

"أثر عوامل النجاح الحرجة في الميزة التنافسيّة لمواقع التجزئة
الإلكترونيّة"

"دراسة ميدانية لشركات بيع الأجهزة الإلكترونيّة في عمان - الأردن"

**The Impact of Key Success Factors on
Competitive Advantage of Electronic Retail
Websites**

**“Field Study of Electronics Retail Companies in
Amman- Jordan”**

إعداد الطالب

محمد منصور عتوم

إشراف

الدكتور سمير الجبالي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأعمال

الإلكترونيّة

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون ثاني 2018

تفويض

أنا محمد منصور محمود العتوم أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً إلى المكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: محمد منصور العتوم

التاريخ: 2018/ 1/ 6

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة " أثر عوامل النجاح الحرجة على الميزة التنافسية لمواقع التجزئة الإلكترونية "

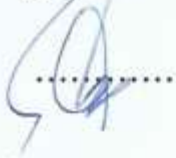
"دراسة ميدانية لشركات بيع الأجهزة الإلكترونية في عمان - الأردن "

وأجيزت بتاريخ : 6 / 1 / 2018

التوقيع

الجامعة

أعضاء لجنة المناقشة

.....


جامعة الشرق الأوسط

الدكتور سمير الجبالي مشرفاً

.....


جامعة الشرق الأوسط

الأستاذ الدكتور أسامة الربابعة مشرفاً رئيساً

.....


جامعة الأميرة سمية

الأستاذ الدكتور شفيق ابراهيم حداد عضواً خارجياً

شكر وتقدير

أشكر الله العلي القدير الذي أنعم علينا بنعمة العقل والدين. القائل في محكم التنزيل "وَفَوْقَ كُلِّ ذِي

عِلْمٍ عَلِيمٌ" سورة يوسف آية 76

أنتي ثناءً حسنًا، ووفاءً وتقديرًا واعترافًا مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين

لم يألوا جهدًا في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، وأخص بالذكر الدكتور الفاضل: سمير

الجبالي على هذه الدراسة، وصاحب الفضل في توجيهي ومساعدتي في تجميع المادة البحثية،

فجزاه الله كل خير.

"شكرا لكل الذين ساهموا في جعلي هنا، في هذه اللحظة التي مهما حملت من عناء، وتعب،

وسهر، كانت ترضخ مقابل ما سهلوه علي من مشاق الطريق، كما أشكر أصدقائي الذين قدموا لي

الدعم وأخص بالذكر (عبد الرحمن هماش، فاروق الدجاني، باسم جابر، محمد عارف، فادي أبو

هولة، دكتور عمر المناصير) كل الحب والاحترام لكم.

ولا أنسى أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتورة اسمهان الطاهر والدكتورة إلهام طمليه اللتين قامتا

بتوجيهي طيلة هذه الدراسة.

الإهداء

إلى أغلى من في الوجود والدي ووالدتي الحبيبة رحمهما الله

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله زوجتي

إلى من سوف تبقى صورهم في عيوني وهم مصدر إلهامي أبنائي (سيف و لين)

إلى من علموني علم الحياة

إلى إخي وأخواتي وأصدقائي الذين كانوا دائماً إلى جانبي بالسراء والضراء

إلى كل من يحملون لي الودّ ويتمنون لي النجاح

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الملاحق
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	الملخص باللغة العربية
ل	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة
1	(1-1) المقدمة
3	(2-1) مشكلة الدراسة وأسئلتها
4	(3-1) هدف الدراسة
5	(4-1) أهمية الدراسة
6	(5-1) فرضيات الدراسة
7	(6-1) نموذج الدراسة
8	(7-1) حدود الدراسة
8	(8-1) محددات الدراسة
8	(9-1) مصطلحات الدراسة

11	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	(1-2) مقدمة
11	(2-2) التجارة الإلكترونية
15	(3-2) عوامل النجاح الحرجة
18	(4-2) أبعاد عوامل النجاح الحرجة
21	(5-2) فوائد العوامل الحرجة (السامرائي، 2012)
23	(6-2) مواقع التجزئة الإلكترونية
23	(7-2) الميزة التنافسية
35	(8-2) نبذة مختصرة عن شركات البيع الأجهزة الإلكتروني
39	(9-2) الدراسات السابقة
56	(10-2) ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة
57	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
58	(1-3) المقدمة
58	(2-3) منهج الدراسة
58	(3-3) مجتمع الدراسة
59	(4-3) عينة الدراسة
60	(5-3) وحدة التحليل
60	(6-3) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
66	(7-3) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
68	(8-3) المعالجة الإحصائية المستخدمة
69	(9-3) صدق أداة الدراسة وثباتها
72	الفصل الرابع: النتائج واختبار الفرضيات
73	1-4 المقدمة.
73	2-4 تحليل بيانات الدراسة.

79	3-4 تحليل مدى ملاءمة البيانات لفرضيات الدراسة
80	4-4 اختبار فرضيات الدراسة.
86	الفصل الخامس: النتائج و التوصيات
87	(1-5) المقدمة
87	(2-5) النتائج المتعلقة بوصف المتغيرات
89	(3-5) النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
91	(4-5) التوصيات
93	قائمة المراجع
93	قائمة المراجع العربية
96	قائمة المراجع الأجنبية

قائمة الملاحق

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	الاستبانة	102
2	قائمة الشركات	108
3	قائمة بأسماء المحكمين	109

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
(1-3)	أسماء شركات بيع الأجهزة الإلكترونية من خلال مواقع الإلكترونيّة وأعداد العاملين بها	59
(2-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	60
(3-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	61
(4-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	62
(5-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	63
(6-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في الشركة الحالية	65
(7-3)	فقرات المتغير المستقل كما وردت في الاستبانة	67
(8-3)	فقرات المتغير التابع كما وردت في الاستبانة	67
(9-3)	مقياس ليكرت الخماسي	67
(10-3)	صدق الاتساق الداخلي	70

70	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	(11-3)
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العوامل الاستراتيجية	(1-4)
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العوامل التكنولوجية	(2-4)
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العوامل الإدارية	(3-4)
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التمايز	(4-4)
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تقليل التكاليف	(5-4)
79	نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به	(6-4)
80	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	(7-4)
83	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى	(8-4)
84	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى	(9-4)
85	اختبار فرضيات المتغيرات المستقلة على فرضية الرئيسية الثانية	(10-4)

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الشكل
7	أنموذج الدراسة	(1-1)
26	ظهور الميزة التنافسية	(1-2)
30	أنواع الميزة التنافسية	(2-2)
36	الموقع الإلكتروني لشركة أبناء حكمت ياسين	(3-2)
37	الموقع الإلكتروني لشركة موقع شركة BCI	(4-2)
37	الموقع الإلكتروني لشركة ليدرز	(5-2)
38	الموقع الإلكتروني لشركة سمارت باي	(6-2)
61	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	(1-3)
62	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	(2-3)
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(3-3)
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	(4-3)
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في الشركة الحالية	(5-3)

" أثر عوامل النجاح الحرجة في الميزة التنافسيّة لمواقع التجزئة الإلكترونيّة "

"دراسة ميدانية لشركات بيع الأجهزة الإلكترونيّة في عمان- الأردن "

إعداد الطالب

محمد منصور عتوم

إشراف

د. سمير الجبالي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر عوامل النجاح الحرجة (عوامل استراتيجيّة، عوامل تكنولوجية، عوامل إداريّة) في الميزة التنافسيّة (التمايز، تقليل التكاليف) لمواقع التجزئة الإلكترونيّة لشركات بيع الأجهزة الإلكترونيّة في عمان- الأردن، وتكوّن مجتمع الدراسة من أربع شركات يعمل فيها (800) موظف أخذت آراؤهم، وتكوّنت وحدة المعاينة من: المديرين العاملين والتنفيذيين والإداريين ورؤساء الأقسام وبعض العاملين ذوي العلاقة، واعتمدت هذا الدراسة العيّنة القصدية. تم توزيع 250 استبانة بشكل إلكتروني على أصحاب العلاقة وتم استرداد 218 استبانة، وقد اعتمد الباحث على جمع البيانات من خلال الاستبانة التي صُمّمت لهذه الدراسة، حيث اعتمد الأسلوب الوصفي التحليلي، كما استُخدم البرنامج الإحصائي SPSS V.20 لتحليل بيانات الدراسة.

بعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أنّ عوامل النجاح الحرجة لمواقع التجزئة الإلكترونيّة لها أثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسيّة (التمايز، تقليل التكاليف) لتلك المواقع، وقدّم الباحث مجموعة من التوصيات، منها

أن تتبنى الإدارة العليا استراتيجية من شأنها وضع رؤية مستقبلية لتطوير مواقع التجزئة الإلكترونية، وتطوير خطة بيع تتناسب مع الأهداف الاستراتيجية، والعمل على تحديث مواقع التجزئة الإلكترونية وتطويرها بشكل دوري، لما في ذلك من أثر في نمو الشركات من خلال تقليل التكاليف، ومواكبة التقدم التكنولوجي، وفتح قنوات البيع الحديثة لمواكبة التوجهات العالمية.

الكلمات المفتاحية: عوامل النجاح الحرجة، عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل إدارية، مواقع التجزئة الإلكترونية، الميزة التنافسية، التمايز، تقليل التكاليف.

**The Impact of Key Success Factors on Competitive
Advantage of Electronic Retail Websites
“Field Study of Electronics Retail Companies in Amman-
Jordan”**

By

Mohamed Mansour Utoum

Supervisor

Dr. Samir Al-Jabali

Abstract

The objective of this study is to identify the impact of key success factors (strategic factors, technological factors, and administrative factors) on the competitive advantage (differentiation and cost reduction) of e-retail sites of electronics vendors in Amman, Jordan. The study population consists of 4 companies with 800 employees whose positions ranged between working managers, executives, administrators, heads of departments, and some other relevant employees. The study has adopted a selected sample with a total of 250 questionnaires distributed electronically to the stakeholders (218 questionnaires were retrieved). The researcher relied on data collection through the questionnaire designed for this study.

The analytical descriptive method was adopted, and the statistical program SPSS V.20 was used to analyze the study data.

After the analysis of the study data and hypotheses, the study reached a number of results, the most important of which is that the key success factors of the e-retail sites have a statistically significant effect on achieving the competitive advantage (differentiation and reducing costs) of these sites. The researcher made a number of recommendations, including: Senior management needs to adopt a strategy that will develop a vision for the future development of e-retail sites, develop a plan of sale commensurate with the strategic objectives, and work to update and develop e-retail sites periodically. Following all of these recommendations can impact the growth of companies by reducing costs, following up technological progress, opening modern sales channels to keep up with global trends.

Keywords: key success factors, strategic factors, technology factors, administrative factors, e-retail sites, competitive advantage, differentiation, cost reduction.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة:

أدى التطور السريع في المفاهيم الإدارية وتكنولوجيا المعلومات الحديثة إلى الاستفادة منها في جميع مجالات الحياة مما أدى إلى الاعتماد على هذه الوسائل من قبل الزبائن وأيضاً من قبل الشركات الساعية إلى العالمية. حيث أصبحت هذه المفاهيم جزءاً من أهداف الشركة، حيث تبين أن استخدام التكنولوجيا في تلك الشركات يؤدي إلى تعزيز الجودة وتحسينها، وبالأخص في الشركات التي تسعى إلى تقديم مستوى عالٍ من الجودة في المنتجات والخدمات وفق معايير الجودة العالمية. وهذا أدى إلى ظهور أساليب تسويقية وبيعية جديدة تعتمد بشكل كلي على وسائل التكنولوجيا الحديثة، وهذا أصبح يسمى التسويق الإلكتروني (السامرائي، 2013).

وقد ساهم التقدم التكنولوجي الحديث في تسهيل عملية تقديم الخدمات للزبائن، ومن ثم توفير الوقت والجهد عليهم، إلا أن هناك تفاوتاً بين الشركات في استخدام هذه التقنيات، ويعتمد ذلك على كثير من العوامل منها: الاقتصادية والإدارية والبيئية والاجتماعية وغيرها (حسين، 2009).

كما أظهرت هذه التطورات التكنولوجية أساليب وأشكالاً في البيع والتسويق لم تكن معروفة من قبل، فظهرت مفاهيم وتطبيقات عديدة منها: الأعمال الإلكترونية (E-Business)، والتجارة الإلكترونية (E-commerce) حيث عُدّت من عوامل النجاح التي أدّت دوراً فعالاً في التأثير في مواقع التجزئة الإلكترونية، ولعل أهم التطورات في استخدام الأعمال الإلكترونية هو استخدام الإنترنت وما تبعه من تطورات في أداء الأعمال التجارية التي تضم التجارة الإلكترونية في مجالات وأنشطة

عديدة، كما يعدّ التسويق الإلكتروني من أهم المجالات التي تتضمنها التجارة الإلكترونية، حيث يساعد الشركات على تحقيق المزايا التنافسيّة، وبالذات إذا استطاعت تطوير مواقعها الإلكترونية واستطاعت تعظيم الفرص المتاحة من خلال تركيزها على عوامل النجاح الحرجة (السامرائي، 2013).

يعدّ مفهوم الميزة التنافسيّة من المفاهيم التي حققت ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال في شتى المجالات، حيث إنّّه لم يعد ينظر للإدارة على أنّها حلّ أو معالجة للمشكلة التي تواجهها الشركات، بل أصبحت عملية متجددة ومستمرة ذات بعد إستراتيجي على المدى الطويل تهدف لتحسين وتطوير ومعالجة كثير من المشكلات الداخليّة والخارجيّة، وتحقيق التفوق المستمر للشركات على المنافسين الآخرين من خلال النظم المستخدمة مثل: نظام إدارة علاقات الزبائن الإلكتروني، ومن أهم النشاطات التي ساهمت في تحقيق الميزة التنافسيّة وأوجدتها هذه الشركات للمجتمع في مجال الأعمال الانتقال إلى ما يسمّى الشركة الرقميّة وتوظيف هذه التقنية لخدمة المجتمع والأفراد والشركات وهياكلها، وطرق أداء أعمالها (Heizer & Render، 2011).

ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة إلى توضيح أثر عوامل النجاح الحرجة في الميزة التنافسيّة لمواقع التجزئة الإلكترونيّة في شركات بيع الأجهزة الإلكترونيّة في الأردن، بهدف تحقيق الديمومة والميزة التنافسيّة لتلك الشركات ومعرفة المشكلات أو العقبات التي من المتوقع أن تواجهها في تحديد عوامل النجاح الحرجة وإدراكها، ومعرفة تأثيرها في الميزة التنافسيّة لمواقع التجزئة الإلكترونيّة، التي من الممكن أن تعيق تبنيها لها من وجهة نظر المديرين العاملين والتنفيذيين والإداريين ورؤساء الأقسام والعاملين في شركات بيع الأجهزة الإلكترونيّة.

(1-2) مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إنَّ التطور السريع في التكنولوجيا عزَّز عمل الشركات وزاد فرصها وبالذات إذا استخدمت مواقع التجزئة الإلكترونية، حيث ستزيد من نسب بيع المنتجات مما يحقق مزيداً من الأرباح، ويضمن تحقيق المزايا التنافسيَّة للشركة، ومن خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع عدد من مديري شركات بيع التجزئة الإلكترونية وموظفيها، وكذلك من خلال الخبرة العملية التي يتمتع بها الباحث كونه موظفاً إدارياً في إحدى شركات بيع الأجهزة الإلكترونية تبين أن شركات بيع الأجهزة الإلكترونية تواجه صعوبة كبرى في التعامل مع الزبائن واستقطاب زبائن جدد من خلال مواقع التجزئة الإلكترونية، وكيفية التعامل الزبائن وخدمتهم، والوصول إلى التخصيص، حيث أكدت دراسة (Daminni, 2011) أنَّ عوامل النجاح الحرجة (عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل إدارية) تسهم في نجاح الشركات وتحقيق الميزة التنافسيَّة، حيث تضمن تقليل التكلفة والتمايز، كذلك تُعدّ مواقع التجزئة الإلكترونية فرصة متاحة لزيادة مبيعات الشركات وتحقيق الميزة التنافسيَّة (Kanchanopast, 2014).

أكدت دراسة (Slovakia, 2006) كذلك ضرورة الاهتمام بالتفكير بشكل جدِّي فيما يخص الميزة التنافسيَّة التي تقدمها الشركة لزبائنها من خلال مواقع التجزئة الإلكترونية التي تُعدّ من أهم أدوات الميزة التنافسيَّة التي تعمل بها الشركات التي تُعنى بكسب زبائن جدد، وتساعد في فهم احتياجات السوق ورضا الزبائن للوصول إلى ما يميزها عن الشركات الأخرى بتلبية احتياجات الزبائن بفاعلية أكثر، وكذلك أكدت دراسة (السامرائي، 2013) وجود ضعف في إدراك فوائد البيع الإلكتروني لدى بعض منظمات الأعمال، أمّا دراسة (colla and lapoule, 2012) فقد وضعت وحددت عوامل النجاح الحرجة كطريقة من طرق فهم أسس التنافسيَّة وتحقيق المزايا.

من خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع عدد من مديري وموظفي شركات بيع التجزئة الإلكترونية تبين أن هناك مشكلة تواجه هذا القطاع يمكن حصرها بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الرئيس: هل يوجد أثر لعوامل النجاح الحرجة (عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل إدارية) في الميزة التنافسية لمواقع التجزئة الإلكترونية في شركات بيع الأجهزة الإلكترونية الواقعة في عمان- الأردن ؟ وتنبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر لعوامل النجاح الحرجة (عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل إدارية) في الميزة التنافسية المتمثلة في التمايز؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر لعوامل النجاح الحرجة (عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل إدارية) في الميزة التنافسية المتمثلة في تقليل التكاليف؟

(3-1) هدف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحديد أثر عوامل النجاح الحرجة في الميزة التنافسية لمواقع التجزئة الإلكترونية في عمان- الأردن من خلال ما يلي:

- 1- التعرف إلى مستوى استخدام شركات بيع الأجهزة الإلكترونية لمواقع التجزئة الإلكترونية.
- 2- التعرف إلى مدى أهمية عوامل النجاح الحرجة (عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل إدارية) في الوصول للميزة التنافسية لمواقع التجزئة الإلكترونية.
- 3- تحديد أي من عوامل النجاح الحرجة (عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل إدارية) أكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية في شركات بيع الأجهزة الإلكترونية.

4- التعرّف إلى مستوى تحقيق الميزة التنافسيّة المتمثلة في (التمايز، تقليل التكاليف) في شركات بيع الأجهزة الإلكترونيّة.

(4-1) أهميّة الدراسة:

تتلخّص أهميّة هذه الدراسة من خلال الآتي: أهميّة التعرف إلى عوامل النجاح الحرجة ودورها في تحقيق الميزة التنافسيّة لمواقع التجزئة الإلكترونيّة.

1- الأهمية العلمية: بسبب محدوديّة مثل هذه الدراسات في المكتبة العلمية على حدّ علم الباحث، إضافة إلى دورها في مساعدة مديري التسويق في الشركات على اتخاذ القرارات المناسبة فيما يخص مواقع التجزئة الإلكترونيّة، فإنّ هذه الدراسة تُعدّ من الدراسات التي حاولت الإضافة في مجال البحوث العلمية المتعلقة بمواقع التجزئة الإلكترونيّة، والوصول إلى عوامل النجاح الحرجة التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسيّة لمواقع التجزئة الإلكترونيّة ودورها في تحقيق الأهداف التسويقية للمنظمات التسويقية العاملة في قطاع تجارة التجزئة الإلكترونيّة.. وتندرج الأهمية العلمية لهذه الدراسة فيما يلي:

- تساعد هذه الدراسة في التوصل إلى فهم عميق لتلك العوامل الحرجة، والعمل على اعتمادها نظراً لتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسيّة لمواقع التجزئة الإلكترونيّة.
- أهميّة التعرّف إلى عوامل النجاح الحرجة ودورها في تحقيق الميزة التنافسيّة لمواقع التجزئة الإلكترونيّة.

2- الأهمية العملية: تكمن أهميّة هذه الدراسة في أنّها قد تساعد المديرين العاملين والتنفيذيين والإداريين ورؤساء الأقسام في إدارة مواقع التجزئة الإلكترونيّة بالتعرّف إلى مواقع القوة والضعف فيما يخص مواقع تجارة التجزئة الإلكترونيّة المستخدمة حالياً لاستغلالها في تحسين فعالية هذه

المواقع وتعميق دورها في تحقيق الأهداف التسويقية للمنظمات التسويقية العاملة في قطاع تجارة التجزئة، والحفاظ على المركز التنافسي لمؤسسات التجزئة العاملة في السوق المحلي.

3- الأهمية للمجتمع المحلي:

قد تساهم هذه الدراسة في دعم قطاع تجارة التجزئة والتسويق الإلكتروني الذي يعدّ من القطاعات الاقتصادية المؤثرة في الناتج الإجمالي المحلي، إضافة إلى الإسهام في تطوير هذا القطاع لأنّه من القطاعات الاقتصادية الهامة في الأردن من خلال التوصيات التي ستقدمها هذه الدراسة، وأيضاً تندرج الأهمية للمجتمع المحلي لهذه الدراسة فيما يلي:

- 1- الانتشار الواسع للتسويق الإلكتروني أو الرقمي الذي يساعد المجتمع في تقليل التكاليف والجهد وتحديد أفضل البدائل من خلال مواقع التجزئة الإلكترونية.
- 2- أهمية مواكبة التطور والتغير الحاصل في المجتمع الأردني ديموغرافياً واجتماعياً واقتصادياً وتكنولوجياً.

