



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي /..... / 2020

قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

ميدان: علوم إقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تجارية

التخصص: تسويق خدمي

## دور الابتكار الترويجي في تحقيق

## الميزة التنافسية المستدامة

دراسة حالة: مؤسسة إتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

تحت إشراف الأستاذة:

د. حفناوي أمال

إعداد الطالبتين:

شرف الدين إسمهان

بوقطاية مروى

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر - ب-	نوي عبد المالك
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر - ب-	حفناوي أمال
عضوا مناقشا	أستاذة مساعدة - أ-	لعروق حنان

السنة الجامعية 2019 - 2020



الصلوة والسلام على خير خلق الله  
إلى من تحملت الشقاء من نفسها  
إلى أجمل ما أهداني القدر إلى ذخري في هذه الحياة  
إلى منبع الحنان والحب صاحبة الفضل أُمي الغالية حفظها الله  
إلى من دفعني إلى دروب العلم والمعرفة لولاه ما خط يميني صفحة  
وما استوي قلبي، أعطى دون حدود إلى من علمني أبجدية الحياة إلى رمز العطاء والكفاح أبي  
الغالي حفظه الله  
إلى إخوتي وأخواتي وجميع أفراد عائلتي  
إلى صديقاتي وكل عزيز على القلب ولم يذكره اللسان  
أهدي هذا العمل

الطالبة: شرف الدين السحمان



أهدي هذا العمل إلى:

والدي الكريمين حفظهما الله

إلى أعز ما أملك أخوتي وأخواتي

إلى زميلتي "شرف الدين اسمهان" التي قضيت معها أجمل سنوات الدراسة  
الجامعية والتي كانت سند كبير في انجاز هذه المذكرة

إلى "عميري علاء" الذي قدم لي يد المساعدة لإنجاز هذا العمل

إلى كل أساتذتي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الطالبة: بوقطاية مروى



الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل، فالحمد لله أوله وآخره  
وفي لحظات العرفان بالجميل وحسن  
الصنيع نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة  
المشرفة "د. حفناوي أمال"، التي تفضلت بإشرافها على هذا البحث وكانت  
لملاحظاتها القيمة الأثر الكبير في وصول البحث إلى هذه الصورة  
وإلى الأساتذة أعضاء اللجنة، الذين سننال شرف مناقشتهم لبحثنا هذا، فلهم  
منا كل الامتنان والتقدير على مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم وانتقاداتهم  
كما نتقدم بالشكر إلى الأخ "شرف الدين عبد السلام" والصديقة "فرشيشي عيدة"  
على مساعدتهما الدائمة لنا  
وكل من ساعدنا وساهم معنا من قريب  
أو من بعيد في إنجاز وإعداد هذا العمل



## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الاهداء
	الشكر
II - I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
أ - و	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للابتكار الترويجي</b>	
02	تمهيد
03	<b>المبحث الأول: أساسيات حول الترويج</b>
03	المطلب الأول: ماهية الترويج
05	المطلب الثاني: وظائف واستراتيجيات الترويج
08	المطلب الثالث: عناصر المزيج الترويجي والعوامل المؤثرة على تركيبته
20	<b>المبحث الثاني: ماهية الابتكار الترويجي</b>
20	المطلب الأول: مفهوم الابتكار
25	المطلب الثاني: مفهوم الابتكار الترويجي
27	المطلب الثالث: متطلبات الابتكار الترويجي ومقومات نجاحه
30	<b>المبحث الثالث: الابتكار في عناصر المزيج الترويجي</b>
30	المطلب الأول: الابتكار في الإعلان
34	المطلب الثاني: الابتكار في مجال البيع الشخصي وتنشيط المبيعات
36	المطلب الثالث: الابتكار في مجال النشر والعلاقات العامة
39	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة وعلاقتها بالابتكار الترويجي</b>	
41	تمهيد
42	<b>المبحث الأول: الميزة التنافسية المستدامة</b>
42	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
46	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة
49	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية المستدامة
50	المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة
54	<b>المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية المستدامة</b>
54	المطلب الأول: استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة

## فهرس المحتويات

56	المطلب الثاني: مداخل بناء الميزة التنافسية المستدامة
64	المطلب الثالث: محددات بناء الميزة التنافسية المستدامة
65	المطلب الرابع: أسباب فشل ونجاح المؤسسات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
68	المبحث الثالث: علاقة الابتكار الترويجي بالميزة التنافسية المستدامة
68	المطلب الأول: علاقة الابتكار بالميزة التنافسية المستدامة
70	المطلب الثاني: دور الترويج في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة
72	المطلب الثالث: المزيج الترويجي المبتكر وعلاقته بالميزة التنافسية المستدامة
77	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة - تبسة - تمهيد
79	تمهيد
80	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
80	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
81	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر
83	المطلب الثالث: التعريف بوكالة تبسة
89	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
89	المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة
90	المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة
92	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
95	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
95	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة
99	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
106	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
109	خلاصة الفصل
111	الخاتمة
115	قائمة المراجع
121	الملاحق





## فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	كثافة عناصر المزيج الترويجي	18
02	أنواع المزايا التنافسية	46
03	مقاييس الاستبيان	91
04	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	92
05	جدول تحديد الاتجاه	94
06	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس	95
07	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية	96
08	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمستوى التعليمي	97
09	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لسنوات الخدمة	98
10	استجابة أفراد مجتمع الدراسة حول تبني المؤسسة للابتكار الترويجي	99 - 101
11	استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة	104 - 105
12	نتائج علاقة الارتباط بين محاور الدراسة	106



## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
07	استراتيجية الدفع	01
07	استراتيجية السحب	02
21	مفهوم الابتكار – الأول إلى الفكرة؛ المنتج؛ السوق	03
54	الاستراتيجيات التنافسية العامة	04
57	مواصفات موارد المنظمة	05
61	مخطط سلسلة القيمة	06
65	محددات الميزة التنافسية المستدامة	07
70	علاقة الابتكار بالميزة التنافسية المستدامة	08
83	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر	09
88	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة – تبسة-	10
96	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس	11
97	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر	12
98	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	13
99	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخدمة	14



في ظل التحديات التي شهدها العالم من تطورات كبيرة ومتسارعة في جميع المجالات خاصة المجال الاقتصادي منها، توجب على المؤسسات مواكبة هاته التطورات ومواجهتها بطريقة غير مسبوقه تساعد على ترسيخ مكانتها في الأسواق، وذلك بسبب بيئة الأعمال القائمة على المنافسة الشديدة التي لم يسبق لها مثيل كالتطور التكنولوجي والمنتجات التي تتقدم بسرعة، كل هذه العوامل أدت بالمؤسسة المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى توسيع آفاق بحثها لتحقيق ميزة تنافسية وضمان استمرارها قدر المستطاع، الأمر الذي جعلها تهتم بجميع السبل الكفيلة إلى الوصول للتميز في جميع المجالات التسويقية والإدارية والإنتاجية وغيرها، وقد أصبح هذا الهدف في صدارة اهتمام جميع المؤسسات، والحل الوحيد في هذه الظروف هو العمل بما هو متاح لمواجهة هذه التغيرات والتكيف معها عن طريق التميز في عدة مجالات لاسيما في ظل وتيرة التغير السريع فعلى المؤسسة أن تكون يقظة أو أن تسبق التغير، ومن العوامل المساهمة في تحقيق ذلك هو الابتكار هذا الأخير الذي أصبح يحظى باهتمام كبير خاصة في ظل الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة، بعد أن كان لعقود طويلة مجرد نشاط استثنائي غير مطلوب من أغلب الأقسام والوظائف في المؤسسة أو نشاطا محصورا في قسم البحث والتطوير التي كانت نتائجه تتسم بالمجهول وعدم التأكد مع احتمال الإخفاق؛ كما كان في حالات كثيرة عبارة عن نشاط ذاتي لبعض الأفراد المتميزين بذكاء خاص لا يمكن السيطرة عليه أو تنظيمه أو التدريب عليه، كل هذا كان له تأثير سلبي على بروز دور وأهمية الابتكار في المؤسسات الاقتصادية.

ومع استمرار التقدم العلمي والتطور التقني وثورة المعلومات؛ وتزايد حدة المنافسة وتنوع الأسواق والحاجات والسرعة في تغييرها أخذت المؤسسات تدرك شيئا فشيئا أهمية الابتكار ودوره كنشاط منظم ومنهجي في التوصل إلى منتجات؛ أسواق؛ تقنيات وعمليات وأساليب جديدة تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية لا تقل قيمة وكفاءة عن أي مصدر آخر، ليصبح الابتكار النشاط الأكثر أهمية في مؤسسات الأعمال المتقدمة، والأكثر أهمية من حيث المساهمة في النمو والبقاء لوقت أطول، لتصل مكانة نموه إلى اعتباره خالق الميزة التنافسية والعامل الأساسي للمحافظة عليها في المؤسسة، وبالتالي فإن اللجوء إليه لا مفر منه.

وإذا أرادت المؤسسة تبني الابتكار في أنشطتها؛ فإن الترويج يعتبر من بين المجالات التي تقود عملية التغير بما يضمن لها التفوق والتميز وتجنب خطر المنافسين والقدرة على التكيف مع المستجدات المعاصرة؛ فقد أصبح الترويج الابتكاري حالة ملحة تسعى إلى بلوغها العديد من المؤسسات. وبالتالي هذا المفهوم من حقيقة مفادها أن المستهلكين أصبحوا سادة في السوق، لأنهم هم الذين يحددون الاستراتيجيات والنشاطات التسويقية والترويجية؛ وفي ضوء رغباتهم

## المقدمة

واحتياجاتهم تتعدد وترسم الأهداف التسويقية التي أصبح الابتكار عاملا لصيقا بها من أجل ضمان استمراره وتواصل الميزة التنافسية لمدى أبعد؛ فالابتكار الترويجي والمتمثل في الابتكار الموجه للمزيج الترويجي بمختلف عناصره كالإعلان أو البيع الشخصي أو أي عنصر آخر من عناصر الترويج يفرض على المؤسسة الابتكار في الجهود الترويجية وخلق مزيج ترويجي متكامل؛ الغاية منه جذب الزبائن والمحافظة عليهم عن طريق خلق قيمة أفضل لهم مما يحققه المنافسون.

