتغيرة ومتنامية للمؤسسات الافتراضية المختلفة، وأن إستراتيجية الإلكترونية التي تعتمدها المؤسسة الافتراضية تؤدي تلقائيا لتحقيق إستراتيجيات في نفس الوقت مثل التميز وتقليل التكاليف إلى أدنى حد، كما يتطلب التحول الرقمي ابتكارا واسع النطاق، ناهيك عن التوسع والتجديد، فالمؤسسة الافتراضية بحاجة أيضا إلى إجراء تغييرات مستمرة وعلى الدوام في السياسات والثقافة العامة للأعمال والتسيير وتبني منهج مستحدث لتحقيق الفائدة الكاملة من الفرص التي توفرها التقنيات والتكنولوجيات المتقدمة الحديثة.

تؤكد هذه النتائج على أن المؤسسات الافتراضية كيان غير عادي لنوع من المؤسسات يعتمد أساسا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أي تصور ابتكاري بالنسبة لأشكال المؤسسات التقليدية، بحيث لا يتقيد بحدود زمنية أو مكانية، تنتهج إستراتيجيات متنوعة منها التمييز والريادة في تكاليف، نظرا لأنها تقدم خدماتها وتوزع منتجاتها من خلال شبكات الانترنت المستقلة والمتصلة، ناهيك عن الإستراتيجية التكنولوجية، وهي الأنسب للمؤسسات الافتراضية، وذلك لكونها سهلة التنفيذ على مستوى هذه المؤسسات التي تنشط في البيئة افتراضية رقمية، لا وجود لها فعليا في الإطار المادي العادي المحدد، والتي تعتمد على التكنولوجيا بشتى أنواعها، ووسائل وبرامج تقنية في مجال التسويق، تمكن من جذب زبائن جدد والحفاظ عليهم، إن هذه المؤسسات بإمكانها التواصل مع الموظفين والزبائن والموردين وحتى مع المنافسين دون أن تعرف مواقعهم الخاصة بشكل مرن وأسلوب غير مكلف، وهذه الإستراتيجيات ترتبط بحسب طبيعة الظروف التي

توجد بها المؤسسة الافتراضية في بيئتها الداخلية ومتغيراتها التنافسية عن طريق شبكة علاقات متبادلة، ومتداخلة ومتشابكة، وهذا ما يتوافق مع الفرضية الأولى ويثبت صحتها.

2. بالنسبة للفرضية الثانية: وهي تترجم التساؤل الفرعي الثاني بشقيه، الشق الأول: ماذا نعني بـ: "تسيير العلاقة مع

الزبون"؟، حيث وضمن الفصل الثاني استعرضت هذه الأطروحة بشكل مفصل مختلف تعاريف وطبيعة المفهوم وخصائص تسيير العلاقة مع الزبون وملاحمه داخل المؤسسة، ثم بعد ذلك، قدمت هذه الدراسة دمج التكنولوجيا ضمن تسيير العلاقة مع الزبون من خلال أبعاده ونظامه ومجالات ثم تعرضت الدراسة إلى الأدوات التكنولوجية المستخدمة لتسيير العلاقة مع الزبون.

- والشق الثاني المتمثل في: وما الفرق بينها وبين تسيير العلاقة مع الزبون الإلكترونية؟، حيث وبالموازاة مع اختبار صحة الفرضية الثانية، والتي كان مفادها: "استخدام تسيير علاقات الزبائن التقليدية أو الإلكترونية في المؤسسة يزيد من حدة المنافسة في الأسواق، والتي تدفعها إلى ملاحقة الزبائن في كل مكان يتواجدون فيه، ومن ضمن هذه الأمكنة التي توفرها العلاقة الإلكترونية هي تكنولوجيا الانترنت التي باتت تشكل بيئة رقمية جديدة تمارس فيها الأنشطة التسويقية (E-CRM)"، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1.2. أصبح الزبون نقطة حاسمة بالنسبة لكل المؤسسات، وهو المحرك الوحيد للإنتاج والخدمات، وفي الآونة الأخيرة تغيرت احتياجاته وتوقعاته، فأضحى على المؤسسات أن تنتهج إستراتيجية التمايز والتسويق الموجه بالزبون وذلك بغية تحقيق مزايا تنافسية، وتعد تسيير العلاقة مع الزبون واحدة من أهم الإستراتيجيات التسويقية التي يتم استخدامها لخلق وتسيير العلاقة بين المؤسسة وزبائنها بشكل أكثر فعالية.

2.2. إن اعتماد تسيير العلاقة مع الزبون سواء التقليدية أو الإلكترونية في المؤسسة يساهم في رفع النضوج والأداء التنظيمي، وله دور بارزا في تحقيق أهداف المؤسسة من حيث المحافظة على زبائنها الخارجيين وحتى الداخلين وكسب رضاهم وولائهم لهذه المؤسسة، وتزيد تسيير هذه العلاقة من قدرتها التنافسية عن طريق إفساح المجال أمام المؤسسة لتعريف بمنتجاتها وخدماتها وأهم ما يحتاجه الزبون، حتى يصبح الزبون شريكا فعالا في استراتيجيات المؤسسة.

3.2. تعتبر تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية عامل مهم لإنجاح تطبيق إستراتيجيات المؤسسة، وما يساعدها في خلق أفضل قيمة لزبائنها من حيث سرعة الاستجابة، التخصص، في أي مكان وزمان، فالخدمة الإلكترونية المقدمة لهم تخضع لشروط المنافسة السوقية، وبشكل مستمر لضمان أكبر حصة سوقية والحفاظ على وجودها.

4.2. تساهم تكنولوجيا الانترنت بقوة في تحقيق الاتصال والتفاعل مع الزبون، تتيح فرصا كبيرة أمام المؤسسة والزبون، من خلال دعم وتفعيل تسيير العلاقة مع الزبون، وبالتالي بناء علاقات والمحافظة عليها، بحيث يكون لدى المؤسسة حرية في استغلال قدرات تبادل البيانات في الشبكة.

تؤكد هذه النتائج على أن تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية "E-CRM" هي: إحدى التطبيقات لتسيير علاقات الزبائن التقليدية "CRM"، إذ وبعد دخول تكنولوجيا الانترنت تغيرت فكرة تسيير علاقات الزبائن إلى العلاقة الإلكترونية، إذن هي امتداد ثقافة وإستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون أساسها التوجه بالزبون، بهدف توفير تطبيقات متميزة للمؤسسات لتمنحها فرصا أكبر وأكثر قوة للتنافس في ظل المتغيرات السوقية الجديدة، إن نظرة توظيف تكنولوجيا الانترنت وتسيير العمليات الرقمية وقنوات اتصالات إلكترونية، في تسيير هذه العلاقة أضحت ضرورة ملحة، كنشاط علمي ومنهجي يمتاز بالتنظيم في التوصل إلى منتجات حديثة وأسواق جديدة وتكنولوجيا مستحدثة، وكأحد

وسائل التميز في بيئة الأعمال الرقمية، إذ تقاس المؤسسات العالمية بمدى التقدم العلمي والتطور التكنولوجي، والأهم من ذلك، مدى مقدرة هذه المؤسسات على مسايرة العصر والتطورات الهائلة في المعلوماتية والإمام بكافة المعارف وتبادل للخبرات المختلفة وبالتالي زيادة الوعي والنضوج التنظيمي، وليتمكن كلاً من المؤسسة والزبائن من الالتقاء معا في الفضاء الإلكتروني، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية ويثبتها.

3. بالنسبة للفرضية الثالثة: وهي تترجم التساؤل الفرعي الثالث والمتمثل في: "ما هي أبعاد التي تؤثر في تسيير علاقات

الزبائن إلكترونياً بالمؤسسات الافتراضية؟"، وبالموازاة مع اختبار صحة الفرضية الثالثة، والتي كان مفادها: "تأثير العلاقة الإلكترونية التي تربط الزبون بالمؤسسة الافتراضية بأبعاد داخلية خارجية وبدرجات تأثير متفاوتة"، حيث وضمن الفصل الثالث استعرضت هذه الأطروحة لأبعاد التسيير الإلكتروني لعلاقات الزبائن في المؤسسات الافتراضية والمتمثلة أربع أبعاد: "رؤية المؤسسة، التكنولوجيا، العمليات والأفراد والزبائن، وركزت هذه الدراسة في البعد الأخير على الزبون الخارجي والزبون الإلكتروني، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1.3. تعطي الرؤية تصورا واضحا عما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل، من خلال الربط بين القيم والأهداف المطلوبة، تفضل الرؤية أن يظل التغيير عند أقل مستوى ممكن، لأنها تفسر أساس تأسيس المؤسسة، وفي حالة تحول الرؤية فيوظف التحول الرقمي الحقيقي منها مبتكرا يجمع بين التكنولوجيا والعمليات المؤسسية لتطوير وتقديم خدمات جديدة، ويتطلب ذلك رؤية واضحة لنقطة الانطلاق نحو هذا التحول عبر تبني فلسفة وإستراتيجية تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية، وعند بناء الرؤية يجب على المؤسسة الافتراضية طرح جملة من الأسئلة والمتمثلة في: إلى أين ستمضي المؤسسة؟، ومتى تريد الوصول إلى هدفها؟، وكيف ستنفذ ذلك؟، إذ لا يكفي تحديث التقنيات والتكنولوجيات فقط، فمن أجل تعزيز مشاركة الزبائن ورفع إنتاجية الموظفين وتسريع تقديم الخدمات، يعتبر هذا التبنّي ضروريا على مستويات المؤسسة الافتراضية كافة.

2.3. تساهم التكنولوجيا في تفعيل تسيير العلاقة مع الزبون بالمؤسسة الافتراضية، فبالاعتماد على الوسائل التكنولوجية تتمكن المؤسسات الافتراضية من ترويج منتجاتها وخدماتها، كما تستطيع الاحتفاظ لتقائيا ببيانات ومعلومات الزبائن وتسيير بشكل أمثل بما يتماشى ومصصلحة المؤسسة الافتراضية، قاصدة بذلك استهداف أكبر شريحة من الزبائن أوفياء (المربحة) كما يمكنها مراقبة التغييرات الحاصلة على مستوى المنافسين وعلى السوق أيضا، فتكنولوجيا هي منظومة تكنولوجية واسعة ومتنوعة مكونة من شبكات الاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات، والبرمجيات، والموجة الخلوية،، مما يجعل المؤسسة الافتراضية المواكبة لهذه التكنولوجيا قادرة على البقاء والنمو في البيئة التنافسية.

3.3. إن نجاح تطبيق إستراتيجية العلاقة الإلكترونية مع الزبائن لا يعتمد فقط على التكنولوجيا المستخدمة، وإنما التوحد والاندماج ما بين العمليات والتكنولوجيا، كونهما هما اللذان يحددان مدى النجاح، أن عمليات تسيير العلاقة مع الزبائن إلكترونياً هي أنشطة تنظيمية تسيير إلكترونياً من خلال المؤسسة الافتراضية علاقاتها مع زبائنهم، والهدف الأساسي من التوجه نحو عمليات الأعمال وتطبيق مبدأ المؤسسة الافتراضية من خلال استخدام تكنولوجيا الانترنت، هو تحقيق الموائمة والمرونة وتمكين الموظفين وتطبيق منهج الرقابة الذاتية كمنهج جديد في العمل لتمكينهم من إصدار القرارات والأحكام، بالاعتماد على ما تتطلبه ظروف عملية اتخاذ القرار وأن إعطاء مسؤوليات أكبر للموظفين يمكنهم من تطوير قدرتهم على إصدار الأحكام والقرارات، وهذا ما يجعل مفهوم المؤسسة الافتراضية والتوجه نحو عمليات الأعمال مربوط في رؤية المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية التي يمكن توصيلها من خلال الثقافة والقيم المؤسسية المشتركة بأن تكون الرقابة ذاتية على النقيض من المنهج التقليدي بإبقاء الرقابة المستمرة على العاملين.

