

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت

القطب الجامعي بالقليلة تيبازة. (ENSM)



مذكرة مقّمة لنيل شهادة الماستر

تخصص مناجنت استراتيجي ونظم المعلومات

إعداد استراتيجية لمؤسسة ناشئة في مجال التسويق الرقمي
دراسة حالة : مؤسسة الأعمال الرقمية

إشراف : د.روان رفيق

إعداد: مالك عبد السميع

جوان / 2018

ملخص

تعتبر عملية صياغة الاستراتيجية للمؤسسة عاملاً أساسياً لنجاحها، من حيث أنها تشجع على القراءة المتأنية والمنظمة لبيئة عمل المؤسسة، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة تبعاً لقراءات تلك العوامل.

قمنا في هذا البحث بإعداد استراتيجية لمؤسسة ناشئة في مجال التسويق الرقمي، من خلال تقييم وضعها، وصياغة استراتيجية لانطلاقها في سوق التسويق الرقمي في الجزائر بناءً على نتائج هذا التقييم، واتبعنا في ذلك مراحل الإدارة الاستراتيجية لانطلاقها الحديثة.

المفتاح: الإدارة الاستراتيجية - التسويق الرقمي - دراسة السوق.

RÉSUMÉ

Le processus de formulation de la stratégie pour une entreprise est un facteur clé de son succès, car il encourage une lecture attentive et systématique de l'environnement de l'entreprise, afin de prendre les mesures nécessaires en fonction de la lecture de ces facteurs. Dans cette recherche, nous avons développé une stratégie pour une entreprise émergente de marketing digital en évaluant sa position et en formulant une stratégie pour son lancement sur le marché du marketing digital en Algérie sur la base des résultats de cette évaluation.

Mots clés: Gestion stratégique - Marketing numérique - Étude de marché.

ABSTRACT

The process of formulating the strategy for an entreprise is a key factor for its success, as it encourages careful and systematic reading of the environment of the enreprise, in order to take the necessary action depending on the readings of those factors.

In this research, we have developed a strategy for an emerging digital marketing entreprise by evaluating its position and formulating a strategy for its launch in the digital marketing market in Algeria based on the results of this evaluation.

Keywords: Strategic Management - Digital Marketing - Market Research.

شكر وعرّفان

أَتَقَدِّمُ بِجَزِيلِ الشُّكْرِ وَالامْتِنَانِ إِلَى كُلِّ مَنْ سَاهَمَ مِنْ قَرِيبٍ أَوْ مِنْ بَعِيدٍ فِي إِتْمَامِ هَذَا الْعَمَلِ، وَأَخْصَّ بِالشُّكْرِ الْأَسْتَاذَ الدُّكْتُورَ رَفِيقَ رِوَانِ الَّذِي تَفَضَّلَ بِالِإِشْرَافِ عَلَى هَذَا الْبَحْثِ، عَلَى إِرْشَادَاتِهِ وَتَوْجِيهَاتِهِ الْقِيَمَةِ خَلَالَ إِجْزَائِ هَذِهِ الْمَذْكُورَةِ.

كَمَا أُوَدُّ أَنْ أَشْكُرَ السَّيِّدَةَ حَسَنَاءَ أَمِينَةَ مَسَايِدَ لِحِرْصِهَا عَلَى تَوْفِيرِ بِيئَةٍ مَلَائِمَةٍ لَطَلِبَةِ الْمَدْرَسَةِ الْوَطْنِيَّةِ الْعُلْيَا لِلْمَنَاجِمَتِ وَتَفَانِيهَا فِي الْعَمَلِ.

كَمَا أَتَوَجَّهُ بِالشُّكْرِ الْجَزِيلِ لِعَائِلَتِي وَأَصْدِقَائِي عَلَى كُلِّ الدَّعْمِ وَالتَّشْجِيعِ الْمُسْتَمِرِّ خَلَالَ فِتْرَةِ هَذَا الْبَحْثِ وَخَلَالَ دَرَاْسَتِي الْجَامِعِيَّةِ.

فهرس المحتويات

ii	شكر وعرفان
iii	فهرس المحتويات
v	قائمة الجداول
vi	قائمة الأشكال
I	مقدمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي

5	1. أسباب اختيار الموضوع:
5	2. منهجية البحث:
6	3. أساليب جمع البيانات:
6	1.3 البحث في المصادر:
6	2.3 المقابلات شبه الموجهة:
7	3.3 الملاحظة غير الموجهة:
7	4.3 المناقشات الجماعية المتعمقة:
7	4. صعوبات ومحددات الدراسة:

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي

9	1. الإدارة الاستراتيجية ومراحلها:
9	1.1 الاستراتيجية:
10	2.1 الإدارة الاستراتيجية:
11	1.2.1 التحليل البيئي Environmental scanning:
18	2.2.1 صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation:
23	3.2.1 تطبيق الاستراتيجية Strategy implementation:
25	4.2.1 الرقابة والتقييم Evaluation and control:
25	2. التسويق الرقمي:

الفصل الثالث: وضع استراتيجية لمؤسسة الأعمال الرقمية

29	1. التعريف بالمؤسسة:
----	----------------------

31.....	التحليل البيئي:	2.
32.....	1.2 تحليل البيئة الخارجية:	
53.....	2.2 تحليل البيئة الداخلية:	
55.....	3.2 عرض نتائج التحليل:	
57.....	صياغة الاستراتيجية:	3.
57.....	1.3 تحديد رؤية ورسالة المؤسسة:	
57.....	2.3 تحديد الأهداف:	
58.....	3.3 وضع الاستراتيجيات:	
64.....	4.3 السياسات:	
64.....	تطبيق الاستراتيجية:	4.
65.....	1.4 إعداد الهيكل التنظيمي:	
65.....	2.4 البرامج:	
66.....	3.4 الميزانيات:	
71.....	4.4 الإجراءات:	
71.....	الرقابة والتقييم:	5.
67.....	خاتمة.	
73.....	قائمة مراجع البحث	
82.....	ملحق أ: دليل المقابلات	
85.....	ملحق ب: قائمة المنافسين في مجال التسويق الرقمي في الجزائر.	
88.....	ملحق ج: خطوات إعداد استراتيجية مؤسسة الأعمال الرقمية.	

قائمة الجداول

- جدول 1: تأثير عوامل البيئة العامة على استراتيجية مؤسسة الأعمال الرقمية 35
- جدول 2: معلومات المنافسين لمؤسسة الأعمال الرقمية 41
- جدول 3: مدى ارتفاع حواجز الدخول إلى قطاع التسويق الرقمي في الجزائر 44
- جدول 4: درجة تهديد عوامل شدة التنافس على قطاع التسويق الرقمي في الجزائر 47
- جدول 5: قوة مساومة العملاء في قطاع التسويق الرقمي في الجزائر 48
- جدول 6: عوامل تهديد الموردين في قطاع التسويق الرقمي في الجزائر 49
- جدول 7: موارد وكفاءات مؤسسة الأعمال الرقمية 53
- جدول 8: نتائج تحليل بيئة مؤسسة الأعمال الرقمية 56
- جدول 9: نموذج التسعير لمؤسسة الأعمال الرقمية 62
- جدول 10: الميزانية الابتدائية لأصول مؤسسة الأعمال الرقمية في بداية سنة الاستغلال N (12 شهرا) 68
- جدول 11: الميزانية الابتدائية لخصوم مؤسسة الأعمال الرقمية في بداية سنة الاستغلال N (12 شهرا) 68
- جدول 12: برنامج الإنفاق خلال السنة الأولى من الاستغلال 70
- جدول 13: تقديرات الإنفاق خلال السنة الأولى من الاستغلال 71

قائمة الأشكال

- شكل 1: مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية 11
- شكل 2: القوى التنافسية الخمس لـ Porter 13
- شكل 3: القضايا التي تهتم بها الاستراتيجية العليا للمؤسسة 19
- شكل 4: أنواع الاستراتيجيات التي تحقق النمو 21
- شكل 5: عناصر المزيج التسويقي 23
- شكل 6: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأعمال الرقمية 30
- شكل 7: تطور عدد المؤسسات في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر 33
- شكل 8: نتائج البحث عن مؤسسات التسويق الرقمي في الجزائر 37
- شكل 9: معدل نمو المشتركين في شبكة الانترنت في الجزائر 46
- شكل 10: تمثيل لتهديد القوى التنافسية في قطاع التسويق الرقمي في الجزائر 51
- شكل 11: تقييم القوى التنافسية في قطاع التسويق الرقمي في الجزائر 52
- شكل 12: تجزئة سوق مؤسسة الأعمال الرقمية 60
- شكل 13: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأعمال الرقمية 65

قائمة المختصرات والرموز

PESTEL : political, economic, socio-cultural , technological, legal and environmental factors.

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats.

VRIO : Value, Rarity, Imitability and Organization

SEO : Search engine optimization

CMS : Content management system

مقدّمة

إن اتباع المؤسسة لأسس الإدارة العلمية، وسيرها تبعاً للخطوات التي وضعها الخبراء والباحثين في المجال يعتبر ضمن أبرز عوامل نجاحها، ومع سرعة التطور التكنولوجي وتغير طبيعة السوق الذي ازداد تعقيداً وتنوعت فيه الفرص والتحديات واشتدت فيه حدة التنافس، تزداد ضرورة اتباع أسس الإدارة العلمية في إنشاء و تسيير المؤسسات ومواكبة التطور والتحول في الفكر الإداري، ولا شك أن هذه الضرورة تزداد بالنسبة للمؤسسة الناشئة كونها أكثر عرضة للخسارة، إذ تشير الدراسات أن نسبة المؤسسات الناشئة التي تصل إلى عامها الثالث لا تتجاوز 60%، بينما لا تتجاوز نسبة القدرة على البقاء إلى غاية السنة العاشرة 30% من مجموع المؤسسات الناشئة (Gage, 2012).

وبما أننا في صدد إنشاء مؤسسة متخصصة في التسويق الرقمي وتطوير البرامج والتطبيقات، يتوجب علينا اتباع المبادئ والخطوات التي تملينا علينا أسس الإدارة الحديثة، ومن ضمن هذه الأسس وضع استراتيجية للمؤسسة، وهو ما سنعمل عليه في بحثنا هذا.

ويعتبر الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو وضع استراتيجية داخل مؤسسة الأعمال الرقمية، وسنعمد في تحقيق هذا المشروع على الأهداف المحددة الآتية:

- تحديد الخطوات التي ينبغي اتباعها لصياغة استراتيجية متكاملة للمؤسسة.
- تقييم وضع المؤسسة من خلال النظر إلى المنافسة والعوامل البيئية الرئيسية الأخرى.
- التعرف على إمكانات وقدرات المؤسسة التي يمكن استغلالها.
- تحديد الاتجاه الرسمي للمؤسسة من خلال صياغة فلسفة واضحة.
- صياغة الاستراتيجية لانطلاق مؤسسة الأعمال الرقمية في مجال التسويق الرقمي.

الإشكالية:

لا شك أن كل مؤسسة تدخل السوق فإن هدفها هو النجاح في القطاع الذي استثمرت فيه، إلا أن ارتفاع نسبة فشل المؤسسات الناشئة يدفع إلى البحث عن الأسباب الكامنة وراء هذا الفشل، ومحاوّل معرفة العوامل المساعدة على النجاح، وعلى الرغم من أن عوامل الفشل قد يصعب تحديدها في جميع الحالات، إلا أن نتائج الدراسات أظهرت وجود سناريو متكرر بالنسبة لغالبية المؤسسات الناشئة التي تعرضت للفشل وهو عدم قيام مدراءها بتحليل البيئة وتقييم نقاط القوة

التنافسية وإهمال التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر أحد المحدّات الرئيسية لنجاح المؤسسات (Fry, Stoner & Weinzimmer, 1999).

وتعتبر عملية صياغة الاستراتيجية للمؤسسة عاملاً أساسياً لنجاحها، من حيث أنها تشجع على القراءة المتأنية والمنظمة للتحوّلات في مجال التكنولوجيا، وموقف المنافسين، وأذواق العملاء. علاوة على ذلك، فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تتضمن صياغة إجراءات للاستجابة لهذه القراءات الحرجة. ونتيجة لذلك، يصبح التغيير قوة دافعة لتطوير القوى بدلاً من كونه عامل تهديد يؤثر على استقرار المؤسسة.

نحاول في هذه الدراسة إلى الولوج إلى عالم الإدارة الاستراتيجية والأدوات والوسائل التي تمنحها للمؤسسات، وذلك بغرض تنفيذها في مؤسسة تطمح للاستفادة من هذا المجال. ولتحقيق هذا الأمر وضمان تحقيق الأهداف المحددة سابقاً، قمنا بصياغة السؤال الرئيسي لهذا البحث على النحو الآتي:

ماهي الخطوات التي يتعين على مؤسسة الأعمال الرقمية اتباعها لبناء استراتيجية فعّالة في مجال التسويق الرقمي في الجزائر؟

من هذا السؤال تنشأ الأسئلة الثانوية الآتية، التي تهدف إلى توجيهه وتقييد إطار بحثنا:

- ما هو وضع مؤسسة الأعمال الرقمية بالنظر إلى بيئتها الداخلية والخارجية؟
- ماهي الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة بالنظر إلى تقييم وضعها؟
- هل هناك استراتيجية نموذجية تضمن النجاح للمؤسسة؟

ولمعالجة إشكالية البحث والإجابة عن أسئلته قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول، يتعلّق الفصل الأول بالإطار المنهجي للمذكرة، حيث نسلط الضوء فيه المنهج العلمي المتّبع في البحث، وأدوات ووسائل جمع المعلومات. والفصل الثاني يمثّل عرض للإطار النظري والمفاهيمي للبحث، الذي سنلقي فيه نظرة على مبادئ وضع الاستراتيجية لمؤسسة وخطواتها الأساسية، ونعرّف فيه أهم المفاهيم والأدوات المستخدمة في صياغة استراتيجية المؤسسات.

أمّا الفصل الثالث الذي جاء تحت عنوان " وضع استراتيجية مؤسسة الأعمال الرقمية " ، ففيه سنقوم بتعريف المؤسسة محلّ الدراسة، ومن ثمّ نقوم بتطبيق خطوات صياغة استراتيجية المؤسسة التي حدّدت في الإطار النظري من البحث.

أخيراً، وقصد حوصلة نتائج البحث، توجّب أفراد خاتمة تتضمن أبرز ما توصلنا إليه من خلال هذه الدراسة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

بعد شرح الموضوع المختار وأسباب اختياره ، نتطرق إلى المنهجية المتبعة في هذا البحث، والأساليب التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات ، إضافة إلى صعوبات ومحددات هذا البحث.

1. أسباب اختيار الموضوع:

يدور موضوع البحث حول صياغة استراتيجية لمؤسسة ناشئة في مجال التسويق الرقمي، وقد كان مصدر إلهامنا في هذا الموضوع هو حقيقة التحول في مجال الأعمال حول العالم في عصرنا الحديث، إذ صار جزء كبير منه مرتبط بالرقمية، حيث يتواصل الأشخاص رقمياً بالمعلومات، وبالعلامات التجارية ومع بعضهم البعض من أي مكان وفي أي وقت، وقد غير العصر الرقمي بشكل أساسي مفاهيم العملاء عن السرعة والأسعار ومعلومات المنتجات والخدمات. وقد قام اختيارنا للمؤسسة بناءً على أن الباحث هو مؤسسها، وبالتالي فإنّ هذه الدراسة تصب في مصلحة مؤسسته، وتقيد بتطويرها بناءً على أسس علمية تتبع مبادئ الإدارة الاستراتيجية، سعياً لجعل انطلاقتها في السوق ناجحة. كما أن الدراسة تسمح للباحث بتطبيق المعرفة العملية المكتسبة أثناء فترة الدراسة والتدريب، واكتساب المعرفة النظرية والممارسات الجيدة التي تساهم في نجاح الاستراتيجيات.

2. منهجية البحث:

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وتحليلها إمّا باتباع الأساليب الكمية أو الأساليب النوعية (المشوخى، 2002)، وبالنسبة لهذا البحث فقد اتبعنا الأسلوب النوعي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة ومحاولة تفسيرها استناداً إلى المتغيرات التي تتأثر بها الظاهرة المدروسة، بحيث نعتمد على الأسباب الحقيقية التي تؤثر على الظاهرة، حيث يمكن وصفها في محط الأنظار، خاصة عند تفسير الظاهرة دون الاعتماد على الأرقام، بل الاعتماد على الحقائق والثوابت يتحقق في أسباب وكيفية اتخاذ القرارات (الغريب، 1982). أما بالنسبة لطريقة تفكير الباحث فقد اتّبع الطريقة الاستقرائية، الذي يعرف بأنه عملية ملاحظة الظواهر وتجميع البيانات عنها للتوصل إلى مبادئ عامة وعلاقات كلية (الرفاعي، 1998، ص.83)، فقد قمنا بملاحظة الظواهر وتجميع البيانات النوعية ثم تحليلها للتوصل إلى استراتيجية فعّالة للمؤسسة.

3. أساليب جمع البيانات:

سعى لتحقيق أهداف البحث وللإجابة على أسئلته المطروحة قمنا بالاستعانة بعدد من الوسائل لجمع البيانات والمعلومات تمثلت فيما يلي:

1.3. البحث في المصادر:

قمنا بالبحث في مجموعة من الكتب المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية إضافة إلى مراجع تتعلق بالتسويق الرقمي، وقد اعتمدنا بشكل كبير على كتاب « Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability» لـ (Wheelen & Hunger 2018) نظرا لحدائته وإلمامه بجميع الجوانب المتعلقة بصياغة استراتيجية المؤسسة، وبالإضافة إلى الكتب استعنا بمؤشرات المواقع الحكومية وقواعد البيانات الانترنئية. وقد تم توثيق المراجع المعتمدة في البحث وفق أسلوب الجمعية الأمريكية للسيكولوجية American Psychological Association (APA).

2.3. المقابلات شبه الموجهة:

تعتبر المقابلات شبه الموجهة مقابلات مفتوحة، إلا أنها تتبع دليلا عاما لتغطي مجموعة من الموضوعات، وتكمن أهمية إعداد دليل المقابلة الذي يحتوي على قائمة أسئلة في الحصول على بيانات نوعية قابلة للمقارنة والتحليل (Bell, 2010).

وقد اعتمدنا على إجراء المقابلات من أجل جمع معلومات بخصوص المنافسين، حيث أجرينا مقابلات شبه موجهة مع عدد من المسؤولين في المؤسسات المنافسة، وقد دفعنا الوقت المحدود المخصص لهذا البحث إلى إكمال خمس مقابلات فقط. لكن هذا العدد كافٍ ويسمح بالحصول على نتائج معقولة، لأن الرقم المثالي لإجراء بحث موثوق يتراوح بين 2 و 10. (Gueroui Agouzzal، 2014)، بما أن البحث نوعي وليس كمي يعتمد بشكل أساسي على الأرقام. كانت أغلب المقابلات التي أجريناها شخصية (وجها لوجه)، واعتمدنا في بعضها على مقابلات من خلال الهاتف، واتبنا خلال المقابلات دليل المقابلة الذي أدرجناه في ملحق أ.

3.3. الملاحظة غير الموجهة:

تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات المستخدمة في الدراسات الوصفية، وتكمن أهمية تلك الأداة في جمع البيانات المتعلقة في كثير من أنماط السلوك التي لا يمكن دراستها إلا بواسطة تلك الأداة، ومن الملحظة غير الموجهة أحد أنواع الملاحظات المستعملة في البحث، يلجأ الباحث إلى هذا النوع، دون استخدام آلات ضابطة، أو وسائل معينة لقياس الظاهرة موضوع الدراسة، وفي هذه الحالة تترك الظروف التي تتم فيها الملاحظة للباحث نفسه، حيث يتصرف الباحث وفقاً لما يراه مناسباً.

4.3. المناقشات الجماعية المتعمقة:

تعتبر من وسائل جمع المعلومات في البحث (الزعيبي، 2016)، وقد اعتمدنا على هذا الأسلوب في البحث من خلال المناقشات المتعمقة مع فريق عمل مؤسسة الأعمال الرقمية، وخصوصاً باستعمال أسلوب العصف الذهني.

4. صعوبات ومحددات الدراسة:

تمثلت أبرز الصعوبات التي واجهتنا خلال فترة إنجاز هذا البحث المراجع المتوفرة بالعربية في مجال الإدارة الاستراتيجية لا ترقى إلى مستوى المراجع الأجنبية في هذا المجال، ولذلك كان ينبغي الاعتماد على مراجع أجنبية، مما استغرق من وقت كبيراً من البحث في الترجمة.

يمكن أن نضي بعض الصعوبات في جمع المعلومات في بعض المقابلات التي لم يبد فيها المشاركون في المقابلة رغبة في التعاون بشكل كبير ورفض الإجابة عن بعض الأسئلة لأسباب خصوصية.

كما أن قلة الوقت حدت من تعمق أكثر في استخدام أدوات التحليل إلا أن كل أداة استغرقت من البحث وقتاً طويلاً بالنسبة إلى فترة التدريب، وقد كان بود الباحث لو تمكن من شرح وتوضيح فكرة التطبيق الذي تعمل المؤسسة على برمجته، ولكن لم يسمح الوقت بذلك.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي

1. الإدارة الاستراتيجية ومراحلها:

1.1. الاستراتيجية:

قبل أن تصبح "الاستراتيجية" مصطلحا في مجال إدارة الأعمال استخدم هذا المفهوم في المجال العسكري، و عادة ما يقترن مصطلح الاستراتيجية باسم سون تزو Sun Tzu مؤلف كتاب "فن الحرب" من القرن الرابع قبل الميلاد، ويعود أصل المصطلح إلى Strategos اليونانية، التي تشير عموما إلى قائد الجيش، وهي مكونة من stratos أي "ترتيب الجيش في المعركة" و ageîn أي "القيادة"، هذه الكلمة تشير بالتالي إلى الحرب (ضد المنافسين) والقيادة (القائد) الذي ينبغي عليه أن يقود جيشًا منظمًا بشكل جيد (الشركة) إلى النصر (الأداء الاقتصادي) مع الحفاظ على حياة الجنود قدر المستطاع (الموظفين).

ويمكن من نقاط التشابه السابقة أن نفهم كيف انتقل المفهوم إلى مجال إدارة الأعمال، وقد حدث ذلك في أواخر الخمسينات وبداية الستينات من القرن الماضي، حين بدأ التنظير للاستراتيجية في ميدان إدارة الأعمال، إلا أنها وضعت مداخل وأساليب تختلف كلياً عن تلك الخاصة بالاستراتيجية العسكرية (Lehmann, Durand, Dussauge, Garrette & Leroy, 2013).

ويسلط Haugstad (1991) الضوء على ثلاثة كتب باعتبارها من أوائل المساهمات المهمة في استراتيجية الأعمال؛ وهي كتاب "Strategy and Structure" لصاحبه A. Chandler Jr (1962)، وكتاب "Business Policy: Text and Case" لمجموعة من المؤلفين (1969)، إضافة إلى كتاب "Corporate Strategy" لصاحبه Igor Ansoff (1965).

وقد تعددت التوجهات في مجال الاستراتيجية، وحاول العديد من الباحثين تحديدها، ولذلك فقد قام Mintzberg في مقاله "Reflecting on the strategy process" بتقسيم مدارس التفكير الاستراتيجي إلى عشر مدارس فكرية (Mintzberg, 1999).

وكما اختلفت التوجهات فقد اختلفت كذلك تعريفات الاستراتيجية تبعا لتوجهات أصحابها، وقد مثل Mintzberg (1999) محاولات الباحثين تعريف الاستراتيجية وتحديدها بمجموعة من المكفوفين أتيح لهم وصف فيل، فإن كل شخص منهم سيقوم بلمس جزء منه ووصف الفيل بناء على ما يستشعره ، كما يوضح Fréry (2006) أنه غالبا ما يصعب على

الباحثين والمستشارين توضيح الفرق بين القرارات التي تعتبر خيارات استراتيجية، وبين تلك التي تعتبر خيارات تشغيلية فحسب، ولذلك فقد قام بتحديد الأبعاد الأساسية للاستراتيجية:

▪ خلق القيمة Creating value

▪ التعامل مع التقليد Handling imitation

▪ تشكيل المحيط Shaping a perimeter

و أي من الأبعاد الثلاثة للاستراتيجية - القيمة أو التقليد أو المحيط - يمكن أن تكون نقطة البداية لمبادرة استراتيجية، مع إمكانية وجود عدة تسلسلات للقيمة والتقليد والمحيط، وكلّ منها يمثل تطورًا استراتيجيًا. ومن هذا المنطلق تعرّف الاستراتيجية على أنها:

« Pour une entreprise, la stratégie consiste à choisir ses activités et à allouer ses ressources de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui de ses concurrents dans ces activités, dans le but de créer de la valeur pour ses actionnaires»

(Lehmann et al. 2013,p.7)

"بالنسبة للمؤسسة، فإن الاستراتيجية هي اختيار المؤسسة لأنشطتها وتخصيص مواردها لتحقيق مستوى من الأداء يتفوق بشكل مستدام على منافسيها في هذه الأنشطة، وذلك بغرض خلق قيمة لمساهميها" (ترجمتنا).