### أولا- إشكالية الدراسة:

من خلال ما تقدم تم صياغة الإشكالية الرئيسية كالتالي:

" كيف يساهم الابتكار الترويجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر في ظل بيئة دائمة التغير؟ "

❖ وللإجابة على هذه الإشكالية تم طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1 - هل للابتكار في الإعلان دور في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟.
- 2 - هل يحقق الابتكار في البيع الشخصي وتنشيط المبيعات ميزة تنافسية مستدامة؟.
- 3 - هل للابتكار في النشر والعلاقات العامة دور في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة؟.

### ثانيا- فرضيات الدراسة:

على ضوء الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تمت صياغة الفرضيات التالية والتي سيتم اختبارها من خلال هذا الموضوع:

❖ الفرضية الرئيسية:

" للابتكار الترويجي دور في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - "

الفرضيات الفرعية:

- 1 - توجد علاقة إيجابية بين الابتكار في الإعلان والميزة التنافسية المستدامة؛
- 2 - توجد علاقة إيجابية بين الابتكار في البيع الشخصي وتنشيط المبيعات والميزة التنافسية المستدامة؛

3 - توجد علاقة إيجابية بين الابتكار في النشر والعلاقات العامة والميزة التنافسية المستدامة.

### ثالثا- أسباب اختيار الدراسة:

إن اختيار موضوع دور الابتكار الترويجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة مؤسسة اتصالات الجزائر ناتج عن عدة عوامل منها:

#### ❖ أسباب ذاتية:

- الميول والرغبة الشخصية في دراسة الموضوع؛
- الصلة المباشرة للموضوع بميدان التخصص؛

#### ❖ أسباب موضوعية:

- أهمية موضوع الابتكار الترويجي كمدخل لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة في ظل البيئة التي تشهد منافسة شديدة؛
- عدم وعي المؤسسات بضرورة تطبيق الابتكار الترويجي كمنطلق لتعزيز القدرة التنافسية لها.

### رابعا- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا الموضوع فيما يلي:

- تعد هذه الدراسة إضافة للبحوث العلمية المتعلقة بالتسويق، خاصة في ظل قلة الدراسات العربية المتعلقة بالابتكار الترويجي وعلاقته بالميزة التنافسية المستدامة؛
- يعتبر مفهوم الميزة التنافسية المستدامة مجالا حيا للدراسة والبحث في المؤسسات، خصوصا من خلال استعراض الدراسات السابقة التي لم تتطرق لدراسة دور الابتكار الترويجي بمختلف عناصره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛
- تعد هذه الدراسة من بين سبل توضيح المقومات الأساسية لتحقيق تنمية وتطور المؤسسات الاقتصادية.

### خامسا- أهداف الدراسة:

تتمثل أهم أهداف الدراسة فيما يلي:

- إبراز دور الابتكار الترويجي كخيار استراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية خاصة في تنمية مزاياها التنافسية؛ وكذا في نشر ثقافة بصفة عامة بين المؤسسات الاقتصادية؛
- التعرف على أهمية الابتكار الترويجي في المؤسسة وما يحققه من قيمة مضافة لها؛

## المقدمة

- محاولة لفت انتباه المؤسسة ودفعها نحو تبني هذا المفهوم من أجل دعم القدرات التنافسية ومواكبة تطورات البيئة من أجل تحقيق أهداف النمو والاستمرارية؛
- دعم المكتبة بمرجع إضافي في هذا الموضوع.

### سادسا - منهج الدراسة:

تعتمد دراسة إشكالية موضوع الدراسة على المنهج الوصفي في الفصلين الأول والثاني، من خلال التعرض للمفاهيم النظرية المتعلقة بالدراسة والإحاطة بها، أما الفصل الثالث فتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وإسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة التطبيقية كما تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من خلال توزيعها على موظفي المؤسسة ومن ثم تحليلها بواسطة برنامج SPSS والوصول إلى نتائج علمية محددة.

### سابعا - حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- ❖ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على معرفة دور الابتكار الترويجي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة.
- ❖ **الحدود الزمنية:** حددت المدة المتعلقة بالدراسة التطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - خلال الفترة من 08 جويلية إلى 28 جويلية 2020.
- ❖ **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة التطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة.

### ثامنا - الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي عالجت على الأقل متغير واحد من متغيرات الدراسة الحالية حسب ما أظهره المسح المكتبي والإلكتروني، منها ما يلي:

1- بوبعة عبد الوهاب؛ "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال"؛ مذكرة ماجستير؛ 2012.

وقد ركز الباحث على دراسة أثر الابتكار بشكل عام على أداء المؤسسة الاقتصادية وليس الابتكار التسويقي؛ كما أن المتغير التابع لدراسته تمثل في الميزة التنافسية وقد توصل إلى أن هناك علاقة طردية قوية بين الابتكار والميزة التنافسية.



2- درش سليمة؛ "دور الابتكار الترويجي في خلق قيمة لدى الزبون - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال"؛ مذكرة ماستر؛ 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الابتكار من الجانب الترويجي وربطه بالقيمة المتعلقة بالزبون، والذي يعتبر مركز اهتمام لجميع المؤسسات، وهذا من أجل الظفر بأكبر عدد من الزبائن الحاليين والمرتقبين، مع بذل كل الجهود للحفاظ عليهم وإدامة العلاقة معهم بمقابل وهي القيمة. وقد توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى أن الابتكار الترويجي يخلق العرض الإبداعي باكتشاف الحاجات الكامنة والترويج لها وبذلك خلق قيمة لدى الزبائن.

وأهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ما يلي:

- إبراز أثر الابتكار الترويجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛
- تعتبر متغيرات الدراسة الحالية من أحدث الدراسات التي أبرزت العلاقة بين مختلف عناصر الابتكار الترويجي والميزة التنافسية المستدامة والتي تبين أن أغلب الدراسات السابقة لم تربط بين هاتاه المتغيرات؛
- نسقت الدراسة الحالية العلاقة بين الابتكار الترويجي والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-

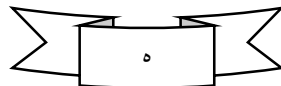
### تاسعا- الصعوبات:

تجدر الإشارة إلى أن انجاز هذا العمل لم يكن من الأمور الميسرة، وهذا راجع لوجود بعض المشاكل والصعوبات يمكن ذكرها كما يلي:

- ندرة الكتب المتعلقة بالابتكار والابتكار الترويجي في مكتبة الكلية؛
- قلة المراجع باللغة العربية وصعوبة الوصول للمراجع باللغة الأجنبية لإثراء هذا الموضوع؛
- صعوبة الحصول على موافقة المؤسسة من أجل القيام بالدراسة التطبيقية، وصعوبة اجراء الدراسة الميدانية خاصة في ظل الظروف الحالية المتعلقة بالحجر الصحي بسبب جائحة كورونا.

### عاشرا- تقسيمات الدراسة:

على ضوء ما سبق تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول كل فصل يحتوي على ثلاثة مباحث، يهتم الفصل الأول بدراسة الإطار النظري للابتكار الترويجي، وسيتم التطرق من خلاله



## المقدمة

---

إلى مفاهيم أساسية حول الترويج والابتكار، بالإضافة إلى الابتكار الترويجي وعناصر المزيج الترويجي المبتكرة.

بينما جاء الفصل الثاني، لإبراز العلاقة بين الابتكار والابتكار الترويجي بالميزة التنافسية المستدامة، وذلك بعد تقديم إطار مفاهيمي متعلق بالميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة، بالإضافة إلى توضيح استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومداخل بناءها.

أما الفصل الثالث والأخير جاء بعنوان دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- يتم التطرق من خلاله إلى تقديم عام للمؤسسة، الإطار المنهجي للدراسة، وعرض تحليل ونتائج الدراسة، ومن ثم اختبار الفرضيات.



الفصل الأول

الإطار النظري للابتكار الترويجي



## تمهيد

تتسم البيئة التي تعمل فيها المؤسسة الاقتصادية بعدم الاستقرار والديناميكية المستمرة والتطور السريع في مختلف المجالات، وفي خضم تلك التحديات فإن المؤسسات الاقتصادية الناجحة هي التي تستطيع القيام بشيء مختلف عن المنافسين الآخرين، هو ما يسمى بالابتكار.

فموضوع الابتكار ومنذ عهد قريب كان عبارة عن نشاط يخص أفراد متميزين بذكاء مختلف لا يمكن التحكم فيه أو في منهجيته أو تدريبه، غير أن المعلومات والاتصالات والتطورات التكنولوجية الهائلة والسريعة جاءت لفك هذا اللغز بالتركيز على النشاط الترويجي؛ فالتسارع في ادخال المنتجات والخدمات الجديدة واختفاء القديمة منها، وكذلك ظهور أسواق جديدة واضمحلال أسواق أخرى؛ أدى في الوضع الراهن إلى زيادة اهتمام المؤسسات بالاستثمار في الابتكار خاصة الابتكار الترويجي الذي يعد بوصفه عامل تنافسي هام لزيادة الحصة السوقية أو المحافظة عليها.

وبناء على ذلك يهدف هذا الفصل إلى توضيح مفهوم الترويج والابتكار وكذلك الابتكار الترويجي، بالإضافة إلى التطرق إلى عناصر المزيج الترويجي المبتكرة، وذلك من خلال عرض المباحث الموالية:

المبحث الأول: أساسيات حول الترويج؛

المبحث الثاني: ماهية الابتكار الترويجي؛

المبحث الثالث: الابتكار في عناصر المزيج الترويجي.

