

جامعة احمد دراية أدرار

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

ميدان علوم إقتصادية تسيير وعلوم تجارية

شعبة علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الموضوع:

فعالية إستراتيجية الترويج في تعزيز الميزة التنافسية

دراسة حالة مدرسة آفاق للإعلام الألي وتعليم اللغات بولاية أدرار

إشراف الأستاذ:

* الدكتور فودو محمد

من إعداد الطالبين:

• بن الزاوي عبد القادر

• دحمان عبد الوهاب

لجنة المناقشة:

الدكتور: فودو محمد مشرفاً

الدكتور: قالون الجبلاي رئيساً

الدكتور: عياد صالح مناقشاً

الموسم الجامعي 2017/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿٥٥﴾ وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا

لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ

الْمُحْسِنِينَ ﴿٥٦﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الذي أعاننا على إعداد هذا العمل

نتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور الفاضل فودو محمد الذي تكرم

بالإشراف على هذا العمل بكل رحابة صدر وعلى كل التصويبات والتوجهات التي قدمها حتى يخرج هذا العمل في صورته النهائية.

كما يطيب لنا أن نتقدم بخالص الشكر إلى كل القائمين بشؤون الإدارة بمدرسة آفاق للإعلام الآلي وتعليم اللغات ونخص بالذكر الأستاذ هيدور معطالله على المعلومات والتسهيلات التي أجادوا علينا بها في سبيل إعداد الدراسة الميدانية.

شكرا لكل من أعاننا بجهد أو وقته أو دعائه.

المخلص:

جاءت هذه الدراسة بهدف تسليط الضوء على أحد أهم المواضيع المتعلقة بالبحوث التسويقية وهو أحد المواضيع حديثة المناقشة، الا وهو الإستراتيجية الترويجية أو ما يطلق عليه حديثاً الإتصالات التسويقية المتكاملة وفعاليتها في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية، حيث ركز البحث على الربط، بين هذين المتغيرين مستعملاً في ذلك المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص وتحليل هذه العلاقة مستخدمين في ذلك أسلوب دراسة الحالة كأداة لجمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة؛ وهي مؤسسة آفاق لتعليم اللغات والإعلام الآلي والتي تعد أحد أهم المدارس الخاصة الرائدة في الولاية وقد تناول البحث مجموعة من المفاهيم الموضحة لإستراتيجية الترويج وآليات تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية بالإضافة إلى محور ثالث خصص لدراسة الحالة في المؤسسة التي تم إختيارها، وقد خلصنا في نهاية دراستنا إلى جملة من النتائج والتوصيات التي تبرهن على الدور الكبير الذي تلعبه إستراتيجية الترويج في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية بجميع أنواعها.

Abstract

This study aims to shed light on one of the most important topics related to marketing research, which is one of the topics discussed recently, namely the promotional strategy or the so-called integrated marketing communications and its effectiveness in enhancing the competitive advantage in the economic institution. The research focused on linking these two variables using In this analytical descriptive approach to diagnose and analyze this relationship using the case study method as a data collection tool from the institution in question; Afaq Foundation for Language and Automated Media Education, which is one of the leading private schools in the state and The research discussed a set of concepts outlined for the promotion strategy and mechanisms to achieve and enhance the competitive advantage in addition to a third axis devoted to the study of the case in the institution selected, and we concluded at the end of our study to a set of conclusions and recommendations that demonstrate the great role played by the promotion strategy to enhance the competitive advantage For economic establishments of all kinds.

الفهرس

شكر وتقدير.....	
الفهرس.....	
قائمة الجداول، الأشكال والملاحق.....	
المقدمة العامة.....	أ-هـ
الفصل الأول: مدخل عام حول إستراتيجية الترويج.....	1
تمهيد الفصل الأول.....	2
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إستراتيجية الترويج.....	3
المطلب الأول: مفهوم الترويج.....	3
المطلب الثاني: أهداف و أهمية إستراتيجية الترويج.....	6
أولاً: أهداف الترويج.....	6
ثانياً: أهمية الترويج.....	7
المطلب الثالث: وظائف الترويج.....	8
أولاً: من وجهة نظر المستهلك.....	8
ثانياً: من جهة نظر رجال التسويق.....	9
المبحث الثاني: إستراتيجيات المزيج الترويجي والعوامل المؤثرة عليها.....	10
المطلب الأول: إستراتيجية الدعاية والإعلان.....	10
أولاً: إستراتيجية الدعاية (النشر التجاري).....	11
ثانياً: إستراتيجية الإعلان.....	10
المطلب الثاني: إستراتيجية ترويج المبيعات والبيع الشخصي.....	12

12.....	أولاً: ترويج المبيعات
12.....	ثانياً: البيع الشخصي.....
13	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد استراتيجيات المزيج الترويجي.....
16.....	المبحث الثالث: الترويج الإلكتروني.....
16.....	المطلب الأول: الترويج في ظل تكنولوجيا المعلومات.....
17.....	المطلب الثاني: متطلبات استخدام الواب من أجل الترويج الفعال.....
18.....	المطلب الثالث: أساليب ووسائل الترويج الإلكتروني.....
19.....	خلاصة الفصل:
20.....	الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل إستدامتها في المؤسسة الإقتصادية.....
21.....	تمهيد الفصل:
22.....	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.....
22.....	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.....
24.....	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية.....
27.....	المطلب الثالث: المدى الزمني للتميز والميزة التنافسية.....
28.....	المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية.....
28.....	المطلب الأول: الإبتكار والمعرفة.....
28.....	أولاً: الإبتكار.....
30.....	ثانياً: المعرفة.....
30.....	المطلب الثاني: الموارد.....
33.....	المطلب الثالث: الإطار الوطني.....

- 35.....المبحث الثالث: الميزة التنافسية المستدامة.....
- 35.....المطلب الأول: مفهوم الإستدامة.....
- 36.....المطلب الثاني: الإبداع التسويقي.....
- 38.....المطلب الثالث: العوامل المتحكمة في ديمومة الميزة التنافسية.....
- 39.....خلاصة الفصل:.....
- 40.....الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.....
- 41.....تمهيد.....
- 42.....المبحث الأول: التعريف بمؤسسة الدراسة.....
- 42.....المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة آفاق للإعلام الآلي وتعليم اللغات.....
- 42.....الفرع 1: نبذة عن مؤسسة آفاق للإعلام الآلي واللغات.....
- 43.....الفرع 2: واقع وأفاق مؤسسة آفاق للإعلام الآلي وتعليم اللغات.....
- 45.....المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة آفاق للإعلام الآلي وتعليم اللغات.....
- المطلب الثالث: المنهجية المتبعة في دراسة حالة مؤسسة آفاق للإعلام الآلي وتعليم اللغات.....
- 47.....
- 49.....المبحث الثاني: واقع الترويج في مؤسسة آفاق للإعلام الآلي وتعليم اللغات.....
- 49.....المطلب الأول: الإعلان والدعاية في مدرسة آفاق.....
- المطلب الثاني: تنشيط المبيعات والبيع الشخصي في مؤسسة آفاق للإعلام الآلي وتعليم اللغات.....
- 51.....
- 52.....المطلب الثالث: تحليل نتائج الإستبيان الخاصة بالترويج.....
- 53.....المبحث الثالث: إستراتيجية مؤسسة آفاق في مواجهة قوى المنافسة.....

- 53.....المطلب الأول: الإستراتيجيات التنافسية في مؤسسة آفاق
- 55.....المطلب الثاني: تحليل نتائج الإستبيان الخاصة بالميزة التنافسية
- 55.....المطلب الثالث: إستخلاص النتائج
- 57.....خلاصة الفصل
- 59.....خاتمة عامة
- 63.....قائمة المصادر والمراجع
- 64.....الكتب
- 68.....الرسائل الجامعية

الملاحق

الأشكال والجداول

قائمة الأشكال والجدول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	أبعاد الميزة التنافسية لـ S.C.Wheelwright	(1-2)
32	مفهوم (الإبداع) - الأول (إلى الفكرة والمنتج والسوق)	(2-2)
33	عناصر الإطار الوطني	(3-2)
36	دورة حياة الميزة التنافسية	(4-2)
37	دور التسويق في الإبداع	(5-2)
46	الهيكل التنظيمي لمؤسسة آفاق للإعلام الآلي وتعليم اللغات	(1-3)
51	تقسيم المصاريف الإعلانية عن طريق الإذاعة	(2-3)
52	دائرة نسبية توضح نسبة عمال البيع من إجمال عمال المؤسسة	(3-3)
53	دائرة نسبية توضح نسبة إستجابة جمهور مؤسسة آفاق للترويج	(4-3)
55	أعمدة بيانية توضح مدى إدراك طلبة المؤسسة للميزة التنافسية في المؤسسة	(5-3)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25-24	العناصر الواجب التحكم فيها لنجاح ميزة التكلفة الأقل	(1-2)
26	العوامل الواجب مراعاتها لنجاح ميزة التميز	(2-2)
50	المصاريف الإعلانية عن طريق الإذاعة لمؤسسة آفاق	(1-3)
53	مدى تأثير طلبة مؤسسة آفاق بالترويج	(2-3)

الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
70	الإستبيان	1

مقدمة

- تمهيد:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية أحد أهم الروافد التي تراهن عليها الدول في حقل التنمية في شتى دول العالم المتقدمة منها أو السائرة في طريق النمو سواء المصنفة منها في خانة المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة أو كبيرة الحجم بحيث أنه لا يمكن بناء أي إقتصاد صلب ومتكامل دون رؤية حقيقية ومتكاملة عن الدور الذي تضطلع بها هات المؤسسات، حيث أن نموها وتطورها وسيرها بفاعلية يرتبط ارتباطاً وثيقاً ببيئتها الداخلية والخارجية معاً هاته البيئة التي ما فتئت تتغير دوافع إشباع حاجياتها بتغير الأزمنة فدوافع الأفراد بالأمس اختلفت عن حاضرننا وستختلف في المستقبل القريب والمسؤوليات التي كانت بالأمس تتمثل في توفير السلع والحاجيات وضمان وصولها إلى المستهلك تغيرت الآن، وهو ما جعل مجال التسويق ميدان خصب بالأبحاث المختلفة من خلال البحث في سلوكيات الأفراد بهدف التعرف عليها ومحاولة التأثير فيها بشتى الوسائل والإستراتيجيات، ومن بين الأساليب هي إستراتيجية الترويج أو الإتصالات التسويقية المتكاملة، والتي تعتبر عنصراً فعالاً من عناصر المزيج التسويقي والتي شهدت في العقود الأخيرة تضاعف في حجم الإنفاق عليها. حيث أن هاته الإستراتيجية هي في مجملها تعتبر عملية إتصال بين المؤسسة وجمهورها الخارجي بهدف التعريف بمنتجاتها والتأثير على جمهورها.

وإن الناظر إلى عالم المؤسسات الاقتصادية يرى ذلك التطور الكبير في المفاهيم والخصب الفكري في طرق إدارتها ومن بين المفاهيم التي أخذت أبعاداً كبيرة هي الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؛ والتي تسعى المؤسسة من خلال إكتسابها وتعزيزها إلى المحافظة على حصتها السوقية وتدعيمها بهدف البقاء في السوق كأحد المنافسين أو التفوق عليهم، ومن بين الأساليب المعتمدة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية هي إستراتيجية الترويج حيث أن هذه الأخيرة وبإستعمالها في المؤسسات الجزائرية من خلال إمتلاك رؤية متكاملة عنها والإبتكار الدائم في إستراتيجياتها وتدعيمها بآليات متعددة منها دراسة سلوك المستهلك يجعل المؤسسة في مجابهة دائمة للمنافسة بشتى أنواعها ويضمن لها أيضاً ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.

أولاً: الإشكالية

وعلى ضوء ما سبق نتجلى لنا الإشكالية التالية " ما مدى فعالية إستراتيجية الترويج في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ "

حيث قمنا بإدراج بعض التساؤلات الفرعية تحت التساؤل الرئيسي لإشكالية الدراسة:

- 1) ما المقصود بإستراتيجية الترويج ؟
- 2) ماهي الطرق والأساليب الداعمة لإستراتيجية الترويج في المؤسسة الاقتصادية؟
- 3) ما المقصود بالميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟
- 4) هل يمكن إعتبار الترويج كآلية لتعزيز الميزة التنافسية وإستدامتها للمؤسسة؟
- 5) هل هناك إدراك للقائمين على عملية الترويج في المؤسسة الجزائرية بأهميته ودوره في تعزيز الميزة التنافسية؟
- 6) ماهو واقع تطبيق الترويج في مؤسسة آفاق للإعلام الآلي واللغات أدرار؟
- 7) هل المؤسسة محل الدراسة لديها ميزة تنافسية؟ وما مدى مساهمة الترويج في تحقيق هذه الميزة؟

ثانياً: الفرضيات

وللإجابة عن الأسئلة الفرعية المطروحة إعتدنا مجموعة من الفرضيات كأجوبة محتملة وقد قمنا بصياغتها في ما يلي:

- 1- يتمثل الترويج في الأساليب المعتمدة لإتصال المؤسسة بعالمها الخارجي.
- 2- يمكن دعم إستراتيجية الترويج من خلال الإشهار والإعلان والدعاية.
- 3- يمكن إعتبار الميزة التنافسية على أنها جملة الاساليب المنتهجة من طرف المؤسسة في سبيل البقاء مع منافسيها او التفوق عليهم.
- 4- تخطى العمليات الترويجية بإهتمام من قبل مسييري المؤسسة محل الدراسة وهذا قد يمكنها من إكتساب وتعزيز المزايا التنافسية.

ثالثاً: حدود الدراسة

تم حصر حدود البحث في المجالات التالية

1- المجال الموضوعي: ركزت هذه الدراسة على محاولة التعرف على دور إستراتيجية الترويج في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية و معرفة واقع تطبيق الترويج في دراسة آفاق للإعلام الآلي واللغات أدرار.

2- المجال المكاني: إقتصرت هذه الدراسة على مدرسة آفاق للإعلام الآلي واللغات أدرار.

3- المجال الزمني: تم إعداد هذا البحث خلال الموسم الجامعي 2018/2017.

رابعاً: الهدف من الدراسة

الهدف من إعدادنا للبحث هو التالي:

1- التعرف بإستراتيجية الترويج وإظهار الأهمية التي تتبوأها في المؤسسة الإقتصادية و رفع اللبس عن الميزة التنافسية وسبل تطبيقها في المؤسسة الإقتصادية.

2- محاولة محاكاة الواقع العملي وتكوين صورة واقعية عن تطبيق الترويج ومحاولة الربط بينه وبين وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية.

3- تسليط الضوء على جملة الأساليب المعتمدة في ترويج المنتجات الخدمائية في المؤسسات الإقتصادية.

4- محاولة التعرف على الآليات الداعمة للميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

5- لفت نظر المديرين والقائمين على التسيير في المؤسسات الجزائرية بأهمية الترويج والمساعدة في إعداد إستراتيجية واضحة المعالم لإستغلاله كألية لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الإقتصادية.

خامساً: أسباب إختيار الموضوع

- الأسباب الموضوعية:

1. أهمية الموضوع نظراً لمكانة النشاط الترويجي في المنظمات الحديثة.

2. الدور الذي تضطلع به الميزة التنافسية في بقاء وإستمرار منظمات الأعمال

- الأسباب الذاتية:

1. الرغبة من طرفنا في التعرف على دور المزيج الترويجي في تعزيز الميزة التنافسية.
2. التعلق الكبير بمجال التسويق وحب إستكشاف مجال الترويج.

سادساً: منهج الدراسة.

رغبة منا في الإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات إختارنا إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري الذي يعتمد على الإحاطة بجميع جوانب الموضوع المتعلقة بالترويج عن طريق جمع المعلومات والحقائق المتعلقة به وفهم مكوناته ومدى قدرته على تعزيز الميزة التنافسية، معتمدين على الكتب والرسائل الجامعية، أما في الجانب التطبيقي الذي إعتدناه كان بغرض إسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة مستعملين أسلوب جمع المعلومات سواءً بالملاحظة أو الوثائق المقدمة بالإضافة إلى المقابلات والإستبيان، كما إعتدنا على برنامج المجدول EXCEL بغرض معالجة الجداول والأشكال البيانية.

سابعاً: الدراسات السابقة

- دراسة الطالبة كباب منال المعنونة بـ: دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية وهي رسالة ماجستير بجامعة المسيلة سنة 2007، ركزت فيها الطالبة على الدور الذي يلعبه الترويج والأساليب المعتمدة من طرف المؤسسة الوطنية في تحسين القدرة التنافسية لها وأهميته بالنسبة للمؤسسة الوطنية مركزة في دراستها على المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC) كنموذج، وقد سلطت الضوء على مختلف الأساليب التي تتبناها المؤسسة في سبيل الحفاظ على مركزها التنافسي غي ظل بيئة تمتاز بمنافسة شرسة.
- دراسة الطالبة حومدي هناء المعنونة بـ: الأساليب الترويجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي مذكرة ماستر بجامعة ورقلة موسم 2013/2012، ركزت الطالبة جملة الأساليب الترويجية التي تنتهجها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الميزة التنافسية مركزة في دراستها على نموذج مكون من ثلاث مؤسسات لتعليم اللغات، كما إحتوت دراستها على مختلف المفاهيم المتعلقة بجوانب الموضوع.

- دراسة الطالب عيشوش عبدو المعنونة ب: دور السياسات الترويجية في تسويق المنتجات الإلكترونية وهي أطروحة دكتوراة بجامعة باتنة موسم 2017/2016 حيث ركز في دراسته على التعريف بالدور الذي تلعبه السياسات الترويجية بمختلف عناصرها في تسويق المنتجات الإلكترونية وقد إستعمل كنموذج الصناعات الإلكترونية الجزائرية، مستحضراً واقع ممارسة السياسات الترويجية بهذه المؤسسات وآثارها في تطوير حصتهم السوقية.

ثامناً: هيكلية الدراسة

في سبيل معالجة دراستنا قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول، حيث عنونا الفصل الأول بمدخل عام حول إستراتيجية الترويج والذي تناولنا فيه مفاهيم عامة حول إستراتيجية الترويج و مختلف الإستراتيجيات الترويجية معرجين بعد ذلك على الترويج الإلكتروني. أما الفصل الثاني فتمت عنونته بالميزة التنافسية وسبل إستدامتها في المؤسسة الإقتصادية والذي إشتمل في مجمله على ماهية الميزة التنافسية، مصادرها، والميزة التنافسية المستدامة. وفي الفصل الأخير الذي إشتمل على الدراسة الميدانية قمنا بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، واقع الترويج بها، وإستراتيجياتها إزاء قوى المنافسة.

الفصل الأول: مدخل عام حول إستراتيجية الترويج

تمهيد:

يعد الترويج أحد أعمدة المزيج التسويقي الفعالة داخل منظمات الأعمال، والذي تهدف من خلاله إلى التأثير على قرار الشراء لدى المستهلك، مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة، وبالرغم من أن جميع عناصر المزيج التسويقي تحمل في طياتها جانب إتصالي إلا أن إستراتيجية الترويج تبقى أهم عنصر يعنى بهذا الأمر حيث أن هذه العملية تبرز من خلال نقل معلومات المنتج إلى المستهلك النهائي عبر قنوات ترويجية، ويتحقق هدف الترويج لدى المنظمة من خلال الوصول إلى درجة رضا أكبر لدى الزبون عن هذا المنتج وهو جوهر عملية الترويج.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إستراتيجية الترويج

المبحث الثاني: إستراتيجيات المزيج الترويجي والعوامل المؤثرة عليها

المبحث الثالث: الترويج الإلكتروني

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إستراتيجية الترويج

تعتبر إستراتيجية الترويج الركن الصامت في كوكبة المزيج التسويقي و الذي تعمل من خلاله المنظمة إلى لفت إنتباه الزبون ويتم هذا عن طريق المعلومات المقدمة عن المنتج، والذي يشكل لب العملية الإتصالية.