2.1. الإدارة الاستراتيجية:

يعرّف Ansoff (المشار إليه عند السالم، 2016، ص.25) الإدارة الاستراتيجية بأنها: "تصوّر المنظمة لعلاقاتها المتوقعة مع بيئتها، بحيث يوضّح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها".

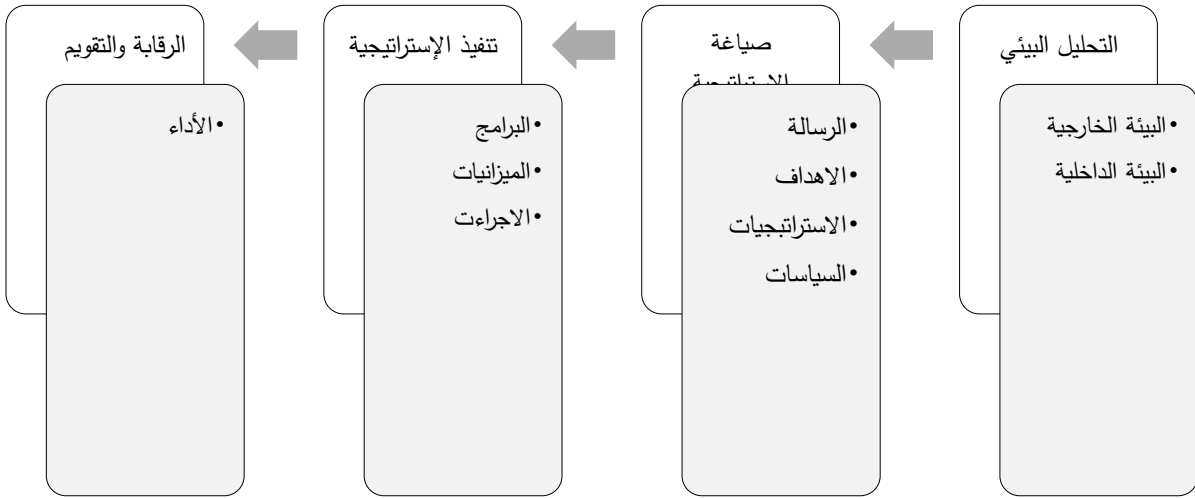
كما تعرّف أيضا على أنها مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل (Wheelen, Hunger, Bamford & Hoffman, 2018).

وقد قدمت عدة نماذج لمراحل الإدارة الاستراتيجية، ورغم اختلافها في بعض التفاصيل، إلا أنّ معظمها ركز على موضوع التحليل البيئي، باعتبار أن الهدف الأساسي لهذا التحليل الاستراتيجي هو تحقيق التنااسب بين قابلية المنظمة وقدرتها الذاتية، وبين البيئة الخارجية من أجل تحقيق أهدافها، والنموذج الذي سننتمده في هذا البحث، هو نموذج Wheelen et al. (2018)، وهو يعطي صورة عامة للإدارة الاستراتيجية من خلال مراحلها الأربع وهي:

- التحليل البيئي Environmental scanning
- صياغة الاستراتيجية Strategy formulation
- تطبيق الاستراتيجية Strategy implementation
- الرقابة والتقييم Evaluation and control

ويوضح (شكل 1) هذه المراحل وما يندرج ضمن كل مرحلة من خطوات:

شكل 1: مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية



المصدر: إعداد الطالب وفقا لما جاء عند (Wheelen et al. 2018)

وفيما يأتي تفصيل لهذه المراحل التي ستمثل الخطوات التي سنتبناها في الفصل التطبيقي من هذا البحث لوضع الاستراتيجيات التي تدير عليها المؤسسة الناشئة "مؤسسة الأعمال الرقمية".

1.2.1. التحليل البيئي Environmental scanning:

هو استعراض وتقييم وتوزيع المعلومات التي تم الحصول عليها من البيئة الخارجية والداخلية إلى المسؤولين الأساسيين في المؤسسة، والغرض منه هو تحديد العوامل الاستراتيجية، تلك العناصر الخارجية والداخلية التي ستساعد في تحليل القرارات الاستراتيجية للشركة (السالم، 2016).

تتمثل أبسط طريقة لتمثيل نتائج التحليل البيئي هو باستخدام طريقة التحليل الرباعي SWOT، وهو اختصار يستخدم لوصف نقاط القوة Strengths، ونقاط الضعف Weaknesses، والفرص Opportunities، والتهديدات Threats التي تبدو كعوامل استراتيجية لشركة معينة.

تتكون البيئة الخارجية من المتغيرات الخارجة عن نطاق المنظمة وتشكل السياق الذي توجد فيه الشركة وتمثل الفرص والتهديدات، أما البيئة الداخلية للمؤسسة فتتكون من المتغيرات الموجودة داخل المؤسسة نفسها وتشكل السياق الذي يتم فيه العمل. وهي تشمل هيكل الشركة وثقافتها وقدراتها ومواردها، وتمثل نقاط القوة والضعف.

وعلى الرغم من أن الإدارة الاستراتيجية تهتم بشكل أساسي بما يشكل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة، إلا أن أساليب تحليل كل منها قد تطوّر بشكل كبير في العقدين الماضيين، إذ لم يعد لدينا ببساطة قائمة بمتغيرات SWOT وموظفين يحاولون تعبئة الرباعية، بل إن كل واحدة من الأربعة غنية بالعمليات والتقنيات التي ستسمح بفهم قوي ومتطور للشركة (Wheelen et al. 2018).

• تحليل البيئة الخارجية:

يمكن تصنيف العوامل والمتغيرات الخارجية إلى ثلاث متغيرات، البيئة الخارجية العامة، وعوامل بيئة العمل و البيئة الصناعية (السالم، 2016) ونستعمل في تحليل هذه العوامل والمتغيرات النماذج الآتية:

نموذج التحليل PESTEL:

هو نموذج أو أداة لتحليل عوامل البيئة الخارجية العامة التي تعمل فيها المؤسسة، لفهمها ومعرفة كيفية تأثيرها على عمل المؤسسة، ولهذه الأداة غرض مزدوج فهي تصف البيئة الكلية ومكوناتها الرئيسية، كما تساعد فهم تطورها المستقبلي وتغيراتها المتوقعة في العوامل الاقتصادية الكلية والاجتماعية والبيئية، وذلك لأنها تقوم بتحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية.

تحليل PESTEL هو أداة تحليل تُستخدم لتحديد القوى الخارجية الكلية التي تؤثر على المنظمة، والعوامل الخارجية التي قد تتغير في المستقبل، من أجل استغلال هذه التغييرات كفرص، أو إيجاد حلول للتهديدات المحتملة بشكل أفضل من المنافسين.

وتأتي كلمة PESTEL اختصاراً، وهي الأحرف الأولى للعوامل الأساسية المؤثرة على الاقتصاد الكلي للدول، وهي: السياسة Politics، والاقتصاد Economics، والمجتمع Social، والتقنية Technology، والبيئة Environment، إضافة إلى القوانين Law.

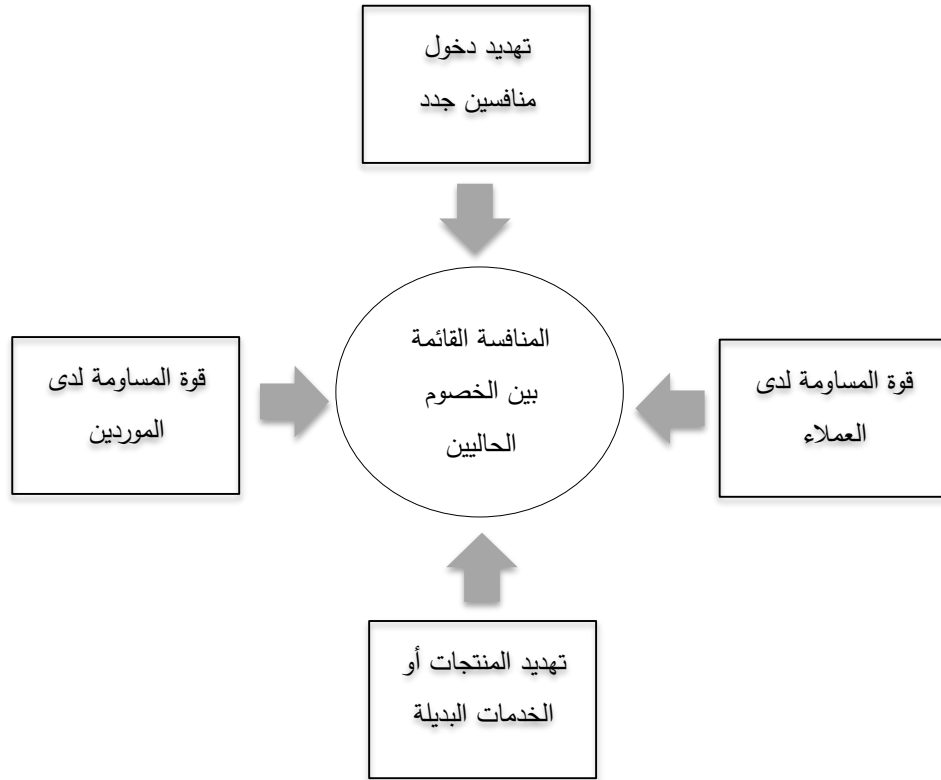
نموذج بورتر للقوى التنافسية Porter's Five Forces:

هو إطار تحليلي يستخدم لتحليل الميزات التنافسية والعلاقة المتبادلة مع السوق. وقد انطلق Porter (2008) في وضع

هذا النموذج التحليل من فكرة أن الكثير يخطئ في فهم المنافسة، فيظن أنها تتعلق بالمنافسة القائمة بين الخصوم فحسب، بينما يوضح Porter أن التنافس على الأرباح يتجاوز ذلك ليشمل أربع قوى تنافسية إضافية هي: العملاء، والموردين، والمنتجات البديلة، إضافة إلى المنافسين الجدد المحتملين.

ويبين (شكل 2) هذه العوامل الخمس التي تحدد طبيعة التنافس داخل الصناعة أو القطاع:

شكل 2: القوى التنافسية الخمس لـ Porter



المصدر: إعداد الطالب وفقاً لما جاء عند Porter (2008)

➤ تهديد دخول منافسين جدد: يجلب الوافدون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة ورغبة في الحصول على حصة سوقية، مما يشكل ضغطاً على الأسعار والتكاليف ومعدل الاستثمار الضروري للمنافسة. ويثبط التهديد بالدخول الربحية بطريقتين، أولاً من حيث أنه يعمل على تحديد الأسعار، لأن ارتفاعها سيجعل الدخول أكثر جاذبية للوافدين الجدد، وثانياً لأنه يتعين على المؤسسات القائمة أن تنفق أكثر لإرضاء زبائنها (Porter, 2008).

يعتمد خطر الدخول في قطاع ما على مدى ارتفاع حواجز الدخول، وعلى ردّ الفعل الذي يتوقعه المنافسين الجدد من المنافسين القائمين، وحواجز الدخول هي المزايا التي تتمتع بها المؤسسات القائمة بالنسبة إلى الوافدين الجدد، و كما يشير بورتير (Porter, 2008) فإنّ هناك سبع مصادر أساسية لهذه الحواجز:

- اقتصاديات الحجم: ينشأ هذا النوع من الاقتصاد عندما تتمتع القطاعات التي تنتج بأحجام أكبر تكاليف أقل للوحدة.
 - تأثير الشبكة: وذلك ينشأ في الصناعات التي يزداد فيها استعداد المشتري لدفع ثمن منتجات المؤسسة نظرا لزيادة عدد المستخدمين الآخرين لمنتجات المؤسسة.
 - تكاليف الاستبدال: هي تكاليف ثابتة يواجهها العملاء عند تغيير المورد، وكلما ازدادت تكاليف الاستبدال، تزداد صعوبة كسب الزبائن للمنافس الجديد.
 - متطلبات رأس المال: تعتبر الحاجة إلى استثمار موارد مالية كبيرة من أجل المنافسة عامل يمكن أن يبعد المنافسين الجدد، ويكون الحاجز مرتفعا بوجه خاص إذا كان رأس المال مطلوبًا لتغطية نفقات لا يمكن استردادها.
 - مزايا المؤسسات القائمة: قد يكون لدى الشركات القائمة مزايا التكلفة أو الجودة غير المتوفرة للمنافسين المحتملين. يمكن أن تتبع هذه المزايا من مصادر مثل التكنولوجيا الاحتكارية، أو أفضلية الوصول إلى أحسن المصادر للمواد الخام، أو استباق المواقع الجغرافية الأكثر تفضيلاً، أو هويات العلامة التجارية الثابتة، أو الخبرة التراكمية التي سمحت لشاغلي الوظائف بتعلم كيفية الإنتاج بشكل أكثر كفاءة.
 - عدم المساواة في إمكانيةولوج إلى قنوات التوزيع: كلما كانت قنوات البيع بالجملة أو التجزئة محدودة، يكون الدخول إلى الصناعة أكثر صعوبة.
 - السياسات الحكومية المشددة: يمكن لسياسات الحكومة أن تعوق أو تساعد في الدخول بشكل مباشر.
- أما بالنسبة لردة الفعل الانتقامي، فإن ما يتوقعه المنافسون الجدد من طريقة ردة الفعل الانتقامي من جانب شاغلي السوق الحاليين يؤثر في قرار دخولهم إلى الصناعة من عدمه (Porter, 2008).

➤ شدة المنافسة بين الخصوم القائمين: يتخذ التنافس بين الخصوم القائمين العديد من النماذج المألوفة، بما في ذلك خصم الأسعار ، وإدخال المنتجات الجديدة ، والحملات الإعلانية ، وتحسين الخدمات. التنافس الشديد يحد من

ربحية الصناعة. تعتمد الدرجة التي يقود بها التنافس إلى إمكانات الربح في الصناعة ، أولاً ، على شدة تنافس الشركات ، وثانياً على أساس تنافسها. تزداد حدّة التنافس في حالة:

- كثرة المنافسين أو تساويهم في الحجم والقوة تقريباً.

- نمو الصناعة بطيء. النمو البطيء يتسبب في معارك من أجل الحصة السوقية.

- حواجز الخروج عالية.

ويرى Porter (2008) أن أخطر أنواع المنافسة التي تعمل على تقليل الربحية في قطاع ما هي المنافسة القائمة على السعر، بينما تعتبر المنافسة على أبعاد غير السعر مثل المنافسة على ميزات المنتج ، أو خدمات الدعم ، أقل احتمالية أن تقلل من الربحية لأنها تحسن من قيمة العميل ويمكن أن تدعم أسعار أعلى. كما أن التنافس الذي يركز على مثل هذه الأبعاد يمكن أن يحسّن القيمة بالنسبة للبدائل أو يرفع الحواجز التي تواجه الوافدين الجدد، وتكون المنافسة السعرية أكثر عرضة للظهور في حالة:

- تطابق منتجات أو خدمات المنافسين تقريباً مع انخفاض تكاليف التبديل النسبة للعملاء، ممّا يشجّع المنافسين على خفض الأسعار لكسب عملاء جدد.

- الارتفاع في التكاليف الثابتة مرتفعة وانخفاض في التكاليف الهامشية، ممّا يخلق ضغطاً شديداً على المنافسين لخفض الأسعار إلى ما دون متوسط تكاليفهم ، حتى وإن كانوا قريبين من تكاليفهم الهامشية ، لسرقة العملاء الإضافيين مع الاستمرار في تقديم بعض المساهمة في تغطية التكاليف الثابتة.

- قابلية المنتج أو الخدمة للتلف. إذ يخلق قابلية المنتج أو الخدمة للتلف إغراءً قوياً لخفض الأسعار وبيع منتج ما بينما لا يزال يتمتع بقيمة.

➤ قوة المساومة لدى العملاء: يمكن للعملاء الذين يتمتعون بقوة مساومة الحصول على المزيد من القيمة عن طريق فرض أسعار منخفضة، أو المطالبة بجودة أفضل أو المزيد من الخدمات (وبالتالي زيادة التكاليف)، قد تكون هناك مجموعات مختلفة من العملاء يختلفون في القدرة على المساومة. ويوضح Porter (2008) أن مجموعة العملاء تمتلك سلطة التفاوض في حالة:

- قلّة عدد العملاء ، أو كون العميل يشتري وحدات كبيرة بالنسبة لحجم بائع واحد.

- منتجات الصناعة موحدة أو غير متميزة.

-انخفاض التكاليف بالنسبة للعملاء عند تبديل البائعين.

- إمكانية قيام العملاء بالتكامل للخلف والإنتاج بأنفسهم إن كان الموردون يأخذون أرباح بشكل كبير .

كما يبيّن Porter (2008) أنّ مجموعة العملاء تكون حساسة للسعر إن كان المنتج الذي تشتريه من الصناعة يمثل جزءًا كبيرًا من هيكل تكلفتها أو ميزانية مشترياتها، أو إن كان المنتج مكلفا بالنسبة لدخل أو أرباح العملاء، أو في حالة ما كان تأثير المنتج ضئيلا على جودة منتجات أو خدمات العملاء أو تكاليفهم الأخرى.

➤ تهديد المنتجات البديلة: يؤدي المنتج البديل وظيفة المنتج الخاص بالصناعة أو وظيفة مشابهة عن طريق وسائل مختلفة، وعندما يكون تهديد البدائل مرتفعاً، فإنّ ذلك يؤثّر سلبا على ربحيّة الصناعة. ويكون تهديد المنتج البديل مرتفعا في حالة:

-كان المنتج البديل يقدم مفاضلة جذابة في السعر والأداء بالمقارنة مع منتج الصناعة. وكلّما كانت القيمة النسبية للبدائل أفضل، كان تضيقها على ربحية الصناعة.

- انخفاض كلفة تحويل العميل إلى المنتج البديل (Porter,2008).

➤ قوة المساومة لدى الموردين: يستحوذ الموردون الأقوياء على قيمة أكبر لأنفسهم عن طريق فرض أسعار أعلى، أو الحد من الجودة أو الخدمات، أو تحويل التكاليف إلى المشاركين في الصناعة. وتكون مجموعة الموردين قويّة في حالة:

- لا تعتمد مجموعة الموردين بشكل كبير على الصناعة لإيراداتها. لن يتردد الموردون الذين يخدمون العديد من الصناعات في استخراج أقصى قدر من الأرباح من كل واحد.

- يواجه المشاركون في الصناعة تكاليف تبديل مرتفعة عند تغيير الموردين.

- يقدم الموردون منتجات متميزة.

- عدم وجود بديل لما توفره مجموعة الموردين.

- إمكانية قيام مجموعة الموردين بالاندماج في الصناعة. في هذه الحالة، إذا قام المشاركون في الصناعة بجني أموال كثيرة مقارنة بالموردين، فسوف يدفع ذلك الموردين إلى دخول السوق (Porter,2008).

من خلال هذه القوى الخمس يمكن تحليل الهيكل الأساسي للصناعة، ويعدّ فهم هيكل الصناعة أمر ضروري لتحديد المواقع الاستراتيجية الفعّالة، فهذه القوى تكشف عن أهم جوانب البيئة التنافسيّة، كما أنّها توفر خطّ الأساس لتحديد نقاط القوة والضعف في الشركة، والأهم من ذلك فإن فهم بنية الصناعة يرشد المديرين نحو إمكانيات مثمرة لاتخاذ خطوات استراتيجية فعّالة، إذ تحدد القوة أو القوى التنافسية الأقوى ربحيّة الصناعة وتصبح الأكثر أهمية في صياغة الاستراتيجية (Porter,2008).

• تحليل البيئة الداخلية:

يعني تحليل البيئة الداخليّة إلقاء نظرة تفصيليّة داخل المؤسسة لتقييم مستويات الأداء، واكتشاف مجالات القوة والضعف النسبيّة بخصوص كلّ الموارد التي تتعامل معها الآن أو في المستقبل القريب، ولا يمكن للمؤسسة وضع أو اتّخاذ قرارات استراتيجية دون الأخذ بعين الاعتبار حقيقة إمكانياتها ومواردها الداخليّة (السالم، 2016). ويوجد هناك أكثر من مدخل لتحليل موارد المؤسسة، من بينها مدخل الموارد كأساس للتحليل التنظيمي، وهو الذي سنعمل به في هذا البحث.

التحليل التنظيمي المستند إلى الموارد باستخدام تقييم VIRO:

يستخدم التحليل التنظيمي المستند إلى الموارد للاستفادة من موارد المؤسسة وكفاءاتها، وذلك بتحديد الكفاءات الجوهرية والمميزة للمؤسسة بهدف تطويرها واستغلالها، ويعتبر هذا المنهج التحليلي المستند على الموارد وسيلة فعّالة لتحليل الموارد والقدرات من أجل تحديد أي منها قد تزود المؤسسة بمزايا تنافسية حقيقية (Wheelen et al. 2018) ولا بدّ من توضيح بعض المفاهيم المتعلقة بهذا التحليل:

الموارد Resources: هي أصول المؤسسة التي تشمل الأصول الملموسة، والأصول البشرية، والأصول الغير ملموسة. القدرات Capabilities: هي قدرة المؤسسة على استغلال مواردها، وتتألف من العمليات التجارية والروتينية التي تدير التفاعل بين الموارد لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

الكفاءة Competency: التنسيق والتكامل بين القدرات في قسم ما من المؤسسة، وتسمى مجموعة الكفاءات التي تجاوزت حدود قسم ما في المؤسسة وانتشرت على نطاق واسع داخل المؤسسة "كفاءة جوهرية Core Competency" (Wheelen et al.2018).

ويعتبر الإطار التحليلي المستخدم في هذا المنهج نموذج VRIN لصاحبه Jay Barney (المشار إليه عند: *Wheelen*

et al. 2018)، والذي طوّره إلى نموذج VRIO، حيث قام بتحديد أربعة أبعاد للمورد المراد تقييمه:

- القيمة Value: يحدّد فيه إن كان المورد يوفر قيمة للزبون، وفي نفس الوقت له ميزة تنافسية.
- الندرة Rareness: هل يتوفر هذا المورد عند المنافسين بنفس المستوى؟
- إمكانية التقليد Imitability: هل يكلف تقليد هذا المورد المنافسين؟ هل لديهم القدرة المادية للتقليد؟
- امتلاك التنظيم Organization: هل تملك المؤسسة تنظيم لاستغلال المورد؟

2.2.1. صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation:

يعتبر إعداد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها المرحلة الأولى التي ينطلق منها لصياغة استراتيجية المؤسسة، ومن ثم يتبع

ذلك بوضع السياسات الكفيلة بتحقيق الأهداف والاستراتيجيات ضمن إطار رسالة المنظمة (درة وجودات، 2014).

وفيما يأتي تفصيل كلّ عنصر من هذه العناصر:

تحديد الرؤية والرسالة *Vission and Mission*:

وهما ما يكون فلسفة المؤسسة، ولا بدّ للرؤية أن تجيب على تساؤل أساسي هو: ماذا نريد أن نكون في المستقبل؟ وتعرف

بأنها "أحلام المنظمة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية، ولا يمكن تحديدها كمياً، وإن كان من

الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل، وتساهم الرؤية في توجيه عملية اتخاذ القرارات، وتحديد ملامح استراتيجية

المنظمة" (السالم، 2016، ص. 86).

أما الرسالة فهي الغرض أو سبب وجود المؤسسة في بيئة معينة، وهي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة ومرشدها

الرئيسي لكافة القرارات والجهود، وعادة ما تبدأ المؤسسة برسالة واضحة ومحددة، ولكن مع مرور الزمن ومع تغيير تشكيلة

المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، إضافة إلى تنوع الأسواق التي تخدمها تقوم المؤسسة بإدخال بعض التعديلات على

رسالتها لتكون أكثر ملاءمة مع التغيرات التي تواجهها (السالم، 2016).

ولا بد أن تكون الرسالة قابلة للتحويل إلى خطط واستراتيجيات، وقابلة للتطبيق إضافة إلى كونها مختصرة وتعكس القوى

الدافعة للمؤسسة والتي تمثل مزايا تنافسية إضافة إلى الصفات المميزة للمؤسسة في مجالات القيم والمعتقدات والفلسفة

(السالم، 2016).

وقد كشفت الأبحاث أن الشركات التي يحتوي بيان رسالتها على أوصاف واضحة لمزاياها التنافسية، تكون نسبة نموها أعلى بكثير من الشركات التي لا تملك مثل هذه البيانات (Wheelen et al. 2018).

تحديد الغايات والأهداف *Goals and Objectives*:

غايات المؤسسة هو تعبير عام عما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه دون تحديد كمّي لما يراد تحقيقه، أو تحديد للوقت الذي سينجز فيه (درّة وجودات، 2014).