## المبحث الأول: أساسيات حول الترويج

يمثل النشاط الترويجي أحد أوجه النشاطات الرئيسية للمؤسسة، ووظيفة أساسية من وظائفها، إلى جانب وظائف الإنتاج والتمويل والأفراد وغيرها، ويشتمل النشاط الترويجي على عدة عناصر ومتغيرات مما يمثل في مجموعها المكونات الأساسية للمزيج الترويجي.

## المطلب الأول: ماهية الترويج

في هذا المطلب تم التعرض إلى ماهية الترويج وذلك بالتطرق إلى تعريف الترويج وأهميته بالإضافة إلى أهم أهدافه.

## أولاً: مفهوم الترويج:

يعرف الترويج على أنه: " أحد عناصر المزيج التسويقي للمؤسسة والذي يتم استخدامه لإخبار، وحث وتذكير السوق بما تبيعه المؤسسة من منتجات وتأمل أن يكون هناك تأثير لدى المستلم عبر أحاسيسه وسلوكه ومعتقداته ".<sup>1</sup>

وقد عرفه كوتلر على أنه: " نشاط يتم ضمن إطار الجهود التسويقية، ينطوي على عملية اتصال إقناعي ".<sup>2</sup>

كما عرف على أنه: " نقل المعلومات عن سلعة أو خدمة بأسلوب إقناعي، مصمم وموجه للتأثير على ذهن المستهلك بما يقوده في النهاية إلى تصرف سلوكي باتجاه السلعة أو الخدمة التي يروج لها، ويعبر عنه في العادة بالأسلوب الشرائي ".<sup>3</sup>

وعليه يمكن استخلاص تعريف للترويج على أنه: " عملية تسويقية تهدف إلى التعريف بمنتج أو خدمة أو فكرة معينة والتذكير بها من أجل التأثير على ذهن المستهلك ومحاولة إقناعه من خلال وسائل الترويج المختلفة بغرض اشباع حاجاته ورغباته وخلق القيمة ".

**ثانياً: أهمية الترويج:** يمكن توضيح أهمية النشاط الترويجي فيما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ثامر البكري؛ التسويق أسس ومفاهيم معاصرة؛ دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الأردن؛ 2006؛ ص:152.  
<sup>2</sup> علي فلاح الزغبى؛ إدارة الترويج والاتصالات التسويقية-مدخل تطبيقي استراتيجي-؛ دار الصفاء للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الأردن؛ 2009؛ ص: 33.  
<sup>3</sup> هشام حريز؛ بوشمال عبد الرحمان؛ التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة؛ مكتبة الوفاء القانونية؛ الإسكندرية؛ مصر؛ 2014؛ ص:70.  
<sup>4</sup> إبراهيم الشريف؛ مبادئ التسويق والترويج؛ دار أسامة للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الأردن؛ 2006؛ ص: 153، 154.

### 1. أهمية الترويج للمستهلك:

- تعليم المستهلك من خلال المعلومات التي ينقلها وتعريف المستهلكين بالسلع والخدمات المتوفرة؛
- تذكير المستهلك برغباته وحاجاته الاستهلاكية؛
- يبعث الترويج جوا من التسلية من خلال ما يقدمه الإعلان من مشاهد وصور؛
- تشكيل أنماط حياتية متطورة من خلال ما يصوره من مواقف تعكس أنماط حياتية معاصرة، وباعتبار أن المستهلك مدني بطبعه يسعى إلى التطور الاجتماعي من خلال عمليات المحاكاة والتقليد.

### 2. أهمية الترويج لرجل التسويق:

- زيادة المبيعات؛
- التغلب على مشكلة انخفاض المبيعات وخاصة عندما يصل المنتج إلى مرحلة الانحدار؛
- الترويج يساعد على دعم وتعزيز موقف السلعة أو الخدمة التي تقدم للسوق لأول مرة من خلال إبراز المزايا التفضيلية التي تتمتع بها السلعة عن غيرها من السلع المنافسة.

### 3. أهمية الترويج للمجتمع:

- المحافظة على البيئة؛
- تنمية المجتمع وتطويره؛
- تلبية احتياجات المجتمع المتمثل في المستهلكين؛
- الترويج يعتبر مؤشر لمستوى تقدم المجتمع.

ثالثاً: أهداف الترويج: تتجلى الأهداف التي تسعى لها المؤسسة من وراء قيامها بعملية الترويج فيما يلي:<sup>1</sup>

- امداد الجمهور الحالي والمرقب بكل ما هو جديد ومفيد لهم من المعلومات عن المنتجات التي تتعامل بها ولفت انتباههم لها والتفكير بتجربتها.
- مواجهة المنافسة القائمة في السوق والسعي للحصول على حصة سوقية أفضل.

<sup>1</sup> ثامر البكري؛ مرجع سابق؛ ص: 152-153.

- تصحيح الأخطاء الحاصلة في ادراك المستهلكون عن المنتجات المقدمة لهم وما ترتب من مواقف عن تجربتهم السابقة لها.
- التذكير المستمر بالمنتج وعدم نسيانهم من قبل الجمهور.
- لتعليم واخبار المستهلكون في كيفية استخدام المنتج والتعامل معه.
- بناء صورة موجبة عن المؤسسة ومنتجاتها لدى المستهلكون وزيادة ولائهم لمنتجاتها أو العلامة التي تحملها.
- توثيق صيغ العلاقة والاتصال مع الوسطاء وتحفيز الطاب لديهم.

ومما سبق يمكن القول أن للترويج أهمية واضحة وأهداف كثيرة سواء كان ذلك للمؤسسة ذاتها أو للمستهلك، فضلا عما يمكن أن يلعبه من دور في عملية الاتصال بالسوق وأجزائه المختلفة، وبتجاه حث المستهلكين على شراء السلع والخدمات التي تتعامل بها المؤسسة.

### المطلب الثاني: وظائف واستراتيجيات الترويج

يشمل هذا المطلب وظائف واستراتيجيات الترويج وهي كالاتي:

**أولاً: وظائف الترويج:** تتعدد وظائف الترويج من عدة جهات نظر منها:<sup>1</sup>

- 1- **من وجهة نظر الزبون:** يحصل الزبون على مزايا مباشرة من الترويج أهمها:
  - خلق الرغبة: تهدف الأنشطة الترويجية في الوصول إلى مشاعر الزبائن، ويقوم رجل التسويق بالتذكير بما يرغبون فيه وما يحتاجون إليه؛
  - تقديم المعلومات إلى الزبائن عن السلعة الجديدة وما تقدمه من اشباع؛
  - تحقيق تطلعات الزبائن: يبنى الترويج توقعات الزبائن وتطلعاتهم، فأغلبية الزبائن يعتقدون أنهم يشترون مثل هذه التوقعات عندما يشترون السلعة.
- 2- **من وجهة نظر رجل التسويق:** يشجع الترويج رجال التسويق على القيام بمشاركة بعضهم بفكرة معينة، والتركيز على الطلب، والسعر، بتشجيع الزبون أن يتصرف بطريقة معينة وذلك بمراعاة ما يلي:

<sup>1</sup> علي فلاح الزغبى؛ مرجع سابق؛ ص: 37-38.

- زيادة حجم المبيعات والمحافظة على حجم كبير منها: تقوم المؤسسة بالترويج والاتصال عن طريق رجال البيع أو الموزعين، قصد تحقيق حجم كبير من المبيعات؛
- التغلب على مشكلة حجم انخفاض المبيعات: يعد الترويج بمزيجه من أهم الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة، محاولة بذلك إنقاذ المنتج من التحول إلى مرحلة الانحدار؛
- تقديم سلعة جديدة: يتم هنا الاعتماد على الترويج والاتصال بشتى الطرق لتقديم السلعة الجديدة والتي يكون الابتكار فيها هو الدافع لهذا الترويج.

### ثانيا: استراتيجيات الترويج:

إن الاستراتيجيات الترويجية التي تتبعها الإدارات التسويقية في المؤسسات ترتبط أساسا بالأسواق المستهدفة وطبيعة المنتج، وسعره، ونطاق توزيعه وشكل التوزيع، وتعنى استراتيجيات الترويج بتشكيل حالة تنسيق الجهود المبذولة من قبل المؤسسة التي تستهدف جماعة معينة من المستهلكين، ويمكن ابراز هذه الاستراتيجيات في:<sup>1</sup>

**1. استراتيجية الدفع:** تقوم المؤسسة بالتركيز على توجيه كل الجهود الترويجية من بيع شخصي وإعلان ووسائل تنشيط وعلاقات عامة باتجاه تجار الجملة خاصة، ودفعهم إلى توجيه حملاتهم الترويجية صوب تجار التجزئة وهؤلاء يقومون بتوجيه جهدهم البيعي إلى المستهلكين، وضمن هذه الاستراتيجية تمنح خصومات لتجار التجزئة.

فالدفع إذن هو اشتراك المنتج في دفع المنتجات خلال قنوات التوزيع بقوة حتى تصل إلى المستهلك.

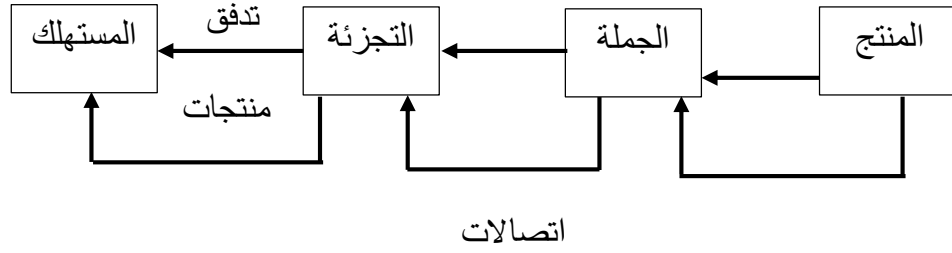
وتناسب استراتيجية الدفع الحالات التالية:

- المنتجات ذات الأسعار والجودة المرتفعة التي تحتاج إلى إبراز خصائصها؛
- المنتجات التي تحقق هامش ربح مرتفع؛
- المنتجات الجديدة التي تقدم إلى السوق لأول مرة؛
- صغر حجم ميزانية الترويج.