(5-1) فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة (عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل إدارية) في الميزة التنافسية لدى شركات بيع الأجهزة الإلكترونية من خلال مواقع التجزئة الإلكترونية عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى (H01.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة التي تتضمن (عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل إدارية) في الميزة التنافسية المتمثلة

في التمايز لمواقع التجزئة الإلكترونية في شركات بيع الأجهزة الإلكترونية الواقعة في عمان

عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$

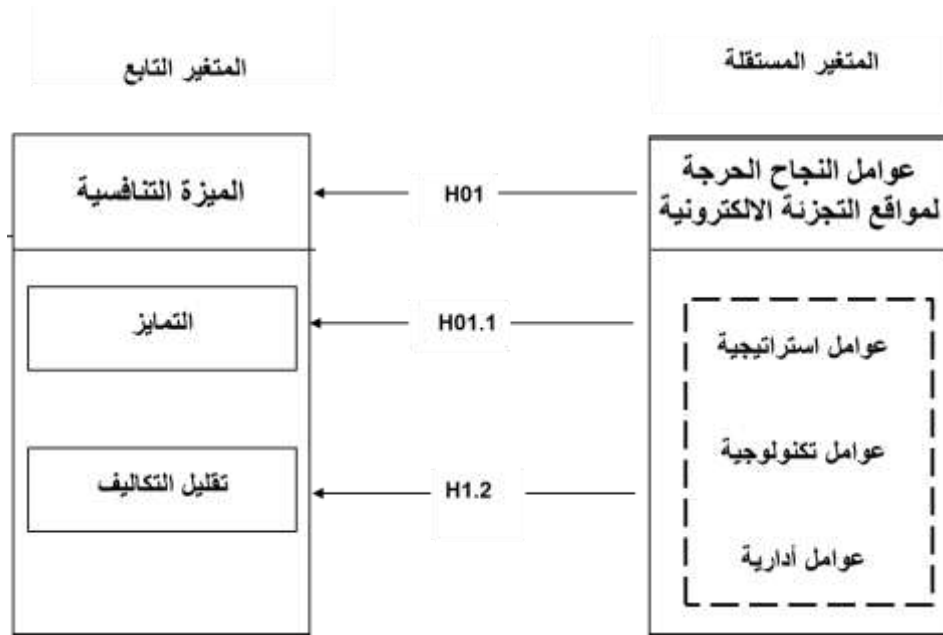
الفرضية الفرعية الثانية (H01.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة

التي تتضمن (عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل إدارية) في الميزة التنافسية المتمثلة

في تقليل التكاليف لمواقع التجزئة الإلكترونية في شركات بيع الأجهزة الإلكترونية الواقعة في

عمان عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$

(6-1) أنموذج الدراسة:



شكل رقم (1-1): أنموذج الدراسة

طوّر الباحث هذا النموذج بالاعتماد على الدراسات السابقة التي جرى مراجعتها، حيث اعتمدت

هذه العوامل بناءً على تكرارها في أغلب الدراسات السابقة، وفيما يلي الدراسات التي اعتمد عليها

لتطوير هذا النموذج:

متغير مستقل (2012،Volkan and Ozqur)،(2012، Wheelen and Hunger)،(2012، Dubelaar et.al)،(2005)

متغير تابع: (1980،porter)، (2014،Militaru and Daniel)،(2012،Singh)

(1-7) حدود الدراسة:

تنقسم حدود الدراسة الحالية إلى:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في شركات بيع الأجهزة الإلكترونية في عمان - الأردن.

الحدود الزمنية: أنجزت هذه الدراسة خلال الربع الأخير من عام 2017.

الحدود البشرية: إنّ الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في المديرين العاملين والتنفيذيين والإداريين ورؤساء الأقسام وبعض العاملين ذوي العلاقة بشركات بيع الأجهزة الإلكترونية، وجرى تجاهل آراء بعض من لهم أثر بشكل أو بآخر في نتائج هذه الدراسة مثل: الزبائن والموردين، نظراً لكونهم غير مستهدفين في هذه الدراسة.

(1-8) محددات الدراسة:

1. الاعتماد على الاستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة، وانعكاس ذلك على دقة النتائج المعتمدة على دقة إجابات المستجيبين.

2. طُبِّقت هذه الدراسة على مواقع التجزئة الإلكترونية في الأردن، ومن ثمّ صعب تعميمها على مواقع التجزئة الإلكترونية خارج الأردن، ولا يمكن تعميمها على شركات أخرى في القطاع نفسه، أو أيّ قطاعات أخرى.

(1-9) التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

عوامل النجاح الحرجة: عبارة عن مجموعة من الاستراتيجيات والمنهجيات، التي ترمز إلى هيكل واضح أو وسيلة لإنجاز المهام، و الجزء الأهم في هذا التعريف هو أنّ هذه المنهجية تتيح تدفق المعلومات إلى للمعنيين لبناء الاستراتيجية التي تحتاج إليها الشركة أو وحدة الأعمال من أجل

النجاح مع أصحاب المصالح كالموردين والموظفين والمالكين، وأي شركة ذات علاقة (Kenny, 2015).

ولغايات هذه الدراسة يمكن تعريف عوامل النجاح الحرجة إجرائياً بأنها "العوامل الاستراتيجية، والعوامل التكنولوجية، والعوامل الإدارية كافة التي تؤدي دوراً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية".
العوامل الاستراتيجية: هي تلك العوامل التي تؤثر في نجاح الخطط المحددة مسبقاً لتحقيق هدف معين على المدى البعيد في ضوء الإمكانيات المتاحة التي تتمثل في صياغة الرؤية، الرسالة والأهداف الواضحة للشركة، وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية من خلال مواقع التجزئة الإلكترونية وتحقيق الابتكار والمخاطرة القليلة الواردة.

العوامل التكنولوجية: هي التي تشمل البنية التحتية الجيدة من: أجهزة ومعدات وطرق الاتصال الحديثة.

العوامل الإدارية: هي عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة من: دعم إداري وتبسيط الإجراءات والتدريب وفق منهج محدد، وتتمثل بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والسيطرة.
الميزة التنافسية: لغايات هذه الدراسة تعرف إجرائياً بأنها "اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية في التسويق والابتكار من تلك التي يستخدمها المنافسون".

التمايز: هو طريقة لجعل المنتج أو الخدمة الخاصة بالشركة تبرز بشكل فريد للزبائن مقارنة مع منافسيها، وذلك من خلال الخطط التسويقية، وتقديم عروض متنوعة، وبالقدرة على الالتزام بمواعيد التسليم المناسبة للزبائن، وابتكار طرق جديدة لسدّ الفجوة بين الزبائن والشركة، وتعدّ أيضاً مجموعة من الجهود المبذولة من قبل الشركات لجعل المنتجات أو الخدمات والعلامة التجارية أكثر جاذبية ومختلفة عن المنافسين، التي تعتمد على الخصائص والمميزات، وكذلك على قوة العلامة التجارية التي لها قيمة وصورة ذهنية لدى الزبائن.

تقليل التكاليف: هي قدرة الشركة على المحافظة على أسعار أقل من منافسيها من خلال زيادة الإنتاج، والقضاء على التالف، وفي الوقت نفسه تحقق حجمًا مُرضيًا من الأرباح، ما يجعل الشركة قادرة على التغيير في أسعار منتجاتها أو خدماتها لتكون دائمًا أقل من أسعار الشركات المنافسة، وأيضًا التحكم في المصاريف والعمل على جدولة عمليات رقابية دورية على الخدمات المقدمة من أجل خفض الكلفة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1-2) مقدمة:

سيجري استعراض ما يخص متغيرات الدراسة من خلال ما ورد في الأدبيات المتخصصة، وذلك من أجل صياغة الإطار النظري لهذه الدراسة، وقد قُسم هذا الفصل إلى قسمين:

الأول: الإطار النظري الذي سيتناول أثر عوامل النجاح الحرجة في الميزة التنافسية لمواقع التجزئة الإلكترونية لدى شركات البيع الإلكترونية من حيث: المفهوم و الأبعاد والأهمية.

الثاني: يتناول مراجعة مضامين الدراسات السابقة، وتحديد ما يميزها عن الدراسة الحالية.

(2-2) التجارة الإلكترونية:

كثر استعمال مصطلح التجارة الإلكترونية في العصر الحديث، إلا أن تطبيق التجارة الإلكترونية كان قد بدأ في بداية السبعينيات من القرن الماضي من خلال عدة تطبيقات، حيث بدأت بتطبيق التحويلات الإلكترونية للأموال، ولكن مدى هذا التطبيق اقتصر على الشركات الكبيرة، وبعد ذلك ظهر نوع آخر من التطبيقات هو التبادل الإلكتروني للبيانات الذي ساهم في توسيع تطبيق التجارة الإلكترونية من مجرد معاملات مالية إلى معاملات أخرى، وساهم في زيادة الشرائح المساهمة في هذه التقنية من: مؤسسات مالية ومصانع وبائعي التجزئة ومؤسسات خدماتية أخرى. (قندليجي، 2015).

(1-2-2) مفهوم التجارة الإلكترونية:

هي عبارة عن الصفقات التجارية التي تنجز من خلال شبكات الإنترنت المفتوحة، وهي مجموعة من العمليات التجارية المتكاملة التي تتعامل معها الشركات والأفراد كافة، وتعتمد على المعالجة الإلكترونية من خلال المواقع الإلكترونية (العبيدي وآخرون، 2011).

كما تعرف التجارة الإلكترونية بأنها عمليات بيع السلع والخدمات والمعلومات و شرائها عبر شبكة الإنترنت من خلال الموقع الإلكتروني الخاص بالشركة، كما يُتيح أيضًا الحركات الإلكترونية التي تدعم توليد العوائد مثل عمليات تعزيز الطلب على تلك السلع والخدمات والمعلومات، حيث إنّ التجارة الإلكترونية تدعم عمليات المبيعات وخدمة الزبائن، ويمكن تشبيه التجارة الإلكترونية بسوق إلكتروني يتواصل فيه البائعون (الموردون، أو الشركات، أو المحلات) والوسطاء (السماسرة) والمشترون، وتُقدّم فيه المنتجات والخدمات بصيغة افتراضية أو رقمية من خلال المواقع الإلكترونية، كما يُدفع ثمنها إلكترونياً (ردينه، 2013).

(2-2-2) فوائد التجارة الإلكترونية: (Chitura et.al, 2008)

تتمثل فوائد التجارة الإلكترونية في النقاط الآتية:

1- تساهم في تطوير الأسواق التجارية وجعلها أسواقًا مفتوحة أمام الزبائن بغض النظر عن الزمان والمكان.

2- تساعد على نشر سوق عالمي إلكتروني، وخلق بيئة تُمكن الزبائن من التحكم بشكل أكثر فاعلية في عملية الشراء.

3- الحصول على معلومات المنتج حسب الطلب.

4- تقوم على عمليات متبادلة سواء كانت تجارية أو خدمية، ووجود عدة أطراف تتعامل مع بعضها بعضًا.

5- وجود جانب تكنولوجي أو الكتروني عند تطبيقها، إذ إنها لا تتطلب اجتماع أطراف التعامل، كما أنها لا تشترط وجودهم.

(3-2-2) عوائق التجارة الإلكترونية (العبيدي وآخرون، 2011):

تواجه التجارة الإلكترونية مجموعه من العوائق منها:

1- ثقافة المجتمع، فالتجارة الإلكترونية غير منتشرة في الوطن العربي، فكم منا يعلم ما التجارة

الإلكترونية؟ وكيف يكون البيع والشراء عبر شبكة الإنترنت؟

2- الأمان والخصوصية، إذ إن فكرة الحسابات البنكية الإلكترونية غير واضحة نظرًا لعدم وجود

مؤسسة فعلية ممكنة تربط البنوك الإلكترونية بالبنوك الواقعية، ما يزيد من التوتر والقلق لدى الزبائن.

3- رقابة الحكومة الإلكترونية خصوصًا، وقوانين الإنترنت ليست مفعلة أو موجودة أصلًا بالشكل

الذي يزيد من الثقة في المواقع التجارية، ومن ثمّ القليل منها يكتسب الثقة وينتشر ببطء.

4- عمليات القرصنة وانتشار المتسللين والمخترقين.

(3-2-2) الأطراف المتعاملة بالتجارة الإلكترونية: (بن غزال، 2013)

هناك العديد من الأطراف والمستخدمين للتجارة الإلكترونية، ومن أهم تلك التعاملات هي ما

يلي:

1. التعاملات بين الشركات وشركات أخرى: (BUSINESS TO BUSINESS B2B)

حيث يتم في هذا النوع من التعامل بين وحدات الأعمال في الشركات بين بعضها بعضًا، إذ

تستخدم إحدى الشركات إحدى تكنولوجيات معلومات الاتصالات للحصول على طلبات الشراء من

الموردين من الشركات الأخرى، والقيام بعملية الدفع إلكترونيًا، لذا يكمن هذا النوع أكثرها شيوعًا من

التعاملات كما يعدّ أقدم أنواع التعاملات.

2. التعاملات بين الشركات و الزبائن (Business to Customer (B2C):

حيث يتم في هذا النوع من التعاملات عن طريق استخدام شبكة الإنترنت، حيث إن هناك العديد من المواقع الإلكترونية التجارية على شبكة الإنترنت التي تعرض جميع أنواع المنتجات والخدمات للشركات التي عن طريقها يستطيع الزبون القيام بعملية الشراء والدفع الإلكتروني سواء باستخدام بطاقة الائتمان أو الدفع النقدي عند التسليم أو أي طريقة أخرى، وتعدّ مواقع التجزئة الإلكترونية واحدة من من تلك التعاملات التي اعتمد عليه الباحث في هذه الدراسة بين الشركات والزبائن.

3. التعاملات بين الأجهزة الحكومية و الشركات (Government To Business(G2B):

يتمثل هذا النوع من التعاملات بعرض الأجهزة الحكومية الرسوم والإجراءات واللوائح ونماذج المعاملات على شبكة الإنترنت، حيث تستطيع الشركات الاطلاع عليها بصورة إلكترونية شاملة.

4. التعاملات بين الأجهزة الحكومية مع بعضها Government To Government (G2G):

يتمثل هذا النوع من التعاملات بتبادل البيانات والمعلومات بين الأجهزة الحكومية مع بعضها بعضاً، ويجري التنسيق فيما بينها، وتشمل أيضاً الجانب التجاري من خلال عرض بعض الأجهزة الحكومية الخدمات على أجهزة حكومية أخرى عن طريق التجارة الإلكترونية.

5. التعاملات بين الشركات والأجهزة الحكومية (Business To Government (B2G):

في هذا النوع من التعاملات تستعرض الشركات تفاصيل أعمالها كافة، والموارد المستخدمة ومخرجاتها النقدية لها إلكترونياً عن طريق الإنترنت لتسهيل الاطلاع عليها من قبل الأجهزة الحكومية مثل دائرة الضرائب، أو بيع الشركات منتجاتها أو تقديم الخدمات إلى الأجهزة الحكومية.

6.التعاملات بين الزبائن مع بعضهم (C2C) Customer To Customer :

في هذا النوع من التعاملات عندما يعرض أحد الاشخاص أو يبيع سلعة أو يقدم خدمة إلى أفراد آخرين، ومن الأمثلة على ذلك عندما يضع شخص معين إعلانات في موقعة على الإنترنت من أجل بيع الأغراض الشخصية أو تقديم الخبرات، وكذلك المزادات التي توضع على الإنترنت.

7. التعاملات بين الزبائن والشركات (C2B) Customer To Business :

يمثل هذا النوع من التعاملات الأشخاص الذين يبيعون المنتجات والخدمات للشركات. (www.arablawn.org).

(2-3) عوامل النجاح الحرجة:

تعدّ عوامل النجاح الحرجة مجموعة من العناصر الهامة للنجاح، وقد سُمّيت بهذا الاسم لأنها عبارة عن مواصفة موارد الشركة مع الاستراتيجية تجاه الشركة التي يستخدمها المديرون عندما يضعون الأهداف ويوجهون الأنشطة التنفيذية والمهام المهمة لتحقيق الأهداف، بسبب ما شهدته تكنولوجيا المعلومات في السنوات الأخيرة من تطورات سريعة ومباشرة على الثورة الاقتصادية، وعلى نمط الحياة الانسانية على كل من الصعيد الثقافي والاجتماعي، التي تسعى إلى استغلال الإمكانيات المتوفرة والمتجددة باستمرار.

وهذا يتطلب من الشركات ضرورة الاهتمام بالعوامل الحرجة لإقامة صلة إبداعية بين استراتيجية الشركة والسلع والخدمات المقدمة من قبل الشركات، بالإضافة إلى إدارة المعلومات المنتشرة و تطبيقات تكنولوجيا المعلومات من المواقع الإلكترونية المنتشرة بشكل متزايد، كما يتيح المرونة من جانب الشركة وموظفيها إلى تطور الأعمال الإلكترونية التي غالبا ما ترتبط مع شراء

وبيع المنتجات و الخدمات عبر الإنترنت، التي تسعى إلى استبدال قناة المبيعات التقليدية مع قنوات البيع على الإنترنت باستخدام مواقع التجزئة الإلكترونية. (السامرائي، 2012)

من الضروري جداً أن تحدّد الإدارات في شركات بيع التجزئة عوامل النجاح الحرجة لكل شركة، وذلك من أجل تجنب مخاطر ما قد يُفشّل العمل، ومن أجل استغلال الفرص التي قد تُنجح العمل، ومن بعد تحديد العوامل الحرجة، يجب على شركات بيع التجزئة أن تحدّد مؤشرات الأداء التي تؤثر في العوامل الحرجة، وتحديد الأكثر أهمية وتأثيراً.

(2-3-1) أهم المؤثرات الأساسية على عوامل النجاح الحرجة (AlShihi، 2006):

تتأثر عوامل النجاح الحرجة بمجموعة من العوامل أهمها:

- 1- طريقه تحليل عوامل النجاح الحرجة.
- 2- معرفة أهداف الشركة و رسالتها.
- 3- تحديد عوامل النجاح الحرجة في شركات بيع التجزئة وهي تلك المجالات التي بنجاحها يتحقق نجاح الشركة من خلال أفراد الإدارة العليا.
- 4- تحديد أيّ من المؤشرات السابقة أكثر أهمية، ومن ثم التأكد من أن خطة نظم المعلومات المتعلقة بهذه المؤشرات واستخدامها.
- 5- تحديد مؤشرات نجاح الأداء في شركات بيع التجزئة لكل عامل من عوامل النجاح الحرجة.

(2-3-2) مصادر عناصر النجاح الحرجة (المالكي، 2012):

توجد في شركات بيع التجزئة عناصر النجاح الحرجة في جميع مستويات الشركة العليا والوسطى والدنيا، وتتعدّد المصادر للحصول على مثل هذه العناصر للشركة التي توضح جوانب ومظاهر التحديات والفرص التي تواجه الإدارة:

١- الصناعة:

يعتمد تشخيص عناصر النجاح الحرجة في أي صناعة على استراتيجية الشركة لأن هذه العناصر ستمثل الجزء المهم في بناء استراتيجية الشركة، ثم أنها ستكون من المحددات الأساسية للنجاح التنافسي في الصناعة.

ب-العوامل البيئية:

ينبغي على شركات بيع التجزئة جميعًا باختلاف أنواعها التعرف إلى العناصر البيئية التي يمكن أن تؤثر في رسالتها وتحقيق الأهداف التي تعد عناصر حاسمة في نجاحها واستمراريتها، وعادة ما تمثل عناصر النجاح الحرجة البيئية التي تملك العناصر التي لا تمتلك الشركة السيطرة الكبيرة عليها أو التي لا تستطيع إدارتها.

ج- العوامل الاستثنائية المؤقتة:

تظهر الظروف الاستثنائية المؤقتة التي تمكن الشركة من تحقيق أداء ناجح في الميادين التي يجري فيها العمل على نحو مؤقت في شركات بيع التجزئة، وذلك لضمان عدم حصول أي معوقات أو تحديات لرسالتها.

د- المستوى الإداري:

في شركات بيع الأجهزة الإلكترونية يكون للمديرين اهتماماتهم المختلفة المتباينة، وذلك اعتمادًا على المستوى الإداري الذي يعملون فيه، وهذا يؤدي إلى مجموعة من عناصر النجاح الحرجة التي تعكس نوع المسؤوليات التي يتطلبها الموقع الذي يشغله كل مدير في شركته.

هـ- الوضع التنافسي وموقع الشركة في السوق:

عادة ما توضح عناصر النجاح التي تمتلكها الشركة وفقًا لموقعها في السوق أو في الصناعة فضلًا عن مكانة الشركة مقارنة بالشركات الأخرى الموجودة في الصناعة. فإذا كانت

قائدة في السوق فانها تكون عندئذ ذات عناصر نجاح حرجة تتيح لها ضمان حصتها السوقية أو زيادتها مقارنة بالشركات الأخرى العاملة في قطاع بيع الأجهزة الإلكترونية.

(4-2) أبعاد عوامل النجاح الحرجه:

تمارس معظم منظمات الأعمال الحديثة أعمالها في ظل بيئة عمل متغيرة ومعقدة تتميز بالمنافسة الشديدة، حيث يختلف مستوى التعقّد والتغير حسب القطاع الإنتاجي أو الخدمي للشركة، ما يحتم على المؤسسات مواكبة هذه التطورات والتغيرات في حاجات ورغبات الزبائن وتغير ظروف الأسواق بصورة دائمة، للتفرد وتتميز عن غيرها من المنظمات الأخرى، مما يضمن لها التكيف والنمو والبقاء، وتحقيق أهداف استراتيجية بعيدة الأمد في ظل الظروف البيئية المتغيرة، وفي هذه الدراسة سيكون التركيز على العوامل الآتية (عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل إدارية) لأهميتها في هذا القطاع، وسيتم فيما يلي شرح كل واحدة من هذه الأبعاد على حدة:

(1-4-2) العوامل الاستراتيجية:

تعرف الاستراتيجية بأنها الخطط المحددة مسبقاً لتحقيق هدف معين على المدى البعيد في ضوء الإمكانيات المتاحة أو التي يمكن الحصول عليها اعتماداً على التخطيطات والإجراءات الأمنية في استخدام المصادر المتوفرة في المدى القصير، ويوجد عوامل استراتيجيه تؤثر في نجاح المنظمه وتحقيق الاستمرارية والديمومه لها، ومنها هذه العوامل المستخدمه في هذه الدراسة التي تساعد في تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية من خلال مواقع التجزئة الإلكترونية وتحقيق الابتكار والمخاطرة القليلة (Dubelaar et.al، 2005).

(1-1-4-2) أهداف الاستراتيجية (جثير واخرون، 2013):

توجد مجموعة من الأهداف التي تحرص الإدارة الاستراتيجية في الشركات على تطبيقها، وهي:

1- في شركات بيع الأجهزة الإلكترونية يجب إدراك إيجابيات وسلبيات العمل المرتبط بالاستراتيجية، وعليها الاستفادة من إيجابيات العمل، والحرص على تنفيذها بأسلوب صحيح ومعرفة الوضع الحالي للعمل الذي ستعمل على تنفيذه، والتعرف إلى العناصر كافة المكونة له مع توفر الظروف، والبيئة المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية.

(2-1-4-2) مبادئ الاستراتيجية (Dominique، 2015)

تعتمد الاستراتيجية على وضع الأهداف التي سيتم تحقيقها كافة، وتعدّ المبدأ الأول من مبادئ الاستراتيجية، كما تحرص على أن تتميز الاستراتيجية بالمرونة، أي أن تكون سهلة التطبيق في بيئة العمل وتعدّ الاستراتيجية وسيلة من الوسائل المساندة لوظيفة التخطيط الإداري مع مراعاة أن تكون الاستراتيجية شاملة، ومتكاملة، أي أنّ لا تغفل أي جزء من أجزاء الخطة التي سيتم تنفيذها.