أما الأهداف فهي النتائج النهائية للنشاط المخطط له، وينبغي ذكرها بصيغة فعل الأمر والإخبار بما يجب إنجازه ومتى من خلال استخدام المقاييس المناسبة، أي تكون محددة كمياً ولها معيار زمني للإنجاز. وينبغي أن يؤدي تحقيق أهداف الشركة إلى تحقيق رسالة المؤسسة (Wheelen et al. 2018).

وضع الاستراتيجية وتطويرها *Strategies Development*:

يوضح السالم (2016) أن تحديد الميزة التنافسية يتم في هذه المرحلة، إذ تعتبر خطة رئيسية شاملة تحدد كيف ستجز المؤسسة رسالتها وأهدافها، من خلال الاستفادة القصوى من الميزات التنافسية، وتقليل الآثار السلبية للمخاطر والمساوئ التي تنتج عن المنافسة.

وتتقسم الاستراتيجيات في المؤسسة إلى ثلاث مستويات أساسية:

_الاستراتيجية العليا أو الكلية/ استراتيجية المؤسسة Corporate Strategy: هي استراتيجية تركز على اختيار مسار عام للمؤسسة ككل، من خلال تركيزها على توجه المؤسسة العام نحو النمو، والقطاعات أو الأسواق التي تعمل بها المؤسسة عن طريق منتجاتها ووحداتها للعمل، إضافة إلى طريقة تنسيق الإدارة للفعاليات وتحول الموارد وتنمية القدرات (درّة وجودات، 2014).

وتتناول الاستراتيجية العليا ثلاث قضايا (Wheelen et al. 2018) وهي:

شكل 3: القضايا التي تهتم بها الاستراتيجية العليا للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب وفقاً لما جاء في (Wheelen et al. 2018).

- التوجه العام للشركة نحو النمو أو الاستقرار أو التراجع وتسمى استراتيجية الاتجاه، واستراتيجيات النمو تلخص قرار المؤسسة لأن تنمو وتوسع فعاليتها الراهنة، أمّا استراتيجيات الاستقرار فهي الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة التي تقرر أن تبقى على وضعها الحالي، في حين تعتبر استراتيجيات التراجع تلك الاستراتيجيات التي تختار المؤسسة من بينها عندما تجد بانها بحاجة إلى تقليص عملها وحجمها.

- الصناعات أو الأسواق التي تتنافس فيها الشركة من خلال منتجاتها ووحدات أعمالها ويعرف ذلك بتحليل المحفظة.

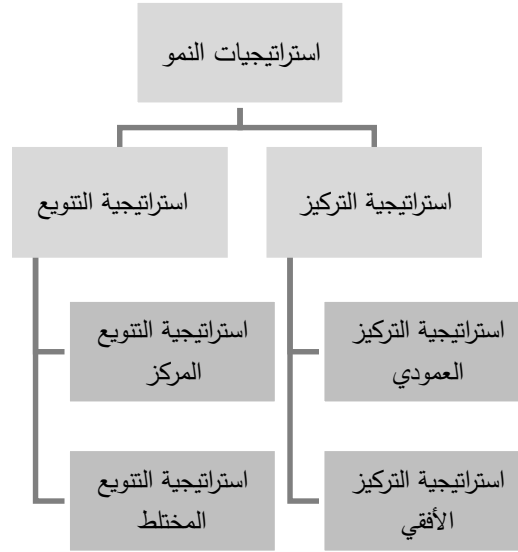
- طريقة تنسيق الإدارة للأنشطة، وتحويل الموارد، وتنمية القدرات ضمن بين خطوط الإنتاج ووحدات الأعمال، وتعرف بالاستراتيجية الوالدية.

وينبغي على جميع المؤسسات، من أصغرها والتي تقدم منتجًا واحدًا في صناعة واحدة فقط إلى أكبر تكتل يعمل في العديد من الصناعات مع العديد من المنتجات، أن تنظر في وقت أو آخر في واحد أو أكثر من هذه القضايا (Wheelen et al.2018).

ونهتم في هذا البحث على استراتيجية الاتجاه للمؤسسة، والتي تركز على النمو كونها مؤسسة ناشئة، ولتحقيق النمو تختار المؤسسة أحد البديلين، فإما أن تلجأ لاستراتيجية التركيز في القطاعات الراهنة، أو لاستراتيجية التنويع في قطاعات جديدة. أمّا بالنسبة لتحليل المحفظة فإن تطبيقه يساعد في توجيه القرارات في الشركات ذات المنتجات أو الشركات المتعددة لتعزيز الأداء العام للشركة كما يوضح (Wheelen 2018)، وكذلك الأمر بالنسبة للاستراتيجية الوالدية فإن الشركة التي تعنى بتطوير هذا النوع من الاستراتيجيات هي الشركات ذات الأعمال المتعددة.

وبعد اختيار التوجه العام كالنمو على سبيل المثال_ يمكن لمديري المؤسسة الاختيار من بين العديد من استراتيجيات المؤسسات الأكثر تحديدًا، حيث تتعدد البدائل الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسة الاختيار من بينها كما يبينها شكل4:

شكل 4: أنواع الاستراتيجيات التي تحقق النمو



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ما جاء في (Wheelen et al. 2018)

وإن كان لخطوط الإنتاج الحالية للمؤسسة إمكانيات حقيقة للنمو، فإن تركيز الموارد على خطوط الإنتاج هذه يجعل اختيارها كاستراتيجية للنمو أمراً منطقياً وهو ما يوضحه Wheelen (2018)، وتشمل استراتيجية التركيز استراتيجيتين رئيسيتين هما النمو العمودي والنمو الأفقي. تميل المؤسسات التي تهدف إلى النمو في مجالات نامية هي الأخرى إلى اختيار هذه الاستراتيجيات قبل محاولة التنوع.

ويمكن للمؤسسة تحقيق نمو أفقي من خلال توسيع عملياتها في مواقع جغرافية أخرى أو عن طريق زيادة نطاق المنتجات والخدمات المقدمة إلى الأسواق الحالية، أما النمو العمودي فيمكن تحقيقه من خلال تولي وظيفة كان يتم توفيرها في السابق من قبل المورد أو الموزع، وبذلك تنمو المؤسسة من خلال صنع الإمدادات الخاصة بها أو من خلال توزيع منتجاتها الخاصة.

➤ استراتيجيات الأعمال Business Strategies: تكون على مستوى الأعمال أو وحدات الأعمال، الصناعة أو السوق التي تخدمها وحدة الأعمال تلك، وتمتاز استراتيجية الأعمال بكونها أكثر تركيزاً وأقصر مدى من استراتيجية المؤسسة ككل (Wheelen et al. 2018).

ويقترح Porter (المشار إليه عند نرة وجودات، 2014) في هذا الصدد ثلاث استراتيجيات للتفوق في الأداء هما استراتيجية التكلفة الأقل، واستراتيجية التمايز، إضافة إلى استراتيجية التركيز، وفيما يلي توضيح لهذه الاستراتيجيات:

- استراتيجية الريادة في التكلفة: استراتيجية جذب الزبائن من خلال أسعار تقل عن أسعار المنافسين
- استراتيجية التمايز: إضافة خصائص مميزة تؤدي إلى تفضيل العميل للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة على ما تقدمه المؤسسات المنافسة لها.
- استراتيجية التركيز: تتعامل المؤسسة وفقا لهذه الاستراتيجية مع سوق محدودة وضيقة، أي أنها تركز على فئة محدودة من المستهلكين.

➤ الاستراتيجية الوظيفية Functional Strategy: هو النهج المتبع في مجال وظيفي ما لتحقيق أهداف واستراتيجيات وحدة الأعمال واستراتيجية المؤسسة من خلال زيادة إنتاجية الموارد، وهي تهتم بتطوير ورعاية الكفاءات المميزة لتزويد المؤسسة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية (Wheelen et al. 2018).

ومن بين هذه الاستراتيجيات: استراتيجية التسويق، استراتيجية الإنتاج، استراتيجية نظم المعلومات، استراتيجية الموارد البشرية.. وغيرها (درة وجودات، 2014)

ومن أهم هذه الاستراتيجيات والتي نعتمد عليها في هذا البحث استراتيجية التسويق، ومن ضمن الأدوات التي تساهم في دعم استراتيجية التسويق "المزيج التسويقي"، الذي يعرفه Kotler (2018) بأنه مجموعة من أدوات التسويق التكتيكية التي تمزجها الشركة لإنتاج الاستجابة التي تريدها في السوق المستهدفة، ويتكون المزيج التسويقي من كل ما يمكن للشركة القيام به لإشراك المستهلكين وتحقيق قيمة العملاء، كما يبين أنه يمكن وجمع الاحتمالات العديدة في أربع مجموعات من المتغيرات التي تشمل:

المنتج Product: ويعني تركيبة السلع والخدمات التي تقدمها الشركة للسوق المستهدفة.

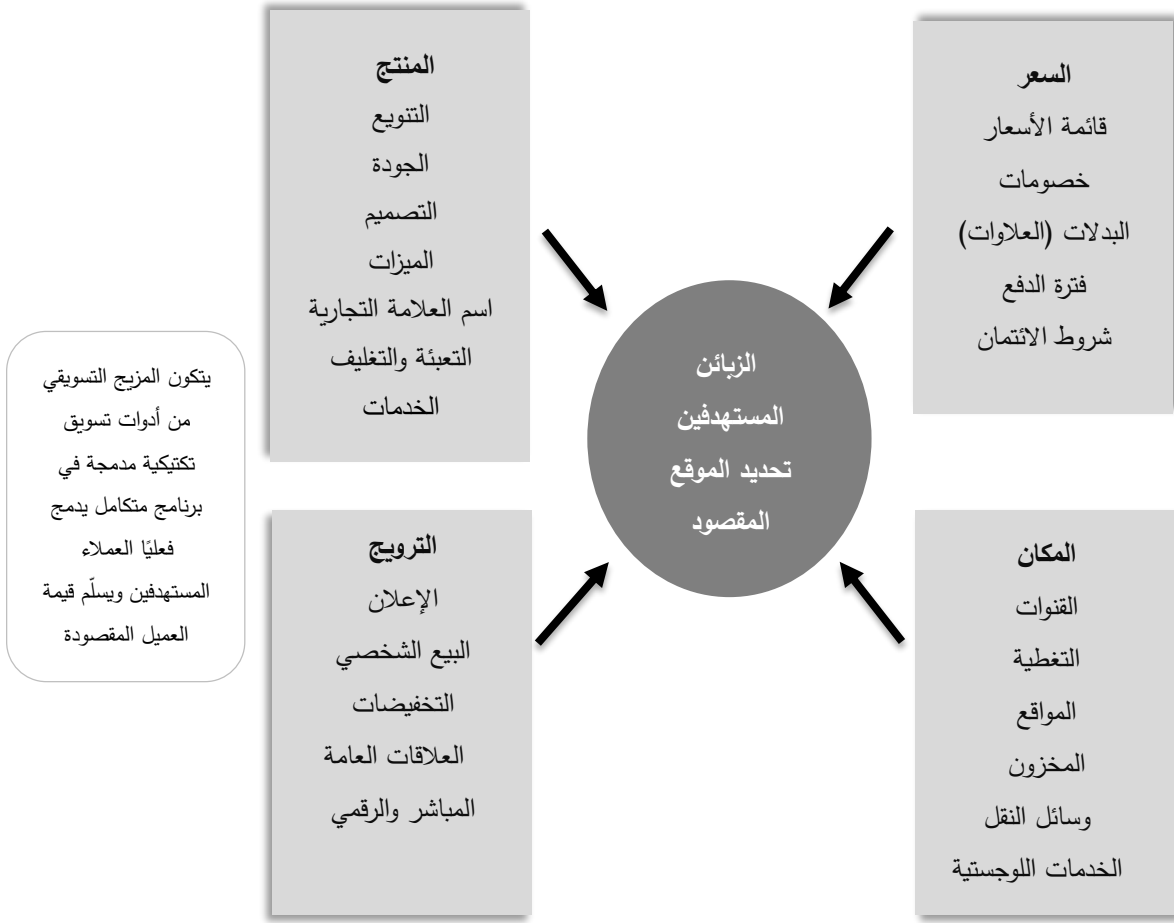
السعر Price: هو مبلغ المال الذي يجب أن يدفعه العملاء للحصول على المنتج.

المكان Place: يشمل المكان أنشطة الشركة التي تجعل المنتج متاحًا للمستهلكين المستهدفين.

الترويج Promotion: يشير إلى الأنشطة التي تنقل مزايا المنتج وإقناع العملاء المستهدفين بشرائه.

وتعرف هذه المجموعات بـ 4P's يوضحها شكل 5.

شكل 5: عناصر المزيج التسويقي



المصدر: إعداد الطالب وفقا لـ Kotler (2018).

3.2.1. تطبيق الاستراتيجية Strategy implementation:

هي العملية التي يتم بواسطتها وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات، وهي تهتم بالمشكلات اليومية لتوزيع الموارد، ويعدّها المدراء بالتعاون مع المرؤوسين، ولا بد أن يساهموا في تحقيق التعاضد بين الأنشطة والوظائف (السالم، 2016).

وتتم عملية التطبيق بشكل متدرج، إذ إن محيط التنفيذ لا يمكن أن تجمع فيه كل القرارات في وقت واحد، وفيما يلي شرح بسيط لأبرز خطوات التطبيق:

البرامج Programs :

هي مجموعة النشاطات والخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد، وهي تعمل على تفعيل الاستراتيجية في تصرفات محددة.

الميزانيات Budgets :

تُعرف الميزانية على أنها الترجمة النقدية والاقتصادية و ترجمة خطة العمل لكل مدير، وتتعلق باستخدام الموارد التي فوضت له لتحقيق الأهداف التي وضعت، و ذلك في فترة زمنية محدودة (Löning, Malleret, Méric & Pesqueux, 2008).

وللميزانية عدّة وظائف منها وظيفة التخطيط والتسيير التنبؤي، إذ تستخدم الميزانية لتقدير الأوضاع المستقبلية للمؤسسة ومحاكاة البيئة المحيطة بها وهذا لتحديد القرارات والقرارات البديلة المناسبة.

كما نجد للميزانية وظيفة التنسيق، إذ تعمل الميزانية على ضمان الانسجام بين الوظائف المختلفة، الإدارات والأقسام التابعة للمؤسسة، إضافة إلى وظيفة المراقبة والمتابعة التي تتمثل في مقارنة ما حقق فعلياً مع ما قُدِّر ومن ثم تصحيح التجاوزات (Komarev, 2007).

ولتحديد طبيعة التوجه الاقتصادي للميزانية المطلوب على المسير طرح سؤالين الأول: "كيف نصل الى الهدف؟" وهذا يعني توجيه مبني على تحديد الوسائل الضرورية، الثاني: "كم يكلفنا الوصول الى الهدف؟" وهذا يعني توجيه مبني على النتائج المرجوة. ويمكن أن نميز بين 3 أدوار يمكن للميزانية أن تلعبها في المؤسسة:

- الميزانية كتقديرات يعتمد عليها.

- الميزانية كمعيار تقييمي في المؤسسة.

- الميزانية هي التزام بالنتائج.

أما بالنسبة لإجراءات إعداد الميزانية، يمكن للمؤسسة الاختيار بين طريقة الأعلى للأسفل « Top-down »، أو الأسفل للأعلى « Bottom-Up »، أو المزج بين الطريقتين السابقتين « Mix »، وفي هذه الحالة يتشارك كل من منفذي الميزانية و المسؤولين الإعداد.

ويمكن مراقبة الأداء الميزاني إما بتحليل النتائج المتحصل عليها مقارنة مع معايير معينة تحددها المؤسسة، أو تحليلها مقارنة مع أهداف المؤسسة (Löning et al. 2008).

وبالنسبة للإدارة الاستراتيجية فإن تخطيط الموازنة آخر وسيلة تستخدمها الشركة للتحقق من جدوى الاستراتيجية المختارة، فقد تكون الاستراتيجية ممتازة إلا أنها غير عملية تماماً بعد ترجمة البرامج اللازمة لتنفيذها إلى تكاليف تفصيلية.

الإجراءات Procedures:

تصف تفصيلياً الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها لإنجاز برنامج المؤسسة، وهي تمثل الخطوات الواجب ممارستها من قبل جميع أنشطة المؤسسة لتتجز البرامج المختلفة في المؤسسة، وينبغي أن تكون بسيطة تسهل تنفيذ البرامج، وأن تحدّث باستمرار.

4.2.1. الرقابة والتقييم Evaluation and control:

هما عملية مراقبة يحدد فيها مديرو الإدارة العليا مدى تحقيق التطبيق الاستراتيجي لأهداف المؤسسة وغاياتها، ومدى نجاح الإدارة العليا في الاختيار. ويتم التقييم على مستوى المؤسسة، وعلى مستوى وحدات الأعمال. ومن أجل ضمان فاعلية التقييم والرقابة، لا بد أن يحصل الإداريون على معلومات دقيقة وموضوعية وسريعة من العاملين عن طريق ما يسمى بالتغذية العكسية Feedback ، وباستخدام هذه المعلومات يستطيع المدراء مقارنة ما يجري فعلياً مع ما تم التخطيط له مسبقاً في مرحلة صياغة الاستراتيجية (السالم، 2016).

2. التسويق الرقمي:

بما أن البحث تم على مستوى مؤسسة متخصصة في مجال التسويق الرقمي، فإنه لا بدّ من تقديم تعريف لهذا المجال وأهم أدواته:

يعرّف التسويق الرقمي بأنه : " الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية، بما في ذلك تقنيات المعلومات والاتصالات لتفعيل إنتاجية التسويق وعملياته المتمثلة في الوظائف التنظيمية والنشاطات الموجهة لتحديد حاجات الأسواق المستهدفة وتقديم السلع والخدمات إلى العملاء " (عامر وقنديل، 2012، ص. 57)

ولتتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها عن طريق التسويق الرقمي فعليها الإلمام بمجموعة من القواعد ومن أبرزها معرفة كل ما يخص العملاء مستخدمي الإنترنت، وهذا يشمل الإحاطة بعدد العملاء ونسبة نموهم السنوية وتحديد الفئات التي يجب استهدافها و رغباتهم التي يمكن إشباعها عبر شبكة الإنترنت، ومن جهة أخرى دراسة دقيقة للمنافسين و خدماتهم

التي يعرضونها عبر الإنترنت و هذا لتحديد الطريقة المناسبة لعرض خدمات المؤسسة و التحديد الحكيم للأسعار و طرق الدفع الممكنة (عامر و قنديل، 2012)

وهناك عدة أدوات للتسويق الرقمي، يحددها Kotler (2018) كالآتي:

- التسويق عبر الشبكة Online Marketing: التسويق عبر شبكة الإنترنت باستخدام مواقع الشركات ، والإعلانات عبر الإنترنت ، والعروض الترويجية ، والبريد الإلكتروني ، ووسائل الفيديو ، إضافة إلى المدونات. ويوضح كوتلر (2018) أنّ إنشاء موقع للمؤسسة على شبكة الانترنت تمثل الخطوة الأولى في إجراء التسويق عبر الإنترنت.

- التسويق عبر صفحات التواصل الاجتماعية Social Media Marketing.

- التسويق عبر الهاتف المحمول Mobile Marketing الذي يشمل الرسائل والتطبيقات.

ورغم ان التسويق باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي والتسويق عن طريق الهاتف المحمول يتّمان أيضًا عبر الإنترنت ويجب تنسيقها عن كثب مع الأشكال الأخرى للتسويق الرقمي، إلا أنّ Kotler (2018) يجعلهما أدوات منفصلة عن التسويق عبر الشبكة نظرا لخصوصية كل أداة.

ويعتبر الموقع الإلكتروني بمثابة الركيزة الأساسية للتسويق عبر شبكة الإنترنت ، وهو ما دعانا إلى التركيز في تحليل المنافسين على مواقعهم الإلكترونية ، فالمؤسسة مطالبة بالتوصل الى تصميم موقع يجذب انتباه الزائرين و في نفس الوقت يعكس قوة المؤسسة و قدرتها على تقديم قيمة جديدة غير مسبوقة بالنسبة للعملاء، و من زاوية أخرى يجب أن يكون هذا الموقع بسيطاً و سهل الولوج اذ يتعين على المؤسسة أن تتقاضي خلال التصميم وضع الصورة الكبيرة الحجم الصعبة التحميل و أن تستخدم الخطوط و الألوان المناسبة التي تسهل على الزائر القراءة، أما بخصوص إدارة الموقع فلا بد من متابعة الموقع و الرد على أسئلة الزوار بشكل سريع هذا الذي يخلق بينهم و بين المؤسسة نوع من التواصل، و لابد أيضا من التعديل و التطوير المستمر للموقع و هذا لتمكين الزائر من الحصول على المعلومات المطلوبة في أقصر وقت و بالقدر الكافي.

إن إنشاء موقع تجاري في ظل العدد الهائل الموجود من المواقع التجارية يستلزم على المؤسسة عناية فائقة و تخطيط فريد، ان تحديد الأهداف المطلوبة و الشريحة السوقية المستهدفة من الموقع التجاري تعتبران أول خطوة في التأسيس بعد ذلك يتعين على المؤسسة تحديد تكلفة الموقع و وضع موازنة سنوية له تشمل كل من تكاليف الصيانة و التحديث... الخ،

يليه اختيار اسم مناسب للموقع و يحبذ ان يكون قصيرا سهل الحفظ. و بعد هذا يجب على المؤسسة و ضع قائمة لكل محتويات الموقع و علاقتها بالعملاء المطلوبين، و كأخر لمسة يجب تحديد حدود التصفح للزوار و التأكد من صلات البريد الإلكتروني و كذا تسويق الموقع من خلال الإعلانات على مواقع أخرى، هذا كله يتم تحت متابعة و مشاركة إدارة المؤسسة ككل.

الفصل الثالث: وضع استراتيجية لمؤسسة الأعمال الرقمية

نقوم في هذا الفصل بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة الأعمال الرقمية، ثم نقوم بصياغة استراتيجيات المؤسسة على المستوى العام وعلى مستوى وحدات الأعمال، إضافة إلى مستوى الوظائف، ونركز في مستوى الاستراتيجيات الوظيفية على استراتيجية التسويق، يلي ذلك تطبيق الاستراتيجية من خلال وضع ميزانية للمؤسسة، وقبل هذه الخطوات نقدّم تعريف بالمؤسسة محلّ الدراسة.

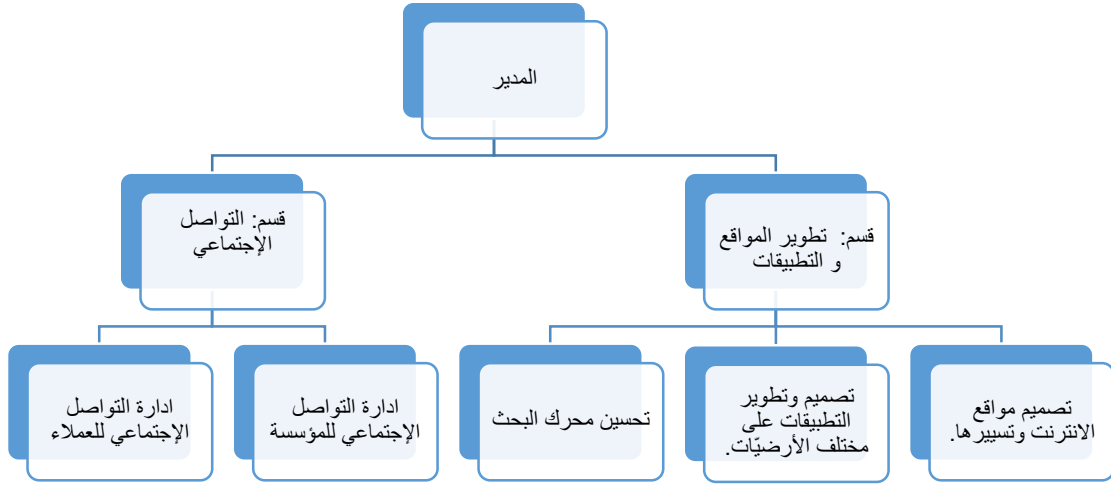
1. التعريف بالمؤسسة:

مؤسسة الأعمال الرقمية هي مؤسسة صغيرة ناشئة في مجال الخدمات الرقمية، قام الباحث بإنشائها في مارس 2018 برأسمال قدره 100.000 دج، وذلك تحت المسمى القانوني "مؤسسة ذات شخص وحيد وذات مسؤولية محدودة مؤسسة الأعمال الرقمية" ببلدية الدويرة ولاية الجزائر.

