

تكتيكات التسويق الإلكتروني كمقاربة لبناء ملاءمة إستراتيجية متكاملة في منظمات الأعمال الخدمية: تصور مقترح  
E-marketing tactics as an approach to building integrated strategic fit in service business organizations: A proposed vision

سفيان خلوفي\*

<sup>1</sup>المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة (الجزائر) kheloufi.s@centre-univ-mila.dz

تاريخ الاستلام:(Received) 2024/08/29: تاريخ المراجعة (Revised) 2024/09/05: تاريخ القبول (Accepted) 2025/01/29:

**ملخص:**

يهدف هذا البحث إلى إبراز تكتيكات التسويق الإلكتروني كمقاربة مفاهيمية حديثة لبناء ملاءمة إستراتيجية متكاملة في منظمات الأعمال الخدمية، من خلال التعرف على الإدارة الإستراتيجية، إستراتيجية التسويق، الملاءمة الإستراتيجية، تكتيكات التسويق الإلكتروني الخدمي. وكذا، إبراز مقاربة تكتيكات التسويق الإلكتروني الخدمي ودورها في بناء ملاءمة إستراتيجية في منظمات الأعمال من خلال تقديم مقترح علمي وعملي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن تكتيكات التسويق الإلكتروني تساهم بشكل فعال في تعزيز تفاعل العملاء وزيادة المبيعات من خلال تخصيص العروض والاتصالات المباشرة، كما أن الابتكار التكنولوجي يلعب دوراً حيوياً في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات من خلال استراتيجيات كالتنوع والتجديد التكنولوجي. بالإضافة إلى ذلك، تبرز أهمية ملاءمة الاستراتيجيات التسويقية مع التحولات السوقية لضمان الاستدامة والنمو المستمر. لذا اقترحنا ضمن توصيات الدراسة إلى ضرورة تطوير وتكييف تكتيكات التسويق الإلكتروني باستمرار لتواكب التطورات التكنولوجية والسوقية، وتعزيز الابتكار التكنولوجي في استراتيجيات التسويق الخدمي لزيادة الكفاءة والتنافسية. كما تشدد على أهمية توفير التدريب المستمر للعاملين في مجال التسويق الإلكتروني لضمان فعالية الاستراتيجيات المعتمدة.

الكلمات المفتاح: تكتيكات؛ تسويق؛ إلكتروني؛ ملاءمة؛ إستراتيجية.

تصنيف JEL : L25 ; M31 ; L86 ; L2.

**Summary:**

This research aims to highlight electronic marketing tactics as a modern conceptual approach to building comprehensive strategic alignment in service-oriented business organizations. The study examines strategic management, marketing strategy, strategic alignment, and service-oriented electronic marketing tactics. Additionally, it emphasizes the role of these tactics in achieving strategic alignment within organizations through a scientific and practical proposal. The study's key findings indicate that electronic marketing tactics significantly enhance customer engagement and increase sales by personalizing offerings and direct communication. Furthermore, technological innovation plays a crucial role in improving organizational competitiveness through strategies such as diversification and technological renewal. Moreover, aligning marketing strategies with market shifts is essential for ensuring sustainability and continuous growth. Based on these findings, the study recommends the continuous development and adaptation of electronic marketing tactics to keep pace with technological and market advancements, and the enhancement of technological innovation in service marketing strategies to improve efficiency and competitiveness. The study also underscores the importance of providing ongoing training for employees in electronic marketing to ensure the effectiveness of the adopted strategies.

**Keywords:** Tactics; Marketing; Electronic; Adaptation; Strategy.

**Jel Classification Codes :** L25; M31; L86; L2.

\* Corresponding author, e-mail: [kheloufi.s@centre-univ-mila.dz](mailto:kheloufi.s@centre-univ-mila.dz)

## I- تمهيد

مع تزايد التحول نحو الاقتصاد الرقمي وتطور التكنولوجيا بشكل مستمر، يواجه العديد من قطاعات الأعمال الخدمية تحديات ملحوظة في تطوير استراتيجياتها التسويقية لمواكبة التغيرات السريعة في سوق العمل ومتطلبات العملاء المتجددة. يتعين على هذه القطاعات تحديد الطريقة المثلى لتطبيق تكتيكات التسويق الإلكتروني كجزء أساسي من استراتيجياتها الشاملة.

يمنح التحول نحو التسويق الإلكتروني المنظمات فرصة للوصول إلى جمهور أوسع وتعزيز التفاعل مع منتجاتها وخدماتها، فضلاً عن تحسين تجربة العملاء بشكل عام. إلا أن النجاح في هذا المجال لا يأتي من خلال تبني التقنيات الجديدة فحسب، بل يتطلب أيضاً بناء إستراتيجية متكاملة تعتمد على هذه التكتيكات الإلكترونية.

يعتبر دمج تكتيكات التسويق الإلكتروني ضمن إطار استراتيجي شامل من القضايا البارزة التي تواجه قطاع الأعمال الخدمية. تتضمن هذه القضية عدة تساؤلات رئيسية حول كيفية تحقيق التوازن بين الأساليب التقليدية والحديثة لضمان استقرار واستمرارية النشاطات التسويقية.

وبالتالي، تصبح مسألة البحث عن كيفية تكامل تكتيكات التسويق الإلكتروني ضمن استراتيجيات متكاملة أمراً ضرورياً، حيث تشكل هذه التساؤلات محور اهتمام المنظمات والمحللين على حد سواء. إن تحديد أفضل الممارسات لتحقيق هذا التوازن والنجاح في السوق التنافسية يمثل تحدياً كبيراً يتطلب دراسة مستفيضة وتحليل دقيق.

1-1- مشكلة الدراسة: تواجه منظمات الأعمال الخدمية تحديات متعددة في بناء استراتيجياتها التسويقية. خاصة مع التطور المتسارع في التكنولوجيا وتغيرات سلوك المستهلكين. لذا يتعين على هذه المنظمات البحث عن سبل جديدة لتقديم قيمة مضافة لزيائنها والابتكار في طرق التسويق للتكيف مع متطلبات العصر الرقمي. ومع ذلك، تظل الإستراتيجية المتكاملة مطلوبة لضمان تكامل تلك التكتيكات في إطار متجانس يعكس رؤية واضحة وأهداف محددة. وعليه، يعد استكشاف كيف يمكن لتكتيكات التسويق الإلكتروني أن تتناغم وتتضافر مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمات الخدمية ككل، وكيف يمكن تحقيق التوازن بين الابتكار والتماسك الاستراتيجي، تحدياً يستدعي دراسة متأنية وتحليل عميق للظروف الخاصة بكل منظمة وقطاع خدمتها. لذا تمثلت مشكلة الدراسة في: كيف يمكن لتكتيكات التسويق الإلكتروني أن تكون مقاربة حديثة لبناء ملاءمة إستراتيجية متكاملة في منظمات الأعمال الخدمية؟ وللإجابة على التساؤل الرئيسي، وبغيت تبسيطه تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بكل من: الإدارة الإستراتيجية، إستراتيجية التسويق، الملاءمة الإستراتيجية، تكتيكات التسويق الإلكتروني؟  
- فيما تتمثل تكتيكات التسويق الإلكتروني؟

- ما هو دور تكتيكات التسويق الإلكتروني في بناء ملاءمة إستراتيجية في منظمات الأعمال الخدمية؟  
- ما أهم الاقتراحات التي يمكن تقديمها لمنظمات الأعمال بصفة عامة والخدمية على وجه الخصوص، والتي من شأنها بناء ملاءمة إستراتيجية متكاملة في المنظمة، من خلال التحرك وفق تكتيكات تسويقية إلكترونية نموذجية، ولمواصلة رحلتها نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية في ظل الاقتصاد الرقمي المعاصر وتحدياته؟

2- أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة من كونها تناول مقاربة حديثة مهمة وجوهرية في سياق الاقتصاد الرقمي المعاصر، حيث تقف تكتيكات التسويق الإلكتروني كوسيلة فعالة للوصول إلى جمهور واسع ومتنوع من العملاء بتكلفة أقل، بالإضافة إلى تحسين تجربة العملاء وزيادة تنافسية المنظمات من خلال الابتكار والتجديد في استخدام التكنولوجيا الحديثة في عمليات التسويق ما يساهم في تحقيق ملاءمة إستراتيجية في البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال بصفة عامة والخدمية على وجه الخصوص.

- 3- أهداف الدراسة: تكمن أهداف هذه الدراسة في الإجابة عن إشكالية الدراسة بالدرجة الأولى، كما تهدف إلى:  
- تقديم الأساس النظري لكل من الإدارة الإستراتيجية، إستراتيجية التسويق، الملاءمة الإستراتيجية، تكتيكات التسويق الإلكتروني الخدمي؛  
- الوقوف عند كل تكتيك من تكتيكات التسويق الإلكتروني الخدمي؛  
- محاولة إبراز مقاربة تكتيكات التسويق الإلكتروني الخدمي ودورها في بناء ملاءمة إستراتيجية في منظمات الأعمال من خلال تقديم مقترح علمي وعملي في نفس الوقت؛  
- إمكانية التوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن من خلالها حث منظمات الأعمال الخدمية على بناء ملاءمة إستراتيجيه متكاملة، من خلال تبني تكتيكات التسويق الإلكتروني الخدمي لتحقيق أهدافها الإستراتيجية بصفة عامة والتسويقية على وجه الخصوص؛
- 4- منهجية الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استقراء العديد من الدراسات والتقارير ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتبويب وتحليل المعلومات والمعطيات الواردة فيها لاستخلاص أهم الاستنتاجات.