(2-1-4-3) أنواع الإستراتيجيات: (Gerry، et al، 2012)

تتوزع الاستراتيجيات على عدة أنواع مهمة، ومنها:

1- الاستراتيجية التوجيهية:

هي الاستراتيجية التي تعتمد على توجيه الأفراد المستهدفين منها للقيام بالوظائف والمهام التي تتناسب مع طبيعة خطة العمل، من خلال إقناع كل فرد بأنه قادر على القيام بالمهمة الخاصة به، ضمن بيئة العمل التي يوجد فيها، ما يساهم في تعزيز دور المشاركة في اتخاذ القرار بناءً على رأي الأفراد المشاركين في استراتيجية العمل جميعهم.

2- الاستراتيجية الإدارية:

هي الاستراتيجية التي تعتمد على قوة الإدارة، أو السلطة المسؤولة عن العمل، ودورها في دعم الأفراد وتوجيههم للقيام بالعمل بشكل صحيح، كما أنّها تضع مجموعة من التعليمات والقواعد التي

تسعى لتحقيق وظيفتي: التوجيه، والرقابة الإدارية على كيفية سير العمل بأسلوب مناسب، مع مراعاة وضع الإجراءات كافة في مسارها الصحيح.

(2-4-1-4) تقدم العوامل الاستراتيجية فوائد للشركة منها (الشعار، 2013):

تحقق العوامل الاستراتيجية العديد من الفوائد للشركات المستخدمة للمواقع الإلكترونية منها التكنولوجيا الحديثة المستخدمة كمجال مكمل لأعمال الشركة من ناحية استراتيجية و التحول من الطرق التقليدية للطرق الحديثة للحصول على المزايا التنافسية للشركة مثل: التكلفة والربح والجودة والخدمة واكتشاف منافسين جدد وفرص جديدة في السوق، بالإضافة إلى التعرف إلى استراتيجية التسويق المرتكز على المواقع الإلكترونية وتعزيز موقع الشركة الاستراتيجي في السوق، وهذا يؤدي إلى تحقيق أقصى قدر من نموذج التوزيع وسلسلة التوريد من كسب الشركة، كما تعزز سلوك المشتري وإمكانية تلبية طلبات الزبائن وتحقق ميزة البحث الإلكتروني ووقت الاستجابة السريعة إلى متطلبات السوق وإمكانية الابتكار عندما تكون المخاطر منخفضة.

(2-4-2) عوامل تكنولوجية:

هي التي تشمل توفر البنية التحتية الجيدة من: أجهزة ومعدات وطرق الاتصال الحديثة وتوفير التعليم والتدريب الجيد الفاعل للموظفين (sahney، 2008).

هي تكنولوجيا جديدة أو عملية ابتكار التي تم من خلالها اختبار خمسة من الابتكارات الجديدة وهي (الميزة النسبية - الانسجام - درجة التعقيد - إمكانية التجربة - وضوح النتائج) (عواد، 2005).

(2-4-2-1) فوائد استخدام العوامل التكنولوجية للشركة: (المرسي، 2012)

يحقق توفر العوامل التكنولوجية مجموعة من الفوائد نورد منها:

- تعزز استخدام البنية التحتية للتكنولوجيا الحديثة للصحة للشركة للوصول للميزة التنافسية.
- تحقق التعليم الجيد لاستخدام الأعمال الإلكترونية و التدريب للموظفين و الإدارة و الزبائن.

• تعزز قدرات النظم الحالية لتشمل سلسلة الإمداد بأكملها للشركة.

• تعزز المراقبة الجيدة للتكلفة.

(2-4-3) عوامل الإدارية:

تعرف الإدارة بأنها عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة سواء التقليدية أو الإلكترونية وفق منهج مُحدّد، وضمن بيئة معينة، يُمكن تطبيقه على الفرد والشركة، كما أنّ العوامل الإداريّة تؤثر في أداء الشركة الإلكترونيّة التي تدعم الإدارة العليا ودعمها لتجارة التجزئة الإلكترونيّة ووعي الإدارة للقدرات التكنولوجيّة المتوفرة لخدمة تجارة التجزئة.

(2008،sukasme).

وهو التزام على مستوى الشركة بدعم الأعمال الإلكترونيّة من حيث الأدوار والمسؤوليات وتوفر الميزانية والترابط بين الأقسام المختلفة، والعمل على فهم قدرات التكنولوجيا من قبل المديرين التنفيذيين (2005،et al.Dubelaar).

(2-4-3-1) فوائد العوامل الإدارية للشركة: (المرسي،2012):

تحقق العوامل الإدارية العديد من الفوائد منها الالتزام على مستوى الشركة بقيادة الأعمال الإلكترونيّة وتطبيقاتها من حيث الأدوار والمسؤوليات ومسائل الميزانية، بالإضافة إلى أهميّة دعم الأعمال الإلكترونيّة من الإدارة العليا للشركة، وزيادة الوعي وفهم قدرات التكنولوجيا من قبل المديرين التنفيذيين في الشركة، وتوضيح أهميّة التواصل بين موظفين الشركة لإبراز دور الأعمال الإلكترونيّة فيها.

(2-5) فوائد العوامل الحرجة (السامرائي،2012):

إن للعوامل الحرجة التي تهتم بها منظمات الأعمال الإلكترونيّة فوائد عدة، ومن هذه الفوائد:

1- إدارة المعلومات في منظمات الأعمال.

2- تحسين تكامل الموردين في الأعمال.

4- انخفاض المعاملات و التكاليف في الشركات.

5- فهم أفضل للسوق.

6- التوسع الجغرافي.

(2-5-1) العوائق التي تواجه العوامل الحرجة (السامرائي، 2012):

1- ضعف الحوافز المادية والمعنوية للموظفين العاملين في الشركة لاستخدام المواقع الإلكترونية.

2- الحاجة إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى كثير من الوقت والجهد والخبرة.

3- ضعف البنية التحتية لشبكة الاتصالات في مختلف مناطق المملكة.

4- قلة التحديث والتطوير والصيانة الدورية لمواقع بيع التجزئة.

ولأغراض هذه الدراسة سيجري قياس المتغيرات الخاصة بعوامل النجاح الحرجة من خلال

الأبعاد الآتية للعوامل الاستراتيجية: تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية من خلال مواقع

التجزئة الإلكترونية وتحقيق الابتكار والمخاطرة القليلة الواردة في دراسة (Dubelaar

et.al، 2005). أما العوامل التكنولوجية فسُتدرس الأبعاد الآتية: توفر البنية التحتية الجيدة من

أجهزة ومعدات وطرق الاتصال الحديثة، وتوفير التعليم والتدريب الجيد والفاعل للموظفين الواردة في

دراسة (sahney، 2008).

في حين سَتُدرس العوامل الإدارية من خلال الأبعاد الآتية: دعم الإدارة العليا لتجارة التجزئة

الإلكترونية، ووعي الإدارة للقدرات التكنولوجية المتوفرة لخدمة تجارة التجزئة والواردة في دراسة

(sukasme، 2008).

(2-6) مواقع التجزئة الإلكترونية:

يعرف الموقع الإلكتروني بأنه عبارة عن مجموعة من الأدوات الإلكترونية التي تستخدمها الشركات لعرض منتجاتها وأفكارها للزبون، إضافة إلى أنه طريقة للتواصل مع المجتمع في أيّ مكان و أيّ زمان، و يكون له عنوان محدّد خاص بالشركة لعرض خدماتها ومنتجاتها، حيث يتم التواصل مع الزبائن والموردين من الموقع (موسى، 2017).

(2-6-1) فوائد مواقع التجزئة الإلكترونية: (الهادي والصالح، 2014)

- 1- تحسين الأداء والإنتاجية.
- 2- الوصول إلى أكبر فئة في المجتمع من خلال الموقع.
- 3- إيصال خدمة ذات جودة عالية لتحقيق التطابق مع رغبات المستخدم من خلال الموقع.
- 4- زيادة مبيعات وأرباح شركة من خلال عرض المنتجات والخدمات على الموقع الإلكتروني.

(2-7) الميزة التنافسيّة Competitive Advantage:

كانت الميزة التنافسيّة في العقدين الماضيين محور النقاشات في استراتيجيّة الأعمال، ومع التطور السريع، وفي ظل ظهور استراتيجيات جديدة ومؤسسات حديثة، حيث ظهرت المنافسة الشديدة بين الشركات من أجل الاستمرارية والمحافظة على حصة السوقية، ولهذا وجب على الشركات أن تتقدم بفكرة منتج أو خدمة تميزها عن الشركات المنافسة، ولهذا تقدم خدمات أو منتجات أو أسعار أفضل من المنافسين على مدار الزمن بمصطلح الميزة التنافسيّة الدائمة بحيث يشكل امتلاك الميزة التنافسيّة عائقاً صعباً أمام الشركات، وذلك لقدرة المنافسين على تقليد الخدمة أو المنتج بسهولة (Prajogo، 2011).

وقد اشارت Singh (2012) الى ان تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على تلبية مطالب واحتياجات العملاء، من خلال وضع المنتج المناسب، بالسعر المناسب، في المكان المناسب، وفي الوقت المناسب.

ومن هنا ظهر كثير من التعاريف للميزة التنافسيّة، ومن هذه التعاريف التي وضحتها (Rahman، 2011) (أن الشركات يمكن أن تنتج بعض المنتجات أو الخدمات التي لها قيمة أكثر من تلك التي تنتجها الشركات المنافسة، أو أنه يمكن أن تنتج خدماتها أو منتجاتها بتكلفة أقل من منافسيها، كما أنها تشير إلى أنّ الشركة يجب أن تكون قادرة على التقاط القيمة المضافة من أجل الاستمرارية والبقاء، وكما عرفها (حيدر، 2002) على أنها قدرة المؤسسة في كيفية صياغة وتطبيق للاستراتيجيات التي تُبرز بدورها الشركة على الشركات المنافسة لها في نفس القطاع، وذلك يأتي من استغلال الأمثل للموارد المتاحة وإضافة القدرات والكفاءات الموجودة داخل الشركة لتصميم استراتيجيات تنافسية جديدة.

وكما عرفها Porter (1980) أنه يمكن للمؤسسة الوصول إلى الميزة التنافسيّة وذلك عن طريق استخدام واحدة من الاستراتيجيات العامة التنافسيّة، وهي قيادة الكلفة والتركيز وأخيرًا التميز، وتتلخص كل من الاستراتيجيات وأولها قيادة الكلفة من خلال خفض التكلفة مقارنتها مع المؤسسات المنافسة الذين يقدمون منتجات وخدمات مشابهة وهذا يحتاج إلى كثير من العمل والمراقبة وإعطاء التقارير بشكل مستمر، واستراتيجية التركيز هي التركيز على قسم معين من الزبائن أو قسم معين في الشركة (منتج أو خدمة معينة)، والاستراتيجية الأخيرة وهي التميز وهي كيفية الوصول إلى صفات معينة في المنتج تميزه من غيره، وكما عرفها (Prajogo، 2011) بأن الميزة التنافسيّة هي قلب الشركة في الأسواق التنافسيّة، وتعني وجود تكاليف منخفضة والتمايز أو استراتيجية تركيز

ناجحة. ويقول أيضًا إن الميزة التنافسيّة تطور جذري من قيمة الشركة وقادرة على خلق قيمة لزيائنها من خلال منتجاتها أو الخدمات التي تقدمها الشركة.

تتشأ الميزة التنافسيّة بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيًا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (Porter، 1980)

(1-7-2) أبعاد الميزة التنافسيّة:

تُعدّ البيئة التسويقية من أهم البيئات التي يجب على الشركات دراستها وإعطائها اهتمامًا كبير لما لها من أثر بشكل مباشر في ثبات أداء الشركة ومساعدة المديرين في اتخاذ كثير من القرارات المهمة.

(2-7-2) تحليل القوى التنافسيّة الخمسة - نموذج بورتر (Porter، 1980)

قوى التنافسيّة الخمسة لبورتر هي اطار تحليلي يستخدم في تقييم استراتيجيات الأعمال والأسواق. ويمكن استخدام هذا الإطار كأداة تحليل للمميزات التنافسيّة والعلاقة المتبادلة مع السوق، وهذه الأداة تقارن محيط العمل أو بيئة العمل الداخلية مع البيئة الخارجية على نطاقها الأوسع.

ويعتمد هذا التحليل على أنه إذا تغيرت إحدى هذه القوى فلا بد من إعادة تقييم الشركة وسوق العمل المرتبط بأدائها واستخدمها في محاكاة تغيير هذه القوى الخمسة وما قد يترتب عليها في محيط العمل والأسواق المحيطة. وتعد هذه الطريقة إحدى الطرق الذكية للتخطيط ضد مخاطر سوق العمل والتغيير المفاجئ في مجريات العمل والقوى الخمسة هي:

1. المنتجات البديلة.

2. المنافسون الجدد.

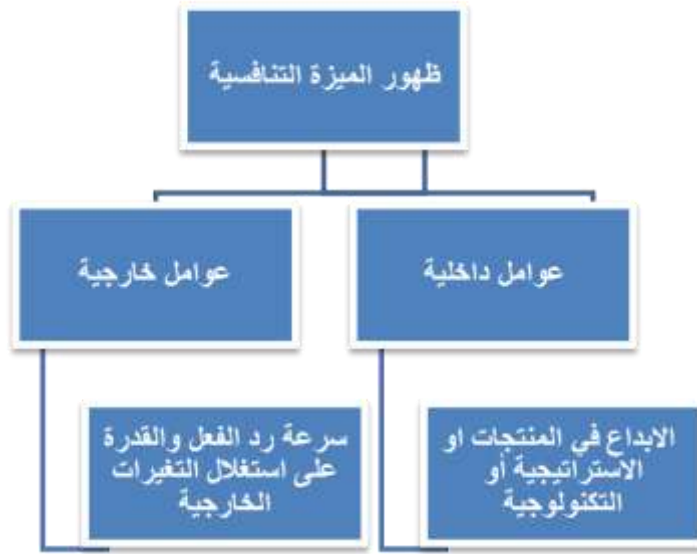
3. حدة المنافسة من الخصوم.

4. قدرة المشتريين على المساومة.

5. قدرة الموردين على المساومة.

اما عن العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر في الميزة التنافسية. يمثل الشكل الآتي العوامل

المؤثرة. (2006، فهمي). [/https://samehar.wordpress.com/2006/06/25/a625](https://samehar.wordpress.com/2006/06/25/a625)



الشكل (2-1) ظهور الميزة التنافسية

1- العوامل الخارجية: تغير احتياجات الزبون أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض الشركات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات. التاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيره استطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق. من هنا تظهر أهمية قدرة الشركة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة الشركة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

2- العوامل الداخلية: هي قدرة الشركة على امتلاك موارد وبناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين. فشركات بيع الأجهزة الإلكترونية المميزة لدى الزبون تمكن من خلق ميزة

تنافسية عن طريق بناء خبرات في إعداد الأجهزة الإلكترونية أو عن طريق استئجار من لديه طريقة مميزة لبيع الأجهزة. الابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للزبون.

(2-7-2) المحافظة على الميزة التنافسية Sustaining Competitive Advantage (Kotler, 2015):

قد تتمكن الشركات من خلق ميزة تنافسية ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون ومن ثمّ تزول الميزة التنافسية و الموارد و القدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية تؤثر في سهولة أو صعوبة تقليدها، فكلما كانت هذه الموارد يصعب نقلها ويصعب تقليدها كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول. كذلك فإنّ اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد والقدرات يجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة التنافسية وكيفية تقليدها، فمثلاً قد يكون لدى مطعم ما موقع جيد، ومن ثمّ تكون له ميزة تنافسية لكن في الأغلب يكون من السهل على المنافسين امتلاك مواقع في الموقع نفسه، أمّا أن يكون لدى المطعم قدرة على تقديم الطعام بسرعة تفوق المطاعم الأخرى فهذا أمر يصعب تقليده لأنّه يعتمد على مهارات وأنظمة إدارية لا تكون واضحة للمنافسين.

(3-7-2) خصائص الميزة التنافسية (Latif, 2015):

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:

1- أن تكون مستمرة و مستدامة، بمعنى أن تحقق الشركة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

2- أنّ الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة و هذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

3- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد الشركة الداخلية من جهة أخرى.

4- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات و جدارات الشركة من جهة.

(4-7-2) مصادر الميزة التنافسيّة (Singh, 2012):

تتعدد مصادر الميزة التنافسيّة للشركة، و نذكر منها ما يلي:

1- الإبداع:

أنّ الإبداع يعمل على تزايد عدد الشركات، الذي يصاحبه انفجار تنافسي على المستوى المحلي و العالمي ما يؤدّي إلى تصاعد اهتمام الشركات بالإبداع و التركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسيّة إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت لها القدرة على الإبداع بعدها مصدرًا متجددًا للميزة التنافسيّة (Singh, 2012):

2- الزمن:

يعد الوقت سواء كان في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات له ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالهدف هو الوصول إلى الزبون بشكل أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، و هنا نصل إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية حسب الآتي (Singh, 2012):

1- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.

2- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

3- تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم).

4- الالتزام بجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

3- المعرفة:

إذا كانت المعرفة هي مجموع خبرات و معلومات و تجارب مجموعة من الأفراد في وقت محدد، يؤدي هذا إلى حالة " انفجار المعرفة" حيث أصبحت المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، و من هنا فإن الشركات الناجحة هي التي تخلق- بشكل مسبق- المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا و أساليب و سلع، وخدمات جديدة، وهناك مجموعة مصادر أخرى نخصّ منها بالذكر ما يلي (Singh،2012):

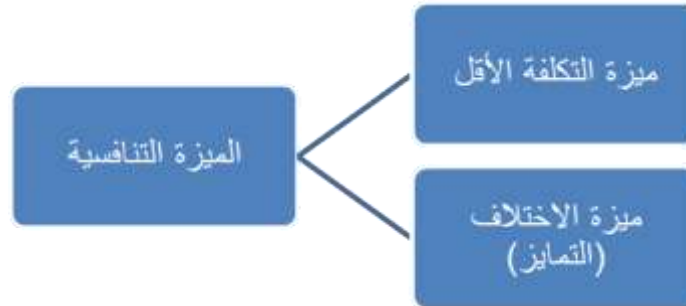
1- المصادر الداخلية: مرتبطة بموارد الشركة الملموسة وغير الملموسة مثل: العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة و الموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة و المطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث و التطوير، الإبداع و المعرفة.

2- المصادر الخارجية: و هي كثيرة و متعددة و تتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها ما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها الشركة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة و غيرها. يمكن للشركة أن تبني ميزة تنافسية من خلال الخيارات الاستراتيجية و العلاقة مع الآخرين (Singh،2012).

3- الميزة التنافسية المستدامة: و هي النتيجة الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيق مركز تنافسي مميز في السوق. و تستطيع الشركة أن تحقق من خلاله هامش ربح أعلى من منافسيها فقط، كما تستطيع أيضاً المحافظة على ذلك المركز لمدة طويلة، و في عالم اليوم فإن المدة الزمنية الطويلة قد تكون قصير للغاية، خاصة في حالة الصناعات المتسمة بالتطورات التكنولوجية السريعة، و يترتب على ذلك أنه تبعاً لسرعة التغير التي تميز سوقاً ما سوف تحتاج الشركات إلى إجراء مراجعات استراتيجية على فترات متكررة بشكل ملائم.

(2-6-5) الأنواع الرئيسية للميزة التنافسيّة: (2006، فهمي).

[/https://samehar.wordpress.com/2006/06/25/a625](https://samehar.wordpress.com/2006/06/25/a625)



الشكل (2-2): أنواع الميزة التنافسيّة

(2-7-6) الاستراتيجيات التنافسيّة لبورتر (Porter، 1980)

قدم بورتر ثلاث استراتيجيات رئيسة تستطيع الشركة من خلالها تحقيق الميزة التنافسيّة في السوق، إمّا بالتمايز بالجودة مقارنة بمنافسيها أو بالسيطرة (قيادة) على التكاليف وتحقيق الكلفة الأقل في السوق بين منافسيها، وذلك من خلال خدمتها لكامل السوق أو استهداف قطاع محدّد أو أكثر في ذلك السوق.

(2-7-6-1) استراتيجية التمايز:

تقوم هذه الاستراتيجية على تقديم المنتجات المتميزة عن المنتجات التي يقدمها المنافسون، بحيث يتم النظر إليها من قبل الزبائن والمنافسين على أنها فريدة أو متميزة، ومن ثمّ فإنّ الزبون يقبل أن يدفع فيها سعرًا أعلى من المعتاد ما يجعل الشركة تفرض الأسعار التي تراها مناسبة التي تتمي ولاء المستهلك لعلامتها التجارية ضد المنافسين. (المطيري، 2012)

وتعدّ نتيجة الجهود المبذولة لجعل المنتج أو الخدمة تبرز بشكل فريد للزبائن مقارنة مع منافسيها (Reimann, 2010).

(2-6-7-2) مجالات التمايز: (الهرايمشه، 2015):

يعدّ من أهم مجالات التي تقوم بتحقيق الميزة التنافسيّة ولمدّة زمنية أطول ما يلي:

- 1- التمايز على أساس التفوق الفني: حيث يعدّ من الريادة التكنولوجية والتصميم الهندسي.
- 2- التمايز على أساس الجودة: بحيث يتم اعتمادية المنتج ذو مواصفات فنية عالية.
- 3- التمايز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، بحيث يتم تقديم خدمة ممتازة، على مدى واسع من الخدمات المقدمة.

4- التمايز على أساس تقديم منتج ذي قيمة أكبر للمستهلك مقابل المبلغ المدفوع فيه.

(2-6-7-2) الشروط اللازمة لتطبيق استراتيجية التمايز: (Militaru and Daniel, 2014)

يمكن القول إنّ استراتيجيات التمايز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها:

- 1- يدرك المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- 2- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- 3- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع استراتيجية التمايز نفسها.

(2-6-7-3) مخاطر استراتيجية التمايز التمايز: (Militaru and Daniel, 2014)

- 1- تقليد بعض المتنافسين الجدد الذين يدخلون السوق المنتج المتميز بسهولة.
- 2- زيادة تكاليف إضافة خصائص مميزة للمنتج لتحقيق التمايز قد ينتج عنها ارتفاع أسعار المنتج لدرجة قد لا يقبلها الزبون.
- 3- اتباع استراتيجيات التمايز من قبل الشركات يجعلها تقدم منتجاً متميّزاً ذا مواصفات دقيقة جداً وتكاليف عالية قد لا يحتاج إليها المستهلك، ومن ثمّ يلجأ إلى المنتجات البديلة ذات الأسعار الأقل.

(2-7-7) استراتيجية القيادة في التكلفة (Gheorghe, 2014):

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، بالطبع مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة. مثل كثير من المنتجات الصينية في الوقت الحالي وفي الوقت نفسه تحقق حجمًا مرضيًا من الأرباح، وهذا يجعل الشركة قادرة على التغيير في أسعار منتجاتها لتكون دائمًا أقل من أسعار منتجات المنافسين.