4.3. أصبح التركيز على الزبون الإلكتروني والتوجه نحوه أحد المطالب الأساسية لنجاح المؤسسة الافتراضية في تحقيق أهدافها، حيث أن الانترنت استطاعت أن تحقق التركيز الفعال على الزبون والتفاعل معه في كل مكان وفي الوقت الحقيقي، وأن يحصل الزبون على خدمة ومنتج

ميز من حيث التكليف، الجودة وعلامة تجارية، فبدلاً من الإعداد المسبق للخدمات أو إنتاج السلع ووضعها في المخازن، فإن الانترنت يمكن أن تتفاعل آنياً مع الزبون ليحدد ما يريده فعلاً لتحقيق الزبونية العالية، كما يمكن عن طريق برمجيات التطبيقات أن تحقق وتدقق خيارات الزبائن السابقة لتحسين الاستجابة لحاجات الزبون وتفضيلاته، وتصبح في سبيل ذلك تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية هي الخيار الرئيسي أمام المؤسسات الافتراضية التي ترغب في التوجه نحو زبائنها وتحقيق رضهم وولائهم.

تؤكد هذه النتائج على أن تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية "**E-CRM**" له أبعاد في المؤسسات الافتراضية موجودة فعلاً، لكنها تتفاوت من المؤسسة إلى أخرى، ومن محيط إلى آخر، واستخدام هذه الأبعاد في تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية بالمؤسسات الافتراضية طبعاً يزيد من المنافسة بينهم في الأسواق، وإلى جانب التسويق الخارجي الذي يهتم بالأسواق، يجب الاهتمام بالتسويق الداخلي الذي ينصب على تنمية وتطوير المورد البشري في المؤسسة الافتراضية لتفعيل مساهمته في خدمة الزبون، ومنه فالتوجه بالزبون فكرة يجب على المؤسسات الافتراضية تبنيها في ثقافتها وتنظيمها الداخلي، فلا يعني شيئاً تقديم وعود للزبائن لا تكون المؤسسة قادرة على الوفاء بها، ويتعلق الأمر بإعادة التفكير في المنهج وكيف يمكن للتكنولوجيا الحديثة والعمليات أن تساهم في تحقيق ذلك، وهذا ما يتوافق مع الفرضية الثالثة ويثبت صحتها.

4. بالنسبة للفرضية الرابعة: وهي تترجم التساؤل الفرعي الرابع والمتمثل في: "ما هي آليات تفعيل تسيير علاقات الزبائن إلكترونيا بالمؤسسات الافتراضية"؟ وبالموازاة مع اختبار صحة الفرضية الرابعة، والتي كان مفادها: "يساهم استخدام التكنولوجيات الحديثة للانترنت بالمؤسسات الافتراضية في التعريف بها وبمنتجاتها داخلياً وخارجياً، بأسرع الطرق وأقل التكاليف وبالتالي تفعيل مختلف أنشطة تسيير علاقات زبائنها إلكترونيا"، حيث وضمن الفصل الثالث أيضاً استعرضت هذه الأطروحة لآليات التسيير الإلكتروني لعلاقات الزبائن في المؤسسات الافتراضية والمتمثلة: طرق جذب الزبائن والمحافظة عليهم، تطبيقات هذه العلاقة عبر الشراء، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1.4. قد جعلت مزايا التكنولوجيا الانترنت الكثير من الوظائف والمهام المرتبطة بالزبائن والتي يمكن معالجتها بطريقة آلية وآنية على غرار كل أنشطة المؤسسة، وهذا ما يمكن ملاحظته في تسيير علاقات الزبائن بالمؤسسة الافتراضية من خلال برمجيات تعتمد عليها المؤسسات بكفاءة عالية في الاستجابة الآنية كمعيار رئيسي في التسويق المباشر، والتي تتضمن عمليات تخصيص التسويق للزبائن (**Personalization**) وعمليات تفصيل المنتجات والخدمات (**Customization**)، بحيث تلاءم طلب الزبون وعمليات التفاعل مع موقع الويب للمؤسسة (**Web site**)، إذ أن التسيير الإلكتروني لعلاقة الزبائن تتطلب الثقة الكبيرة بين الطرفين، لذا من المهم معرفة الزبون بشكل قوي من أجل إنشاء والحفاظ على علاقة متينة، والتي تؤدي إلى إعادة الزبائن مرة أخرى من أجل القيام بعمليات الشراء مرات عديدة.

2.4. أن سلوكيات الزبائن في تنفيذ القرار الشرائي عبر الانترنت هو من القضايا المهمة التي ينبغي على المؤسسة الافتراضية أن تقوم بدراساتها وتحليلها وذلك حتى تتمكن من فهم هذا السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المرجوة، بحيث يستطيع المؤسسة الافتراضية أن تحدد بشكل دقيق احتياجات ورغبات الزبون والاستجابة لها بشكل فاعل وكفء، وهذا ما يدفع الزبون بالمقابل لأن يكون أكثر ولاء وإخلاصاً إلى المؤسسة الافتراضية ومنتجاتها وخدماتها.

3.4. يعد تصميم موقع المتجر الإلكتروني أحد عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني، وهو عنصراً مهماً وحيوياً، بحيث يؤثر في تقليل من حالة التنافر للزبائن، وتسعى المؤسسة الافتراضية إلى تعظيم حجم زيارات زبائنها من خلال الأنشطة التسويقية الخارجية، ومن هنا تبرز أهمية ودور تصميم الموقع الإلكتروني حيث كلما كان الموقع جذاباً وسهل الاستخدام كانت القدرة على استقطاب الزبائن والمحافظة عليهم أكبر،

بالإضافة إلى أن إمكانية البحث عن الموقع له تأثير معنوي، وأشارت هذه الدراسة إلى أهمية برامج الولاء كعامل من عوامل الحصول على رضا الزبائن، إذ يجب التنوع في الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة الافتراضية، حيث أن عملية التنوع تساعد المؤسسة على تحقيق المزيد من الولاء وبالتالي المزيد من الأرباح.

4.4. إن مستوى تقييم التسيير الإلكتروني لعلاقات الزبائن يتوقف بالدرجة الأولى على الأمن والخصوصية من وجهة نظر الزبون في مرحلة الشراء، هذان البعدان لهما أهمية بارزة في التأثير على قرار الشراء، وبينت هذه الدراسة أن هناك عدة طرق دفع يمكن أن يختار منها الزبون ما يناسبه عند إجراء عملية الشراء هذا أيضا يؤثر على قرار الزبون لإجراء معاملات الشراء الإلكتروني، وأشارت إلى أن تتبع أمر الشراء والتسليم المنتجات في الوقت المحدد، وخدمة دعم الزبون أنه يعزز من التجربة الإيجابية في عملية الشراء.

تؤكد هذه النتائج فعلا على أن تكنولوجيا الإنترنت قد ساهمت في تغيير أساليب وطرق تسيير المؤسسات ككل، وكذلك عملية المنافسة والبيع واقتناء المشتريات باختلاف أنواع المنتجات المادية وغير المادية والخدمات، والأهم من ذلك كله أنها أحدثت تغيير جذري الأنشطة التسويقية ومعالجة البيانات المطلوبة لفهم الزبائن، ومن ثمة صياغة إستراتيجيات فعالة في تسيير العلاقة معهم، تهدف إلى التواصل المؤثر والمتنوع مع الزبائن لمعرفته، من أجل فهم مشكلهم من خلال سهولة استخدام هذه التكنولوجيا، وتحقيق الفائدة المدركة من استخدامها، وذلك من شأنه إعطاء المؤسسة الافتراضية ميزة تنافسية، بما يحقق إدامة العلاقة مع الزبون وإشباع حاجاته، وتعظيم القيمة للمؤسسة وللزبون، مما يثبت الدور الفعال للتكنولوجيا في دعم تسيير الأنشطة المتعلقة بتسيير علاقات زبائن المؤسسات الافتراضية بكفاءة أكبر وبتكاليف أقل، وهذا ما يتوافق مع الفرضية الرابعة ويثبت صحتها.

- الاقتراحات:

- كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد مساهمة تسيير علاقات الزبائن الإلكترونية ودور تطبيقها بالمؤسسات الافتراضية، وذلك لرفع أداء هذه المؤسسات وتحقيق ميزة تنافسية، وذلك بالاعتماد على الدراسات النظرية والتجريبية السابقة، نفتح ما يلي:
- يجب على اقتصاديات العالم أن تهتم بالمؤسسات الافتراضية، فلم تعد الأساليب التقليدية في التسيير والتنظيم قادرة على الاستجابة لمتطلبات المرحلة الحديثة.
- زيادة تفعيل دور المؤسسات الافتراضية من خلال دعمها وتسهيل كل الإجراءات المتعلقة بها (الإنشاء، التمويل، ...)، وضرورة تبصيرها لمراعاة خصائص ومتغيرات محيطها الداخلي والخارجي، المحلي والعالمي، بمختلف مستجداته.
- مساندة التطورات والعمل على الاستفادة من ثورة التكنولوجيات الحديثة بشتى أنواعها، عن طريق التجديد والتطوير في البرامج والتطبيقات.
- على المؤسسة الافتراضية أن تهتم بتسيير العلاقة مع الزبون سواء تقليدية أو الإلكترونية لما لها من أثر إيجابي على قيمة الزبون.
- الاهتمام باستخدام التكنولوجيا الحالية والمرتبطة بالمواقع الإلكترونية تهدف إلى تحسين رضا الزبائن والتقليل من التكاليف والتي تعتبر من المفاتيح الهامة لتطوير التسيير الإلكتروني لعلاقات الزبون.
- إتباع سياسة عقلانية للتوجه بزبون المؤسسة الافتراضية، بحيث يتم تكوين وتأهيل الموظفين لإدراك هذه الفلسفة كروية حديثة ضمن إستراتيجية المؤسسة، لدعم وتنشيط نظام تسيير العلاقة مع الزبون.
- ضرورة الاهتمام في العوامل التالية للموقع الإلكتروني: "سهولة الاستخدام، محرك بحث سريع وفعال، عوامل الضمان والأمن، خدمة متميزة، معلومات شفافة"، وذلك نظرا لتأثيرها الإيجابي على قيمة وثقة الزبون.

- يعد التسيير الإلكتروني لعلاقات الزبائن وسيلة فعالة في المؤسسات الافتراضية، بحيث تنتهج إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون المدعومة بتكنولوجيا في المؤسسات الافتراضية.
- الصفحة الرئيسية لموقع تجاري مهمة تعد الأولى أهم صفحات موقع المتجر الإلكتروني، فهذه الصفحة هي واجهة الموقع وتعطي الانطباع حول الموقع ومنتجاته وسياساته ومحتوياته، ومنها يجري الانطلاق إلى بقية صفحات الموقع للبحث بسرعة، بحيث تكون قادرة على إبقاء واستقطاب من يدخل إليها وزيادة مستوى تذكر الزبائن للموقع.
- ضرورة التحديث الدوري للموقع الإلكتروني للمؤسسة وتحميل النسخ المحدثة للبرامج المستخدمة على الموقع وكذلك تحديث محتوى الموقع من حيث البيانات والمعلومات بشكل دوري.
- يملك البريد الإلكتروني أهمية كبيرة في تسيير مع الزبون الكترونياً فهو يلغي كافة القيود الزمنية بين المؤسسة والزبون.
- في إستراتيجيات المؤسسة الافتراضية أن تستخدم تكنولوجيا الانترنت في زيادة عملية الشخصنة والتخصص، أي توفير منتجات وخدمات بما يناسب كل زبون.