تركز هذه المؤسسة على تقديم خدمات التسويق الرقمي للعملاء، وهذا يشمل:

- تصميم مواقع الانترنت وتسييرها.
- خدمات إدارة صفحات التواصل الاجتماعي.
- خدمة متابعة البريد الإلكتروني emailing.
- تصميم وتطوير التطبيقات على مختلف الأنظمة Android, Windows, ios.
- خدمة تحديد الموقع الجغرافي من موقع جوجل Geolocation.
- تحسين الظهور في محرك البحث SEO.

شكل 6: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأعمال الرقمية



المصدر: من إعداد الطالب.

وقد اخترنا إنشاء مؤسسة متخصصة في التسويق الرقمي وتطوير البرامج نظرا لما يشهده السوق اليوم من تغيرات، إذ أصبحت الرقمنة والمعلوماتية العنصر الأساسي والمحرك الرئيسي للتغيير الاجتماعي والاقتصادي، فقد أثرت الرقمنة على جميع المجالات في الوقت الراهن بما في ذلك المجال الاقتصادي، وتعتبر تكنولوجيات المعلومات والاتصالات والرقمنة أحد عوامل نمو اقتصاديات الدول، حيث أصبحت التكنولوجيا والرقمنة في كل مكان وفي جميع الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتمثل أحد عوامل القدرة التنافسية للاقتصاديات الحديثة (جعفر، 2010).

وقد صار التسويق الرقمي عامل مهم في نجاح التسويق اليوم، وتهدف المؤسسة الناشئة "مؤسسة الأعمال الرقمية" إلى تطوير البرامج والتطبيقات، وتقديم خدمات التسويق الرقمي للمؤسسات الصغيرة وذلك لمساعدتها في الدخول في مجال الرقمنة مما يساعد على تنميتها وبذلك تنمية اقتصاد البلد.

وما يشجع على الولوج في هذا المجال النسبة المتزايدة في عدد مستخدمي التقنية في الجزائر، فبالنسبة لمستعملي الهواتف المحمولة فقد " شهدت خدمات الهاتف النقال في الجزائر تحسنا ملحوظا، حيث تجاوزت نسبة تغطية السكان بشبكة الهاتف النقال 98% عام 2016 وهذا ما يفسر الارتفاع المستمر لعدد المشتركين حيث وصل إلى 49,87 مليون مشترك سنة 2017 مقابل 47,04 مليون مشترك سنة 2016 أي بزيادة قدرها 6,02% حسب مؤشرات وزارة الإعلام والاتصال

(2016)، فهذه النسبة المتزايدة تدل على شريحة واسعة من العملاء المحتملين الذين قد تتفهم البرامج والتطبيقات التي تهدف المؤسسة إلى تطويرها.

كما أن ارتفاع نسبة المشتركين في شبكة الانترنت في الجزائر، تشير إلى أن فرصة التسويق الرقمي عالية، كون التسويق الرقمي يستهدف عملاء بالدرجة الأولى من مستخدمي الانترنت، وقد بلغ عدد المشتركين 37.83 مليون في أواخر 2017 حسب مؤشرات وزارة الإعلام والاتصال (2017)، من بينهم 34 مليون مشترك في الهاتف النقال، ومن المتوقع أن يرتفع الرقم أكثر مع استقدام تكنولوجيا التدفق العالي اللاسلكي للهاتف الثابت (G4LTE).

كما أن من العوامل التي شجعتنا على هذا المشروع دعم الدولة بتوفير حاضنة أعمال للمؤسسات الناشئة بسيدي عبدالله، والتي تقدم العديد من الخدمات للمؤسسات الناشئة لتساعدها على البدء وتطوير مشروعها، مثل مساعدتها على تكوين العلاقات وتقديم المشورة في مختلف مجالات اقتصادية وقانونية وغيرها، كما تقدم دورات تدريبية في مجالات متعلقة بإدارة أمور المؤسسة، وقد ركزت الدولة الجزائرية تطوير قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال وجعله في قلب استراتيجيات وسياسات التنمية، وصنفته بين القطاعات الخمس ذات الأولوية للتنمية¹ كما صرحت الوكالة الوطنية للاستثمار (2015)، ولذلك فقد اعتبرت تطوير الاقتصاد الرقمي من أولى المجالات المساهمة تطوير هذا القطاع، وتقدم الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار خدمات لتسهيل ممارسة الأعمال وتقوم بمتابعة تأسيس الشركات وإنجاز المشاريع، كما تقوم بدعم المستثمرين ومرافقتهم في هذا المجال.

2. التحليل البيئي:

يشمل التحليل البيئي تحليل البيئة الخارجية التي تضم المتغيرات الخارجة عن نطاق المؤسسة وتشكل السياق الذي توجد فيه أي المؤسسة إضافة إلى تحليل البيئة الداخلية، والتي تتكون من المتغيرات الموجودة داخل المؤسسة نفسها وتشكل السياق الذي يتم فيه العمل. وفيما يلي تحليل هاتين البيئتين فيما يتعلق بـ"مؤسسة الأعمال الرقمية".

1.2. تحليل البيئة الخارجية:

يشمل تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة تحليل البيئة العامة، وتحليل البيئة المباشرة (تحليل المنافسين وتحليل العملاء)، إضافة إلى تحليل الصناعة والقوى التنافسية.

1.1.2. تحليل البيئة العامة:

السياسة:

- الاستقرار السياسي في الجزائر: شهدت الجزائر في الفترة الممتدة ما بين 2008-2017 تغييرات سياسية من أبرزها التعديل الدستوري الأول سنة 2008 والثاني سنة 2016، وباعتبار الدستور هو القانون الأسمى في البلد فإن الجزائر قد قامت بتعديلات كثيرة

- ¹ من بعد الاستقلال إلى يومنا هذا عددها 5 تعديلات بمتوسط تعديل 1 كل 11 سنة، مما يوضح أن للجزائر غير مستقرة سياسياً.

- القوانين والسياسات الضريبية: تعتبر الضريبة أهم أداة سياسية تستعملها الدولة لتحقيق التوازن الاجتماعي وبعد دراسة للقوانين الضريبة في الجزائر نسجل الملاحظات الآتية:

✓ تقديمه إعفاءات لمدة 3 سنوات من الضريبة على أرباح الشركات IBS وكذا الرسم على النشاط المهني TAP وهذا من دون تحديد لطبيعة الاستثمار حسب ما بيّنته وزارة الصناعة والمناجم (Ministère de l'Industrie et des Mines, [MDIPI], 2017).

✓ النظام الضريبي الجزائري يوجّه المستثمر جغرافياً وهذا بتطبيقه لإعفاءات ضريبية كبيرة في المناطق المراد تطويرها كالمناطق الجنوبية، تصل مدتها إلى 10 سنوات (MDIPI, 2017).

- السياسة التوظيفية: تستند سياسة التشغيل في الجزائر أساساً على مخطط عمل وطني لترقية التشغيل ومحاربة البطالة الذي تمّ المصادقة عليه من قبل الحكومة في سنة 2008، الهدف الأساسي منها هو محاربة البطالة عن طريق مقارنة اقتصادية تفضل دعم الاستثمار المنتج، المحدث لفرص العمل كما تبين ذلك وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي (Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale, [MTESS], 2008) ولتحقيق هذا الغرض قامت الدولة بإنشاء الوكالة الوطنية للتشغيل فيما يتعلق بالوساطة في سوق العمل، تسمح هذه الوكالة بـ:

✓ ضمان استقبال طالبي العمل وإعلامهم وتوجيههم وتصيبيهم.

✓ القيام بالبحث عن عروض العمل لدى الهيئات المستخدمة وجمعها.

كما تمنح الوكالة الوطنية للتشغيل إعانات للمؤسسة الموظفة للشباب وهذا عن طريق إقامة ما يسمّى "بعقد العمل المدعّم" الذي يتيح للمؤسسة الاستفادة من دعم نقدي في الأجر الشهري للموظف لمدة 3 سنوات، وهو على النحو التالي:

• 12.000 دج/ للشهر بالنسبة للجامعيين،

• 10.000 دج/ للشهر بالنسبة للتقنيين السامين،

¹ على الرغم من أنّ التعديلات الدستورية كان لها الدور الهام والفعال في احتواء الأزمات التي مرّ بها النظام الدستوري الجزائري، إلا أنّها جاءت ببعض النصوص التي تمسّ بالتوازنات الأساسية بين السلطات وللاستزادة يمكن الرجوع إلى ما جاء عند بركات (2010).

- 8.000 دج/ للشهر لفائدة خريجي التكوين المهني والنظام التربوي.

إضافة الى ذلك فهي تمنح إجراء تحفيزي آخر، متعلق بتخفيض حصة صاحب العمل في اشتراك الضمان الاجتماعي لمدة 3 سنوات، وهي كالتالي:

- 40% إذا قام المستخدم بتوظيف طالب عمل سبق له العمل،
 - 80% إذا قام المستخدم بتوظيف طالب عمل مبتدئ،
 - 95% لكل توظيف يتم في ولايات الهضاب العليا والجنوب (MTESS, 2008).
- السياسة العمومية لدعم خلق الأنشطة: أنشأت الدولة في هذا الإطار جهاز يسمى "بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب" تقدم هذه الوكالة قروضا بدون فائدة للشباب المقاوم، وهذا لإنشاء مؤسسات مصغرة جديدة في جميع النشاطات، باستثناء النشاط التجاري، ومن أبرز أنواع القروض التي تقدمها الوكالة:
- قرض التمويل الثلاثي، و هو كالتالي:

المستوى الأول: كلفة الاستثمار تقل أو تساوي خمسة (5) ملايين دينار، يساهم بها الشخص المعني بـ1%، الوكالة بـ29%، البنك بـ70%.

المستوى الثاني: كلفة الاستثمار تتجاوز خمسة (5) ملايين دينار وتقل أو تساوي عشرة (10) ملايين دينار، يساهم بها الشخص المعني بـ2%، الوكالة بـ28%، البنك بـ70%.

بالإضافة الى هذا يمنح للمستفيد من القرض تخفيضا في الضريبة الجزائرية الوحيدة و هذا لمدة 3 سنوات، وهو على النحو الآتي:

- 70 % بالنسبة للسنة الأولى من الاخضاع الضريبي.
- 50 % بالنسبة للسنة الثانية من الاخضاع الضريبي.
- 25 % بالنسبة للسنة الثالثة من الاخضاع الضريبي (MTESS, 2008).

الاقتصاد:

- الميزان التجاري: بعد ملاحظة للميزان التجاري الجزائري خلال السنوات 2015-2016-2017 نميز أنّ الميزان سالب وهذا بالقيم التالية على التوالي (الوحدة مليون دولار أمريكي): -17034، -17063، -11194، حسب ما ورد عند وزارة المالية (Ministère des Fiances [MF], 2017).

- معدل التضخم: من خلال ملاحظة المؤشر العام للأسعار على الاستهلاك حسب دراسات الديوان الوطني للإحصاء (Office National des Statistiques [ONS], 2017) نستنتج تذبذب في معدلات التضخم، حيث كانت المعدلات خلال السنوات الخمس الأخيرة (2013-2017) على التوالي: 4.8%، 2.92%، 3.30%، 8.90%، 4.50%.

- معدل البطالة: تقدر نسبة البطالة بـ 11.7% من القوى العاملة على المستوى الوطني، وتبقى نسبة البطالة عند فئة الشباب (بين 16 و 24 سنة) مرتفعة، حيث تقدر بـ 28.3% ولو أنها في انخفاض بـ 1.4% مقارنة بشهر أبريل 2017، وتظهر النتائج أن معدل البطالة لدى حاملي الشهادات الجامعية قد سجل ارتفاعا بمعدل 2.3%، حيث انتقل من 14.1% إلى 16.4%، بينما سجل انخفاضا لدى فئة الأشخاص بدون شهادة بمعدل 1 نقطة ولدى الحاملين لشهادات التكوين المهني بمعدل 0.6%.

إن التركيبة النسبية لفئة البطالين حسب الشهادة المحصل عليها: 48% غير حاملة لأي شهادة، 26,2% حائزة على شهادة من معاهد التكوين المهني، أما أصحاب الشهادات الجامعية والمعاهد العليا فيمثلون 25,8% من إجمالي الشريحة (ONS, 2017).

المجتمع:

- الثقة في وسائل الدفع الإلكتروني: أطلقت أرضية الدفع الإلكتروني من طرف بريد الجزائر في 2018، عدم كما أن الدولة تريد فرض أجهزة الدفع الإلكتروني في كل المحلات التجارية حسب تصريحات وكالة الأنباء الجزائرية (Algérie Press Service [APS], 2018) إلا أن هذه الوسيلة لم تكسب ثقة المجتمع بعد و هذا لنقص الوعي و غياب التحسيس بأهمية التجارة الإلكترونية في التنمية الاقتصادية في المجتمع.

- إقبال المجتمع على خدمات الانترنت: حسب مؤشرات وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات و الرقمنة (Ministère de la Poste, des Télécommunications, des Technologies et du Numérique [MPTTN], 2107) فيما يخص شبكة الانترنت في الجزائر، أنه قد بلغ عدد المشتركين 37.83 مليون في أواخر 2017، من بينهم 34 مليون مشترك في الهاتف النقال، ومن المتوقع ان يرتفع الرقم أكثر مع استخدام تكنولوجيا التدفق العالي اللاسلكي للهاتف الثابت (G4LTE).

التكنولوجيا:

- البنية التحتية:

• ضعف البنية التحتية بخصوص الاتصال بشبكة الانترنت نتيجة الضغط الذي يجري على الكابل البحري مارسيليا-عناة، إضافة إلى اهتراء الكابلات النحاسية، مما يشكل رداءة في نوعية الخدمات المقدمة من طرف اتصالات الجزائر (بومدين وكتوش، 2017).

• سعي الحكومة ومؤسسات الاتصالات لتدارك التأخر وتحسين الخدمات في مجال الاتصال بالشبكة العنكبوتية: قامت شركة اتصالات الجزائر بمد أزيد من 80 كلم من شبكة الالياف البصرية وأوضحت شركة الاتصالات أن الشبكة البحرية سيتم تعزيزها بوصلتين جديدتين بين وهران فالنسيا والجزائر العاصمة فالنسيا، أما مؤسسة المتعامل النقال أوريدو فقد أوضحت أنها وضعت استراتيجية تسعى لتحقيق برنامج استثماري بقيمة 53 مليار دج في آفاق 2020، وتوجه الاستثمارات نحو تعزيز تغطية الشبكة بالجيل الثالث والرابع من أجل الاستجابة للطلب على استعمال البيانات (APS, 2018).

• سعي الحكومة إلى عصرنه وسائل الدفع والتشجيع على استخدام البطاقة النقدية لبريد الجزائر: تعميم خدمة الدفع الإلكتروني للفواتير وتعبئة الهواتف والانترنت (الثابت والنقال) عن طريق البطاقة النقدية الذهبية البريد الجزائر (APS, 2018).

- أمن المعلومات:

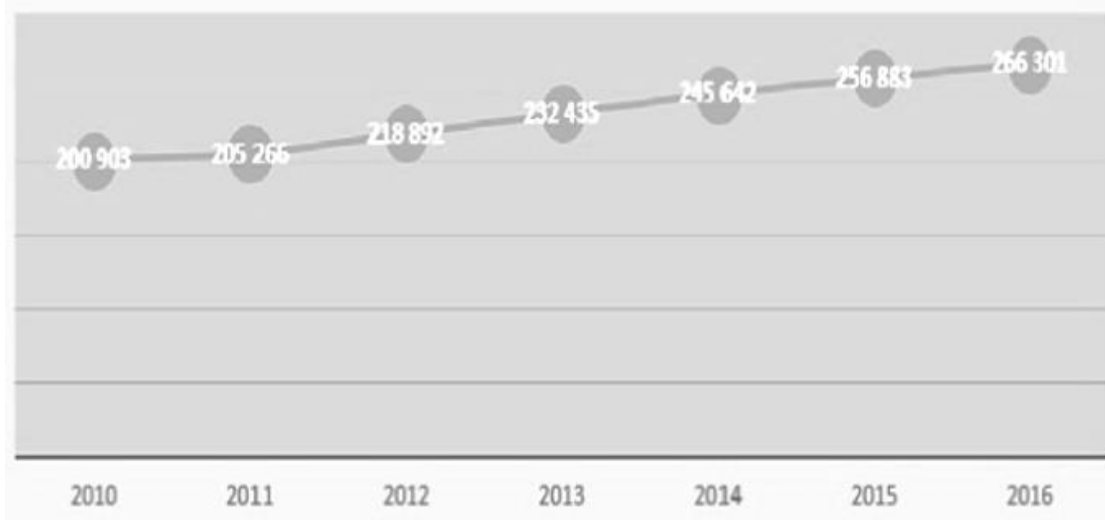
• تعزيز الحكومة لآليات التصدي للجرائم الإلكترونية ومن ملامح ذلك:

✓ تأسيس "مركز الوقاية من جرائم الإعلام الآلي والجرائم المعلوماتية ومكافحتها" يعمل على مكافحة الجرائم الرقمية في إطار مساعدة الوحدات الإقليمية للدرك الوطني"، وقد أكد قائد الدرك الوطني اللواء مناد نوبية أن "مكافحة الجرائم الإلكترونية أضحت من بين أولويات الدولة الجزائرية" (APS, 2018).

✓ تكوين الموارد البشرية ذات كفاءة عالمية في مكافحة الجريمة الإلكترونية وحماية الشبكات والأنظمة المعلوماتية: شرعت الحكومة منذ سنة 2002 في إبرام اتفاقيات مع عمالقة في هذا المجال مثل "هواوي" و "ميكروسوفت" و "سيسكو" في إطار الاستراتيجية الوطنية لتطوير الاقتصاد الرقمي و الأمن السيبراني المرافق له، وقد بلغ عدد تصديقات مؤسسة "سيسكو" على شهادات المهندسين و التقنيين 24 ألف تصديق (APS, 2018).

- المؤسسات و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال: عرف عدد الشركات العاملة في قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وتكنولوجيا المعلومات والرقمنة تزايداً ملحوظاً، ففي عام 2010، كان هناك نحو 200 930 شركة ليصبح 301 266 خلال العام 2016 وهذا التزايد راجع الى سياسة الدولة في دعم وتشجيع انشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في مجال التكنولوجيا والرقمنة (MPTTN, 2016)، ويبيّن (شكل 6) تطور عدد المؤسسات في مجال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

شكل 7: تطور عدد المؤسسات في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر



المصدر: وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا والرقمنة 2016.

القانون:

- نفقات الدولة على التكنولوجيا والرقمنة: من خلال ملاحظة ميزانية الدولة لسنة 2018 نلاحظ أن الاعتمادات المالية الموجهة الى وزارة "البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا والرقمنة" منخفضة جدا مقارنة مع باقي الوزارة اذ تحتل المرتبة 27 من أصل 29 وزارة بمبلغ قدره 2.344.644.000 دج.
- ترقية الإستثمار: يستفيد المستثمر في الجزائر من عدة امتيازات تهدف إلى تطوير الاستثمار المحلي، و منها:
 - 1-الإمتيازات في مرحلة انجاز الإستثمار:
 - الإعفاء من الحقوق الجمركية فيما يخص السلع المستوردة التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.

- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة فيما يخص السلع والخدمات المستوردة أو المقتناة محليا التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار .

- الإعفاء لمدة عشر (10) سنوات من الرسم العقاري على الملكيات العقارية التي تدخل في إطار الاستثمار ابتداء من تاريخ الاقتناء .

2-الإمتيازات في مرحلة الإستغلال:

بعد انجاز الإستثمار يقدم المستثمر طلبا الى المصالح الجبائية و التي بدورها تعد محضرا بعد معاينة الإنتهاء من الإنجاز، يستفيد المستثمر و لمدة 3 سنوات من:

- الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات.

- الإعفاء من الرسم على النشاط المهني.

- تخفيض بنسبة 50 % من مبلغ الإتاوة الإيجارية السنوية المحددة من قبل مصالح أملاك الدولة.

وسنقوم بوضع هذه العوامل في جدول وتوضيح درجة تأثيرها على استراتيجية "مؤسسة الأعمال الرقمية"، وسنستعمل

علامة (X) بالنسبة للعامل الذي يكون له تأثير إيجابي بمعنى أنه يشكل فرصة بالنسبة للمؤسسة ، بينما نضع علامة

(-X) بالنسبة للعامل الذي يكون له تأثير سلبي بمعنى أنه يشكل تهديد بالنسبة للمؤسسة.

جدول 1: تأثير عوامل البيئة العامة على استراتيجية مؤسسة الأعمال الرقمية

التأثير على الاستراتيجية					المحتويات	الأبعاد
من الأقل إلى الأعلى						
5	4	3	2	1		
	X	X	X-	X	عدم الاستقرار السياسي. القوانين والسياسات الضريبية. السياسة التوظيفية ANEM. السياسة العمومية لدعم خلق الأنشطة.	السياسة:
	X-		X-		الميزان التجاري. معدّل التضخم. معدّل البطالة.	الاقتصاد:
		X-			الثقافة المجتمع بخصوص وسائل الدفع الإلكتروني. إقبال المجتمع على خدمات الانترنت	الاجتماع:
	X	X		X	البنية التحتية. أمن المعلومات. المؤسسات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.	التكنولوجيا:
			X	X	نفقات الدولة على التكنولوجيا والرقمنة. ترقية الاستثمار.	القانون:

المصدر: إعداد الطالب

نستنتج من ناحية السياسة عدم الاستقرار السياسي و الذي يؤثر سلبا على المؤسسات بحيث تضعف رغبتها في الاستثمار ولكن ليس بشكل كبير لأن النظام الضريبي الجزائري يشجع الاستثمار من خلال الإعفاءات الضريبية و التي تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير و بالاطلاع على السياسة التوظيفية نلاحظ أنها تخدم المؤسسة بشكل كبير بحيث تخفض عليها ضغط الأجر خصوصا على المؤسسات الناشئة و التي تسعى الى خفض التكاليف التي على عاتقها، أما بالنسبة للقروض الاستثمارية فهي مبادرة جيدة لكنها لا تلقى قبولا كبيرا بسبب الفوائد الربوية و هذا لا يتيح للمؤسسة الاستعادة منها.

و من الجانب الاقتصادي فالميزان التجاري الجزائري السالب يشكل تهديدا على المؤسسات إلى حد ما، هذا لاحتقال ميل الدولة الى الزيادة في نسب الضرائب في السنوات المقبلة لتغطية هذا العجز ولكنه يبقى هذا الاحتمال ضئيل لأن العجز ليس بكبير، أما التضخم فمعدلاته متذبذبة هذا يوضح أنه لا يتيح للمؤسسة بناء دراسة واقعية تنبؤية بخصوصه، وهذا ينعكس سلبا على المستثمرين بصفة عامة بحيث يمكن للمعدل أن يرتفع فجأة ولا يمكن التنبؤ بارتفاعه نظرا لتذبذبه مما قد يكلف خسائر للمؤسسة، و معدل البطالة مرتفع نسبيا بالنسبة لحاملي الشهادات الجامعية، هذا يلعب لصالح المؤسسة لأنها تسعى الى تشغيل الطلاب جامعيين اذ يمكنها أن تستغل هؤلاء الشباب للعمل Freelancer بواسطة تطبيق تعمل على تصميمه.

ومن الجانب الثقافي نجد أن ثقافة الجزائريين قد تشكل تحدي للمؤسسة وخاصة في مجال الدفع الالكتروني وهذا يؤثر سلبا على المؤسسة لأنها تعمل على استخدام هذه الوسيلة في معاملاتها الإلكترونية أما البنية التحتية رغم ضعفها لكن هناك جهود كبيرة من الدولة لتدارك النقص وهو أمر يصب في مصلحة المؤسسة. وخاصة في مجال أمن المعلومات والذي يعتبر من أهم النقاط بالنسبة للمؤسسة وهذا لكسب ثقة الناس في الدفع الإلكتروني، وهي وسيلة تعتمد عليها المؤسسة لبيع التطبيق الذي تعمل على برمجته.

ومن الجانب القانوني والمالي نلاحظ أن الدولة لا تتفق على مجال التكنولوجيا والرقمنة هذا يعني أنها تفتح المجال لاستثمارات الخواص فيه وهذا بمنحها فرص وقروض لترقية الاستثمار بصفة عامة.

2.1.2. تحليل المنافسين:

اعتمدنا في هذا التحليل على جمع المعلومات بخصوص المنافسين من موقع KOMPASS، وهو موقع عالمي يضع قاعدة بيانات عالمية فريدة من نوعها في متناول العملاء بأدوات المساعدة التنبؤية، وحلول التسويق المباشر، وللموقع فرع في الجزائر kompassalgerie.

شكل 8: نتائج البحث عن مؤسسات التسويق الرقمي في الجزائر

المصدر : <http://www.kompassalgerie.com>

وقد قمنا من خلال هذا الموقع بالبحث عن المؤسسات الناشطة في مجال التسويق الرقمي في الجزائر، ووجدنا 63 مؤسسة، جمعنا كل البيانات المتوفرة في الموقع بخصوص هذه المؤسسات ووضعناها في الجدول الموجود في الملحق أ، وقد قمنا بدراسة كل مؤسسة على حدة من خلال موقعها وفق عدد من المعايير التي حددناها وهي:

- تقديم خدمات متخصصة في مجال التسويق الرقمي
- جاذبية تصميم الموقع وسهولة الاستخدام.