الدوافع أو الحوافز التي تشجع الشركات على تحقيق التكلفة أقل: (Gheorghe, 2014)

1- توافر اقتصاديات الحجم.

2- الآثار المترتبة على منحنى الخبرة والتعلم.

3- وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الأداء.

مزايا استراتيجية التكلفة الأقل: (Gheorghe, 2014):

1- الحماية من المنافسين: بحيث تكون في الموقع الأفضل من حيث المنافسة في السوق على أساس السعر.

2- الحماية من المشترين: حيث تتمتع شركة بمصدر قوي ضد الزبائن الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

3- الحماية من الموردين: تكون مع الموردين الأقوياء لأنها سوف يكون لديها قوة عالية مع الموردين الذين تتعامل معهم، حيث تشتري بكميات كبيرة من هؤلاء الموردين.

4- الحماية من المنافسين المحتملين: حيث تخفّض من السعر و تواجه أيّ هجوم من المنافس الجديد.

5- الحماية من السلع البديلة: حيث تُستخدم تخفيضات السعر كوقاية ضد السلع البديلة، التي قد تتمتع بأسعار جذابة.

(1-7-7-2) الشروط اللازمة لتطبيق استراتيجية التكلفة الأقل (Sigalas& Pekka)

:(Economou 2013)

يكون الطلب مرناً للتغير في السعر، بحيث يؤدي أيّ تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.

2- نمطية السلع المقدمة.

3- يكون من الصعب تمييز المنتجات المقدمة، أي عدم وجود معايير كثيرة لتمييز المنتج.

4- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتركين.

5- انعدام أو محدودية تكاليف التبديل أو تحول الزبون لمنافس آخر.

(2-7-7-2) مخاطر استراتيجية القيادة في التكلفة (Sigalas& Pekka Economou)

:(2013)

1- القابلية لدى المتنافسين لإيجاد طرق للإنتاج بأقل تكلفه.

2- يحقق المتنافسون التوفير في تكلفة العمالة.

3- القابلية لدى المتنافسين لتقليد الطرق المتبعة من تخفيض التكلفة.

(8-7-2) إستراتيجيات التركيز:

تركز هذه الاستراتيجية على قطاع محدّد من السوق أو فئة محددة من الزبائن وخدمتهم بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، حيث تعتمد هذه الاستراتيجية على إمكانية قيام شركة بخدمة سوق صغير أو زبائن بشكل محدود وأكثر فاعلية عما هو عليه الحال عند خدمة السوق ككل.

(2014، Militaru and Daniel)

(2-7-8-1) الشروط اللازمة لتطبيق استراتيجية التركيز (Kathuria، 2000):

- 1- استخدام مجموعات مختلفة ومتميزة من المشتريين ممن لهم حاجات ورغبات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- 2- عدم محاولة أي منافس آخر التخصص في القطاع السوقي نفسه للمنتج المستهدف.
- 3- قدرة موارد الشركة على تغطية قطاع سوقي معين (محدود).
- 4- تفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
- 5- حدة عوامل التنافس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

(2-7-8-2) مخاطر استراتيجية التركيز التمايز: (Militaru and Daniel، 2014)

- 1- احتمال ضмор وتقلص القطاع الذي تستهدفه الشركة في السوق أو اختيار قطاع من السوق معرض للهجوم عليه من الشركات الكبيرة.
- 2- حدوث تحولات في حاجات ورغبات وتفضيلات الزبائن.
- 3- التغيرات الطارئة والسريعة في التكنولوجيا بحيث قد يجعلها لا تستطيع أن تستمر في تحقيق ميزة تنافسية.

(2-7-9) استراتيجية التنافس (البستجي، 2011):

مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة، ومستمرة عن المنافسين.
مكونات استراتيجية التنافس:

- 1- طريقة التنافس: وتتمثل باستراتيجية المنتج واستراتيجية الموقع والتسعير والتوزيع والتصنيع.
- 2- ميدان التنافس: ويتمثل بالأسواق وبالمنافسين.
- 3- أساس التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى الشركة التي تحقق الميزة التنافسية.

(2-8) نبذة مختصرة عن شركات البيع الأجهزة الإلكتروني:

تقدم شركات البيع الإلكتروني عرضاً للمنتجات والخدمات للزبائن من خلال المواقع الإلكترونية الخاصة بكل شركة، حيث تهدف إلى تلبية متطلبات الزبائن الجديدة والاحتياجات من جميع العلامات التجارية عن طريق خلق إمكانية التسوق عبر الإنترنت بطريقه آمنة، مع إتاحة فرصة الدفع بشكل آمن عبر الإنترنت، وخيار الدفع عند التسليم.

1- شركة أبناء حكمت ياسين: هي الوكيل الرسمي لأجهزة سامسونج المنزلية في الاردن حيث تسعى لإثراء السوق الأردني مع الحلول الإلكترونية المبتكرة (الأجهزة المنزلية والصوت والفيديو) وتوفير حزمة من البدائل التي تعكس احتياجات الزبائن، وأسلوب الحياة التي تعمل على خلق القيمة للزبائن و تنبع من دور المبادرة في إدارتها للحفاظ على الشركة المتعلمة التي تمكنها من مواكبة جميع التغيرات والتحديات التي تنبع من إيمان قوي في "التفكير عالمياً والعمل محلياً" لقيادة التكنولوجيا في السوق الأردني التي تسعى إلى العمل الجماعي والنزاهة والطاقة الإيجابية.

2- شركة بي إس أي: تُعدّ إحدى الشركات الرائدة في مجال توفير حلول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحلول الأمنية مع قاعدة زبائن تضم أكثر من 900 زبون منتمي للشركة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، حيث تقف في خط الجبهة كحليف موثوق به في هذا المجال التي تعتمد على مبادئها الأساسية المتمثلة في الثقة والمهنية، والخدمات والحلول الجيدة لتوجيه قراراتها وإجراءاتها، وضمان كلّ هو مفيد.

3- شركة E- Leaders mall: هي خطوة توسع إقليمي لشركة ليدرز لبيع الأجهزة الإلكترونية، تهدف إلى تلبية متطلبات الزبائن الجديدة والاحتياجات من جميع العلامات التجارية في جميع أنحاء العالم مع سعر لا يهزم لخدمة الأردن ودبي وجميع دول مجلس التعاون الخليجي من خلال

خلق عمليات تسوق عبر الإنترنت آمنة، مع إمكانية الدفع الآمن عبر الإنترنت وخيار الدفع عند التسليم.

4- شركة SmartBuy TM: هي الأولى في الأردن وأكبر أسواق الإلكترونيات ميغا ستور المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات، السمعية البصرية، والاتصالات السلكية واللاسلكية، والأجهزة المنزلية والمعدات المكتبية ومعدات اللياقة البدنية، حيث صُممت لتكون فعالة وسهلة الاستعمال في متجر واحد.

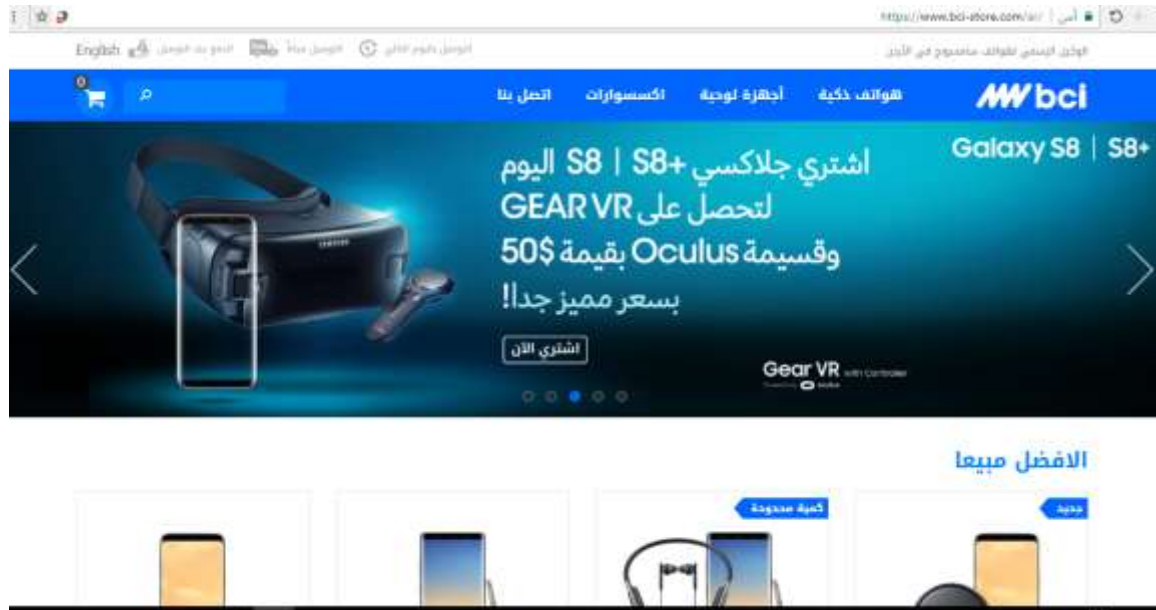
(2-7-1) نماذج لمواقع شركات بيع التجزئة الإلكتروني:

<http://www.yassingroup.me/ar>



الشكل (2-3): الموقع الإلكتروني لشركة أبناء حكمت ياسين

<https://www.bci-store.com/ar>



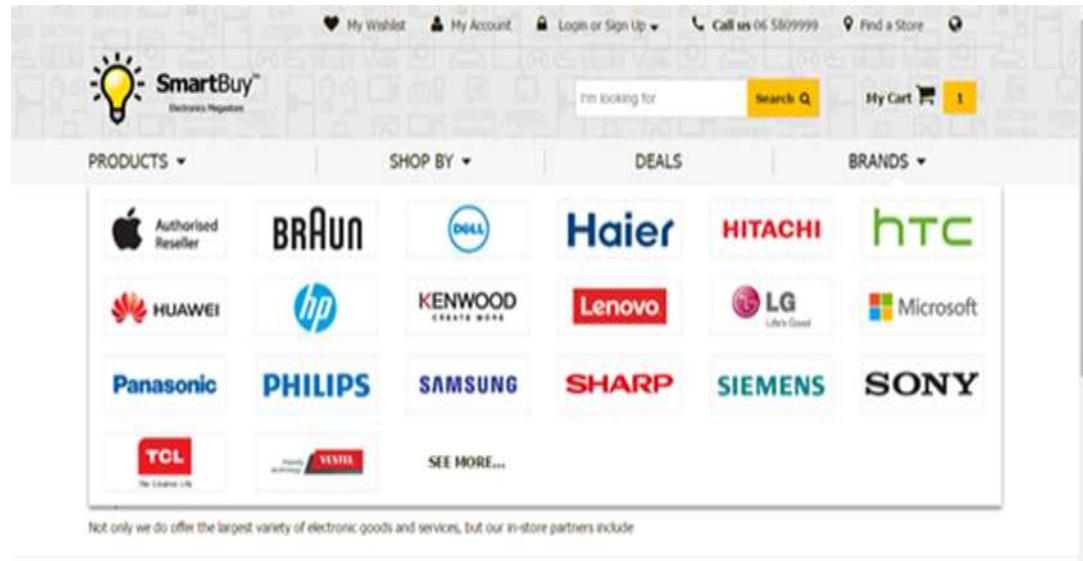
الشكل (2-4): الموقع الإلكتروني لشركة موقع شركة BCI

<http://leaders.jo>



الشكل (2-5): الموقع الإلكتروني لشركة ليدرز

[/https://smartbuy-me.com/smartbuystore](https://smartbuy-me.com/smartbuystore)



الشكل (2-6): الموقع الإلكتروني لشركة سمات باي

(2-9) الدراسات السابقة:

الدراسات العربية

1- دراسة (السامرائي، 2013) " الريادة في البيع الإلكتروني وزيادة فاعلية الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال "

سعت هذه الدراسة إلى توضيح بيئة الأعمال والمتغيرات المتسارعة نتيجة لتطور تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، حيث أدت هذه التطورات إلى المواكبة المستمرة لمنظمات الأعمال، والتكيف معها وتنظيم أدائها مما يجعلها قادرة على البقاء والاستمرار والنمو في الاستخدامات الجديدة في أساليب البيع والتسويق، والتغير في بنائها التنظيمي وفي طرق أدائها كي تتمكن من الريادة في أداء أعمالها، وتتمكن من بناء الميزة التنافسية، وإلا فإنها ستعاني الفشل وتخرج من السوق، ولذلك تناولت هذه الدراسة طرق البيع الإلكتروني وأساليبه، وكان مجتمع الدراسة وعينتها من منظمات الأعمال، واعتمد المنهج الوصفي والتحليل المنطقي في الوصول إلى الاستنتاجات، و اقترحت عدة توصيات يمكن لمنظمات الأعمال الاستفادة منها في أداء أنشطة التسويق والبيع، وعدم ضياع الفرص التسويقية، وهذا التطور أظهر عادات تسوق جديدة لدى المشتريين، كما أوصت الدراسة بأن تسعى منظمات الأعمال إلى تفعيل وجودها وتوسيعه في مختلف الأسواق، كي تضع لها مركز تنافسي أو قدرة في اختراق الأسواق وتحقيق الميزة التنافسية من خلال المواكبة المستمرة لما يجري من تطويرها لخدمات التكنولوجيا وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في أداء الأنشطة التسويقية والبيعية.

2- دراسة (العبيدي وآخرون، 2011) " أثر استخدام التجارة الإلكترونية في تخفيض التكاليف التسويقية " دراسة تطبيقية في شركة زين للاتصالات.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة التطورات الهائلة التي حدثت في المجالات التجارية وازدحام الأسواق بالشركات والمنتجات المتعددة والمتنوعة واشتداد حدة المنافسة فيما بين هذه الشركات لتحقيق الأرباح. ظهرت التجارة الإلكترونية كأحدى وسائل التجارة الحديثة التي ساهمت وبشكل كبير في تغيير مستقبل العمل التجاري وساهمت من خلال تسهيل عملية البيع والشراء إلكترونياً في زيادة كفاءة الشركات وتدعيم الموقف التنافسي لها، وساهمت من خلال دورها في تسويق منتجات الشركة إلكترونياً من تسهيل عملية الحصول على المنتجات والخدمات من قبل الزبائن في الوقت والسرعة المحددين وتخفيض كلفة تسويق منتجات الشركة إلى أدنى حد ممكن، إذ تعد التكاليف التسويقية جزءاً مهماً من إجمالي كلفة المنتج النهائي وذات أهمية لا تقل عن أهمية كلف الإنتاج إذ إن معظم الشركات لا تحقق أهدافها بمجرد الإنتاج فقط بل من خلال تسويق منتجاتها بالشكل المطلوب والصحيح، لذلك فإن الاهتمام بالتكاليف التسويقية والسعي إلى اتباع كل الطرق التي تؤدي إلى تخفيضها تعد بمنزلة هدف تسعى إليه معظم الشركات كونها ستساهم في مساعدة الإدارة في عملية التخطيط ورسم السياسات البيعية للشركة، وتسهل من عملية الرقابة على تلك التكاليف وتساعد الإدارة في اتخاذ القرارات السليمة التي تتعلق بالنشاط التسويقي وكونها تؤثر بشكل كبير في مبيعات الشركة ومستوى أرباحها. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، في حين كان التحليل والاستدلال الإحصائي أساس الجانب التطبيقي منها، وشملت عينة الدراسة 24 فرداً في شركة زين للاتصالات من مديري مبيعات، والعاملين في قسم الدراسات والبحوث التسويقية، ومن مختلف المستويات الإدارية للشركة.

أوصت الدراسة بأن تسعى الشركة المدروسة إلى زيادة مستوى إدراك جميع الموظفين والعاملين في الشركة وفهمهم لمفهوم التجارة الإلكترونية ومقوماتها وخصائصها ومزايا استخدامها، وتخفيض التكاليف التسويقية من خلال إقامة البرامج والدورات التدريبية ذات الصلة بالموضوع.

3- دراسة (حليح، 2011) "أثر عوامل النجاح الحرجة في دعم مقدرات الإبداع الاستراتيجي:

دراسة وصفية تحليلية في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي.

هدفت الدراسة إلى التعرف بعوامل النجاح الحرجة ومقدرات الإبداع الاستراتيجي بوصفها متغيرات مهمة في عملية التخطيط وتعزيز المنظومة المعرفية بشكل عام والمنظومة المعرفية للشركة، بحيث تساهم في تعزيز القدرات الإبداعية و الرؤية المستقبلية للشركة المبحوثة من خلال الاهتمام بعوامل النجاح الحرجة، وتكوّنت عينة الدراسة من (22) مبحوثاً من أصل (191) حيث كان مجتمع الدراسة وزارة التخطيط وتمثل نسبة 22%. بينت الدراسة أنّ وزارة التخطيط تمتلك منظومة اتصال فعالة كداعم اساسي لمقدرات الإبداع الاستراتيجي.

4-دراسة (العبيدي، 2011) " أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري

للمشاريع".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري وعبر تحليل المسار والأثر استناداً لآراء مجتمع الدراسة في شركة العبيكان للأبحاث والتطوير، حيث صيغت المشكلة التي بحثتها الدراسة انطلاقاً من تساؤل رئيس هو " ما أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع؟" ومن هذا التساؤل الرئيس تفرعت مجموعة من تساؤلات فرعية تمت الإجابة عنها عبر جمع ومعالجة وتحليل آراء (30) من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية للمشروع تراوحت مستوياتهم بين مدير عام ومدير ومدير مشروع ومدير فني وخبير فني ومدير قسم. جُمعت البيانات عن طريق استبانة صُممت أداة لقياس نموذج الدراسة. واستخدمت الدراسة الاساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية (لاختبار تحليل المسار)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي للعوامل الاستراتيجية (التحليل الاستراتيجي،

تحديد المهمة، توقعات التخطيط والتنفيذ والتقييم باستخدام أسلوب السيناريوهات) في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري (جودة الأداء الإداري، إدارة الجودة الشاملة، الموقف التنافسي).

5- دراسة (المالكي، 2010) "تأثير عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشروعات - دراسة تحليلية في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية".

سعت الدراسة إلى تحديد مستوى عوامل النجاح الحرجة في المشروعات المبحوثة، وكذلك تحديد مستوى وطبيعة المعايير التي يتم الحكم من خلالها على نجاح أو فشل إدارة المشروع، اختارت الدراسة شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية مجتمع الدراسة (وتم اختيار عينة قسدية من مديري المشروعات ورؤساء الفرق، حيث بلغ عددهم 80) مدير وبعض العاملين في المستويات العليا و الوسطى و التنفيذى. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اهتمام من قبل الإدارة العليا في المشروعات المبحوثة لتحديد مسار حركة المشروع، حيث أوصت الدراسة بأهمية تحديد مستوى وطبيعة المعايير التي يتم الحكم من خلالها على نجاح أو فشل إدارة المشروع وضرورة الاهتمام بقطاع الصناعات الإنشائية بوصفه أحد المرتكزات المهمة التي تساهم في بناء المجتمع.

6- دراسة (سالم وعواد، 2005) بعنوان: "المعوقات المدركة لتبني التجارة الإلكترونية في الشركات الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المعوقات المدركة للتجارة الإلكترونية من قبل الشركات الأردنية، وتمثل مجتمع الدراسة في مدينة عمان وضواحيها التي تستخدم شبكة الإنترنت حالياً، وأما وحدة التحليل في هذه الدراسة فهم الأفراد المسؤولون عن إدارة أنظمة المعلومات واتخاذ القرارات المتعلقة بتطبيقات التجارة الإلكترونية في الشركة، وتشير النتائج إلى أن مستوى تطبيقات التجارة الإلكترونية المستخدمة من قبل الشركات الأردنية كان بشكل عام متدنياً ومستويات تبني تطبيقات التجارة الإلكترونية التي تستهدف تقديم الخدمات وعقد الصفقات الإلكترونية قد كانت منخفضة

جدًا، كما أوصت الدراسة بتطوير بنية تحتية ملائمة في الأردن وتطوير ثقافة تنظيمية إلكترونية في الشركات الأردنية، وتحسين مستوى إدراك الشركات للتشريعات والقوانين ذات العلاقة بالتجارة الإلكترونية، وتوفير الدعم المالي للشركات، وتطوير بيئة مالية إلكترونية مناسبة، وتحسين قدرات الأفراد العاملين في الشركات.

7- دراسة (عواد، 2003) بعنوان: "تطوير استراتيجية لتبني تطبيقات التجارة الإلكترونية في الشركات الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير استراتيجية لتبني التجارة الإلكترونية من قبل الشركات الأردنية، وقد شملت عينة الدراسة الشركات التي تستخدم تطبيقات التجارة الإلكترونية، وتمثل وحدة التحليل في 82 شركة، بعد استبعاد بعض الاستبانات بسبب عدم ملاءمتها، وذلك لاختبار العلاقة المفترضة من الناحية العلمية، كما أشارت النتائج إلى أن مستوى تطبيقات التجارة الإلكترونية من قبل الشركات كان بشكل عام متدنيًا، كما أوصت الدراسة بإجراء دراسة على الشركات التي لا تطبق التجارة الإلكترونية لمعرفة مدى الاختلاف في بعض وجهات النظر مع الشركات التي تطبق التجارة الإلكترونية من خلال المنافع والحوافز والمعوقات المدركة في تبني التجارة الإلكترونية من أجل تطوير استراتيجية مختلفة لهذه الشركات.

الدراسات الاجنبية:

8- دراسة (Kanchanopast، 2014) بعنوان:

"The Factors Influencing Successful Implementation of E-Commerce within SMEs Businesses"

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي أثرت على نجاح تطبيق التجارة الإلكترونية في الشركات الصغيرة والمتوسطة حيث جمعت الباحثة بيانات من شركات عشوائية في تايلند لمستخدمين التجارة الإلكترونية وأولئك الذين لا يستخدمون التجارة الإلكترونية، وكانت البيانات تتألف من 310 استبيانة، بالإضافة إلى 10 استبيانات على شكل مقابلات مع المديرين.

تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي وقد اظهرت نتائج هذا البحث أن 50% من جميع الشركات التي شملها الاستطلاع التي تستخدم مواقع التجارة الإلكترونية، وأكثر من 20% من جميع الشركات التي شملتها الدراسة استطاعت أن تطور استراتيجية للتجارة الإلكترونية. وتشير النتائج أيضًا إلى أن العوامل التنظيمية، والعوامل التكنولوجية والعوامل البيئية باعتبارها عوامل حرجة تؤثر على نجاح التجارة الإلكترونية وتنفيذها في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

كما بينت نتائج اختبار الفرضيات أنّ مستوى الدعم من قبل مدراء الشركات له دور فاعل في نجاح تنفيذ التجارة الإلكترونية. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق التجارة الإلكترونية يؤثر في نجاح الشركة من حيث: ارتفاع إجمالي المبيعات وزيادة عدد الزبائن الجدد والمحافظة على الزبائن الحاليين، كما توصلت الدراسة إلى أنه من أجل ضمان نجاح الشركات الصغيرة والمتوسطة التايلاندية في مجال التجارة الإلكترونية يجب أن تكون على مستوى عالٍ من الوعي باحتياجات الزبائن.