المطلب الأول: مفهوم الترويج

تعتبر إستراتيجية الترويج إحدى أجزاء أو مكونات الإستراتيجية التسويقية العامة للشركة التي تم تصميمها للإتصال بالسوق من خلال مجموعة من الأنشطة التي يتم ممارستها في إطار طبيعة عمل الشركة أو ما تقدمه للسوق من سلع أو خدمات. فبالتالي يعتبر الترويج أحد أشكال الإتصال الصامت بين البائع والمشتري الحالي أو المحتمل فهو من خلال المعلومات التي يقدمها يساعد على خلق الإنتباه، إثارة الإهتمام وتدعيم السلوك الشرائي؛

مر الترويج بمراحل مختلفة من التطور حتى وصل إلى وضعه الحالي إبتداءً من الثورة الصناعية التي حدثت في منتصف القرن الثامن عشر والتي توسع فيها حجم الأسواق المحلية والعالمية وظهر التسويق عبر الأنترنت وزيادة الوعي التعليمي والثقافي كمختلف شرائح المجتمع فضلاً عن تقارب السلع و الخدمات والأسعار والجودة والعلامات التجارية الأمر الذي أدى إلى زيادة المنافسة بين الشركات على تصريف منتجاتهم.¹

في اللغة يقال راجت السلعة -رواجاً: نفقت وكثر طلابها وروج السلعة أي جعلها تروج. أما كتاب التسويق فقد عرفوا الترويج على أنه تقديم أو عرض لموضوع أو مجموعة من المواضيع للجمهور من أجل ترسيخ أو تغيير المواقف و الآراء لذلك الجمهور. وقد إقتصر هذا التعريف على الدفاع والتأييد لما هو معروض قائم. ويرى آخرون أن الترويج يتضمن " إجراء الإتصالات مع السوق المستهدف بخصوص المنتج، المكان (قنوات التوزيع)، وسعر المنتجات.²

¹ زكريا أحمد عزام وآخرون، التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص 349

² محمد عبده حافظ، المزيج الترويجي البيع المباشر والدعاية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص 15

- تعريف الترويج:

- هو مجموعة من الإتصالات التي يقوم بها المنتج لتعريف المستهلك بالسلع والخدمات المنتجة من قبله من خلال توصيل المعلومات الخاصة بهذه السلع والخدمات من خصائص وفوائد والتأثير عليه وإقناعه ودفعه لشرائها.¹
- هو الوظيفة التسويقية المتعلقة بالإخبار والإقناع والتأثير على القرار الشرائي للمستهلك.²
- ويعرف الترويج بأنه أنشطة الإتصال التي يقوم به المسوقون لإخبار وإقناع وتذكير المشتريين المحتملين بمنتجات الشركة، والتأثير على أرائهم، والحصول منهم على ردود فعل إيجابية تجاه الشركة ومنتجاتها.³
- أما stanton فقد وصف الترويج بأنه ممارسة إخبار وإقناع وإتصال. ويردف الترويج بالإتصال ويقصد به عملية التأثير في سلوك الآخرين من خلال مشاركة (مؤسسات العمال) الأفكار والمعلومات والمشاعر (الخاصة بالجمهور) وفي تعريف شامل للترويج بمعنى الإتصالات فهو يعني جميع أشكال الإتصالات فيما بين الشركة وجمهوره الإتصالات؛ التي تتضمن فيما بين الشركة وجمهورها للوصول إلى فعل شراء مناسب وتحقيق ثقة بعيدة الأمد في الشركة أو منتجاتها؛
- ويعرفه راشمان بأنه: " نشاط الإتصال التسويقي لإبلاغ الأفراد أو المنشآت أو تذكيرهم لحنهم والتأثير عليهم لقبول السلعة أو الخدمة أو الفكرة ثم البحث عنها إما لإعادة بيعها أو إستخدامها".⁴
- فقد عرف كيرنان ورفاقه الإتصال الترويجي بأنه الجهد المبذول من جانب البائع لإقناع المستهلكين بقبول معلومات معينة عن سلعة أو خدمة وحفظها في ذهنه بشكل يمكنه من إسترجاعها. وبصورة أكثر تحديداً، فإن الإتصال الترويجي ينطوي على محاولة من جانب البائع لتقديم سلعة أو خدمة بأسلوب يتم من خلاله التأثير على أذهان أفراد الجمهور ثم إقناع هؤلاء بها وبالتالي شرائها، ويستلزم ذلك بالضرورة عملية تدقيق معلومات من جانب البائع إلى المشتري المرتقب بشكل مباشر أو غير مباشر؛
- أما كوتلر فقد عرف الإتصال الترويجي على أنه النشاط الذي يتم في إطار الجهود التسويقية التي تتركسها المؤسسة لتوصيل منتجاتها إلى أذهان المستهلكين وإقناعهم بشرائها.⁵

¹ محمود جاسم الصميدعي، رشاد محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق، دار المناهج، عمان، الأردن، 2006، الطبعة الأولى، ص 301

² شريف أحمد شريف، التسويق-النظرية والتطبيق-، دار الكتب المصرية، 2002، ص 373

³ محمد عبدالعظيم أبو النجا، الإتصالات التسويقية آليات الإعلان والترويج المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2011،

ص 31

⁴ محمد عبده حافظ، مرجع سابق، ص ص 13-14

⁵ ناجي معلا، الترويج التجاري مدخل إتصالي متكامل، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007، ص ص 17-18

- أما كينكيدا فقد عرف الترويج بأنه: نظام إتصال يقوم على نقل معلومات سلعة أو خدمة، بأسلوب إقناعي إلى جمهور مستهدف من المستهلكين أفراداه على قبول السلعة أو الخدمة المروج لها.¹
- من خلال ما تم عرضه من تعاريف سابقة خلصنا إلى التعريف التالي:
الترويج هو جملة الأنشطة التواصلية التي تهدف إلى نقل صورة متكاملة عن المنتج أو الخدمة من المنتج إلى الجمهور بهدف صناعة توجه نحو المنتج.

- الإستراتيجية الترويجية promotional strategy:

الإستراتيجية الترويجية هي تلك الخطة التي تعمل على تعظيم المنفعة من عناصر المزيج الترويجي: الإعلان، والعلاقات العامة والنشر، والبيع الشخصي، وتنشيط المبيعات. يقوم مدير التسويق بتحديد أهداف الإستراتيجية الترويجية للشركة في ضوء الأهداف العامة للشركة الخاصة بالمزيج الترويجي التسويقي. ثم يبدأ مدير التسويق-من خلال إستخدام هذه الأهداف العامة-بمزج عناصر إستراتيجية الترويج(المزيج الترويجي) داخل خطة تحقق التكامل والتنسيق فيما بينهم. وعندئذا تصبح خطة الترويج جزء مكمل ومتكامل لإستراتيجية التسويق بغرض الوصول إلى الأسواق المستهدفة؛ وتهدف الإستراتيجية الترويجية بصورة أساسية إلى تحقيق التواصل مع المستهلكين المستهدفين بالشكل الذي يتيح إظهار الخصائص والمزايا الخاصة بالسلع والخدمات التي يتم تقديمها إليهم. وتجدر الإشارة هنا بأن هذه الخصائص والمزايا ما هي إلا عبارة عن تلك الملامح الفريدة والمميزة للشركة ومنتجاتها والتي يتم إدراكها من قبل السوق المستهدف كمزايا وخصائص تنافسية. ومن أمثلة تلك المزايا التنافسية الجودة المرتفعة للمنتج، وخدمة التوصيل السريع، والأسعار المنخفضة، والخدمة المتميزة، أو أي ملامح ومزايا أخرى لم يتم تقديمها بواسطة المنافسين. وبالتالي يمكن القول بأن الترويج يمثل العنصر الحيوي والهام للمزيج التسويقي، حيث يعمل على إخبار المستهلكين بمنافع المنتج، وبالتالي يستطيع خلق مكانة ووضعية تنافسية جديدة لهذا المنتج.²

¹ محمد عبده حافظ، مرجع سابق، ص 17

² محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص ص 31-32

المطلب الثاني: أهداف و أهمية إستراتيجية الترويج

أولاً: أهداف الترويج

يمكن النظر لإدارات الترويج كأشكال مختلفة من وسائل الإتصال لكن ما يهم رجال التسويق في هذا المجال هو إيصال المعلومات التي تحفز شرائح المستهلكين على إختيار وشراء السلع المطروحة بشكل عام، يمكن القول بأن الترويج يهدف إلى تحقيق ما يلي:¹

- i. تعريف المستهلكين من مختلف فئاتهم بالسلعة أو الخدمة المطروحة من وقت لآخر وخاصة أولئك المستهلكين من ذو المواقف والآراء الإيجابية حول السلعة أو الخدمة. يعتبر تحقيق هذا الهدف الترويجي ضروريا وصولا إلى تعميق درجة الولاء النسبي للمستهلكين نحو الماركة من السلعة أو الخدمة بالإضافة إلى أنه قد يمنع المستهلكين من التحول لماركات المنافسين؛
- ii. محاولة إقناع المستهلكين المستهدفين والمحتملين بالمنافع أو الفوائد التي تؤديها السلعة أو الخدمة والتي ستؤدي إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم بشكل مرضي؛
- iii. تقديم مختلف المعلومات والبيانات عن السلعة أو الخدمة للمستهلكين الحاليين والمحتملين من الأهداف الرئيسية للترويج في الأوقات المناسبة وبواسطة الوسائل الترويجية المناسبة؛
- iv. العمل على تغيير الإتجاهات والآراء والأنماط السلوكية السلبية للمستهلكين في الأسواق المستهدفة إلى اتجاهات وآراء وأنماط سلوكية وإيجابية نحو السلعة أو الخدمة المطروحة للتداول؛
- v. تعميق المواقف الحالية الإيجابية للمستهلكين حول السلعة أو الخدمة وذلك بهدف دفعهم لشرائها وعلى أسس مقنعة.
- vi. تذكير المستهلكين بالسلعة أو الخدمة، وهذا يتم بالنسبة للسلع القائمة والموجودة في السوق، حيث يحتاج المستهلك الذي يشتري السلع أصلاً إلى تذكيره بها بين فترة وأخرى، وأيضاً تذكير المستهلكين ذوي المواقف والآراء الإيجابية لدفعهم لشراء السلع، وبالتالي يعمل الترويج على تعميق درجة الولاء نحو السلع وقد يمنعهم من التحول إلى السلع المنافسة.²
- vii. الإعجاب، يشير الإعجاب إلى كيفية تحديد مشاعر السوق بشأن المنتج، ويمكن إستخدام الترويج لنقل الجمهور من حالة عدم الإعجاب إلى حالة الإعجاب بالعلامة التجارية. ويمثل أحدث الأساليب الشائعة بربط العنصر برمز أو شخص جذاب، أو حتى قد يكون من رموز المجتمع أو المشاهير المعروفين.³

¹ محمد عبده حافظ، مرجع سابق، ص 22-23

² قحطان العبدلي، بشير العلاق، التسويق أساسيات ومبادئ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 241

³ زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سابق، ص 353

- viii. زيادة الطلب: يتمثل الهدف الرئيسي للترويج وإستراتيجياته في زيادة الطلب ما يعني زيادة المبيعات وهذا مرتبط بمدى نجاح تلك الإستراتيجيات؛
- ix. زيادة قيمة المنتج: معظم إستراتيجيات الإتصال التسويقي تعمل على إظهار منافع المنتج بشكل جذاب ومغر، وهذا ما يزيد من قيمته في نظر المستهلك ما يعني إمكانية وضع سعر مرتفع له، نتيجة للإعتقاد الغالي ثمنه فيه، وهذا لا يصلح إلا إذا كانت المعلومات المنشورة صحيحة وحقيقية؛
- x. إستقرار المبيعات: بالإضافة إلى هدف زيادة الطلب، فإن المؤسسة من خلال الترويج تسعى إلى الحفاظ على مستوى معين من المبيعات وتحقيق الإستقرار المطلوب وتقليل التقلبات التي يمكن أن تحدث في المبيعات نتيجة للمنافسة أو الظروف الموسمية أو الحالات الفجائية غير المتوقعة.
- xi. تحسين صورة المنظمة؛
- xii. دعم رجال البيع ووكلاء البيع.¹

ثانياً: أهمية الترويج

من المعروف أن عالمنا المعاصر مترامي الأطراف ومعقد التركيب بعد التطور الكبير في حجم المشاريع ودخول المنتجات الى أسواق جديدة وكذلك ظهور منتجات جديدة في الأسواق بشكل سريع ومستمر، وهذا يتطلب القيام بالنشاط التسويقي والترويج التجاري الذي يسهل من مهمة الإتصال بين البائع والمشتري. وعليه فإن أهمية النشاط الترويجي التجاري تتمثل في:²

- ✓ المساهمة في تحقيق الإتصال والتفاهم بين البائع والمشتري رغم بعد المسافة بينهما.
- ✓ تنوع وزيادة عدد الأفراد الذين يتصل بهم المنتج.³
- ✓ النشاط الترويجي يسمح بكسب معركة المنافسة وتثبيت أقدام المنظمة في السوق التجاري وذلك في حالة إشتداد المنافسة في السوق؛
- ✓ يساهم في الحفاظ على مستوى الوعي والتطور في حياة الفرد، وذلك من خلال ما يمدهم من معلومات وبيانات عن كل ما يتعلق بالسلع والخدمات وكل ما هو ذو فائدة لهم؛

¹ عيشوش عبده، دور السياسات الترويجية في تسويق المنتجات الإلكترونية دراسة ميدانية للصناعات الإلكترونية الجزائرية ، أطروحة دكتوراة غير منشورة، شعبة التسويق قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة-1، 2016، ص 11

² علي فلاح الزعبي، إدريس عبد الجواد الحبوني، إدارة الترويج والإعلان التجاري مدخل معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 120

³ سميحة جزيري، فطيمة مباركي، أثر الترويج على سلوك المستهلك دراسة ميدانية لمؤسسة (نقاوس) مصبرات باتنة، رسالة ماستر غير منشورة ، تخصص تسويق وإستراتيجية، معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي- بركة- ، 2016/2017، ص4

- ✓ تهدف للوصول إلى مستوى عالي من المبيعات، وهذا يؤدي في النهاية إلى تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة، وبالتالي إلى تخفيض الأسعار من خلال توزيع التكاليف الثابتة على أكبر عدد ممكن من الوحدات المنتجة؛
- ✓ يؤثر النشاط الترويجي على قرار الشراء بالنسبة للمستهلكين، حيث يظهر ذلك في بعض الأحيان عندما يدخل إلى المتاجر، فنرى أنه يشتري سلعاً أخرى إضافة لما خطه قبل دخوله إلى المتجر، وهذا يرجع إلى تأثيرات الجهود الترويجية.¹

المطلب الثالث: وظائف الترويج

أولاً: من وجهة نظر المستهلك

يؤدي الترويج عدة وظائف هي:

- 1- خلق الرغبة: تهدف أنشطة الترويج الوصول إلى المستهلكين وإلى مشاعرهم ويقوم رجال التسويق بتذكير المستهلكين بما يرغبون فيه وما يحتاجون إليه.²
- 2- الترويج يُعلم المستهلك: تقدم الوسائل الترويجية المعلومات إلى المستهلكين عن السلعة أو الخدمة الجديدة وما تقدمه من إشباع وتعريف المستهلكين بأسعارها وأحجامها والضمانات التي تقدم مع السلعة أو الخدمة؛
- 3- الترويج يحقق تطلعات المستهلك: يبني الترويج على آمال الناس وتطلعاتهم إلى حياة كريمة بمعنى آخر يعتقد الناس أنهم يشترون مثل هذه التوقعات عندما يشترون السلع أو الخدمة فعندما يشتري المستهلك سيارة صغيرة من ماركة معينة فهي تعبر عن سهولة الحركة والسرعة وهكذا.³

ثانياً: من وجهة نظر رجال التسويق

يشجع الترويج رجال التسويق القيام بمشاركة بعضهم بفكرة معينة ويشجع المستهلك أن يتصرف بطريقة معينة. والمهم هنا كيف نجعل الطلب يزيد على السلعة مع بقاء السعر ثابت أو زيادة السعر مع بقاء الطلب على المبيعات ثابت ولكي يتحقق هذا الأمر يجب مراعاة ما يلي:

¹ سميحة جزيري، فطيمة مباركي، مرجع سابق، ص 4

² علي فلاح الزعبي، إدارة الترويج والاتصالات التسويقية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص37

³ بشير العلاق، الترويج الإلكتروني والتقليدي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 14

1. زيادة حجم المبيعات أو المحافظة على حجم كبير منها: تقوم الشركة بالترويج والإتصال بقصد تحقيق حجم كبير من المبيعات عن طريق رجال البيع او الموزعين وغيرها؛
2. التغلب على مشكلة حجم إنخفاض المبيعات: يعتبر الترويج من أهم الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة في محاولة إنقاذ منتج معين من الإنحدار.¹
3. تقديم سلعة أو خدمة جديدة: وهنا نعتمد على الترويج الإتصال بثتى الطرق لتقديم السلعة أو الخدمة الجديدة وتعريف المستهلك المستهلك بالمزايا الجديدة التي تقدمها وبالتالي تظهر الفرصة أمام رجال التسويق للترويج للسلع والخدمات الجديدة.²

المبحث الثاني: إستراتيجيات المزيج الترويجي والعوامل المؤثرة عليها.

عند الحديث عن الترويج يتبادر إلى أذهاننا مجموعة العناصر المتكاملة فيما بينها والتي لا يمكن الخوض في غمار موضوع الترويج دون التطرق إليها ويمثل الاتساق والانسجام والتكامل بين عناصر هذا المزيج ما يطلق عليه حديثا بالاتصالات التسويقية المتكاملة كما لا يخفى على الباحث في هذا المجال ان عناصر هذا المزيج تتحدد تحت تأثير مجموعة من العوامل، وكل هذا يتم بعد تخطيط إستراتيجي ذو فاعلية يهدف لتحقيق هدف المنظمة المنشود.

المطلب الأول: إستراتيجية الدعاية والإعلان

أولاً: إستراتيجية الدعاية (النشر التجاري)

- تعريف الدعاية

- تعرف على أنها نشر مجاني لأنشطة الشركة، عن طريق حمل معلومات مقنعة لجماهير محددة سلفا مع العودة بردود فعل منهم.³
- يعتبر النشر من الأدوات الرئيسية المستخدمة بواسطة العلاقات العامة والهدف منه نشر أخبار ومعلومات عن الشركة ومنتجاتها في توسعاتها وسياساتها وذلك دون مقابل بهدف تحسين الصورة الذهنية عن الشركة.⁴

¹ علي فلاح الزعبي، إدارة الترويج والاتصالات التسويقية، مرجع سابق، ص 38

² بشير العلاق، الترويج الإلكتروني والتقليدي، مرجع سابق، ص 16

³ علي فلاح الزعبي، إدارة الترويج والاتصالات التسويقية، مرجع سابق، ص 54

⁴ فداء حسين ابو نبسة، خلود بدر غيث، تصميم الإعلان والترويج الإلكتروني، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 231

- أما معهد العلاقات العامة البريطاني فيعرفها على أنها "تلك الجهود الإدارية المرسومة والمستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم وتقاهم بين أي منظمة وجمهورها"¹

ثانياً: إستراتيجية الإعلان

يعد الإعلان أحد العناصر الأساسية لمزيج الإتصال التسويقي فكما تتعدد الأدوار التي يلعبها في مجال الترويج تتعدد وتختلف أنواعه وأشكاله، فلقد تباينت الآراء والأفكار حول مفهوم الإعلان والنظرة إليه، لذا لا يوجد تعريف محدد للإعلان يمكن إعتماده بشكل نهائي، ولكن يمكن إيراد جملة من التعاريف، يمكن أن تعطي في مجملها التصور المتكامل لماهية الإعلان.²

وقد خلصت معظم الدراسات التطرق لأهمها وتحليل مضامين المفيد والشامل منها، وقد عرف الإعلان advertising كما يلي:

* هو أي شكل من أشكال الإتصال غير الشخصي مدفوع القيمة لإرسال فكرة أو معلومة.....الخ ترتبط بسلعة أو خدمة بواسطة منظمة ما أو شخص معين.³

* ويتضمن أي شكل مدفوع الأجر لعرض أو ترويج أي أفكار أو سلع، أو خدمات وذلك بواسطة راع معروف ومحدد وذلك بإستخدام بعض الوسائل مثل المجلات والصحف والملصقات ولوحات الإعلان، والبريد المباشر والإذاعة والتلفزيون.⁴

- الصحف والمجلات: تمثل الصحف والمجلات إحدى وسائل الإتصال غير المباشر بالجمهور حيث من خلالها تستطيع إدارة التسويق الإعلان عن السلع والخدمات المقدمة وايصال المعلومات التي تجدها مناسبة للجمهور بهدف تعريفهم بالسلع والخدمات وحثهم على الشراء. إن هذه الوسائل يكون الإتصال أحادي الجانب وذلك لعدم توفر عنصر التفاعل المباشر بين أدوات التسويق والجمهور على الرغم من إنتشارها وقلة كلفتها.⁵

- الملصقات: هي عبارة عن محتلف اللوحات الإعلانية التي تظهر في المطارات ومحطات القطار والميترو وفي الملاعب ومراكز التسوق، وتبقى فعاليتها محدودة بسبب ان الشريحة التي تمر بهاته اللوحات ليسوا كلهم زبائن محتملين.⁶

¹ قالون الجبالي، التسويق الحديث في خدمة المستهلك، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 470
² حسام فتحي أبو طعيمة، الإعلان وسلوك المستهلك (بين النظرية والتطبيق)، دار الفاروق، عمان، الأردن، ص 19
³ حسام فتحي أبو طعيمة، المرجع أعلاه، ص 20
⁴ إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ص 255
⁵ محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف، تكنولوجيا التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ص 160
⁶ قالون الجبالي، مرجع سابق، ص 456 (بتصرف)

-التلفاز: هو أحد التقنيات التقليدية والحديثة في نفس الوقت حيث تعتمد عليه إدارة التسويق في الإتصال غير المباشر بالجمهور على أوسع نطاق لكون التلفاز وسيلة إعلانية واسعة الإنتشار ويحظى بمتابعة لدى جميع أطراف المجتمع.¹

- البريد المباشر: يستخدم البريد المباشر كتقنية من تقنيات البيع وكوسيلة إعلانية في نفس الوقت حيث أنه يرسل فقط للأفراد المستهدفين، غير أنه يعاب عليه أنه لا يوجد ما يضمن أن الزبون المستهدف مستعد لفتح الظرف ومن ثم قراءته.²

المطلب الثاني: استراتيجية ترويج المبيعات والبيع الشخصي

أولاً: ترويج المبيعات

ترويج المبيعات محفزات قصيرة الأجل هدفها تشجيع شراء أو بيع منتج أو خدمة؛

غالباً ما يكون الإعلان والبيع الشخصي معززين لأداة ترويجية أخرى، الآ وهي ترويج المبيعات وترويج المبيعات عبارة عن محفزات قصيرة الأجل هدفها تشجيع شراء أو بيع منتج أو خدمة، وإذ كان كل من الإعلان والبيع الشخصي يقدمان أسباباً لشراء منتج أو خدمة، فإن ترويج المبيعات يقدم الأسباب التي تدعو إلى الشراء الفوري؛

والأمثلة عن ترويج المبيعات كثيرة مثل حصول أحد المديرين الذي يشتري (لاب توب) جديد من (سوني) على حافظة مجانية، أو الإعلان الذي يعرض في السوبر ماركت لإغواء المشتري بالحصول على صندوق (كوكا كولا) مقابل مشترياتهم. إن ترويج المبيعات يتضمن العديد من أدوات الترويج الهادفة إلى استمالة الإستجابة المبكرة أو القوية للشراء.³

التأثير الذي تحدثه ترويج المبيعات يكون في الأجل القصير أما عن أسباب اللجوء إلى نشاط ترويج المبيعات فعموماً يعود إلى تسجيل المؤسسة إلى انخفاض كبير في مبيعاتها، أو عندما ترغب في التخلص من المخزون الكبير الموجود لديها، وكذلك لتحقيق جملة من الأهداف منها تشجيع تجريب المنتج، مكافأة الولاء، تدعيم الاعلانات، مساعدة رجال البيع والوسطاء.⁴

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف، ص 161 (بتصرف)

² قالون الجليلي، مرجع سابق، ص 456 (بتصرف)

³ حميد الطائي، أحمد شاكر العسكري، الإتصالات التسويقية المتكاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 81

⁴ قالون الجليلي، مرجع سبق ذكره، ص 463-465 (بتصرف)

ثانيا: البيع الشخصي

- يقصد بالبيع الشخصي personal selling العرض أو الإتصال الشخصي المباشر الذي يتم بين مسؤول البيع بالمنظمة والعملاء (حاليين ومحتملين) بغرض إتمام عملية بيعية، أو بناء علاقات معهم، لذا يعرف أيضا بالبيع المباشر. ¹Direct selling.