<sup>1</sup> هشام حريز؛ بوشمال عبد الرحمان؛ مرجع سابق؛ ص: 82 - 84.



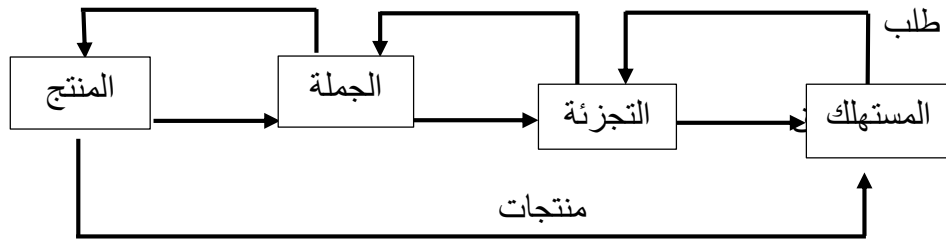
الشكل رقم (1): استراتيجية الدفع



المصدر: هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان: التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة مرجع سابق، ص: 83.

2- استراتيجية السحب: تقوم هذه الاستراتيجية في جوهرها على أساس اتصال المنتج الذي يمثل الحلقة الأولى في عملية الاتصال "المرسل" بالطرف الأخير منها والمتمثل بالمستهلك "المستلم" عبر وسائل الاتصال التسويقية الواسعة الانتشار {الإعلان، ترويج المبيعات، البريد المباشر. الخ} لحث المستهلك بطلب السلعة من تاجر المفرد والذي بدوره يطلبها من تاجر الجملة أو الوسيط وصولاً إلى المنتج.

الشكل رقم (2): استراتيجية السحب



المصدر: هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، مرجع سابق، ص: 84

3- استراتيجية الضغط: تعتمد هذه الاستراتيجية على الأسلوب العدائي القوي في اقناع العملاء بمنتجات المؤسسة، والأساس في تطبيق هذه الاستراتيجية ينطبق من فكرة محاصرة المستهلك في كل مكان من خلال الترويج بشكل مستمر ولفترة طويلة مستخدمة أغلب الوسائل الإعلانية، وهذا يشكل ضغطاً على المستهلك ويستخدم ما يمكن أن نسميه بالرسالة الإعلانية الأمرة مثل:

- اشترى الآن... قبل فوات الأوان؛
- اغتتم الفرصة واحصل على السلعة الآن؛
- ادفع الآن قليلاً بدل أن تدفع غداً مبلغاً كبيراً.

إن هذه الأوامر قد تولد لدى المستهلك انطباعاً بأن عملية الشراء هي عملية ضرورية لا بد منها.

**4- استراتيجية الإيحاء:** إن هذه الاستراتيجية تعتمد أسلوب الإقناع المبسط القائم على الحقائق وهي ليست بالضغط على الجوانب الدافعة في قضية المنتجات، وتعتمد هذه الاستراتيجية على جذب المستهلكين من خلال لغة الحوار الطويل الأمد وجعلهم يتخذون قرار الشراء بقناعة تامة.

وتهدف الاستراتيجية الترويجية بصورة أساسية إلى تحقيق التواصل مع المستهلكين المستهدفين بالشكل الذي يتيح إظهار الخصائص والمزايا الخاصة بالسلع والخدمات التي يتم تقديمها إليهم، حيث أن هذه الخصائص عبارة عن تلك الملامح الفريدة والمميزة للمؤسسة والتي يتم ادراكها من قبل السوق المستهدف كمزايا وخصائص تنافسية.

### المطلب الثالث: عناصر المزيج الترويجي والعوامل المؤثرة على تركيبه

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على عناصر المزيج الترويجي وأهم العوامل المؤثرة على تركيبه.

#### أولاً: عناصر المزيج الترويجي:

جوهر الاتصالات التسويقية يتمثل في المزيج الترويجي الذي يمثل الأداة المادية في إيصال الفكرة أو التأثير المطلوب إلى السوق والجمهور المستهدف وتتمثل عناصر المزيج الترويجي فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. الإعلان:

1-1 **تعريفه:** لقد عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق بأنه: "شكل من أشكال تقديم الأفكار، أو السلع أو الخدمات غير الشخصية والمدفوعة الأجر بواسطة معن محدد ومعروف".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هشام حريز؛ بوشمال عبد الرحمان؛ مرجع سابق؛ ص: 72.

<sup>2</sup> فريد كورتل؛ الاتصال التسويقي؛ الطبعة الأولى؛ دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الأردن؛ 2010؛ ص: 135.

كما عرفته أيضا على أنه: "الوسيلة غير الشخصية لتقديم وترويج البضائع والخدمات أو الأفكار بواسطة جهة معلومة ومقابل أجر مدفوع". ويتكون هذا التعريف من أربعة أركان رئيسية وهي:<sup>1</sup>

- وسيلة غير شخصية: ومعنى ذلك بأن الإعلان يصل إلى الجمهور عبر وسائل غير شخصية وسواء كانت مكتوبة أو مشاهدة أو مسموعة. أي يتم الإعلان عبر واسطة وليس عن طريق الاتصال الشخصي المباشر.
- تقديم البضائع والخدمات والأفكار: أي أن الإعلان لا ينعصر في جانب معين من المنتجات بل يشمل السلع المادية والخدمات على اختلاف أشكالها وحتى الأفكار {البرامج التعليمية والتدريبية والاتجاهات الفكرية.. الخ}.
- جهة معلومة: من شروط الإعلان هو أن يتم من قبل جهة معروفة سواء كانت الجهة معلنة {صاحبة المنتج} أو الوكالة المتخصصة في الإعلان. لأن هذا الشرط يرتبط مع صفات الإعلان وهو المصدقية والالتزام، فإذا ما عرف المصدر فإن ذلك يعني التزامها الكامل بمضمون ما يرد في الإعلان.
- مقابل أجر مدفوع: يتم عرض الإعلان عبر وسائل الاتصال غير الشخصية المختلفة بعد أن يتم دفع مبالغ لقاء ذلك لأن النشاط الإعلاني في جوهره هو نشاط تجاري هادف للربح ويستوجب أن يتم تسديد المبالغ المطلوبة للجهة القائمة بالإعلان.

### 1-2 الخصائص الأساسية للإعلان: ويتميز بخمس خصائص أساسية تتمثل في:<sup>2</sup>

- يستطيع الإعلان أن يصل ويمس جمهور كبير، وهذا ما جعله الوسيلة الاتصالية الأكثر استعمالا وتقبلا.
- الإعلان عن طريق وسائل الاتصال مرتفع لكن كونه يمس جمهور كبير فإن تكلفة الاتصال تنخفض، وهو السبب الذي جعله الوسيلة الأكثر استعمالا من طرف المعلنين، وخاصة في مجال السلع ذات الاستهلاك الواسع.

<sup>1</sup> هشام حريز؛ بوشمال عبد الرحمان؛ مرجع سابق؛ ص: 155.

<sup>2</sup> فريد كورتل؛ مرجع سابق؛ ص: 136-137.

- الإعادة والاستمرارية: يقوم الإعلان على مبدأ التكرار والاستمرارية في بث الرسائل الإعلانية.
- تتميز الرسائل الإعلانية بالوضوح والشمولية، أي نفس الإعلان لجميع الناس، على عكس وسائل الاتصال الأخرى التي تختلف رسائلها على حسب الجمهور المستهدف.
- الإعلان عبارة عن رسالة يكون مضمون موضوعها مراقب بدقة من طرف المعلن ووسائل الاعلام المختلفة التي تبثه، أي لا يمكن لها التعديل أو التغيير فيه.

### 1-3 أنواع الإعلان: يمكن تقسيم الاعلان كالآتي:<sup>1</sup>

- 1.3.1 تقسيم الإعلان على أساس الهدف: يمكن التمييز وفقا لهذا الأساس بين نوعين من الإعلان وهما إعلان السلعة أو الخدمة والثاني إعلان المشروع أو المؤسسة.
- 1.1.3.1: إعلان السلعة أو الخدمة:** يهدف هذا النوع إلى جعل المستهلك يقدم على عملية شراء المنتجات أي تنشيط الطلب عليها.

ويمكن تقسيم هذا النوع من الإعلان إلى أنواع مختلفة:

- الإعلان التعليمي: ويتعلق هذا النوع من الإعلان في تسويق منتجات جديدة لم تكن موجودة من قبل، أو منتجات قديمة قامت المؤسسة بإضافة استعمالات جديدة لها، وغرضه تقديم مجموعة من التعليمات الخاصة بالمنتج المسوق له.
- الإعلان الإرشادي "الاجباري": يتعلق الامر بالسلع والخدمات التي لا يعرف الناس معلومات كافية عنها، ويهدف إلى ارشاد المستهلكين عن كيفية الاستخدام الأمثل للمنتج المعلن عنه. فضلا عن هذا يحدد المعلن الوكلاء المعتمدين الذين توكل لهم عمليات بيع المنتجات وأماكن تواجدها.
- الإعلان التذكيري: يكتفي هذا النوع بتذكير المستهلك بالمنتج المعلن عنه من قبل والخروج به من دائرة النسيان، وهذا بعدما وصل المستهلك إلى معرفة خصائصه ومزاياه وكيفية استخدامه.. الخ ومنه تكون استمرارية عملية الشراء.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق؛ ص ص: 137-139.