9-دراسة (Rouibah,2014) بعنوان:

E-shopping success dimensions: an empirical study in Kuwait

وهدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير نوع الجنس في نجاح مواقع شبكة B2C في دولة عربية. وتناقش هذه الدراسة أربعة متغيرات: جودة النظام، جودة الخدمة، القيمة المستفادة للزبائن ورضاهم، وتم اختباره باستخدام عينة عشوائية من 198 كويتيًّا بالغين، واستنادًا إلى تحليلات، كشفت هذه الدراسة أنَّ الجنس يُعدّ عاملاً مهمًّا في نموذج البحث المقترح. كما ركّزت هذه الدراسة على تأثير جنس المتصفح على نجاح مواقع الإنترنت في بلد عربي. يتضمن النموذج أربعة متغيرات: جودة النظام، جودة الخدمة، القيمة المستفادة للمتسوق ورضا المستخدمين. في هذه الدراسة تم قياس النجاح بناءً على رضا المستخدمين، وقد حققت الدراسة عدة اسهامات. المساهمات الرئيسة: هذه هي الدراسة الأولى التي تدرس تأثير الجنس في نجاح مواقع الإلكتروني B2C في العالم العربي، ووجدت أنَّ الجنس يؤثر في رضا المستخدمين للمواقع على شبكة الإنترنت. وكان رضا المشاركين الذكور في المقام الأول مدفوعًا بوظائف النظام لمواقع الويب مثل: إمكانية الوصول إلى النظام، وعملية الطلب، والبحث، وثانيًا من خلال ميزات جودة الخدمة مثل ذكاء الموقع على شبكة الإنترنت، والاستجابة للزبائن بشكل صحيح، وضمان خصوصية الزبائن، وخلافًا للمشاركين من الذكور، كانت الإناث أكثر اهتمامًا بالقيمة المستفادة للمتسوق لمواقع الإلكتروني من حيث القيمة النقدية متبوعة بجودة الخدمة. نتائج الدراسة تكشف أيضًا أنَّ جودة النظام وجودة الخدمة تؤثر في القيمة المستفادة للمتسوق عن طريق مواقع على شبكة الإنترنت.

10- دراسة (Fazmeer،2014) بعنوان:

"Critical success factors of E-commerce in fashion & lifestyles design retail industry in SME in Sri-Lanka"

تطرقت الدراسة إلى عوامل النجاح الحرجة للتجارة الإلكترونية في الشركات الصغيرة والمتوسطة السريلانكية، حيث تناولت الدراسة عوامل النجاح الحرجة للشركات المختارة في هذه الدراسة في مجال التجارة الإلكترونية الموجودة في سريلانكا، كما درست المتطلبات الرئيسة التي يجب على جميع شركات التجارة الإلكترونية اتباعها من أجل دخول هذه الصناعة كما تناولت نموذج التجارة الإلكترونية للشركة المختارة و قامت بقياس مستوى أداء الأعمال التجارية القديم في الشركة وتم مناقشتها ودرستها من خلال مجموعة من الأسئلة قدمت الدراسة منهجية بحثية تمت بمراقبة أداء الشركة التي تم اختيارها وهي الأكثر أهمية لموضوع هذا البحث وهي شركة Nolimit التي استخدمت تجارة التجزئة من خلال الإنترنت في سريلانكا. حيث توصلت الدراسة إلى تحديد ومناقشة عوامل النجاح الحرجة للتجارة الإلكترونية ومن ثم تم تحديد أهمية الأعمال على نطاق الشركات الصغيرة والمتوسطة في سريلانكا ومناقشتها اعتمدت الدراسة وصف المنهجية المستخدمة للإجابة عن الأسئلة من خلال المنهج النوعي وهو الأكثر استخداماً لهذه الدراسة. اهم النتائج في هذه الدراسة هي ثقة المستخدمين بالموقع الخاص للشركة على الإنترنت من الناحية الأمنية والخصوصية للمستخدمين واستراتيجية التسعير التنافسية وتوفير منتجات الشركة وفئات المنتجات في القائمة الرئيسة لموقع الشركة وأهمية الاحتفاظ بالزبائن والتسويق للمنتجات عن طريق استخدام القنوات المتعددة ودور العلامة التجارية واعتبر أثر الخبرة في استعمال طرق التسوق عبر الإنترنت من أهم العوامل الأكثر تأثيراً التي تحدد نجاح تطبيق التجارة الإلكترونية في مجال الأزياء ونمط الحياة السائد في سريلانكا، حيث كانت نتيجة الدراسة أن الفئات العمرية من 30 إلى 40 عاماً هي

الأعلى من حيث القوة الشرائية عبر الإنترنت في سريلانكا، كما أنّها تفضل الطريقة التقليدية للشراء، وذلك لعدم إدراك أهمية التسويق الإلكتروني لشراء الملابس في سريلانكا، ولكن الدراسة تتوقع أن تصبح فئة المراهقين من أكثر المشتريين عن طريق الإنترنت في غضون سنوات قليلة، حيث تُعدّ سريلانكا إحدى البلدان النامية التي بدأت في استخدام الإنترنت منذ عام 1998 و تظهر أعلى نسبة من استخدام الإنترنت في الشرق الأوسط مع النمو السريع لتكنولوجيا المعلومات في العالم عملت الحكومة السريلانكية على اتخاذ قرارات أكثر استنارة بشأن استثمارات تكنولوجيا المعلومات.

11- دراسة (Mwamzia، 2013) بعنوان:

Key success factors and competitive advantage of deposit taking-
microfinance institutions in Kenya

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الرئيسية للميزة التنافسية في مؤسسات تمويل المشروعات الصغيرة في كينيا.

اعتبرت الدراسة المنافسة في الاقتصاد العالمي للقرن الحادي والعشرين معقدة وملينة بالتحديات والفرص التنافسية والتهديدات. ما يؤدي إلى حدوث ضغوطات على الشركات ويدفعها إلى صياغة استراتيجيات ناجحة لكي تكون استباقية ومبادرة، وبيّنت أيضاً أنّه في أيّ صناعة هناك مفاتيح لعوامل النجاح التي يجب أن تقيم الأعمال من أجل تعزيز التمايز، ومن ثمّ خلق تنافسية أفضل، ويمكن أن تؤثر هذه العوامل بشكل كبير على الوضع التنافسي العام للشركات. كانت عينة الدراسة مكونة من 9 شركات في مجال تمويل الشركات الصغيرة في كينيا وسعت إلى توفير نظرة ثاقبة لعوامل النجاح الحرجة التي ساهمت في الميزة التنافسية لهذه الشركات. وأظهرت الدراسة أنّ بعض عوامل النجاح الرئيسية كانت حاسمة ومهمه لنجاح هذه الشركات، وكانت سبباً لايصال

الشركة إلى النجاح، ومن بين العوامل التي تم تحديدها وتصنيفها بدرجة عالية ثقافة خدمة الزبائن القوية ونموذج الاقراض الجماعي.

وأشارت أهم النتائج لهذه الدراسة إلى أنه من أجل أن تحافظ مؤسسات تمويل المشروعات الصغيرة على ربحيتها، يجب عليها أن تحافظ على مستوى عالٍ من الكفاءة على جميع مستويات عوامل النجاح الحرجة، وخلصت كذلك إلى ضرورة استخدام تحليل عوامل النجاح الحرجة، وحددت الدراسة سبعة مفاتيح رئيسة لعوامل نجاح الميزة التنافسية لمؤسسات تمويل المشروعات الصغيرة في كينيا، وقد وصفت هذه العوامل على النحو الآتي: ثقافة خدمة الزبائن، تقديم الخدمات والابتكارات، كفاءة الموظفين، الإدارة المناسبة، تمويل المجموعات بهدف الاستثمار، إدارة علاقات الزبائن السليمة، الحوكمة الرشيدة، والتوعية بالمنتجات، وممارسات الرصد والتقييم.

12- دراسة (Volkan and Ozgur, 2012) بعنوان:

Critical Success Factors Affecting e-commerce Activities of Small and Medium Enterprises

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل عوامل التجارة الإلكترونية في الشركات المتوسطة والصغيرة وتظهر أن الشركات المتوسطة والصغيرة التي تستخدم قنوات البيع الإلكتروني لديها أداء أفضل بشكل عام و مبيعات أكبر مقارنة مع الشركات المتوسطة والصغيرة التي لا تستخدم قنوات البيع الإلكترونية. الإعلانات على المواقع الإلكترونية تعطيها مزيداً من القوة التنافسية والمشتريات التي تحسن الأداء في الأنشطة التي تتعلق بالموردين، بينما خدمات ما بعد الشراء قد تزيد من المبيعات، قوة المنافسة و الشراء. الموردون الذين يستخدمون المواقع الإلكترونية لديهم أداء أفضل في المبيعات و الشراء و التواصل الإلكتروني بين الموردين، والشركات يكون لديها سهولة في

الشراء والتخزين والتطوير ووقت أقل في توصيل البضائع للزبائن، وكانت عينة الدراسة مكوّنة من 74 من أصحاب الشركات المتوسطة والصغيرة و تم استثناء خمسة منها لعدم اكتمالها.

وبيّنت النتائج أن الشركات التي تستخدم (EDI) تحقق أداء كلي أفضل، مبيعات، و قوة تنافسية و شرائية مقارنة بالشركات التي لا تستخدم (EDI) وعلى أساس أولويات كلّ شركة يمكنها تحديد أي تكنولوجيا للتجارة الإلكترونية ان تستخدم لتحسين أدائها. مثال إذا أرادت شركة أن تحسن من أداء المبيعات في التجارة الإلكترونية التي لديها يجب عليها تحسين خدمات ما بعد البيع وتحسين ال (EDI) و برامج التدريب تزيد الوعي بفوائد التجارة الإلكترونية، ويجب تخصيص موارد مالية لزيادة المبيعات و عوامل النجاح للشركات، ويجب أيضاً اختيار محتوى مناسب وسهل على موقعهم، كما أنّ عوامل النجاح الحرجة لمواقع التجارة الإلكترونية قد لا تكون بالشكل نفسه في جميع الصناعات.

13- دراسة (Colla&Lapoul,2012) بعنوان:

E-commerce: exploring the Critical success factors

هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة، وفهم أسس المزايا التنافسية في محلات التجزئة الفرنسية، وذلك من خلال دراسة المحلات المختصة ببيع المواد الغذائية والمنزلية والمواد المختلفة من خلال الاختيار للمنتجات والتوصيل للزبائن من خلال الموقع الإلكتروني وعملية الدفع الإلكترونية، واستخدمت هذه الدراسة النهج النوعي، وكانت عينة الدراسة مكوّنة من ثلاث عينات العينة الاولى 7 مديرين من المتاجر، العينة الثانية عبارة عن 27 زبوناً 13 من الإناث و14 من الذكور أمّا العينة الأخيرة فجمعت من مراجع أخرى، وأهم ما جاء بهذه الدراسة مجموعة من العوامل منها: فهم دوافع المشتري الإلكتروني، بحيث تُقدّم تجربة سهلة وبسيطة لإتمام عملية اختيار المواد المرغوب بشرائه في تصفح المواقع الإلكتروني على شبكة الإنترنت مع جودة عالية

في التصميم الموقع الإلكتروني لتسهيل عملية الشراء و توفير الخدمة اللوجستية لتوصيل المنتجات للزبائن من حيث تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات والخدمات لخلق قيمة حقيقية للزبائن و استغلال المزايا المتعددة لقنوات التجزئة، وجاءت توصيات الباحثين في هذه الدراسة بضرورة التركيز على بناء قاعدة بيانات للزبائن تشمل المعلومات والاحتياجات كافة، ومعرفة الزبون والقدرة على تطوير تغطية واسعة في السوق بسرعة من ناحية جغرافية، وتعدّ الخدمة الجديدة ذات أهمية حيوية من حيث كسب حصتها في السوق وزيادة الأرباح وفقًا لنتائج الدراسة من أجل تطوير الترابط الحقيقي بين منافذ البيع الحقيقية و قنوات الإنترنت، بحيث يجب على تجار محلات التجزئة الاستمرار في تحسين سمعة العلامة التجارية الخاصة بهم، وجعل مواقعهم أكثر انتشارًا وبناءً استراتيجية متكاملة بالاعتماد على الأساليب التسويقية وسياسة علاقات الزبائن القائمة على التكامل بين القنوات لقواعد البيانات وبطاقات الولاء الخاصة بالزبائن.

14- دراسة (Singh, 2012) بعنوان:

Marketing Mix Of 4P'S For Competitive Advantage

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على بعض المتغيرات التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات المتعلقة بإطلاق المنتج، وهي نوعية المنتج، السعر، ومكان تقديم المنتج، وحملات والترويج، والتي يطلق عليها "مزيج تسويق المنتجات"، كذلك وصف أهمية العلاقة بين المكونات المختلفة لمزيج التسويق من جهة وتحقيق الميزة التنافسية في السوق من جهة أخرى.

وقد توصلت الدراسة الى أن من أكبر التحديات التي تواجه مهنة التسويق في عالم اليوم هو تصميم المزيج التسويقي الأمثل الذي يركز على تحقيق رضا العملاء وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام، وأن جميع عناصر مزيج التسويق الاربعة تحتاج إلى تغيير دقيق ودراسة دقيقة مع تركيز كامل على الأدوات الترويجية التي تعتمد على نوع المنتج، والسعر مع الرسوم والضرائب

المفروضة على المنتج والإجراءات التي من خلالها يتم إيصال المنتج إلى العميل، مع الأخذ بعين الاعتبار تكلفة التصنيع للمنتج، وتكلفة الترويج. كما أن مدير التسويق يجب أن يكون ملماً وخبيراً في تحديد استراتيجية مزيج التسويق لما لها من دور هام في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، ودور بارز في تحقيق الأهداف التنظيمية التي تسعى إلى تعظيم الأرباح من خلال زيادة حجم المبيعات وتحقيق حصة أعلى في السوق.

15 - دراسة (Sahney، 2008) بعنوان:

Critical Success Factors in Online Retail – An Application of Quality Function Deployment And Interpretive Structural Modeling.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الحد الأدنى من الخصائص ذات العلاقة بتصميم النظام الذي من شأنه أن يلبي متطلبات الزبائن عبر الإنترنت وترتيب أولويات هذه الخصائص المختصة بالتصميم وضمان رضا الزبائن والاحتفاظ بهم وبناء الولاء.

وفي المنهجية أجريت الدراسة على ثلاث مراحل، حيث كانت المرحلة الأولى في إعداد أداة البحث على شكل استبيان، وتوزيعها على عينة عشوائية من المستجيبين للاختبار التجريبي، وقد تم تمثيل الخبراء والمتخصصين في مجال الشراء عبر الإنترنت بشكل كاف للحصول على رأي الخبراء، أما بالنسبة لمجتمع العينة العشوائية فاقصر على مدينة دهلي والمناطق المجاورة، وشملت الخريجين وخريجي الدراسات العليا الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و 35 عاماً، الذين كانوا على معرفة بالشراء عبر الإنترنت أو كان لديهم خبرة في التعامل عبر الإنترنت. اعتمدت المرحلة الأولى على 102 استبانة، ثم استخدم الاستبيان المجرب إحصائياً بعد ذلك في المرحلتين الآتيتين. في المرحلة الثانية، تم تعديل الاستبيان لتسهيل تطبيقه، وبذل جهد للاتصال بالمستجيبين أنفسهم، وتم جمع ما مجموعه 45 ردّاً وتحليلها، وفي المرحلة الثالثة، تم تعديل الاستبيان لتيسير تطبيق

(INTERPRETIVE STRUCTURAL MODELING ISM) وهو تطبيق تقنية الجودة لتحديد مؤشرات الأداء الحرجة لنجاح تجارة التجزئة عبر الإنترنت، وقد أعطيت الأولوية لهذه النوعية من خلال نموذج الهيكل وتفسيره، ومن شأن هذا الإطار المتكامل لعوامل النجاح الحاسمة أن يساعد على تحسين فهم احتياجات الزبائن ومساعدة المسوقين أثناء بناء وإدارة وتقييم استراتيجياتهم التسويقية عبر الإنترنت في الهند وقد تم جمع وتحليل 32 استبانة في هذه المرحلة النهائية. حيث أظهرت نتائج الدراسة ان اتجاهات التسويق في جميع أنحاء العالم تظهر بالتحول من شكل متجر تقليدي بحث إلى مزيج من كل من مخازن المادية والافتراضية. واليوم، أصبح الوصول إلى المنتجات والخدمات من خلال الشبكات التكنولوجية العالمية، ويمكن الوصول إلى تشكيلة واسعة من السلع والخدمات ومقارنتها فيما يتعلق بالخصائص والسمات والسعر كما أوصت الدراسة بتحسين الاتصال بالإنترنت وتحسين تصميم الموقع والمظهر، وتُعدّ جميع هذه الجوانب من تكنولوجيا الكمبيوتر هي عوامل مهمة وتؤثر في سهولة الاستخدام، ومن الضروري أن تكون كمية المعلومات المقدمة بشأن المنتج والخدمة وملاءمتها من المعلومات ضرورية، وينبغي أن يكون نظام التسليم أيضًا سريعًا وخاليًا من الأخطاء، وتحديد سياسات المعاملات الواضحة، والتفاعل عبر الإنترنت بين المشتري والبائع، وسلامة المعاملات، وخصوصية المعاملات لنظام البيع بالتجزئة عبر الإنترنت.

16- دراسة (Shah et al، 2007) بعنوان:

A survey of critical success factors in e-Banking: An organizational perspective

هدفت الدراسة إلى التحقق من العوامل التنظيمية الحرجة لنجاح الخدمات المصرفية الإلكترونية حيث ان الباحثين لهذه الدراسة اكدوا على ان هناك مجموعة متنوعة من العوامل الحيوية لنجاح

الأعمال الإلكترونية من عوامل استراتيجية وعوامل تقنية وعوامل تشغيلية، كما أن هناك أوجه من النقص في الأبحاث الحالية في مجال الأعمال التجارية، إذ أن معظم البحوث تركز على مجموعة فرعية صغيرة من عوامل النجاح لقطاع الخدمات المصرفية الإلكترونية في المملكة المتحدة. وتعدّ العوامل الحرجة الرئيسة الآتية من استجابة سريعة لتوفير الخدمات والمنتجات الإلكترونية والمرونة التنظيمية وتوسيع الخدمات من خلال تكامل النظام وتعزيز خدمة الزبائن ذو دور هام لنجاح الخدمات المصرفية الإلكترونية. استخدم الباحثون منهج الإحصاء الوصفي واشتمل مجتمع العينة على الشركات الصغيرة و المتوسطة في مجال الصيرفة التي بها أكثر من 100 موظف تم توزيع 510 استبانة رجع منها 114 بنسبة 22.4%، حيث بيّنت الدراسة أن الشركات تحتاج إلى إدارة مبادراتها المصرفية عبر الإنترنت على المستوى الاستراتيجي والتركيز عليه بدلاً من مجرد قضية فنية أو تشغيلية، وهي بحاجة إلى الاهتمام للتكامل الداخلي الذي يشمل قنوات التجزئة الإلكترونية وأثر التطور التكنولوجي وتكامل عمليات الأعمال وتحسين الخدمات الشاملة لعملاء الخدمات المصرفية عبر الإنترنت التي تُعدّ قضية رئيسة للعديد من الشركات الكبيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات المالية. حيث أجري نوعان رئيسان من التحليلات الإحصائية، هما: التحليلات الإحصائية الوصفية، وتحليل العوامل المؤثرة، واستناداً إلى التحليل الوصفي، تم تصنيف العوامل (أو المتغيرات) حسب ترتيب نقاطها من حيث الأهمية هي: سهولة استعمال الموقع الإلكتروني و توافر الخدمة الإلكترونية طيلة أيام الأسبوع على مدار الساعة والدعم المتوصل من الإدارة العليا للتطبيقه و سرعة الاستجابة لتلبية طلبات زبائن البنك و ترويج مفهوم تطبيق التجارة الإلكترونية داخل الشركة واهمية أمن وحماية النظام، ووجد أنّ دور العوامل الاستراتيجية الخاصة بالمرونة التنظيمية وسرعة تقديم الخدمات ذات أهمية بالغة وتشير المرونة إلى قدرة الشركة على إعادة التنظيم أو إعادة ابتكار طرق جديدة للاستجابة إلى التغيرات الخارجية من خلال النظر إلى مفهوم الخدمات

المصرفية عبر الإنترنت، و يمكن أن يشمل ذلك: إعادة هيكلة الشركة لتسريع عملية صنع القرار، وإعادة هندسة العمليات من خلال تمكينها على شبكة الإنترنت، أو ببساطة إجراء تغييرات استباقية على الموقع لجذب أعداد أكبر من الزبائن المحتملين أو لزيادة الاستجابة لخدمات الزبائن الحاليين عند التعامل التجاري الإلكتروني، كما أن دور العوامل التشغيلية كان مدفوعاً بالدرجة الأولى بالمنافسة التي زادت من اختيار الزبائن للمنتجات ومقدمي الخدمات، وكذلك من خلال التشريعات التي زادت حقوق الزبائن ومواكبة التكنولوجيا التي جعلت المقارنة بين المنتجات والخدمات المختلفة أسهل وأرخص، وقد أدى تزايد كمية المعلومات على شبكة الإنترنت والتغيرات في السلوك الاجتماعي إلى تقليل ولاء الزبائن.