ونظرا لمحدودية وقت التدريب، فقد قمنا باختيار 5 من المنافسين من بين القائمة المكوّنة من 63 مؤسسة، وقد قام الاختيار بطريقة عشوائية من بين المؤسسات التي تحققت فيها المعايير التي وضعناها في الأعلى، وقد قمنا بتحليل المؤسسات المختارة من خلال جمع معلومات إضافية عنها بواسطة مقابلات شبه منظمة (شخصية وعن طريق الهاتف) مع المسؤولين في المؤسسات، وقد أدرجنا دليل المقابلة الذي أعدناه في (ملحق ب)، وبهدف ترتيب المعلومات التي تمّ جمعها من خلال المقابلات قمنا بإدراجها في (جدول 2)

جدول 2: معلومات المنافسين لمؤسسة الأعمال الرقمية

المؤسسة/ سنة النشأة	خدمات التسويق الرقمي	سياسة التسعير	سياسة الترويج	خدمات أخرى
Scalable ads 2017	<ul style="list-style-type: none"> الإعلان في شبكة الويب: الإعلان في محركات البحث SEA، الإعلان عبر شبكة Google الاعلانية GDN، الإعلان عبر يوتيوب. الإعلان عبر وسائل التواصل الاجتماعي: Facebook، Instagram، LinkedIn، Twitter. 	40.000 دج إلى 120.000 دج	صفحات التواصل الاجتماعية (Facebook, Linkedin).	- تقديم دورات في تصميم المواقع والتسويق الرقمي.
KYO conseil 2015	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير المواقع الإلكترونية. - برمجة تطبيقات المحمول. - استراتيجيات تحسين الظهور على محركات البحث SEO. - إدارة وتسويق المحتوى. 	90.000 دج إلى 250.000 دج	صفحة الفيسبوك. اليوتيوب. التسجيل في القائمة البريدية للموقع	الاستشارات والتدقيق والتدريب. هوية العلامة التجارية.
HiveDigit 2015	<ul style="list-style-type: none"> - الاستشارات في الاستراتيجيات الرقمية. - تطوير المواقع الإلكترونية باستعمال Wordpress. - برمجة تطبيقات المحمول. - تحسين الظهور على محركات البحث SEO. - إدارة المحتوى. 	رفض المسؤول في المقابلة إعطاء معلومات الأسعار للخصوصية	صفحة الفيسبوك. توزيع المنشورات.	تصميم الجرافيك. إنتاج الفيديو. تطوير برامج الحاسوب

<p>-تصميم الجرافيك. -الاستشارات الإدارية والتسويقية. -إنتاج سمعي بصري. -تصميم مواقف المعارض exposition stand</p>	<p>صفحة الفيسبوك. توزيع المنشورات. الموقع الإلكتروني.</p>	<p>خدمات الفيسبوك ابتداء من 25.000 دج شهريا خدمات إنشاء المواقع ابتداء من 94.500 دج</p>	<p>-تطبيقات المحمول. -خدمات الويب (Site e commerce, site vitrine) , مواقع إلكترونية ثابتة أو ديناميكية، مواقع تجارة إلكترونية) -التسويق الإلكتروني: إدارة المحتوى، إعلانات فيسبوك، -تحسين الظهور على محركات البحث.</p>	<p>Digital Touche 2016</p>
<p>الهوية البصرية. تصميم الجرافيك والطباعة. تطوير برامج الحاسوب.</p>	<p>مندوبي البيع توزيع المنشورات صفحة الفيسبوك.</p>	<p>خدمات الفيسبوك ابتداء من 30.000 المواقع من 45.000 دج إلى 150.000 دج</p>	<p>تطوير المواقع: موقع الكتروني للعرض Showcase website، مواقع التجارة الإلكترونية e-commerce websites، التسويق الرقمي: التسويق عبر البريد الإلكتروني، التسويق عبر الرسائل القصيرة، إعلانات فسيبوك، Google Ads،</p>	<p>Easydev 2017</p>

المصدر: إعداد الطالب من خلال المعلومات المجموعة من المقابلات مع مسؤولي المؤسسات

3.1.2. تحليل القطاع والقوى التنافسية:

نعمد في تحليل القطاع والقوى التنافسية على نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس، والتي تشمل: شدة المنافسة في القطاع، وتهديد دخول منافسين جدد (أو المنافسين المحتملين)، وقوة مساومة العملاء، وقوة مساومة الموردين، إضافة إلى تهديد المنتجات البديلة، وفيما يلي تحليل كل عنصر من هذه العناصر الخمس فيما يخص قطاع التسويق الرقمي في الجزائر:

التهديد بالدخول:

يعتمد تهديد الدخول في قطاع ما على ارتفاع حواجز الدخول في ذلك القطاع، ويحدّد مدى علو أو انخفاض هذه الحواجز عدّة عوامل كما بيّنا في القسم النظري من هذا البحث، من بينها كون القطاع يتمتع باقتصاديات الحجم، إذ يعمل هذا النوع من الاقتصاد على رفع الحواجز من خلال أنه يجبر الراغبين في الدخول إلى هذه الصناعة على أحد أمرين، إما الدخول إلى الصناعة على نطاق واسع لإزاحة المنافسين الراسخين، أو القبول بسلبيات التكلفة، إلا أن قطاع التسويق الإلكتروني لا يتمتع بهذا النوع من الاقتصاد، ولذلك فإنه لا يشكل حاجزا أمام دخول المؤسسة في هذا القطاع. ومن بين العوامل التي تعمل على رفع حواجز الدخول أيضا تكاليف الاستبدال بالنسبة للعملاء، فكلما زادت تكلفة تغيير المورد، فإن كسب المؤسسة الجديدة للزبائن سيزداد صعوبة، ولكن التكاليف التي سيواجهها العملاء إن أرادوا تغيير المورد فيما يتعلق بالتسويق الرقمي منخفضة أو قد تكون منعدمة، ولذلك فإن هذا العامل لا يشكل عائقا لدخول المؤسسة في مجال التسويق الرقمي.

كما نذكر من بين العوامل التي تساهم في رفع حواجز الدخول إلى قطاع ما الحاجة إلى استثمار موارد مالية كبيرة عند الرغبة في الدخول في ذلك القطاع، وإذا نظرنا إلى متطلبات رأس المال للدخول إلى مجال التسويق الرقمي فإننا سنجدها منخفضة، خصوصا إذا قارناها بقطاعات التسويق التقليدية، لعدم الحاجة إلى الإنفاق على معدات أو آليات ذات قيمة مالية كبيرة.

يضاف إلى هذه العوامل مزايا التكلفة والجودة التي تتوفر لدى المؤسسات الناشطة في القطاع والتي لا تتوفر لدى المؤسسات الراغبة في دخوله، من بينها استباق المواقع الجغرافية الأفضل، أو هويات العلامة التجارية، أو الخبرة التراكمية، أو احتكار قنوات التوزيع، ففيما يتعلق بالمؤسسات القائمة في مجال التسويق الرقمي في الجزائر، فقد تبين من خلال دراستنا أن أغلبها حديثة لم تتجاوز فترة نشأتها سنة أو سنتين، وهي بذلك مازالت في صدد البحث عن حصتها في السوق،

ولذلك فإن كونها اكتسبت خبرة تراكمية أو سمعة أو علامة ثابتة ليس واردا بعد، كما أن الوصول إلى قنوات التوزيع في هذا المجال ليس حكرا على مؤسسة دون أخرى، ولكن يمكن أن ننكر في هذا الصدد أن المؤسسات القائمة قد تحظى بميزة الظهور في المراتب الأولى في نتائج محركات البحث بالمقارنة مع المؤسسات الجديدة، وهو أمر ينبغي لمؤسسة الأعمال الرقمية" أخذه بعين الاعتبار من خلال العمل على تحسين ظهورها في نتائج محركات البحث.

كما يمكن لسياسات الحكومة أن تعيق أو أن تساعد في الدخول إلى مجال قطاع معين، وبالنسبة لقطاع التسويق الرقمي في الجزائر، فإن سياسات الحكومة تساعد وتشجع على الدخول إلى هذا القطاع، حيث لا توجد متطلبات الترخيص أو قيود مفروضة للدخول في هذا المجال، وقد فضلت الدولة الجزائرية تطوير قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال وجعله في قلب استراتيجيات وسياسات التنمية، وصنفته بين القطاعات الخمس ذات الأولوية للتنمية كما أوضحت ذلك الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (2017)، و لذلك فقد اعتبرت تطوير الاقتصاد الرقمي من أولى المجالات المساهمة لتطوير هذا القطاع، و تقدم الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار خدمات لتسهيل ممارسة الأعمال و متابعة تأسيس الشركات وإنجاز المشاريع، كما تقوم بدعم المستثمرين ومرافقتهم في هذا المجال. ومن خلال هذا التحليل يمكن تلخيص العوامل التي تشكل حواجز للدخول في قطاع التسويق الرقمي في الجزائر ، ومدى ارتفاع حواجزها في (جدول3).

جدول 3: مدى ارتفاع حواجز الدخول إلى قطاع التسويق الرقمي في الجزائر

مدى الارتفاع	حاجز الدخول
منخفض	اقتصاديات الحجم
منخفض	تكاليف الاستبدال
منخفض/متوسط	متطلبات رأس المال
منخفض/ متوسط	مزايا المؤسسات الناشطة
منخفض	السياسات الحكومية

المصدر: إعداد الطالب من خلال تلخيص حواجز الدخول

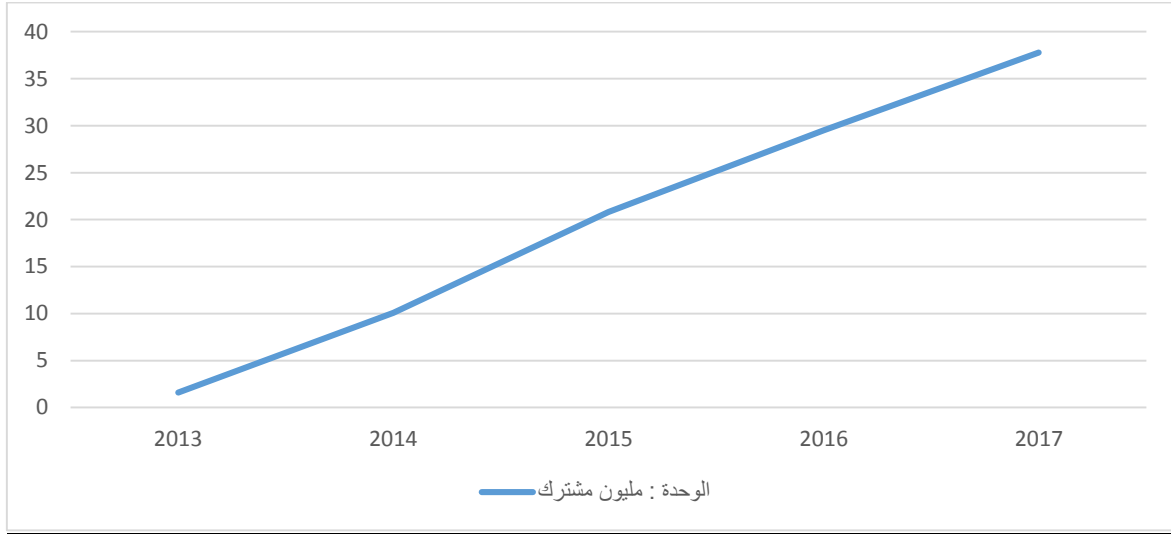
النتيجة: نلاحظ من خلال (جدول 3) أن أغلب حواجز الدخول إلى قطاع التسويق الرقمي في الجزائر منخفضة، وبالنسبة لمتطلبات رأس المال أو المزايا التي تتمتع بها المؤسسات الناشطة في المجال فإن هذا ارتفاع هذين الحاجزين بين المنخفض والمتوسط، مما يعني أن تهديد دخول منافسين جدد إلى القطاع مرتفع.

شدة المنافسة:

يوضح بورتر (2008) كما سبق وأن ذكرنا في القسم النظري من البحث، أن شدة المنافسة في قطاع ما تعتمد على عدّة عوامل، أبرزها وجود عدد كبير من المنافسين، ومن خلال تحليل المنافسين القائمين في قطاع التسويق الرقمي في الجزائر، وجدنا أن عددهم يبلغ 63 مؤسسة على مستوى 48 ولاية، وهذا العدد قليل مقارنة بسوق الخدمات، ولذلك فإن عدد المنافسين في قطاع التسويق الرقمي في الجزائر لا يشكل عامل يزيد من شدة المنافسة بصورة كبيرة.

كما نجد ضمن العوامل التي تزيد من حدّة المنافسة في قطاع ما بطء نمو هذا القطاع، ولمعرفة سرعة نمو قطاع التسويق الرقمي في الجزائر لابد من دراسة معدل النمو في عوائده السنوية، ولكن لا يتوفر لنا مصدر لهذه البيانات، ولذلك فإننا سندرس فرصة نمو هذا القطاع من خلال النمو في مستخدمي شبكة الانترنت في الجزائر، نظرا لأن الجمهور المستهدف بالتسويق الرقمي هو مستخدمي هذه الشبكة، وتشير مؤشرات مشتركي شبكة الانترنت (MPTTN, 2017) إلى النمو الهائل لمستخدمي شبكة الانترنت في الجزائر، حيث ارتفع العدد من ما يقارب 1,5 مليون مشترك سنة 2013 إلى 10 مليون مشترك سنة 2014، واستمر هذا النمو بمعدل 10 مليون مشترك كل سنة إلى أن بلغ ما يقارب 40 مليون سنة 2017، وهذا النمو السريع والثابت يدل على فرصة قطاع التسويق في سرعة النمو مع سرعة نمو الجمهور المستهدف.

شكل 9: معدل نمو المشتركين في شبكة الانترنت في الجزائر



المصدر: إعداد الطالب بناء على مؤشرات مؤشرات وزارة الإعلام والاتصال

ويوضح Porter (2008) أن الشكل الأكثر ضررا للتنافس هو المنافسة السعرية، ويكون هذا النوع من المنافسة أكثر عرضة للظهور في حالة كون منتجات وخدمات المنافسين متطابقة تقريبا، مع انخفاض تكاليف الاستبدال لدى العملاء، وهو أمر يشجع المنافسين على خفض الأسعار بغرض كسب عملاء جدد، ورغم أن هذه العوامل تنطبق على قطاع التسويق الرقمي، إذ لاحظنا التشابه بين الخدمات التي يقدمها المنافسين كما يظهر في (جدول 2)، إضافة إلى انخفاض تكاليف تحويل العملاء كما يظهر في (جدول 3)، إلا أننا لا نلاحظ أن المنافسة السعرية قائمة في القطاع، إذ لا يعتمد المنافسون إلى خفض أسعار الخدمات لكسب عملاء جدد وهو ما يظهر أيضا من خلال السياسة السعرية في (جدول 2)، ولعل ذلك عائد قلة عدد المنافسين نظرا لحدائثة السوق في الجزائر.

كما تكون المنافسة أكثر عرضة للظهور أيضا عند كون المنتج أو الخدمة قابل للتلف، مما يخلق دافع لخفض الأسعار وبيع منتج أو خدمة مادام لا يزال محتفظا بالقيمة، ولكن في مجال التسويق الرقمي، فليست هناك خدمات قابلة للتلف، فعدم بيع خدمة ما لن ينقص من قيمتها، أو تشكل قيمة لا يمكن استردادها، بل إن استمرارية المؤسسة القائمة في مجال التسويق الرقمي في تتبع كل ما هو جديد في المجال والعمل على تطوير الخبرات سيحافظ على قيمة الخدمات حتى مع مرور الوقت.

كما أن المنافسة في مجال التسويق الرقمي لا تعتمد بشكل عال على السعر، بل تعتمد أيضا على أبعاد أخرى مثل ميزات الخدمات، وخدمات الدعم، وغير ذلك، وكما وضّح Porter (2008) فإن التنافس على أبعاد غير السعر لا يصل في الغالب إلى مستويات قد تقصد الربحية، ومن خلال هذا التحليل يمكن تلخيص قوة تهديد عوامل شدة التنافس في (جدول 4).

جدول 4: درجة تهديد عوامل شدة التنافس على قطاع التسويق الرقمي في الجزائر

عوامل شدة التنافس	درجة التهديد
عدد المنافسين	منخفض
سرعة نمو القطاع	متوسط
المنافسة السعرية	منخفض
قابلية الخدمة للتلف	منخفض

المصدر: إعداد الطالب من خلال تلخيص تحليل شدة التنافس

قوة المساومة لدى العملاء:

يملك العملاء قوة مساومة في حالة ما كان هناك عدد قليل من العملاء، أو كان العميل يشتري منتج أو خدمة بحجم أكبر مما ينتجه بائع واحد، أو إن كانت منتجات القطاع موحدة وغير متميزة مع مواجهة العملاء لتكاليف تحويل منخفضة، كما يتمتع العملاء بقوة مساومة إن كانوا يملكون القدرة على التكامل للخلف في حالة أخذ الموردين لأرباح كبيرة. يمكن تقسيم عملاء قطاع التسويق الرقمي إلى مجموعتين: مجموعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومجموعة المؤسسات الكبيرة، وتختلف قوة كل مجموعة على المساومة.

بالنسبة لعدد العملاء فإن عدد المؤسسات الكبيرة في الجزائر قليل بالمقارنة مع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولكن نتائج الاستبيانات أظهرت أن مجموعة العملاء الأولى (المؤسسات الكبيرة) أكثر اهتماما بالتسويق الرقمي لمنتجاتها وخدماتها، مقارنة بمجموعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ أن شريحة كبيرة من فئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم تظهر اهتماما كبيرا في خدمات التسويق الرقمي، وذلك يرجع لسببين رئيسيين، إما لسبب غياب وعي وثقافة لدى هذه المجموعة بأثر خدمات التسويق الرقمي على تحسين أدائها، أو لسبب غياب أهداف محددة وواضحة تسعى هذه المؤسسات لتحقيقها، فهي راضية بما تستقبله من عملاء ولا ترى الحاجة إلى اعتماد وسائل أخرى لتحسين أدائها، وهذا مما يزيد قوتهم في المساومة.

أما بالنسبة لشراء العميل بحجم أكبر من إنتاج مؤسسة واحدة، فهذا لا يمكن أن ينطبق على المؤسسات في مجال التسويق الرقمي.

وبالنسبة لمنتجات وخدمات القطاع، فإنها لا تعتبر موحدة أو غير متميزة، فقد يكون هناك تشابه في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات في القطاع، ولكنها تختلف في الميزات والصفات والتصاميم إلى حد ما، إلا أن العملاء لا يواجهون تكاليف استبدال عالية مما قد يزيد من قوتهم في المساومة، إلا أنهم لا يمكن أن يهددوا بالتكامل إلى الخلف.

يبين Porter (2008) أن مجموعة العملاء تكون حساسة للسعر في عدة حالات، من بينها كون المنتج أو الخدمة الذي تشتريه من القطاع يشكل جزء كبير من ميزانيتها وهيكل تكلفتها، ففي هذه الحالة سيبحث العملاء في أكثر من مكان ويسامون بقوة، وكذلك إن كان المنتج أو الخدمة مكلفا بالنسبة إلى دخلهم، أما في حالة كون سعر المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة يشكل جزءا صغيرا من تكاليف العملاء، أو سعر يتناسب ومستوى دخلهم، فإن حساسية العملاء تكون أقل.

وبالنظر إلى مجموعة المؤسسات الكبيرة، فإن أسعار خدمات التسويق الإلكتروني لا تشكل جزء كبير من ميزانيتها، كما أنها مقتنعة بأهمية هذا النوع من التسويق على أدائها ولذلك فإنها لا تملك قوة كبيرة على المساومة ولا تظهر حساسية للأسعار.

أما مجموعة المؤسسات الصغيرة، فنظرا لعدم وعيها بالحاجة إلى التسويق الرقمي أو أثره على أدائها بشكل عام، إضافة إلى ارتفاع الأسعار المطروحة في السوق حاليا بالمقارنة مع تكاليف ومداخل هذه الفئة، فإن ذلك يكسبها قوة في المساومة.

جدول 5: قوة مساومة العملاء في قطاع التسويق الرقمي في الجزائر

السبب	قوة المساومة	مجموعة العملاء
<ul style="list-style-type: none"> - الاقتناع بأثر الخدمات على تحسين الأداء - الأسعار تتناسب مع تكاليفها مقارنة بأسعار وسائل الإعلان الأخرى. 	منخفضة	المؤسسات الكبيرة
<ul style="list-style-type: none"> - عدم الوعي بأثر الخدمات على تحسين الأداء - ارتفاع التكلفة في القطاع عموما بالنسبة لتكاليفها 	مرتفعة	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المصدر: إعداد الطالب من خلال تلخيص تحليل قوة مساومة العملاء

قوة المساومة لدى الموردين:

بالنسبة لموردي قطاع التسويق الرقمي، يمكن تقسيمهم إلى:

- المبرمجين ومطوّري المواقع.
 - مستضيفي المواقع.
 - مصادر جمع وتحليل المعلومات: يمكن تقسيمها إلى مجموعتين: الأولى تقدم هذه المعلومات أو تحللها مجاناً، والثانية تعتمد على الدفع.
- يستحوذ الموردون الأقوياء على قيمة أكبر لأنفسهم عن طريق فرض أسعار أعلى أو الحد من الجودة أو الخدمات أو تحويل التكاليف إلى المشاركين في الصناعة. وتكون مجموعة الموردين قوية في حالة ما لم تكن تعتمد بشكل كبير على القطاع لإيراداتها، لن يتردد الموردون الذين يخدمون العديد من الصناعات في استخراج أقصى قدر من الأرباح من كل واحد، أما إن كان هناك قطاع معين يمثل جزءاً كبيراً من أرباح مجموعة الموردين، فسيحرصون على حماية هذه الصناعة من خلال التسعير المعقول والمساعدة في أنشطة مثل البحث والتطوير.
- كما تزيد قوة مساومة الموردين إن كانت المنتجات التي يقدمونها متميزة ينطبق بالنسبة لمصادر المعلومات وتحليلها محمية ببراءات الاختراع لها، أو إن لم يكن هناك بديل لما توفره مجموعة الموردين، وسنقوم بإسقاط هذه العوامل فيما يتعلق بقطاع التسويق الرقمي في الجزائر في (جدول 6)

جدول 6: عوامل تهديد الموردين في قطاع التسويق الرقمي في الجزائر

المورد	القطاع يشكل جزء كبير من إيراداتها	خدمات مميزة	عدد منخفض	التهديد
المبرمجين ومطوّري المواقع.	نعم	نعم	نعم	مرتفعة
مصادر جمع وتحليل المعلومات	لا	نعم	لا	متوسطة
مستضيفي المواقع.	نعم	نعم	لا	متوسطة

المصدر: إعداد الطالب

بالنسبة لمجموعة الموردين الأولى (مطوري المواقع والمبرمجين) فكما يظهر أن لديهم قوة مساومة عالية، إلا أن هذا العامل لا يشكل تهديد بالنسبة لمؤسسة الأعمال الرقمية إذ تملك المعرفة والخبرة في المجال ولا تحتاج للاعتماد على مورد بهذا الخصوص.

أما فيما يتعلق بمصادر جمع وتحليل المعلومات، فإن مصدر قوتها أنها القطاع لا يشكل جزء كبير من مصدر دخلها، كما ان الخدمات التي تقدمها متميزة ولا يمكن الاستغناء عنها في هذا المجال، لكن نظرا للعدد الكبير لهذه المصادر فإن قوتها على المساومة تتخفف، أما بالنسبة لمستضيفي المواقع في الجزائر فإن مصدر قوتهم يكمن في طرحهم لأسعار ثابتة ولا يقبلون المساومة.