- الإعلان الإعلامي: يرمي هذا المعلن من وراء هذا الإعلان إلى تقديم بيانات للجمهور حول سلعة أو خدمة بغرض نشرها بين أفرادها، وهذا من أجل تكوين عقيدة جيدة، أو تصحيح فكرة خاطئة تكونت من قبل عن المؤسسة بغرض المحافظة على العملاء الحاليين. وكذلك بغية الحصول على عملاء جدد.

- الإعلان التنافسي: يفيد هذا النوع في حالة ظهور منتجات جديدة منافسة للمؤسسة أو منتجات جديدة مكافئة من حيث النوع والخصائص.. الخ، ومن أجل نجاح هذا النوع يجب على المعلن أن يقدم نوعا من الابتكارات الفنية حتى يستحوذ على اعجاب الجمهور.

- الإعلان المقارن: يقدم مقارنة مباشرة بين العلامة المعلن عنها والعلامة الخاصة بمنتجات أخرى منافسة، وهو أكثر الإعلانات التي نراها كما أنه البديل للإعلان التنافسي تقريبا.

**2.1.3.1: إعلان المشروع أو المؤسسة:** يرمي هذا النوع إلى بناء شهرة واسعة أو سمعة طيبة للمشروع في ذهنية المستهلكين، أكثر من بيع منتج أو خدمة معينة وينقسم هذا النوع إلى ثلاثة أنواع

- إعلان التعامل: يتمثل في تقديم معلومات عامة ذات أهمية للعملاء مثل الإعلان عن مواعيد العمل أو فتح فرع جديد.

- إعلان العلاقات العامة: والذي يحاول تكوين صورة جيدة عن المشروع في أذهان المستهلكين، عن طريق تقديم بيانات عن دور المعلن في المجتمع، وما يقوم به من خدمات.

- إعلان الخدمات العامة: الذي يظهر فيه المعلن بصورة المواطن الصالح، مثلا حث الجمهور على التبرع للهيئات الخيرية، أو التبرع بالدم.

1-3-2 تقسيم الإعلان على أساس نوع الجمهور: كما هو معروف فإن المستهلك هو العنصر الرئيسي الذي تقوم على أساسه أي عملية تسويقية، مما جعل البعض يعتبرونه ملك السوق والمسيطر الرئيسي عليه والمحرك لأنشطته وسياساته، ولهذا يجب أن يصنف الإعلان وفقا لنوع الجمهور كما يلي:

- إعلان استهلاكي: يوجه الإعلان إلى المستهلك الأخير للسلعة أو الخدمة، من أجل دفعه إلى الاقتناع بشراء المنتج المعلن عنه من خلال إثارة الدوافع الظاهرية والباطنية التي تحرك سلوكه.

- إعلان صناعي: يوجه إلى وحدات الانتاج أو المستعملين الصناعيين حيث يعلن عن المنتجات التامة الصنع، والخامات، والتجهيزات، وما إلى ذلك والتي تتم بها عملية التصنيع بغية الخروج بمنتج جديد.

## 2. البيع الشخصي:

**2-1 تعريفه:** ويقصد به: "العرض أو الاتصال الشخصي المباشر الذي يتم بين مسؤول البيع بالمؤسسة والعملاء (حاليين ومحتملين) بغرض إتمام عملية بيعية، أو بناء علاقات معهم، لذا يعرف أيضا بالبيع المباشر".<sup>1</sup>

كما أنه: "شكل قوي للاتصال ذو اتجاهين يسمح بنشوء علاقة تفاعلية بين المشتري والبائع يستطيع فيها الأخير أن يعدل المعلومات المقدمة استجابة لاحتياجات الجمهور. ويسمح البيع الشخصي بإقامة علاقة صداقة بين المشتري والبائع يمكن أن تكون عنصرا هاما في استراتيجية تسويق العلاقات، كما يمكن أن تكون ذات تأثير قوي في خلق شعور بالالتزام عند العميل تجاه رجل البيع ومن ثم في إحداث الاستجابة المرجوة".<sup>2</sup>

## 2.2 مميزات البيع الشخصي: ويتميز بما يلي:<sup>3</sup>

- المرونة حيث يمكن لرجل البيع أن يوجه المقابلة والحديث البيعي بالشكل المناسب لكل زبون على حدة وفقا لاحتياجات وسلوك الزبون، بالإضافة لإمكانية التعرف على رد فعل العميل مباشرة للمدخل البيعي المتبع منه ومن ثم إمكانية تعديله مباشرة.
- التركيز على الزبائن الحقيقيين ومن ثم تقليل الجهود الضائعة، حيث توجه الجهود إلى الزبائن المهتمين فعلا بالمنتج.
- ينتج عن البيع الشخصي مبيعات فعلية بينما الجهود الترويجية الأخرى تهدف إلى تقريب الزبون من ذلك.

## 3.2 العيوب الرئيسية للبيع الشخصي: ويمكن حصرها فيما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> طارق طه؛ إدارة التسويق؛ دار الجامعة الجديدة؛ الإسكندرية؛ مصر؛ 2008؛ ص: 703.  
<sup>2</sup> أدريان بالمر؛ مبادئ تسويق الخدمات؛ الطبعة الأولى؛ مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع؛ القاهرة؛ مصر؛ 2009؛ ص: 823.  
<sup>3</sup> عصام الدين أمين أبو علفة؛ الترويج (المفاهيم الاستراتيجيات العمليات) النظرية والتطبيق؛ مؤسسة طبية للنشر والتوزيع؛ القاهرة؛ مصر؛ 2002؛ ص: 239-240.  
<sup>4</sup> نفس المرجع السابق؛ ص: 240.

- ارتفاع التكلفة حيث يعتبر أكثر عناصر المزيج الترويجي تكلفة، وتتمثل هذه التكلفة في مرتبات وعمولات رجال البيع ومصروفات انتقالهم واختيارهم وتدريبهم والاشراف عليهم.

- صعوبة الحصول على الكفاءات البيعية المرتفعة. وقد أدى ذلك بكثير من متاجر التجزئة إلى التحول إلى متاجر خدمة النفس حيث يقوم الزبائن بخدمة أنفسهم داخل المتجر بدلا من الاعتماد على رجل البيع.

### 3. تنشيط المبيعات

**3-1 تعريف:** يمكن القول بأنه: "كافة الأنشطة التسويقية التي يمكن أن تضفي من خلالها قيمة إضافية معينة إلى السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة لفترة زمنية معينة وذلك لاستمالة السلوك الشرائي للمستهلكين ولزيادة كافة الموزعين".<sup>1</sup>

- ويعرف أيضا على أنه: "النشاط أو المواد التي تستخدم كحافز مباشر لشراء أو تجربة منتج أو خدمة والتي يمكن توجيهها إلى المستهلكين والوسطاء".<sup>2</sup>

### 3.2 خصائص تنشيط المبيعات: وتتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

- يمثل نشاطا مكملا للبيع الشخصي والإعلان فلا يمكن الاعتماد عليه بمفرده.
- يهدف إلى تحقيق تأثير مباشر وقصير الأجل.
- قد يوجه إلى الزبائن أو الوسطاء.
- يستخدم عند انخفاض الطلب على المنتج في السوق وعند وجود مخزون كبير.

### 3.3 أهداف تنشيط المبيعات: والتي يمكن استخلاصها في النقاط التالية:<sup>4</sup>

- ✓ يهدف تنشيط المبيعات إلى إثارة اهتمام المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي بالمنتج وإقناعه بشرائه أو زيادة إقبال الموزعين بالتعامل فيه.
- ✓ يهدف تنشيط المبيعات الموجه إلى الزبون إلى إثارة اهتمامه بالمنتج وحثه على شرائه واستعماله وتذكيره به.

<sup>1</sup> إبراهيم الشريف؛ مبادئ التسويق والترويج؛ مرجع سابق؛ ص: 154.

<sup>2</sup> عصام الدين أمين أبو علفة؛ مرجع سابق؛ 221.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق؛ ص: 221 - 222.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق؛ ص: 222.

✓ يهدف تنشيط المبيعات الموجه إلى الوسطاء إلى إثارة اهتمامهم بالمنتج ودفعهم للتعامل فيه. والوسيلة إلى ذلك مساعدة الوسطاء في تدريب رجال البيع وتنظيم السلع في داخل متاجر الوسطاء، وتنظيم نوافذ العرض الخاصة بهم وغيره.

#### 4. النشر والدعاية:

**4-1 تعريف:** تمت الإشارة إلى النشر على أنه: " تلك الجهود الاتصالية غير الشخصية وغير المدفوعة القيمة بصورة مباشرة، والهادفة إلى نشر أخبار إيجابية عن المؤسسة ومنتجاتها في القنوات (الوسائط) الاتصالية واسعة الانتشار بغرض تحسين صورتها الذهنية لدى الجمهور.<sup>1</sup> كما يمكن القول أنه: " شكل من أشكال تقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات بصورة غير شخصية وغير مدفوعة الأجر".<sup>2</sup>

وتستخدم المؤسسة النشر لتحقيق ما يلي:

- زيادة وعي الزبائن بالمؤسسة ومنتجاتها وأنشطتها.
- الحصول على تأييد الجمهور ومنتجاتها وأنشطتها.
- الحصول على تأييد الجمهور للمؤسسة.
- تدعيم صورة ذهنية معينة عن المؤسسة لدى الجمهور.

#### 4-2 مميزات النشر: ويتميز النشر كأداة ترويجية بمميزات، أهمها:<sup>3</sup>

- المصداقية، فالجمهور يميل إلى تصديق الرسالة المنشورة عن الإعلان، فهي غالباً ما تأخذ طابع إخباري، ومن مصدر موثوق (كاتب، مذيع).
- يتوافر للنشر عادة مساحات أكبر في عرض المعلومات، عكس الوضع في الإعلان، الذي يأخذ مساحة صغيرة في جريدة، أو في وقت محدود في التلفزيون بسبب تكلفته المرتفعة.

<sup>1</sup> طارق طه؛ مرجع سابق؛ ص: 718.