17- دراسة (Dubelaar et al، 2005) بعنوان:

Impediments and critical success factors in B2C E-business، Benefits adoption

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة في اعتماد الأعمال الإلكترونية حيث كانت من خلال الجمع بين معرفة الأعمال الإلكترونية، وقيمة الاستفادة من العروض، ورضا الزبائن والاحتفاظ بهم، ورصد نشاطات وتحركات المنافس، ومراقبة العمليات الداخلية في الشركة وأخيرا بناء الثقة. كما أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أنه قبل كل شيء، ينبغي أن يكون اعتماد الأعمال التجارية الإلكترونية مناسباً وإضافة قيمة للزبون مما يضيف قيمة لعملية الشركة مع بناء استراتيجية طويلة الأمد. واستخدمت الدراسة أسلوب تطبيق التجارب والتحقيق والتحري في ست شركات على الإنترنت، وتم توثيق شركات في مجال motors. وتم دراسة العقبات الرئيسية التي تم تحديدها هي: قضايا القيادة، والمسائل التشغيلية، والعوامل التكنولوجية وتصميم حلول غير فعالة. حيث تم اختيار ست شركات للأوراق المالية مع تسهيلات تجارية عبر الإنترنت لدراسة الفوائد المستمدة من

اعتماد الأعمال الإلكترونية وعوامل النجاح المشتركة في صناعة واحدة. كانت اثنتان من الشركات المختارة شركات متخصصة في البورصة على الإنترنت، في حين أن أربع شركات من الشركات هي وحدات سمسة الأسهم التجارية الإلكترونية من شركات الخدمات المصرفية للأفراد، وجمعت الأدلة التجريبية من الممارسات التجارية الإلكترونية الحالية، ومن ثم عوامل النجاح الحرجة المشتركة والبدائل، واعتمدت الدراسة تصميمًا نوعيًا للبحث. أشارت الدراسة إلى أن أدبيات التجارة الإلكترونية تقدم القليل جدًا من الأدلة التجريبية والأطر النظرية السليمة التي تستكشف الأعمال الإلكترونية من منظور شامل. كما سعت الدراسة إلى استكشاف ومقارنة المنافع المتوقعة والمستمدة من اعتماد B2C، والتحقيق في العوائق الرئيسية التي تواجهها الشركات عند اعتماد مبادرات محددة للأعمال الإلكترونية الاستهلاكية، وتحديد العوامل الحرجة التي ترتبط بنجاح اعتماد الأعمال الإلكترونية.

18- دراسة (Porter, 1980) بعنوان:

Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competition

يقدم هذا البحث تحليلًا كاملاً للهيكل التنافسي للصناعة، فهناك خمسة قوى أساسية للسوق، هي: المنافسة داخل الصناعة، والمنافسين المحتملين، وتوافر المنتجات البديلة، والقوة السوقية والموردين والمستهلكين، حيث يصف الباحث بالتفصيل العوامل الهيكلية، وشدة المنافسة، فضلاً عن الميزات الاستراتيجية التنافسية في مختلف مراحل التطور القطاعي. واستناداً إلى التحليل الوارد أعلاه، يقترح المؤلف نماذج من الإجراءات التنافسية والشركات ومديريها بهدف الحفاظ على أفضل المواقف التنافسية في أعمالهم.

(2-10) ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

أن من أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه بالاتي:

1. لم تربط أي من الدراسات السابقة أثر عوامل النجاح الحرجة على ميزة تنافسية مواقع التجزئة الإلكترونية في قطاع بيع الأجهزة الإلكترونية، حيث أشارت معظم الدراسات السابقة إلى أثر معوقات عوامل النجاح الحرجة على ميزة تنافسية مواقع التجزئة الإلكترونية.
2. ندرة الدراسات العربية في أثر عوامل النجاح الحرجة على ميزة تنافسية مواقع التجزئة الإلكترونية لقطاع التجارة الإلكترونية على حسب علم الباحث.
3. ركزت الدراسة على أثر أبعاد عوامل النجاح الحرجة في ميزة تنافسية مواقع التجزئة الإلكترونية بشكل مباشر كما بحثت هذه الدراسة أثر عدد من المتغيرات الجديدة التي لم يتم التطرق إليها بشكل موسع في الدول العربية على حد علم الباحث مثل أثر عوامل النجاح الحرجة على ميزة تنافسية مواقع التجزئة الإلكترونية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

(1-3): المقدمة

(2-3): منهج الدراسة

(3-3): مجتمع الدراسة

(4-3): عينة الدراسة

(5-3): وحدة التحليل

(6-3): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(7-3): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(8-3): المعالجة الإحصائية المستخدمة

(9-3): صدق أداة الدراسة وثباتها

الفصل الثالث

(1-3): المقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر عوامل النجاح الحرجة على الميزة التنافسية لمواقع التجزئة الإلكترونية حيث تم تطبيق الدراسة على أربع شركات لبيع الأجهزة الإلكترونية الواقعة في عمان من خلال مواقعها الإلكترونية.

(2-3): منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث إن المنهج الوصفي يستخدم لوصف ظاهرة ما للوصول إلى الأسباب التي أدت إلى حدوث تلك الظاهرة، وكذلك التعرف إلى العوامل التي تؤثر في تلك الظاهرة، أما الجانب الآخر من هذه الدراسة فهو الجانب التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات وتحليلها، واختبار فرضيات الدراسة، ومن ثم استخلاص أهم النتائج والتوصيات، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

(3-3) مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من (4) شركات بيع الأجهزة الإلكترونية في مدينة عمان (انظر الجدول رقم (1-3)) وتكونت وحدة المعاينة من: المديرين العاملين والتنفيذيين والإداريين ورؤساء الأقسام والعاملين ذو العلاقة في شركات مواقع التجزئة الإلكترونية واعتمدت هذا الدراسة العينة القصدية. حيث أجابوا على استبانة الدراسة، كما بلغ عدد الموظفين في شركات بيع الأجهزة الإلكترونية البالغ عددها (4) (800) شخصًا، وتم توزيع 250 استبانة بشكل إلكتروني على أصحاب العلاقة

(المديرين العاملين والتنفيذيين والإداريين ورؤساء الأقسام والعاملين ذوي العلاقة الإدارية) في مواقع التجزئة الإلكترونية، وتم استرداد 218 استبانة، وحسب النسب الآتية لكل شركة:

الجدول رقم (3-1)

أسماء شركات بيع الأجهزة الإلكترونية من خلال مواقع الإلكترونية وأعداد العاملين بها

اسم شركة بيع الأجهزة الإلكترونية	أعداد جميع الموظفين العاملين في الشركات	نسبة الموظفين مقارنة بالمجتمع	عدد الاستبانات التي وزعت على الشركات
شركة أبناء حكمت ياسين (سامسونج)	250	31.25%	78
شركة بي إس أي (سامسونج)	300	37.5%	94
شركة E- Leaders mall	100	12.5%	31
شركة SmartBuy™	150	18.75%	47
المجموع	800	100%	250

ملاحظة: أعداد العاملين تقريباً، وبناءً على المعلومات التي حصل عليها الباحث من خلال العلاقات الشخصية مع بعض مديري هذه الشركات.

(3-4): عينة الدراسة:

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد اعتمد الباحث المديرين العاملين والتنفيذيين والإداريين ورؤساء الأقسام والعاملين ذوي العلاقة بشركات مواقع التجزئة الإلكترونية كافة البالغ عددها (4) شركات في مدينة عمان، حيث وزّع الباحث (250) استبانة، وحسب نسب أعداد العاملين في تلك

الشركات تم توزيع الاستبيانات بناءً على الجدول السابق رقم (3-1)، وتم اختيار عينة قسدية من مجتمع الدراسة المقصود تتناسب مع غرض الدراسة، حيث بلغت الاستبيانات الخاضعة للتحليل (218) استبانة بنسبة (87%) من مجموع الاستبيانات الموزعة، وهذه نسبة مقبولة.

(3-5) وحدة التحليل:

تمثلت وحدة التحليل في المديرين العاملين والتنفيذيين والإداريين ورؤساء الأقسام والعاملين ذوي العلاقة بشركات مواقع التجزئة الإلكترونية، وتمت الإجابة عن أداة الدراسة، وهي الاستبانة التي صُممت وطُورت لغايات جمع البيانات من عينة الدراسة على اختلاف مسمياتهم الوظيفية، وكذلك على اختلاف مؤهلاتهم العلمية واختلاف أعمارهم.

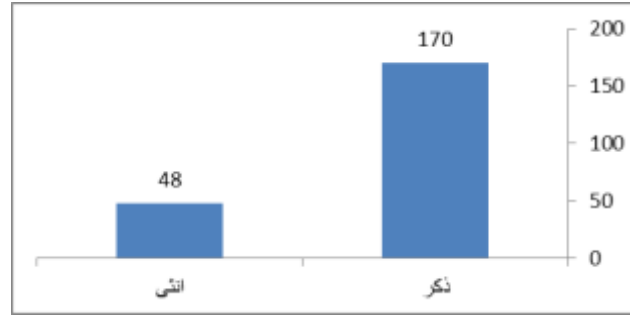
(3-6) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة:

توضح الجداول (3-2)، (3-3)، (3-4)، (3-5)، (3-6) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة حسب (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في الشركة المدروسة).

الجدول (3-2)

1- توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير النوع الاجتماعي:

#	النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة %
1	ذكر	170	78%
2	أنثى	48	22%
	المجموع	218	100%



الشكل (3-1)

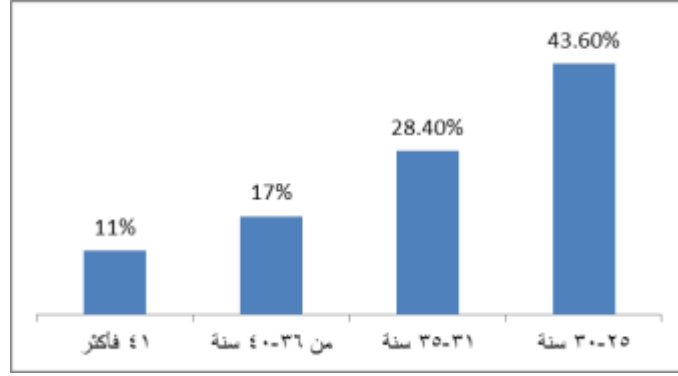
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

كما هو موضح بالجدول (3-2) الذي يبين المتغير الديمغرافي للنوع الاجتماعي فقد تبين أن نسبة الذكور بلغت (78%) بعدد 170 فرداً من مجموع المبحوثين، كما بلغت نسبة الإناث (22%) بعدد 48 وهذا توزيع طبيعي لأفراد مجتمع الدراسة، ويرى الباحث بأن نسبة الذكور المرتفعة تعود لطبيعة المجتمع الأردني حيث يُعدّ المجتمع الأردني مجتمعاً ذكورياً.

الجدول (3-3)

2- توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الفئة العمرية:

#	الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
1	30-25 سنة	95	43.6%
2	35-31 سنة	62	28.4%
3	من 40-36 سنة	37	17%
4	41 فأكثر	24	11%
	المجموع	218	100%



الشكل (3-2)

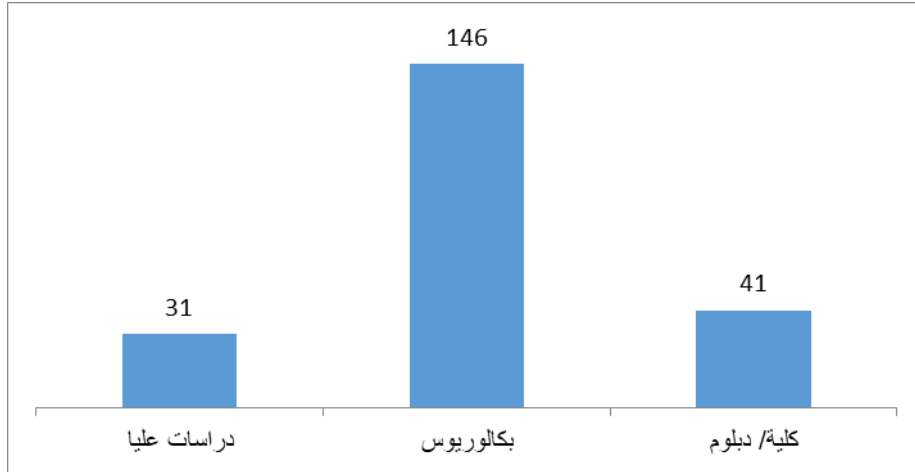
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

إذ يوضح الجدول (3-3) توزيع المتغير الديمغرافي بناء على الفئة العمرية، وتبين أن العدد الأكبر من المستجيبين لأداة هذه الدراسة هم من الفئات العمرية المتوسطة، حيث تقع أعمارهم بين سن (25-30) سنة، وبنسبة (43.6%)، وتعزى هذه النسبة إلى اهتمام الشركات المبحوثة بالفئة العمرية الشبابية لما لها من القدرة على التعامل مع التطور التكنولوجي.

الجدول (3-4)

3- توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي:

#	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
1	كلية/ دبلوم	41	18,8%
2	بكالوريوس	146	67,0%
3	دراسات عليا	31	14,2%
	المجموع	218	100%



الشكل (3-3)

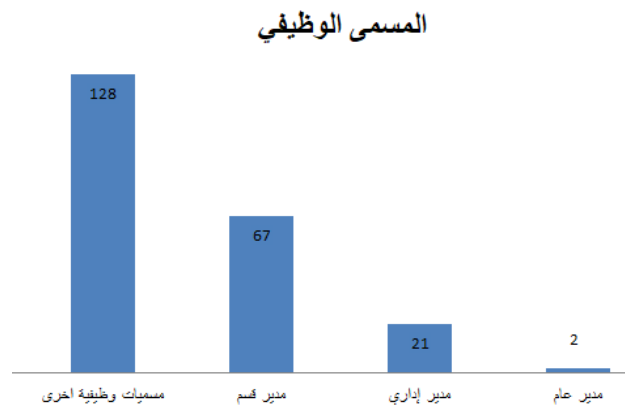
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة، يُظهر الجدول (3-4) أن (18,8%) من أفراد عينة الدراسة يحملون شهادة كلية/ دبلوم، وأن ما نسبته (67,0%) يحملون بكالوريوس من أفراد عينة الدراسة، وأن ما نسبته (14,2%) يحملون شهادة دراسات عليا من أفراد عينة الدراسة، ونجد أن العدد الأكبر من عينة الدراسة هم من أصحاب المؤهلات العلمية التي من الممكن أن تكون داعمة لعمل الشركات.

الجدول (3-5)

4- توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المسمى الوظيفي:

#	المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة %
1	مدير عام	2	0.009%
2	مدير إداري	21	9,6%
3	رئيس قسم	67	30,7%
4	مسميات وظيفية أخرى	128	58,7%
	المجموع	218	100%



الشكل (3-4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

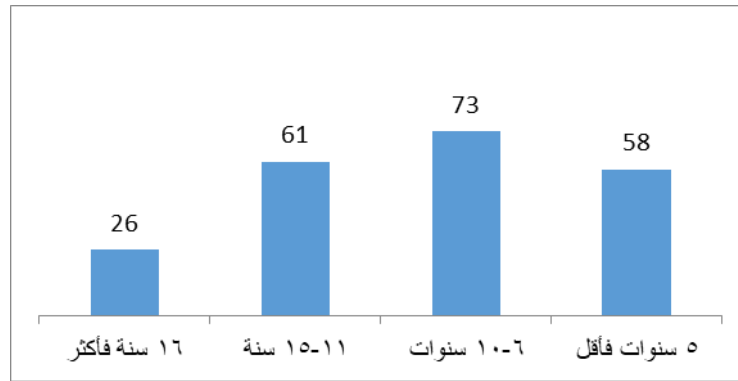
وأما فيما يخص متغير المسمى الوظيفي وكما هو موضح بالجدول (3-4) فقد تبين أنه (58.7%) من المسميات الوظيفية الأخرى يعملون تحت مسميات وظيفية مختلفة وتبين أنه (30.7%) من مديري الأقسام، وأن ما نسبته (9.6%) يعملون مديرين إداريين، كما بينت النتائج أن مديرين هو عدد الأفراد الذين يعملون مديرين عامين ويشكلون نسبة (0.009%)، ونجد أن المسميات الوظيفية الأخرى قد حصلت على أعلى نسبة، ويعود ذلك لوجود العديد من المسميات الوظيفية المختلفة وحسب الهيكل التنظيمي المعتمد عند هذه الشركات ومن هذه المسميات (مدير منتج، مساعد مدير، نائب مدير، موظفون ذوو علاقة مباشرة بالموقع الإلكتروني....الخ)

الجدول (3-6)

5- توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة:

#	سنوات الخبرة في الشركة الحالية	التكرار	النسبة %
1	5 سنوات فأقل	58	26,6%
2	6-10 سنوات	73	33,5%
3	11-15 سنة	61	28,0%
4	16 سنة فأكثر	26	11,9%
	المجموع	218	100%

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في الشركة الحالية



الشكل (3-5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في الشركة الحالية

وأما فيما يخص حسب سنوات الخبرة في الشركة الحالية وكما هو موضح بالجدول (3-6) فقد تبين أنه معظم سنوات الخبرة للعينة المختارة تقع بين 6-10 سنوات بما نسبته (33,5%) و بعدد 73 مبحوثاً وأن ما نسبته (28%) هم ضمن فئة سنوات الخبرة بين 11-15 سنة بعدد 61 مبحوثاً، حيث إن هناك ثباتاً وظيفياً إلى حدٍّ ما في الشركات المبحوثة.

(3-7) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة ولجمع المعلومات المتعلقة بها قام الباحث باستخدام الاستبانة التي صممت إعتماًداً على أسئلة الدراسة وفرضياتها من خلال الإعتماـد على مجموعة من الدراسات السابقة حيث اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين، وهما:

1. المصادر الثانوية: حيث لجأ الباحث في معالجة الإطار النظري لهذه الدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية التي تحتويها الكتب، المراجع العربية والأجنبية، الدوريات، المقالات، التقارير، الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع هذه الدراسة، كما تم البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة التي عملت على إثراء المعلومات التي تحتويها هذه الدراسة.

2. المصادر الرئيسية (الأولية): وذلك للعمل على معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي طورها الباحث كأداة رئيسة لهذه الدراسة، واستُخدم مقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale)، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية، ولأغراض التحليل استُخدم البرنامج الإحصائي SPSS V.20، حيث تضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء، وهي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من خلال (5) متغيرات وهي (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في الشركة الحالية).

الجزء الثاني: تضمن قياس المتغير المستقل عوامل النجاح الحرجة من خلال ثلاثة أبعاد (عوامل عوامل تكنولوجية، عوامل) نظرًا لأهميتها في هذا القطاع، وقد تضمنت أداة الدراسة لهذا المتغير (18) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي كما هو مبين في الجدول (3-7):

الجدول (3-7)

فقرات المتغير المستقل كما وردت في الاستبانة

عوامل النجاح الحرجة	عوامل استراتيجية	عوامل تكنولوجية	عوامل إدارية
عدد الفقرات	7	6	5
ترتيب الفقرات	7 - 1	13 - 8	18 - 14

الجزء الثالث: تضمن قياس المتغير التابع بُعد الميزة التنافسية عبر بعدين فرعيين وهما (التمايز، تقليل التكاليف). وقد تضمنت أداة الدراسة لهذا البعد (15) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي كما هو مبين في الجدول (3-8):

الجدول (3-8)

فقرات المتغير التابع كما وردت في الاستبانة

الميزة التنافسية	التمايز	تقليل التكاليف
عدد الفقرات	6	9
ترتيب الفقرات	24-19	33 - 25

ويتراوح مدى الاستجابة من (1 - 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale) كالاتي كما هو مبين في الجدول (3-9):

الجدول (3-9)

مقياس ليكرت الخماسي

بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

(3-8) المعالجة الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى الرزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) الإصدار العشرون SPSS

٧.20، وقام الباحث من خلال البرامج الإحصائية السابقة بتطبيق الأساليب الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percent بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص عينة الدراسة ديموغرافياً.
- المتوسطات الحسابية Mean لتحديد مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها.
- الانحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.
- معادلة طول الفئة التي تعنى بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، الذي جرى احتسابه وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$1.33 = \frac{5 - 1}{3} = \text{مدى التطبيق}$$

وبناء على ذلك يكون القرار للأهمية على النحو الآتي:

الأهمية المنخفضة من 1 - أقل من 2.34

الأهمية المتوسطة من 2.34 - أقل من 3.67

الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر

- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومقدار الاتساق الداخلي لها، ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.
- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis وذلك للتحقق من أثر المتغيرات المستقلة الفرعية في المتغير التابع.

(3-9): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري:

أعدّ الباحث استبانة توفر البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، كما تم عرض هذه الاستبانة على مجموعة من الإساتذة المحكمين تتألف من (4) من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والأعمال الإلكترونية والتسويق، كما تم عرض هذه الاستبانة على عدد من مديري الشركات المبحوثة، وعرض مشكلة الدراسة ونموذج الدراسة والفرضيات لإبداء رأيهم فيها، حيث أخذت آراؤهم التي تم الاتفاق عليها وأجريت التعديلات الضرورية على الاستبانة، وعُرضت أسماء المحكمين من جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال بالملحق رقم (2).

ب) صدق الاتساق الداخلي:

يُعدّ الاتساق الداخلي أحد أشكال ثبات الاختبار وارتباط الفقرات (العبارات) مع بعضها، أو ارتباط العبارات مع مجموع المجال، أو ارتباط المجالات مع بعضها، أو ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية، وهذا كله يعدّ نوعاً من أنواع الصدق التي تم توضيحها في الجدول (3-10).

الجدول (3-10)

صدق الاتساق الداخلي

المجال	معامل ارتباط الفقرة مع المجال تراوح من	مستوى الدلالة
عوامل استراتيجية	0,668 – 0,756	0,0
عوامل تكنولوجية	0,714 – 0,847	0,0
عوامل إدارية	0,674 – 0,803	0,0
التمايز	0,659 – 0,837	0,0
تقليل التكاليف	0,602 – 0,778	0,0

وقد كانت جميع القيم دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) ويشير الوجود إلى

اتساقات داخلي بين الفقرات التابعة لكل مجال.

(د) ثبات أداة الدراسة:

استُخدم اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق

في إجابات المبحوثين عن الأسئلة الموجودة في المقياس كلاً، والجدول (3-11) يبين نتائج أداة

الثبات لهذه الدراسة:

الجدول (3-11)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
عوامل النجاح الحرجة	18	0,928
عوامل استراتيجية	7	0,842
عوامل تكنولوجية	6	0,872
عوامل إدارية	5	0,793
الميزة التنافسية	15	0,900
التمايز	6	0,849
تقليل التكاليف	9	0,871

إذ يوضح الجدول (3- 11) قيم الثبات للمتغير المستقل وهو عوامل النجاح الحرجة التي تراوحت بين (0,842) لبعد عوامل استراتيجية، و (0,872) لبعد عوامل تكنولوجية، و (0,793) لبعد عوامل إدارية. في حين كانت قيمة ألفا لجميع فقرات المتغير المستقل عوامل النجاح الحرجة البالغ عددها (18) فقرة (0,928). أما فيما يخص قيم الثبات للمتغير التابع الميزة التنافسية التي تراوحت لجميع الفقرات البالغ عددها (15) فقرة (0,900) وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ، وبقدرتها على تحقيق أغراض هذه الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003)

الفصل الرابع

النتائج واختبار الفرضيات

(1-4): المقدمة

(2-4): تحليل بيانات الدراسة

(3-4): تحليل مدى ملائمة البيانات لافتراضات اختبار فرضيات الدراسة

(4-4): اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

(1-4): المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة الخاصة بقياس المتغيرات موضوع البحث. من خلال عرض إجاباتهم المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير من متغيرات الدراسة، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة لكل منها.