## II - إستراتيجية التسويق ضمن الإدارة الإستراتيجية

تناول هذه النقطة، إستراتيجية التسويق ضمن الإدارة الإستراتيجية، مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها في توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد، مع التركيز على مستويات الإدارة الإستراتيجية المختلفة وكيفية توظيف استراتيجيات التسويق لدعم هذه الأهداف، بما في ذلك تحديد دور ووظيفة التسويق داخل المنظمة وضمان تناغمها مع الرؤية العامة والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

1.1 مفهوم الإدارة الإستراتيجية: الإستراتيجية هي كلمة ذات أصل عسكري، تعني فن قيادة الجيوش "فن وعلم استخدام القوات المسلحة لتأمين أهداف السياسة الوطنية من خلال استخدام الموارد العسكرية بشكل فعال" (Antulio & Echevarria, 2017). انتقلت الكلمة إلى إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية في الخمسينيات من القرن العشرين. حيث، من خلال دمج التفكير الاستراتيجي وأساليب اتخاذ القرار في علم الإدارة، يمكن للمنظمات أن تنتقل بشكل استباقي مع التغيرات البيئية. وتعزز التخطيط الاستراتيجي، وتضع نفسها في مكانة للحصول على ميزة تنافسية مع تجنب السلوكيات التفاعلية والدفاعية. (Welch & Smith, 2023, p. 284). ومنذ ذلك ظهرت تعريفات متعددة للإستراتيجية كل تعريف يختلف عن الآخر بحسب توجهات ومجالات الباحثين والمفكرين. ومن أبرز هذه التعريفات نجد تعريف "هنري مينتزبرغ" (1987) الذي عرفها الإستراتيجية على أنها مركب من خمس (05) عناصر تدعي (5ps) وتتمثل في (Mintzberg, 1987, p. 11):

الخطة (plan): سلسلة الأعمال المتجانسة والموجهة نحو تحقيق هدف ما.  
الوضعية - موضع أو الموقع (position): الموقع المرغوب في تحقيق داخل محيط.  
الأفق - إنطباع أو المنظور (perspective): منظور يتعلق بالقيم والثقافة والمعتقدات المشتركة داخل المنظمة.  
النموذج - نمط (pattern): النوايا اتجاه المنافسين التي تتولد عنها إستراتيجيات تحدد سلوك المنظمة.  
الهيئة - المناورة (plot): التوجه الذي تتبناه المنظمة للتفوق على المنافسين، غالبًا ما يكون رد فعل وقد يتضمن الخداع أو المفاجأة.  
تحدد هذه العناصر الخمسة بشكل جماعي وتشكل فهمًا شاملاً لإستراتيجية العمل، مع التركيز على أن الإستراتيجية لا تتعلق فقط بالتخطيط للمستقبل ولكن أيضًا بالتعامل مع المنافسة، والتعلم من الإجراءات السابقة، والاستجابة للبيئة، واعتماد منظور فريد من نوعه (Patty, 2023).

حيث، في بداية ممارسة الإستراتيجية خلال الفترة من الخمسينيات وحتى السبعينات من القرن العشرين كانت الفكرة من الإستراتيجية هو وضع خطة إستراتيجية من خلال نماذج كمية ونظرية والعمل على تنفيذها (تخطيط مالي أولي - الموازنات، التخطيط المستند على التنبؤ، التخطيط ذو التوجه الخارجي). إلا أنها لم تحقق المرغوب في الواقع وظهرت انحرافات وفروق كثيرة (بين الوضعية المرغوب فيها والوضعية المتجه نحوها - الفجوة الإستراتيجية). حيث كان الخلل في تنفيذ هذه الخطط، ولم يعد هذا التصور كافي، لذا جاءت الإدارة الإستراتيجية كبديل أشمل للتخطيط الإستراتيجي.

وفي نفس السياق، تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها: عملية شاملة تتضمن التحليل البيئي من قبل كبار المديرين لصياغة الاستراتيجيات وتنفيذ الخطط والتحكم في النتائج. تتجاوز الإدارة الإستراتيجية الإستراتيجية نفسها وتشمل الأنشطة المستمرة مثل التحليل الاستراتيجي وإنشاء الإستراتيجية والتنفيذ والمراقبة. فهو ينظم الموارد بشكل منهجي بما يتماشى مع رؤية المنظمة ورسالتها وإستراتيجيتها في جميع أنحاء المنظمة بأكملها. الإدارة الإستراتيجية لا تتنبأ بالمستقبل بل تقوم بإعداد المنظمة له من خلال معرفة الخطوات الدقيقة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية. في البداية كانت الإدارة الإستراتيجية جزءًا من التخطيط الاستراتيجي، وتطورت لتصبح أداة أساسية، توحد كل من التخطيط والإدارة في نفس العملية. إنه مجال حاسم للإدارة يوجه الإجراءات عبر المنظمة، مع التركيز على خلق واستدامة المزايا التنافسية واستكشاف الفرص مع تقليل التهديدات من البيئة. (Athapaththu, 2016, p. 124)

وبعبارة أخرى الإستراتيجية هي قرارات وأفعال ومهام مستويات الإدارة الإستراتيجية (الإدارة العليا، إدارة وحدات الأعمال - مجال نشاط-، إدارة وظيفية) التي تهدف إلى تثبيت المنظمة في مسارات تطورها المستقبلي وتزويدها بالوسائل التنظيمية اللازمة لخلق أفضلية تنافسية دائمة (ميزة تنافسية دائمة - قدرة تنافسية). وتشمل الإدارة الإستراتيجية على أربع (04) عمليات رئيسية هي (Kittlaus & Fricker, 2017, p. 218):

1. التحليل الإستراتيجي: يتم فيه:

- تحليل فرص وتهديدات البيئة (تحليل البيئة الخارجية).
- تحليل جوانب القوة والضعف في المنظمة (تحليل البيئة الداخلية).
- تحليل موقف أصحاب المصلحة.

2. الاختيار الإستراتيجي: يتم فيه:

- معرفة البدائل.
- تقييم البدائل.
- اختيار البديل المناسب.

3. التنفيذ الاستراتيجي: يتم فيه:

- الهيكل التنظيمية.
- كيفية توزيع الموارد.
- إدارة التغيير.

4. الرقابة الإستراتيجية: يتم فيه:

- المؤشرات والمرجعيات الموضوعية.
- نظم الرقابة.

وعليه، يمكن القول أن عمليات الإدارة الإستراتيجية تضمن عملية شاملة داخل المنظمة تهدف إلى تحديد إستراتيجية المنظمة وتخطيطها والاتفاق عليها - اختيارها وتنفيذها وتقييمها - الرقابة، وهي مسؤولية تقع عادة على عاتق الإدارة التنفيذية، التي قد تفوض الأعمال التحضيرية إلى وظائف الموظفين.

2. مستويات الإدارة الإستراتيجية: تشمل هذه المستويات من الإدارة الإستراتيجية نطاقات ومسؤوليات مختلفة داخل المنظمة، ويلعب كل منها دورًا حاسمًا في تشكيل الاتجاه الاستراتيجي والموقع التنافسي للمنظمة. وتشمل الإدارة الإستراتيجية في المنظمة على ثلاث (03) مستويات هي (Fisher, John Ei, & Rene M, 2020) (Gopesh & John V, 2017) (Adam & Swamidass, 1989):

1. الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل - إستراتيجية المنظمة ككل (الإدارة العليا): يركز هذا المستوى من الإستراتيجية على اختيار مجالات العمل التي يجب على المنظمة التنافس فيها وتطوير استراتيجيات للتفوق في تلك المجالات، وهي الأساس تنطوي على قرارات تتعلق بالاتجاه العام ونطاق المنظمة. وتتمثل الخيارات الإستراتيجية لهذا المستوى في أربع (04) استراتيجيات هي:

- إستراتيجية النمو والتوسع.



3.11 إستراتيجية وظيفة التسويق في منظمات الأعمال: تشير إستراتيجية التسويق في منظمات الأعمال إلى الخطة طويلة المدى للمنظمة التي تحدد أهدافها التسويقية والإجراءات التي ستستخدمها لتحقيق هذه الأهداف، وهي تشمل المزيج التسويقي بأكمله، بما في ذلك المنتج والسعر والاتصال والمكان (التوزيع)، وهو مصمم لتلبية احتياجات السوق المستهدفة مع تحقيق أهداف العمل العامة للمنظمة أيضاً (Varadarajan & Jayachandran, 1999). ويجب أن تتماشى إستراتيجية التسويق مع مهمة المنظمة ورؤيتها وقيمتها، ويجب أن تستند إلى فهم شامل للسوق والمنافسة ونقاط القوة والضعف الفريدة للمنظمة (Same & Larimo, 2012, p. 481).

وتتميز استراتيجيات التسويق الفعالة بالمرونة والقابلية للتكيف، مما يسمح للمنظمات بالاستجابة للتغيرات في السوق وتعديل تكتيكاتها حسب الحاجة. وللإستراتيجية التسويقية أهمية كبيرة في نجاح عملية التسويق، حيث يجب أن تتبع المنظمة إستراتيجية ناجحة تتيح لها الفرصة لكي تحقق النجاح في السوق.

وفي هذا الصدد، تبرز مصفوفة أنسوف "Ansoff" 1965 (مصفوفة النمو "السوق/ المنتج") كنموذج وأداة تستخدم للتخطيط الاستراتيجي في التسويق، وضعها العالم الروسي "هاري إيجور أنسوف" (Harry Igor Ansoff). حيث توفر هذه المصفوفة ربطاً بين إستراتيجيات التسويق الخاصة بالمنظمة والتوجه الاستراتيجي العام لها- ملاءمة إستراتيجية- (الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجيات وحدات الأعمال)، بهدف تحقيق النمو المستقبلي. من خلال اكتشاف الفرصة المتاحة في السوق من أجل تسريع نمو أعمال المنظمة وزيادة مبيعاتها. (Oxford Reference Search Results، 2011) وتقدم مصفوفة أنسوف "Ansoff" أربعة (04) اختيارات إستراتيجية (خيارات إستراتيجية) لتسويق، هي:

1. إستراتيجية اختراق الأسواق (Market Penetration): تعني هذه الإستراتيجية الحصول على حصة أكبر في الأسواق من خلال الترويج لتبيع المزيد من المنتجات الحالية لقاعدة عملائك الحاليين (الأسواق الحالية). من خلال العروض والخصومات وغيرها.
  2. إستراتيجية تطوير السوق -التوسع السوقي (Market Development): تعتمد هذه الإستراتيجية على دخول أسواق جديدة لبيع منتجاتها الحالية.
  3. إستراتيجية تطوير المنتج (Product Development): تتضمن هذه الإستراتيجية تطوير المنظمة منتجاتها (منتجات جديدة). لبيعها في نفس السوق (سوق حالي)، من أجل الحفاظ على حصتها السوقية أو زيادتها.
  4. إستراتيجية التنوع -التنوع الشامل (Diversification): إستراتيجية التنوع فهي تختلف قليلاً حيث تعتمد على تطوير منتجات جديدة لأسواق جديدة وبيعها لزبائن جدد. وكذلك زيادة مبيعات مع قاعدة عملائها الحاليين والاستحواذ.
- ويمكن للمنظمة الاعتماد على أكثر من إستراتيجية من هذه الخيارات في نفس الوقت بحسب وضعية المنظمة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (02): مصفوفة أنسوف "Ansoff" - مصفوفة النمو (المنتج/ السوق)