- آفاق الدراسة:

وفي الأخير فإن هذه الدراسة ما هي إلا محاولة للكشف عن مدى إسهام تكنولوجيايات الانترنت في تسيير علاقات الزبائن بالمؤسسات المؤسسات، وبالرغم من صعوبة البحث لقلة المراجع خاصة باللغة العربية ولصعوبة فهم مصطلح تسيير العلاقة مع الزبون والمؤسسات الافتراضية وعدم كفاية المعلومات بالشكل المطلوب، إلا أننا حاولنا إعطاء ولو صورة مختصرة لأبعاد متغيرات هذه الدراسة ومفاهيمها والعلاقة الموجودة بينها، غير أن الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع تفتح الآفاق لبحوث ودراسات أخرى أكثر تفصيلاً وعمقاً في المستقبل، يمكنها إثراء مختلف جوانبه الجديرة بالبحث وذلك لتعميق هذا الطرح من خلال تدعيم النتائج المتوصل إليها أو تعديلها أو إمكانية تناول الموضوع من جوانب أخرى، فلسنا ندعي أننا إلامنا بكل جوانب الموضوع، فالحقيقة أن كل عنصر من عناصر هذا البحث يصلح لأن يكون موضوع دراسة مستقلة، تمثل إشكاليات لأبحاث أخرى في المستقبل مثل:

- ☆ واقع المؤسسات الافتراضية في الوطن العربي وخاصة في الجزائر.
- ☆ الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الافتراضية.
- ☆ دور التسويق الداخلي في تفعيل جودة العلاقة مع الزبون.
- ☆ التسويق الافتراضي وأثره على المؤسسات المعاصرة.
- ☆ أثر الالتزام بالمعايير الدولية عند تصميم المواقع الإلكترونية على الرضا الزبون.
- ☆ مقارنة التسويق الإلكتروني والتسويق التقليدي من وجهة زبون.

بهذا نرجو أن نكون قد ساهمنا من خلال هذه الدراسة ولو بقدر ضئيل في تكملة جهود من سبقنا في هذا المجال، ونتمنى التوفيق للمهتمين بهذا الموضوع، ونسأل الله أن نكون قد وفقنا إلى ما كنا نسعى إليه والله الموفق والهادي لحسن السبيل.

قائمة

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

1. أحمد المعاني، أحمد عريقات، أسماء الصالح، ناصر جرادات: قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، الطبعة الثانية، 2016.
2. بشير عباس العلاق: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2012.
3. تامر البكري: قضايا معاصرة في التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان/الأردن.
4. حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي: إدارة علاقات الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2017.
5. خضر مصباح الطيطي: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية من منظور تقني وتجاري وأداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
6. سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التسويق الإلكترونية - *E-Marketing*، درا الفكر ناشرون وموزعون، عمان/الأردن، 2012.
7. سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2010.
8. سليم الحسينية: نظم المعلومات الإدارية "نما"- إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2011.
9. عادل حرحوش الفرجي، أحمد صالح، ببداء ستار البياتي: الإدارة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010.
10. عصام عثمان: تطبيقات كميوتورية لتنمية الموارد البشرية-مهارات إضافية لأعمال إحترافية-، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية/مصر، 2007.
11. علاء الحمامي، غصون السعدون: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الاعمال الإلكترونية المتطورة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2016.
12. عمرو عبد الرحمن توفيق: إدارة علاقات العملاء (*CRM*)، ترجمة هالة صدقي، مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك، القاهرة/مصر، 2007.
13. محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان/الأردن، 2009.
14. محمد عبد العظيم أبو النجا: التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية/مصر، 2008.
15. محمد قاسم القريبوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2010.
16. محمد محمود المكاوي: الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، الإسكندرية/مصر، 2011.
17. محمد نور صالح الجداية، سناء جودت خلف: تجارة إلكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2009.
18. مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد: العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
19. مصطفى يوسف كاي: الإدارة الإلكترونية: إدارة بلا أوراق، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق/سوريا، 2012.
20. نجم عبود نجم: إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2008.
21. نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ للنشر، الرياض/المملكة العربية السعودية، 2004.
22. نحلة أحمد قنديل: التجارة الإلكترونية (المرشد للمدير العصري-رؤية تسويقية)، جامعة قناة السويس، 2004.
23. هبة حميد عبد النبي الطائي: أثر إدارة علاقات الزبون على الولاء الزبوني - دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2018.
24. يوسف أحمد أبو فارة: التسويق الإلكتروني - عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2004.

25. يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

26. يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: التسويق الإلكتروني، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2009.

ب. الكتب المترجمة:

- فليب كوتلر، جاري أرمسترونج: أساسيات التسويق، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة: عبد المرضي حامد عزام، تقديم: عبد المنعم بن إبراهيم العبد المنعم، دار المريخ للنشر، الكتاب الأول، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
- كاترين فيو: التسويق الإلكتروني - معرفة السوق والمستهلكين عبر الانترنت، الموضوع والمزيج التسويقي لموقع بيع عبر الاتصال -، ترجمة وردية راشد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2008.

ج. المقالات المنشورة في المجلات العلمية:

1. يعطيش شعان، أ.د. يحه عيسى: دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة العلاقة مع الزبائن، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 2016/15.
2. بنشوري عيسى، الداوي الشيخ: تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات، مجلة الباحث، جامعة ورقلة/الجزائر، العدد 07، 2010/2009.
3. بوقفة عبد الحق، مايو عبد الله: دراسة تحليلية نقدية للبنوك والمؤسسات الافتراضية، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الوادي/الجزائر، العدد 02، 2016.
4. جمال خنشور: أثر القيمة- الزبون والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، العدد 10، نوفمبر 2006.
5. سعاد بومعيل، فارس بوباكور: أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمناجمت، جامعة تلمسان/الجزائر، العدد 03، مارس 2004.
6. سفيان رفيق، علي عز الدين: تفعيل إدارة العلاقة مع الزبون من منظور تكنولوجيا الانترنت، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة الخلفة/الجزائر، العدد السادس، 2016.
7. شهرزاد عبيدي، نور الهدى حفصاوي: نماذج استخدام الانترنت في إطار المواثمة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد الرابع، ديسمبر 2016.
8. عوادي ميادة: إدارة علاقات العميل إلكترونياً، مجلة رماح للبحوث والدراسات، تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان/الأردن، العدد 15، جوان 2015.
9. غالم عبد الله، قريشي محمد: دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة/الجزائر، العدد العاشر، ديسمبر 2011.
10. مزغيش جمال: دور شبكة الانترنت في إدارة علاقة الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مؤسسات قطاع الاتصالات الجزائري، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة/الجزائر، العدد 16، ديسمبر 2014.
11. موسى سهام: تحليل تنافسية المتاجر الإلكترونية (دراسة حالة موقع أمازون Amazon.com)، مجلة الباحث، جامعة ورقلة/الجزائر، عدد 07، 2010/2009.

12. موسى سهام: قياس المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت بالاعتماد على نموذج *The Matching & Moderation Approach* - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية العالمة - ولاية سطيف -، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي لتانغست/الجزائر، عدد 06، جوان 2014.
- د. المداخلات في الملتقيات والمؤتمرات العلمية:**
1. بودي عبد القادر، بودي عبد الصمد: الإدارة الرقمية كإبداع في تسيير وتميز منظمات الأعمال - مع الإشارة لنموذج للإدارة الرقمية في المنظمات العربية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، يومي 13/12 ماي 2010، جامعة البليدة/الجزائر.
2. بوزيان عثمان: المؤسسات الافتراضية وأبعادها ضمن متطلبات اقتصاد المعرفة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، يومي 14/13 مارس 2012، المركز الجامعي خميس مليانة/الجزائر.
3. حديد نوفل، برم إيمان: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين تنافسية مؤسسات الصناعة الغذائية، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي التاسع حول: استدامة الأمن الغذائي في الوطن العربي في ضوء المتغيرات والتحديات الاقتصادية الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف/الجزائر، يومي 23-23 نوفمبر 2014.
4. دلة هاجر، بورزاق أسيا: إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية كاتجاه جديد من أجل دعم التسويق الإلكتروني للمؤسسات - دراسة حالة مؤسسة أمازون، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات، يومي 16/15 ديسمبر 2014 جامعة سكيكدة/الجزائر.
5. زكريا مطلق الدوري، يعرب عدنان حسين السعدي: التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة (مدخل تحليلي)، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدوري السنوي لجامعة الإسراء، كلية الإدارة والاقتصاد والعلوم الإدارية، 2005.
6. عبيدي شهرزاد، سعيداني نبيلة: تطبيق إدارة علاقات الزبائن (CRM) ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات، يومي 16/15 ديسمبر 2014، جامعة سكيكدة/الجزائر.
7. عدوكة لخضر، بوقلي زهرة، بن أعبيزة دحو: المنظمات الافتراضية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، يومي 14/13 مارس 2012، المركز الجامعي خميس مليانة/الجزائر.
8. عدوكة لخضر، كروش محمد، بلميمون عبد النور: التجارة الإلكترونية والمؤسسة الافتراضية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، يومي 14/13 مارس 2012، المركز الجامعي خميس مليانة/الجزائر.
9. فارس فضيل، صداقوي صورية، فرطاس فتيحة: دور التجارة الإلكترونية في رسم أسس واستراتيجيات المؤسسة الافتراضية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، يومي 14/13 مارس 2012، المركز الجامعي خميس مليانة/الجزائر.
10. فاطمة مانع، نعيمة بارك، خلوف الزهرة: إدارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال الممارسة للتسويق الإلكتروني، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف/الجزائر، 28/27 نوفمبر 2007.
11. كرابالي بغداد: الإنترنت وتسيير العلاقة مع الزبون (دراسة ميدانية بالمؤسسات الجزائرية)، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: اقتصاد المعرفة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 13/12 نوفمبر 2005.

12. لحول سامية، راوية حناشي: التوجه بإدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية كإستراتيجية لتحقيق رضا الزبائن -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (من وجهة نظر الزبائن)، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني حول: "التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة/الجزائر، يومي 16/15 ديسمبر 2014.
13. مانع فاطمة: إدارة علاقة العملاء نموذج لتطبيقات ذكاء الأعمال في المنظمات، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، يومي 14/13 مارس 2012، المركز الجامعي خميس مليانة/الجزائر.
- ٥. الرسائل والأطروحات الجامعية:**
1. إبراهيم بختي، دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق -دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002.
2. براهيم عبد الرزاق: تأثير تسيير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة/الجزائر، 2016/2015.
3. يعطيش شعبان: أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة/الجزائر، 2016/2015.
4. بن محو نجا: إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال - دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك بيج بوعرييج -، أطروحة دكتوراه في علوم تسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان/الجزائر، 2016/2015.
5. جابر رشاد مصطفى جابر: أثر إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الولاء في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، قسم إدارة أعمال، جامعة آل البيت، عمان/الأردن، 2008.
6. حططاش عبد الحكيم: دور تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر في تحسين إدارة العلاقة مع المواطن (CRM) -دراسة تقييمية لمشروع الجزائر الإلكترونية 2013، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف (01)/الجزائر، 2018.
7. حكيم بن جروة: أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية الاقتصادية -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالجنوب الشرقي - منطقة ورقلة-، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014.
8. حليلة خنوس: استراتيجيات التسويق الإلكتروني وفعاليتها في المؤسسات الافتراضية - دراسة مقارنة بين مؤسستين افتراضيتين مكتبة الأمازون، وسوق الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة ورقلة/الجزائر، 2009.
9. رحال سلاف: الابتكار والتنافسية المستدامة -دراسة حالة مجموعة سوناطراك-، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة/الجزائر، 2016/2015.
10. سع حنان: دور نظام المعلومات التسويقية في تسيير العلاقة مع الزبون في المؤسسات المنتجة للإلكترونيك - بولاية برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة بسكرة/الجزائر، 2018/2017.
11. سفيان مسالطة: دور سياسات التسويق المباشر في تحسين أداء الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف (01)/الجزائر، 2017/2016.
12. سوزي صلاح مطلب الشليل: تطبيقات إدارة علاقات الزبائن في مراحل الشراء الإلكتروني وأثرها في بناء القيمة للزبون - دراسة على عينة من المتسوقين عبر البوابة الإلكترونية، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان/الأردن، ديسمبر 2012.
13. طلعت المحمدي: دراسة العلاقة بين ملامح إدارة علاقات العملاء الإلكترونية ودرجة ولاء العملاء، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية التجارة، لندن.
14. فاروق اهاب الدجاني: أثر إدارة الزبائن الإلكترونية في أولويات الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على قطاع الفنادق الخمس نجوم في عمان، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان/الأردن، 2017.

15. مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة: إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وأثرها في سهولة الاستخدام والرضا لدى الجامعات الفلسطينية: الدور الوسيط للخبرة التكنولوجية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في نظم المعلومات الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014.
16. موسي سهام: مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية العلمة "ولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة بسكرة/الجزائر، 2014.
17. نوفل حديد: تكنولوجيا الانترنت وتأهيل المؤسسة للإندماج في الاقتصاد العالمي، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
18. هبة داؤد: دور نظام إدارة علاقات العملاء في زيادة فعالية أداء مؤسسات التمويل الصغير - دراسة ميدانية على مؤسسات التمويل الصغير في الساحل السوري، رسالة ماجستير، تخصص التسويق من قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية/سوريا، 2012.

و. المراجع عبر الانترنت:

1. بشير عباس العلق، د. طاهر محسن الغالي: المنظمات الافتراضية والتجارة الإلكترونية، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، جامعة الزيتونة الأردنية، 2013، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <https://fr.slideshare.net/alsalafy/ss-10747107>
2. م. حيدر شاكر البرزنجي، م. محمود حسن جمعه: تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة (منظور إداري - تكنولوجي)، مطبعة ابن العربي، بغداد، العراق، 2013، ص 276، نقلا عن موقع الإلكتروني: <http://elibrary.medi.u.edu.my/books/2015/MEDIU18050.pdf>
3. فايز العنز: إدارة علاقات العملاء: برمجيات.. واستثمار.. وثقافة، نقلا عن الموقع الإلكتروني المنتدى: (بتاريخ 2007/06/17) http://www.bab.com/articles/full_article.cfm?id=8414
4. غزوان سليم، عادل هادي: إدارة علاقات الزبائن (CRM) إطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية حديثة، 2005، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <http://WWW.IASJ.NET/IASJ/FULLTEXT&AID=44136>
5. محمد محمد الهادي: المنظمة الرقمية في عالم متغير، المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، ص 19، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <https://www.scribd.com/doc/4959656/>
6. هيثم حمود الشبلي: المنظمة الافتراضية، نقلا عن الموقع الإلكتروني: https://www.researchgate.net/profile/Haitham_Alshibly/publication/323202429_almnzmt_alafradyt_Virtual_Organization/links/5a85ccc2a6fdcc6b1a3656c3/almnzmt-alafradyt-Virtual-Organization.pdf

ثانياً: المراجع باللغات الأجنبية

أ. الكتب:

1. Adrian Payne, **HANDBOOK OF CRM: Achieving Excellence in Customer Management**, Elsevier, 2005.
2. Alard Pierre, Diringier Damier: **La Stratégie de la relation client**, édition Dunod, Paris, 2000.
3. Alard Pierre, Guggémos Pierre Arnaud: **CRM: les clés de la réussite**, édition d'organisation, Paris, 2005.
4. Albert Angehrn: **designing model internet business strategies "the ICDT model"** European Management Journal, France, 1997.
5. Amrit Tiwana: **Gestion des connaissances: application CRM et E-Business**, Edition Compus press, Paris/France, 2001.
6. Berger Nicole: **Le projet relation client**, Nieuwbrong group, Paris, 2004.
7. Brown Stanley: **CRM «Customer Relationship Management»**, Pearson éducation, Paris, 2006.
8. Brown Stanley: **CRM «Customer Relationship Management»**, Pearson éducation, Paris, 2006.
9. Carole Hamon, Pascal Lézin, Alain Toullec: **Gestion de clientèles**, Dunod, Paris, 2004.
10. Dave Chaffey, Fiona Ellis-Chadwick, Richard Mayer, Kevin Johnston: **Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice**, Financial Times Prentice Hall, Third Edition, England, 2006.
11. Dave Chaffey: **Abest-selling Internet marketing book author**, 2012.

12. Hamon Carole, Lézin Pascal, Toullec Alain: *Gestion de clientèle*, Dunod, Paris, 2004.
13. Hermel Laurent: *Centre d'appel centre de relation client*, Afnor, France, 2005.
14. J. Goldenberg Barton: *CRM in Real time*, Library of congress, United States of America, 2008.
15. J. Lendrevie & J. Levy, D. Lindon: *Mercator theories et nouvelles pratiques de marketing*, 9^{ème} édition, dunod, Paris, 2009.
16. J.A.Mathewson: *E-business, A jargon-free practical guide*, Butterworth-Heinemann, Oxford, U.K., 2002.
17. Jay Curry, Ludovic Stora: *Le client, capital de l'entreprise*, Les éditions d'organisation, Paris/France, 1993.
18. Jean Supuzet: *le management de la performance durable*, Editions d'organisation, Paris/France, 2002.
19. Kaufman Henri, Faguer Laurence: *Le Marketing de l'égo*, Maxima, paris, 2005.
20. Kotler Philip, Keller Kevin, Delphine Manceun: *Marketing management*, 14^{ème} édition, Pearson éducation, Paris, 2012.
21. Laudon Kenneth & Laudon Jane, Fimbel Eric, Costa Serge: *management des systems d'information*, 11^{ème} édition, Pearson education, Paris, 2010.
22. Léfébure René, Venturi Grilles: *Gestion de la relation client*, Eyrolles édition, Paris, 2005.
23. M.Porter: *L'avantage concurrentielle comment devancer ses concurrences et maintenir son avance*, dunod, Paris, 1999.
24. Naim Patrick, Bazsalicz Mylène: *Data Mining pour le web*, Eyrolles 2^{dition}, Paris/France, 2001.
25. Peelen Ed, Jallat Frédéric, Stevens Eric, Volle Pierre: *Gestion de la relation client*, 3^{ème} édition, Pearson éducation, Paris, 2009.
26. Ponniah Paulraj: *Data Warehousing Fundamentals for Professionals*, Second Edition, Wiley Pullication, U.S.A, 2010.
27. Rouvière Serge: *Réussir sa relation client*, Dunod, Paris, 2010.
28. Saint Cast Nicolas: *La relation client*, 2^{ème} Edition, Pearson, Paris, 2003.
29. Saint Cast Nicolas: *Organiser sa relation client aujourd'hui*, Maxima, Paris, 2003.
30. Yann Rival: *Internet et performance d'Enterprise*, L'harmattan, Paris, 2008.

ب. الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. Alhaiou Talhat: *A Study on the Relationship between E-CRM Features and E-Loyalty: the UK (2011)*, phd, Brunel University West London, Brunel Business School.
2. Régis MEISSONIER: *Organisation virtuelle: conceptualisation, ingénierie et pratiques Enquête auprès des PME de la région des pays de la Loire*, THESE pour l'obtention du DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION, UNIVERSITE DE DROIT D'ECONOMIE ET DES SCIENCES D'AIX-MARSEILLE III, Institut d'Administration des Entreprises Aix-en-Provence, décembre 2000,

ج. المقالات المنشورة في المجلات العلمية:

1. Chandra .Satish and Strickland. Ted : *Technological differences between CRM and E-CRM*, Issues in information Systems, vol 2, 2004.
2. Kelly, L.L., Gilbert, D. and Mannicom. R: *How E-CRM Can Enhance Customer Loyalty*, Marketing Intelligence and Placnning, Vol 21, No.4, 2003.
3. Nizar Becheikh, Zhan Su: *L'organisation virtuelle: un avenir qui se dessine Communication*, Revue française de gestion 2005/1 (n° 154).
4. Rashed Farooqi: *a comparative study of CRM and E-CRM technologies*, India journal of computer science and engineering, 2011, vol 2, No.4.
5. Suzanne Pontier: *Marketing relationnel, Marketing transactionnel, les choix du téléachat en France*, revue française de marketing, Adetem, Paris, France, N° 165, 1997, P.55.
6. Thompson S.H. Teo, Yujun Pian: *A contingency perspective on Internet adoption and competitive advantage*, European Journal of Information System, Vol. 12, 2003.

7. Thompson S.H. Teo, Yujun Pian: *A model of web adoption*, Information and Management, N41 (Holland: Elsevier, 2004).
8. Wendy Jansen and others: *Electronic Commerce and Virtual Organizations in Special Issue of eJOV* (Vol. 1, No. 1), Editor Sieber, P. and Griese, J, 1999.

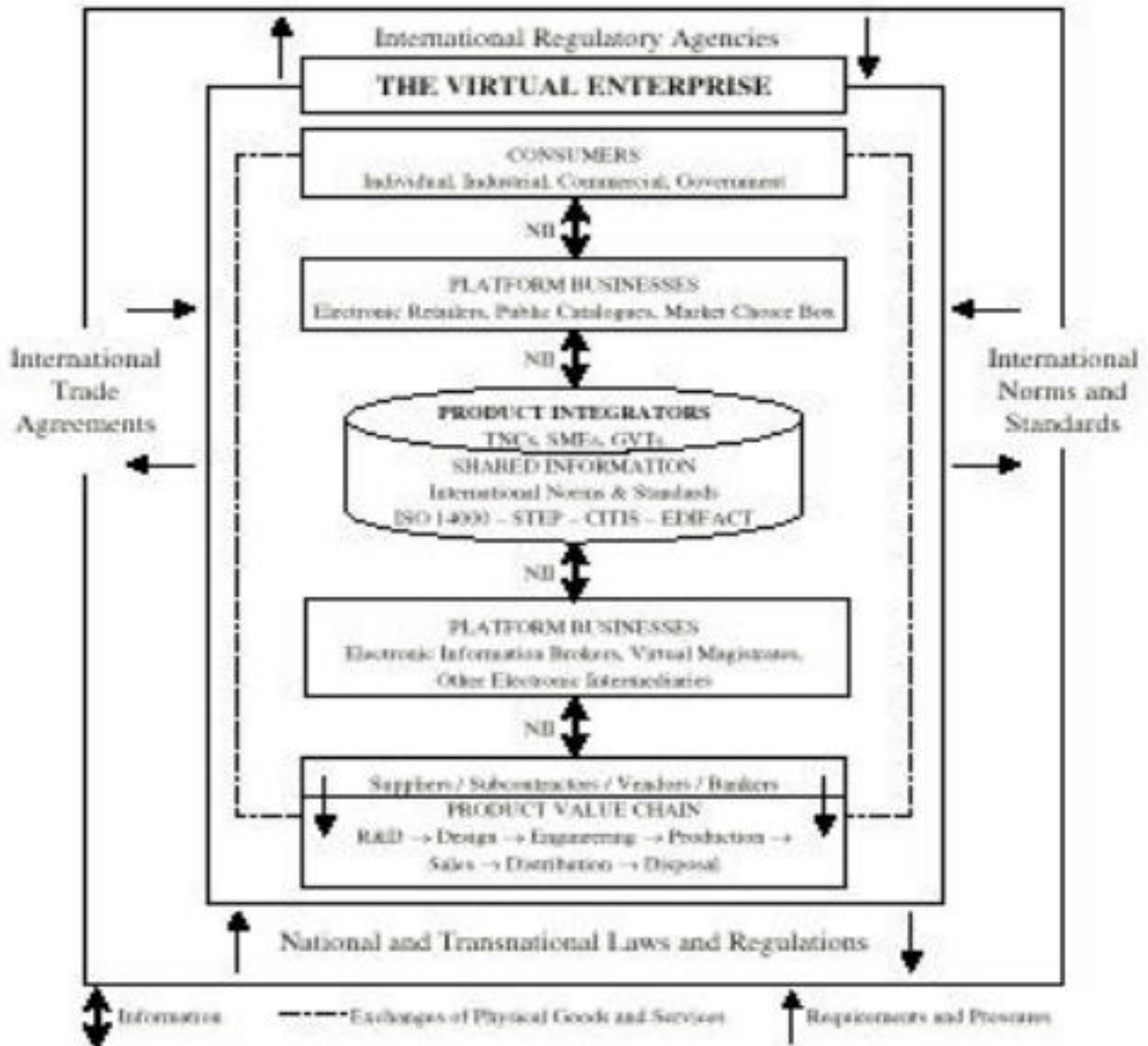
د. المراجع عبر الانترنت:

- Pezzali Carole: *E-CRM «comment placer internet au cœur de la stratégie client muticanal»*, livre blanc, 2009, P 04. Disponible sur le site: http://media.areyounet.com/media/422/44429_f_flle_big.pdf.
- Nizar Becheikh, Zhan Su: *L'organisation virtuelle: un avenir qui se dessine Communication*, Revue française de gestion 2005/1 (n° 154), pages 93 à 110. DOI 103166/rfg.154.93-110, P 95.
- "Amazon is UK's third favorite retailer", the Bookseller.com, <http://www.thebookseller.com/news/74820-amazon-is-uks-third-favorite-retailer.html>. Retrieved on 2009-01-15.
- <http://www.journaldunet.com/0201/020124amazon2.shtml>
- "AMZN: Summary for Amazon.com, In. - Yahoo Finance." finance.yahoo.com . Retrieved November 7, 2018 .
- <http://www.journaldunet.com/0201/020124amazon.shtml>
- <https://www.tech-wd.com/wd/2016/12/11/amazon/>
- <https://www.aljazeera.net/news/presstour/2018/6/3/>
- <https://www.vpnmentor.com/wp-content/uploads/2017/01/26.jpg>
- <https://ar.vpnmentor.com/blog/>
- <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>: **Internet usage statistics The Internet Big picture World Internet Users and Population Stats.**
- Ovum Report - Mobile Commerce Value Worldwide 2014-2019.
- <https://www.statista.com/statistics/557951/mobile-commerce-transaction-value-worldwide>
- <https://www.statista.com/statistics/591181/global-augmented-virtual-reality-market-size/>
- <https://www.statista.com/topics/2532/virtual-reality-vr/>
- <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2005-1-page-93.htm>
- <https://www.aramex.com/ar/>
- <https://www.tech-wd.com/wd/2016/12/11/amazon/>
- <https://www.aljazeera.net/encyclopedia/economy/2017/2/8/>
- <https://annabaa.org/arabic/informatics/16591>
- <https://taqnia24.com/2018/10/26>

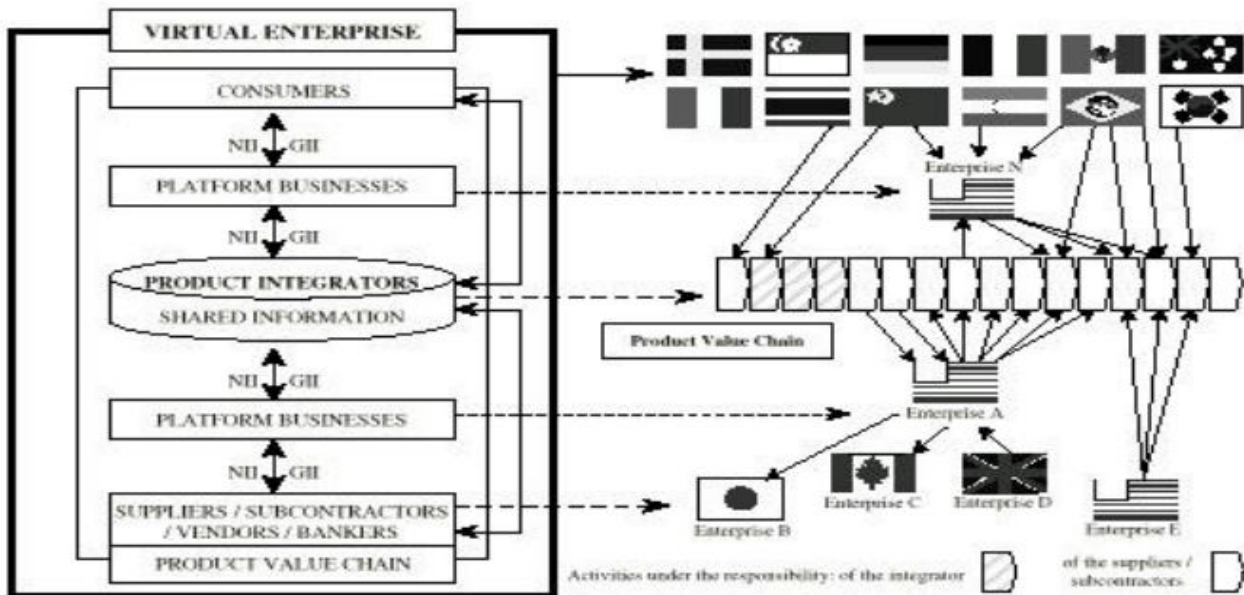
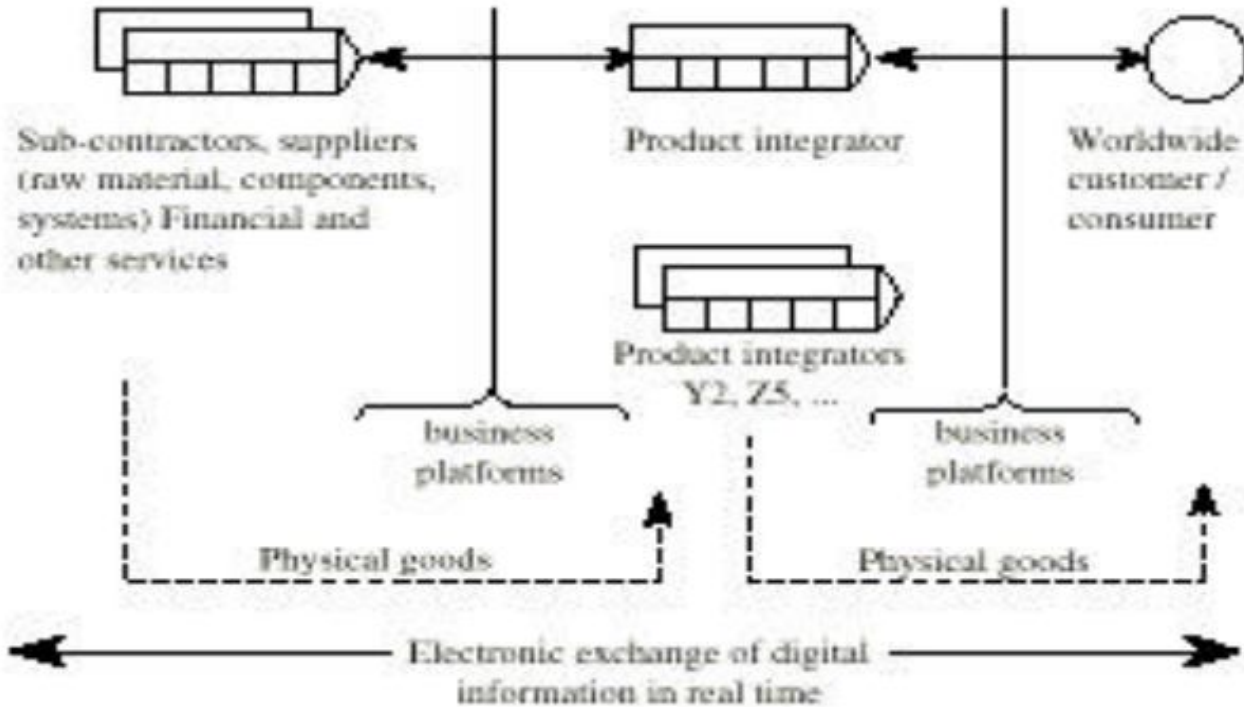
الملاحق

الملحق رقم -01-

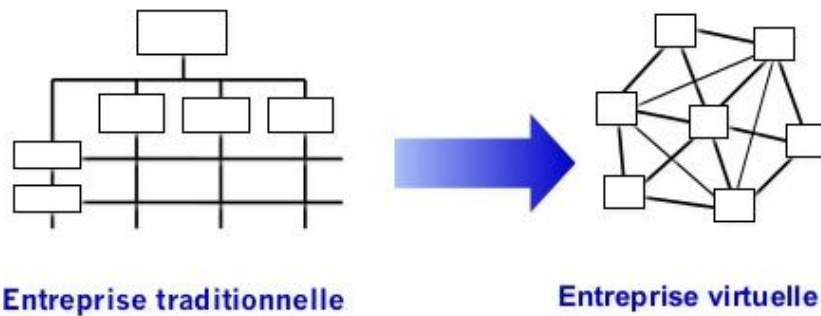
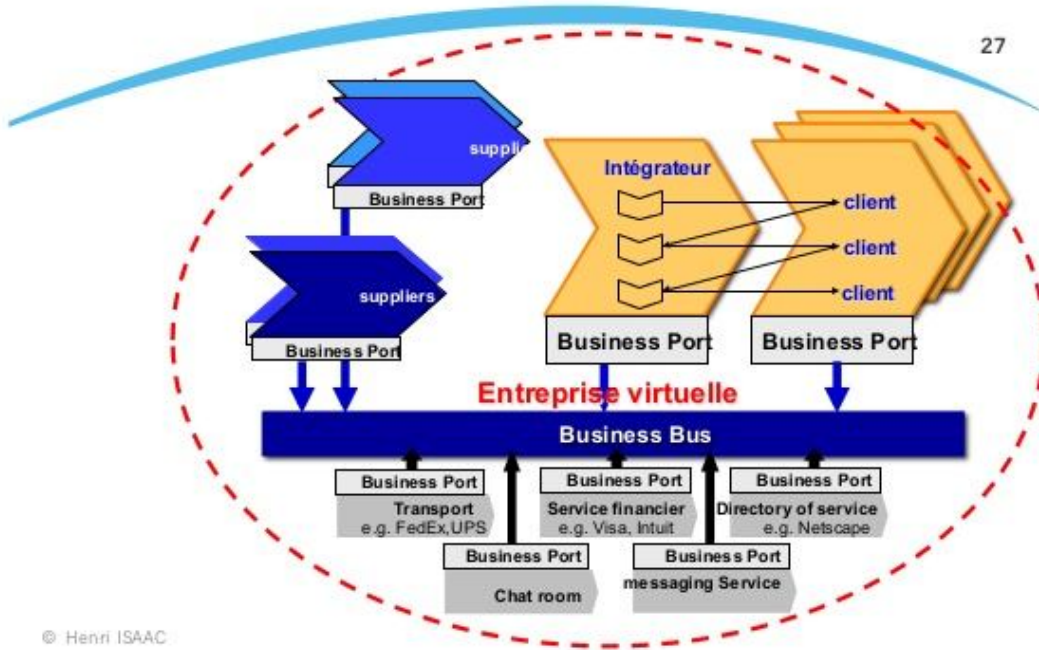
L'entreprise virtuelle dans sa forme complexe



La chaine de valeur virtuelle



الملحق رقم -03-



الملحق رقم -04-

صورة لـ: "أمازون - Amazon.com"



صورة لإحدى العاملات في أحد مستودعات موقع أمازون



قارئ الكتب الإلكتروني "أمازون" كندل

الملحق رقم -05-

أنشئت أمازون أيضا مواقع ويب منفصلة في كل من: "كندا"، "المملكة المتحدة"، "ألمانيا"، "فرنسا"، "الصين" و"اليابان"

كما أنها توصل السلع والمنتجات إلى أغلب أنحاء العالم .