<sup>2</sup> عصام الدين أمين أبو علفة؛ مرجع سابق؛ ص: 219.

<sup>3</sup> طارق طه؛ مرجع سابق؛ ص: 718 - 719.



- انخفاض تكاليف النشر مقارنة بالإعلان، حيث يقتصر على التكلفة المتعلقة باستقطاب الناشرين، كالدعوات، الحفلات والهدايا.

❖ ومع ذلك توجد مجموعة من العيوب للنشر نذكر منها:<sup>1</sup>

- عدم خضوعه لسيطرة المؤسسة تماما، فهي لا يمكن أن تقوم بتكرار الرسالة الترويجية، كما هو الحال في الإعلان مدفوع القيمة.

- يمكن أن يؤدي إلى آثار مدمرة على المؤسسة، في حالة نشر أي أخبار سلبية، أو تفسير الرسالة المنشورة بصورة خاطئة.

### 3.4 متطلبات برنامج النشر: ويتطلب برنامج النشر ما يلي:<sup>2</sup>

- الاستمرارية: وذلك بإسناد مسؤولية عملية النشر إلى قسم محدد داخل المؤسسة أو إحدى المؤسسات المتخصصة في العلاقات العامة أو إحدى الوكالات الإعلانية.

- بذل الجهود الكافية لتوطيد العلاقات الطيبة مع الأفراد في الوسائل، وذلك مثل مسؤولي الصحافة والإذاعة والتلفزيون.

- الاهتمام بإعداد وصياغة المواد الخاصة بالنشر بشكل دقيق وموثوق فيه حتى يتم قبوله من جانب أفراد الرسائل.

- الاهتمام بقياس فعالية برنامج النشر، ويكون ذلك بمعرفة عدد المقالات المحررة عن المؤسسة بواسطة الصحف والموضوعات المذاعة والمعروضة بواسطة كل من الإذاعة والتلفزيون.

### 5. العلاقات العامة

5-1 تعريفها: تعرف على أنها: " ذلك النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المؤسسة وجماهيرها سواء أكان داخليا أو خارجيا من خلال سياسات وبرامج تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طارق طه؛ نفس المرجع السابق؛ ص: 719.

<sup>2</sup> عصام الدين أمين أبو علفة؛ مرجع سابق؛ ص: 220.

<sup>3</sup> محمد صالح المؤذن؛ مبادئ التسويق؛ الطبعة الأولى؛ دار الثقافة للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2008؛ ص: 77.

- وقد عرفت بأنها: " نشاط تسويقي يدرك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ويساعدها على تنمية برامج وإنشاء طريق اتصال مزدوج الاتجاه مع جماهير المؤسسة لكي تضمن أن تكون كل منهم راضيا على سياسات وإجراءات المؤسسة".<sup>1</sup>

### 2.5 خصائص العلاقات العامة: يمكن القول أن أهم خصائص العلاقات العامة هي:<sup>2</sup>

- إن العلاقات العامة تعتبر فلسفة للإدارة، أي أن أي مؤسسة لا تنشأ لتحقيق الأهداف المالية التي ينص عليها قانونها فحسب وإنما ينبغي أن تلعب دورا اجتماعيا؛
- العلاقات العامة هي همزة الوصل بين فلسفة المشروع والجمهور وهذا الاتصال ضروري لجعل الجمهور يتفهم أنشطة المؤسسة؛
- تستهدف العلاقات العامة تحقيق الرضا العام وانتزاع موافقة الجماهير؛
- تتصف بالشمولية لأن نشاطها لا يقتصر على ميدان دون آخر بل يمتد ليشمل كافة الميادين الاقتصادية والاجتماعية؛
- العلاقات العامة نشاط مؤقت بمعنى أن اختيار الوقت المناسب لتنفيذ برنامج معين من برامج العلاقات العامة أمر ضروري وحيوي لنجاح هذا البرنامج.

### 3.5 أهداف العلاقات العامة: تعمل المؤسسة من خلال العلاقات العامة لتحقيق الأهداف التالية:<sup>3</sup>

- السمعة الحسنة للمؤسسة: بفضل النشاط الفعال للعلاقات العامة فكثير من منتجات وعلامات المؤسسة ستبدو للعيان بصورة جيدة.
- المصداقية: للعلاقات العامة فائدة كبيرة في إضفاء مصداقية أكبر لبعض السلع والخدمات المشكوك في جودتها أو ملائمتها لرغبات الزبائن.
- تحسين فعالية قوة البيع والتوزيع: إن برنامج العلاقات العامة ينفع البائعين أو الموزعين أكثر، فالحديث المسبق عن المنتج الجديد قبل طرحه في السوق يسهل كثيرا من عمل ممثلي المؤسسة تجاه تجار التجزئة.

<sup>1</sup> فريد كورتل؛ الاتصال التسويقي؛ مرجع سابق؛ ص: 74.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق؛ ص: 77 - 78.

<sup>3</sup> فريد كورتل؛ مرجع سابق؛ ص: 79.

### ثانياً: العوامل المؤثرة على تركيبة المزيج الترويجي<sup>1</sup>

تختلف الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر المزيج الترويجي من زاوية تأثيرية على سلوك المستهلك فقد تضطر المؤسسة إلى استخدام كل هذه العناصر أو قد تلجأ إلى استخدام بعضها وفي الحقيقة فإن ذلك يتوقف على مجموعة من العوامل:

1- فلسفة الإدارة: تختلف الاستراتيجيات الترويجية باختلاف الفلسفة التي تتبناها الإدارة في المؤسسة، فإذا كانت هذه الفلسفة تفضل الاتصال المباشر بالمستهلكين لذلك فإنها تركز على البيع الشخصي وتنشيط المبيعات، أما إذا كان إنتاجها واسع والرقعة الجغرافية واسعة فإنها تركز على الإعلان.

2- مقدار الأموال المتاحة: بغض النظر عن المزيج الترويجي المراد تشكيله فإن مقدار الأموال المتاحة للمؤسسة له تأثير فعال في تحديد المزيج الترويجي، فقلة الأموال تؤدي بالمؤسسة باللجوء إلى العناصر الأقل تكلفة مثل تنشيط المبيعات، أما بالنسبة للمؤسسات التي تملك قدراً كبيراً من الأموال فهي تلجأ إلى البيع الشخصي والإعلان.

3- طبيعة السوق: فكما هو معروف فإن للسوق تأثير كبير على أغلب المشكلات التسويقية والتي منها المزيج الترويجي، ويأخذ هذا التأثير أحد الأشكال التالية:

- النطاق الجغرافي: فالبيع الشخصي يكون الأكثر فاعلية في حالة تركز السوق، في حين يصبح الإعلان الأكثر فاعلية في حالة السوق المنتشرة جغرافياً.

- نوع المستهلك: ويتعلق الأمر بالمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، فيستحسن استخدام البيع الشخصي في حالة المشتري الصناعي، أما إذا كان العميل المستهدف يتمثل في المستهلك النهائي فإن الإعلان يكون الأكثر ملاءمة.

- عدد المستهلكين: إن المزيج الترويجي للسوق الذي يتكون من مستهلك واحد يختلف عن البرنامج التسويقي للسوق الذي يتضمن مجموعة من المستهلكين، ففي الحالة الأولى يكون البيع الشخصي أكثر فاعلية عكس الحالة الثانية التي يفضل فيها استخدام الإعلان.

<sup>1</sup> هشام حريز؛ بوشمال عبد الرحمان؛ مرجع سابق؛ ص: 79-81.

4- طبيعة المنتج: يختلف المزيج الترويجي المستخدم من طرف المؤسسة باختلاف السلعة، فنجد النمطية منها التي يتواجد بديلها في السوق من طرف المؤسسات المنافسة تحتاج إلى تكثيف في الحملات الإعلانية لكي لا يتأثر السعر كثيرا، أما المميّزة منها التي لا تجد منافسين فالبيع الشخصي هو المناسب لها.

5- درجة حدة المنافسة: كلما كانت درجة حدة المنافسة كبيرة في السوق تكون الحملات الترويجية مكثفة وخاصة الإعلان وتنشيط المبيعات، وإذا كانت المنافسة أقل حدة فإن البيع الشخصي والعلاقات العامة هي الأكثر استخداما.

6- تكلفة وسائل الترويج: فإذا كانت المؤسسة تعمل على التقليل من التكاليف بقدر الإمكان فإن الوسيلة الترويجية الملائمة هي تنشيط المبيعات والحملات الإعلانية المطبوعة والمقروءة، في حين يعتبر البيع الشخصي والإعلان عبر التلفاز والإذاعة الأكثر استخداما في حالة المؤسسة التي تأخذ الجودة فوق كل اعتبار.

7- دورة حياة المنتج: وتتأثر سياسة الترويج بالمرحلة التي يقع فيها المنتج خلال دورة حياته وتختلف من مرحلة إلى أخرى، فمثلا يعتبر الإعلان الأداة المناسبة في مرحلتي التقديم والنمو، الإعلان والبيع الشخصي في مرحلة النضج وتنشيط المبيعات في مرحلة التدهور. ويوضح الجدول كثافة الاعتماد على كل عنصر:

الجدول رقم (01): كثافة كل عنصر من المزيج الترويجي

عناصر المزيج الترويجي	مرحلة التقدم	مرحلة النمو	مرحلة النضج	مرحلة التدهور
الإعلان	مكثف	مكثف	معتدل	محدود
البيع الشخصي	مكثف	مكثف	معتدل	محدود
تنشيط المبيعات	مكثف	مكثف	معتدل	لا يستخدم
النشر/الدعاية	مكثف	معتدل	لا يستخدم	لا يستخدم

المصدر: هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، مرجع سابق، ص: 81.

ومن خلال ما تم التطرق إليه في هذا المبحث والذي كان تحت عنوان أساسيات حول الترويج تم التعرف على ماهية الترويج بشكل خاص بالإضافة الى معرفة أهم استراتيجياته ودوافع اتباعها ليتم بعد ذلك التعرض لمختلف عناصر المزيج الترويجي والعوامل المؤثرة في كل عنصر.