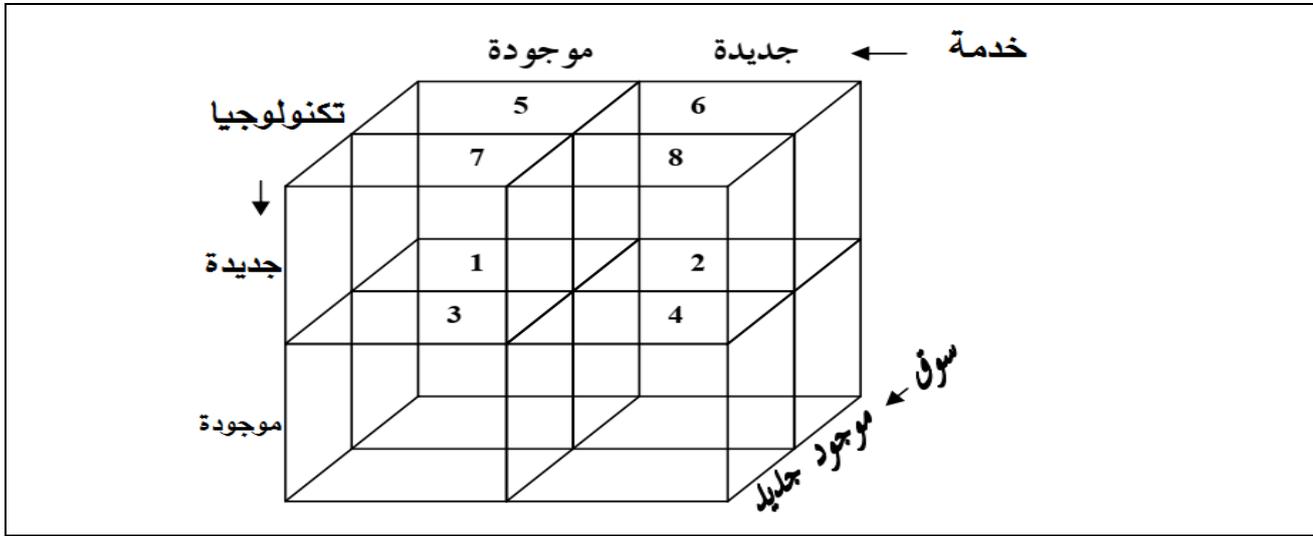


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: (Sagar, 2023)، (Peterdy, 2024) (Oxford Reference Search Results) (2011)

علاوة على ذلك، أصبح التحول نحو التسويق الإلكتروني نقطة محورية، تمتد إلى ما هو أبعد من المفهوم التقليدي للتسويق لإعادة تشكيل الجوانب المختلفة للممارسات التسويقية، بما في ذلك دعم نماذج الأعمال الجديدة والعروض التي تم تغييرها بشكل أساسي من خلال الابتكارات الرقمية. تؤكد هذه الأفكار على المشهد المتطور لاستراتيجيات التسويق داخل منظمات الأعمال، مع التركيز على أهمية التكيف مع التحولات الرقمية وإدارة الصراعات بشكل فعال لتحقيق النجاح.

ولعل، من أبرز نماذج التخطيط الإستراتيجية التي حددت الإستراتيجيات الممكنة (الخيارات الإستراتيجية) في هذه الحالة نجد نموذج ثلاثي الأبعاد، والذي يعتبر تطوير لمصفوفة التخطيط الإستراتيجي التسويقي لـ "أنسوف" (ANSOFF) "مصفوفة النمو" والتي تضم بعدين 2D (المنتج/السوق) (Neubert, 2013, p. 32). حيث، أضف لها بعد ثالث متعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصال (وجود تكنولوجيا-كحتمية- الإبداع التكنولوجي-تكنولوجيا جديدة-) لتصبح نموذج ثلاثي الأبعاد 3D يشمل (المنتج/ السوق/ التكنولوجيا) والذي يفرز ثمانية (08) استراتيجيات رئيسية (Luenendonk, 2019). وتجدر الإشارة هنا، إلى أن هذه الاستراتيجيات لا تختلف في حالة السلع عن الخدمات إلا في خصائص وفوائد كل منهما، لذا سنركز هنا على الخدمات. ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل (03): مصفوفة ثلاثية الأبعاد (الخدمة/ السوق/ التكنولوجيا) -مصفوفة النمو التكنولوجي-



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: (Luenendonk, 2019)، (بختي، 2005، صفحة 95)

يتكون الشكل أعلاه من ثمانية مكعبات جزئية تمثل المكعبات الأربعة في القاعدة 1,2,3,4 المصفوفة التقليدية للتحليل الإستراتيجي لـ (ANSOFF) مع التكنولوجيا الموجودة (تكنولوجيا موجودة)، بينما تمثل المكعبات الأربعة المتبقية في القمة 5,6,7,8 الإستراتيجيات المعتمدة على التكنولوجيا الجديدة (الإبداع التكنولوجي) وتعتبر هذه المكعبات امتداد للمصفوفة التقليدية للنمو وكل منها تمثل إستراتيجية معينة؛ ويمكن توضيح هذه الاستراتيجيات من خلال ما يلي (بختي، 2002، الصفحات 54-55)، (خنوس، 2019، الصفحات 103-107):

1. إستراتيجية الاختراق (اللامبالاة): تنتج حالة اللامبالاة عندما لا يؤثر الإبداع التكنولوجي في السوق (تكنولوجيا موجودة) ولا يؤثر أيضا في أنشطة المنظمة وكأن التجديد التكنولوجي لم يظهر أصلا ولذلك تعتبر هذه الإستراتيجية نقطة البداية للمنظمات؛ تمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالمكعب رقم 01. بحيث تكون فيها:

- خدمات موجودة.
- سوق موجود.
- تكنولوجيا (إبداع تكنولوجي) موجود.

2. إستراتيجية التكيف (تنمية الخدمات): تنتج هذه الإستراتيجية عندما تجبر المنظمة على الاتجاه نحو تنمية الخدمات و/أو نحو نشاط جديد و/أو نحو خدمة جديد، لأن احتياجات السوق تأثرت بالإبداع التكنولوجي الموجود، تمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالمكعب رقم 02. بحيث تكون فيها:

▪ خدمات جديدة.

▪ سوق موجود.

▪ تكنولوجيا (إبداع تكنولوجي) موجود.

3. إستراتيجية تنمية السوق (تطوير السوق): إستراتيجية تنمية السوق نحصل عليها عندما توسع المنظمة سوق تصريف الخدمات لتعظيم أرباحها ورفع حصتها وذلك بالبحث عن سوق جديد بنفس المنطقة الجغرافية أو خارجها عن طريق التصدير؛ تمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي، تمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالمكعب رقم 03. بحيث تكون فيها:

▪ خدمات موجودة.

▪ سوق جديد.

▪ تكنولوجيا (إبداع تكنولوجي) موجود.

4. إستراتيجية التنوع (التنوع في الخدمات): تظهر إستراتيجية التنوع في الخدمات عند شروع المنظمة في طرح الخدمات و/أو خدمات جديدة بسوق جديد يستخدم التكنولوجيا الموجودة، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالمكعب رقم 04. بحيث تكون فيها:

▪ خدمات جديدة.

▪ سوق جديد.

▪ تكنولوجيا (إبداع تكنولوجي) موجود.

5. الإستراتيجية الأمثلية: تسعى هذه الإستراتيجية إلى دفع المنظمة إلى استغلال الإبداع التكنولوجي في ظل السوق الموجود من أجل تصريف خدمات بصفة مثلى. وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالمكعب رقم 05. بحيث تكون فيها:

▪ خدمات موجودة.

▪ سوق موجود.

▪ تكنولوجيا (إبداع تكنولوجي) جديدة.

وتمثل الإستراتيجية الأمثلية الخيار الاستراتيجي الأنسب بالنسبة للمنظمات ذات القدرات المالية والإنتاجية المحدودة، لأنه وعند تطبيقها يظهر أثرها على التسويق الإلكتروني في هذه المنظمات من خلال أنها تؤدي إلى سرعة تصريف الخدمات الموجودة في السوق الحالي، وذلك من خلال توفير خدمات مدعمة أهمها سهولة التسوق، سهولة توفير وسائل دفع وبرامج حماية وأمان، الحصول على المعلومات، توفير الوقت والمسافات، وبالتالي تؤدي هذه العناصر إلى زيادة فعالية التسويق الإلكتروني في هذه المنظمات، من خلال رفع رضا المجتمع الافتراضي وزيادة ثقته في المنظمة وبالتالي زيادة الأرباح وحجم المبيعات.

6. إستراتيجية التغيير: تنتج هذه الإستراتيجية عن طرح خدمة جديدة في ظل السوق الموجود (القائم) نتيجة ظهور الإبداع التكنولوجي، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالمكعب رقم 06. بحيث تكون فيها:

▪ خدمات جديدة.

▪ سوق موجود.

▪ تكنولوجيا (إبداع تكنولوجي) جديدة.

وتكون إستراتيجية التغيير خيارًا استراتيجيًا مناسبًا في المنظمة الخدمية التي تقدم خدمات ذات حساسية كبيرة للتغيير التكنولوجي.

حيث، يظهر أثرها عند تطبيقها في المنظمات الخدمية على التسويق الإلكتروني من خلال أنها تؤدي إلى:

- تقديم خدمات متجددة تتلاءم مع جميع أذواق المستهلكين الافتراضيين وبالتالي خلق قيمة للمستهلك.

- التجديد المستمر في الخدمات المرافقة (الداعمة) للخدمة الجوهرية ما تعلق بتجديد وسائل الحماية والأمن، تجديد الواجهة، سرعة فائقة في التحميل، جعل السعر أكثر جاذبية، وبالتالي تؤدي هذه الإستراتيجية إلى زيادة رضا العميل عن الخدمات المقدمة للعملاء

الافتراضيين، وتعزيز ثقة العميل خاصة في صورة وسمعة المنظمة، زيادة العوائد وحجم المبيعات، توطيد العلاقات الاتصالية بالعملاء والتجديد المستمر في الموقع بجعله جذابا.

7. إستراتيجية التوسيع: في هذه الإستراتيجية تستغل المنظمة التكنولوجيا الجديد لتوسع من توزيع الخدمات الموجودة في أسواق جديدة. حيث، إتباع هذه الإستراتيجية يتطلب من المنظمة تفعيل الموقع الإلكتروني (موقع الويب)، الذي يوفر لها فرص الوصول إلى الأسواق العالمية ومواقع التواصل الإلكترونية الأخرى (مواقع التواصل الاجتماعي وغيرها) وتفتح أمامها أسواقاً جديدة عالمية ل طرح منتجاتها الحالية، لكن قد يجعل هذا الخيار المنظمة غير قادرة على تلبية كل طلبات السوق لأسباب كثيرة، مثل عدم امتلاك القدرات الإنتاجية الكافية، أو عدم امتلاك وسائل تسهيلات الشراء والشحن إضافة إلى بعض الحواجز القانونية والضريبة وغيرها، كما قد يؤدي هذا الخيار إلى تعزيز ظاهرة "عدم الوساطة" أي استغناء المنظمة والعميل عن الوسطاء، إما لغرض تقليل الكلفة و/أو لعدم الحاجة إليهم في الكثير من عمليات التبادل التجاري الافتراضي. وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالمكعب رقم 07. بحيث تكون فيما:

- خدمات موجودة.
- سوق جديد.
- تكنولوجيا (إبداع تكنولوجي) جديدة.