القارة أو المنطقة	الدولة	أسم الموقع الإلكتروني	التاريخ
آسيا	 الصين	<i>amazon.cn</i>	سبتمبر 2004
	 الهند	<i>amazon.in</i>	يونيه 2013
	 اليابان	<i>amazon.co.jp</i>	نوفمبر 2000
	 سنغافورة	<i>amazon.com.sg</i>	يوليو 2017
أوروبا	 فرنسا	<i>amazon.fr</i>	أغسطس 2000
	 ألمانيا	<i>amazon.de</i>	أكتوبر 1998
	 إيطاليا	<i>amazon.it</i>	نوفمبر 2010
	 هولندا	<i>amazon.nl</i>	نوفمبر 2014
	 أسبانيا	<i>amazon.es</i>	سبتمبر 2011
	 تركيا	<i>amazon.com.tr</i>	سبتمبر 2018
	 المملكة المتحدة	<i>amazon.co.uk</i>	أكتوبر 1998
شمال أمريكا	 كندا	<i>amazon.ca</i>	يونيه 2002
	 المكسيك	<i>amazon.com.mx</i>	أغسطس 2013
	 أمريكا	<i>amazonCom.</i>	يوليو 1995
أوقيانوسيا	 أستراليا	<i>amazon.com.au</i>	نوفمبر 2013
جنوب أمريكا	 البرازيل	<i>amazon.com.br</i>	ديسمبر 2012

المصدر: أعلى 10 علامات تجارية في العالم بقيادة: "أبل وجوجل وأمازون" (نسخة محفوظة) 05 أكتوبر 2018 على موقع واي باك مشين.

الملحق رقم -06-

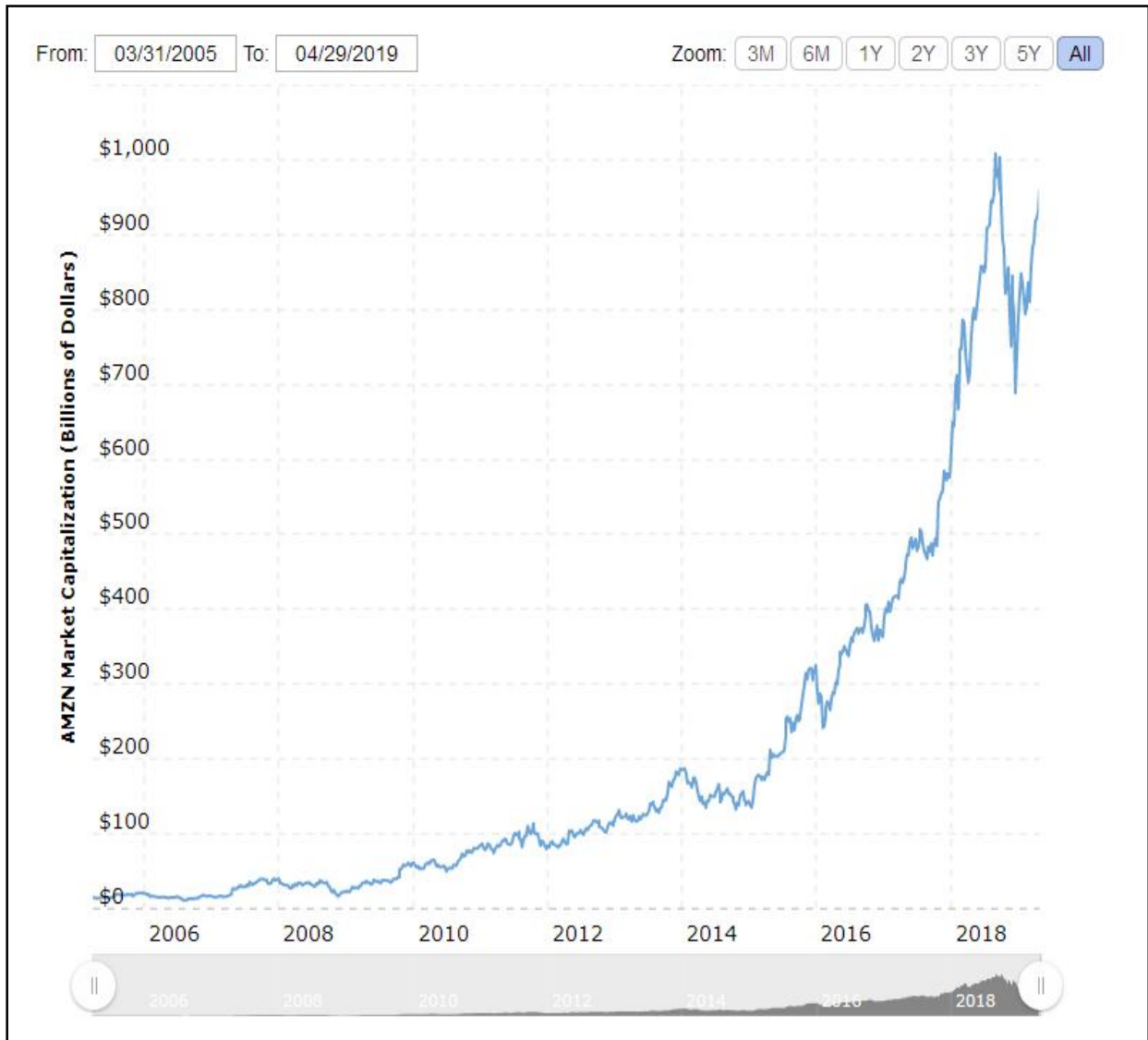
في السنة المالية 2017 سجلت أمازون أرباحاً بقيمة 3.03 مليار دولار أمريكي، مع إيرادات سنوية بقيمة 177.866 مليار دولار، بزيادة قدرها 30.8٪ عن الدورة المالية السابقة، تم تداول أسهم أمازون بما يزيد عن 968 دولار للسهم الواحد، وقدرت قيمتها السوقية بأكثر من 869.2 مليار دولار أمريكي في سبتمبر 2018.

الموظفين	سعر السهم \$ in USD	مجموع الأصول in mil. USD\$	صافي الدخل \$ in mil. USD	إيرادات \$ in mil. USD	عام
	39.90	3,696	359	8,490	2005
	35.91	4,363	190	10,711	2006
17,000	67.22	6,485	476	14,835	2007
20,700	69.88	8,314	645	19,166	2008
24,300	87.28	13,813	902	24,509	2009
33,700	139.14	18,797	1,152	34,204	2010
56,200	196.67	25,278	631	48,077	2011
88,400	220.30	32,555	-39	61,093	2012
117,300	298.03	40,159	274	74,452	2013
154,100	332.55	54,505	-241	88,988	2014
230,800	478.14	64,747	596	107,006	2015
341,400	699.52	83,402	2,371	135,987	2016
566,000	968.17	131,310	3,033	177,866	2017

المصدر: www.macrotrends.net. "Amazon - 21 Year Stock Price History / AMZN". اطلع عليه بتاريخ 27 أكتوبر

الملحق رقم -07-

تاريخ رسملة سوق الأمازون والرسم البياني من 2006 إلى 2018، إن القيمة السوقية (أو القيمة السوقية) هي الطريقة الأكثر استخداماً لقياس حجم مؤسستداوله علنياً ويتم حسابها بضرب سعر السهم الحالي بعدد الأسهم المخففة القائمة، تبلغ القيمة السوقية للأمازون اعتباراً من 23 أبريل 2019 هو 946.6 مليار دولار.

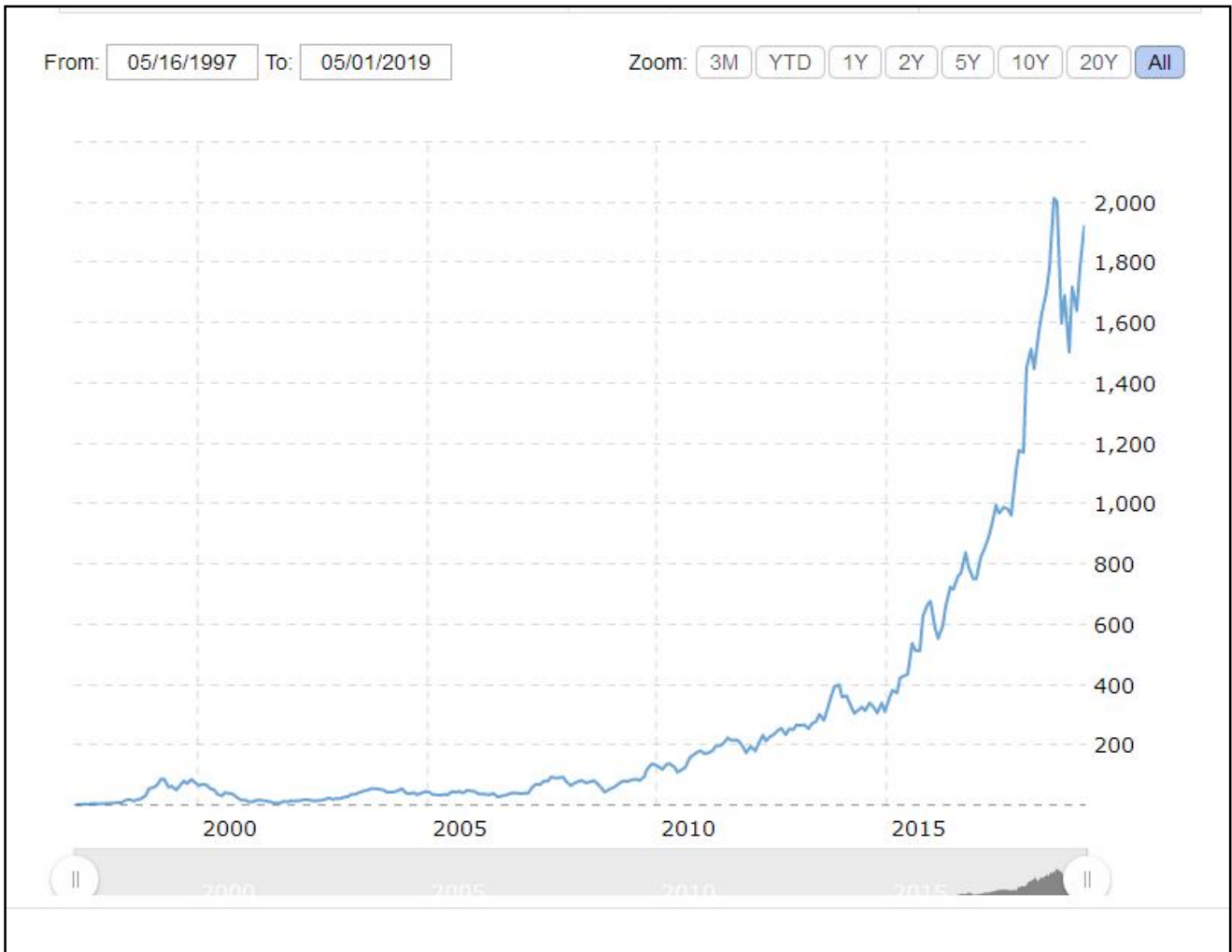


المصدر: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/market-cap>

الملحق رقم -08-

الرسم البياني اليومي التاريخي لسعر السهم والبيانات الخاصة بـ "أمازون" منذ عام 1997 تم تعديلها وفقاً للتقسيمات، أحدث سعر لسهم الإغلاق لمؤسسة "أمازون" اعتباراً من 23 أبريل 2019 هو 1923.77.

1. أعلى سعر لسهم أمازون على الإطلاق هو 2039.51، وهو أعلى بنسبة 6٪ من سعر السهم الحالي.
2. أعلى سعر للأمازون في 52 أسبوعاً هو 2039.51، وهو أعلى بنسبة 6٪ من سعر السهم الحالي.
3. أدنى سعر للأمازون لمدة 52 أسبوعاً هو 1343.96، وهو أقل بنسبة 30.1٪ من سعر السهم الحالي.
4. متوسط سعر سهم أمازون لآخر 52 أسبوعاً هو 1725.91.



المصدر: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/stock-price-history>

الملحق رقم -09-

تاريخ الأمازون السنوي/ربع السنوي ومعدل النمو من عام 2006 إلى عام 2018، يمكن تعريف الإيرادات كمبلغ من المال الذي تتلقاه المؤسسة من عملائها في مقابل مبيعات السلع أو الخدمات، الإيرادات هي العنصر الرئيسي في بيان الدخل الذي تُطرح منه جميع التكاليف والمصاريف للوصول إلى صافي الدخل.

1. إيرادات أمازون للربع المنتهي في 31 ديسمبر 2018 بلغت 72.383 مليار دولار ، بزيادة 19.73 % على أساس سنوي.