- يعرف البيع الشخصي بأنه "التقديم الشخصي والشفهي لسلعة أو خدمة بهدف دفع الزبون المحتمل إلى الشراء والاقتناع بها" وعرف بأنه "عملية البحث عن عملاء لهم حاجات ورغبات محددة ومساعدتهم في إشباعها وإقناعهم باتخاذ قرار الشراء للماركة التي تتناسب أذواقهم وإمكاناتهم الشرائية". وبينما تكون وظيفة رجل المبيعات توصيل الرسالة البيعية إلى العميل، علينا أيضا أن ندرك بأنه قد يكون مصدرا مهما للمعلومات حول السوق، وغالبا لا تستفيد الشركات من هذه الخاصية. وعلى العموم، هناك وظائف أخرى قد تشتمل عليها وظيفة رجل المبيعات مثل الخدمة، وتحليل الإئتمان، والتسليم، ومراقبة المخزون، وحتى تدريب رجال البيع في متاجر التجزئة والجملة ومكن تبرير الحاجة إلى وظيفة رجل المبيعات بعدة أسباب منها: أن معرفة ما يجب على رجل المبيعات أن يقوم به يعتبر شرطا ضروريا لنجاح الخطوات البيعية وإتمام عملية البيع.²

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد استراتيجيات المزيج الترويجي

هناك عدة عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد مكونات المزيج الترويجي المزمع استخدامه. وفي الواقع العملي تكون المفاضلة دائمة بين استخدام الإعلان أو البيع الشخصي حيث أنها أكثر الأدوات انتشارا وتطبيقا وينبغي التنويه الى انه نادرا ما يتم الاعتماد على وسيلة واحدة فقط من هذه الوسائل بل يعتمد على أكثر من وسيلة ولكن تكون الأهمية النسبية المعطاة لوسيلة ما أكبر من الأهمية المعطاة لوسيلة أخرى؛ إذا ما هي العوامل التي تحدد طبيعة عناصر المزيج الترويجي المستخدمة داخل أي منظمة؟³

أولا: طبيعة السلعة

تتطلب كل من السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية إستراتيجية تسويقية مختلفة؛

¹ طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعية، مصر ص703

² علي فلاح الزعبي، إدارة الترويج والاتصالات التسويقية (مدخل تطبيقي- إستراتيجي) مرجع سابق، ص107-108

³ محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 332 - 333

فعادة تتميز السلع الاستهلاكية -نظرا لكبر حجم السوق وعدد مستهلكيها وانتشارهم- استخدام وسائل غير شخصية للاتصالات (أي الإعلان) بصورة اكبر من البيع الشخصي حيث ان الأخير تزداد أهميته النسبية في حالة السلع الصناعية والسبب في ذلك:¹

- ان السلع الصناعية تحتاج الى معلومات فنية دقيقة وتتطلب من رجل البيع عرض للمنافع المختلفة للسلعة وقد يلزم تجربتها وتشغيلها؛

- يتميز سوق السلع الصناعية بأنه مركز وبقلة عدد المستهلكين الصناعيين فيه لذلك فمن الأفضل استخدام البيع الشخصي للوصول لهذا السوق.

- تتميز السلع الصناعية بحاجتها إلى تفصيل السلع وفق حاجات المشتري الصناعي وتزداد قدرة البيع الشخصي على تحقيق هذا الشرط. وبالنسبة للإعلان فإنه يفضل استخدامه في السلع الاستهلاكية والميسرة، لاعتبارات منها تكرر عمليات الشراء وعدم وجود إختلاف حقيقي السلع المعروضة وهنا يبرز دور الإعلان في خلق الانتباه والتذكير لإيجاد اختلافات معينة ولو نفسية في ذهن المستهلك.²

ثانيا: إستراتيجية الترويج

يتأثر المزيج الترويجي بنوع الإستراتيجية التي تختارها المنظمة في الترويج فيما إذا كانت إستراتيجية الدفع أو السحب أو الضغط أو الإيحاء.

فإستراتيجية الدفع (push strategy) تتضمن قيام المنظمة بإستخدام جهود رجال البيع (البيع الشخصي) أو بقية الوسائل الأخرى لتحفيز الوسطاء (تجار الجملة أو المفرد) على ترويج وبيع المنتجات للمستهلك الأخير وهذه الإستراتيجية تكون مناسبة عندما ينخفض أو ينعهد الولاء للعلامة، وتكون عملية الإختيار في المتجر لأصناف المنتجات المعروضة والمتشابهة في الخصائص والمنافع؛

أما إستراتيجية السحب (pull strategy) فإن المنظمة توجه اتصالاتها التسويقية وبخاصة الإعلان وتنشيط المبيعات والتسويق المباشر إتجاه المستهلك الأخير مباشرة لتحفيزه على شراء المنتجات من قنوات التوزيع. هذه الإستراتيجية مناسبة عندما يكون هناك ارتباط وولاء عالي للعلامة عندما يدرك الزبون ان هناك اختلافات بين العلامات وعندما يختارون العلامة قبل لادهاهم للمتجر.³

¹ محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 332 - 333

² محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 333 (بتصرف)

³ أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار اجنان للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2016 ص 287 (بتصرف)

- إستراتيجية الضغط (Hardsell strategy):

تعتمد هذه الإستراتيجية على تبني الأسلوب الدعائي القوي في الإقناع وهو الأسلوب الأمثل لإقناع الأفراد بالمنتجات والخدمات المقدمة من المنظمة وتعريفهم بالمنافع الحقيقية لتلك المنتجات؛

- إستراتيجية الإيحاء (Softsell Strategy) :

هذه الإستراتيجية تعتمد أسلوب الإقناع المبسط القائم على الحقائق وهي ليست بالضغط على الجوانب الدافعة والمثبطة في قضية المنتجات، وتعتمد هذه الإستراتيجية على جذب المستهلكين من خلال لغة الحوار الطويل الأمد وجعلهم يتخذون قرار الشراء بقناعة تامة.¹

ثالثاً: توفر الأموال (Fund Available):

تؤثر حجم الأموال المتاحة للمنظمة والمخصصة لأغراض الترويج في إختيار عناصر المزيج الترويجي. فالمنظمة ذات الموارد المالية الكبيرة تتجه نحو استخدام الإعلان مقارنة بمنظمات أخرى ذات إمكانيات مالية محدودة فمثلاً الإعلان التلفزيوني يمكن أن يوصل رسالة إلى عدد كبير من الزبائن المستهدفين، أما المنظمة التي تكون مواردها محدودة يمكن أن تعتمد على الترويج من خلال إعلانات الصفحات الصفراء (الإعتماد على الكتالوج في الإعلان ومن خلال الإعلان عبر الأنترنت فهو أرخص من الإعلان التلفزيوني)²

رابعاً: خصائص السلعة

تؤثر خصائص السلعة على عناصر المزيج الترويجي المراد استخدامه. فبالنسبة للسلع ذات القيمة المنخفضة فإن قرار شرائها لا يترتب عليه مخاطر عالية بالنسبة للمشتري فيزداد الإعتماد على الإعلان في الترويج لها وبالمقابل فإن السلع ذات القيمة العالية فإنها معقدة وغالية الثمن وتتطلب جهود رجال البيع للترويج عنها وكلاء بيع السيارات (BMW) يشجعون رجال البيع لديهم للبحث عن الزبائن المحتملين خارج معارض البيع. ومن خلال زيادة جهود البيع الشخصي وباستخدام بعض الأساليب مثل تسليم السيارات إلى الزبائن المحتملين من أجل القيام باختبارها قبل عملية الشراء، وتأمل الشركة زيادة مبيعاتها في الولايات المتحدة الأمريكية.³

¹ محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق -مدخل كمي وتحليلي-، دار الحامد للنشر، ص 274

² انيس أحمد عبد الله، مرجع سابق، ص 290

³ انيس أحمد عبد الله، المرجع أعلاه، ص 289-290

المبحث الثالث: الترويج الإلكتروني

إن النظرة التقليدية للترويج أصبحت قاصرة عن تحقيق مزايا تنافسية وهذا يرجع بالأساس إلى تطور بيئة الأعمال الإلكترونية، وهذا لا يرتبط بالأساس بالإنترنت وإنما أيضاً من خلا التقنيات والشبكات والأساليب الإلكترونية المتطورة، ومن هنا كان لزاماً على المنظمات التوجه نحو الترويج الإلكتروني باعتباره انه هنا شريحة من الزبائن عجز الترويج التقليدي عن استهدافها.

المطلب الأول: الترويج في ظل تكنولوجيا المعلومات

إن التغيير في أنظمة المعلومات والتطور السريع في مجال الإتصال أثر على طبيعة الأنشطة الترويجية في مضمونها وتطبيقاتها، فمثلاً ظهور شبكة الأنترنت فتح المجال للإعلانات التجارية التفاعلية و التي توفر للمشاهدين الكثير من الإختيارات والبدائل للسلع والخدمات كما سيتفصل دور رجل البيع في القرن (21) من مجرد مندوب للبيع في المتجر أو المخازن في المنظمة إلى رجل بيع متخصص ذو كفاءة مهنية عالية يتقن تقنيات الإعلام الألي والإنترنت، يعرف جيداً المنتجات التي يبيعهها (بالإضافة إلى معرفته بمنتجات المنافسين) يحسن التفاوض وبناء العلاقات مع المستهلكين له القدرة على التأثير في الآخرين، وبالتالي سوف يتغير مفهوم القائم بالبيع من مندوب للبيع إلى مهندس للأعمال كما سوف يشهد المستقبل انتهاء استخدام الكتالوج المطبوع على الورق وإستبداله بالكتالوج الألكتروني وغيرها من التغييرات الحتمية التي وجدت بفعل هذه التكنولوجيا والتي وفرت للمستهلك المعلومات الضرورية عن المنتجات والمنظمات المنتجة دون أي جهد ومتى يرغب في ذلك، وتشير بعض الدراسات الى أنه من بين الأهداف الرئيسية للإعلان في الأنترنت، التعريف بالمنظمة وذلك بنسبة تفوق 80,5% وتليها المرتبة الثانية ترويج السلع والخدمات بنسبة 69,8% ، بيع منتجات وخدمات بنسبة 50,3%، بالإضافة إلى ذلك تهدف بعض المنظمات لزيادة ولاء مستهلكيها بنسبة 18,7%¹.

يتيح الترويج على الأنترنت وسائل جديدة يمكن بواسطتها التفاعل عن قرب وبصورة أكثر فاعلية منه على العملاء في أساليب الترويج التقليدية، وعلى الرغم من أن ذلك قد يكون أمراً مثيراً لك عند تخطيطك لحملة الترويجية على الأنترنت، إلا أن الأمر يعني في الوقت نفسه أنه يجب عليك أن تكون حريصاً للغاية في كيفية استخدام مثل هذه الإمكانيات؛ فعلى سبيل المثال، من الممكن أن يسمح لك الترويج من خلال رسائل البريد الإلكتروني بإرسال رسالتك مباشرة إلى الجمهور الذي يقع عليه إختيارك.² ومع هذا فإن إرسال رسائل البريد

¹ كمال مولوح، تأثير الترويج على سلوك المستهلك -دراسة حالة مشروب أورانجينا بمؤسسة سيدى الكبير- ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص التسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلو التسير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2015، ص 19

² علي فلاح الزعبي، إدارة الترويج والاتصالات التسويقية (مدخل تطبيقي، إستراتيجي)، مرجع سابق، ص 327

الإلكتروني إلى أشخاص لم يقوموا بطلبها أو إرسال رسائل بريد إلكتروني أكثر من اللازم إلى هؤلاء الذين قاموا بطلبها قد يؤثر سلباً على سمعة شركتك¹

المطلب الثاني: متطلبات استخدام الواب من أجل الترويج الفعال

تحتاج المنظمة إلى موقع شبكي أو تستعين أو تستعين بموقع شبكي لمنظمة أخرى حتى تكون قادرة على الترويج لمنتجاتها، سواء كانت هذه المنتجات سلعاً، أو خدمات، أو أفكار.. الخ. يجب إذا أن تكون للمنظمة صفحة تبدأ منها وأن يكون لهذه الصفحة عنوان وحيد على الشكل الآتي:

<http://your.site.com/yourpage.html>) يمكن للمنظمة بهذه الصفحة أن تصبح مشاركة في الواب وبالتالي تروج لمنتجاتها؛

يستخدم قطاع الأعمال، والمنظمات غير الربحية أيضاً، وحتى الأفراد، الشبكة العنكبوتية العالمية، مع إمكانياتها الهائلة في الوسائط المتعددة، في العديد من المهام الإعتيادية من أجل تسيير أعمالها ونشاطاتها، مثل إبرام العقود، وتكوين مداخل جديدة، ودشين ماركات، والاتصالات، والتوظيف والعلاقات العامة، وإدارة وتوزيع المعلومات، وخدمة الزبائن، وتأمين خدمات ما بعد البيع... الخ ولكي تتمكن المنظمة من استخدام الواب بشكل فعال ينبغي أن يكون لها موقعاً شبكياً فعالاً.²

ومن ابرز متطلبات الموقع الشبكي الفعال الآتي:³

1- بداية فإن تصميم الموقع الناجح يجب ان يكون بسيطاً، ويجب أن تكون قائمة تصفح الموقع في أعلى الصفحة، على اليمين أو على اليسار؛

2- يجب ان يكون الموقع منشأ بلغة الـ HTML، وممنوع منعا باتا أن يكون الموقع بالكامل مبني على الـ FLASH، ولكن ممكن أن يتضمن بعضاً من رسوم الـ FLASH ؛

3- يجب الحذر أيضاً من استخدام أي عناصر أو برمجيات غير متوفرة على أجهزة الكمبيوتر العادية، ويتطلب تنزيلها من على الانترنت وقتاً، فمن سينتظر خمس دقائق لتنزيل أي من هذه البرمجيات؟ كما ذكرنا سابقاً فالمهمة الرئيسة للموقع هي تحويل أكبر عدد ممكن من الزوار إلى زبائن، لهذا فإن إي تشيت أو تعطيل للزائر سيجعله يمل ويذهب بعداً بغير رجعة وبالتالي تقل فرص المبيعات.

¹ علي فلاح الزعبي، إدارة الترويج والاتصالات التسويقية (مدخل تطبيقي، إستراتيجي)، المرجع أعلاه، ص 327
² بشير العلق، التسويق الإلكتروني، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن 2010، ص ص 155-156
³ علي فلاح الزعبي، إدارة الترويج والاتصالات التسويقية (مدخل تطبيقي، إستراتيجي)، مرجع سابق، ص 354

4- يجب مراعاة ان يكون الموقع محدثا على الدوام؛

5- بإعتبار الموقع أداة ترويجية فإنه يجب أن يكون قادراً على الإبلاغ، الإقناع والتذكير.¹

المطلب الثالث: أساليب ووسائل الترويج الإلكتروني

أولاً: الأشرطة الإعلانية

تعتبر الأشرطة الإعلانية احد أهم الوسائل الترويجية الحديثة عبر شبكة الانترنت إلا أنها تلقى نقداً من حيث فاعليتها إذ يعتبرها بعض خبراء الويب مضيعة للوقت المخصص للحملات التسويقية وهو ما جعل مستخدمي الويب لا يتوقفون عندها، ويرى آخرون وهم الشريحة المؤيدة لها أن الأشرطة الإعلانية تزيد من وعي الجمهور بالمنتج المعلن عنه. وعلى الرغم من الجدل الدائر إلا إن الإعلان عن طريق الأنترنت هو أداة إعلانية شائعة يقبل عليها الكثيرون باستمرار، ولذلك وجب على محترفي التجارة الإلكترونية الإلمام بالتقنيات والمصطلحات المتعلقة بالأشرطة الإعلانية.²

ثانياً: الترويج من خلال البريد الإلكتروني

إن الهدف المتوخى من خلال الترويج عبر البريد الإلكتروني بالنسبة للمنظمة هو استهداف فئة سوقية محددة وهذا بإرسال إعلاناتهم وعروضهم ومختلف المعلومات الخاصة بمنتجاتهم وسعره، حيث أن هذا الأسلوب أصبح يلقي رغبة من المسوقين والمشتريين وهذا نظرا لثراء ومنفعة المعلومات والصور الجذابة الممزوجة بالصوت، المؤثرة في نفسية المشتري، ويظهر هذا جليا في الأدوية والمستحضرات الطبية لعلاج الوجه والشعر والبطن.... إلخ.³

- مزايا إستخدام البريد الإلكتروني في الترويج:⁴

1- التوافر: ويعني إمكانية إستخدام البريد الإلكتروني لكل مشترك على الأنترنت وأي شخص يستطيع الوصول إلى الويب من خلال عمله أو عن طريق إشتراك من خلال مزود شبكة الانترنت (ISP)، ويظهر

¹ بشير العلق، مرجع سابق، ص156 (بتصرف)

² علي فلاح الزعبي، إدارة الترويج والاتصالات التسويقية (مدخل تطبيقي، إستراتيجي)، مرجع سابق، ص ص 329-330 (بتصرف)

³ محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف عثمان، مرجع سابق، ص 178

⁴ علي فلاح الزعبي، إدارة الترويج والاتصالات التسويقية (مدخل تطبيقي، إستراتيجي)، مرجع سابق، ص ص 337- (بتصرف)

هذا الأمر جليا من خلال الأرقام التي تبين أن مستخدمي البريد الإلكتروني يفوق عدد المتعاقدين مع مزويدي خدمة الأنترنت؛

2- إنخفاض التكلفة: لقد أصبح الإتصال عبر الأنترنت يتم بطب عدة أرقام بدلا من الإشتراك بالخدمة، وبالتالي لا تتكلف رسالة البريد الإلكتروني أكثر من الوقت المستغرق في كتابتها وإرسالها كم أنه ليس هناك جهاز معين يلزم أن يتوافر لدي مستقبل الرسالة حتى يتمكن من قراءتها ولكن يكفي لذلك الحصول على برنامج بريد إلكتروني يكون متضمن بالفعل في مجموعة البرامج الحاسوبية المالية أو برامج المشتركين في خدمات America Online أو مجموعة برامج تصفح الويب مثل Netscape Communicator و Microsoft Internet Explorer مثل برنامج Microsoft Outlook Express ؛

3- سهولة الإستخدام: يقتضي إستخدام البريد الإلكتروني مهارة التحكم في جهاز الكمبيوتر والقراءة والكتابة لا أكثر.

ثالثا: الترويج من خلال غرف الدردشة

غرف الدردشة تتيح تبادل المعلومات و **Listserv** و **Newsgroups** و **chat** هي من الوسائل المتاحة للترويج على الأنترنت، لكنها تتطلب مزيدا من الحرص في التعامل. ويمكن القول أن **Listserv** والمجموعات الإخبارية التي تهتم بالموضوع وهي عبارة عن قوائم مراسلات غير تجارية تسمح لمستقبلي رسائل البريد الإلكتروني بإرسال هذه الرسائل إلى مجموعة يرأسها في العادة عضو واحد.¹

¹ علي فلاح الزعبي، إدارة الترويج والاتصالات التسويقية (مدخل تطبيقي، إستراتيجي)، مرجع سابق، ص ص 348

خلاصة الفصل:

نستخلص من خلال هذا الفصل أن الترويج عبارة عن عملية إتصال من قبل البائع بالزبون بهدف قبول المعلومات ووضع صورة متكاملة حول المنتج ولا يتوقف سعي المنظمة من خلال الترويج على التعريف بالمنتج فقط بل على صناعة الولاء للزبون للمنظمة فمن خلال الولاء تضمن المنظمة زبائن أوفياء لمنتجاتها وبالتالي ضمان حصة سوقية دائمة.