(2-4): تحليل بيانات الدراسة

(4 - 2 - 1) أبعاد المتغير المستقل عوامل النجاح الحرجة:

لوصف أبعاد عوامل النجاح الحرجة وتحليلها التي تتضمن (عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل الإدارية) لمواقع التجزئة الإلكترونية لبيع الأجهزة الإلكترونية فقد لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرات وأهمية كل فقرة، كما هو موضح بالجدول رقم (4 - 1) الخاص بمتغير العوامل الاستراتيجية، والجدول رقم (4 - 2) لمتغير العوامل التكنولوجية، والجدول رقم (4 - 3) لمتغير العوامل الإدارية، كما تُظهر الجداول الآتية ترتيب فقرات الدراسة بحسب أهميتها من وجهة نظر المديرين العاملين والتنفيذيين والإداريين ورؤساء الأقسام والعاملين ذوي العلاقة في شركات مواقع التجزئة الإلكترونية، كما سنُظهر الجداول الأهمية لكل فقرة بحسب وجهة نظر عينة الدراسة، وكما يلي:

أولاً: إجابات عينة الدراسة عن فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمتغير العوامل الاستراتيجية

جدول (4-1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العوامل الاستراتيجية

#	العوامل الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تضع الشركة رؤية مستقبلية واضحة.	4.07	0.83	2	مرتفع
2	تطور الشركة خطة بيعية تتناسب مع اهدافها الاستراتيجية.	4.17	0.66	1	مرتفع
3	تدرس الشركة التهديدات البيئية لمواجهتها.	3.97	0.77	6	مرتفع
4	تستغل الشركة الفرص الجديدة من خلال موقع التجزئة الإلكتروني.	3.89	0.75	7	مرتفع
5	تطور الشركة موقع التجزئة الإلكتروني باستمرار.	4.06	0.78	4	مرتفع
6	تقدم الشركة منتجات جديدة من خلال موقع التجزئة الإلكتروني.	4.06	0.76	3	مرتفع
7	تعتمد الشركة على الدراسات السوقية لتطوير موقع التجزئة الإلكتروني.	4.02	0.81	5	مرتفع
	جميع فقرات العوامل استراتيجية	4.03	0.55		مرتفع

يوضح الجدول (4-1) إجابات الباحثين على فقرات أداة الدراسة الرئيسة (الاستبانة) المتعلقة بفقرات المتغير المستقل الفرعي وهو العامل الاستراتيجي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.89 - 4.17) بمتوسط كلي مقداره (4.03) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لمتغير العوامل الاستراتيجية بحسب آراء عينة الدراسة، إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تطور الشركة خطة بيعية تتناسب مع اهدافها الاستراتيجية". بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.03)، وانحراف معياري بلغ (0.55)، فيما حصلت الفقرة "تستغل الشركة الفرص الجديدة من خلال موقع التجزئة الإلكتروني." على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.89) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.03) وانحراف معياري (0.55).

ثانياً: إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمتغير العوامل التكنولوجية

جدول (4 - 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العوامل التكنولوجية

#	العوامل التكنولوجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
8	يستخدم موقع التجزئة الإلكتروني الخاص بالشركة أجهزة إلكترونية بجودة عالية .	4.05	0.74	6	مرتفع
9	تطور الشركة موقع التجزئة الإلكتروني بشكل يجعله سهل الاستخدام.	4.11	0.74	3	مرتفع
10	يقدم موقع التجزئة الإلكتروني إرشادات خاصة لمساعدة الزبائن لاتمام عملية البيع.	4.07	0.74	5	مرتفع
11	يتصف موقع التجزئة الإلكتروني بالقدرة التشغيلية على الأجهزة كافة(هواتف نقالة، أجهزة الحاسب).	4.22	0.76	1	مرتفع
12	تعمل الشركة على توفير خوادم (servers) ذات مواصفات فنية عالية.	4.10	0.78	4	مرتفع
13	تعمل الشركة على تطوير الموقع الإلكتروني من أجل مواكبة حاجات زوار الموقع من الزبائن.	4.14	0.72	2	مرتفع
	جميع فقرات العوامل التكنولوجية	4.12	0.58		مرتفع

ويشير الجدول (4 - 2) إلى إجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة بالعوامل التكنولوجية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.05 - 4.22) بمتوسط كلي مقداره (4.12) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لإجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بالعوامل التكنولوجية، إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يتصف موقع التجزئة الإلكتروني بالقدرة التشغيلية على الأجهزة كافة (هواتف نقالة، أجهزة الحاسب)". بمتوسط حسابي بلغ (4.22) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.16)، وانحراف معياري بلغ (0.58)، فيما حصلت الفقرة " يستخدم موقع التجزئة الإلكتروني الخاص بالشركة أجهزة إلكترونية بجودة عالية." على الأخيرة بمتوسط حسابي (4.05) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.12)، وانحراف معياري بلغ (0.58).

ثالثاً: إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمتغير العوامل الإدارية

جدول (4 - 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العوامل الإدارية

#	العوامل الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
14	تعمل الشركة على وضع خطط متخصصة لموقع التجزئة الإلكتروني.	3.95	0.68	3	مرتفع
15	تساهم مواقع التجزئة الإلكترونية في تبسيط إجراءات العمل الإداري.	3.89	0.79	4	مرتفع
16	تدرب الشركة الموظفين العاملين على مواقع التجزئة الإلكتروني.	3.89	0.86	5	مرتفع
17	يساهم موقع التجزئة الإلكتروني في تحقيق تطور إيجابي للشركة.	4.12	0.61	1	مرتفع
18	يتوافق موقع التجزئة الإلكتروني مع ثقافة الشركة.	3.96	0.75	2	مرتفع
	جميع فقرات العوامل الإدارية	3.96	0.55		مرتفع

ويشير الجدول (4 - 3) إلى إجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة بالعوامل الإدارية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.89 - 4.12) بمتوسط كلي مقداره (3.96) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع والمتوسط لإجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بالعوامل الإدارية، إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يساهم موقع التجزئة الإلكتروني في تحقيق تطور إيجابي للشركة." بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.96)، وانحراف معياري بلغ (0.55)، فيما حصلت الفقرة تدرب الشركة الموظفين العاملين على مواقع التجزئة الإلكتروني. " على الأخيرة بمتوسط حسابي (3.89) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.96)، وانحراف معياري بلغ (0.55).

(4 - 2- 2) أبعاد المتغير التابع والمتعلق بالميزة التنافسية:

لوصف وتحليل أبعاد الميزة التنافسية لمواقع التجزئة الإلكترونية لشركات بيع الأجهزة الإلكترونية فقد لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية كل فقرة، كما هو

موضح بالجدول (4-4) الخاص بمتغير التمايز، والجدول رقم (4-5) للمتغير تقليل التكاليف، كما تُظهر الجداول الآتية ترتيب فقرات الدراسة بحسب أهميتها من وجهة نظر المديرين العاملين والتنفيذيين والإداريين ورؤساء الأقسام والعاملين في شركات مواقع التجزئة الإلكترونية، كما تُظهر الجداول مستوى الأهمية لكل فقرة بحسب وجهة نظر عينة الدراسة، كما يلي:

أولاً: إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمتغير التمايز

جدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التمايز

#	التمايز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
19	يتمتع موقع التجزئة الإلكتروني الخاص بالشركة بمعايير جودة عالمية.	3.98	0.73	4	مرتفع
20	لدى موقع التجزئة الإلكترونية الخاص بالشركة خطط تسويقية سنوية.	3.91	0.84	5	مرتفع
21	يقدم موقع التجزئة الإلكترونية الخاص بالشركة عروضاً متنوعة.	4.06	0.71	1	مرتفع
22	تتميز الشركة بالقدرة على الالتزام بمواعيد التسليم المناسبة للزبائن.	4.02	0.81	3	مرتفع
23	يبتكر موقع التجزئة الإلكتروني الخاص بالشركة طرقاً جديدة لسد الفجوة بين الزبائن والشركة.	3.91	0.74	6	مرتفع
24	تستخدم الشركة الأنظمة الذكية التي تسعى من خلالها إلى سد حاجات الزبائن ورغباتهم.	4.03	0.74	2	مرتفع
جميع فقرات التمايز		3.98	0.58	مرتفع	

ويشير الجدول (4-4) إجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة بمتغير التمايز وأهميتها من وجهة نظر المديرين العاملين والتنفيذيين والإداريين ورؤساء الأقسام والعاملين ذوي العلاقة في شركات مواقع التجزئة الإلكترونية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.91-4.06) بمتوسط كلي مقداره (3.98) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لإجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بالتمايز، إذ جاءت في المرتبة الأولى

فقرة " يقدم موقع التجزئة الإلكترونية الخاص بالشركة عروضًا متنوعة" بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.98)، وانحراف معياري بلغ (0.58)، فيما حصلت الفقرة " يبتكر موقع التجزئة الإلكتروني الخاص بالشركة طرقًا جديدة لسدّ الفجوة بين الزبائن والشركة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.91) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.98) وبانحراف معياري (0.58).

جدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تقليل التكاليف

ثانيًا: إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمتغير تقليل التكاليف

#	تقليل التكاليف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
25	تتسم كلفة الخدمات المقدمة من مواقع التجزئة الإلكتروني بأنها أقل كلفة من منافذ البيع التقليدية.	3.91	0.74	1	مرتفع
26	لدى إدارة مواقع التجزئة الإلكتروني عمليات رقابية دورية على الخدمات المقدمة من أجل خفض الكلفة.	3.75	0.73	4	مرتفع
27	خفض استخدام مواقع التجزئة الإلكترونية المصاريف الداخلية من عدد موظفين.	3.55	0.94	9	متوسط
28	خفض استخدام مواقع التجزئة الإلكترونية من أجور الوسطاء.	3.77	0.79	3	مرتفع
29	خفض استخدام مواقع التجزئة الإلكترونية من أجور الموزعين.	3.67	0.83	7	مرتفع
30	امتلاك إدارة مواقع بيع التجزئة الإلكترونية للقدرة على البحث والتطوير من أجل زيادة منحنى الخبرة.	3.87	0.75	2	مرتفع
31	خفض استخدام مواقع التجزئة الإلكترونية من المصاريف التسويقية.	3.57	0.94	8	متوسط
32	ساهم استخدام الشركة لوسائل مختلفة من الرقابة في تصميم خدماتها على إبقاء الكلفة منخفضة.	3.71	0.74	6	مرتفع
33	قلل استخدام موقع التجزئة الإلكتروني في الشركة من تكاليف المعاملات التجارية.	3.72	0.76	5	مرتفع
	جميع فقرات تقليل التكاليف	3.72	0.57		مرتفع

يبين الجدول رقم (4-5) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمتغير التابع الفرعي

وهو تقليل التكاليف، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.57 - 3.91)

بمتوسط كلي مقداره (3.72) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتقليل التكاليف بحسب آراء أفراد عينة الدراسة، وقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تتسم كلفة الخدمات المقدمة من مواقع التجزئة الإلكترونية بأنها أقل كلفة من منافذ البيع التقليدية بمتوسط حسابي (3.91) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.72)، وانحراف معياري بلغ (0.74)، فيما حصلت الفقرة " خفض استخدام موقع التجزئة الإلكترونية من المصاريف التسويقية " على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.57) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.72) وبانحراف معياري (0.57)، وبشكل عام فقد جاءت إجابات عينة الدراسة مرتفعة.

(3-4) تحليل مدى ملائمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة أجرى الباحث بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity باستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10) وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05)، والجدول رقم (4-6) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول (4-6)

نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به

#	المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance
1	عوامل استراتيجية	2.24	0.45
2	عوامل تكنولوجية	2.83	0.35
3	عوامل الإدارية	2.53	0.4

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4-6) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل (ICT)، وأن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل إدارية) والبالغة (2.24، 2.83، 2.53) على التوالي التي تقل عن (10)، كما يتضح أن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.35 - 0.45) وهي جميعها أكبر من (0.05) وبعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

(4-4): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: (H01) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة (عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل إدارية) في الميزة التنافسية لدى شركات بيع الأجهزة الإلكترونية من خلال مواقع التجزئة الإلكترونية عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$. لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple regression) لكون هذه الفرضية تبحث في أثر جميع أبعاد المتغير المستقل مجتمعة على متغير التابع وهو الميزة التنافسية، وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول رقم (4-7)

جدول رقم (4-7)

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية	الفرضية	T	Beta	B	P-Value	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد
الرئيسية الأولى	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة (عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل إدارية) على الميزة التنافسية لدى شركات بيع الأجهزة الإلكترونية من خلال مواقع التجزئة الإلكترونية عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$	18.021	0.775	0.781	0.000	0.775	0.601

درجة الحرية (n-1) = 217 مستوى الدلالة (0.05) Tt=(1.96)

يشير الجدول رقم (4-7) إلى نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي يمكن التعبير عنها رياضياً بالمعادلة الآتية $(Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \varepsilon_i)$ ولفحص مقدار الاختلاف في المتغير التابع عن المتغير المستقل $(H_0: \beta_1=0 \quad H_A: \beta_1 \neq 0)$ ومن الجدول نجد أن قيمة حيث يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4-7)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة (عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل إدارية) على الميزة التنافسية لدى شركات بيع الأجهزة الإلكترونية من خلال مواقع التجزئة الإلكترونية، بدلالة معامل (Beta) لهذه المتغيرات مجتمعة، وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (18.021).

وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة (عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل إدارية) على الميزة التنافسية لدى شركات بيع الأجهزة الإلكترونية من خلال مواقع التجزئة الإلكترونية. وأن قيمة $R^2 = 0.601$ وهذا يعني مقدار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع هو 60.1% وهي قيمة مرتفعة إلى حد ما، وتأتي هذه النتيجة منسجمة مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات التي ذكرت بالدراسات السابقة.

الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى (H01.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة التي تتضمن (عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل إدارية) على التمايز لمواقع التجزئة

الإلكترونية في شركات بيع الأجهزة الإلكترونية الواقعة في عمان عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

وبالإشارة إلى نتائج الجدول رقم (4-8) والمتضمن نتائج اختبار الفرضية الأولى وما انبثق عنها من فرضيات فرعية، وبالرجوع إلى النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى نجد أن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة (عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل إدارية) على الميزة التنافسية لدى شركات بيع الأجهزة الإلكترونية من خلال مواقع التجزئة الإلكترونية، بدلالة معامل (Beta) لهذه المتغيرات مجتمعة، وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (18.970) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والمساوية لـ $T=1.96$ وأن قيمة مستوى المعنوية المشاهد **P-Value** مساوٍ لـ (0.000) وهو أكبر من قيمة المعنوية المعتمدة مما يعني رفض الفرضية العدمية التي تشير إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة التي تتضمن (عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل إدارية) في التمايز لمواقع التجزئة الإلكترونية في شركات بيع الأجهزة الإلكترونية الواقعة في عمان، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة التي تتضمن (عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل إدارية) على التمايز لمواقع التجزئة الإلكترونية في شركات بيع الأجهزة الإلكترونية الواقعة في عمان.

جدول (4- 8)

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى

الفرضية الفرعية	المتغيرات المستقلة	B	المتغير التابع	Beta	T	P-Value	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
الأولى	عوامل النجاح الحرجة (عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل إدارية)	0.902	التمايز	0.791	18.970	0.000	359.850	0.000	0.791a	0.625

Tt=(1.96)

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

درجة الحرية (n-1) = 217

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الفرعية الثانية (H01.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة التي

تتضمن (عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل إدارية) على تقليل التكاليف لمواقع التجزئة

الإلكترونية في شركات بيع الأجهزة الإلكترونية في عمان عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

لاختبار هذه الفرضية، فقد تم استخدام تحليل الانحدار بسيط (Simple regression) لكون هذه

الفرضية تبحث في أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة في متغير تابع، وقد ظهرت نتائج اختبار هذه

الفرضية في الجدول (4- 9)

جدول (4-9)

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى

الفرضية الفرعية	المتغيرات المستقلة	B	المتغير التابع	Beta	T	P-Value	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
الأولى	عوامل النجاح الدرجة (عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل إدارية)	0.701	تقليل التكاليف	0.625	11.766	0.000	138.427	0.000	0.625a	0.391

Tt=(1.96)

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

درجة الحرية (n-1) = 217

الفرضية الفرعية الثانية (H01.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل النجاح الدرجة التي تتضمن (عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل إدارية) على تقليل التكاليف لمواقع التجزئة الإلكترونية في شركات بيع الأجهزة الإلكترونية الواقعة في عمان عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

وبالإشارة إلى نتائج الجدول رقم (4-9) والمتضمن نتائج اختبار الفرضية الأولى وما انبثق عنها من فرضيات فرعية، حيث يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4-9)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لعوامل النجاح الدرجة (عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل إدارية) على الميزة التنافسية لدى شركات بيع الأجهزة الإلكترونية من خلال مواقع التجزئة الإلكترونية، بدلالة معامل (Beta) لهذه المتغيرات مجتمعة، وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث بلغت قيم

(t) المحسوبة (11.766).

مما يعني رفض الفرضية العدمية التي تشير إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة التي تتضمن (عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل إدارية) على تقليل التكاليف لمواقع التجزئة الإلكترونية في شركات بيع الأجهزة الإلكترونية الواقعة في عمان، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة التي تتضمن (عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل إدارية) على تقليل التكاليف لمواقع التجزئة الإلكترونية في شركات بيع الأجهزة الإلكترونية الواقعة في عمان.

جدول (4- 10)

اختبار فرضيات المتغيرات المستقلة على فرضية الرئيسية الثانية

المتغيرات المستقلة	B	المتغير التابع	T	P-Value	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
عوامل استراتيجية	0.641	الميزة التنافسية	14.064	0.000	197.809	0.000	0.691	0.478
عوامل تكنولوجية	0.576		12.947		167.613		0.661	0.437
عوامل إدارية	0.698		16.822		282.977		0.753	0.567

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(1 - 5) المقدمة:

(2-5) النتائج:

(2 - 5) التوصيات:

(3 - 5) الدراسات المستقبلية:

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(1-5) المقدمة:

سيتم عرض نتائج الدراسة الحالية، وكذلك التوصيات التي من شأنها أن تعزز من قدرات شركات بيع الأجهزة الإلكترونية لمعرفة عوامل النجاح الحرجة للوصول إلى الميزة التنافسية لمواقع التجزئة الإلكترونية.

(2-5): النتائج

(1 . 2 . 5): النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات عوامل النجاح الحرجة (عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل إدارية) على الميزة التنافسية (التمايز وتقليل التكاليف) لمواقع التجزئة الإلكترونية، أن عوامل النجاح الحرجة بأبعادها المدروسة من عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل إدارية كانت مرتفعة، وقد حصل بعد استخدام العوامل التكنولوجية على أعلى متوسط حسابي لجميع الفقرات (4.12)، ومن خلال نتائج التحليل الوصفي التي تم التوصل إليها فإن الباحث يفسر ذلك بأن العوامل التكنولوجية في شركة بيع الأجهزة الإلكترونية مرتفعة بسبب أهمية توفر البنية التحتية الجيدة من أجهزة أو برمجيات وطرق الاتصال الحديثة، وإمكانية أن يعمل موقع التجزئة الإلكترونية ناحية تقنية على الأجهزة كافة (هواتف نقالة، أجهزة الحاسب) أهمية عمل الشركة على تطوير الموقع الإلكتروني من أجل مواكبة حاجات زوار الموقع من الزبائن وتطوير الشركة لموقع التجزئة الإلكتروني بشكل يجعله سهل الاستخدام.

2. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أيضاً ان إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص العوامل الاستراتيجية كانت مرتفعة، ويستدل الباحث بأن الاجابات كانت مرتفعة بسبب أهمية تطوير الشركة لخطه بيعية تتناسب مع أهدافه الاستراتيجية وهي بناء رؤية مستقبلية واضحة، وتقديم المنتجات الجديدة من خلال موقع التجزئة الإلكتروني، وتطوير موقع التجزئة الإلكتروني باستمرار.

3. أظهرت نتائج التحليل الوصفي- أيضاً- أن إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص جميع العوامل الإدارية كانت مرتفعة، ويستدل الباحث بأن الإجابات كانت مرتفعة بسبب أهمية البيع الإلكتروني في تحقيق تطور إيجابي للشركات، ومن خلال التوافق مع ثقافة الشركة.

4. بينت نتائج التحليل الوصفي من وجهة نظر المبحوثين فيما يتعلق بمتغير الميزة التنافسية في الشركة أنها كانت مرتفعة، حيث بلغ متوسط إجابات عينة الدراسة على جميع فقرات هذا المتغير (3.98) ما يشير إلى تقديم موقع التجزئة الإلكتروني الخاص بالشركات عروضاً متنوعة، واستخدام الشركة الأنظمة الذكية التي تسعى من خلالها إلى سد حاجات الزبائن ورغباتهم من خلال موقع التجزئة الإلكتروني الخاص بالشركة، واستعمال معايير جودة عالمية، والعمل على وضع خطط تسويقية سنوية للموقع الإلكتروني، مع أهمية الالتزام بمواعيد التسليم المناسبة لزبائن، وهذا كله يساعد على تحقيق الميزة التنافسية.

5. بينت نتائج التحليل الوصفي فيما يخص فقرات متغير تقليل التكاليف في الشركة أنها كانت مرتفعة متوسطة، حيث إنّ تقليل التكاليف من خلال استخدام مواقع التجزئة الإلكترونية يؤدي إلى خفض أجور الموزعين وأجور الوسطاء، وتتسم كلفة الخدمات المقدمة من مواقع التجزئة الإلكترونية بأنها أقل كلفة من منافذ البيع التقليدية.

(5 . 2 . 2): النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

1. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة (عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل الإدارية) على الميزة التنافسية لدى شركات بيع الأجهزة الإلكترونية من خلال مواقع التجزئة الإلكترونية عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ وأن معامل الارتباط R يساوي (0.775) وإن معامل التحديد R^2 قد بلغ 0.601 وهذا يعني مقدار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع هو 60.1% وهي قيمة مرتفعة إلى حد ما، وتأتي هذه النتيجة منسجمة مع ما توصل إليه العديد من الدراسات التي ذكرت بالدراسات السابقة مثل دراسة (2005، Dubelaar et.al).