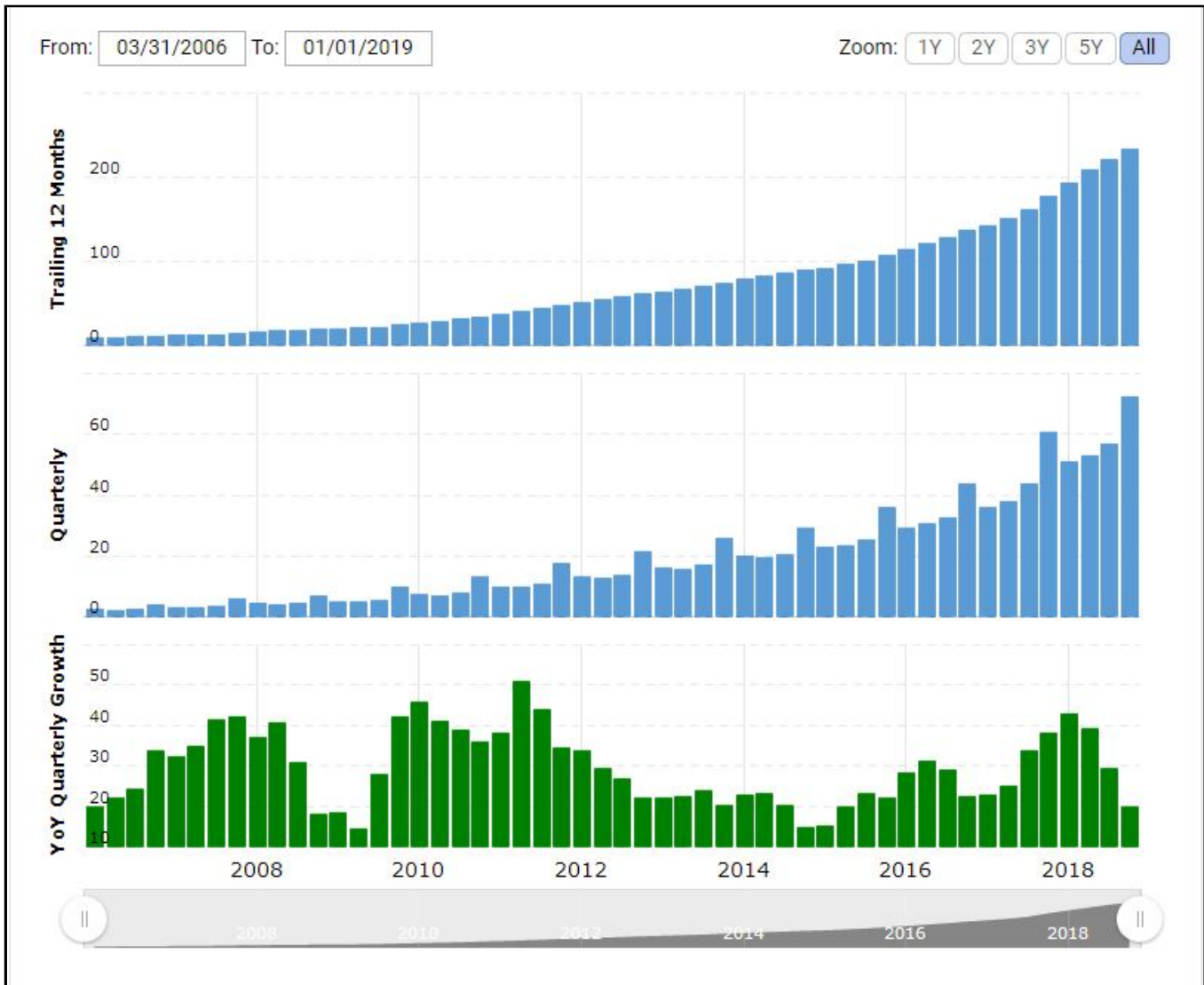
2. إيرادات أمازون للثلاثي عشر شهرًا المنتهية في 31 ديسمبر 2018 بلغت 232.887 مليار دولار ، بزيادة قدرها 30.93 %

على أساس سنوي.

3. إيرادات أمازون السنوية لعام 2018 بلغت 232.887 مليار دولار ، بزيادة قدرها 30.93 % عن عام 2017.

4. إيرادات أمازون السنوية لعام 2017 بلغت 177.866 مليار دولار ، بزيادة قدرها 30.8 % عن عام 2016.

5. إيرادات أمازون السنوية لعام 2016 بلغت 135.987 مليار دولار ، بزيادة قدرها 27.08 % عن عام 2015.



المصدر: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/revenue>

1982

.1997 () .

2002

2005 .

()

.ARAMEX

" " "

()

(GDA)

40 (GDA)

66

33

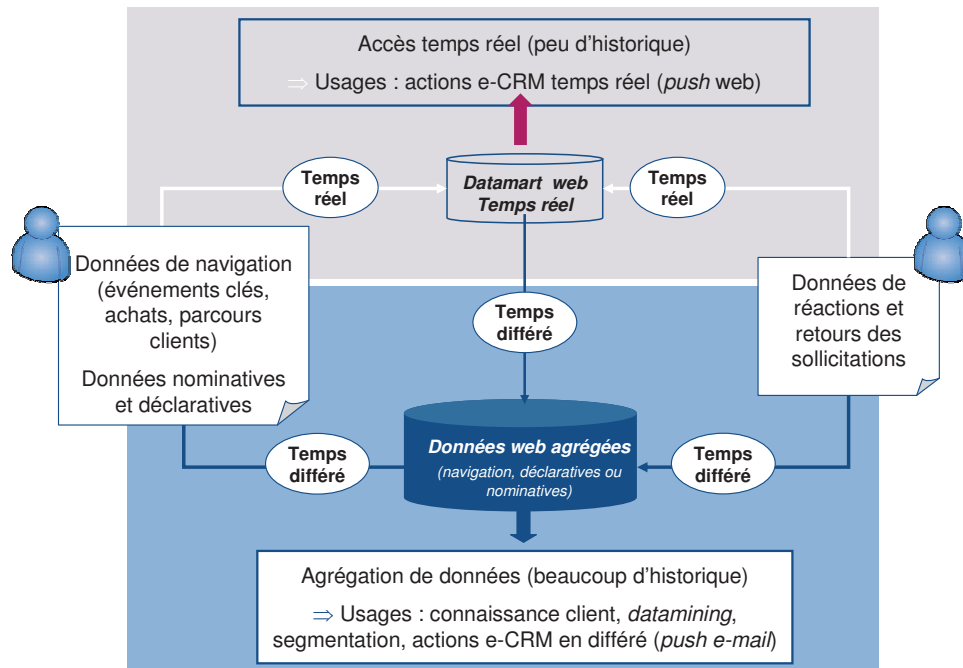
12

"DQMS

"

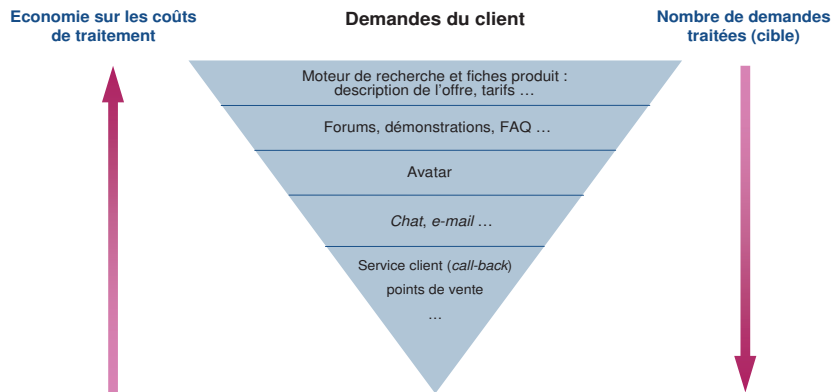
Annexe 9

Des niveaux de connaissance temps réel ou agrégées en fonction des besoins



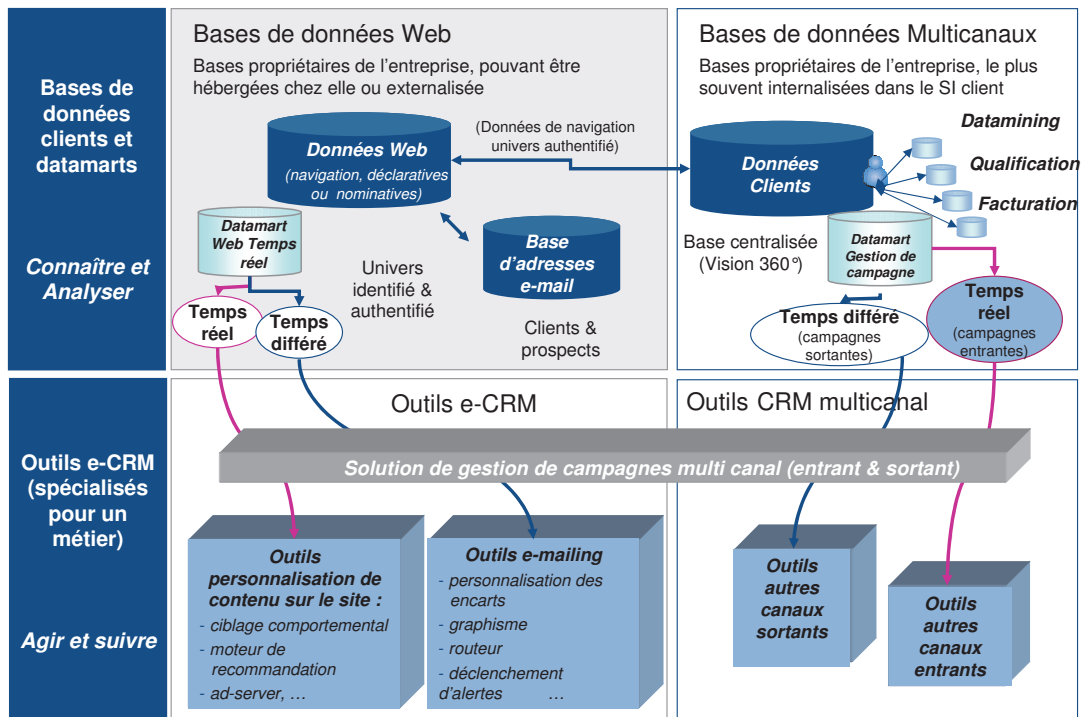
Annexe 7

Traitement prioritaire des demandes client par internet



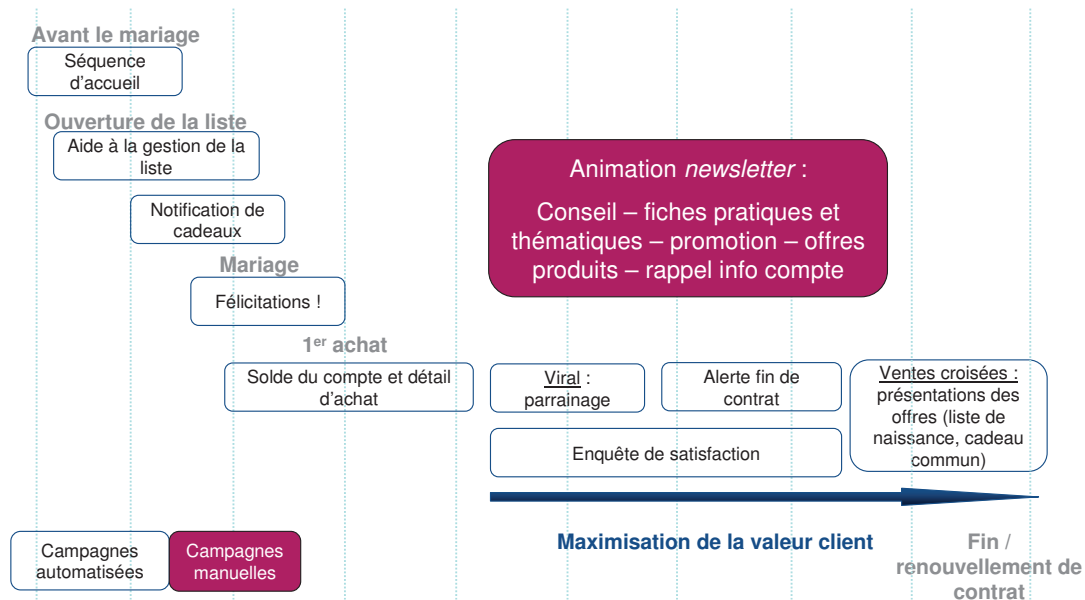
Annexe 8

Bases de données et outils e-crm



Annexe 5

Exemple de programme relationnel chez 1001 listes : un mix de campagnes automatisées et manuelles