بالإضافة إلى أن الترويج يحتوي على مجموعة من الإستراتيجيات الفرعية وهي الإعلان والدعاية وترويج المبيعات والبيع الشخصي والتسويق المباشر، أين يتم إستخدامها بهدف تحقيق العملية الإتصالية بشكل فعال كما لا يخفى على الباحث في هذا المجال أن الفعالية المرجوة من خلال الإستراتيجيات لا تتأتى الا من خلال التنسيق والتكامل بينها وهو ما يحقق لنا توحيد الرسالة الترويجية وهو ما يطلق عليه حديثاً الإتصالات التسويقية المتكاملة.

كما أن للترويج مجموعة من الوسائل الحديثة صنعتها تكنولوجيا الإعلام والإتصال وهو ما يطلق عليه الترويج الإلكتروني والذي يعتبر إضافة حقيقية ونوعية بسبب سهولته وبساطته وقلة تكاليفه وتوافر الانترنت على نطاق واسع.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وسبل إستدامتها في المؤسسة الإقتصادية

تمهيد

تسعى منظمات الأعمال إلى الريادة في مجال أعمالها بهدف إستمرارها في السوق، ويهدف الوصول إلى هذا المسعى فإنها تتجه إلى بناء والحصول على مزايا تنافسية وهو ما يضمن لها تحقيق الريادة من خلال التميز على المنافسين. وان التوجه والرغبة من قبل المنظمات الحديثة الى التميز نابعة من حدة المنافسة التي تفرضها البيئة الخارجية والتي تشهد ثورة من التغيرات، وهذا التميز يتم بناءه بلاعتماد على قدرتها على إدارة الابتكار والذي يتم تناوله حديثا كمرادف للميزة التنافسية وإدارة المعرفة، وفاعلية المنظمة في التكيف مع هذه المتغيرات يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية

المبحث الثالث: الميزة التنافسية المستدامة

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

من بين التحديات التي أفرزتها العولمة تحرير التجارة الخارجية وبالتالي دخول منتجات جديدة إلى الأسواق مما يستوجب تطوير المنتجات المحلية بغية خلق ميزة تنافسية تمكنها من كسب حصة سوقية مميزة.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

تتكون عبارة الميزة التنافسية من شقين الميزة (التميز) والتنافس

أولاً: تعريف التميز:¹

1- هو تحقيق ميزة تنافسية، بمعنى أن تكون الأفضل من بين واحد أو أكثر من الأداء الإستراتيجي (التكلفة - الجودة - الإعتمادية - الإبتكار)

2- هو التخلي المنظم عن القديم وقدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف فيه أكبر وأسرع من المنافسين في السوق.

ثانياً: تعريف التنافسية²

يقصد بالتنافسية القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة من السوق المحلي أو العالمي ويترتب عن التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي ما؛

وتعرف على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو وإستقرار وتوسع وإبتكار وتجديد، وتسعى الشركات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظراً لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية؛

أما المنافسة فتعرف على أنها تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب عميل بالإعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والخدمة بعد البيع وغيرها؛

ولا تتم المنافسة بين المؤسسات فحسب بل تكون أيضاً بين الأفراد داخل المؤسسة الواحدة وذلك بهدف تحقيق أفضل أداء وزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة؛

وتلعب المنافسة دوراً أساسياً، فالبقاء للدولة المتميزة والمؤسسات المتميزة والمديرين والعمال المتميزين.

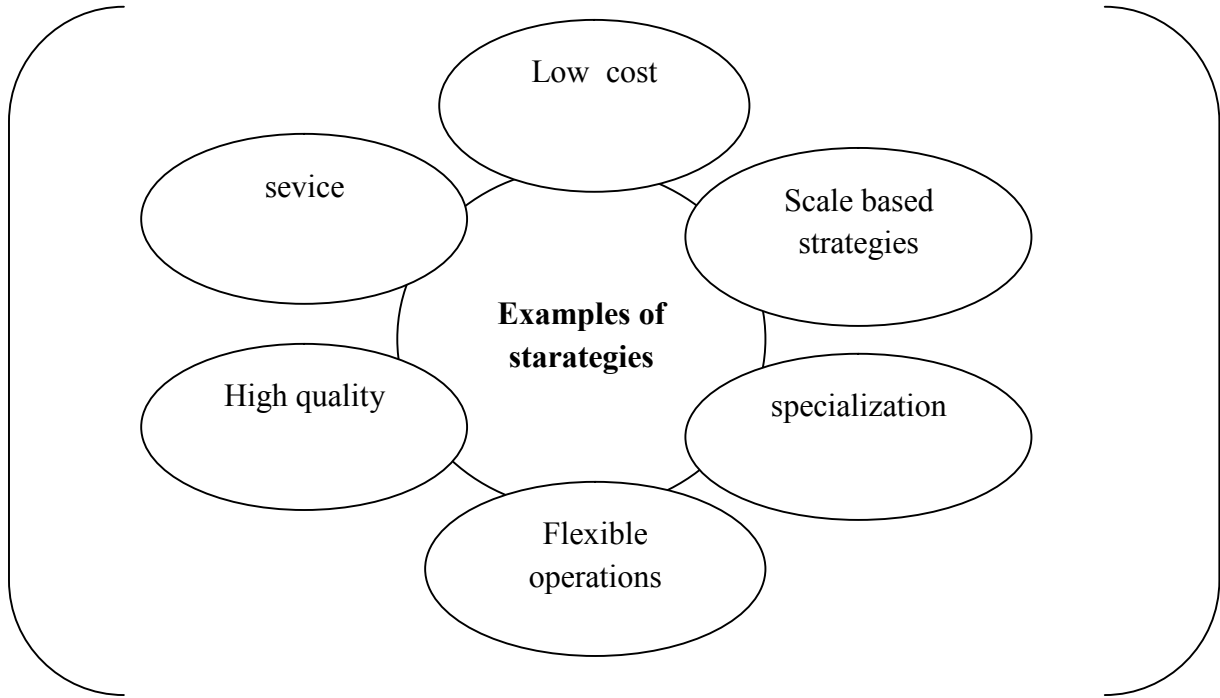
¹ محمد سمير أحمد، التسويق الإلكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2009 ص 78
² العيهار فلة، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة إدارة أعمال قسم علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالخرربة جامعة الجزائر 2005 ص 84

ثالثاً: تعريف الميزة التنافسية

1- يعرف (كوتلر 1997) الميزة التنافسية على أنها تمثل قدرة المنظمة على الأداء والتفوق بالشكل الذي ليس بإمكان المنظمات المنافسة القيام بنفس مستوى هذا الأداء حالياً أو مستقبلاً.¹

2- الميزة التنافسية تعني قدرة الشركة على تحقيق التفوق في المنافسة وأن إستراتيجية العمليات تقوم علن أن وظيفة العمليات هي التي توجد وتحقق الميزة التنافسية. ومن أجل تحقيق الميزة التنافسية على الشركة أن تختار من بين أبعاد عديدة وتركز جهودها على أحد هذه الأبعاد.²

الشكل رقم (1-2) أبعاد الميزة التنافسية لـ S.C.Wheelwright



المصدر: كاسر نصر المنصور وآخرون، إدارة العمليات الإنتاجية مدخل إستراتيجي، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2011، ص 44

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف عثمان، مرجع سابق، ص171

² نصر المنصور وآخرون، إدارة العمليات الإنتاجية مدخل إستراتيجي، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2011، ص 44

وهذه الأبعاد وكما يسميها S.C.Wheelwright هي:¹

- الكلفة الأدنى / السعر الأدنى Low price/Low cost
- الأداء العالي للمنتجات والخدمات (الجودة العالية) High performance design ، وتشمل: خصائص المنتج وخدمة الزبون.
- الإعتمادية Reliability ، وتشمل: المنتج، التسليم، الخدمة الميدانية/ التصليح.
- المرونة Flexibility، وتشمل: خط المنتج الواسع، المنتجات الموجهة للزبون، الإستجابة السريعة /أوقات التسليم.
- الإبتكار Innovation، ويشمل: المنتجات الجديدة، التكنولوجيا الأحدث.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

تشتمل الميزة التنافسية على نوعين ميزة التكلفة الأقل و ميزة التميز

أولاً: ميزة التكلفة الأدنى

تحقق المؤسسة هذه الميزة إذا ما إستطاعت تخفيض تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة إلى أدنى المستويات مقارنة بتلك المحققة عند منافسيها والذي يجعلها قادرة على فرض سعر أقل من سعر المنافسين مع تحقيق نفس مستوى الربح، أو تحقيق عوائد أكبر إذ ما لجأ المنافسون إلى أسعار مشابهة.²

- ولتحقيق هذه الميزة وجب على المنظمة مراقبة تكاليف مجموعة من العناصر والتحكم فيها جيداً نجملها في الجدول التالي:

الجدول (1-2): العناصر الواجب التحكم فيها لنجاح ميزة التكلفة الأقل

العناصر الواجب التحكم فيها	الشرح
مراقبة الحجم	ويكون ذلك؛ بتوسيع تشكيلة المنتجات، والحياسة على وسائل إنتاجية جديدة والتوسع في السوق، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من عنصر إلى آخر ومن منطقة إلى أخرى.

¹ كاسر نصر المنصور وآخرون، المرجع أعلاه، ص 44

² عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، حالة شركة إسمنت عين الكبيرة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2008/2007 ص 12

مراقبة التعلم	التعلم هو نتيجة الجهود المبذولة والمتواصلة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه
مراقبة الروابط	إذ تمكنت المنظمة من التعرف على الروابط الموجودة والكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، ثم إستغلالها فإنها تضمن التكلفة الأقل.
مراقبة الرزنامة	بمعنى المفاضلة بين كون المنظمة السبابة لدخول قطاع النشاط أو إنتظارها لمدة محددة قبل دخولها إليه، حيث تختلف الإمتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منها، فعادة ما تستفيد المنظمات السبابة إلى بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل لكن هناك بعض القطاعات الأخرى أين يكون من الأفضل الإنتظار.
مراقبة الإجراءات	تعتمد المنظمة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية، لكن سرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجاباً في ميزة التكلفة الأقل.
مراقبة الإلحاق	وذلك إما بتجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك بقصد إستغلال الإمكانيات المشتركة.
مراقبة التموضع	التمركز بالنسبة للأنشطة فيما بينها، أو بالنسبة إلى الزبائن والموردين الذين لهم تأثير كبير على عناصر عدة كالأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين والذي من شأنه أن يقلص من التكاليف.

المصدر: سعود وسيلة، دور إدارة المعرفة في بناء الميزة التنافسية رسالة ماستر غير منشورة، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي أكلي محند أولحاج البويرة، 2011-2012، ص 76 (بتصرف)

ثانياً: ميزة التميز

تتميز المؤسسة عن منافسيها "عندما يكون بمقدرتها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها" كما يعرفها نبيل موسى خليل على أنها "قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز أو منفرداً وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص تتعلق بالمنتج، خدمات ما بعد البيع...)¹.

ولكي تحظى المنظمة بإستراتيجية التميز يجب عليها مراعاة العوامل التالية:

¹ عثمان بوحوش، مرجع سابق، ص15

الجدول (2-2): العوامل الواجب مراعاتها لنجاح ميزة التميز

العوامل	الشرح
الإجراءات التقديرية	من بين هذه الإجراءات التقديرية الأكثر شيوعاً خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة-الخدمات المقدمة-كثافة نشاط ما-جودة عوامل الإنتاج المسخرة لنشاط ما-كثافة وخبرة المستخدمين في النشاط-الإجراءات التي تحكم المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع تواتر عملية التفتيش ...)
الروابط	يمكن للمؤسسة تحقيق التفرد من خلال العلاقة الموجودة بين الأنشطة أو من خلال العلاقات مع الموردين وقنوات التوزيع المستعملة من قبل المؤسسة. الروابط بين أنشطة المؤسسة، يشترط لتلبية إحتياجات الزبائن وتحقيق الرضا تنسيقاً جيداً للأنشطة المرتبطة فيما بينها. -الروابط مع الموردين -الروابط مع قنوات التوزيع.
الرزنامة	قد تحوز المؤسسة ميزة التمايز لكونها السبّاقة في مجال نشاطها على منافسيها وخلافاً لذلك في بعض الأحيان أو في بعض القطاعات يمكن أن تحقق المؤسسة الريادة بسبب التأخر عن الدخول إلى السوق مما يسمح لها بإستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.
التموقع	قد تحوز المؤسسة على ميزة التميز إذ ما أحسنت إختيار الموضع الملائم لأنشطتها.
الإلحاق	قد تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة لكون النشاط مشترك لمجموعة من الوحدات المكونة للمؤسسة.
التعلم وأثار بثه	قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة فالجودة الثابتة مثلاً في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ومن ثم حيازتها بشكل مستمر ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف، ومن ثم فإن التعليم الذي يتم إمتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.
التكامل	بهدف تحقيق التفرد قد تلجأ المؤسسة إلى ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع مما يتيح لها القيام بهذه الأنشطة بشكل أحسن لتصبح الوحيدة التي تقوم بها أو حتى تجعلها غير قابلة للتقليد.
الحجم	يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة نشاط ما بطريقة وحيدة ومنفردة، وهو ما لا يمكن تحقيقه إذ ما كان حجم النشاط صغيراً وفي بعض الأحيان قد يؤثر الحجم الكبير للنشاط سلباً على التمايز.

- المصدر: بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة إستراتيجية، قسم علو التسيير، كلية العلوم لإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف 1، 2011-2012، ص ص 14-15

المطلب الثالث: المدى الزمني للتميز والميزة التنافسية

مع تصاعد المنافسة وتزايد المنافسين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة في ظل العولمة فلا ضمانة لأي ميزة تنافسية أن تستمر طويلاً ما لم يتم تطويرها باستمرار ولقد إنقسم الباحثون في هذا المجال إلى فئتين: ¹

- الفئة الأولى: تبنت مدخل الميزة التنافسية طويلة الأمد على أساس أن من الممكن أن تكون الميزة التنافسية دائمة وأن العمل الإستراتيجي هو الذي يحقق إستدامة الميزة التنافسية.
- الفئة الثانية تبنت مدخلاً جديداً يقوم على أن الميزة التنافسية. طويلة الأمد كانت ممكنة في الماضي عندما كانت في الماضي عندما كانت الشركات الأمريكية تتنافس ضد الشركات الصغيرة والمحلية على أساس إقتصاديات الحجم، أما الآن وفي ظل الأسواق سريعة التغير والمنافسة الفائقة على الصعيد العالمي Hyper competition فلا ضمانة لميزة تنافسية طويلة الأمد.

¹ محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 79

المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية

لدراسة الميزة التنافسية بشكل أكثر عمق لا بد من دراسة المصادر التي على المؤسسة التركيز عليها للوصول إلى ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين وهو أمر على المنظمة عدم إغفاله بإعتباره أساس عملي ودليل أساسي للمنظمات الرائدة.

المطلب الأول: الإبتكار والمعرفة

أولاً: الإبتكار

إن هذا التحول نحو الإبتكار والشركات القائمة على الإبتكار يعود إلى حقيقة أن الشركات أصبحت تمتلك الموارد الكبيرة والتقنية العالية والخبرات الفنية والإدارية الخاصة بالتعامل مع الإبتكار بوصفه نشاطاً منظماً ومتميزاً من أجل الوصول إلى ما هو جديد كلياً (الإبتكار الجذري أو الإختراق) أو جزئياً (الإبتكار التدريجي أو التحسين). والأهم هو إمتلاك هذه الشركات لرؤية إستراتيجية للإبتكار تمكنها من تحقيق الميزة تنافسية من الإبتكار. ومما يدل على هذا التحول هو الزيادة الكبيرة في الموارد المخصصة للبحث والتطوير حيث أن الشركات في قطاعات أساسية في دول الأوسيد (OECD) تقوم بتخصيص موارد (R&D) أكثر مما تخصص على المعدات والمصانع الثابتة. كما أن واحداً من العوامل الأساسية المؤدية إلى أن تقدم اليابان تنوعاً أكبر وتطويراً أسرع لمنتجاتها يعود إلى أن الشركات اليابانية تتفق من مخرجاتها على أنشطة (R&D) ما يزيد عن 30% مقارنة بنظيرتها الأمريكية كما أن الفترة بين الإبتكار و التطبيق الأول قد تقلصت من (90) سنة في القرن الثامن عشر إلى (20) سنة في النصف الأول من القرن العشرين، مع التسارع وزيادة إدخال المنتجات الجديدة. ففي الولايات المتحدة بلغ عدد المنتجات الجديدة التي تم إدخالها (13) ألف منتج عام 1986، ليزداد العدد إلى (15) ألف عام 1991.¹

- الإبداع=الإبتكار=الخلق= نجاح يتحقق في ظل قيود معينة.²

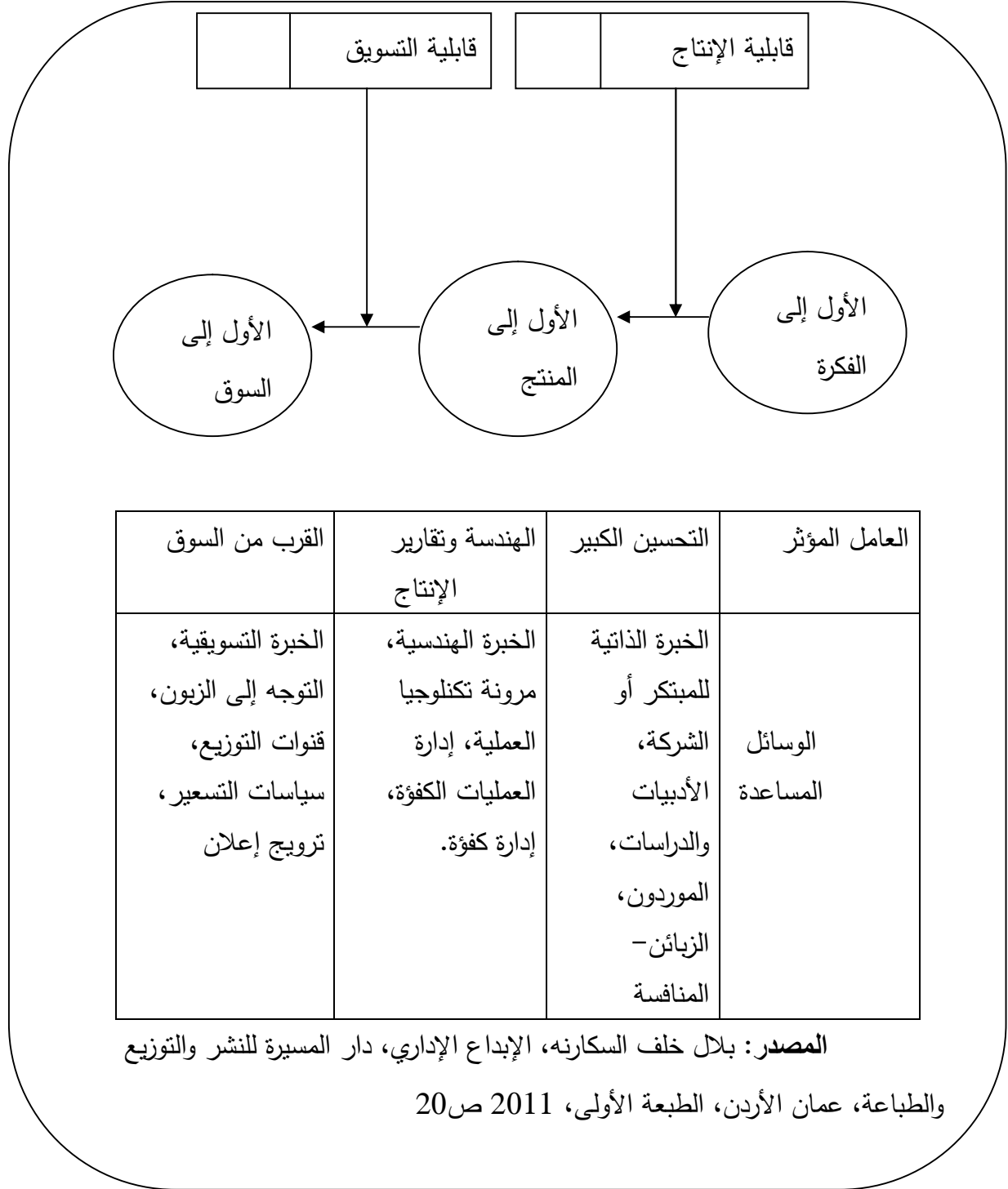
يعتبر (العساف،1995: 43) أن المنظمات التي تعتبر الإبداع هدفاً إستراتيجياً من أهدافها سيكون مصيرها التدهور، والإنهيار، وبالتالي فإن أي فرد في المنظمة على إختلاف موقعه الوظيفي، لا يعتبر جزءاً من حياته، فإنه يحكم على نفسه بالتخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير نفسه ووظيفته ومنظّمته التي ينتمي إليها.³