وتكون إستراتيجية التوسع خياراً استراتيجياً مناسباً للمنظمات، التي تقدم خدمات نمطية تتلاءم مع جميع الثقافات وعادات وتقاليد جميع المستهلكين الافتراضيين وذات القدرات المالية والإنتاجية الكبيرة، حتى تكفي بكل متطلبات السوق العالمية. حيث، يظهر أثرها عند تطبيقها في المنظمات الخدمية على التسويق الإلكتروني من خلال أنها تؤدي إلى:

- سهولة اختراق ودخول أسواق عالمية جديدة.
- توفير الوقت والمسافات للعملاء الافتراضيين في جميع أنحاء العالم، للوصول على الخدمة الإلكترونية.
- سهولة الدفع بتوفير وسائل دفع وحماية وأمان.

وبالتالي يظهر أثرها خاصة في زيادة عدد العملاء الافتراضيين المتعاملين وتعزيز علاقاتهم، وبالتالي رفع رضا العملاء وزيادة ثقتهم في الخدمات الإلكترونية المقدمة من المنظمة.

8. إستراتيجية التجديد: تنتج إستراتيجية التجديد عند استغلال التكنولوجيا الجديدة في تنمية خدمات جديدة من أجل التوسع في الأسواق أو الاستيلاء على السوق جديد، ويتم تبني هذا الخيار بعد أن تكون المنظمة قد تمكنت من تهيئة الوسائل والتسهيلات، التي تجعلها قادرة على تطوير وتقديم خدمات جديدة في أسواق جديدة. وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالمكعب رقم 08. بحيث تكون فيما:

- خدمات جديدة.
- سوق جديد.
- تكنولوجيا (إبداع تكنولوجي) جديدة.

وتمثل هذه الإستراتيجية خيار استراتيجي مناسب للمنظمات التي تهتم بتقديم خدمات متنوعة ومتعددة، تتلاءم مع جميع أذواق العملاء الافتراضيين في جميع أنحاء العالم أي وفق عادات وتقاليد وثقافات متعددة ومتنوعة، وهذا ما يتطلب امتلاك قدرات مالية وإنتاجية عالية بالإضافة لكفاءات وموارد داخلية إستراتيجية متميزة. حيث، يظهر أثرها عند تطبيقها في المنظمات الخدمية على التسويق الإلكتروني من خلال أنها تؤدي إلى:

- خلق قيمة للعملاء تتمثل في تقديم خدمات متميزة تتلاءم مع أذواقه ومتجددة وفقاً لها.
- تقديم خدمات متجددة تتلاءم مع جميع الثقافات والعادات والتقاليد المختلفة في الأسواق العالمية.
- تعزيز برامج الحماية والأمان لحماية خصوصيات العملاء ولحماية أمواله.
- التجديد المستمر لجذب عملاء أكثر.
- تخفيض التكاليف بإلغاء الوسطاء الافتراضيين.

وعليه، إستراتيجية التجديد محاطة بالمخاطرة، لذا يستحسن التقليل من المخاطرة بتقديم خدمات جديدة قريبة أو شبيهها بالخدمات الموجود بالمنظمة.

إذن، مصفوفة النمو التكنولوجي ثلاثية الأبعاد تمكن المنظمة الخدمية من تحديد وضعيتها في السوق التي تنشط به وتمكنها أيضاً، من اختيار الإستراتيجية الملائمة لتنمية وتطوير الخدمات وفي نفس الوقت تمكن القائمين على إدارة المنظمة من معرفة الفرص المتاحة لديها (كالتوسع في السوق باستغلال التكنولوجيا) والمخاطر المحتملة الوقوع –التهديدات- (كتقليل حصة المنظمة في السوق). وقد بينت عدة دراسات أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعد أفضل وسيلة لتنمية الأنشطة التجارية. حيث من المتوقع أن يستمر تأثيرها على قطاعات السوق في النمو في المستقبل. ومع ظهور تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي والواقع المعزز والافتراضي، سيؤدي التسويق الإلكتروني حتماً إلى ظهور فرصاً جديدة للمنظمات لتوسيع خدماتها على وجه الخصوص وإنشاء قطاعات سوق جديدة.

### III- تكتيكات التسويق الإلكتروني الخدمي

المحور الثاني، يتعلق بتكتيكات التسويق الإلكتروني الخدمي، يستكشف تطور مفهوم التسويق الإلكتروني في سياق الخدمات، ويناقش أيضاً قضية سقوط المزيج التسويقي التقليدي ونشوء مفهوم تكتيكات التسويق الإلكتروني كتوجه حديث وفعالة لتحقيق أهداف التسويق الخدمي. كما يقدم المحور الثالث استعراضاً لتكتيكات التسويق الإلكتروني الخدمي المختلفة، مع التركيز على كيفية تطبيق هذه التكتيكات وتحقيق أهداف العمل الخدمي بشكل فعال ومبتكر.

1. مفهوم التسويق الإلكتروني الخدمي: يُعرف التسويق الإلكتروني باسم التسويق عبر الإنترنت أو التسويق الرقمي أو التسويق عبر الويب. وهو يشير إلى التسويق الذي يتم عبر تكنولوجيات المعلومات والاتصال. والتسويق الإلكتروني مكمل للتسويق التقليدي وليس بديلاً عنه. (Viglia, 2014, p. 1) ويصاحب مفهوم التسويق الإلكتروني مفهوم السوق الإلكترونية وهي السوق (اللامكان) التي أوجدتها تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، والتي تربط بين الكثير من العملاء والبائعين على شبكة الاتصال (Alt, 2018, p. 124). أما التسويق الإلكتروني فهو مجموعة الجهود التي يبذلها الزبون عبر شبكات الاتصال للبحث عن منتجات معينة، والمفاضلة والاختيار بين المنتجات المعروضة للبيع في المتاجر الإلكترونية وصفحات المؤسسات المختلفة المنتشرة في فضاء الإنترنت (السوق الإلكتروني)، واتخاذ قرار الشراء، وإتمام عملية الشراء والدفع الإلكتروني (Mohammed Al-Hattami, 2021).

في حين يمكن تعريف التسويق الإلكتروني للخدمات على أنه: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية تخطيط وتنفيذ وتصميم الخدمات وترويجها وتسعيرها لجمهور مستهدف. لتسهيل التبادلات وتلبية متطلبات ورغبات وتوقعات العملاء (Wang, Mancini, Liz, & Fu-Sheng, 2021). ويتميز التسويق الإلكتروني للخدمات بمجموعة من الخصائص، ويمكن ذكرها فيما يلي (Taherdoost, Sahibuddin, & Jalaliyoon, 2014, p. 205):

- الطبيعة غير الملموسة: الخدمات هي تجارب وأداء يصعب لمسها أو رؤيتها مسبقاً. هذا يعني أن التسويق يعتمد على توضيح القيمة والفوائد بشكل واضح للعملاء.
- التخصص والشخصية (التباين): يمكن تخصيص الخدمات لتلبية احتياجات كل عميل على حدة. وهذا يتطلب فهماً عميقاً لاحتياجات ورغبات وتوقعات العميل وقدرات مزود الخدمة على تلبيةها بشكل مخصص.
- عدم الانفصال: يعني أن الخدمات يتم إنتاجها واستهلاكها في وقت واحد. ولا يمكن تخزين الخدمات للاستخدام المستقبلي.
- اعتماد على المعرفة والخبرة: التسويق للخدمات يعتمد على إظهار معرفة وخبرة مزود الخدمة في مجالهم. ويجب توضيح الخبرة والقدرات من خلال المحتوى والتواصل الإلكتروني.
- إدارة علاقات العملاء والتواصل الفوري: التواصل المستمر مع العملاء يلعب دوراً حاسماً في تحقيق النجاح في التسويق للخدمات. ويجب توفير دعم واستجابة سريعة لاستفسارات العملاء إلكترونياً من خلال وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني والردود الحية وغيرها، مما يتيح لهم التفاعل مع الخدمة بشكل فوري.

- قياس الأداء والتحسين المستمر (التقييمات): يمكن قياس فعالية حملات التسويق الإلكتروني للخدمات من خلال مؤشرات أداء محددة وتحسين الإستراتيجية بناءً على البيانات والتحليلات.

هذه الخصائص تجعل من التسويق الإلكتروني للخدمات عملية فريدة تتطلب نهجًا مخصصًا واهتمامًا بتلبية احتياجات العملاء بشكل فردي. والتسويق الإلكتروني للخدمات له أهمية كبيرة في العصر الرقمي والاقتصاد الحديث للمنظمات للعديد من الأسباب (Radzali, Shafiz, & Jackie, 2022):

- زيادة الوعي والرؤية: يساعد التسويق الإلكتروني على زيادة الوعي بالخدمات وزيادة رؤيتها على الإنترنت. يمكن للعملاء البحث عن الخدمات والعثور على مزودي الخدمات بسهولة عبر محركات البحث ووسائل التواصل الاجتماعي.

- توسيع الوصول والجاذبية: يمكن للتسويق الإلكتروني أن يصل إلى جمهور أوسع وأكثر تنوعًا من خلال منصات الإنترنت المختلفة. هذا يزيد من فرص جذب عملاء جدد وتوسيع قاعدة العملاء.

- زيادة التفاعل: يتيح التسويق الإلكتروني للعملاء التفاعل مع مزودي الخدمة بشكل أسرع وأسهل. يمكن للعملاء طرح الأسئلة والملاحظات والاستفسارات عبر البريد الإلكتروني أو وسائل التواصل الاجتماعي.

- قياس الأداء: يمكن قياس أداء حملات التسويق الإلكتروني بدقة باستخدام الأدوات والتحليلات المتاحة على الإنترنت. هذا يساعد في تحسين الحملات وزيادة فعاليتها.

- توفير التكاليف: يمكن للتسويق الإلكتروني أن يكون أكثر فعالية من حيث التكلفة مقارنة بوسائل التسويق التقليدية مثل الإعلانات التلفزيونية أو الإعلانات الورقية. حيث، يمكن تحديد ميزانية دقيقة واستهداف فعال للعملاء، ويوفر للعملاء مزيدًا من الراحة وأسعارًا أكثر تنافسية، ويمكن الشركات من تقليل تكاليف التشغيل.

- توجيه العروض والتخصيص: يمكن توجيه العروض والمحتوى التسويقي للعملاء بناءً على اهتماماتهم واحتياجاتهم الفردية. هذا يزيد من فرص نجاح الحملات وزيادة معدل الاستجابة.

- تحسين تجربة العميل: يمكن للتسويق الإلكتروني أن يساعد في تحسين تجربة العملاء من خلال توفير محتوى مفيد ومعلومات محدثة حول الخدمات. يسمح للشركات بتشغيل حملات تسويقية متعددة من خلال قنوات مختلفة في وقت واحد، مما يزيد من وصولها إلى الحد الأقصى.