## المبحث الثاني: ماهية الابتكار والابتكار الترويجي

يدور الترويج حول الاتصال بين المؤسسة والأطراف المستهدفة (الزبائن) وللابتكار أهمية كبيرة للوصول إلى الأهداف المرجوة في عملية الاتصال. لذلك وبعد التطرق في المبحث السابق إلى الترويج تم التعرف في هذا المبحث على الابتكار والابتكار الترويجي.

## المطلب الأول: مفهوم الابتكار

يمثل الابتكار أحد الأعمدة الأساسية للمؤسسات لما يمنحه من تميز وتفوق لها في قطاعها السوقي، وقد حاز مفهوم الابتكار على اهتمام العديد من كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة. وسيتم التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالابتكار من خلال هذا المطلب بالإضافة إلى إبراز خصائصه وأهميته.

## أولاً: تعريفه:

لقد عرف الابتكار على أنه: "التخلي المنظم عن القديم".<sup>1</sup> ويعني بذلك التخلي عن الأمور القديمة لإحلال أمور جديدة وخلاقة مكانها.

كما عرف كذلك بأنه: "عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة"، ما أكد على أن أفضل المؤسسات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم تضعها في الممارسة.

وهذا توسيع آخر في جعل الابتكار عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج (الممارسة) ومن ثم إلى السوق (الميزة) وتأكيداً على رؤيته فإن تشيرميرون في كتابه الأحدث أكد على ذلك في معادلته عن الابتكار:

$$\text{الابتكار} = \text{الميزة التنافسية}.^2$$

كما عرف الابتكار بأنه: "قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق". هذا التعريف يعني أن تكون المؤسسة الابتكارية هي الأولى

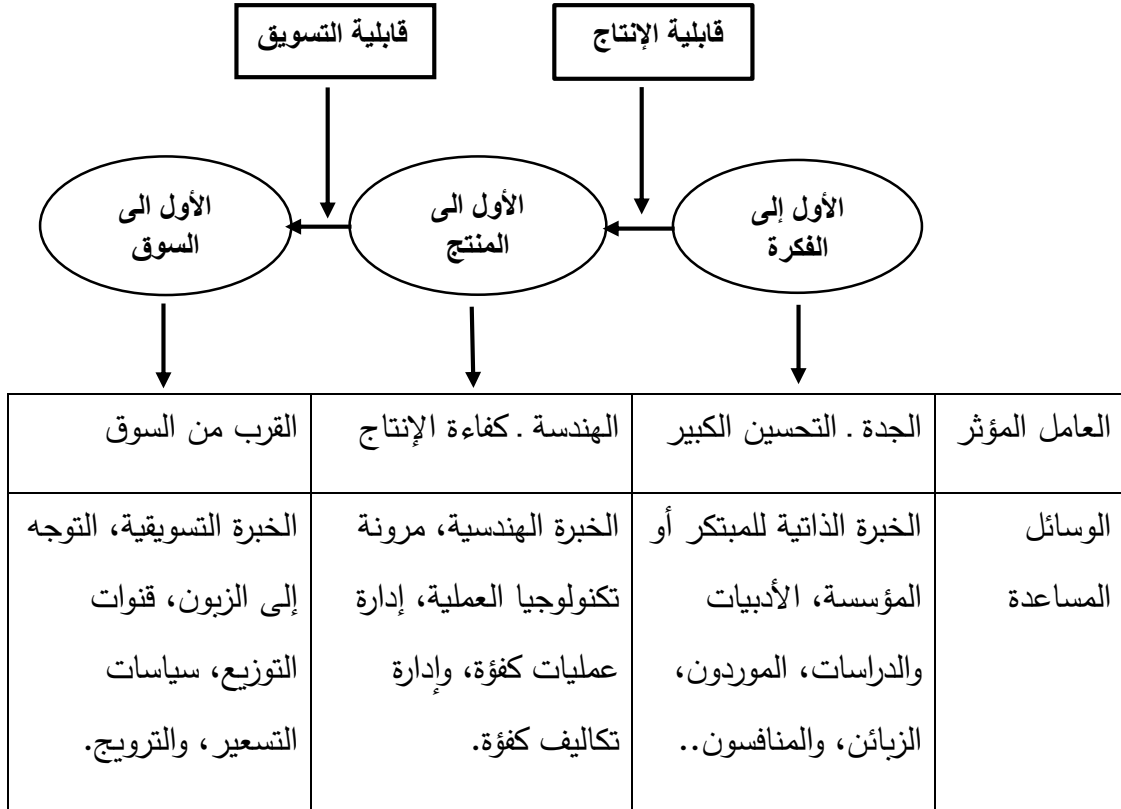
<sup>1</sup> بوبعة عبد الوهاب؛ دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛ مذكرة ماجستير؛ تخصص إدارة الموارد البشرية؛ قسم علوم التسيير؛ جامعة منتوري؛ قسنطينة؛ 2012؛ ص: 32.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم؛ إدارة الابتكار-المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة -؛ الطبعة الأولى؛ دار وائل للنشر؛ عمان؛ الأردن؛ 2002؛ ص: 20.

بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، أو الأولى في التوصل إلى المنتج الجديد، أو الأولى في الوصول إلى السوق.<sup>1</sup>

وسيوضح هذا التعريف أكثر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(03): مفهوم الابتكار. الأول الى الفكرة، المنتج، والسوق



المصدر: نجم عبود نجم؛ إدارة الابتكار. المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة؛ مرجع سابق؛ ص: 23.

ومن هنا يتضح أن الابتكار هو: القدرة على خلق أفكار جديدة وتطبيقها ومن ثم ممارستها من أجل إضافة قيمة في السوق.

ونظرا إلى التشابه الكبير بين الابتكار وبعض المصطلحات التي يعتبرها البعض أنها تحمل نفس المفهوم كالإبداع والاختراع مثلا، يمكن توضيح كلا المصطلحين كما يلي:

الإبداع كما عرفه قاموس بنجوين السيكولوجي هو: "عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالثقة والحدثة". ويقصد به أن عملية الإبداع

<sup>1</sup> نجم عبود نجم؛ مرجع سابق؛ ص: 22.

على مستوى العقل تعمل على إيجاد أفكار تتميز بالحدثة، وفي إطار العلاقة بين الإبداع والابتكار هناك من يقول أن الإبداع هو قاعدة الابتكار، حيث توضح "أمبيل" العلاقة بينهما بأن: "كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، الإبداع عن طريق الأفراد والفرق الذي هو نقطة بداية الابتكار، الأول ضروري لكن شرط غير كافي". إن هذا التعريف يشير إلى أن هناك علاقة تلازميه بين الإبداع والابتكار، أي أنه لن يكون هناك ابتكار بدون وجود أفكار إبداعية والتي تبدأ على مستوى الأفراد المبتكرين وفرق العمل، فوجودها يعتبر شرط ضروري لكن غير كاف، بمعنى آخر وجود أفكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفراد مبتكرين وفرق عمل حيث هم أساس عملية الإبداع ووجودهم ضروري للابتكار، لكن غير كاف مما يعني أن هناك عوامل أخرى مؤثرة في الابتكار يجب أن تتوفر، كما يشير هذا التعريف بأن الإنسان هو لب الابتكار.

وبالتالي يمكن أن نعبر عن العلاقة بين الابتكار والإبداع بالمعادلة التالية:

$$\text{الابتكار} = \text{الإبداع} + \text{التطبيق}.$$

وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج، وعليه فإن النظر إلى الإبداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين.<sup>1</sup>

\_ أما الاختراع فيعرفه كل من روبنز وكولتر بأنه: "التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية". ومما سبق فإن التوصل إلى فكرة حتى وإن كانت جديدة تماما وتلبي حاجة إنسانية لا يمكن أن نسميها اختراع إلا إذا كانت مرتبطة بالتكنولوجيا، وفي إطار العلاقة بين الاختراع والابتكار نجد أن Yves قد فرق بينهما حيث يرى بأن: "الاختراع هو اكتشاف علمي يسمح بتنمية المعرفة الإنسانية بينما الابتكار هو مدخل أساسي للتجديد".

أما محمد أحمد عبد الجواد يرى بأن: "الابتكار هو القدرة على الاختراع"، أي أنه لا يمكن أن يكون هناك ابتكار بدون اختراع، وفي هذا السياق هناك رؤية لشكل العلاقة بين الابتكار والاختراع ومفادها أن الابتكار هو تطبيق ناجح للاختراع.

<sup>1</sup> محمد سليمان؛ الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة؛ مذكرة ماجستير؛ تخصص علوم التسويق؛ قسم التسويق؛ جامعة المسيلة؛ الجزائر؛ 2007؛ ص: 27-28.