¹ نجم عبود نجم، إدارة الإبتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2007، ص 16

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 12

³ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2011 ص ص 17-18

الشكل (2-2): مفهوم (الإبداع) - الأول (إلى الفكرة والمنتج والسوق)



العامل المؤثر	التحسين الكبير	الهندسة وتقارير الإنتاج	القرب من السوق
الوسائل المساعدة	الخبرة الذاتية للمبتكر أو الشركة، الأدبيات والدراسات، الموردون، الزبائن - المنافسة	الخبرة الهندسية، مرونة تكنولوجيا العملية، إدارة العمليات الكفوة، إدارة كفاءة.	الخبرة التسويقية، التوجه إلى الزبون، قنوات التوزيع، سياسات التسعير، ترويج إعلان

المصدر: بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع

والطباعة، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2011 ص 20

ثانياً: المعرفة

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المنظمة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات، والمعرفة، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمر ضروريا للمنظمات ذات العلامات التجارية المتميزة، وبراءات الإختراع، وغيرها، حيث تمثل المعرفة مصدرا أساسيا لامتلاك الميزة التنافسية.¹

- إن المعرفة تتضمن الفهم الضمني والخبرة والتي تعمل على التمييز بين إستخدامها وسوء إستخدامها، فالمعلومات تتراكم ومن الممكن أن تصبح بدون فائدة وتصبح ذات عمر طويل، أما المعرفة فإنها تتطور، فالمعرفة متحركة بطبيعتها وهذا يؤدي أن معرفة اليوم يمكن أن تصبح مجهولة الغد إذا فشلت الشركة أو المال الفكري غالباً ما يستخدم كمصطلح مرادف للمعرفة والتي تتضمن ضمناً أن هناك قيمة مالية كبيرة للمعرفة حيث أن قياس القيمة المالية لرأس المال الفكري، فعلى سبيل المثال يمكن إعتبار قيمة رأس المال الفكري لإحدى الشركات الصناعية والتي تم قياسها في العام 2000م بين 270 مليار دولار و330 مليار دولار أمريكي.²

- المعرفة تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدتها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال مشاكلها التنظيمية والإنتاجية وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.³

المطلب الثاني: الموارد

يعتبر المدخل المبني على الموارد من المداخل الحديثة التي تشهد إهتماما متزايد في مجال الإستراتيجية في الوقت الراهن، وهذا بعدما شهدت فترة الثمانينات من القرن الماضي تركيزا كبيرا على الظروف البيئية، وسيطرة لمقاربة هيكل الصناعة فيما يتعلق بتنافسية المؤسسة الإقتصادية وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية الملائمة لذلك، إلا أن مدخل الموارد لا يعتبر بديلا عن مقاربة هيكل الصناعة وإنما مكمل لها وهذا بإعتراف مؤسسيه. فمدخل الموارد جاء ليكشف عن أهمية الموارد الخاصة بالمؤسسة وخاصة الإستراتيجية منها

¹ عبادة محمد، تطوير صورة العلامة التجارية أداة من أدوات تحقيق ميزة الميزة التنافسية، دراسة صنف منتجات التلفاز، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص6

² خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص26

³ محمد زفراقي، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أماش- بسكرة- رسالة ماستر غير منشورة، تخصص تجارة دولية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014 ص 69

والكفاءات ذات التأثير المباشر على تنافسية المؤسسة، وهو ما تطرق إليه العديد من الكتاب والمنظرين في مجموعة من الدراسات الحديثة.¹

وتنقسم الموارد إلى موارد بشرية وموارد ملموسة وغير ملموسة.

الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية العنصر الأساسي والفعال في بناء وتعزيز ميزة تنافسية، ذلك أنه وراء كل عملية إبتكار إختراع، تجديد، تطوير مستمر وتجسيد هذه المبتكرات في أرض الواقع.²

1- الموارد الملموسة: والمتمثلة فيما يلي:³

- ✓ المواد الأولية: حيث كلما كانت المادة الأولية ذات جودة زادت جودت المنتج النهائي، لهذا استمدت المواد الأولية أهمية، وأجبرت المؤسسة على إختيار مورديها والتفاوض معهم.
- ✓ معدات الإنتاج: حيث تخلق معدات الإنتاج قيمة مضافة للمؤسسة من خلال تحويل المواد الأولية إلى منتجات (مخرجات)، لهذا وجب على المؤسسة متابعة معداتنا عن طريق الصيانة أو الإستبدال وتكون هذه المتابعة بتحديد نوع المعدات وتصنيفها من حيث تكاليفها ومواردها وتحديد نمط إهلاكها، مما يضمن لها إتخاذ القرار المناسب.
- ✓ الموارد المالية: الوضع المالي الجيد يضمن للمؤسسة القدرة على مواجهة تغيرات البيئة التنافسية.

2- الموارد غير الملموسة: وتشمل ما يلي:

- ✓ الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد إهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك بل لأصبحت الجودة هي الإهتمام الأول له و القيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب

¹ رحيل أسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسات الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس الجزائر، 2010-2011، ص 58-59

² واصل خولة، دور نظم المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة LINDE GAS فرع عنابة خلال 2013، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص أنظمة المعلومات، قسم علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012-2013 ص 48

³ واصل خولة، المرجع أعلاه، ص 48

في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية ويتم تحقيق الجودة بإستخدام التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتكوين الجيد.¹

وتتضمن الجودة ثلاث عناصر هي:²

- المطابقة: أي مطابقة المنتج للمعايير
 - الإستجابة: إرضاء حاجات العملاء ورغباتهم
 - الصلاحية: أي محافظة المنتج على خصائصه.
- ✓ **التكنولوجيا:** التطور الرهيب الذي عرفه العالم أصبح للتكنولوجيا دوراً هاماً، لكونها تحكم في الساحة الإقتصادية، فإمتلاك تكنولوجيا متطورة يعني إمتلاك مصدر قوة³.
- ✓ **المعلومات:** تعتبر المعلومات أحد أهم الموارد الإستراتيجية في أي منطقة حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية، أو إتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة، وتؤدي المعلومات دورها في حال حسن إستغلالها، من حيث الإنتقاء، التوقيت، ومجال الإستخدام، وطرق إستخدامه.⁴

¹ أكساس سلوى، تيوتي سلوى، دور التكوين في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة التكوين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماستر غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج البويرة الجزائر، 2011-2012 ص 66

² واصل خولة، مرجع سابق، ص 48

³ بن غرابي صافية، أهمية التسويق البنكي في إكتساب الميزة التنافسية للبنوك، دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري، رسالة ماستر غير منشورة، تخصص تسويق، قسم العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، معهد العلوم الإقتصادية، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج البويرة-الجزائر، 2011-

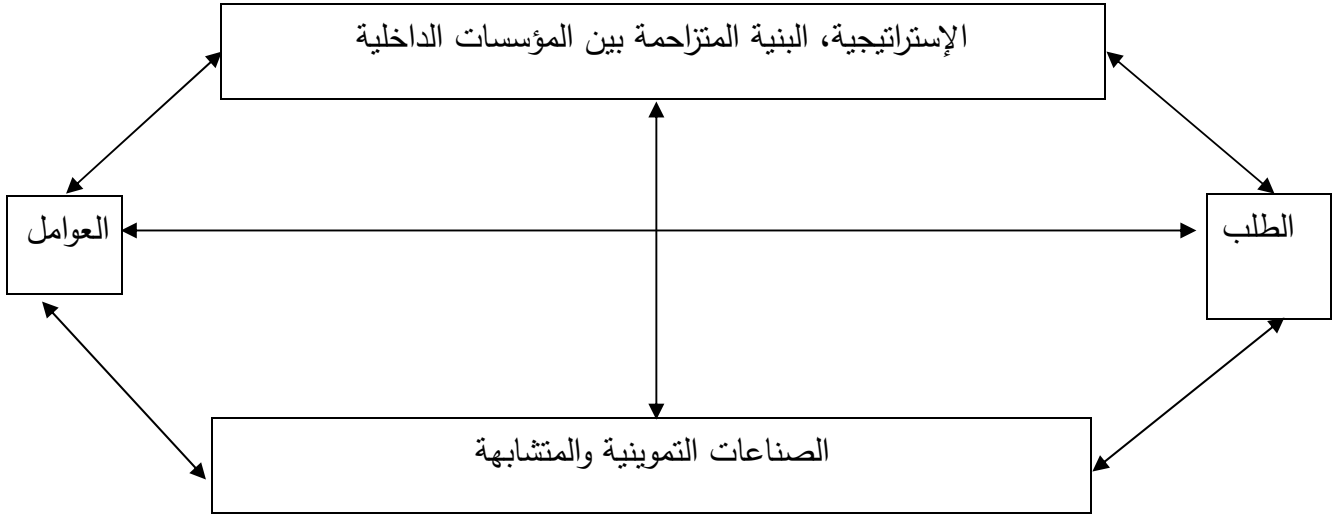
2012 ص 116

⁴ بن غرابي صافية، المرجع أعلاه، ص 116

المطلب الثالث: الإطار الوطني

إن الإطار الوطني الجيد يتيح للمؤسسة الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية قوية ويمكن تمثيل الإطار الوطني من خلال الشكل التالي:

شكل (2-3): عناصر الإطار الوطني



المصدر: محمد رفرافي، مرجع سابق ص70

➤ العوامل والتي تتمثل في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، حيث أن التزود بهذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحياة على ميزة تنافسية، وهو ما يدل عليه النمو السريع للصناعات التركيبية في البلدان ذات اليد العاملة الرخيصة.

➤ الطلب والذي يمكن تحديد تأثيره في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ثلاث مستويات هي: تركيبة الطلب الداخلي، حجم الطلب وطريقة نموه، الآليات التي يتم بوسطتها إنتقال الميولات الحلية إلى الأسواق الخارجية¹.

➤ الميزة التنافسية للصناعات التمويينية والمتشابهة ويلعب كل منهما دوراً في إنشاء مزايا تنافسية على المستوى الوطني².

1- الميزة التنافسية للصناعات التمويينية: تكمن الأهمية في وجود موردين محليين أقوياء في تدعيم عملية الإبداع حيث تنشأ عملية الميزة التنافسية بالتنسيق الوطيد بين الصناعة المعنية ومورديها، وبالتالي يلعب هؤلاء دور شعاع ناقل للأفكار والإبداعات الجديدة لزيائهم كما أن الصناعة المعنية تلعب دور هاماً في توجيه قوة البحث الخاصة بمورديها، وإقتراح مؤسساتها كحقل للتجارب قصد البحث عن الحلول للمشاكل المشتركة بأكثر فاعلية وسرعة. ويؤدي هذا التآزر بين الجانبين إلى تسريع

¹ رحيل آسية، مرجع سبق ذكره، ص 57

² محمد رفرافي، مرجع سابق، ص 72 73

الوتيرة العامة للإبداع في كل الصناعة الوطنية، ويضاف إلى المزايا المذكورة القرب الجغرافي للموردين الذي يسهل بدوره عملية الإتصال؛

2- الميزة التنافسية للصناعات المتشابهة: الصناعات المتشابهة تلك التي يمكن أن تشترك أو تنسق الأنشطة فيما بينها، وكذلك التي تصنع منتجات مكملة وعادة ما تؤدي هذه الصناعات إلى ظهور صناعات تنافسية جديدة في البلد، ويمكن القول أن إحتمال النجاح الوطني في الصناعة يرتفع خاصة مع عدد الصناعات المتشابهة المتمتعة بميزة تنافسية، فالمزايا الأكثر تحديداً بهذا الصدد هي تلك التي تستفيد من الإبداع وتلك التي تسمح بتقاسم بعض الأنشطة المحورية.

➤ الإستراتيجية، البنية المزاحمة بين المؤسسات الداخلية: إذ يتعلق الأمر بالإطار الذي يتم ضمنه إنشاء، تنظيم وتسيير المؤسسات، وكذا بطبيعة المنافسة الداخلية، وترتبط الإستراتيجية والبنية والمزاحمة بين المؤسسات بعدة عناصر منها: أهداف المؤسسة، أهداف الأفراد، تأثير الشهرة والأولويات الوطنية... إلخ.¹ ويتمثل دور الدولة في مساعدة الإطار الوطني على التطور من خلال القوانين ووضع التشريعات الموضحة للعبة التنافسية، والسهر على إلزامية إحترامها، بالإضافة إلى إعتناء نظام وطني محكم للإبداع قصد تشجيع المخترعين وحث عملية توليد الأفكار الجديدة، والعمل على توفير البنية التحتية بالإعتناء على إستثمارات محكمة تستفيد منها الصناعات ككل، ويوجب ألا يفهم إنسحاب الدولة من الإقتصاد على أنه تحل عن مسؤوليتها بقدر ما هو إعادة النظر في دورها كمنظم ومحفز.²

¹ رحيل أسية، مرجع سبق ذكره، ص57

² رحيل أسية، مرجع سبق ذكره، ص57

المبحث الثالث: الميزة التنافسية المستدامة

توجهت العديد من المنظمات في العقد الأخير إلى انتهاج أحدث الأساليب الإستراتيجية للمحافظة على بقائها في بيئة الأعمال ومن بين المفاهيم المعاصرة لمنظمات الأعمال نجد الميزة التنافسية المستدامة فالإستدامة تعتبر من بين التوجهات المعتمدة في التخطيط الإستراتيجي لمسار أعمال المنظمة ومن بين الأهداف الرئيسية للإستدامة هي تعزيز وخلق وإدامة الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة في بيئة الأعمال التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الإستدامة

أصبحت الإستدامة من الأولويات الرئيسة في الإستراتيجية المعتمدة من قبل أغلب المنظمات في القرن الواحد والعشرين، لما لها من تأثير بعيد الأمد على نجاح المنظمة وتوافقها مع المتطلبات التي تفرضها عليها بيئة الأعمال في عالمنا المعاصر لكون المنظمات أصبحت اليوم يقاس درجة نجاحها وقبولها من المجتمع بمقدار إسهامها في تحسين البيئة والمحافظة عليها وتقديم منتجات صديقة للبيئة ومتوافقة بذات الوقت مع حاجات ورغبات الزبائن وقد بات من الواضح بأن استخدام مصطلح الإستدامة sustainability بالوقت الحاضر يمثل مدى واسع من الإلتزامات والأفعال المتقابلة ما بين منظمات الأعمال بشتى تخصصاتها وأنشطتها المختلفة من جانب، والمجتمع عبر ممارسات أفراده اليومية وبجميع أشكالها من جانب آخر والتي يمكن أن تحدث تأثير إيجابي أو سلبي في مفاصل ومضامين بيئة الحياة اليومية وديمومتها والمنعكسة على تحقيق الإستدامة البيئية والتي أصبحت ومنذ أمد قريب بكونها تمثل التوجه الإستراتيجي لمنظمات الأعمال نحو تحضير أعمالها، وأن تكون أكثر توافقاً مع البيئة.¹

ويمكن الإشارة لإستدامة الميزة التنافسية بالإستمرارية وهذا ما يدفعنا للحديث عن دورة حياة الميزة التنافسية كأداة رقابية فعالة لضمان استمرارية وإستدامة الميزة التنافسية وهو ما سنتعرض له من خلال المراحل التالية:²

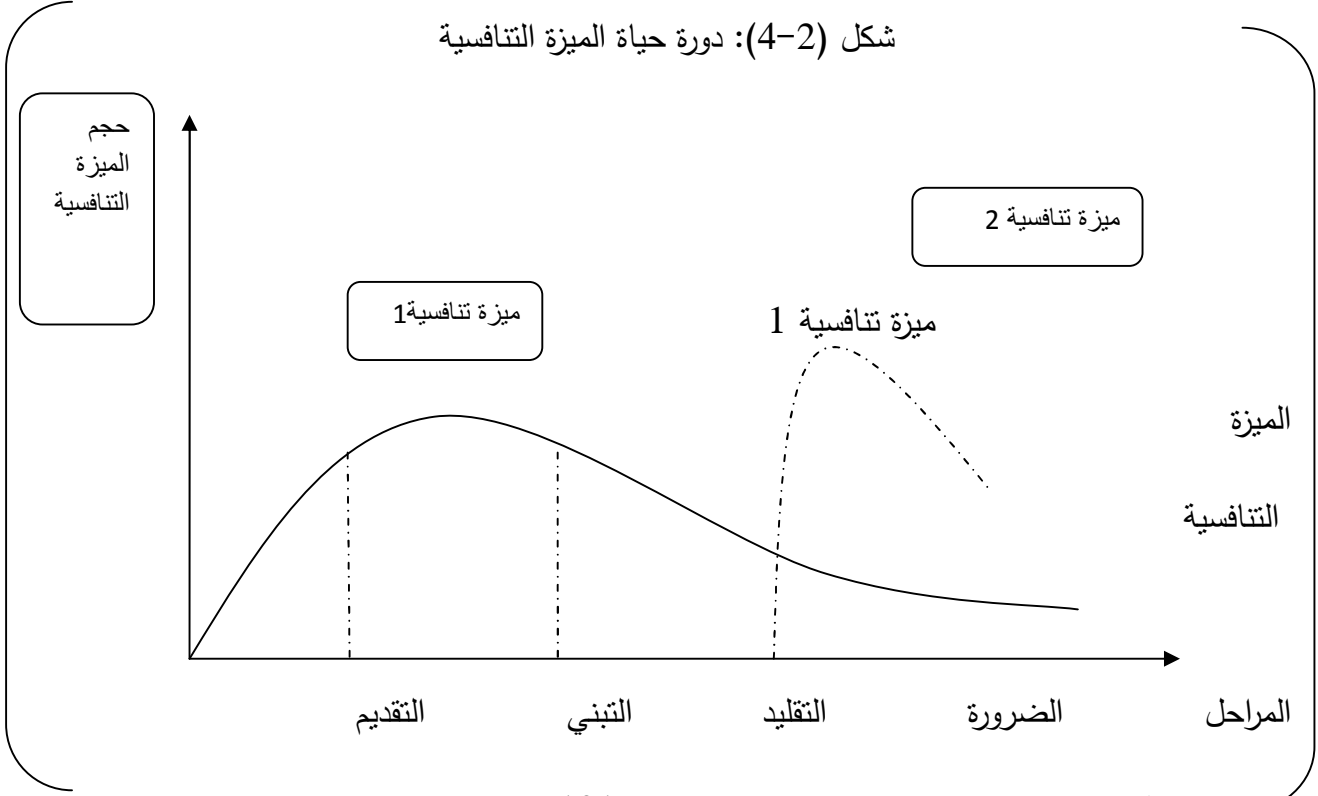
- مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية لكونها تحتاج للكثير من التفكير والإستعداد البشري المادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن إنتشاراً أكثر فأكثر.
- مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا إستقراراً نسبياً من حيث الإنتشار بإعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها.
- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنافسة وبالتالي تتراجع أبقيتها عليها.