- زيادة الثقة والسمعة: التسويق الإلكتروني الجيد يمكن أن يساهم في بناء الثقة بين العملاء ومزودي الخدمات وتعزيز سمعتهم على الإنترنت.

وقد اقترح مكتب "آرثر ليتل" (Arthur D.Little) للاستشارات الإدارية نموذجًا يحتوي على أربع (04) مراحل أساسية سماها بدورة التسويق الإلكتروني وهي لا تختلف عن مراحل التسويق الإلكتروني للخدمات إلا في طبيعة الخدمة وخصائصها. وتشمل المراحل التالية (Jaas, 2022, p. 830):

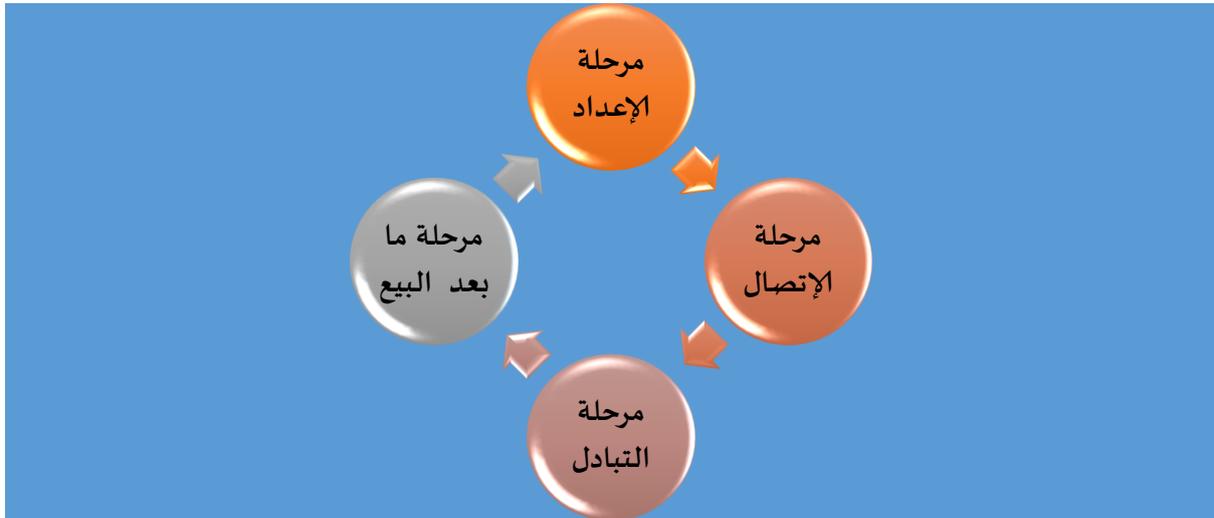
1. مرحلة الإعداد: وفيها يتم جمع المعلومات اللازمة عن العملاء المحتملين من احتياجات ورغبات والأسواق المستهدفة وطبيعة المنافسة بمختلف الوسائل التقليدية أو الإلكترونية. والأهم في هذه المرحلة هو أن يقوم البائع أو المنتج بدراسة السوق من حيث تحديد احتياجات ورغبات المستهلكين في عرض السلعة أو الخدمة حسب الطلب في السوق المحلي أو الخارجي. ويساعد ذلك على توفير قاعدة بيانات لرغبات المستهلكين المحليين أو المحتملين أو الفعلين، وحجم السوق والمنافسة، وبالتالي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فعالية وكفاءة من منافسيها، ومن أجل النجاح في ذلك يتطلب الأمر سرعة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة.

2. مرحلة الاتصال: يتم هنا الاتصال بالعميل لتعريفه بالمنتجات الجديدة التي يتم طرحها في السوق عبر الإنترنت. تستخدم المنظمة وسائل الاتصال المختلفة للتواصل مع العميل وفي نفس الوقت الترويج لمنتجاتها ومحاولة إقناعهم وحثهم على شراء منتجاتها، وتلعب صفحة الويب في هذا المجال دورًا مهمًا من خلال ما يعرف بـ: موقع الويب أو صفحة الويب. كما تمكن المستهلك من معالجة المعلومات

التي تحملها الوسائل الإلكترونية في عملية الإعلان والترويج من خلال نموذج AIDA في الإعلان والترويج لمنتجات المؤسسات والذي يتكون من المراحل التالية:

- مرحلة جذب الانتباه (Attention): الهدف هو جذب انتباه العملاء باستخدام اللافتات الإعلانية وأدوات البريد الإلكتروني والأدوات ومقاطع الفيديو ورسائل البريد الإلكتروني
  - مرحلة إثارة الاهتمام - جمع البيانات (Interest): في هذه المرحلة يتم جمع المعلومات التي يحتاجها العميل، مما يساعده على بناء رأي خاص حول المنتج الجديد.
  - مرحلة تكوين - إثارة - الرغبة (Desire): وتركز على إثارة رغبة العميل بناء على تقديم عرض مبهرو يمكن في هذا المجال استخدام تكنولوجيا الوسائط المتعددة.
  - مرحلة دفع العملاء للقيام بالتصرف - اتخاذ قرار الشراء (Action): وتختص هذه المرحلة في النهاية باتخاذ قرار الشراء بعد الاقتناع بالمنتج الذي تم طرحه
3. مرحلة التبادل: في هذه المرحلة تتم عملية القبول والتبادل بين البائع والمستهلك. وتعتبر هذه الخطوة جوهر عملية التسويق الإلكتروني، حيث يحصل العميل خلالها على السلعة أو الخدمة، بينما تحصل المؤسسة على المقابل النقدي باستخدام أنظمة دفع آمنة تضمن السرية وحماية الأمن والمصادقية.
4. مرحلة ما بعد البيع: لا ينتهي التسويق الإلكتروني بانتهاء التبادل، بل يجب الحفاظ على العميل من خلال التواصل معه وخدمته عبر الوسائل المختلفة، بما في ذلك المجتمعات الافتراضية، وغرف الدردشة، والبريد الإلكتروني، وقوائم الأسئلة الشائعة، خدمات الدعم الفني والتحديث.
- والشكل الموالي يوضح هذه المراحل:

الشكل (04): دورة التسويق الإلكتروني للخدمات



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: (Jaas, 2022, pp. 830-832)

وتجدر الإشارة إلى أن نجاح هذه المراحل يتطلب النظر إلى التوجهات الرئيسية في هذا المجال ومعرفة الآليات التي يمكن أن تساعد على تجسيد الأرض فعلياً. ومن المهم جداً أيضاً إرسال رسائل هادفة بعد عرض وتحليل البيانات المتاحة للشبكات، وكذلك قياس مدى فعالية الممارسات التسويقية واستجابتها لإستراتيجية المنظمة.

2.3.3 سقوط المزيج التسويقي و بروز مفهوم تكتيكات التسويق الإلكتروني: المزيج التسويقي هو مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمتراصة والتي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها. أو بعبارة أخرى المزيج التسويقي هو مزيج من العوامل التي تتحكم فيها المنظمة لتوفير قيمة لعملائها المستهدفين. وهو جزء لا يتجزأ من إستراتيجية التسويق. على سبيل المثال، قد تركز المنظمة التي تباع منتجات فاخرة على جودة المنتج والسعر، بينما قد تركز المنظمة التي تباع

منتجات أساسية على سهولة الوصول والسعر. وحتى يكون المزيج التسويقي أداة فعالة ومؤثرة في دفع إدارة التسويق لتحقيق أهدافها فلا بد من توفر بعض الخصائص أهمها:

- ❖ أن تكون عناصره مكتملة لبعضها البعض.
- ❖ أن تكون تلك العناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها.
- ❖ أن تكون عناصر المزيج متوازنة فيما بينها لتجنب الوقوع في خطأ الاهتمام بعنصر دون الآخر.

وضع المبدأ الأساسي للمزيج التسويقي سنة "1948" من قبل "جايمس كوليتون" الذي اقترح أن يتم تحديد القرارات في التسويق بناءً على وصفة. وفي سنة "1953" قام "نيل بوردن" رئيس نقابة المسوقين الأمريكيين في ذلك الوقت بإطلاق اسم (Marketing Mix) على هذه الوصفة. وفي سنة 1960 قام "جيروم ماكارثي" بوضع عناصر هذه الوصفة. حيث، كانت هذه نقطة بداية التطور في المزيج التسويقي (Fadel Yamina, 2019, p. 15).

وقد برز مؤخرًا توجه جديد حول عناصر المزيج التسويقي من قبل مجموعة من الباحثين وعلى رأسهم عراب علم التسويق "فيليب كوتلر" في كتاب (Marketing 5.0) الصادر مؤخرًا، أين تطرق هذا الكتاب إلى نقطة مهمة جدًا في علم التسويق المعاصر، وهي استبدال عناصر المزيج التسويقي التقليدي (4P's) بعناصر جديدة (مزيج حديث) يعمل على بناء ملاءمة أفضل مع إستراتيجية التسويق بالمنظمة، أين تم الإشارة لهذه العناصر بتكتيكات التسويق والتي رمز لها بـ (7T's)، والمتمثلة في: السلعة (الخدمة الأساسية - الجوهرية)، الخدمات (الخدمات المكتملة)، البرند، السعر، التوزيع، الاتصال، الاتصال التحفيزي (Kotler, Hermawan, & Iwan, 2021).

نلاحظ هنا، أن عنصر المنتج في المزيج التسويقي التقليدي (4P's) قد تم تقسيمه إلى ثلاث (03) تكتيكات هي: السلعة (الخدمة الأساسية)، الخدمات (المكتملة)، البرند. في حين تم الاحتفاظ بعنصر السعر والتوزيع كما في المزيج التسويقي التقليدي، أما الترويج فقد تم ضبطه في مفهوم العملية الاتصالية والتي أخذت شكلان هما: الاتصال العادي والاتصال التحفيزي.