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة التي تتضمن (عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل الإدارية) في التمايز لمواقع التجزئة الإلكترونية في شركات بيع الأجهزة الإلكترونية الواقعة في عمان عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.791) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.625)، وهذا يعني مقدار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع هو 62.5% وهي قيمة مرتفعة إلى حد ما، حيث انسجمت نتائج هذه الدراسة مع دراسات السابقة مثل دراسة (2013، السامرائي)

3. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعوامل الاستراتيجية في الميزة التنافسية في شركات بيع الأجهزة الإلكترونية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.691) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.478)، وهذا يعني مقدار أثر المتغير المستقل على

المتغير التابع هو 47.8%، وهي قيمة مرتفعة إلى حد ما حيث اتفقت نتائج الدراسة مع

نتائج دراسات سابقة مثل دراسة (Prajogo، 2011)

4. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعوامل التكنولوجية في الميزة التنافسية في شركات بيع

الأجهزة الإلكترونية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.661) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما

معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.437)، وهذا يعني مقدار أثر المتغير المستقل على

المتغير التابع هو 43.7%. وهي قيمة مرتفعة إلى حد ما حيث اتفقت نتائج الدراسة مع

نتائج دراسات سابقة مثل دراسة (mwamzia، 2013).

5. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعوامل الإدارية على الميزة التنافسية في شركات بيع

الأجهزة الإلكترونية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.753) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما

معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.567)، وهذا يعني مقدار أثر المتغير المستقل في المتغير

التابع هو 56.7% وهي قيمة مرتفعة إلى حد ما، حيث اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج

دراسات السابقة مثل دراسة (Shaha، et la، 2007).

(3-5): التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن للباحث أن يوصي بما يلي:

(1-3-5): التوصيات التي تتعلق ببعد العوامل الحرجة و بالمتغير التابع للميزة التنافسية:

1. أن تتبنى الإدارة العليا استراتيجية من شأنها وضع رؤية مستقبلية لتطوير مواقع التجزئة الإلكترونية، وتطوير خطة بيعية تتناسب مع الأهداف الاستراتيجية.
2. العمل على تحديث مواقع التجزئة الإلكترونية وتطويرها، لدورها في نمو الشركة من خلال تقليل التكاليف ومواكبة التقدم التكنولوجي.
3. فتح قنوات البيع الحديثة لمواكبة التوجهات العالمية في مجال الاقتصاد الرقمي من خلال الوصول إلى عوامل النجاح الحرجة التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية لمواقع التجزئة الإلكترونية، والاستفادة من المواقع الإلكترونية في تحقيق الأهداف التسويقية للمنظمات التسويقية العاملة في قطاع تجارة التجزئة الإلكترونية.
4. إعادة النظر بتصميم الموقع الإلكتروني بشكل يسهل على الزبائن عملية الشراء.
5. العمل على وضع برامج تدريبية خاصة بالموظفين لتحفيز الزبائن باستخدام الموقع الإلكتروني.
6. استغلال عروض المنتجات الجديدة لتقديمها من خلال الموقع الإلكتروني.
7. عمل حملات ترويجية خاصة من شأنها زيادة وعي المجتمع بفوائد استخدام مواقع التجزئة الإلكترونية.

8. العمل على إضافة إرشادات خاصة لمساعدة الزبائن لإتمام عملية البيع في حال حدوث أي مشكلة.

9. التأكد من أن موقع التجزئة الإلكتروني لدى شركات الأجهزة الكهربائية له القدرة الفنية، ويعمل على الأجهزة كافة من الهواتف النقالة وأجهزة الحاسوب.

10. اعتبار الموقع الإلكتروني أصلاً من أصول الشركة التي تعتمد عليها بشكل كبير لتطوير منتجاتها وخدماتها وتحديثها.

11. تعزيز قدرة الشركة على التحكم في أسعار أقل من منافسيها من خلال موقع البيع الإلكتروني وفي الوقت نفسه تحقق حجماً مرضياً من الأرباح، ما يجعل الشركة قادرة على التغيير في أسعار منتجاتها أو خدماتها لتكون دائماً أقل من أسعار الشركات المنافسة، وأيضاً التحكم في مصاريف الموزعين والوسطاء، والعمل على جدولة عمليات رقابية دورية على الخدمات المقدمة من أجل خفض الكلفة.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- البستنجي، غالب (2011)، "أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، جامعة الأمام محمد بن سعود، العدد 9.
- بن غزال، أمال، (2013)، دور التجارة الإلكترونية في تحسين تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، الجزائر، بسكرة.
- جثير، سعدون، العبادي، هاشم، والقيسي، بلال، (2013)، صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي و الذكاء التنظيمي، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية.
- حسين، سالم كريم، (2009)، التجارة الإلكترونية العربية الأفاق والتحديات، بحث منشور، جامعة القادسية، العراق.
- حليجل، المالكي مصطفى، (2011)، أثر عوامل النجاح الحرجة في دعم مقدرات الإبداع الاستراتيجي دراسة وصفية تحليلية في وزارة التخطيط والتعاون الأنمائي، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق.
- سالم، فؤاد، وعواد، محمد، (2015)، المعوقات المدركة لتبني التجارة الإلكترونية في الشركات الاردنية، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، 1(1)-19.
- السامرائي، سلوى هاني (2012)، عوامل النجاح الحرجة لنظام المعلومات الاستراتيجية بفاعلية القرارات الاستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 11-

- السامرائي، زاهد عبدالحميد (2013)، الريادة في البيع الإلكتروني وزيادة فاعلية الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال، جامعة البتراء، الاردن.

- الشعار، اسحق محمود (2013)، أثر العوامل الاستراتيجية والتكتيكية في نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمات: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الأردني، المجلة الأردنية في، إدارة الأعمال المجلد 9 العدد 4، ص 611.

- فهمي، سامح، (2006) الميزة التنافسية والاستراتيجيات الأساسية

<https://samehar.wordpress.com/2006/06/25/a625/>، تاريخ الدخول 2018-1-10.

- قنديلجي، عامر، (2015)، "التجارة الإلكترونية وتطبيقاتها"، ط 1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- العبادي، سناء عبدالرحيم، العتبي، تاغي زيدان (2014)، تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية، بحث منشور، جامعة بغداد، العراق.

- العبيدي، علي قاسم، المعموري، جاسم عيدان، العارضي، جليل كاظم (2011)، أثر استخدام التجارة الإلكترونية في تخفيض التكاليف التسويقية، مجلة جامعة بابل، العلوم الأنسانية، المجلد 19، العدد (1).

- عبيدي، علي قاسم، المعموري، جاسم عيدان، العارضي، جليل كاظم، (2011)، "أثر استخدام التجارة الإلكترونية في تخفيض التكاليف التسويقية"، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 19، العدد (1).

- عواد، محمد (2003)، تطوير استراتيجية لتبني تطبيقات التجارة الإلكترونية في الشركات الأردنية.

- المالكي،حنان رحيم عنيد، (2010)، تأثير عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشروعات، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- المطيري، فيصل،(2012) "أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية"،جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- معالي،حيدر (2002) "نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسيّة " الدار الجامعية لنشر، القاهرة.
- موسى، عبدالرحمن جمال،(2017)، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إدارة معرفه الزبون"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.
- الهادي، محمد محمد، وصالح مصطفى جودت (2007)، معايير جودة الموقع الإلكتروني، دار النشر والتوزيع، عمان،الأردن.
- الهرامشة، اسلام،(2015)، "فوائد نظم تخطيط موارد المؤسسة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسيّة لدى مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير " رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية.
- يوسف، ردينة، (2013)، "العوامل المؤثرة على تعامل المستهلكين مع أنشطة التجارة الإلكترونية"،دراسة ميدانية، أبحاث اقتصادية والإدارية(14).

المراجع باللغة الإنجليزية:

- AlShihi, H. (2006). **Critical Factors in the Adoption and Diffusion of E-government Initiatives in Oman**, Doctoral dissertation, Victoria University
- Caralli, R. A., Stevens, J. F., Willke, B. J., & Wilson, W. R. (2004). **The critical success factor method: establishing a foundation for enterprise security management (No. CMU/SEI-2004-TR-010)**. Carnegie-Mellon Univ Pittsburgh Pa Software Engineering Inst.
- Chitura, T., Mupemhi, S., Dube, T., & Bolongkikit, J. (2008). **Barriers to electronic commerce adoption in small and medium enterprises: A critical literature review**. The Journal of Internet Banking and Commerce, 13(2), 1-13.
- Colla, E., & Lapoule, P. (2012). **E-commerce: exploring the critical success factors**. International Journal of Retail & Distribution Management, 40(11), 842-864.
- Cosgun, V., & Dogerlioglu, O. (2012). **Critical Success Factors Affecting e-commerce Activities of Small and Medium Enterprises**. Information Technology Journal, 11(12).
- Daminni G, (2011), “**Effective Customer Relationship Management through eCRM**”, Viewpoint, Vol. 2 No. 1, pp. 27-38.
- Dobni, C. B. (2011). **The relationship between innovation orientation and organisational performance**. International Journal of Innovation and learning, 10(3), 226-240.

- Dubelaar, C., Sohal, A., & Savic, V. (2005). **Benefits, impediments and critical success factors in B2C E-business adoption.** Technovation, 25(11), 1251-1262
- Dominique Jolly, (2015), **Strategic Role is the Way to Reconnect the Company with the Society.** Strategic Management Journal, 16(1): 7-19
- Fazmeer, M. R.M, (2014) **CRITICAL SUCCESS FACTORS OF E - COMMERCE IN FASHION & LIFESTYLE DESIGN RETAIL INDUSTRY IN SME IN SRI LANKA** - Ritsumeikan Asia Pacific University
- Furst, M. (2015), **Explain the reasons for the expansion of U.S. banks in the provision of services via the Internet,** International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 10; pp. 62-68.
- Gheorghe MILITARU, (2014), **"COMPETITIVE ADVANTAGE BY INTEGRATED E-BUSINESS IN SUPPLY CHAINS: A STRATEGIC APPROACH**
- Grover, D. (2011). **Effective customer relationship management through e-crm.** View point. volume2, 1.
- Heizer, J. and Render, 2001, **"principles of Operations management"**, 6rd Ed., prentice Hill, New Jersey.
- Johnson, Gerry, Scholes, Keven. & Whittington, R., (2012) **Exploring corporate strategy,** New Jersey Pearson: Prentice-Hall Inca
- Kanchanopast, S. (2014). **The Factors Influencing Successful Implementation of E-Commerce within SMEs Businesses.** International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, 8.

- Kathuria, R. (2000). **Competitive priorities and managerial performance: a taxonomy of small manufacturers.** Journal of Operations Management, 18(6), 627-641.
- Kenny, G. (2005). **Strategic planning and performance management: Develop and measure winning strategy.** Routledge.
- Keller, K. L., & Kotler, P. T. (2015). **Framework for Marketing Management.** Pearson.
- Latif, A., & Abideen, Z. U. (2011). **Effects of television advertising on children: A Pakistani perspective.** European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 30(4), 38.
- Md. Shafiqur Rahman,(2011), "**DIFFERENTIATION OF SERVICES TO ACHIEVE COMPETITIVE ADVANTAGE — AIRLINES MEETING THE NEEDS OF PHYSICALLY CHALLENGED PERSONS**". Vol-7, No.1, 66-77
- MOHAMED, R. M. F. (2014). **CRITICAL SUCCESS FACTORS OF E-COMMERCE IN FASHION & LIFESTYLE DESIGN RETAIL INDUSTRY IN SME IN SRI LANKA “A Case study Analysis on No-limit Corporation.”**
- Mwanzia, J. N. (2013). **Key Success Factors And Competitive Advantage Of Deposit Taking Microfinance Institutions In Kenya** (Doctoral dissertation, University of Nairobi)
- Militaru, G., & Daniel, R. P. (2014). **Competitive advantage by integrated e-business in supply chains: A strategic approach.** Management and Marketing Journal, 6(1), 27-36.

- Prajogo, D. I., & McDermott, P. (2011). **Examining competitive priorities and competitive advantage in service organisations using Importance-Performance Analysis matrix.** *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(5), 465-483.
- Porter, M. E. (1980). **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition.** New York, 300
- Reimann, M., Schilke, O., & Thomas, J. S. (2010). **Customer relationship management and firm performance: the mediating role of business strategy.** *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 326-346.
- Rouibah, K. (2014). **E-shopping Success Dimensions: An Empirical Study in Kuwait.** In *Proceedings of the 2014 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*.
- Sahney, S. (2015). **Critical success factors in online retail—an application of quality function deployment and interpretive structural modeling.** *International Journal of Business and Information*.
- Sehora, T. C., Lee, S. M., & Sukasame, N. (2009). **Critical success factors for e-commerce entrepreneurship: an empirical study of Thailand.** *Small Business Economics*, 32(3), 303-316
- Sekaran, Uma, (2003), **Research Methods for Business: A Skill Building**, (4th Ed), New york: John Wiley & sons Inc.
- Shah, M. H., Braganza, A., & Morabito, V. (2007). **A survey of critical success factors in e-Banking: an organisational perspective.** *European Journal of Information Systems*, 16(4), 511-524.

- Singh, Meera (2012). **Marketing mix of 4P's for competitive advantage**. Journal of Business and Management, 3(6), 40-45.
- Sigalas, C., & Pekka Economou, V. (2013). **Revisiting the concept of competitive advantage: problems and fallacies arising from its conceptualization**. Journal of Strategy and Management, 6(1), 61-80.
- Slovakia.E(2006), **COMPETITIVE STRATEGY AND COMPETITIVE ADVANTAGES OF SMALL AND MIDSIZED MANUFACTURING ENTERPRISES IN SLOVAKIA**.
- Sukasame.N, Terrence. C, Sebor, Sang M. Lee (2008) **Critical success factors for e-commerce entrepreneurship: an empirical study of Thailand**.
- Uma, S., & Roger, B. (2003). **Research methods for business: A skill building approach. book**.
- Wheelen T And hunger D 2012" **Strategic Management and business policy**" book thirteen edition, Formerly with University of Virginia Trinity College, Dublin, Ireland Iowa State University and St. John's University
- Volkan. C and Ozgur.D (2012), **Critical Success Factors Affecting e-commerce Activities of Small and Medium Enterprises**, Department of management information systems, Bogazici university

الملاحق

الملحق (1): الاستبانة



الاستبانة

الأخ المستجيب /الأخت المستجيبة

تحية طيبة وبعد:

يُجري الباحث حاليًا دراسة علمية تهدف إلى التعرف إلى "أثر عوامل النجاح الحرجة على الميزة التنافسيّة لمواقع التجزئة الإلكترونيّة - دراسة ميدانية لشركات بيع الأجهزة الإلكترونيّة الواقعة في عمان - الأردن "

إنّ الغرض من هذه الدراسة هو الحصول على درجة الماجستير في الأعمال الإلكترونيّة، وإنّ استجابتك لهذه الاستبانة تعني لنا الكثير، وتضيف قيمة لدراستنا، وسيكون استخدامها للأغراض الأكاديمية فقط، ولن نستخدم خارج نطاق هذا البحث العلمي.

نقدر كثيرًا مساعدتكم الكريمة للإجابة عن الأسئلة المرفقة.

أشكركم مقدمًا

المشرف **الدكتور سمير الجبالي**

الباحث **محمد العتوم**

الجزء الأول: بيانات عامة.

النوع الاجتماعي

☐ ذكر. ☐ أنثى.

العمر

☐ 30-25 سنة ☐ 31-35 سنة.

☐ 40-36 سنة. ☐ 41 سنة فأكثر.

المؤهل العلمي

☐ كلية/ دبلوم. ☐ بكالوريوس.

☐ ماجستير. ☐ دكتوراه.

المسمى الوظيفي

☐ مدير عام. ☐ مدير إداري.

☐ مدير قسم. ☐ أخرى

سنوات الخبرة

☐ 5 سنوات فأقل. ☐ 6-10 سنوات.

☐ 11-15 سنة. ☐ 16 سنة فأكثر.

الجزء الثاني: عوامل النجاح الحرجة

يتعلق هذا الجزء بالبحث عن عوامل النجاح الحرجة" وهي عبارة عن مجموعة من العناصر الهامة للنجاح، وقد وضعت في الأصل لمواءمة موارد الشركة مع الاستراتيجية تجاه الشركة التي يستخدمها المديرون عندما يضعون الأهداف ويوجهون

الأنشطة التنفيذية والمهام المهمة لتحقيق الأهداف (Dubelaar et.al, 2005) و تم اعتماد العوامل الآتية (عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل إدارية) نظرًا لأهميتها في هذا القطاع. يرجى قراءة كل سؤال ووضع إشارة (√) في العمود الذي ترونه مناسبًا.

العوامل الاستراتيجية					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
5	4	3	2	1	
العوامل الاستراتيجية: هي تلك العوامل التي تؤثر في نجاح الخطط المحددة مسبقًا لتحقيق هدف معين على المدى البعيد في ضوء الإمكانيات المتاحة التي تتمثل في صياغة الرؤية، الرسالة والأهداف الواضحة للشركة.					
1					تضع الشركة رؤية مستقبلية واضحة
2					تطور الشركة خطة بيعية تتناسب مع أهدافها الاستراتيجية.
3					تدرس الشركة التهديدات البيئية لمواجهتها.
4					تستغل الشركة الفرص الجديدة من خلال موقع التجزئة الإلكتروني.
5					تطور الشركة موقع التجزئة الإلكتروني باستمرار.
6					تقدم الشركة منتجات جديدة من خلال موقع التجزئة الإلكتروني.
7					تعتمد الشركة على الدراسات السوقية لتطوير موقع التجزئة الإلكتروني.
عوامل تكنولوجية					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
5	4	3	2	1	
عوامل تكنولوجية: هي التي تشمل توفر البنية التحتية الجيدة من أجهزة أو برمجيات وطرق الاتصال الحديثة.					

8	يستخدم الموقع التجزئة الإلكتروني الخاص بالشركة أجهزة إلكترونية بجودة عالية				
9	تطور الشركة موقع التجزئة الإلكتروني بشكل يجعله سهل الاستخدام.				
10	يقدم موقع التجزئة الإلكتروني إرشادات خاصة لمساعدة الزبائن لإتمام عملية البيع.				
11	يتصف موقع التجزئة الإلكتروني بالقدرة التشغيلية على الأجهزة كافة (هواتف نقالة، أجهزة الحاسب)				
12	تعمل الشركة على توفير خوادم (servers) ذات مواصفات فنية عالية.				
13	تعمل الشركة على تطوير الموقع الإلكتروني من أجل مواكبة حاجات زوار الموقع من الزبائن.				
عوامل إدارية					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	
5	4	3	2	1	
عوامل إدارية: عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة سواء التقليدية أو الإلكترونية وفق منهج مُحدّد، وتتمثل بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والسيطرة.					
14	تعمل الشركة على وضع خطط متخصصة لموقع التجزئة الإلكتروني.				
15	تساهم مواقع التجزئة الإلكترونية في تبسيط إجراءات العمل الإداري.				
16	تدرب الشركة الموظفين العاملين على مواقع التجزئة الإلكتروني.				
17	يساهم موقع التجزئة الإلكتروني في تحقيق تطور إيجابي لشركة.				
18	يتوافق موقع التجزئة الإلكتروني مع ثقافة الشركة.				

الجزء الثالث: الميزة التنافسية

يتعلق هذا الجزء بقياس الميزة التنافسية من خلال ثلاثة أبعاد (التمايز، تقليل التكاليف، التركيز). يرجى قراءة كل سؤال و وضع إشارة (√) في العمود الذي ترونه مناسباً.

التمايز					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
					5	4	3	2	1
التمايز : هو مجموعة من الجهود المبذولة من قبل الشركات لجعل المنتجات أو الخدمات والعلامة التجارية أكثر جاذبية ومختلفة عن المنافسين، ولكن بالعادة تعتمد على الخصائص والمميزات، وكذلك على قوة العلامة التجارية التي لها قيمة وصورة ذهنية لدى الزبائن.									
19	يتمتع موقع التجزئة الإلكتروني الخاص بالشركة بمعايير جودة عالمية.								
20	لدى موقع التجزئة الإلكتروني الخاص بالشركة خطط تسويقية سنوية.								
21	يقدم موقع التجزئة الإلكتروني الخاص بالشركة عروضًا متنوعة.								
22	تتميز الشركة بالقدرة على الالتزام بمواعيد التسليم المناسبة لزبائن.								
23	يقوم موقع التجزئة الإلكتروني الخاص بالشركة بابتكار طرق جديدة لسد الفجوة بين الزبائن والشركة.								
24	تستخدم الشركة الانظمة الذكية التي تسعى من خلالها إلى سد حاجات الزبائن ورغباتهم.								
تقليل التكاليف					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
					5	4	3	2	1
تقليل التكاليف: أسلوب تستخدمه الشركة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال التكلفة المنخفضة وقدرة الشركة على المحافظة على أسعار أقل من منافسيها من خلال زيادة الإنتاجية والكفاءة، والقضاء على التالف، و التحكم في المصاريف.									
25	تتسم كلفة الخدمات المقدمة من مواقع التجزئة الإلكتروني بأنها أقل كلفة من منافذ البيع التقليدية.								
26	لدى إدارة مواقع التجزئة الإلكتروني عمليات رقابية دورية على الخدمات المقدمة من أجل								

					خفض الكلفة.	
					27 خفض استخدام مواقع التجزئة الإلكترونية المصاريف الداخلية من عدد موظفين.	
					28 خفض استخدام مواقع التجزئة الإلكترونية من أجور الوسطاء.	
					29 خفض استخدام مواقع التجزئة الإلكترونية من أجور الموزعين.	
					30 امتلاك إدارة موقع بيع التجزئة الإلكترونية للقدرة على البحث والتطوير من أجل زيادة منحنى الخبرة.	
					31 خفض استخدام موقع التجزئة الإلكترونية من المصاريف التسويقية.	
					32 ساهم استخدام الشركة لوسائل مختلفة من الرقابة في تصميم خدماتها على إبقاء الكلفة منخفضة.	
					33 قلل استخدام موقع التجزئة الإلكتروني في الشركة من تكاليف المعاملات التجارية.	

الملحق (2): قائمة الشركات

أسماء شركات بيع الأجهزة الإلكترونية من خلال مواقع الإلكترونيّة وأعداد العاملين بها

عدد الاستبانات التي وزعت على الشركات	نسبة الموظفين مقارنة بالمجتمع	أعداد جميع الموظفين العاملين في الشركات	اسم شركة بيع الأجهزة الإلكترونيّة
78	31.25%	250	شركة أبناء حكمت ياسين (سامسونج)
94	37.5%	300	شركة بي إس إي (سامسونج)
31	12.5%	100	شركة E- Leaders mall
47	18.75%	150	شركة SmartBuy™
250	100%	800	المجموع

الملحق (3): المحكمين

الرقم	اسم الدكتور	القسم	اسم الجامعة
1	د. احمد علي صالح	قسم إدارة الأعمال	جامعة الشرق الأوسط
2	د. عبد العزيز الشرباتي	قسم إدارة الأعمال	جامعة الشرق الأوسط
3	د. محمود ابو جمعة	قسم إدارة الأعمال	جامعة الشرق الأوسط
4	د. محمد العضايبة	قسم إدارة الأعمال	جامعة الشرق الأوسط