Annexe 6

Services traités sur le web

Services types en selfcare	Exemples de secteurs d'activité
Mise à jour des coordonnées perso, changement de code confidentiel, programme de fidélité, parrainage	TOUS
Consultation de solde de compte, virements	Banques, institutions financières
Achat / réservation de billets	Loisir, spectacle, tourisme, voyage
Suivi / annulation de commande	VPC, voyage, hôtellerie
Déclaration de perte ou de vol	Télécom, banque
Souscription / résiliation d'options, modification d'abonnement, consultation des factures, information consommation	Télécom, médias

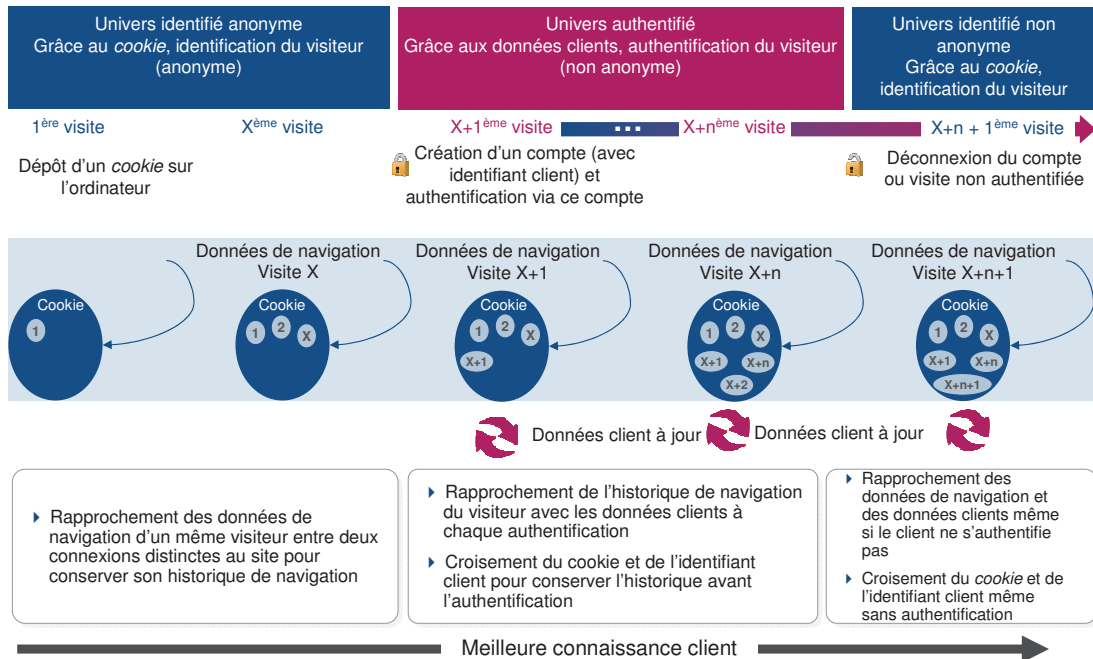
Annexe 3

Exemples de données recueillies via internet

Données nominatives	Données de navigation
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nom ▶ Prénom ▶ Adresse (mail, postale) ▶ Age ▶ Sexe ▶ CSP 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identifiant (adresse IP) ▶ Date de la visite ▶ Heure de début et de fin de la visite ▶ Type de navigateur (IE, Firefox, Netscape, Opera...) ▶ Système d'exploitation (Windows, Linux, Mac...) ▶ Pays du visiteur ▶ Types de pages visitées ▶ Nombre de pages visitées ▶ Temps moyen passé sur chaque page ▶ Nombre de clics moyen
Données déclaratives	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Situation familiale ▶ Profession ▶ Centres d'intérêt ▶ Photographie ▶ Equipement ▶ ... 	

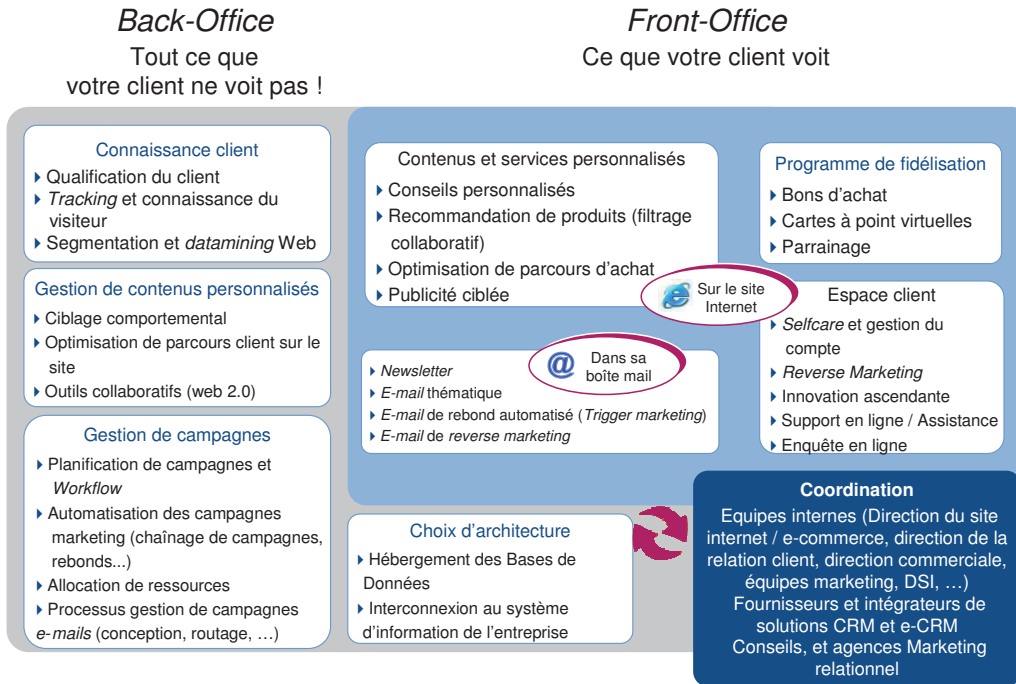
Annexe 4

Cycle de vie



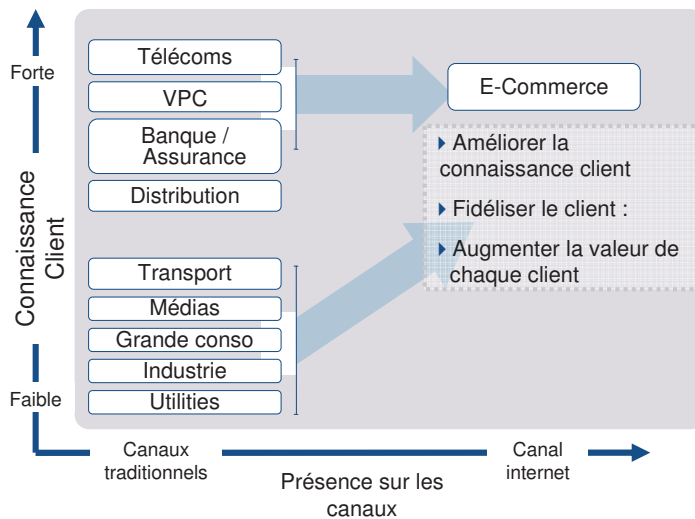
Annexe 1

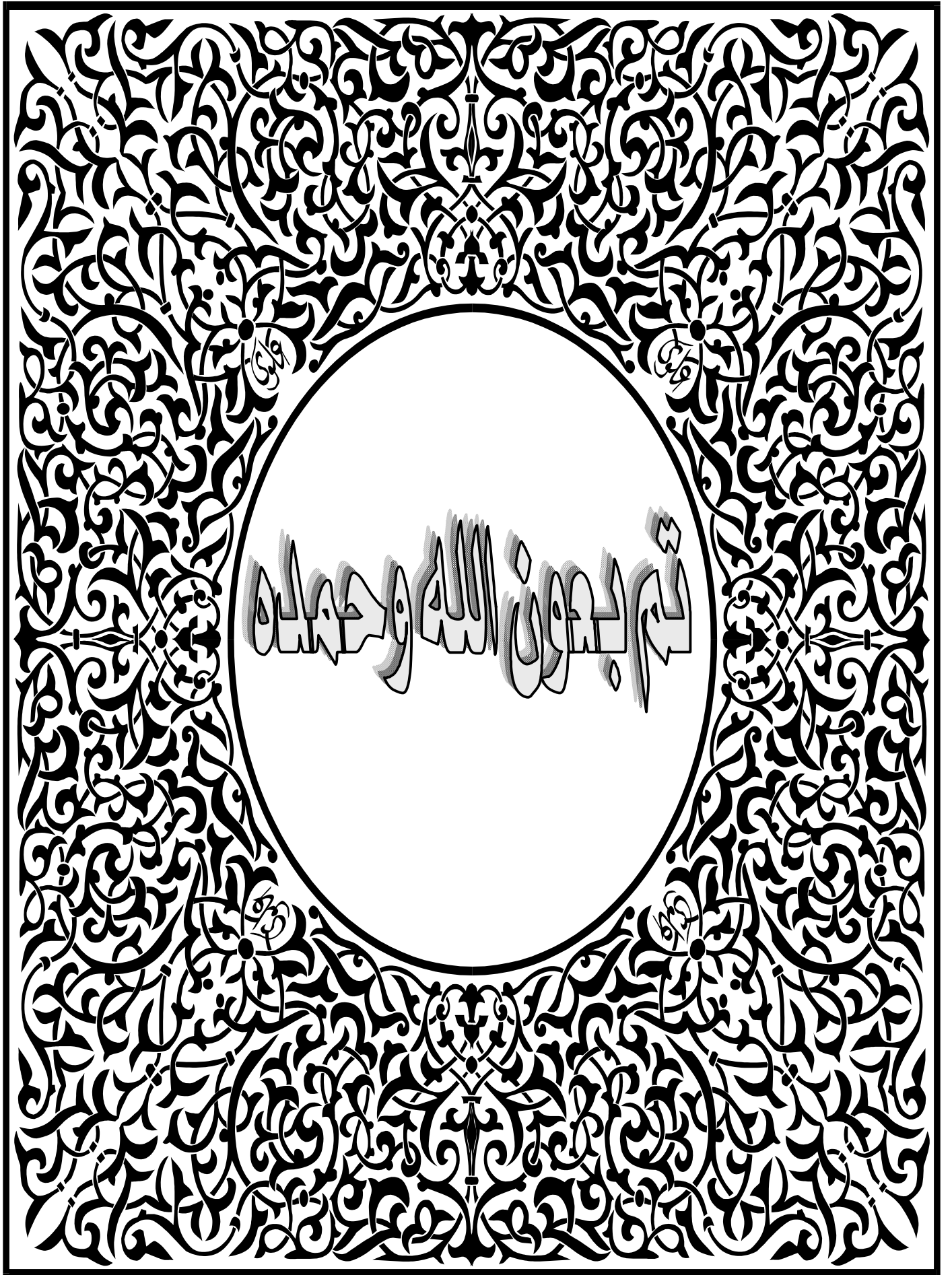
Les composantes du e-CRM



Annexe 2

Positionnement e-CRM des entreprises





قال عماد الأصفهاني:

إن " ي رأيت أنه لا يكتب أحد كتب في يوللا " قال في غده:
لو غ. " ير هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان يستحسن، ولو
قدم هذا لكان أفضل، ولو تلو هذا لك. ان أجمل، وهذا من
أعظ. م البر، وهو دليل على استيلاء النقص على جملة
البد. شر."