**3.iii أساليب التسويق الإلكتروني الخدمي:** تتمثل تكتيكات التسويق الإلكتروني الخدمي والتي يشار إليها غالبًا بـ (7T's)، فيما يلي (Jaas, 2022, p. 825) (Jamal, 2011, p. 202):

1. السلعة - المنتج الملموس وغير الملموس "الخدمة الأساسية - الجوهرية" (Product): تركز تكتيكات التسويق الإلكتروني للمنتجات على فهم احتياجات العملاء وإنشاء عروض توفر قيمة فريدة. وهذا قد يكون من خلال العديد من الطرق والأساليب، ولعل من أهمها نجد:

- التخصيص: الاستفادة من التكنولوجيا لتقديم منتجات أو خدمات مخصصة بناءً على تفضيلات المستهلك.
- الجودة والميزات: تسليط الضوء على الجودة الفائقة والميزات المميزة في رسائل التسويق للتمييز عن المنافسين.
- العلامة التجارية: تطوير حضور قوي على الإنترنت يعكس اقتراح القيمة للمنتج ويتردد صداه مع الجمهور المستهدف
- 2. الخدمات - الخدمات المكتملة (Services): بالنسبة للخدمات، تؤكد تكتيكات التسويق الإلكتروني على تجربة العملاء وإدارة العلاقات. من خلال العديد من الأساليب والطرق ولعل من أهمها نجد:

- دعم العملاء: الاستفادة من الدردشة عبر الإنترنت وأنظمة الدعم لتحسين خدمة العملاء ورضاهم.
- آليات الملاحظات: تنفيذ أنظمة لجمع ملاحظات العملاء لتحسين عروض الخدمة باستمرار.
- المشاركة عبر الإنترنت: إنشاء منصات تفاعلية حيث يمكن للعملاء التفاعل مع الخدمات، مثل الندوات عبر الإنترنت أو الاستشارات الافتراضية

3. البرند (Brand): يتضمن البرند في التسويق الإلكتروني بناء هوية عبر الإنترنت يمكن التعرف عليها وموثوقة.

- تسويق المحتوى: إنتاج محتوى قيم يتماشى مع هوية العلامة التجارية لجذب العملاء والاحتفاظ بهم.
- التواجد على وسائل التواصل الاجتماعي: المشاركة بنشاط مع العملاء على وسائل التواصل الاجتماعي لتعزيز ولاء العلامة التجارية والمجتمع.

- التعاون مع المؤثرين: الشراكة مع المؤثرين لتعزيز رؤية العلامة التجارية ومصداقيتها في أسواق محددة.
4. السعر (Price): يجب أن تأخذ استراتيجيات التسعير في التسويق الإلكتروني في الاعتبار كل من الوضع التنافسي وسلوك المستهلك.
- التسعير الديناميكي: تعديل الأسعار بناءً على تقلبات الطلب واستعداد العملاء للدفع.
- التسعير الترويجي: تقديم خصومات محدودة الوقت أو عروض خاصة لتحفيز المبيعات وجذب عملاء جدد.
- أدوات مقارنة الأسعار: الاستفادة من الأدوات عبر الإنترنت التي تسمح للعملاء بمقارنة الأسعار بسهولة، وتعزيز الشفافية والمنافسة.
5. التوزيع (Distribution): تركز تكتيكات التوزيع في التسويق الإلكتروني على جعل المنتجات في متناول المستهلكين بسهولة.
- التوزيع متعدد القنوات: البيع من خلال منصات مختلفة مثل مواقع الويب ووسائل التواصل الاجتماعي وأسواق الجهات الخارجية للوصول إلى جمهور أوسع.
- تحسين الخدمات اللوجستية: تبسيط عمليات التنفيذ لضمان التسليم في الوقت المناسب وخفض التكاليف.
- التواجد الرقمي: ضمان توفر المنتج عبر الإنترنت حيث من المرجح أن يتسوق العملاء.
6. الاتصال (Communications): يهدف تكتيك الاتصال الفعالة في التسويق الإلكتروني إلى إشراك العملاء وإعلامهم.
- التسويق عبر البريد الإلكتروني: إرسال رسائل بريد إلكتروني مستهدفة لتنمية العملاء المحتملين والحفاظ على علاقات العملاء.
- تحسين محركات البحث والتسويق عبر محركات البحث: تنفيذ تحسين محركات البحث وتكتيكات التسويق لتعزيز الرؤية عبر الإنترنت وجذب الزيارات.
- حملات وسائل التواصل الاجتماعي: تشغيل حملات تشجع المحتوى الذي ينشئه المستخدم والمشاركة المجتمعية لبناء الوعي بالعلامة التجارية.
7. الاتصال التحفيزي (Incentives): يعتبر تكتيك الاتصال التحفيزي أمرًا بالغ الأهمية لقيادة مشاركة العملاء وولائهم في منظمات الأعمال المعاصرة.
- برامج الولاء: إنشاء برامج تكافئ العملاء المتكررين بخصومات أو عروض حصرية.
- مكافآت الإحالة: تشجيع العملاء الحاليين على إحالة عملاء جدد من خلال تقديم حوافز للإحالات الناجحة.
- العروض الترويجية الموسمية: تنفيذ عروض حساسة للوقت لخلق حالة من الإلحاح وتعزيز المبيعات خلال فترات محددة.
- بحيث، يمكن لهذه التكتيكات التسويقية الإلكترونية، عند تنفيذها بشكل فعال، أن تعزز قدرة الشركة على التواصل مع العملاء، ودفع المبيعات، وبناء علاقات دائمة في السوق الرقمية.

#### IV- الملاءمة الإستراتيجية للتسويق الإلكتروني في منظمات الأعمال الخدمية

- المحور الثالث، يركز على الملاءمة الإستراتيجية لتسويق الخدمات الإلكترونية في سياق منظمات الأعمال الخدمية، حيث يستعرض مفهوم الملاءمة الإستراتيجية كمفتاح أساسي لضمان تكامل وتوافق استراتيجيات التسويق الإلكتروني مع أهداف المنظمة وطبيعة خدماتها. كما يقدم المحور مقترحًا لبناء ملاءمة إستراتيجية لتسويق الخدمات عبر الإنترنت في منظمات الأعمال الخدمية. ويتضمن المحور أيضًا كيفية تطبيق مقترح بناء الإستراتيجية التسويقية الإلكترونية في منظمات الأعمال الخدمية:
- 1.IV مفهوم الملاءمة الإستراتيجية: يعد مفهوم الملاءمة الاستراتيجي في منظمات الأعمال المعاصرة أمرًا بالغ الأهمية في فهم كيفية تفاعل الاستراتيجيات المؤسسية على مستويات مختلفة - إستراتيجية المؤسسة ككل، واستراتيجيات وحدة الأعمال، والاستراتيجيات الوظيفية. بحيث، تشير الملاءمة الإستراتيجية إلى محاذاة الموارد الداخلية للشركة وقدراتها واستراتيجياتها مع بيئتها الخارجية. يعد هذا التوافق ضروريًا لتحقيق الميزة التنافسية وضمان فعالية المنظمة. مع تزايد تعقيد البيئات وديناميكيته، وتطور مفهوم الملاءمة الاستراتيجي من وجهة نظر ثابتة إلى وجهة نظر تتضمن القدرة على التكيف والاستجابة للتغيير، والتي يطلق عليها "الملاءمة الاستراتيجية الديناميكي" أو "اللياقة الإستراتيجية" (Auster, Basir, & Ruebottom, 2018).

بحيث، تشمل إستراتيجية منظمة الأعمال الاتجاه العام للمنظمة وإدارة محفظتها من الأعمال. ويتضمن تحقيق التوافق الاستراتيجي على هذا المستوى محاذاة رؤية المنظمة ورسالتها مع ظروف السوق الخارجية والقدرات الداخلية. فعلى سبيل المثال، قد تقرر إحدى الشركات تنوع وحدات أعمالها بناءً على الفرص السوقية، مع ضمان أن إستراتيجية كل وحدة تكمل الأهداف العامة للمنظمة (Marco, 2024).

في حين، تركز إستراتيجية وحدة الأعمال على كيفية التنافس بنجاح في أسواق معينة. حيث، تتطلب الملاءمة الإستراتيجية على هذا المستوى مواءمة أهداف وحدة الأعمال مع إستراتيجية المنظمة مع الاستجابة أيضاً للضغوط التنافسية. على سبيل المثال، قد تتبنى وحدة الأعمال إستراتيجية قيادة التكلفة التي تتوافق مع الهدف المؤسسي المتمثل في توسيع السوق، مع ضمان إعطاء الأولوية للكفاءات التشغيلية لدعم هذا الهدف. كما يجب أن تتوافق الإستراتيجيات الوظيفية، وخاصة في التسويق، مع كل من إستراتيجيات وحدة الأعمال والشركة. يضمن هذا التوافق أن تدعم جهود التسويق بشكل فعال الأهداف الإستراتيجية الأوسع. على سبيل المثال، قد تؤكد إستراتيجية تسويق العلامة التجارية الفاخرة على الحصرية والجودة، بما يتماشى مع إستراتيجية الشركة المتمثلة في وضع العلامة التجارية كعرض متميز. يعزز هذا التماسك من تصور العملاء ويدفع المبيعات (Bhattacharyya, Crowe, & Vaidya, 2024). وتكمل أهمية الملاءمة الإستراتيجية في منظمات الأعمال فيما يلي (Auster, Basir, & Ruebottom, 2018) :

- تخصيص كفى للموارد: تسمح الملاءمة الإستراتيجية القوية للمنظمات بتخصيص الموارد بكفاءة، مما يضمن أن الاستثمارات في التسويق والعمليات والوظائف الأخرى تدعم الإستراتيجية العامة.
- كسب القدرة على التكيف: يمكن للمنظمات ذات الملاءمة الإستراتيجية الديناميكية أن تتكيف بشكل أفضل مع التغييرات في البيئة الخارجية، والحفاظ على القدرة التنافسية والكفاءة التشغيلية.
- تحقيق أفضل نتائج الأداء: تشير الأبحاث إلى أن الدرجة العالية من الملاءمة الإستراتيجية ترتبط بشكل إيجابي بالأداء. فمنظمات الأعمال التي تنسق إستراتيجياتها عبر مستويات مختلفة من المرجح أن تحقق أهدافها وتحافظ على النمو.