¹ ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 164

² بن غرابي صافية، مرجع سابق، ص 100

- مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية، و إذ لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

شكل (2-4): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: بن غرابي صافية، مرجع سابق، ص 101

المطلب الثاني: الإبداع التسويقي

يعمل مديري التسويق في ظل بيئة إبتكارية، فالمنظمات تسعى بصورة متواصلة لإبتكار منتجات جديدة تشبع الإحتياجات المتطورة للمستهلكين، وبالتالي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.¹

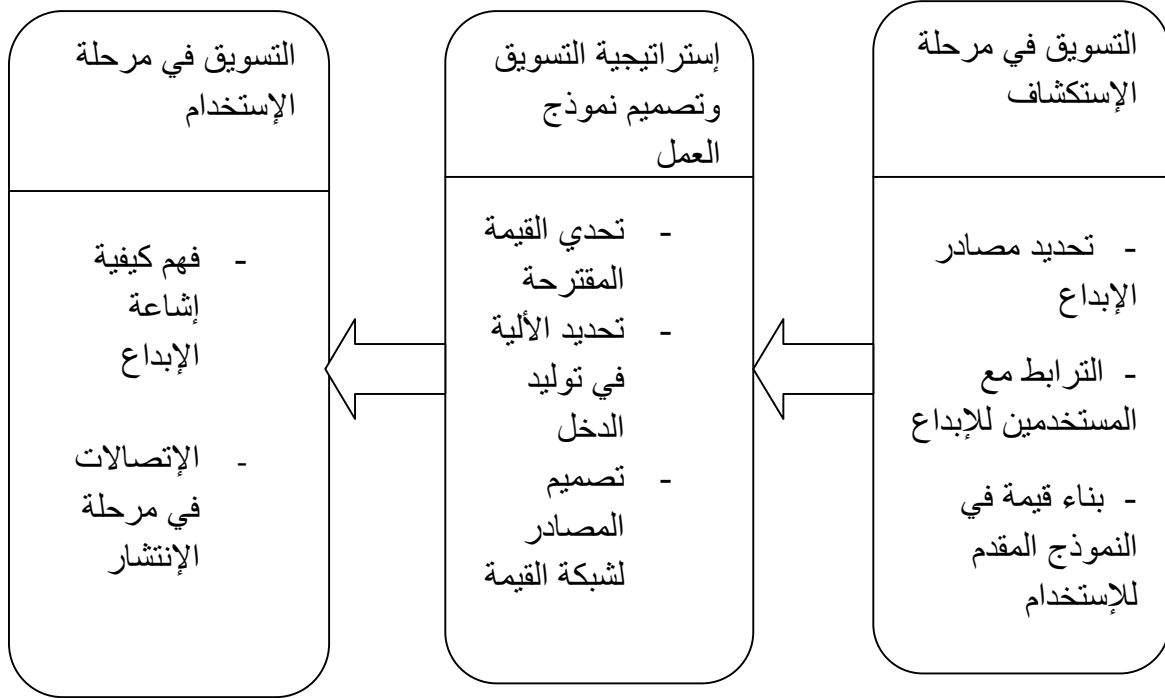
الحقيقة التي تعيها الشركات هو أن نجاحها مرتبط مع قبول الزبائن لها ولمنتجاتها، وخلاف ذلك فإنها لا تستطيع الإستمرار والنمو في السوق. وإذا ما تحقق القبول لدى الزبائن فإنهم يكونون على إستعداد لدفع سعر أعلى في سبيل الحصول على المنتجات التي تقدمها الشركة أو تلك. وهذا ما يقود إلى ضرورة تبني الشركة للإبداع لكي تقدم منتجات جديدة و بمواصفات مختلفة كي تبقى زبائنها معها وهذا ما قاد بيتر دراكر Peter Drucker, 1973 إلى القول "منظمات الأعمال لها وظيفتان أساسيتان هما التسويق والإبداع".² وهذا ما يدل على الترابط الوثيق ما بينهما وان احدهما مكمل إلى الآخر، حيث أن الجهر في نجاح التسويق يكمن في

¹ طارق طه، مرجع سابق، ص 206

² ثامر البكري، مرجع سابق ص 213

تقديم ما هو جديد وطور ومميز إلى السوق. وبالمقابل فإن الإبداع لا يستطيع أن يأخذ مداه الطبيعي وتأثيره المنتظر دون أن يكون للتسويق الدور الحاسم في إيصال ذلك الإبداع إلى السوق وإنجاحه عبر مزيجه التسويقي المعتمد من قبل المنظمات.¹

الشكل (2-5): دور التسويق في الإبداع



المصدر: ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 213

دور التسويق في الإبداع:²

التسويق في مرحلة الإكتشاف: تعتبر من أهم المراحل المعبرة عن حاجات ورغبات الزبائن من خلال مخاطبتهم عن طريق الإبداع التي تقوم بها الشركة ولا تقتصر عملية الإبداع على الزبائن الحاليين بل تمتد إلى المحتملين وفي الأسواق الجديدة والحالية أيضاً

صياغة نموذج الأعمال: تعتبر آلية لتفعيل إستراتيجية الإبداع لكونها تعبر عن القيمة المقترحة لتحقيق الإبداع وهذا ما يتأثر في تحديد المصادر ذات العلاقة في توليد الإبداع والآلية المعتمدة في التنفيذ

¹ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص ص 213-214

² ثامر البكري المرجع أعلاه، ص ص 213-214 (بتصرف)

مرحلة الإستخدام: يمكن إجمال دور التسويق هنا على توليد العائد من عملية الإبداع ومن خلال الإتصال مع الزبائن الحاليين والمتوقعين، وبناء العلاقات معهم عبر منافذ التوزيع والحلقات الوسيطة فضلاً عن تفعيل عناصر المزيج التسويقي والتأثير الإيجابي في السوق.

المطلب الثالث: العوامل المتحكمة في ديمومة الميزة التنافسية.

هناك (6) عوامل رئيسية تتحكم في ديمومة الميزة التنافسية وتطويرها:

1- عوائق التقليد: من المعروف أن المؤسسات التي تستحوذ على المزايا التنافسية يصبح بمقدورها تحقيق أرباح أعلى من المعدل المتوسط الشيء الذي يبعث بإشارات إلى المنافسين تفيد أن الشركة تمتلك بعضاً من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العالية التي تهيأ لها الفرصة لخلق القيمة المتفوقة أو يصبح من الطبيعي أن يحاول المنافسون التعرف على هذه الكفاءات ومحاولة تقليدها.¹

2- ديناميكية الصناعة: تعتبر بيئة الصناعة الديناميكية من البيئات سريعة التغير وتميل معظم الصناعات الديناميكية إلى الإستحواذ على معدلات عالية جداً من تجديد المنتج، ونقصد بمعدل التغير السريع في مجال الصناعات الديناميكية أن دورات حياة المنتج عادة ما تكون قصيرة، وأن المزايا التنافسية يمكن أن تكون مؤقتة؛

3- هيكل الصناعة: بمعنى هذه الصناعة إحتكارية أم أن الصناعة تحكمها المنافسة الحرة ومدى وجود عوائق للتنافس الحر؛

4- عوامل تنظيمية: هي عوامل داخلية نتيج للمؤسسة الحصول على الميزة التنافسية في السوق والحفاظ عليها لفترة أطول مثل حجم المؤسسة، ونطاقها الجغرافي، هيكلها التنظيمي، مواردها...؛

5- إستراتيجيات وتصرفات الإدارة: لا يمكن تحقيق ميزة تنافسية دائمة إذا لم تكن إختيارات الإستراتيجية والخطط الخاصة بإمكانية المؤسسة صحيحة وسليمة؛

6- قدرة المنافسين: المحدد الرئيس للقدرة المنافسين على تقليد المزايا التنافسية في المؤسسة يتجسد في أولوية الإلتزامات الإستراتيجية للمنافسين، ويقصد بهذه الأخيرة إلتزام المؤسسة بطريقة خاصة بإنجاز وتنفيذ أعمالها.²

¹ عثمان بوحوش، مرجع سابق، ص 34 (بتصرف)

² منصور رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007-2008 ص 75

خلاصة الفصل:

نستخلص من خلال هذا الفصل أن الميزة التنافسية تتمثل في قدرة المنظمة على الريادة والتفوق في الأداء ولا يتأتى هذا إلا عن طريق التركيز على أحد الأبعاد المختارة ضمن خطة المنظمة. وفي إطار التميز هناك نوعين من الميزة التنافسية ميزة التكلفة الأقل والتي تركز على تخفيض التكاليف مقابل الحفاظ على العوائد أو زيادتها، وميزة التميز والمتمثلة في التفرد من خلال الجودة أو مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج.

كما تسعى منظمات الأعمال لإكتساب ميزة تنافسية من خلال معرفة منابع هذه الميزة والوقوف عليها والتي تشمل الإبداع والمعرفة، الموارد والإطار الوطني...حيث تساهم هذه المصادر في خلق الأفكار الجديدة والفعالة تجعل المؤسسة تحافظ على حصتها السوقية وتعزيزها قدر الإمكان، والذي يعبر عنه بالإستدامة والتي بدورها تنطلق من دورة حياة الميزة التنافسية وتضم الإبداع التسويقي وبالتالي يتم الحكم على نجاحها من خلال قدرتها على السيطرة على العوامل المتحركة في ديمومة الميزة التنافسية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعدما تم عرض الجانب النظري للبحث سنحاول إسقاط ما تم التطرق إليه على مدرسة آفاق للإعلام الآلي واللغات والتي يركز دورها أساساً على التكوين في شتي المجالات في ولاية أدرار.

وللقيام بهذه الدراسة التطبيقية قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة الدراسة-آفاق للإعلام الآلي وتعليم اللغات

المبحث الثاني: واقع الترويج في مؤسسة آفاق للإعلام الآلي وتعليم اللغات

المبحث الثالث: إستراتيجية مؤسسة آفاق في مواجهة قوى المنافسة

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة الدراسة

عمدنا في دراستنا الميدانية للمؤسسات الإقتصادية على إختيار مؤسسة مصنفة ضمن المؤسسات الصغيرة ذات الطابع الخدماتي الخاص ويرجع إختيارنا للمؤسسة ذات طابع خدماتي إلى التطور الكبير في هذا القطاع في الآونة الأخيرة حيث أن الدراسات الأخيرة تشير إلى القفزة النوعية التي حققها هذا القطاع، إذ أن هذه القفزة ساهمت في تغيير هيكل التجارة الخارجية لصالحها.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة آفاق للإعلام الآلي وتعليم اللغات

الفرع 1: نبذة عن مؤسسة آفاق للإعلام الآلي واللغات

تعتبر مؤسسة آفاق للإعلام الآلي واللغات مدرسة تربية وعلمية تأسست سنة 1998 بولاية أدرار بإعتبارها مقر نشاطها الرئيسي تتموقع جغرافياً في شارع عيشاوي قدور قرب مسجد الشيخ بلكبير، تحوز مدرسة آفاق على تعداد مادي وفق ما تقتضيه مقتضيات الدراسة في هاته المؤسسة.

وبعد ما كان نشاطها في البداية مقتصر على التكوين في جانب اللغات الأجنبية والإعلام الآلي.

تم توسع دائرة نشاط المؤسسة في سنة 2001 حيث صدر قرار إعتقاد المؤسسة الخاصة للتكوين المهني وكانت مؤسسة آفاق من السباقيين لإستغلاله، حيث تعد بهذا مدرسة آفاق أول مؤسسة للتكوين المهني تعتمد من طرف الدولة بولاية أدرار، تحت رقم (640/01)؛

- يبلغ رأسمال المؤسسة 5,000,000.00 دج ؛

- عدد العمال 22 عامل ويضم الأساتذة والإداريين وغيرهم.¹

• الخدمات التي تقدمها المؤسسة:²

❖ التكوين في مجال اللغات؛

❖ التكوين في مجال الإعلام الآلي؛

❖ التبرصات السريعة؛

❖ كتابة التقارير والبحوث بمختلف أنواعه؛

❖ إبرام الإتفاقيات مع مؤسسات إقتصادية خاصة في مجال اللغات؛

¹ مقابلة شخصية مع الأستاذ هيدور معطاه، مكلف بمراقبة تسيير المؤسسة، يوم 2018/04/05 على الساعة 09:30
² بناءً على الوثائق الداخلية للمؤسسة

❖ إبرام إتفاقيات مع مؤسسات الدولة في مجال التكوين المتخصص.

الفرع 2: واقع وأفاق مؤسسة آفاق للإعلام الآلي وتعليم اللغات

تهدف مؤسسة آفاق وكغيرها من المؤسسات الإقتصادية إلى تحقيق أهدافها من خلال الإستمرارية والريادة في مجال إختصاصها وهذا لا يكون الا بالتقييم الدائم لواقعها ومدى ملائمتها لخططها المسطرة ومعالجة الإنحرافات الموجودة بشكل دائم وهذا ما يمكنها من ضمان النمو في المستقبل وبروز تطلعات جديدة تتبناها المؤسسة في المستقبل.

أولاً: واقع مؤسسة آفاق للإعلام الآلي وتعليم اللغات

يبرز هذا الواقع من خلال جملة الإتفاقيات التي أبرمتها المؤسسة خلال الفترة من 2002 الى 2018 وبرزها كان في مجال الإعلام الآلي واللغات الأجنبية:

نجد في مجال اللغات أن المؤسسة قامت بإتفاقيات مختلفة لتعليم اللغات الفرنسية والإنجليزية وحتى الألمانية ومن بين أهم المؤسسات المستفيدة من هذه الإتفاقيات نجد¹:

- مديرية الطاقة والمناجم سنة 2002 بطاقة إستيعاب تبلغ 40 متربصاً؛
- متوسطة أبي ذر الغفاري موسم 2003/2004 بطاقة إستيعاب تبلغ 20 متربصاً؛
- الوكالة الولائية للإستثمارات موسم 2004/2005 بطاقة إستيعاب تبلغ 20 متربصاً؛
- جامعة أدرار موسم 2007/2008 بطاقة إستيعاب تبلغ 40 متربصاً؛
- بلدية أدرار موسم 2010/2011 بطاقة إستيعاب تبلغ 30 متربصاً؛
- الخطوط الجوية الجزائرية موسم 2010/2011 بطاقة إستيعاب تبلغ 20 متربصاً؛
- مؤسسة سونطراك موسم 2012/2011 بطاقة إستيعاب تبلغ 30 متربصاً؛
- شركة GTG و TOUAT GAZ (6) أشهر لكل شركة بمعدل (4) إطارات.

أما في مجال الإعلام الآلي، قامت المؤسسة بعقد مجموعة من الإتفاقيات لتعليم الإعلام الآلي مع عدة مؤسسات من بينها:²

¹ بناءً على الوثائق الداخلية للمؤسسة

² بناءً على الوثائق الداخلية للمؤسسة

- مديرية الطاقة و المناجم موسم 2005/2004 بطاقة إستيعاب تبلغ 20 متربصاً؛
- متوسطة أبي ذر الغفاري موسم 2005/2004 بطاقة إستيعاب تبلغ 20 متربصاً؛
- جامعة أدرار موسم 2009/2008 بطاقة إستيعاب تبلغ 25 متربصاً؛
- بلدية أدرار موسم 2010/2009 بطاقة إستيعاب تبلغ 30 متربصاً؛
- مؤسسة سونطراك موسم 2012/2011 بطاقة إستيعاب تبلغ 30 متربصاً؛
- بلدية تيمي موسم 2013/2012 بطاقة إستيعاب تبلغ 20 متربصاً؛
- إتفاقية بلدية أولف نوفمبر 2017.

هذا وعقدت المؤسسة إتفاقية مع جمعية world learning وهي جمعية دولية يقع مقرها بالسفارة الأمريكية بالجزائر في سبتمبر 2015 من نتائج الإتفاقية¹ :

- إنشاء مركز تطوير المسارات المهنية ومن بين الخدمات التي يقدمها المركز²:
 - 1- الإختبار النفسي تمهيد(مجاني)؛
 - 2- دورات المهارات الشخصية (مجانية)؛
 - 3- الدورات التقنية؛
 - 4- منصة البحث عن العمل؛
 - 5- التربصات والتتصيب المهني؛
 - 6- معارض الشغل.

ثانياً: آفاق مؤسسة آفاق للإعلام الآلي واللغات³

تمثل هذه الآفاق مجموعة الأهداف التي تسعى المؤسسة الوصول إليها نجملها فيما يلي:

- 1- زيادة تكوينات جديدة تتناسب مع مقتضيات ومتطلبات المنطقة من بينها تقني الآبار، عامل في منصب النقط، تربية الإبل الزراعات الصحراوية؛
- 2- إضافة لغات جديدة زيادة عن اللغات المتوفرة؛
- 3- زيادة طاقة إستيعاب المؤسسة وتوسيع نطاقها؛

¹ مقابلة شخصية مع السيد هيدور معطانه، مكلف بمراقبة التسيير بالمؤسسة، يوم 2018/04/05 الساعة 10:00

² بناءً على الوثائق الداخلية للمؤسسة

³ مقابلة شخصية مع السيد هيدور معطانه مكلف بمراقبة التسيير بالمؤسسة يوم 2018/04/05 الساعة 10:00

أما الهدف الأسمى الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه هو فتح المجال للتعليم الخاص بالولاية بداية من الطور الابتدائي

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة آفاق للإعلام الآلي وتعليم اللغات

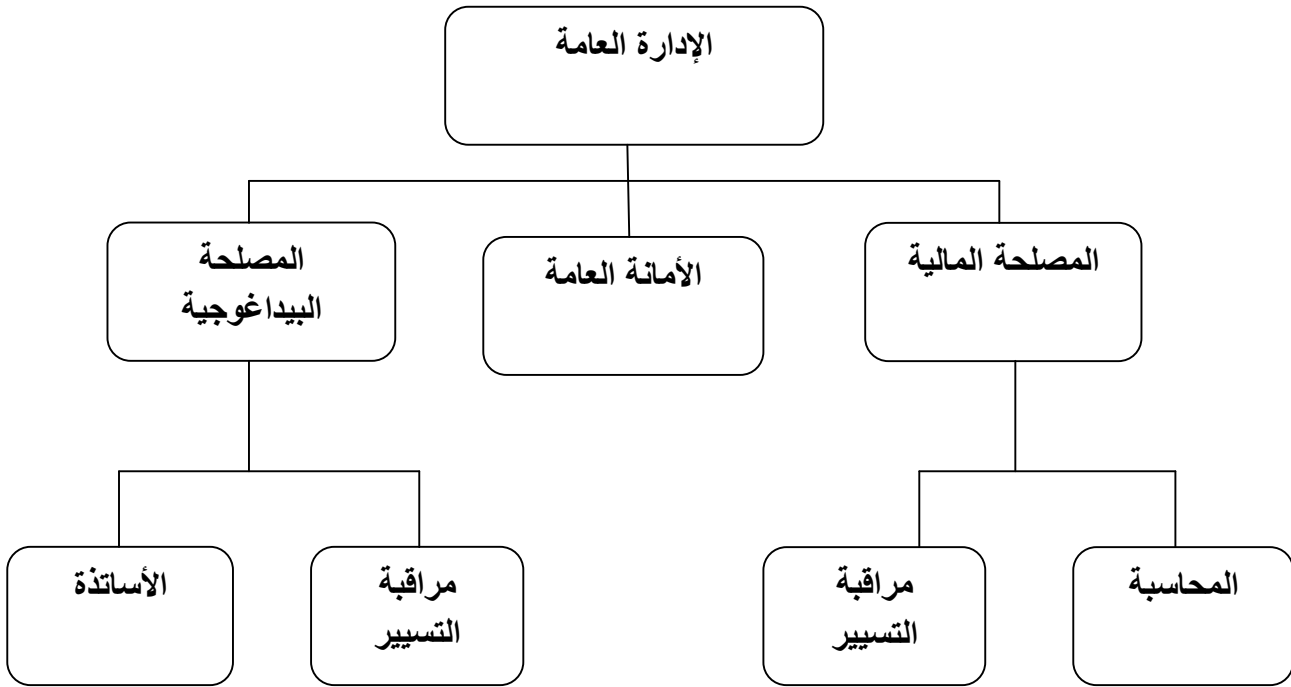
تتكون مؤسسة آفاق للإعلام الآلي وتعليم اللغات من:

الإدارة العامة وتضم: الأمانة، المصلحة البيداغوجية، المصلحة المالية؛

المصلحة المالية: وتضم المحاسبة، مراقبة التسيير؛

المصلحة البيداغوجية: وتضم مراقبة التسيير والأساتذة؛

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة آفاق للإعلام الآلي وتعليم اللغات



المصدر: بناءً على الوثائق الداخلية للمؤسسة

شرح الهيكل التنظيمي:¹

- **المدير:** (السيدة كلثوم فرجاني) وهي المسؤولة عن ختم الوثائق الصادرة عن المؤسسة، وتعمل على السير الحسن لكافة شؤونها والتنسيق بين كافة المؤسسات المتعاقدة معها مثل مديرية التكوين والتعليم المهنيين؛
 - **الأمانة:** عبارة عن همزة وصل بين المؤسسة وعالمها الخارجي تكمن مهامها الرئيسية في ما يلي:
 - إستقبال المتمهين والإجابة عن تساؤلاتهم وهو ما يعتبر جانب إتصالي ترويجي وهم بمثابة رجال بيع لخدمات المؤسسة؛
 - إستقبال المكالمات الهاتفية والبريد الوارد الخاص بالمؤسسة من طرف جمهورها و مختلف المتعاملين معها وهو دور يدخل في الجانب الترويجي للمؤسسة في التعامل مع جمهورها؛
 - ترتيب الملفات و المستندات الخاصة بمختلف الجوانب الإدارية وكذا المتمهين والطلبة؛
 - ترتيب المواعيد الخاصة بالإستقبال؛
 - **المصلحة البيداغوجية:** تعتبر بمثابة رابطة بين المؤسسة والجهات الوصية للتكوين المهني، ويمكن دورها في ما يلي:
 - توفير الجو العام للدراسة؛
 - إنجاز محاضر الإمتحانات وإرسالها إلى مؤسسات التكوين العمومية الوصية عليها؛
 - إعداد الإحصائيات السنوية؛
 - **المصلحة المالية:** تقوم هذه المصلحة بالتحكم المالي في موارد المؤسسة المالية ونفقاتها وإعداد الإحصائيات المتعلقة بها ويكون هذا تحت إشراف المحاسب؛
- ملاحظة: توجد على مستوى كل من المصلحة البيداغوجية والمصلحة المالية مصلحة لمراقبة التسيير؛

¹ مقابلة شخصية مع السيد هيدور معطانه ، مكلف بمراقبة التسيير ، يوم 2018/04/05 على الساعة 09:30

المطلب الثالث: المنهجية المتبعة في دراسة حالة مؤسسة آفاق للإعلام الآلي وتعليم اللغات

إخترنا مؤسسة آفاق للإعلام الآلي وتعليم اللغات بولاية أدرار بهدف دراسة قطاع الخدمات بالمنطقة وإختيارنا هذا نابع من أهمية هذا القطاع في الجانب الإقتصادي وكان تركيزنا منصب حول معرفة مدى فاعلية إستراتيجيتها الترويجية في تعزيز ميزتها التنافسية وهذا عن طريق عرض مختلف المعلومات وتحليلها حيث قمنا بإتباع الخطوات التالية:

1- مجال وحدود الدراسة:

وقد تمت هذه الدراسة في حدود زمانية ومكانية سنتطرق لها فيما يلي:

- المجال المكاني: تمت هذه الدراسة بمقر مؤسسة آفاق للإعلام الآلي وتعليم اللغات والكائن مقرها بشارع عيشاوي قدور قرب مسجد الشيخ بلكبير بولاية أدرار.
- المجال الزمني: شملت الدراسة الفترة الزمنية من سنة 2002 إلى غاية سنة 2017 وفي الحالات تم تزويدنا بمعلومات ترتبط زمنياً بشهر فيفري من السنة الحالية.