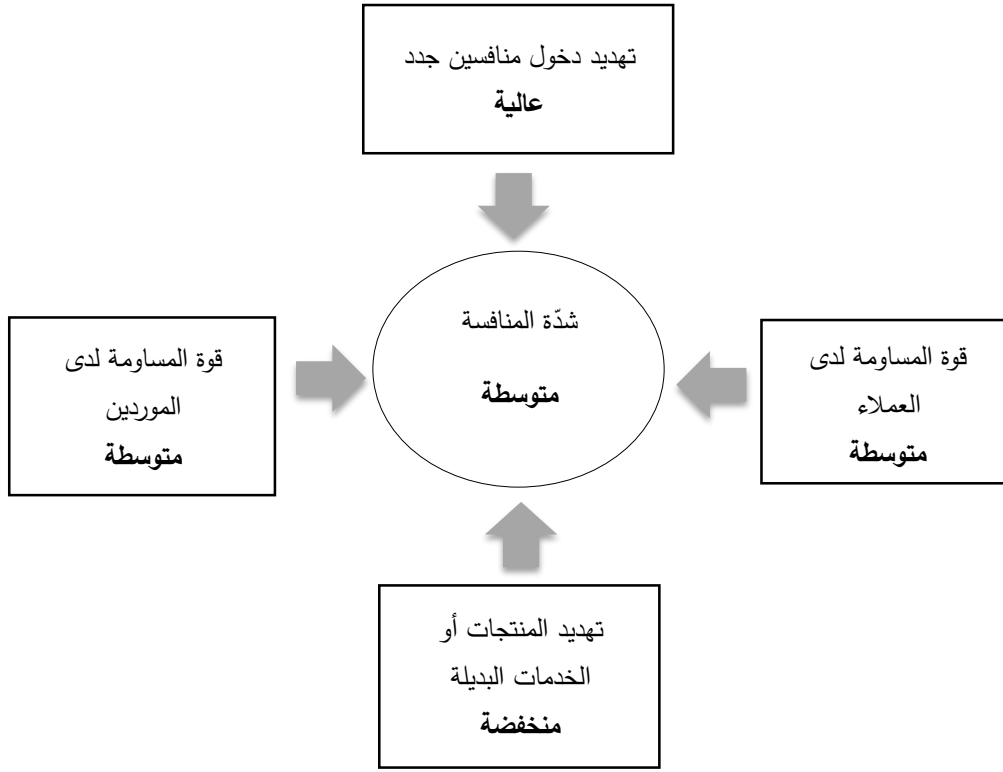
تهديد المنتجات البديلة:

المنتجات البديلة بالنسبة لقطاع التسويق الرقمي هي منتجات التسويق التقليدية مثل الإعلان عبر شاشات التلفاز، وفي الطرق والراديو والصحف والمجلات، إضافة إلى وسائط الطباعة.

وتشكل المنتجات البديلة تهديدا في حالة ما كانت تقدم مفاضلة في السعر والأداء، وكانت كلفة تحول العميل إليها منخفضة.

تعد أغلب البدائل التي ذكرت أكثر تكلفة من خدمات قطاع التسويق الرقمي، إلا أنها تحظى بشعبية أكبر في الوسط الجزائري نظرا لحدثة خدمات التسويق الرقمي في الجزائر، ولكن رغم شعبيتها فإن تكلفة هذه البدائل عالية، ولا يمكن لجميع النشاطات تحمل نفقات هذا النوع من التسويق، ويعتبر الإعلان عبر الشاشات أكثر البدائل تهديدا من ناحية أنه يملك ميزة الوصول إلى جمهور كبير، بينما لا تملك البدائل الأخرى جمهورا كبيرا إذا قارنتها بالجمهور الذي يمكن الوصول إليه عن طريق التسويق الإلكتروني، خاصة مع تزايد عدد مستخدمي الإنترنت في الجزائر، ولكن التكلفة أكبر بكثير من تكلفة خدمات التسويق الرقمي، أما الإعلان في الصحف والطرق وكذلك المطبوعات الورقية فهو يصل إلى عدد محدود، كما أنه يصعب متابعة نتائج التسويق التقليدي بدقة مقارنة بالتسويق الرقمي، ولذلك فيمكن القول أن المنتجات البديلة لا تقدم مفاضلة في السعر والأداء ولذلك فإنها لا تشكل تهديدا كبيرا على الربحية في قطاع التسويق الإلكتروني.

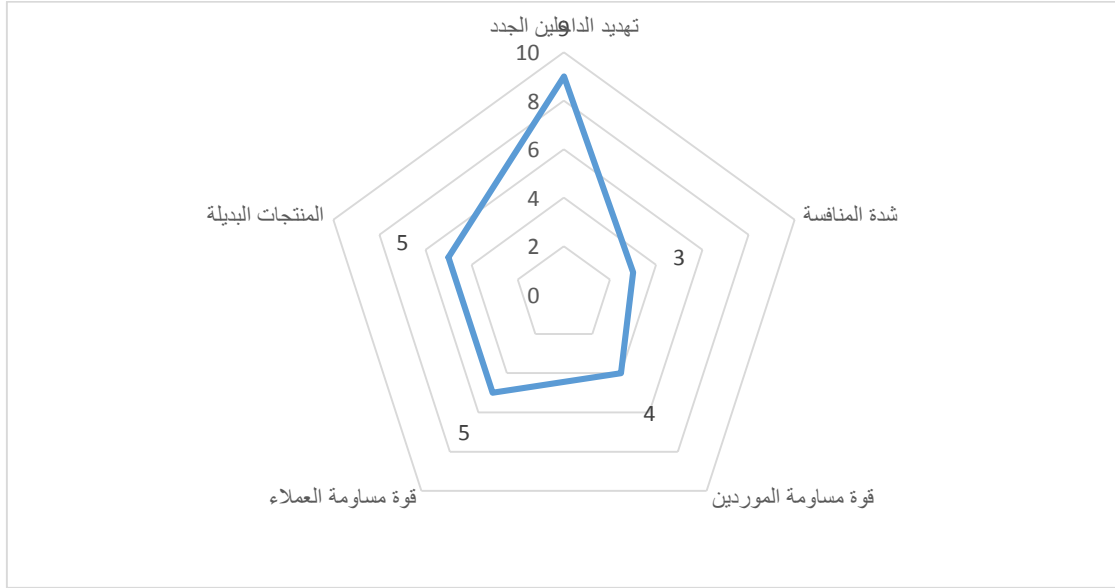
شكل 10: تمثيل لتهديد القوى التنافسية في قطاع التسويق الرقمي في الجزائر



المصدر: إعداد الطالب

نتوصل من خلال هذا التحليل إلى أن أكبر خطر على قطاع التسويق الرقمي في الجزائر هو تهديد دخول المنافسين الجدد، وذلك نظرا لانخفاض تكاليف الدخول، كما أن قوة المساومة لدى الموردين متوسطة ولكننا نعتبرها منخفضة بالنسبة لمؤسسة الأعمال الرقمية نظرا لعدم اعتمادها على المبرمجين لتوفر هذه المهارة لديها.

شكل 11: تقييم القوى التنافسية في قطاع التسويق الرقمي في الجزائر



المصدر: إعداد الطالب وفقا لنتائج التحليل

ينبغي على مؤسسة الأعمال الرقمية أخذ نتائج التحليل بعين الاعتبار واستخدامها لتوجيه الخيارات الاستراتيجية، وعليها العمل في اسراتيجيتها على التخفيض من تهديد دخول المنافسين الجدد، نظرا لكون هذه القوة ما يشكل أكبر تهديد بالنسبة للقطاع الذي دخلت فيه المؤسسة.

وبالنسبة لتشابه الخدمات التي يقدمها المنافسين في المجال ينبغي على مؤسسة الأعمال الرقمية أن تفكر في ما يمكن أن يميز خدماتها عن باقي المنافسين الذين يقدمون الخدمات نفسها ويعدون بالمزايا نفسها، كما عليها العمل على إبراز أثر الخدمات التي تقدمها على تحسين الأداء العام بالنسبة للعملاء لتخفيض من تهديد المنتجات البديلة إضافة إلى تخفيض قوة مساومة العملاء.

2.2. تحليل البيئة الداخلية:

اعتمدنا في تحليل البيئة الداخلية إلى التحليل التنظيمي المستند إلى الموارد باستخدام تقييم VRIO، ولإيجاد موارد المؤسسة ذات القيمة انطلقنا من السؤال هل المورد يوفر قيمة للزبون، وفي نفس الوقت له ميزة تنافسية؟ ثم تحديد إن كان يتميز المورد بالندرة من خلال طرح تساؤل هل يتوفر هذا المورد عند المنافسين بنفس المستوى؟ ثم تحديد إن كان المورد مكلف للتقليد بالنسبة للمنافسين أم لا، وآخر خطوة تتمثل في تحديد إن كانت المؤسسة منظمة لاستغلال المورد، ومن خلال هذه الخطوات استخرجنا الموارد الموضوعة في (جدول 7).

جدول 7: موارد وكفاءات مؤسسة الأعمال الرقمية

النتيجة	التنظيم	تقليد مكلف	الندرة	القيمة	الموارد والكفاءات
تماثل في كفاءة تنافسية	نعم	نعم	لا	نعم	امتلاك مبنى
ميزة تنافسية مؤقتة	نعم	لا	نعم	نعم	عمل الموظفين عن بعد
ميزة تنافسية مستدامة	نعم	نعم	نعم	نعم	ولاء الموظفين وروح الفريق
تماثل في كفاءة تنافسية	نعم	لا	لا	نعم	توفر المهارة والمعرفة
ميزة تنافسية مؤقتة	نعم	لا	نعم	نعم	شبكة توزيع وطنية
تماثل في كفاءة تنافسية	نعم	لا	لا	نعم	البحث والتطوير

المصدر: من إعداد الطالب

امتلاك مبنى:

يعد امتلاك مؤسسة الأعمال الرقمية لمبنى مصدرًا للتفاضل وخفض التكلفة دون الإنقاص من القيمة المقدمة للعميل، بخلاف أغلب المؤسسات الأخرى في مجال الرقمنة التي تعتمد على الإيجار، وهو أمر مكلف للتقليد بسبب ارتفاع سعر العقار في الجزائر العاصمة وهي المنطقة التي تتمركز فيها أغلب المؤسسات المختصة في هذا المجال، وهو

يعتبر من الأصول الثابتة للمؤسسة والتي تستغلها لتخفيض التكاليف، وهي بذلك تعتبر كفاءة تنافسية تتماثل فيها مع عدد من المنافسين.

عمل الموظفين عن بعد:

استعمال تطبيق فريد من نوعه تقوم المؤسسة ببرمجته يسمح للموظفين بالعمل عن بعد، تتيح هذه الإمكانية عمل أي طالب جامعي في كافة أرجاء الوطن وفي أي وقت، ولا يتطلب منهم الانتقال إلى ولاية أخرى من أجل العمل، كما أنها تعمل على تخفيض التكاليف على المؤسسة، وتعتبر طريقة العمل هذه مخالفة لمنهج المنافسين في العمل، بل يرونها بصورة سلبية كما تبين لنا من خلال المقابلات مع مسؤولي المؤسسات، لعدم ثقتهم في أن يحافظ الطلبة على صورة المؤسسة لدى العملاء، إلا أن مؤسسة الأعمال الرقمية ترى أن هذه الطريقة تمثل فرصة لتوسيع الشبكة تساعد في مهمة إنشاء قيمة العميل، ولذلك فطريقة العمل هذه تحقق الندرة، إلا أن هذا المورد غير مكلف للتقليد بالنسبة للمنافسين، أما من ناحية التنظيم لاستغلال المورد، فإن المؤسسة وضعت ضمن خططها تدريب الطلاب الراغبين بالعمل عن بعد بواسطة التطبيق، لمعرفة كيفية استخدام بيانات العملاء وفقاً للتطبيق، كما أن لدى المؤسسة مهارات الإدارية والتقنية اللازمة لاستغلال هذه البيانات، وبذلك يمكن اعتبار هذا المورد ولذلك فإنه يعتبر ميزة تنافسية مؤقتة.

ولاء الموظفين وروح الفريق:

يتوفر لدى مؤسسة الأعمال الرقمية فريق عمل داخلي يملك خبرة واسعة في المجال والمهارات اللازمة، إضافة إلى كون أصدقاء مدير المؤسسة، لا يحتاجون لحوافز مادية للعمل بأقصى جهدهم، مما يشكل ميزة تنافسية إذ يمنح فرصة للمؤسسة لتخفيض التكاليف خصوصاً مع بداياتها، مع عدم الإنقاص من القيمة التي توفرها المؤسسات المنافسة للزبون من ناحية الجودة وحسن الأداء، وهو مورد يحقق الندرة أيضاً من حيث أنه لا يتوفر بنفس المستوى عند المنافسين، وهو مورد مكلف للتقليد، تحتاج المؤسسات لتقليده لدفع أجور عالية أو برم عقود غير منهيبة الصلاحية لتحصل على المستوى نفسه من الولاء لها، والهيكل التنظيمي للمؤسسة مصمم لاستغلال هذا المورد، ويعتبر ميزة تنافسية مستدامة.

البحث والتطوير:

يوفر هذا المورد قيمة من حيث أنه يساعد على الابتكار المستمر والاستجابة لحالات السوق المتغيرة، إلا أنه لا يعتبر نادر إذ أنه يوجد عدد من المؤسسات المنافسة تستثمر أيضاً في البحث والتطوير، كما هذا المورد غير مكلف للتقليد

بالنسبة للمنافسين، ولذلك فإن عدم إمكانية التقليد لا يتحقق بالنسبة لهذا المورد، أما بالنسبة للتنظيم وتحرص المؤسسة على تفعيل البحث والتطوير في برامجها، ويعتبر مورد ذو تماثل في الكفاءة تنافسية.

شبكة توزيع وطنية:

مورد مهم لتمكين مؤسسة الأعمال الرقمية من خدمة السوق المحلية والحفاظ على وجود وطني، نادر، إذ تبين من خلال دراسة المواقع الجغرافية للمنافسين أن جميع مؤسسات التسويق الرقمي مرتكزة في الشمال، مع تمركز الغالبية العظمى في الجزائر العاصمة، ومع عدم توفر إمكانية العمل عن بعد يصعب بذلك توزيع الخدمات على كافة أنحاء الوطن بالنسبة للمؤسسات المنافسة، ولكن هذا المورد قابل للتقليد بالنسبة للمؤسسات المنافسة، وبالنسبة للتنظيم فإن مؤسسة الأعمال الرقمية بعملها على تصميم التطبيق وتدريب الموظفين على طريقة استعماله وهي بذلك تحقق البعد التنظيمي، ويمثل ميزة تنافسية مؤقتة.

3.2. عرض نتائج التحليل:

سنقوم بعرض نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية لـ "مؤسسة الأعمال الرقمية" من خلال إدراج أبرز العوامل التي تشكل نقاط القوة والضعف، إضافة إلى الفرص والتهديدات في نموذج التحليل الرباعي SWOT، وذلك يظهر في (جدول؟؟).

جدول 8: نتائج تحليل بيئة مؤسسة الأعمال الرقمية

نقاط القوة	نقاط الضعف	
<ul style="list-style-type: none"> • امتلاك مبنى • قوة الفريق وولاؤه للمؤسسة • عمل الموظفين عن بعد • شبكة توزيع وطنية 	<ul style="list-style-type: none"> • حادثة المؤسسة قد يستغرق الأمر بعض الوقت لها لاقتحام السوق والحصول على القبول لدى العملاء • لا يتوفر موقع أو صفحة للمؤسسة بعد على شبكة الانترنت 	عوامل البيئة الداخلية
الفرص	التهديدات	
<ul style="list-style-type: none"> • الإقبال الكبير من المجتمع على استخدام الانترنت، وسائل التواصل، والهواتف المحمولة. • سياسة التشغيل ANEM 	<ul style="list-style-type: none"> • سهولة دخول منافسين جدد • عدم استقرار اقتصادي (يؤثر على القوة الشرائية) 	عوامل البيئة الخارجية

المصدر: إعداد الطالب

3. صياغة الاستراتيجية:

تعتبر أولى مراحل صياغة استراتيجية المؤسسة تحديد رؤية ورسالة المؤسسة، يتبع ذلك تحديد الأهداف، مما يوضح ككل فلسفة المؤسسة، وهو فيما يأتي تفصيل ذلك:

1.3. تحديد رؤية ورسالة المؤسسة:

رؤية مؤسسة الأعمال الرقمية: تطمح مؤسسة الأعمال الرقمية إلى أن تكون الرائدة بين مؤسسات التسويق الرقمية المتواجدة في السوق الجزائرية، وأن تكون خيار كل تاجر جزائري يرغب بالحصول على خدمات في هذا القطاع.

رسالة مؤسسة الأعمال الرقمية:

"تمكين كل مؤسسة في الجزائر مهما كان حجمها أو قطاع عملها من تحقيق المزيد، من خلال عرضها في الوسائط الرقمية بصورة متميزة تجذب اهتمام عملائها، بتكاليف تتوافق مع ميزانياتها"

2.3. تحديد الأهداف:

تقوم استراتيجية مؤسسة الأعمال الرقمية على تحقيق رؤيتها ورسالتها من خلال الأهداف التالية:

- الوصول إلى 1000 عميل على الأقل خلال السنة الأولى وعقد ما لا يقل عن 110 صفقة مريحة.
 - استغلال كافة عناصر القوة المتوفرة لدى المؤسسة، وتسخير كافة القدرات والكفاءات في جعل المؤسسة رائدة في مجال التسويق الرقمي، للعمل على خفض تكاليف المؤسسة دون الإنقاص من القيمة المقدمة للعميل.
 - العمل على زيادة رأس مال المؤسسة لتعزيز قدرتها التنافسية.
 - تعزيز شبكة الفروع من خلال فتح فروع ومكاتب جديدة لتغطية معظم المناطق، كذلك الواقعة في الجنوب على سبيل المثال، بناء على خطط مدروسة.
 - تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة والحفاظ على جميع العملاء الذين استفادوا من خدماتها، وذلك من خلال إعطائه ميزات لا تعطها الشركات المنافسة.
 - الاستثمار في الموارد البشرية وتعزيز قدراتها وكفاءتها من خلال التدريب المستمر.
 - التركيز على زيادة العائدات من الخدمات الأكثر ربحاً والأقل جهداً وتكلفة.
- بعد تحديد فلسفة المؤسسة، تأتي خطوة وضع الاستراتيجيات التي ستتبعها المؤسسة لتحقيق رسالتها وأهدافها.

3.3. وضع الاستراتيجيات:

تتقسم المستويات التي تضع فيها المؤسسات استراتيجياتها إلى ثلاث مستويات، المستوى الأول الذي يهتم بالاستراتيجية العليا للمؤسسة أو توجهها العام، يليه وضع الاستراتيجية على مستوى الأعمال، وأخيراً وضع الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي، وفيما يلي تفصيل كل مستوى فيما يتعلق بـ"مؤسسة الأعمال الرقمية":

1.3.3. الاستراتيجية العليا للمؤسسة:

فيما يتعلق بالاستراتيجية العليا لمؤسسة الأعمال الرقمية، فإن توجه المؤسسة العام هو نحو النمو، وتسعى لتحقيق ذلك من خلال التركيز في تقديم الخدمات في قطاع التسويق الرقمي، وقد بينا في الفصل النظري من البحث أن استراتيجية التركيز تشمل استراتيجيتين رئيسيتين هما النمو العمودي والنمو الأفقي، وتميل المؤسسات التي تهدف إلى النمو في مجالات نامية هي الأخرى إلى اختيار هذه الاستراتيجيات قبل محاولة التنويع (السالم، 2016).

واختارت مؤسسة الأعمال الرقمية استراتيجية التركيز باعتمادها على استراتيجية التركيز الأفقي من خلال توسيع عملياتها على جميع ولايات الوطن، وعن طريق زيادة نطاق الخدمات المقدمة إلى الأسواق الحالية، وقد اختارت المؤسسة استراتيجية التركيز الأفقي بناء على أن المؤسسات التي تهدف إلى النمو في مجالات متنامية هي الأخرى تلجأ غالباً إلى الاختيار بين استراتيجيات التركيز قبل محاولة التنويع، كما تشير الأبحاث إلى أن الشركات التي تنمو أفقياً من خلال توسيع خطوط إنتاجها لديها معدلات عالية للبقاء على قيد الحياة (Wheelen et al. 2018)، ولا شك أن هذه الضرورة تزداد بالنسبة للمؤسسة الناشئة كونها أكثر عرضة للخسارة، إذ تشير الدراسات أن نسبة المؤسسات الناشئة التي تصل إلى عامها الثالث لا تتجاوز 60%، بينما لا تتجاوز نسبة القدرة على البقاء إلى غاية السنة العاشرة 30% من مجموع المؤسسات الناشئة (Gage, 2012).

2.3.3. استراتيجيات الأعمال:

بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة الأعمال الرقمية، ومن خلال تحليل السياسة السعرية للمنافسين في قطاع التسويق الرقمي، تبين أن أغلب المؤسسات المنافسة تقدم خدماتها لمؤسسات سبق وأن كوّنت سمعتها وتمتلك هوية (علامة تجارية) راسخة، أي أن التوجه عموماً للمؤسسات في القطاع متجه نحو المؤسسات التي تملك قدرة مالية مرتفعة، مما يجعل الأسعار في القطاع مرتفعة نسبياً.

وبما أنه تبين أن تهديد الدخول لقطاع التسويق الرقمي مرتفع، وأن المنافسين يقومون بخدمة فئات ذات عوائد مرتفعة، ومن خلال دراسة الكفاءات والموارد المتاحة لمؤسسة الأعمال الرقمية إمكانية تخفيض التكاليف، فإن مؤسسة الأعمال الرقمية ينبغي أن تعتمد على استراتيجية الريادة في التكلفة (استراتيجية جذب العملاء من خلال أسعار تقل عن أسعار المنافسين) وذلك لتحسين وضعها التنافسي، وتلبية احتياجات شريحة مختلفة من العملاء مع أمزجة مختلفة للأسعار والخدمات والميزات، مما يعمل على رفع معدل الربحية، إضافة إلى دعم توسيع قطاع التسويق الرقمي.

كما أن خفض التكلفة يعمل على رفع حواجز دخول لمنافسين جدد، إذ أن البيع بأسعار منخفضة سوف يشكل حاجز لدخول الآخرين إلى القطاع.

3.3.3. الاستراتيجية الوظيفية:

تشمل الاستراتيجية الوظيفية عدة أنواع من الاستراتيجيات مثل استراتيجية التسويق، واستراتيجية الإنتاج، واستراتيجية نظم المعلومات، واستراتيجية الموارد البشرية.. وغيرها، ولكننا سنهتم في هذه الدراسة باستراتيجية التسويق نظرا لأهميتها في بداية انطلاقة المؤسسة، ولكننا لن نتمكن من التفصيل فيها بشكل كبير نظرا لعدم كون ذلك مجال البحث.

تتمثل أول خطوة في وضع استراتيجية تسويق للمؤسسة في القيام بتجزئة السوق وتحديد استهداف الزبائن، إضافة إلى التوقيع (ترسيخ علامتها التجارية في ذهن العميل المحتمل عن طريق توضيح الخصائص التي تتوفر عندها و لا تتوفر عند الخصوم).

تجزئة السوق:

يمكن تجزئة السوق على حسب معيارين يتمثلان في:

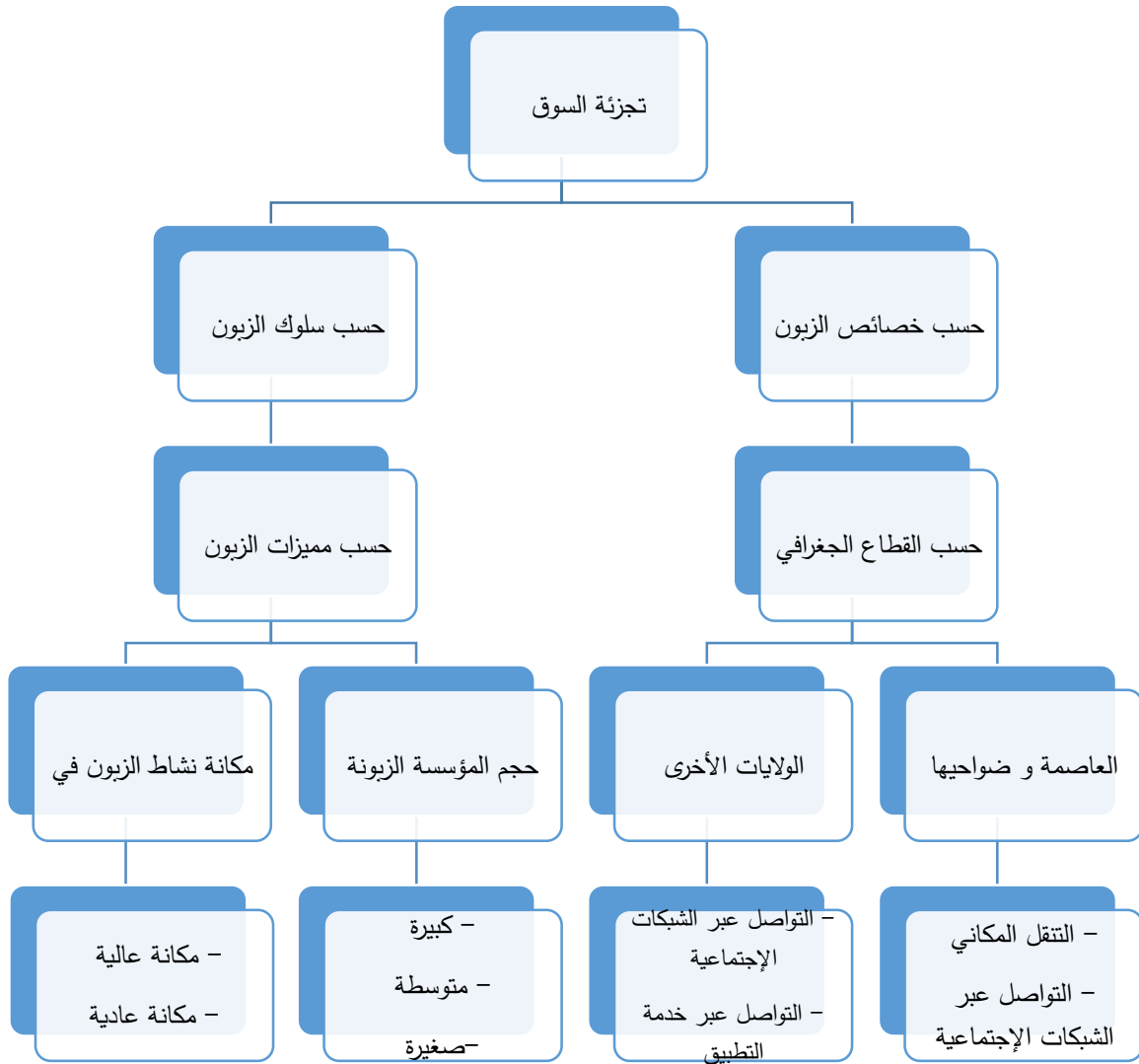
أولاً: التجزئة حسب خصائص الزبائن، والتي تتضمن ثلاث خصائص هي: الجغرافيا، التركيبة السكانية، نفسية الزبون. واختارنا منها الخاصية الجغرافية والتي قسمناها الى منطقة العاصمة وضواحيها وباقي الولايات.