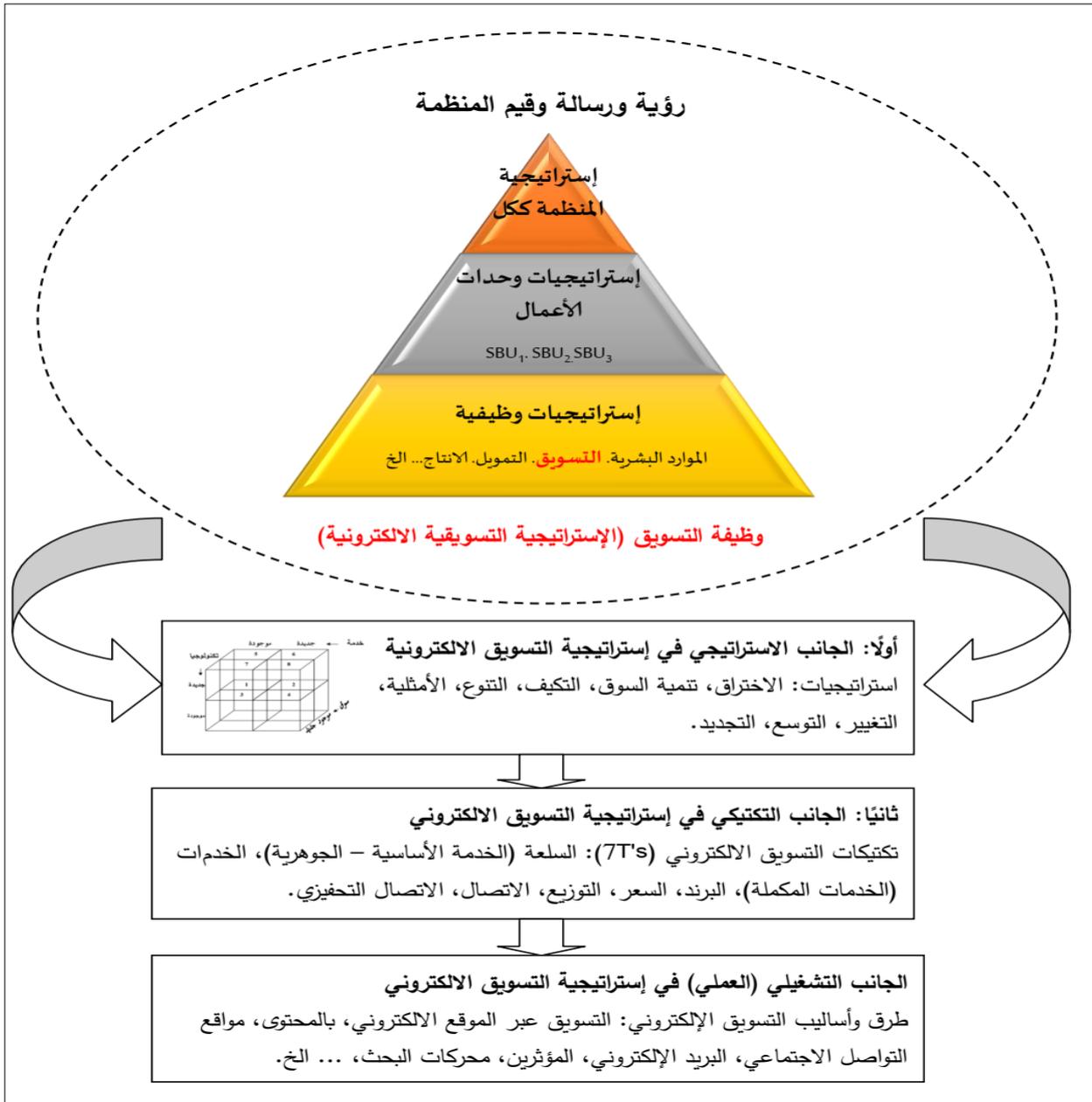
وعليه يمكن القول أن الملاءمة الإستراتيجية هي مفهوم متعدد الأوجه يلعب دورًا حاسمًا في مواءمة إستراتيجيات الشركات ووحدات الأعمال والوظائف. من خلال ضمان توافق جميع مستويات الإستراتيجية مع كل من القدرات الداخلية وظروف السوق الخارجية، يمكن للمنظمات تعزيز أدائها وقدرتها على التكيف والميزة التنافسية. يعد هذا التوافق حيويًا بشكل خاص في البيئات الديناميكية حيث تكون الاستجابة للتغيير أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق النجاح على المدى الطويل.

2.IV تصور مقترح لبناء ملاءمة إستراتيجية للتسويق الإلكتروني في منظمات الأعمال الخدمية: في عصر التكنولوجيا الرقمية المتسارع، أصبحت الملاءمة الإستراتيجية للتسويق الإلكتروني ضرورة ملحة لمنظمات الأعمال الخدمية. حيث، تواجه هذه المنظمات تحديات فريدة تتطلب إستراتيجيات تسويقية مبتكرة تتماشى مع احتياجات السوق المتغيرة وسلوكيات المستهلكين المتطورة. إن القدرة على التكيف مع هذه التغيرات ليست مجرد خيار، بل هي عنصر أساسي لضمان الاستدامة والنمو في بيئة تنافسية متزايدة.

يهدف هذا التصور المقترح إلى تقديم تصور شامل لبناء ملاءمة إستراتيجية فعالة للتسويق الإلكتروني في منظمات الأعمال الخدمية. حيث، سنستعرض في هذا السياق أهمية تحديد الأهداف التسويقية، وفهم الجمهور المستهدف، واستخدام الأدوات الرقمية المناسبة، بالإضافة إلى قياس الأداء وتحليل النتائج. ومن خلال هذا التصور، نسعى إلى توفير إطار عمل يمكن أن يساعد المنظمات في تعزيز وجودها الرقمي، وزيادة تفاعل العملاء، وتحقيق نتائج إيجابية مستدامة.

إن نجاح أي إستراتيجية تسويقية يعتمد على قدرتها على التكيف مع متطلبات السوق واحتياجات العملاء، وهو ما سنناقشه بالتفصيل في هذا العرض. ونأمل أن يساهم هذا التصور في تعزيز الفهم حول كيفية بناء ملاءمة إستراتيجية فعالة للتسويق الإلكتروني، مما يمكن منظمات الأعمال الخدمية من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية:

الشكل (05): مقترح لبناء ملاءمة إستراتيجية للتسويق الإلكتروني في منظمات الأعمال الخدمية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق.

3.IV كيفية تطبيق مقترح بناء الإستراتيجية التسويقية الإلكترونية في منظمات الأعمال الخدمية: لتطبيق المقترح المقدم في الشكل أعلاه بطريقة علمية دقيقة، يمكن للمنظمات إتباع الخطوات التالية:

- 1- تحديد الرؤية والرسالة والقيم وتحليل البيئة: يجب أن تبدأ المنظمة بتحديد رؤيتها ورسالتها وقيمها. وهذه العناصر تمثل الأساس الذي سيبني عليه كافة الاستراتيجيات الأخرى. كما ينبغي على المنظمة إجراء تحليل للبيئة الداخلية والخارجية (تحديد نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، والتهديدات "SWOT") لمعرفة موقعها في السوق.
- 2- بناء الاستراتيجيات: تقوم المنظمة بوضع استراتيجيات عامة تشمل جميع وحدات العمل. ويتم التركيز هنا على التوجهات الكبرى التي توجه جميع وحدات الأعمال. وبعدها تقوم المنظمة بتطوير استراتيجيات مخصصة لكل وحدة من وحدات الأعمال بناءً على الإستراتيجية العامة للمنظمة. كل وحدة عمل يجب أن تكون لديها خطة تسويقية خاصة تناسب طبيعة المنتجات أو الخدمات التي

تقدمها. كما تتضمن الاستراتيجيات الوظيفية عدة وظائف داخل المنظمة مثل الموارد البشرية، التمويل، الإنتاج، والتسويق. في هذه الحالة سيتم التركيز على إستراتيجية التسويق بشكل خاص.

3- تطبيق الجانب الاستراتيجي في إستراتيجية التسويق الإلكتروني: تقوم المنظمة هنا بتحديد استراتيجيات نمو مثل اختراق السوق، التنوع، أو التوسع. بحيث، يجب تحديد الأسواق المستهدفة وتطوير استراتيجيات تتناسب مع تلك الأسواق. أو ينبغي على المنظمة التفكير في كيفية تعديل وتطوير خدماتها الحالية لتتوافق مع التغيرات التكنولوجية واحتياجات العملاء الجديدة.

4- تطبيق الجانب التكتيكي في إستراتيجية التسويق الإلكتروني: يتم هنا اختيار وتطبيق تكتيكات تسويقية إلكترونية مناسبة تشمل كل من أو أحد التكتيكات: التسعير الإلكتروني، تحسين الخدمات الأساسية، تحسين قنوات التوزيع الإلكترونية، تعزيز البرند، الاتصال العادي، الاتصال المحفز. كما يجب أن تكون هذه التكتيكات مرنة وتتكيف مع التغيرات السريعة في السوق الرقمي. بالإضافة إلى ذلك يجب تطوير خدمات مكملة للتسويق الإلكتروني مثل دعم العملاء عبر الإنترنت، التحسين المستمر لتجربة المستخدم، وتقديم حلول مبتكرة تلبي توقعات العملاء.

5- تطبيق الجانب التشغيلي (العملي) في إستراتيجية التسويق الإلكتروني: على المنظمة هنا تحديد الطرق العملية لتطبيق التسويق الإلكتروني مثل تحسين الموقع الإلكتروني، تعزيز تواجدها على وسائل التواصل الاجتماعي، استخدام البريد الإلكتروني، واستغلال محركات البحث وغيرها. كما يجب أن تقوم المنظمة بقياس أداء استراتيجيات التسويق الإلكتروني بانتظام وتعديلها بناءً على النتائج والملاحظات التي يتم جمعها.

ويشترط في هذا أن يكون هناك تواصل وتنسيق بين كافة مستويات الإستراتيجية (الاستراتيجي، التكتيكي، التشغيلي) لضمان تحقيق الملاءمة والتكامل. وأي خلل في هذا التواصل قد يؤدي إلى فشل الإستراتيجية بالكامل. ومن المهم أيضاً أن تقدم المنظمة بتقديم تدريباً مستمراً للعاملين لديها على أحدث أساليب التسويق الإلكتروني لضمان تطبيق الإستراتيجية بشكل فعال. ويجب أن تكون الإستراتيجية ديناميكية، بحيث تتكيف مع التغيرات التكنولوجية والسوقية بشكل مستمر. بتنفيذ هذه الخطوات بدقة، ستمكن المنظمة من بناء وتطبيق ملاءمة إستراتيجية للتسويق الإلكتروني تدعم أهدافها وتحقق التميز في السوق.

#### IV الخاتمة:

في ظل التحولات الكبيرة التي يشهدها مجال التسويق في العصر الرقمي، أصبح التسويق الإلكتروني عنصراً أساسياً في ترويج وتصميم وتقديم الخدمات عبر الإنترنت. وتُعدّ هذه التحولات فرصة فريدة لمنظمات الأعمال الخدمية لتكييف استراتيجياتها مع التطورات التكنولوجية وتلبية احتياجات العملاء المتزايدة. وقد ارتفعت أهمية التسويق الإلكتروني بشكل خاص نظراً لقدرته على تحسين التفاعل مع الجمهور المستهدف وتقديم تجارب ترويجية فعالة تتسم بالتخصيص والتفاعل الفوري. في الوقت نفسه، أدت التغيرات في الممارسات التسويقية إلى ضرورة تحديث المزيج التسويقي التقليدي، مما يعكس التحديات والفرص المتاحة في هذا المجال المتطور.