2- أدوات الدراسة: (تقنيات جمع العطيات وتحليل البيانات)

تطلب منا موضوع الدراسة والمعنون ب: فاعلية إستراتيجية الترويج في تعزيز الميزة تنافسية للمؤسسة الإقتصادية الإعتماد على منهج دراسة حالة والذي إستوجب منا اللجوء إلى أدوات الدراسة التالية:

- وثائق المؤسسة؛

- المقابلة؛

- الإستبيان.

2-1 - وثائق المؤسسة: تتمثل في مجموعة الدفاتر التي أخذنا منها المعلومات ومختلف الفواتير

المتعلقة بنشاطات المؤسسة؛

2-2 - المقابلة: ¹

¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات - دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثانية 1999 ص55

يمكن تعريف المقابلة بأنها عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لمعرفته من أجل تحقيق أهداف الدراسة. ومن الأهداف الأساسية للمقابلة الحصول على البيانات التي يريدها الباحث بالإضافة إلى تعرف ملامح أو مشاعر أو تصرفات المبحوثين في مواقف معينة. ويمكن استخدام المقابلة بشكل فعال في المجتمعات الـامية في الدراسات التي تتعلق بالأطفال.

وتقسم المقابلة من حيث طريقة إجرائها وتنفيذها إلى:

2-2-1- المقابلات الشخصية: ويجلس فيها الباحث وجه لوجه مع المبحوث؛

2-2-2- المقابلة التليفونية: ويتم إجرائها عن طريق إتصال هاتفي.

2-3- الإـستبيان: تم توزيع الإـستبيان على عينة من طلبة مدرسة آفاق مكونة من 30 طالب وتم رفض 20 منها وهو ما حال دون إـستخدامنا لبرنامج التحليل الإحصائي Spss وتم إعدادها عن طريق المجدول Excel، وهذا بهدف معرفة مدى تأثير العمليات الترويجية التي تقوم بها المؤسسة على إـستقطاب جمهورها المستهدف والتأكد من فاعلية هذه العمليات الترويجية في إختيار مدرسة آفاق وهذا ما يثبت لنا الدور الفعال للترويج في التعريف بمدرسة آفاق وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

المبحث الثاني: واقع الترويج في مؤسسة آفاق للإعلام الآلي وتعليم واللغات

تعد مؤسسة آفاق للإعلام الآلي وتعليم اللغات احد المنظمات الرائدة في مجال أعمالها على مستوى ولاية ادرار إذ تلقى إقبال من جمهورها المستهدف والذي استطاعت الوصول إليه من خلال مجموعة من الأساليب الترويجية مكنتها من كسب ثقة عملائها.

المطلب الأول: الإعلان والدعاية في مدرسة آفاق

اعتمدت مؤسسة آفاق للإعلام الآلي وتعليم اللغات على مجموعة من الإستراتيجية الترويجية لعرض خدماتها على جمهورها المستهدف لإسقاطهم ومن أهم هذه الاستراتيجيات نجد¹:

- الدعاية: حيث قامت المؤسسة بعقد ندوات في الإذاعة المحلية؛

تمويل المؤسسات الخيرية والملتقيات والايام الوطنية في الجامعة؛ حيث قدر تمويلها بـ 25,000,000 دج وهذا ما يبرر الجانب الإنساني في الترويج للمؤسسة والحرص على إبراز صورة المؤسسة وجعلها في المقام الأول لدي جمهورها؛

- الإعلان عن طريق الراديو: تعتمد عليه المؤسسة بشكل كبير وهو نوعان ومضة إخبارية بالإضافة إلى نشر الإعلانات الخاصة بالدورات التكوينية عن طريق الإذاعة وهو ما يبينه الجدول أدناه:

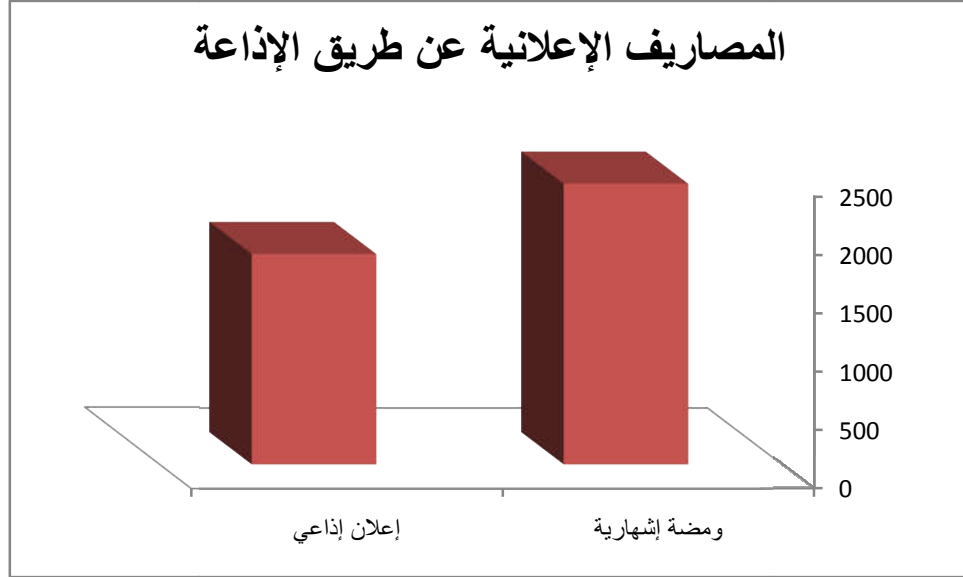
الجدول (3-1): المصاريف الإعلانية عن طريق الإذاعة لمؤسسة آفاق

الأسلوب الإعلاني	المبلغ	مدة العرض	التكرار السنوي
ومضة إخبارية	1200	قصيرة	2
إعلان إذاعي	900	طويلة	2

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

¹ مقابلة شخصية مع السيد هيدور معطانه مكلف بمراقبة التسيير بالمؤسسة يوم 2018/04/05 الساعة 10:00

الشكل (3-2): تقسيم المصاريف الإعلانية عن طريق الإذاعة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

تحليل الشكل (3-1)

من الشكل أعلاه يتضح لنا أن مؤسسة آفاق تستخدم الإعلان عن طريق الإذاعة من خلال ومضات إخبارية حيث كلفتها 2400,00 دج سنوياً أما الإعلان الإذاعي كلفتها 1800,00 دج سنوياً وهذا يبرر الإهتمام التي توليه المؤسسة للجانب الإعلاني عن طريق الإذاعة لعرض تكويناتها وإستقطاب جمهورها المستهدف من أوسع نطاق، بإعتبار الإذاعة الوسيلة الإعلامية المحلية الأكثر إنتشاراً بالمنطقة.

- الملصقات: تقوم مؤسسة آفاق للإعلام الألي وتعليم اللغات بصرف 6000,00 دج للملصقة الواحدة إذ عمدت إلى هذا النوع من الإعلان لكونه يتناسب مع طبيعة جمهورها المستهدف وثقافته.

المطلب الثاني: تنشيط المبيعات والبيع الشخصي في مؤسسة آفاق للإعلام الآلي وتعليم اللغات

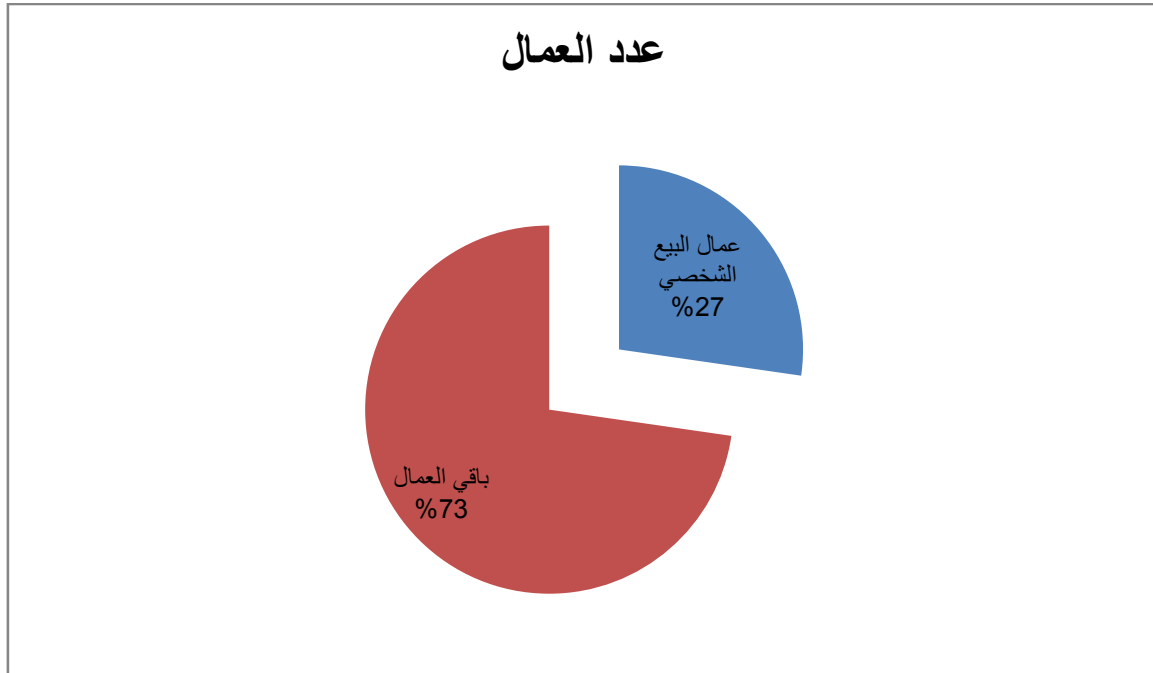
أولاً: تنشيط المبيعات

تقوم مؤسسة آفاق بمنح تخفيضات للطلبة الجامعيين نظير تسجيلهم في أحد التكوينات المفتوحة بالمؤسسة تقدر نسبة التخفيض بـ 16% وهذا تشجيعاً للطلبة وبالتالي تنشيط عملية بيع خدماتها.

ثانياً: البيع الشخصي

للبيع الشخصي أهمية لدى مدرسة آفاق كباقي عناصر المزيج الترويجي كما تولي المؤسسة هذا الجانب أهمية كبيرة حيث أنه من بين مجموع عمال المؤسسة والبالغ عددهم 22 عامل نجد أن العمال المخصصين للبيع الشخصي والتعريف بالتكوينات واستقبال ملفات المكونين هو 6 عمال وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (3-3) دائرة نسبية توضح نسبة عمال البيع من إجمال عمال المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

تحليل الشكل (3-3): من خلال الشكل نلاحظ أن المؤسسة تولي أهمية بالغة لهذه الإستراتيجية الترويجية كونها جانب يحافظ على صورة المؤسسة لدى جمهورها المستهدف حيث توظف المؤسسة

(6) عمال من أصل (22) عامل في المؤسسة لخدمة عملية بيع خدماتها واستقبال الراغبين فو ولوج تكويناتها كون العملية عبارة عن إتصال مباشر بين المؤسسة وجمهورها الخارجي.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الإستبيان الخاصة بالترويج

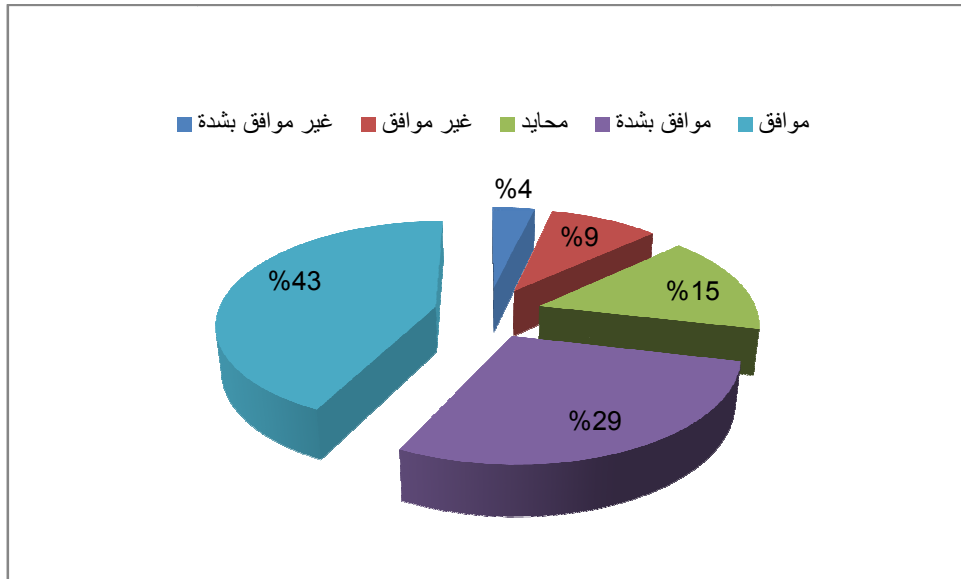
الجدول(3-2): مدى تأثير طلبية مؤسسة آفاق بالترويج

الإجابة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
عدد الإجابات	94	63	34	21	8

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج الإستبيان

ومن أجل التوضيح أكثر نعتمد على الشكل التالي:

الشكل(3-4): دائرة نسبية توضح نسبة إستجابة جمهور مؤسسة آفاق للترويج



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الجدول(3-2)

من خلال الشكل(3-4) يتضح أن المؤسسة ناجعة في استخدام الاستراتيجية الترويجية حيث أن ما نسبة 43% من طلبتها موافقون على استخدام مؤسسة آفاق للأساليب الترويجية ونسبة 29% موافقون بشدة وهذا لفاعلية الترويج في إستمالة جمهورها المستهدف أما نسبة 15% محايدين لما تقوم به المؤسسة وقد يرجع هذا لعدم إدراكهم للمعطيات الترويجية عن المؤسسة المدرجة في الإستبيان، لتبقى فئتين فئة تمثل 9% غير موافقة وأخرى 4% غير موافق بشدة ويرجع إلى أنهم غير متابعين للقنوات الترويجية التي تنتهجها المؤسسة.

المبحث الثالث: إستراتيجية مؤسسة آفاق في مواجهة قوى المنافسة

لدراسة هذا الجانب يتوجب علينا معرفة موقع المؤسسة في السوق مع المنافسين ومختلف الإستراتيجيات التنافسية التي تنتهجها المؤسسة للحفاظ على إستدامتها التنافسية

المطلب الأول: الإستراتيجيات التنافسية في مؤسسة آفاق

تشمل هذه الإستراتيجيات إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز نوضحها كما يلي:¹

1- إستراتيجية قيادة التكلفة: تسعى مؤسسة آفاق من خلال هذه الإستراتيجية إلى تعزيز موقعها من خلال قدرتها على توفير تكوينات بأقل الأسعار مقارنة بالمنافسين وهذا ما يسمح لها بإستقطاب مختلف فئات المجتمع وإستعمال سياسة تخفيض الأسعار كوسيلة ترويجية للحصول على ميزة تنافسية؛

2- إستراتيجية التمايز: تهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى تقديم خدمة ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين وهذا ما يبرز من خلال: قامت مؤسسة آفاق بإبرم إتفاقية مع المنظمة الأمريكية World Learning والمتعلقة بإنشاء مركز لتطوير المسارات المهنية حيث تساعد من خلاله المتمهين على سهولة إندماجهم في عالم الشغل؛

فتح مؤسسة آفاق لملحقة بمنطقة أولف تضم أربع تخصصات في دورة فيفري 2017 تهدف من خلالها تقريب خدماتها من أبناء المنطقة وتعزيز تواجدها على مستوى الولاية؛ سعي المؤسسة لفتح تخصصات تناسب عالم الشغل في المنطقة إضافة إلى التخصصات الموجودة مثل: تقني الآبار، عامل في منصب النفط و الزراعات الصحراوية؛ توفر مؤسسة آفاق موزعات آلية في خدمة متربصيها وعمالها من مرطبات وعصائر....

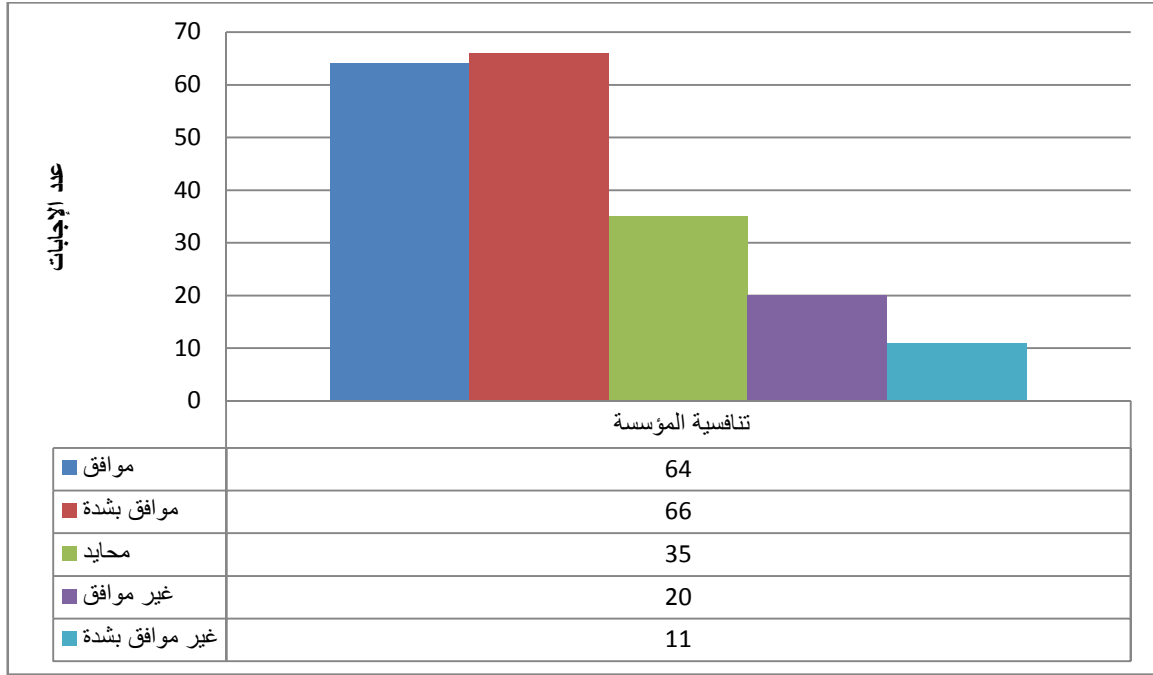
3- إستراتيجية التركيز: تعتبر من أهم الإستراتيجيات المعتمدة من طرف مدرسة آفاق حيث تركز المؤسسة طاقاتها على قطاع تعليم اللغات والإعلام الآلي والتعليم والتكوين المهنيين وبذلك تسهر على الإستفادة من ميزة تنافسية على مستوى سوق نشاطها، إذ انها قامت في هذا

¹ مقابلة شخصية مع السيد هيدور معطانه مكلف بمراقبة التسيير بالمؤسسة يوم 2018/04/8 الساعة 10:00

الإطار بعقد مجموعة من الإتفاقيات مع مؤسسات عمومية وخاصة شملت جانب تعليم اللغات الأجنبية وأخرى شملت الإعلام الآلي (أنظر المطلب الأول من المبحث الأول في ذات القصل).

المطلب الثاني: تحليل نتائج الإستبيان الخاصة بالميزة التنافسية

الشكل (3-5): أعمدة بيانية توضح مدى إدراك طلبة المؤسسة للميزة التنافسية في المؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج الإستبيان

تحليل الشكل (3-5):

من خلال الشكل يظهر لنا مجمل طلبة مدرسة آفاق أجابوا بموافق وموافق بشدة على المعطيات الخاصة بالإستبيان والتي كان تدور حول مدى قدرة المؤسسة على التميز وهذا من خلال جودة الخدمات التي توفرها المؤسسة لمتربصيها وأسعارها مقارنة بالمنافسين بالإضافة إلى توفرها على بعض الخدمات التي تساعد في الترويج لخدمات المدرسة وهو ما يؤكد تمتعها بميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين أما بقية الطلبة فكانت نتيجتهم بين محايد والتي كانت أعلى نسبة من موافق وموافق بشدة وقد يرجع هذا إلى عدم فهمهم الجيد للمعطيات الموجودة في الإستبيان أو عدم إطلاعهم على جميع الخدمات

المتوفرة لدى المؤسسة، أما فيما يخص بقية الطلبة فكانت إجاباتهم بغير موافق وغير موافق بشدة فترجح هذا لكونهم لم يلمسوا تواجد هذه الخدمات بالمؤسسة.