ثانياً: التجزئة حسب سلوك الزبائن والذي يتضمن أربع معايير: فرص الشراء، مميزات الزبائن، استعمال المنتج، الولاء. واختارنا منها معيار مميزات الزبائن والذي ذكرنا فيه حجم المؤسسة ومكانة نشاط الزبون في المجتمع.

التجزئة حسب القطاع الجغرافي: قمنا بتقسيم القطاع الجغرافي إلى منطقتين: العاصمة وضواحيها والتي تصلهم خدماتنا عن طريق التنقل المكاني إليهم وعن طريق التواصل عبر الشبكات الاجتماعية. أما الولايات الأخرى اعتمدنا طريقتي التواصل عبر الشبكات الاجتماعية، والتطبيق الذي تسعى المؤسسة إلى تطويره.

حسب سلوكيات الزبون: وقد قسمناه بدوره إلى قسمين، الأول حسب حجم المؤسسة العميلة (كبيرة، متوسطة أو صغيرة). الثاني حسب مكانة نشاط الزبون في المجتمع، نشاط ذو مكانة عالية (طب) هذا لأن الجانب الصحي وحسن اختيار الطبيب المناسب تعتبر من أولويات المواطن، أو نشاط ذو مكانة عادية (البقالة) وهذا راجع لأن هذا النشاط هو تجاري بحت ولا يستوجب على العميل فيه أن يقدم عناية فائقة للمواطن ولهذا فالمواطن لا يهتم كثيرا بنوعية الخدمة المقدمة إليه في هذا المجال.

شكل 12: تجزئة سوق مؤسسة الأعمال الرقمية



المصدر: إعداد الطالب

الاستهداف:

الاستهداف هي وسيلة توضح للمؤسسة الاستراتيجية التي تهاجم بها أجزاء السوق التي حددتها، ومؤسسة الأعمال الرقمية اختارت استراتيجية "التغطية العامة"، و المتمثلة في تغطية كل أجزاء السوق بكل المنتجات الممكنة، و اعتماد هذه الاستراتيجية يتطلب وسائل كبيرة من أجل تحقيق نفس جودة الخدمة مع كل المتعاملين.

التموقع:

وهو تمكن مؤسسة الأعمال الرقمية من الاستحواذ على مكانة في أذهان الزبائن و قلوبهم، بحيث تتمكن المؤسسة من التميز بمنتجاتها مقارنة مع باقي المنافسين، و انتهجت المؤسسة نهجين لكسب هذا التموقع:

أولاً: التميز بالخدمات (الأجال، التكوين، النصائح)

ثانياً: رسم صورة عن المؤسسة (الإشهار بكافة أنواعه).

المزيج التسويقي:

نجد من يقترح في المزيج التسويقي احتواءه على سبعة عناصر بدلا من أربعة، إلا أننا في بحثنا سنعتمد على المزيج التسويقي المتكوّن من أربع عناصر، وهو ما يؤيده كوتلر (2018) إذ يرى أن الاكتفاء بأربعة عناصر لا يحذف أو يقلل من أهمية بعض الأنشطة الهامة، بل إن العديد من الأنشطة التسويقية التي قد يبدو أنها تُركت خارج المزيج التسويقي قد تم تضمينها تحت واحدة من العناصر الأربعة.

• المنتج:

تقدّم "مؤسسة الأعمال الرقمية" خدمات في مجال التسويق الرقمي تشمل:

- خدمات إدارة صفحات التواصل الاجتماعي.
- إنشاء وتسيير مواقع الانترنت مع إمكانية توافقها مع كافة برامج التشغيل "Android, Windows, ios".
- خدمة "Pay Per Click".
- خدمة متابعة البريد الإلكتروني "emailing".
- إنشاء وتطوير البرامج على مختلف الأوساط "Android, Windows, ios".
- خدمة تحديد الموقع الجغرافي GEOLOCATION.
- تطوير محركات البحث SEO.

• التسعير:

يسهم التسويق الرقمي في التأثير في سعر المنتجات باتجاه التخفيض، ويعد التسعير المنخفض من الأمور المهمة التي تعمل "مؤسسة الأعمال الرقمية في تحسينها"، كما تساعد الإنترنت في ظهور أسعار خدمات مؤسسة الأعمال الرقمية وكذلك المنافسين من خلال توفر معلومات حول أسعار الخدمات لجميع الشركات والذي يتيح للعميل اختيار أفضل الأسعار.

جدول 9: نموذج التسعير لمؤسسة الأعمال الرقمية

السعر	الوصف	الخدمة
10000 دج مع نسبة 25% من Boost	خدمة الترويج Boosting + إعداد أربع منشورات في الشهر بمعدل منشور كل أسبوع	إدارة صفحة الفيسبوك
5000 دج	- إنشاء موقع بواسطة خدمة جوجل المجانية Google My business	إنشاء المواقع
1.2000 دج	- إنشاء موقع بواسطة برامج إدارة المحتوى CMS	
ابتداء من 1.5000 دج	- إنشاء موقع باستخدام لغات البرمجة	
	إرسال رسائل تسويقية إلى مجموعات باستخدام البريد الإلكتروني حسب طبيعة الحملة التسويقية	خدمة متابعة البريد الإلكتروني
2000 دج	توليد مجموعة من الإحداثيات الجغرافية لموقع مؤسسة العميل باستخدام أنظمة تحديد المواقع	خدمة تحديد الموقع الجغرافي

المصدر: إعداد الطالب

- المكان:

رغم تواجد المؤسسة الأعمال الرقمية في الجزائر العاصمة وتقريبا قرب جميع المنافسين إلا أنها تفضل طريقة الانتقال إلى عملائها من خلال مخطط سنوي يعمل على تمشيط المناطق لضمان الوصول إلى جميع المؤسسات ومحاولة التحدث مع مدراء هذه المؤسسات، أي تطبيق قاعدة من المؤسسة إلى العميل مباشرة، يفيد ذلك في تخفيض عدد القنوات التوزيعية اللازمة لإيصال خدماتها إلى عملائها كما أوضحناه في الميزانية، مما يؤدي إلى اختصار تكاليف التوزيع.

ولا شك أنّ التطبيق الذي نعمل على برمجته سيساعدنا في تحقيق ذلك، وهو عبارة عن برنامج مستوحى من التطبيقات الشهيرة e detailing.

- الترويج:

تعمل مؤسسة الأعمال الرقمية على تزويد العملاء بالمعلومات اللازمة عن مزايا المنتجات وإثارة الاهتمام وتشكيل قناعة إيجابية حول خدماتها، بسبب طبيعة الخدمات غير الملموسة فإن هذا يضيف أعباء كثيرة على كيفية تطوير استراتيجية ترويج فاعلة، وحتى يتم التغلب على هذه المشكلة فإن من الضروري إضفاء صفة المادية للخدمة من خلال منافعها المكتسبة، ولذلك تركز المؤسسة في استراتيجية الترويج على إبراز المنافع المتحققة من تقديم خدماتها، وذلك من خلال نوعين من الترويج:

- الترويج المباشر: التسويق المباشر في الأخير هو مجموعة من الوسائل أو التقنيات التي تسمح أو تمكن المؤسسة من الاتصال مباشرة مع العميل المحتمل.

- الترويج الإلكتروني أو الرقمي: وتهدف مؤسسة الأعمال الرقمية إلى تحقيق ذلك من خلال:

الموقع الإلكتروني : إنشاء موقع وتحسينه بشكل دوري، العمل على زيادة عدد الزيارات للموقع، والعمل الحصول على موضع أفضل على محرك البحث جوجل Google.

منصات التواصل الاجتماعي: إنشاء صفحة على موقع التواصل الاجتماعي مثل Facebook و LinkedIn، ثم العمل على زيادة عدد الزوار والمعجبين

Facebook: هو أكثر الشبكات الاجتماعية استخدامًا في العالم ، ولهذا السبب يجب أن تكون جميع الشركات موجودة. فيما يتعلق بالأعمال التجارية، فهي موجودة بالفعل ولكن بدون استراتيجية حقيقية.

Linkedin: هذه هي الشبكة الاجتماعية التي يتعين اعتمادها من قبل المؤسسة التي تعمل أو ترغب في الممارسة في قطاع B، نظرا للعدد الكبير من الشركات والمهنيين على هذه المنصة، وذلك بحثا عن فرص، كما هو الحال في مؤسسة الأعمال الرقمية.

+ Google : عبارة عن شبكة اجتماعية معروفة للشركات أو الأفراد، وهي لا تمثل فرصة حقيقية، ولكن اخترناها لتحسين الظهور في محركات البحث SEO لموقع المؤسسة على الانترنت. يعتبر كل ما سبق الوسائل التي تسمح للمؤسسة بالاتصال مع العالم الخارجي، وتكون هذه الوسائل فعالة تبعا لطبيعة الخدمة، الشريحة المستهدفة، محتوى الرسالة والميزانية المخصصة.

4.3. السياسات:

لا تحتاج مؤسسة الأعمال الرقمية إلى سياسات نظرا لوجود مدير وعاملين فقط، ولذلك فيمكن التواصل بطريقة غير رسمية ضمن فريق العمل، ولكن تضع بعض السياسات العامة التي هي في الواقع "قيم المؤسسة" التي توجه الفريق في اتخاذ القرارات كل يوم:

- ترفض المؤسسة تخفيض التكاليف إذا اقترنت بتخفيض جودة خدماتها.
- العمل المستمر على ابتكار وتطوير الخدمات لتلبية مختلف احتياجات ورغبات العملاء.
- التزام المؤسسة تجاه عملائها ينبع من كونهم محور اهتمامها، تلتزم بتقديم أفضل الخدمات لعملائها والمصادقية العالية في التعامل معهم وتحمل المسؤولية تجاههم.
- التزام مؤسسة الأعمال الرقمية تجاه موظفيها ينبع من كونهم رأس المال الحقيقي، حيث تلتزم بالعمل المستمر على تدريب وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، والعمل على توفير بيئة عمل مريحة ومشجعة للإبداع والابتكار.

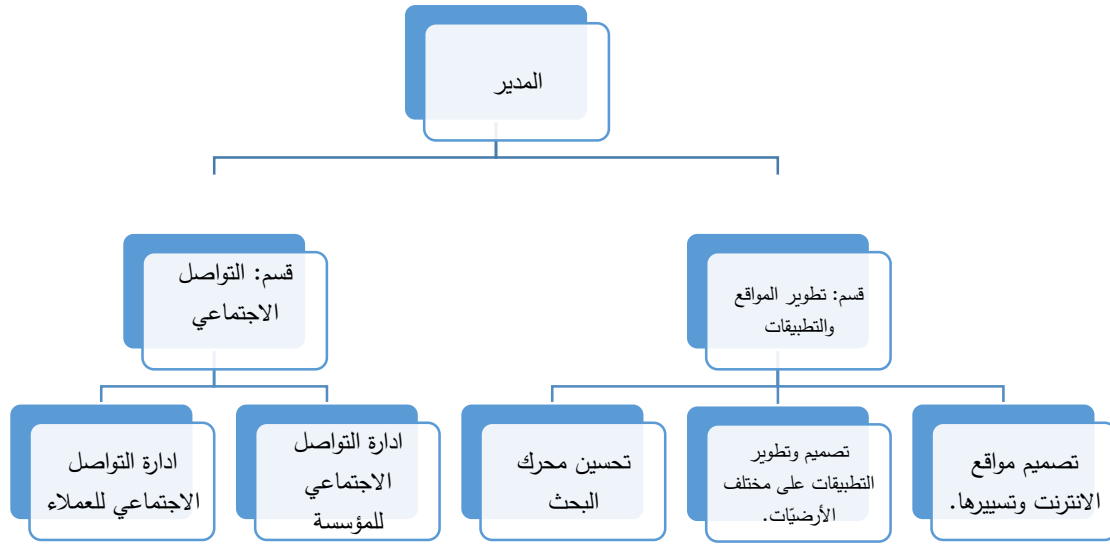
4. تطبيق الاستراتيجية:

يتم تطبيق استراتيجية المؤسسة من خلال إعداد البرامج والميزانيات والبرامج، وتتم عملية التطبيق بشكل متدرج، إذ إن محيط التنفيذ لا يمكن أن تجمع فيه كل القرارات في وقت واحد، ولكن لابد قبل ذلك من إعداد الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأعمال الرقمية.

1.4. إعداد الهيكل التنظيمي:

قامت مؤسسة الأعمال الرقمية باختيار وضع هيكل تنظيمي حسب المنتج وهذا راجع لاعتمادها سياسة تنويع الخدمات، بحيث يلعب المدير دور المنسق بين الأقسام، كما أن المسؤوليات والأرباح محددة بوضوح بالنسبة لكل خدمة، إضافة إلى أن هذا الهيكل يسمح مرونة وتكيف عاليتين (سويسي، 2015).

شكل 13: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأعمال الرقمية



المصدر: من إعداد الطالب

2.4. البرامج:

- إعداد برنامج تسويقي للوصول إلى 120 زبون تعرض عليهم خدماتها كمتوسط شهري.
- برنامج تدريبي لمستعملي تطبيق المؤسسة يشمل التعريف بمبادئ واستراتيجيات المؤسسة كما يشمل تعليمات استخدام التطبيق ومهارات إقناع العملاء مع إمكانية تقديم هذا البرنامج التدريبي عن بعد.
- برنامج تدريبي للموظفين لمعرفة استراتيجيات المؤسسة وأهدافه وطموحها وذلك لضمان تحقيق أعلى مستوى من الأداء العام للمؤسسة.

3.4. الميزانيات:

- قمنا بإعداد ميزانية برنامج مؤسسة الأعمال الرقمية برنامج قائمة على النتائج وهذا لتحديد الإطار الإنفاقي المتعلق بالأهداف السنوية.
- مؤسسة الأعمال الرقمية هي عبارة عن مؤسسة صغيرة تنشط في مجال الخدمات الرقمية، تركز هذه المؤسسة على تقديم خدمات التسويق الرقمي للزبائن، وهذا يشمل خدمات إدارة التواصل الاجتماعي، تسيير مواقع الأنترنت و انشائها مع إمكانية توافقها مع كافة برامج التشغيل "Android, Windows, ios"، خدمة "Pay Per Click"، خدمة متابعة البريد الإلكتروني "emailing"، انشاء البرامج على مختلف الأوساط "Android, Windows, ios"، وكذا خدمة تحديد الموقع الجغرافي.
- إن الهدف الرئيسي لمؤسسة الأعمال الرقمية هو تقديم خدمات عالية الجودة بأقل تكلفة ممكنة، ولهذا اعتمدت في نشاطها على استراتيجية التكاليف مُخفضةً بها إنفاقها الى أقل ما يمكن بهدف كسب أكبر قدر ممكن من الصفقات في السوق وذلك من خلال:
 - الاعتماد على هيكل تنظيمي حسب المنتج بحيث يمكنها من دمج أكثر من نشاط في خدمة واحدة، وهذا ما نلاحظه في الهيكل التنظيمي (شكل 11).
 - التركيز على مجال عمل واحد (التسويق الرقمي) وتقسيمه الى قسمين منسجمي المضمون (الشؤون الإدارية والمتابعة) و (البحث والتطوير)، هذا التركيز يتيح لمؤسسة الأعمال الرقمية الاقتصار في نشاطها على موظفين (2) يتكفل كل منهما بقسم، هذا الذي يحقق لها ترشيد في الانفاق بصفة عامة و يوفر عليها نفقات الأجور و العتاد المكتبي بصفة خاصة.
 - الاستفادة من توظيف العاملين عن طريق وكالة تشغيل الشباب و بهذا تستفيد المؤسسة من دعم نقدي من الدولة قدره (12000دج) كمساهمة شهرية في أجر العامل الواحد لمدة 3 سنوات، و بما أن المؤسسة توظف عاملين فإنها توفر ما يعادل (144000دج) سنويا على العامل الواحد أي (288000دج) على العاملين.
 - بما أن مؤسسة الأعمال الرقمية توظف عمال عن طريق الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب فإنها تستفيد أيضا من خصم على قيمة الاشتراك في الضمان الاجتماعي نسبته 80% و هي ملزمة بدفع الا ما نسبته 7% أي ما

- يعادل (73120دج)، مقارنة مع الاشتراك العادي خارج وكالة تشغيل الشباب و الذي لا يخضع الى الخصم وتبلغ نسبته 21% من المرتب الشهري للعمل، و بهذا تكون المؤسسة قد وفرت ما يقارب (103280دج).
- إن هدف مؤسسة الأعمال الرقمية في أول سنة لها يتمثل في إيصال عروض خدماتها الى 1000 زبون كأدنى حد، مع التمكن من ابرام 100 صفقة عمل على الأقل.
- الخطة العملية التي تتبعها مؤسسة الأعمال الرقمية للتمكن من بلوغ هدفها السنوي تتمثل في:
- وجوب المشاركة في كل المعارض الوطنية.
 - تسويق خدماتها رقميا عبر مواقع التواصل الاجتماعي، مع إمكانية التفاوض مع الزبائن 24/24.
 - التسويق المكاني للخدمات وهذا بالانتقال إلى الزبائن.
 - والجداول أدناه توضح لنا النظام الموازي لشركة الأعمال الرقمية في بداية سنة الاستغلال¹:

¹ الأصول الغير جارية للمؤسسة هي عبارة عن استثمارات طويلة الأمد، تُحَقَّل أعباؤها على عدة سنوات (7 سنوات كأقل مدة).

جدول 10: الميزانية الابتدائية لأصول مؤسسة الأعمال الرقمية في بداية سنة الاستغلال N (12 شهرا)

المبلغ الصافي	الإهلاك	المبلغ الإجمالي	الأصل	
			التشفير	الأصل
				الأصول الغير الجارية
5 000 000,00	/	5 000 000,00	213	مبان
800 000,00	/	800 000,00	2182	معدات نقل
63 000,00	/	63 000,00	2183	أثاث مكتب
230 000,00	/	230 000,00	2183	معدات اعلام آلي
25 000,00	/	25 000,00	215	المنشآت التقنية
6 118 000,00	/	6 118 000,00		مجموع الأصول الغير الجارية
				الأصول الجارية
770 120,00			512	بنوك الحسابات الجارية
50 000,00			53	الصندوق
820 120,00				مجموع الأصول الجارية
		6 938 120,00 DZD		المجموع العام

المصدر: من إعداد الطالب

جدول 11: الميزانية الابتدائية لخصوم مؤسسة الأعمال الرقمية في بداية سنة الاستغلال N (12 شهرا)

المبلغ الإجمالي	الخصوم	
	التشفير	الخصوم
6 268 000,00	101	أموال الإستغلال
		الخصوم الجارية
552 000,00	631	الأجور المستخدمين
73 120,00	635	الضمان الاجتماعي
45 000,00	645	الضرائب الأخرى
670 120,00		مجموع الخصوم الجارية
6 938 120,00 DZD		المجموع العام

المصدر: من إعداد الطالب

الميزانية التقديرية لبرنامج عمل المؤسسة خلال سنة الاستغلال:

- إن ميزانية النفقات التقديرية لمؤسسة الأعمال الرقمية مبنية على تقديرات لمتوسط الإنفاق الدوري الواجب و الذي يعتبر من أهم العوامل لكي تتمكن المؤسسة من ممارسة نشاطها خلال مرحلة الإستغلال، و اعتمدت مؤسسة الأعمال

الرقمية في تقديراتها على أربع معايير لحساب قيمة الإنفاق الدوري:

1. استهلاك الطاقة الشهري و المقدر بـ: (1000دج)

2. تكلفة الإشهار الشهرية و المقدر بـ: (6000دج)

3. تكلفة المواصلات الشهرية و المقدر بـ: (4000دج)

4. تكلفة الإتصالات اللاسلكية و السلكية (الإنترنت) الشهرية و المقدر بـ: (1700دج).

- قدرت مؤسسة الأعمال الرقمية عدد الزبائن بـ 120 زبون يمكن أن تعرض عليهم خدماتها كمتوسط شهري.

- و بحساب مجموع التكاليف المقدره نتحصل على: 12700دج كمتوسط شهري.

- و بهذا و بتقسيم التكلفة الشهرية على عدد الزبائن الممكن عرض الخدمة عليهم خلال مدة شهر نتحصل على

$$106 \approx \frac{12700}{120} \text{دج على كل زبون.}$$

- أما بالنسبة للإيرادات فاعتمدت مؤسسة الأعمال الرقمية على أسعار منافسيها لتحديد أسعارها التي تتيح لها المنافسة

و بقوة، هذا الذي يدفع بشدة الزبائن الى الإقبال على خدمات المؤسسة و يوجه سوق الطلب نحوها.

- قدرت مؤسسة الأعمال الرقمية بعد دراسة لأسعار منافسيها و جودة خدماتهم عدد الصفقات التي يمكنها عقدها

خلال الشهر بـ 9 صفقات على الأقل.

- كما قدرت المؤسسة أيضا أن مبلغ 10000دج هو المتوسط الذي يمكن تحصيله في الصفقة الواحد.

- أي بحصيلة شهرية تقدر بـ: 90000دج.

و بمقارنة بسيطة للتقديرات الإيرادات الشهرية و النفقات الشهرية لمؤسسة الأعمال الرقمية نستنتج:

• متوسط التكاليف الشهرية الدورية = 12700دج

• الأجر الشهري للمستخدمين = 46000دج

• المبلغ الشهري للضمان الاجتماعي = 6100دج

• المبلغ الشهري للضريبة = 3750دج

• و منه فإن: 90000 - (3750+6100+46000+12700) = 21450 دج كفائدة شهرية، ب 257400 دج سنويا

و الجدولين التالي يوضح التقديرات الرقمية لبرنامج نشاط المؤسسة:

جدول 12: برنامج الإنفاق خلال السنة الأولى من الاستغلال

النفقات			
شهريا			
الزبائن	المبالغ	بيان الإنفاق	
120	1 000,00	الطاقة	60
	6 000,00	الإشهار	623
	4 000,00	التنقلات	625
	1 700,00	الاتصالات السلكية و اللاسلكية	626
12 700,00 DZD		مجموع الإنفاق الشهري	
ثلاثيا			
الزبائن	المبالغ	بيان الإنفاق	
360	3 000,00	الطاقة	60
	18 000,00	الإشهار	623
	12 000,00	التنقلات	625
	5 100,00	الاتصالات السلكية و اللاسلكية	626
38 100,00 DZD		مجموع الإنفاق الثلاثي	
سنويا			
الزبائن	المبالغ	بيان الإنفاق	
1440	12 000,00	الطاقة	60
	72 000,00	الإشهار	623
	48 000,00	التنقلات	625
	20 400,00	الاتصالات السلكية و اللاسلكية	626
152 400,00 DZD		مجموع الإنفاق السنوي	

المصدر: من إعداد الطالب

جدول 13: تقديرات الإنفاق خلال السنة الأولى من الاستغلال

الإيرادات		
شهريا		
متوسط سعر الصفقة الواحدة (1) بدج	عدد الصفقات الشهري	الحصيلة الشهرية
10 000,00	9	90 000,00
ثلاثيا		
متوسط سعر الصفقة الواحدة (1) بدج	عدد الصفقات في الثلاثي	الحصيلة ثلاثية
10 000,00	27	270 000,00
سنويا		
متوسط سعر الصفقة الواحدة (1) بدج	عدد الصفقات السنوي	الحصيلة السنوية
10 000,00	108	1 080 000,00

المصدر: من إعداد الطالب

4.4. الإجراءات:

نظرا لصغر حجم المؤسسة فهي لا تحتاج إلى إجراءات لاعتمادها على التواصل الغير رسمي، وهو ما يتناسب مع هيكلها التنظيمي.