بناءً على ذلك، تُبرز نتائج الدراسة أهمية تطوير نموذج استراتيجي متكامل للتسويق الإلكتروني، يحقق التوافق بين استراتيجيات التسويق وتكتيكاته وأساليبه وطرقه، مما يساهم في تعزيز الأداء وزيادة الفعالية في السوق الرقمي. حيث تشير النتائج إلى أن نجاح التسويق الإلكتروني يعتمد على توافق استراتيجي شامل يشمل جميع المستويات من الاستراتيجي إلى التكتيكي إلى التشغيلي، لضمان تحقيق الأهداف وتعزيز الأداء في بيئة ديناميكية ومتغيرة باستمرار. ومن خلال كل ما سبق توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

❖ نتائج الدراسة: بناءً على كل ما سبق توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نجوزها فيما يلي:

- يشير التسويق الإلكتروني إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ترويج وتصميم وتقديم الخدمات عبر الإنترنت. يتميز التسويق الإلكتروني للخدمات بعدة خصائص مثل عدم ملموسية الخدمات، والتخصيص، وعدم الانفصال، والتواصل الفوري مع العملاء، مما يعزز فعالية الترويج والتفاعل مع الجمهور المستهدف؛

- مع تقدم التسويق، ظهرت حاجة لتحديث المزيج التسويقي التقليدي (P's4) ليشمل تكتيكات حديثة تُعرف بـ (T's7)، التي تشمل السلعة والخدمات والبرند والسعر والتوزيع والاتصال والاتصال التحفيزي، مما يعكس التغيرات في كيفية تسويق الخدمات والمنتجات في العصر الرقمي؛
- تتضمن دورة التسويق الإلكتروني أربع مراحل رئيسية هي الإعداد، والاتصال، والتبادل، وما بعد البيع. كل مرحلة لها دور مهم في جمع المعلومات، الترويج للمنتجات، إتمام عمليات البيع، وضمان الاستمرارية من خلال متابعة العملاء بعد البيع، مما يعزز من نجاح الحملات التسويقية الإلكترونية؛
- تشمل الإستراتيجية ثلاثة مستويات رئيسية: مستوى المنظمة ككل، ومستوى وحدات الأعمال، ومستوى الوظائف، حيث يركز كل مستوى على جوانب مختلفة من الإدارة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية؛
- تُعتبر إستراتيجية التسويق ضرورية لتحقيق الأهداف التسويقية من خلال فهم السوق والمنافسة، وتستخدم مصفوفة أنسوف لتحديد استراتيجيات النمو مثل اختراق السوق وتطوير المنتج؛
- تقدم المصفوفة ثلاثية الأبعاد (السوق، الخدمة "المنتج"، التكنولوجيا) توسعاً لمصفوفة "أنسوف" بإضافة بعد التكنولوجيا، مما يتيح بناء استراتيجيات متعددة تشمل التوسع التكنولوجي وتطوير الخدمات؛
- نجاح التسويق الإلكتروني في منظمات الأعمال يتطلب توافق استراتيجي على جميع المستويات، من الاستراتيجي إلى التكتيكي والتشغيلي، لضمان تحقيق الأهداف وتعزيز الأداء في سوق ديناميكي؛

❖ **اقتراحات الدراسة:** في ضوء النتائج المتوصل إليها، توصي الدراسة بضرورة تطوير وتنفيذ نموذج استراتيجي شامل للتسويق الإلكتروني في منظمات الأعمال الخدمية، يركز على تحقيق الملاءمة الإستراتيجية بين استراتيجيات التسويق وتكتيكاته وطرقه وأساليبه. ويجب أن يطبق هذا النموذج من خلال:

- إنشاء رؤية واضحة ورسالة محددة توجه جميع استراتيجيات التسويق الإلكتروني، مع إجراء تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية؛
- تطوير استراتيجيات تسويقية إلكترونية تتماشى مع الأهداف العامة للمنظمة، وتصميم استراتيجيات خاصة بكل وحدة عمل بناءً على طبيعة الخدمات المقدمة؛
- تحديد الأسواق المستهدفة وتطوير استراتيجيات للتوسع والتنوع وغيرها بما يتناسب مع احتياجات العملاء وتغيرات السوق؛
- اختيار وتطبيق تكتيكات تسويقية إلكترونية فعالة وخاصة تشمل التسعير والخدمات الأساسية والمكملة وتعزيز البرند وتجربة المستخدم من خلال دعم العملاء عبر الإنترنت وتحسين عمليات الاتصال ودعمها بالاتصال المحفز بشكل دوري؛
- قياس أداء استراتيجيات التسويق الإلكتروني بانتظام وتعديلها بناءً على النتائج لضمان تحقيق الأهداف؛
- توفير تدريب مستمر للموظفين في مجال التسويق الإلكتروني لمواكبة أحدث الأساليب والتقنيات؛
- ضمان التنسيق الفعال بين جميع مستويات الإستراتيجية (الاستراتيجي، التكتيكي، التشغيلي) لتحقيق التوافق الكامل والملاءمة الإستراتيجية؛

ويوصى في الأخير بإسناد هذا النموذج إلى قسم مختص في التسويق داخل كل منظمات الأعمال، لضمان التطبيق الفعال والإشراف على تنفيذ الاستراتيجيات والتكتيكات والأساليب المحددة وفقاً للنموذج المقترح.

V- الإحالات والمراجع :

1. Adam, E. E., & Swamidass, P. M. (1989). Assessing Operations Management from a Strategic Perspective. *Journal of Management* , 15 (2), 181-203.
2. Alt, R. (2018). Electronic Markets and current general research. *Electron Markets* , 28, 123–128.
3. Antulio, J., & Echevarria, I. (2017, February). What is military strategy? (o. edn, Ed.) *Military Strategy: A Very Short Introduction, Very Short Introductions* .
4. Athapaththu, H. K. (2016). An overview of strategic management: An analysis of the concepts and the importance of strategic management., 6(2), . *International Journal of Scientific and Research Publications* , 6 (2), 124-127.
5. Auster, E., Basir, N., & Ruebottom, T. (2018). Strategic Fit(ness). In: *Augier, M., Teece, D.J. (eds) The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management* , 1605–1608.
6. Bhattacharyya, R., Crowe, A., & Vaidya, D. (2024, 07 29). *Strategic Fit*. Retrieved 08 26, 2024, from Home - Management - Strategic Fit: <https://www.wallstreetmojo.com/strategic-fit/>
7. Fadel Yamina, F. (2019). Origines, Evolutions et Alternatives du Marketing mix. *Revue des études humaines et sociales-A/Sciences économiques et droit* (21), 13-22.
8. Fisher, G., John Ei, W., & Rene M, B. (2020, July 23). Definition and Levels of Strategy. (N. York, & o. edn, Eds.) *Strategy in 3D: Essential Tools to Diagnose* , 7–18 .
9. Gopesh, A., & John V, G. (2017). Strategy and organization research in operations management. *Anand, Gopesh, and John V. Gray. "Strategy and organization research in operations management." Journal of Operations Management* , 53 (1), 1-8.
10. Jaas, A. (2022). E-Marketing and Its Strategies: Digital Opportunities and Challenges. *Open Journal of Business and Management* , 10 (02), 822-845.
11. Jaas, A. (2022). E-Marketing and Its Strategies: Digital Opportunities and Challenges. *Open Journal of Business and Management* , 10 (2), 822-845.
12. Jamal, H. (2011). Analysis of E-marketing Strategies. *Studia commercialia Bratislavensia* , 4 (14), 201-208.
13. Kittlaus, H., & Fricker, S. (2017, May 24). Strategic Management. (Springer, Ed.) In: *Software Product Management* , 189–218.
14. Kotler, P., Hermawan, K., & Iwan, S. (2021). *Mrketing 5.0*. Technology for humanity: John Wiley & Sons.
15. Luenendonk, M. (2019, September 20). *Strategic Framework: Abell's Framework for Strategic Planning*. Retrieved 4 2, 2024, from cleverism: <https://cleverism.com/abells-framework-for-strategic-planning/>
16. Marco, F. (2024, 03 22). *3 Steps to Achieving a Strategic Fit*. Retrieved 08 26, 2024, from Blog | Product: <https://www.disruptivelabs.io/blog/strategic-fit/>
17. Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept 1: Five Ps For Strategy. *California Management Review* , 30 (01), 11-24.
18. Mohammed Al-Hattami, H. (2021). Determinants of intention to continue usage of online shopping under a pandemic: COVID-19. *Cogent Business & Management* , 8 (1).
19. Mulder Patty .s of Strategy by Henry Mintzberg P 5.(December, 2023 24) . تاريخ الاسترداد 2024 /toolshero: <https://www.toolshero.com/strategy/5-ps-of-strategy/> من 01 ,04
20. Neubert, M. (2013). *Global market strategies: How to turn your company into a successful international enterprise*. Campus Verlag.
21. Oxford Reference Search Results .(2011) . *Ansoff matrix* . تاريخ الاسترداد 2024 ,04 ,01 من Quick Reference: <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/oi/authority.20110803095415648>
22. Peterdy, K. (2024). *Ansoff Matrix*. Retrieved 4 1, 2024, from corporate finance institute: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/ansoff-matrix/>

23. Radzali, H., Shafiz, S., & Jackie, C. (2022). The Impact of Digital Marketing and Indirect Customer Service On the Success of Service Institutions. *Gyancity Journal of Electronics and Computer Science* , 7 (2), 26-36.
24. Sagar, J. (2023, October 26). *Ansoff Matrix: Growth Strategies, Challenges & Benefits*. Retrieved 4 01, 2024, from Product Management Category: <https://www.g2.com/articles/ansoff-matrix>
25. Same, S., & Larimo, J. (2012, May). Marketing theory: experience marketing and experiential marketing. In *7th International Scientific Conference "Business and Management* , 480-487.
26. Taherdoost, H., Sahibuddin, S., & Jalaliyoon, N. (2014). Features' Evaluation of Goods, Services and E-Services, Electronic Service Characteristics Exploration. *Procedia Technology* , 12 (04), 204–211.
27. Varadarajan, P. R., & Jayachandran, S. (1999). Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. *Journal of the academy of marketing science* , 27, 120-143.
28. Viglia, G. (2014). *Pricing, Online Marketing Behavior, and Analytics*. New York: Palgrave Macmillan.
29. Wang, Y., Mancini, Q., Liz, P., & Fu-Sheng, T. (2021). Service Marketing in Online Shopping Platform: Psychological and Behavioral Dimensions. *Frontiers in psychology* , 12.
30. Welch, T., & Smith, T. (2023). Strategic Planning: Moving From Plan to Implementation. *Nurs Adm Q*. 2023 Oct-Dec 01;47(4):283-288. doi: 10.1097/NAQ.0000000000000597. PMID: 37643226. *Nurs Adm Q* , 47 (04), 283-288.
31. إبراهيم بختي. (2005). *التجارة الإلكترونية: مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة*. الجزائر، 01: ديوان المطبوعات الجامعية.
32. إبراهيم بختي. (2002). دور الانترنت وتطبيقاته في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية . ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: جامعة قاصدي مرباح.
33. حليلة خنوس. (2019). *إستراتيجيات التسويق الإلكتروني كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الافتراضية* ، دراسة مقارنة بين مؤسسات الأمازون، ايباي، سوق الجزائر، واد كنيس، وجوميا. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسويق . ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.