المطلب الثالث: إستخلاص النتائج

من خلال ما تم عرضه في محاور الدراسة الميدانية خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي سوف نعرضها كما يلي:

- مدرسة آفاق للإعلام الآلي وتعليم اللغات لا تحوز على مصحة خاصة بالتسويق وهذا يرجع إلى صغر حجمها بالأساس؛
- تعتمد مدرسة آفاق على الأساليب الترويجية في عملها؛
- من بين الإستراتيجيات الترويجية التي تعتمد عليها المدرسة هي:
 - الدعاية: وذلك عن طريق دعم الجمعيات الخيرية، دعم الملتقيات العلمية، ندوات على مستوى الإذاعة.
 - الإعلان: وذلك عن طريق الإشهار عن طريق الجرائد، الومضات والإعلانات الإشهارية عن طريق الإذاعة.
 - تنشيط مبيعات الخدمات : وذلك بتقديم تخفيضات لفئة الطلبة الجامعيين من أجل إستقطابهم، فتح تريفات خلال فترات زمنية معينة.
 - البيع الشخصي للخدمات: وهذا عن طريق توظيف عمال يقومون بمهمة رجال البيع دورهم يكمن في الإتصال المباشر بين المؤسسة وجمهورها المستهدف.
- مدرسة آفاق لا تخصص ميزانية خاصة بالترويج حيث تعتمد على الأساليب ذات التكلفة المنخفضة مثل الراديو والجرائد والتي تعتبر من الأساليب التقليدية.
- تقوم المدرسة بتطوير إستراتيجيتها الترويجية بالإعتماد على الأساليب الحديثة في الترويج بإستخدام وسائل التواصل الإجتماعي و إنشاء موقع على الأنترنت.
- هناك رضا من قبل المتربصين في مدرسة آفاق على التكوينات والأسعار والتخفيضات على الأسعار.
- هناك منافسة لمدرسة آفاق من طرف مؤسسات خاصة ومؤسسات عمومية في المنطقة.
- التخصصات الموجودة في مدرسة آفاق تتلائم وطبيعة المنطقة المتواجدة فيها.

- تسعى مدرسة آفاق لتعزيز تواجدها في المنطقة من خلال فتح ملحقة بأولف وفتح مدارس خاصة في التعليم الابتدائي في المستقبل وهذا يبين سعيها لتعزيز ميزتها التنافسية
- مؤسسة آفاق لا تولي إهتمام كبير للخدمات الإضافية مثل النقل، والإطعام، الإيواء.

خلاصة الفصل

بعد تعرضنا في هذا الفصل الذي إحتوى على الدراسة الميدانية للبحث والتي تمت في مدرسة آفاق للإعلام الآلي وتعليم اللغات أحد أهم المؤسسات الخاصة الرائدة في مجال تعليم اللغات والإعلام الآلي والتكوين والتعليم المهنيين بولاية أدرار، نخلص إلى أن مؤسسة آفاق للإعلام الآلي وتعليم اللغات تستخدم مختلف الأساليب الترويجية التي تتلائم مع إمكانياتها لإستقطاب جمهورها المستهدف، وذلك في ظل الإستراتيجيات التنافسية التي تنتهجها المؤسسة في سبيل تعزيز ميزتها التنافسية والمحافظة على ديمومتها، وهذا حسب ما توفر لدينا من معلومات من خلال لقائنا مع أحد إطارات هذه المدرسة، وقد تم تحليل آراء عينة من طلبة المؤسسة لمعرفة مدى فاعلية إستراتيجية الترويج التي تتبناها المؤسسة وقدرتها على المحافظة على ميزتها التنافسية من خلال خطتها المعتمدة.

خاتمة

لقد تحول إهتمام المستثمرين في العالم بشكل عام وفي الجزائر بشكل خاص إلى الإستثمار في القطاع الخاص من خلال إنشاء مؤسسات هذا التوجه كان في بدايته متجهاً نحو إنتاج السلع الملموسة، لكن في العقود الأخيرة كان هناك توجه نحو قطاع الخدمات ومحاولة إشباع نهم رغبات وإحتياجات الفئات الخاصة بهذا القطاع الذي ما فتئ ينمو ويزدهر حيث أن الأبحاث الأخيرة في هذا المجال تشير إلى تحول هيكل التجارة الخارجية نحو صناعة الخدمات، والجزائر كباقي الدول وفي سبيل تحقيق إقتصاد قوي ومتنوع من جميع النواحي، فقطاع الخدمات قطاع ديناميكي يرتكز بالأساس على المعرفة والإبداع والإبتكار لدى الأفراد، حيث تم إنشاء عدة مؤسسات خدمية في الجزائر، وفي سبيل بحث المؤسسات بشكل عام والجزائرية بشكل خاص في البروز في هذا المجال وتحقيق مزايا تنافسية مقارنة بالمنافسين كان عليها الإعتماد على الترويج وبعض الأساليب الأخرى كسبيل أنجع لتعزيز تواجدها في هذا النوع من الأسواق وبالتالي تعزيز ميزتها التنافسية.

ومما سبق دراسته نخلص الا أن توفير البنى التحتية والمعدات اللازمة والكادر البشري الكفاء في المؤسسات الخدمية لا يكفي لوحده لإشباع حاجات ورغبات زبائنها حيث يجب إيجاد نسق متكامل بينها وبين الترويج الذي أصبح يأخذ أبعاد كبيرة وأهمية كبرى في المؤسسة الخاصة وهذا يرجع بالأساس إلى إحتدام المنافسة في جميع القطاعات. ومن خلال دراستنا إستخلصنا مجموعة من النتائج وتم تقسيمها إلى نتائج متعلقة بالجانب النظري وأخرى بالجانب التطبيقي وهي كالتالي:

- نتائج الدراسة النظرية:

- 1) يعبر الترويج عن جملة الأساليب المعتمدة من طرف المؤسسة للإتصال بجمهورها بشكل فعال ما يضمن رسم فكرة متكاملة عن منتجاتها.
- 2) يمكن إجمال الأساليب المعتمدة من طرف المؤسسة في الترويج لمنتجاتها في:
 - الدعاية والتي تمثل الجانب غير المكلف في المزيج الترويجي في أغلب الأحيان بسبب تركيزه على الندوات والمؤتمرات واللقاءات الصحفية.
 - الإعلان والذي يعتبر اشهر عناصر المزيج الترويجي والذي يتميز بإمتلاك مزيج خاص يتكون من الأشهر في الصحف والمجلات والتلفاز وإعتماد الملصقات في الأماكن العامة...الخ.
 - رجال البيع والذين يمثلون الوسطة بين المؤسسة وعالمها الخارجي.

- تنشيط المبيعات والتي في مجملها تعتمد على أساليب لحث الزبون على إقتناء السلعة أو الخدمة من خلال إقرار تخفيضات خلال أوقات من السنة.

(3) تكمن أهمية الترويج في تحقيق مزايا تنافسية وبالتالي تثبيت أقدام المؤسسة في السوق بالإضافة إلى التأثير على قرارات الإقتناء بالنسبة للجمهور المستهدف.

(4) نجاح الاستراتيجية الترويجية في المؤسسة الإقتصادية ينبع من تكامل مختلف عناصر المزيج الترويجي.

(5) تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية يتأتى من تدعيم جهود الإبتكار والإهتمام بالمعرفة كأصل من أصول المؤسسة

-نتائج الدراسة التطبيقية:

(1) هناك تطبيق للترويج من طرف المؤسسة محل الدراسة وهو ما وصلنا إليه من خلال المقابلات مع مسيري المؤسسة، حيث تعتمد المؤسسة على الإعلان ممثلاً في الإعلان في الجرائد والإذاعات بالإضافة إلى الدعاية من خلال الدعم المادي والمعنوي لبعض الملتقيات وإقامة ندوات عبر الإذاعة المحلية بالإضافة إلى إعتداد رجال بيع دورهم ربط المؤسسة بعالمها الخارجي وتنشيط المبيعات من خلال تخفيض بعض التكوينات للطلبة الجامعيين وهو ما يثبت صحة الفرضيتين الأولى والثانية.

(2) المؤسسة محل الدراسة لديها ميزة تنافسية وهي متأنية بالأساس من كونها أول مؤسسة خاصة تعليمية بالإضافة إلى عملية الترويج من طرف المسيرين لها من خلال الأساليب الترويجية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

(3) الترويج لا يساهم الا بشكل ضئيل في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة بل تعتمد في الأساس في تعزيزها إلى رسم إستراتيجية لضمان تواجدها في ربوع الولاية من خلال فتح ملحقات في بعض المناطق وهو ما لمسناه من المكلف بالتسيير في المؤسسة وتوضحه الوثائق والمعطيات.

(4) المؤسسة محل الدراسة لا تركز على الإعلان بشكل عام بل تعتمد أسلوبين هما الإذاعة والجرائد والملصقات.

5) هناك تنوع في استخدام عناصر المزيج الترويجي وهو ما لمسناه من خلال قيام المؤسسة محل الدراسة بالإعلان والدعاية ورجال البيع وتنشيط المبيعات.

6) أسلوب الدعاية يعتبر أكثر عناصر المزيج الترويجي فعالية بالنسبة للمؤسسة وهو صاحب المساهمة الأكبر في تعريف العالم الخارجي بها.

7) تحقق المؤسسة محل الدراسة أكبر عدد من المتربصين من خلال التكلفة الأقل.

- التوصيات والإقتراحات:

من خلال النتائج السابقة سوف نورد بعض التوصيات المساعدة على تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة آفاق ومن أهمها:

- الإهتمام أكثر بجانب الترويج عن طريق الأنترنت والتلفزيون والدعاية.
- ضرورة تكثيف إستمرارية الترويج للمؤسسة خارج فترة التكوينات.
- أن تسعى المؤسسة لفتح ملاحق أخرى في الولاية بسبب شساعة المساحة.
- توفير بعض الخدمات الإضافية مثل النقل، الإيواء، الإطعام بالنسبة للمتربصين خارج الولاية مما يعزز مكانة المؤسسة خارج الولاية.
- السعي للتعاقد مع بعض المؤسسات لضمان مناصب عمل للطلبتها وخاصة منهم الأوائل على مستوى الدفعات مما يساعد في تعزيز مكانتها على مستوى المنطقة وخارجها.
- توفير إمكانية التسجيل عن طريق الأنترنت في مختلف التكوينات وتوفير فيديوهات على مستوى صفحتها على الفايسبوك أو موقعها الإلكتروني للطلاب لمحاكاة واقع المدرسة من الداخل لتكوين نظرة متكاملة لدى الطالب.

- آفاق موضوع البحث:

من خلال البحث لاحظنا أنه هناك آفاق لموضوع البحث ماثلة في بعض الإقتراحات التي سنوردها تباعاً:

- دور الابتكار الترويجي في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية.
- إدارة المعرفة كأداة لتفعيل الإبداع الترويجي في المؤسسات الإقتصادية.
- الترويج الإلكتروني كإستراتيجية لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب

1. إسماعيل السيد، التسويق ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
2. انيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2016.
3. بشير العلاق، الترويج الإلكتروني والتقليدي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. بشير العلاق، التسويق الإلكتروني، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن 2010.
5. بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
6. ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن
7. حسام فتحي أبو طعيمة، الإعلان وسلوك المستهلك (بين النظرية والتطبيق)، دار الفاروق، عمان، الأردن.
8. حميد الطائي، أحمد شاكر العسكري، الاتصالات التسويقية المتكاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
10. زكريا أحمد عزام وآخرون، التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
11. شريف أحمد شريف، التسويق- النظرية والتطبيق - ، دار الكتب المصرية، 2002،
12. طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعية، مصر.
13. علي فلاح الزعبي، إدارة الترويج والاتصالات التسويقية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، الطبعة الأولى ، 2009.
14. علي فلاح الزعبي، إدريس عبد الجواد الحبوني، إدارة الترويج والإعلان التجاري مدخل معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015..

15. فداء حسين ابو نيسة، خلود بدر غيث، تصميم الإعلان والترويج الإلكتروني، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
16. قالون الجبالي، التسويق الحديث في خدمة المستهلك، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الجزائر.
17. قحطان العبدلي، بشير العلق، التسويق أساسيات ومبادئ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
18. كاسر نصر المنصور وآخرون، إدارة العمليات الإنتاجية مدخل إستراتيجي، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2011.
19. محمد سمير أحمد، التسويق الإلكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2009.
20. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
21. محمد عبدالعظيم أبو النجا، الاتصالات التسويقية آليات الإعلان والترويج المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2011.
22. محمد عبده حافظ ، المزيج الترويجي البيع المباشر والدعاية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى ، 2009.
23. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي -القواعد والمراحل والتطبيقات- دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثانية 1999.
24. محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق -مدخل كمي وتحليلي-، دار الحامد للنشر
25. محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف، تكنولوجيا التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن
26. محمود جاسم الصميدعي، رشاد محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق، دار المناهج، عمان، الأردن، 2006، الطبعة الأولى
27. ناجي معلا، الترويج التجاري مدخل إتصالي متكامل، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007.
28. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2007.
29. نصر المنصور وآخرون، إدارة العمليات الإنتاجية مدخل إستراتيجي، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2011.

الرسائل الجامعية

1. أكساس سلوى، تيوتي سلوى، دور التكوين في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة التكوين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماستر غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج البويرة الجزائر، 2011-2012.
2. بن غرابي صافية، أهمية التسويق البنكي في إكتساب الميزة التنافسية للبنوك، دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر غير منشورة ، تخصص تسويق، قسم العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، معهد العلوم الإقتصادية، جامعة العقيد أكلي محند ألعاج البويرة-الجزائر، 2011-2012.
3. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة إستراتيجية قسم علوم التسيير، كلية العلوم لإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف 1، 2011-2012.
4. رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسات الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس الجزائر، 2010-2011.
5. سميحة جزيري، فطيمة مباركي، أثر الترويج على سلوك المستهلك دراسة ميدانية لمؤسسة (نقاوس) مصبرات باتنة، رسالة ماستر غير منشورة ، تخصص تسويق وإستراتيجية، معهد الحقوق والعلوم الإقتصادية، قسم العلوم الإقتصادية، المركز الجامعي- بركة- ، 2016/2017.
6. عبادة محمد، تطوير صورة العلامة التجارية أداة من أدوات تحقيق ميزة الميزة التنافسية، دراسة صنف منتجات التفاض، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص تسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
7. عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، حالة شركة إسمنت عين الكبيرة، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20أوت1955سكيكدة، 2007/2008.

8. عيشوش عبدو، دور السياسات الترويجية في تسويق المنتجات الإلكترونية دراسة ميدانية للصناعات الإلكترونية الجزائرية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، شعبة التسويق قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة-1، 2017-2016.
9. العيهار فلة، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالخروبة جامعة الجزائر 2005.
10. كمال مولوج، تأثير الترويج على سلوك المستهلك -دراسة حالة مشروب أورانجينا بمؤسسة سيدي الكبير -، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص التسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2015.
11. محمد زفراقي، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أماش- بسكرة- رسالة ماستر غير منشورة، تخصص تجارة دولية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014.
12. منصوري رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007-2008.
13. واصل خولة، دور نظم المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة LINDE GAS فرع عنابة خلال 2013، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير غير منشورة، تخصص أنظمة المعلومات، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012-2013.
- المقابلات الشخصية**
- مقابلة مع السيد معط الله هيدور مكلف بمراقبة التسيير بمؤسسة آفاق للإعلام الألي وتعليم اللغات

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أحمد دراية - ادرار -
كلية العلوم الاقتصادية, علوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال
المستوى: الثانية ماستر

الموضوع : طلب المشاركة في الاستبيان

في إطار التحضير لمذكرة تخرج تحت عنوان " فعالية إستراتيجية الترويج في تعزيز الميزة التنافسية"
و التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، راجين منكم
التعاون معنا لإنجاز هذا البحث، وهذا بالإجابة على الأسئلة المطروحة بما يعبر عن رأيكم بدقة و ذلك بوضع علامة (x)
في المكان الموافق.
و في الأخير تقبلوا منا خالص عبارات الشكر والتقدير.

تحت إشراف الأستاذ:

فودو محمد

الطالبين:

دحمان عبد الوهاب

بن الزاوي عبد القادر

السنة الجامعية 2017-2018

الاستبيان

الجزء الأول: البيانات الشخصية

السؤال الأول: الجنس: ذكر أنثى

السؤال الثاني: السن: أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة من 35 إلى 45 أكثر من 45

السؤال الثالث: مستوى التعليم: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

السؤال الرابع: سنوات الخبرة اقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة من 15 سنة فأكثر

السؤال الخامس: أذكر وظيفتك

السؤال السادس: الدخل الشهري

أقل من 15000 دج من 15000 دج إلى 30000 دج أكثر من 30000 دج.

الجزء الثاني: فقرات الاستبيان

- الأسئلة الخاصة بواقع الترويج بالمنظمة (مدرسة الأفاق)

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعتبر المقابلات الصحفية أحد الوسائل للتعريف بمدرسة الأفاق.					
2	تستخدم مدرسة الأفاق الندوات الصحفية كوسيلة للوصول إلى جمهورها المستهدف.					
3	تشكل المؤتمرات الصحفية أحد الوسائل المستعملة في تسويق التكوينات لديها.					
4	عملية الإتصال بين مدرسة الأفاق وجمهورها يتم عن طريق الدعاية					
5	تعمل مدرسة الأفاق على تنظيم معارض لعرض أعمالها في مختلف مجالات تكوينها.					
6	تدعم مدرسة الأفاق الأعمال والنشاطات الخيرية .					
7	يوجد توجه لدى مدرسة الأفاق في التعريف بالتكوينات المختلفة لديها عن طريق الوسائل الإعلانية.					

					تمتلك مدرسة الأفاق القدرة على الإستخدام الأمثل للوسائل الإعلانية من صحف ومجلات وملصقات لتسهيل عملية التعرف على التكوينات المختلفة لديها .	8
					محتوى الرسائل الإعلانية التي تنشرها مدرسة الأفاق تتلائم وثقافة المجتمع المستهدف (اللغة)	9
					رؤية إعلان مدرسة الأفاق وتوقيته يؤثر في مدى إمكانية استهداف الجمهور لخدماتها.	10
					عملية الإتصال بين مدرسة الأفاق وجمهورها المستهدف يتم عن طريق الإعلان.	11
					رجال بيع مدرسة الأفاق ذو كفاءة عالية في تعريف الجمهور المستهدف بالتكوينات المتوفرة لديها.	12
					رجال بيع مدرسة الأفاق لديهم قدرات كبيرة في التأثير على الجمهور المستهدف لإختيار أحد التكوينات المتوفرة في المدرسة.	13
					هناك رغبة كبيرة لدى رجال بيع مؤسسة الأفاق في زيادة ونجاح المدرسة.	14
					رجال بيع مدرسة الأفاق ذو كفاءة عالية في تعريف الجمهور المستهدف بالتكوينات المتوفرة لديها.	15
					يتم الإتصال بين مدرسة الإفاق وجمهورها المستهدف عن طريق رجال البيع	16
					تشجع مدرسة الأفاق فئات معينة من خلال تقديم تخفيضات خلال الموسم الدراسي.	17
					تقوم مدرسة الأفاق بإستقطاب جمهورها المستهدف من خلال فتح تكوينات مكثفة خلال العطل الموسمية بأسعار جذابة.	18
					تقوم مدرسة الأفاق بتقديم تخفيض لطلبتها لقاء جلب طلبة جدد.	19
					يتم الإتصال بين مدرسة الأفاق وجمهورها المستهدف عن طريق عملية تنشيط المبيعات.	20
					جودة تكوينات مدرسة الأفاق لديها قابلية أكثر قابلية من مؤسسات التكوين العمومية.	21
					أفضل تكوين مدرسة الأفاق عن التكوينات في المؤسسات العمومية الأخرى.	

الأسئلة الخاصة بتعزيز الميزة التنافسية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لديك معلومات عن مؤسسات تنشط في نفس مجال مدرسة الأفاق في المنطقة.					
2	تحتوي مدرسة الأفاق على تكوينات لا توجد في مؤسسات أخرى.					
3	أسعار التكوينات المختلفة في مدرسة الأفاق متناسبة لهذه التكوينات.					
4	المؤسسات المنافسة في السوق في نفس المجال لديها كفاءة عالية.					
5	تستعمل مدرسة الأفاق تكنولوجيا حديثة مقارنة بالمنافسين.					
6	لدى المكونين في مدرسة الأفاق قدرات إبداعية ملائمة للتكوينات المختلفة لديها.					
7	لدي رضا بالخدمات الإضافية المقدمة من طرف مدرسة الأفاق.					
8	تستعين مدرسة الأفاق بالمستشارين لتقدم إستشارات للطلبة للمكونين لديها.					
9	التكوينات المتلقاة من طرف مدرسة الأفاق ذات جودة بالنظر إلى المنافسين.					
10	تستقطب مدرسة الأفاق أساتذة في مستوى التكوينات المقدمة.					
11	تتابع مدرسة الأفاق الطلبة المكونين لديها بعد التخرج لتقييم مدى ملائمة التكوينات لسوق العمل.					
12	تساعد مدرسة الأفاق طلبتها المكونين على الإدماج في عالم الشغل.					
13	هناك قبول من طرف المؤسسات للشهادات المقدمة من طرف مدرسة الأفاق					
14	الموقع الجغرافي لمؤسسة الأفاق يساعد على إلتحاق الجمهور المستهدف.					
15	توفر مدرسة الأفاق إقامة للطلبة البعيدين عن مقر المدرسة.					
16	لدى مدرسة الأفاق القدرة على توفير نقل لطلبتها.					
17	تتكفل مدرسة الأفاق بالإطعام الطلبة الذين يزاولون دراسة متواصلة.					
18	يوجد فروع متعددة لمدرسة الأفاق في المنطقة للقرب من الطلبة.					
19	مدرسة الأفاق متعاقدة مع مؤسسة تسمح للطلبة بربط دراستهم النظرية بالتطبيقية.					
20	مدرسة الأفاق تحوز كادر بشري يسهر على الصيانة الدائمة لأدواتها.					

نشكركم على تعاونكم معنا في ملء هذه الإستمارة.