5. الرقابة والتقييم:

من هما عملية مراقبة يحدد فيها مديرو الإدارة العليا مدى تحقيق التطبيق الاستراتيجي لأهداف المؤسسة وغاياتها، ومدى نجاح الإدارة العليا في الاختيار. ويتم التقييم على مستوى المؤسسة، وعلى مستوى وحدات الأعمال. ومن أجل ضمان فاعلية التقييم والرقابة، لا بد أن يحصل الإداريون على معلومات دقيقة وموضوعية وسريعة من العاملين عن طريق ما يسمى بالتغذية العكسية Feedback ، وباستخدام هذه المعلومات يستطيع المدراء مقارنة ما يجري فعليا مع ما تم التخطيط له مسبقا في مرحلة صياغة الاستراتيجية.

خاتمة

إن الإدارة الاستراتيجية توفر للمؤسسات العديد من الأدوات التي تسمح لها بتقييم وضعها في السوق من خلال التعرف على نقاط قوتها وضعفها، وعلى الفرص والتهديدات التي تواجهها، كما قد يكشف هذا التحليل عن نقاط ضعف مخفية أو نقاط قوة فريدة. وبناء على ذلك يمكن اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة التي تدعم جهود التخطيط الأولية.

إن عملية إعداد استراتيجية لمؤسسة تزداد أهمية عند كون هذه المؤسسة ناشئة، إذ يعتبر ذلك من ضمن العوامل الأساسية التي تحدّد فرصتها للبقاء والنجاح في القطاع، وقد اهتمنا في هذا البحث بوضع استراتيجية لمؤسسة ناشئة في الاقتصاد الرقمي، وطرحنا في بداية البحث تساؤلاً أساسياً مفاده:

ماهي الخطوات التي يتعين على مؤسسة الأعمال الرقمية اتباعها لبناء استراتيجية فعّالة في مجال التسويق الرقمي في الجزائر؟

وقد كان هدف البحث هو التعرف على هذه الخطوات ثم تطبيقها على حالة المؤسسة لبناء استراتيجية فعّالة مبنية على أسس قوية تتبع مبادئ الإدارة الاستراتيجية، وأتبعنا في ذلك منهجا نوعياً اعتمدنا فيه على جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث من وسائل مختلفة أبرزها كتب الإدارة الاستراتيجية لتكوين المعرفة الضرورية لتحقيق هدف البحث، واخترنا نموذجاً للإدارة الاستراتيجية سرنا عليه لإعداد استراتيجية المؤسسة، وكان اختيار النموذج بناء على حدائته وتسلسله المنطقي المناسب للمؤسسة موضوع الدراسة.

ومن خلال الخطوة الأولى في إعداد الاستراتيجية وهي تحليل بيئة المؤسسة، وجدنا أنّ البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة الأعمال الرقمية ملائمة لمباشرة نشاطها نظراً لتوفر اليد العاملة في مجال النشاط وتوفر كل امتيازات دعم الاستثمارات في الوطن، ورغم أن بيئة المؤسسة واعدة، إلا أن مشكلة نقص الوعي بفعالية التسويق الرقمي عند عملائها على تحسين أدائهم قد يشكل أبرز التحديات التي تواجهها إضافة لعدم ارتياح العملاء لطرق الدفع الإلكتروني وتفضيلهم الصكوك في التعاملات المالية.

وبناء على تقييم وضع المؤسسة قمنا بصياغة الاستراتيجيات و تحديد رسالتها وأهدافها، و مقارنة مدى قابلية تحقيقها بدراسة لمواردها و ميزانيتها، وكانت الاستراتيجيات المختارة بالنسبة للاستراتيجية العامة للمؤسسة فقد استراتيجية النمو، أما على مستوى وحدات الأعمال (التنافسية) فقد وقع الاختيار على استراتيجية خفض التكلفة مع الحفاظ على الجودة

أما فيما يتعلّق بالمستوى الوظيفي فقد ركّزنا على الاستراتيجية التسويقية نظرا لأهمية دراسة العملاء و الأسعار التي تناسبهم.

والحقيقة أنه لا توجد استراتيجية نموذجية، فقد تكون عملية تقييم المؤسسة بعناية والتعرف على إمكانياتها وقدراتها أكثر أهمية من الخطة التي يتم اشتقاقها في النهاية من هذا التحليل، ورغم قيامنا بإعداد استراتيجية للمؤسسة، عليها الأخذ بعين الاعتبار أنه عند الخروج إلى الميدان قد تظهر عوامل أخرى تلزم منها التغيير، وعند قيام المؤسسة بعرض خدماتها في السوق فعليها أن تكون مستعدة للتعلّم والتغيير والتكيف السريع مع الظروف.

ينبغي على المؤسسة متابعة التحوّل في رغبات وأذواق العملاء والتحوّلات في مجال التكنولوجيا، وفي مواقف المنافسين، كما يتعيّن عليها تجديد الخطة تبعا للتغذية العكسية Feedback، وإجراء التغييرات اللازمة كلّما تطلّب الأمر، وإعادة تقييم الموقف التنافسي للشركة بشكل دوري، خصوصا وأن قطاع التسويق الرقمي في الجزائر مازال في بداياته. ولتضمن المؤسسة نجاح الاستراتيجية ينبغي عليها أن تترجم الأهداف إلى أعمال يومية، يسعى كل الهيكل التنظيمي إلى تحقيقها.

خلال هذه الدراسة ، واجهنا بعض الصعوبات التي يمكن تلخيصها في قلة الوقت، وقد كان بود الباحث لو تمكن من شرح وتوضيح فكرة التطبيق الذي تعمل المؤسسة على برمجته، كما كان بوّدنا لو تعمقنا في أدوات التحليل بشكل أكبر ولكن كلّ أداة استغرقت من وقت البحث الكثير، ولم تتسع فترة التدريب إلى التعمق في كل واحدة بشكل أكبر .

قائمة مراجع البحث

1. المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- السالم مؤيد سعيد، 2016، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، ط1، الإمارات، دار الكتاب الجامعي.
- درة عبدالباري و جردات ناصر، 2014، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، ط1، الأردن، دار وائل للنشر.
- سامح عامر و قنديل علاء ، 2012، التسويق الإلكتروني، ط1، الأردن، دار الفكر ناشرون وموزعون
- جعفر حسن جاسم، 2010، مقدمة في الاقتصاد الرقمي، ط1، عمان، دار البداية
- سويسي عبد الوهاب، 2015، نظريات التنظيم و تصميم المنظمات، ط2، الجزائر، دار النجاح للنشر و التوزيع
- الزعبي علي فلاح، 2016، مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق، ط2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
- الرفاعي أحمد، 2009، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية و اقتصادية، ط6، الأردن، دار اليازوري العلمية
- غريب، عبدالكريم، 1982، البحث العلمي: التصميم المنهج الاجراءات، ط 1، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث
- لمشوخي حمد سليمان، تقنيات ومناهج البحث العلمي، ط 1، القاهرة، دار الفكر العربي

المذكرات و الرسائل:

- بركات مولود، 2010، التعديلات الدستورية في النظام الدستوري الجزائري، مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية.

المقالات:

- بومدين فتيحة، كتوش عاشور، 2017، متطلبات تبني التجارة الإلكترونية وآفاق تطويرها في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، جامعة زيان عاشور، الجلفة

النصوص القانونية:

- القانون رقم 17-11/ مؤرخ في 27 ديسمبر 2017م/ المتضمن لقانون المالية لسنة 2018/ الجريدة الرسمية رقم 76/ الصادرة في 28-12-2017م.
- القانون رقم 16-09/ مؤرخ في 03 أوت 2016م/ المتعلق بترقية الإستثمار/ الجريدة الرسمية رقم 46/ الصادرة في 03-08-2017م/ المادة 12.

مواقع الإنترنت:

- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، قطاع تكنولوجيات المعلومات و الاتصالات، données en ligne، <http://www.andi.dz/index.php/ar/tic16042015>
- وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، عرض السياسة الوطنية للتشغيل، تاريخ الإطلاع 2018/05/21، données en ligne، <http://www.mtess.gov.dz>
- وزارة الصناعة و المناجم، القوانين والسياسات الضريبية، تاريخ الإطلاع 2018/05/14، données en ligne، <http://www.mdipi.gov.dz>
- وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، السياسة العمومية لدعم خلق النشاط، تاريخ الإطلاع 2018/05/21، données en ligne، <http://www.mtess.gov.dz>
- وزارة المالية، الميزان التجاري، تاريخ الإطلاع 2018/05/15، données en ligne، <http://www.mf.gov.dz>
- الديوان الوطني للإحصائيات، الأسعار على الإستهلاك، 2018/05/15، données en ligne، <http://www.ons.dz>
- وكالة الأنباء الجزائرية، بريد الجزائر يطلق أرضية نقدية جديدة، 2018/05/18، données en ligne، <http://www.aps.dz/ar>
- وزارة البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية و التكنولوجيا و الرقمنة، مؤشرات تطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال و مجتمع المعلومات، 2018/05/18، données en ligne، <https://www.mpttn.gov.dz>

- وزارة البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية و التكنولوجيا و الرقمنة، الشركات في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، 2018/05/28، données en ligne ، <https://www.mpttn.gov.dz>
- وكالة الأنباء الجزائرية ، المجلس الشعبي الوطني: التأكيد على ضرورة تدارك التأخر وتحسين الخدمات في قطاعات البريد والاتصالات والنقل، 2018/05/18، données en ligne ، <http://www.aps.dz>
- وكالة الأنباء الجزائرية، الندوة الدولية حول الأمن السيبراني: مكافحة الجرائم الالكترونية من أولويات الدولة الجزائرية، 2018/05/18، données en ligne ، <http://www.aps.dz>
- جامعة ورقلة، تحديد الموقف الاستراتيجي و المنهجي للباحث في علوم التسيير، كيف و لماذا؟، 2018/05/27، données en ligne ، www.manifest.univ-ouargla.dz
- وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات و الرقمنة، مؤشرات تطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال و مجتمع المعلومات: مؤشرات الهاتف النقال 2018/04/15، données en ligne ، <https://www.mpttn.gov.dz>
- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، قطاع تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، 2018/04/15، données en ligne ، <http://www.andi.dz>

2. المراجع باللغة الأجنبية:

الكتب:

- Wheelen & Hunger, 2018, 14th Edition, Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability,
- Kotler Philip, 2018, 17th edition, Principles of Marketing, Pearson Education Limited
- Laurence Lehmann, Durand rodolphe, Dussauge pierre, Garrette bernard et Leroy frédéric, 2016, 7eme edition , Strategor
- Chris Hackley, 2003, 1st Edition, Doing Research Projects in Marketing, Management and Consumer Research, Routledge, London
- Fry Fred L, Stoner, Charles R Weinzimmer, Laurence G, 1999, Second Edition, Strategic Planning for New & Emerging Businesses : A Consulting Approach, Kaplan Publishing

- Hélène Löning, 2008, 3eme édition, Le contrôle de gestion, Paris-France, édition DUNOD
- SELMER Caroline, 2014, 3eme édition, Construire et défendre son budget, édition DUNOD, Paris-France.
- Gueroui Agouzzal, Fatima-Zahra. 2014. Mutations et crises: leurs implications pour le marketing et l'organisation-L'usage de cas multiples.

المذكرات:

- KOMAREV,Iliya 2007, LA PLACE DES BUDGETS DANS LE DISPOSITIF DE CONTROLE DE GESTION, Thèse pour le Doctorat ès Sciences de Gestion, UNIVERSITE MONTESQUIEU - BORDEAUX IV, France.

المقالات:

- Mintzberg Henry, lampel joseph, (1999), Reflecting on the strategy process, Sloan management review.
- Fréry, Frédéric, (2006) The Fundamental Dimensions of Strategy, Volume 48, October/01/, Sloan Management Review.
- Porter, Michael E(2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy, january, harvard business review, harvard business school publishing.
- Bernard, h. Russell (2011), Research Methods in Anthropology Qualitative and Quantitative Approaches, 5 ed, Published by AltaMira Press.
- Gage, Deborah, (2012),The Venture Capital Secret: 3 Out of 4 Start-Ups Fail, The Wall Street Journal
- Publication Manual of the American, 2010, American Psychological Association, 6th Edition, Washington DC
- Bell, Judith, (2010), Fifth edition , DOING YOUR RESEARCH PROJECT: A guide for first-time researchers in education, health and social science, Open University Press, England

المواقع الإلكترونية:

- Ministère de l'Industrie et des Mine, Avantages accordés aux investissements, 14/05/2018, données en ligne, <http://www.mdipi.gov.dz> .
- l'indicateur du taux d'intérêt en algerie, 15/05/2018, données en ligne, <http://perspective.usherbrooke.ca>

- Office National des Statistiques, ACTIVITE, EMPLOI & CHÔMAGE EN SEPTEMBRE, 17/05/2018, données en ligne, <http://www.ons.dz>
- <http://www.kompassalgerie.com/>

الملاحق

ملحق أ: دليل المقابلات

الاسم:
المنصب في المؤسسة:

1. هل يوجد إقبال من المؤسسات الصغيرة على خدمات التسويق الرقمي؟

2. من هم العملاء الذين تستهدفهم مؤسساتكم؟

3. ماهي وسائل الترويج التي تعتمدونها للوصول إلى عملائكم؟

4. هل ترى أن قطاع التسويق الرقمي قطاع ناجح في الجزائر؟

5. ماهي أسعار خدماتكم في التسويق الرقمي؟

6. بالنسبة لكم كمؤسسة مستثمرة في قطاع التسويق الرقمي، هل تعتبرون هذا الاستثمار مكلف؟

ملحق ب: قائمة المنافسين في مجال التسويق الرقمي في الجزائر

سنة النشأة	الولاية	العنوان	المؤسسة
2017	الجزائر	Mr. Sami Aliouche سيدي عبد الله، الرحمانية. http://www.guizmo360.com	GUIZMO 360°
2017	الجزائر	Mr. Ramzi Takdjout1 ، شارع محمد بلوزداد، سيدي امحمد. https://www.freehali.com/	FREEHALI,Sarl
2017	الجزائر	Mr. Karim Boukhelifa حي 1016 مسكن عمارة د 43 رقم 1، واد الرمان. http://www.scalable-ads.com	SCALABLE,EURL
2017	الجزائر	Mrs. Amina Ighoud حي الأزرق و الماء محل 1 عمارة أ، برج البحري.0 http://www.feroxia.agency	FEROXIA AGENCY,EURL
2016	الجزائر	Mr. Hacem Aitel حي 8 ماي 45، باب الزوار. http://www.webmedia-dz.com	WEB MEDIA
2016	الجزائر	Mrs. Hadjer Bouabibsa حي غالول 695 قسم 2، برج البحري. http://www.eunoya-conseil.com	EUNOYA CONSEIL
2016	الجزائر	Mr. Luke wyatt (DG) طريق السبالة، العاشور. http://sinaidyl.com	SINAIDLY Distribution
2016	الجزائر	حي 100 مسكن محل رقم 4، السويدانية. http://www.zatyma.com	ZATYMA
2016	الجزائر	Mrs. Nassima Chellaf حي الإخوة بوخليل (في الجهة المقابلة للمدرسة الابتدائية موفي زكرياء)، الشراقة. http://www.dzigital.com	DZIGITAL
2016	الجزائر	Mr. Ihab Tekkeur منطقة النشاط، عمارة قسم 4 رقم 793 محل 2، الشراقة. http://www.digitalex.dz	DIGITALEX,Sarl
2016	الجزائر	Mr. Salim Mefoued منطقة رقم 4 الزيتونة، واد الرمان. http://www.beconseil.dz	BE CONSEIL,EURL
2016	الجزائر	Mr. Sofiane Lamri منطقة دوزي 3 قطعة رقم 538 الطابق 3، باب الزوار. http://www.digitaltouche.com	DIGITAL TOUCHE,Sarl
2015	الجزائر	Mr. Toufik Tellai 26، حي سعدي ليدو، برج الكيفان. http://www.hivedigit.com	HIVEDIGIT,Sarl
2015	الجزائر	المركز التجاري المحمدية الطابق 4، المحمدية.	BALESTA
2015	الجزائر	Mr. Amine Ouanes (CEO) 16، شارع ماتيبان الينابيع، بئر مراد رايس.	KYO Conseil,Sarl

		http://www.kyo-conseil.com	
2014	الجزائر	Mr. Samir Bellik (Directeur) حي سونلغاز 205 مسكن رقم 15، بن عكنون. http://www.gen-42.com	GEN 42
2014	الجزائر	Mr. Mounir Mati حي 5 جويلية عمارة 73 د مستوى 3، باب الزوار. http://www.regiedigitale.dz	Régie Digitale,EURL
2013	الجزائر	Mr. Reda Bouazza 53، شارع تريبو بوزيد محل ب، الدرارية.	BMA Pub,EURL
2013	الجزائر	Mr. Idir Iherkougane منطقة كادات فيلا رقم 78، الروبية. http://www.alcomnet.com	ALCOMNET
2013	الجزائر	Mrs. Nadia Ksouri 35، شارع مصطفى خالف، بن عكنون. http://www.binatenders.com	ALKIMIS Conseil,EURL
2013	الجزائر	Mrs. Meriem Belhadj فيلا رقم 123، زرالدة. http://www.rubics.dz	Rubics Systems
2012	الجزائر	439، بوشاوي 2، الشراقة. http://www.wezign.com	WEZIGN ALGERIE
2012	الجزائر	Mr. Amir Ben-Hocine 39، حي القنادس، بنر مراد رايس. http://www.numidiawebs.com	NUMIDIA WEBS,Sarl
2012	الجزائر	Mr. Rabah Brahimi 46، شارع صلاح الدين الأيوبي، برج الكيفان. http://www.expomedia-dz.com	EXPOMEDIA,EURL
2011	الجزائر	Mr. Sofiane Maloufi (DG) تعاونية الياسمين فيلا رقم 10، الينابيع، بنر مراد رايس http://www.mediasurvey-dz.com	MEDIA & SURVEY
2011	الجزائر	Mr. Abdelfateh Hallab مركز الأعمال القدس مكتب 06/04، الشراقة. لا يوجد موقع	CBCA - Consulting & Business Communication,EURL
2009	الجزائر	Mrs. Karima Rambli 3، شارع الإخوة أحمد و بوعلام، الجزائر الوسطى. http://www.rkagence-dz.com	RK Communication Event
2009	الجزائر	Mr. Karim Bahsir 91ب، شارع جمال حركات الصنوبر البحري، المحمدية. http://www.first-one.net	FIRST ONE COMMUNICATION
2008	الجزائر	Mr. Mohamed Ould-Brahim (DG) طريق الشراقة، دالي إبراهيم http://www.ubik-dz.com	UBIK Communication,Sarl
2008	الجزائر	Mrs. Lynda Chaouche مجموعة رقم 3 عمارة ف، ساحة أول ماي، سيدي امحمد. http://www.interacttechnologie.com	I TECH - Interac Technologie,EURL
2008	الجزائر	Mr. Abdou Alamery 10، تعاونية الياسمين الينابيع، بنر مراد رايس. http://www.si-informatique.com	S2I Algérie,EURL
2007	الجزائر	Mr. Mohamed Yacine 33، شارع قارة سعيد حمدين، بنر مراد رايس http://www.bluecorp-dz.com	BLUE CORPORATION,Sarl

2007	الجزائر	Mr. Mohamed Hadj-Sahraoui حي 320 مسكن عمارة 27، طريق الكتيان1650، الشراكة. http://www.netbeopen.com	NetBeOpen
2006	الجزائر	Mr. Nassim Lounes 20، شارع التلال، حيدرة http://www.medncom.com	MED & COM,SNC
2006	الجزائر	Mrs. Christine Dedenon منطقة بورتاساس قطعة 40 شقة 04، حيدرة http://www.progisys.dz	PROGISYS,Sarl
2003	الجزائر	Mr. Alexandre Beaulieu منطقة بن حدادي فيلا رقم 2 دارالضياف، الشراكة. http://www.tbwadjaz.com	TBWA DJAZ,sarl
2002	الجزائر	Mr. Djamel Khelifati تعاونية الرفيق فيلا رقم 6 الطابق 2، الرويبة. http://www.kdconcept.dz	KDCONCEPT
2002	الجزائر	Mr. Mohamed Belanague الطريق الوطني رقم 05 الحمير، الدار البيضاء. http://www.digital-dz.com	Digital Company,Sarl
2002	الجزائر	Mr. Riad Ait-Aoudia (DG) 14، شارع سليمان أميرات، الجزائر الوسطى.	MEDIALGERIA,Spa
2002	الجزائر	Mr. Said Benmerad (DG) 07، شارع هنري دونان ساحة أودان، الجزائر. http://www.interfacemedias.dz	IM - Interface Médias,Spa
2001	الجزائر	Mr. Sofiane Ferrag منطقة كادات المنابع، بئر مراد رايس. http://www.magicconcept.com	MAGIC CONCEPT
2001	الجزائر	Mr. Karim Embarek سيدي عبد الله، الرحمانية. http://www.xmediaevent.com	XMEDIA & EVENT
2016	الجزائر	33، منطقة سيدي سليمان، خرايسية. http://www.icebergcommunication-dz.com	ICEBERG Communication
/	الجزائر	6، تعاونية أسمي البساتين، بئر خادم. http://www.rbs-dz.com/index.html	RBS Consult,Sarl
/	الجزائر	Mr. Soufiane Messaoudi التعاونية العقارية عمارة رقم 75 الحمامات، الحمامات الرومانية. http://www.oneclickevent.com	ONECLIKEVENT
2010	الجزائر	Mr. Amine-Makhlouf Laoui 02، طريق السحاولة، الدرارية. http://www.tattwir.com	TATTWIR
2017	وهران	Mr. Mohamed-Mahdi Boumediane 12، شارع بلحسين رشيد. http://www.creativ-dz.com	CREATIV WEB,Sarl
2012	وهران	Mr. Zaki Soufi مركز الأعمال العقيد لطفى. http://www.win-advents.com	WIN ADVENTS
2008	وهران	Mr. Nabil Medjebeur 406، المركز التجاري الأتيق ساحة هوشي.	Why Not Agency

		http://www.whynotagency.net	
2004	وهران	Mr. Issam Bekhti 09، شارع انكرمان ساحة هوشي. http://www.webdispo.com	WEBDISPO,Sarl
2017	قسنطينة	Mr. Riadh Rouagha (DG) حي الكاليتوس رقم 72، عين الباي. http://www.easydev-dz.com	EASYDEV
2016	قسنطينة	Mr. Afif Benmati حي زياتي، برج 12، علي منجلي. http://www.flatcom.dz	FLATCOM,EURL
2014	قسنطينة	Mr. Mohamed-Seifedinne Salhi 06، حي 269 المدينة الجديدة علي منجلي. http://www.tenders-dz.com	ECO COM PUB & INFO,Sarl
2009	قسنطينة	Mrs. Soumeya Bouarroudj منطقة الفج رقم 369 عين الباي. http://www.nazhamane.com	NAZHAMANE Media
2013	تيزي وزو	Mr. Amine Rouchiche شارع كريم بلقاسم ، إقامة ازم الطابق الاول رقم 1. http://www.1venteam.com	INVENTEAM,Sarl
2011	تيزي وزو	Mr. Juba Si-Foudil 10، مبنى ستيتي ، شارع الإخوة بقاز المدينة الجديدة، (البرج). http://www.widole.com	WIDOLE
2015	برج بوعريبرج	شارع ورقم 02، حي 5 جويلية. http://www.afnan.pub	AFNAN El Bordj,Sarl
2000	بومرداس	Mr. Abdelwahab Gaoua الطريق الوطني رقم 24 إقامة بادي. http://www.dypix.com	DYPIX,Sarl
2015	تلمسان	Mr. Abdelssamed Hassain 7، شارع خالد عبد القادر. http://www.protech-webmaster.com	PROTECH Webmaster & Communication
2009	تبيازة	Mr. Adlene Menai (Dir.) 26، شارع امحمد رويزي، شرشال. http://www.emotion-studio.net	EMOTION STUDIO
2015	سطيف	Mr. Mohamed-Lamine Malek حي يحيياوي جزء لعرارسة رقم 07 http://creativeworld-dz.com	CREATIVE WORLD
2013	عناينة	Mr. Rachid Maou 58، شارع إميسو تشي جيفارا. http://www.khidmatech.com	KHIDMA TECH

ملحق ج: خطوات إعداد استراتيجية
مؤسسة الأعمال الرقمية