أما Marie Debourg ترى بأن الابتكار هو تطبيق تجاري للاختراع، وتعطي مثال على الليزر بأنه اختراع وأن الأقراص الليزرية هي تطبيق تجاري لاختراع الليزر، وحسب هذه الرؤية فإنه يمكن التعبير عن الابتكار بالمعادلة التالية:

**الابتكار = الاختراع + التطبيق التجاري.**

ومما سبق يتضح بأن الاختراع يعني بلورة أفكار جديدة ترتبط بالتكنولوجيا، أما الابتكار فيعني تطبيق وتجسيد هذه الأفكار، غير أن التعريف الأخير ركز على أن الابتكار يهتم بتحويل وتنفيذ الأفكار التي ترتبط بالتكنولوجيا بشكل كامل في المجال التجاري، وحسب هذا التعريف الذي سبقه فالابتكار مرهون بوجود الاختراع، أي أنه دون اختراع لن يكون هناك ابتكار، كما أنه يحصر الابتكار على أنه مجرد تطبيق تجاري للاختراع، وبالتالي إذا ما تم النظر الى الابتكار على أنه مجرد تطبيق للاختراع، فإن هذا سيعني حصر مفهوم الابتكار على الجانب التكنولوجي، في حين أن مفهوم الابتكار واسع ويمتد لجميع حقول المعرفة والأنشطة الإنسانية.<sup>1</sup>

**ثانياً: خصائص الابتكار:** هناك خصائص تدل على الابتكار يتم ايضاحها كالاتي:<sup>2</sup>

**1- الابتكار يمثل التميز:** وفي هذا فإن الابتكار هو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين أو غير المنافسين، فهو ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار؛

**2 - الابتكار يمثل الجودة:** وفي هذا فإن الابتكار هو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة (العملية الحالية أو المنتج الحالي) التي تمثل القديم أو ما هو سابق على الابتكار، بهذا فهو يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطويرها وهذه الدلالات هي التي تجعل الابتكار = الميزة التنافسية المستدامة؛

**3 - الابتكار يمثل التوليفة الجديدة:** وهنا يمكن أن يكون الابتكار بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل، وإن بعض المؤسسات أخذت تعمل في هذا المجال من أجل إيجاد توليفات جديدة من الأفكار الحالية

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق؛ ص: 26-27.

<sup>2</sup> أحلام رمضاني؛ مروة مشري؛ أثر الإبداع والابتكار على جودة المنتجات؛ مذكرة ماستر؛ تخصص إدارة أعمال؛ قسم علوم التسيير؛ جامعة العربي التبسي؛ تبسة؛ 2018؛ ص: 23.

أو في نقل مجموعة الأفكار إلى مجالات أخرى في توليفات جديدة أيضا، وهذا ما يمثل حقيقة إعادة الابتكار من خلال توليفة الأشياء السابقة أو توليفة القديم مع المال الجديد وهو بمثابة اكتشاف المجالات الجديدة؛

4 - الابتكار هو أن تكون القائم الأول في الحركة: هذا تمييز لصاحب الابتكار بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق والآخرين، وهذه هي سمة السبق في الابتكار، أي أن يكون صاحب الابتكار أسرع من منافسيه في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد أو محسن؛

5 - الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص: إن الابتكار في انتهاز الفرص يمثل نمط من أنماط الابتكار الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن ولا دلالة على حجمه وخصائصه.

**ثالثا: أهمية الابتكار:** اليوم وفي بيئة الأعمال سريعة التغير، أصبح الابتكار جوهرًا من أجل البقاء، ولأن بقاء المؤسسة هدف استراتيجي لذا جميع الابتكارات استراتيجية، فالمؤسسة التي لا تملك القدرة على الابتكار في مجال عملها ستواجه تحديات كبيرة وصعبة. وذلك لأن منافسيها وببساطة يقومون بالابتكار والتحسين المستمر لمنتجاتهم وخدماتهم وعملياتهم، لهذا فالابتكار من أولويات اهتمام المؤسسة في جميع المجالات بلا استثناء من أجل البقاء في السوق.

والابتكار ذو أهمية كبيرة في تحقيق ما يأتي:<sup>1</sup>

1- خفض النفقات: ابتكار المنتج أو الخدمة أو العملية له تأثير كبير على خفض النفقات سواء بالتوصل لمنتجات أصغر (مواد أقل في وحدة المنتج)، أو تقديم خدمات أسرع (تكلفة عمل أقل)، أو عمليات أكثر دقة (خفض تكلفة التلف، وإعادة العمل والتخلص من التالف).

2- زيادة الإنتاجية: الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، والابتكار له تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال ابتكار عملية أو تقنية جديدة مثل إنتاج وحدات أكثر في الزمن، أو بتأثيرها على المدخلات بخفض التلف أو استخدام طاقة أقل في وحدة المنتج.

<sup>1</sup> لعلاوي نعيمة؛ أثر التسويق الابتكاري في تحسين جودة الخدمة المصرفية؛ مذكرة ماستر؛ تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية؛ قسم علوم التسيير؛ جامعة المسيلة؛ الجزائر؛ 2014؛ ص: 14-15.

3- تحسين الأداء: يعمل الابتكار على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير، فالتسويق الإلكتروني مثلاً يساعد على تحسين الأداء في إدارة علاقات الزبائن، وبناء قواعد البيانات عن الزبائن لتقديم الخدمة الأفضل لهم، كما ساهم في تحقيق التفاعل الآني، في كل مكان مع الزبائن للاستجابة السريعة لحاجاتهم وبطريقة أفضل.

4- إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها: إن ابتكار المنتجات اليوم أسرع من أي وقت مضى، لذا فإن معظم المؤسسات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات، وابتكار الجديد منها لخدمة زبائنهم.

5- إيجاد أسواق جديدة: إن الابتكار الجذري للمنتجات أو الخدمات أو العمليات أسلوب المؤسسات اليوم لصنع أعمال وأسواق جديدة، لهذا فهي تخصص المبالغ الطائلة للوصول إلى هذه المنتجات والخدمات التي تصنع أسواقها الجديدة.

6- إيجاد فرص العمل الجديدة: تسهم الابتكارات الجديدة في إنشاء المؤسسات وخطوط الإنتاج والخدمة التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بصيانتها، وهذه كلها فرص عمل جديدة تتاح للداخلين الجدد من الشباب لسوق العمل وتنشيط الاقتصاد الوطني في كل بلد.

### المطلب الثاني: مفهوم الابتكار الترويجي

تم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف وأهمية الابتكار الترويجي وهو كالتالي:

#### أولاً: تعريفه

يعرف الابتكار في مجال الترويج على أنه: " قدرة المؤسسة على عملية الابتكار والابداع في الاتصال المباشر وغير المباشر بالمستهلك من خلال الاعلان والاتصال الشخصي وتنشيط المبيعات والنشر لتعريفه بمنتج المؤسسة ومحاولة إقناعه بأنه يحقق حاجاته ويلبي رغباته من خلال استخدام أدوات ووسائل جديدة مبتكرة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مدوش ريم؛ دور التسويق الابتكاري في المؤسسات؛ مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال؛ جامعة طاهري محمد بشار؛ المجلد الثالث؛ العدد 01؛ البلدة؛ جانفي 2019؛ ص: 44.

كما يمكن القول بأنه: " تلك الأداة الفاعلة في تسهيل عملية التبادل، وذلك عن طريق إعلام الزبائن حول منتجات المؤسسة وطبيعتها، من خلال وسائله المختلفة التي من شأنها أن تعطي تصورا واضحا عن المؤسسة، وعن واقع وأهمية منتجاتها بالنسبة للزبون".<sup>1</sup>

ويعرف أيضا على أنه: استخدام وسائل وأساليب جديدة في عناصر المزيج الترويجي، أي ابتكار الأفكار الجديدة وتوظيفها في عناصر المزيج الترويجي التقليدية المتعارف عليها إذ تقدم المؤسسة رسالة ترويجية بإطار جديد مميز وغير مألوف قادر على تحقيق الأهداف الآتية:<sup>2</sup>

- جذب انتباه الجمهور المستهدف بشكل أكبر وتعميق الاتصال معه؛
- تعزيز المشاعر الموجودة تجاه العلامة المروج لها لدى الجمهور المستهدف؛
- بناء صورة للعلامة في أذهان زبائنها مع مكانتها؛
- بناء قيمة للعلامة تعزز من أسهمها في السوق.

ومن هنا يمكن القول أن الابتكار الترويجي عبارة عن: " تصميم وتنفيذ مجموعة من الأفكار والطرق الترويجية الخلاقة وغير التقليدية وتحويلها إلى تطبيقات عملية في أحد عناصر المزيج الترويجي التي تستطيع المؤسسة من خلالها أن تحقق ميزة تنافسية على المدى المتوسط والبعيد".

### ثانيا: أهمية الابتكار الترويجي

يكتسي الابتكار في مجال الترويج بمختلف عناصره أهمية بالغة، وتظهر هذه الأهمية من خلال النتائج التي يحققها الإعلان أو تنشيط المبيعات أو العلاقات العامة، وذلك إما بتقديم إعلان يثير اهتمام المستهلكين أو تقديم عروض ترويجية جديدة، من شأنها أن تؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة مقارنة مع ما قبل الابتكار. كما أنه كلما كانت عملية الابتكار في الترويج فعالة وهذا خلال قدرتها على إثارة الفضول والاهتمام لما ساعد على استقطاب وجذب عملاء المنافسين، وتدعيم صورتها الذهنية وسمعتها في السوق، وبالتالي منحها مزايا تنافسية في مواجهة المؤسسات الأخرى الأمر الذي يحسن مركزها التنافسي في السوق.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> درش سليمة؛ دور الابتكار الترويجي في خلق قيمة لدى الزبون -دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للهاتف النقالم موبيليس-؛ مذكرة ماستر؛ تخصص استراتيجيات وتسويق؛ قسم علوم التسيير؛ جامعة المسيلة؛ الجزائر؛ 2013؛ ص:42.

<sup>2</sup> م عامر علي حمد؛ دور عناصر المزيج الترويجي المبتكرة في رضا الزبون -دراسة استطلاعية-؛ كلية الإدارة والاقتصاد؛ جامعة تكريت؛ العدد51؛ بغداد؛ 2017؛ ص: 469.

<sup>3</sup> كباب منال؛ دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة؛ أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية؛ جامعة فرحات عباس سطيف 1-؛ 2017؛ ص: 130.

يعتبر تقييم نتائج الترويج أمراً جوهرياً، وتستطيع المؤسسات استخدام ثلاث طرق لقياس فاعلية الترويج يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

✓ مقارنة مبيعات ما قبل الابتكار في الترويج مع بيانات ما بعد الترويج، حيث تبرز احتمالات كون الترويج ربما قد أخذ من حصص المنافسين في السوق باجتناب عملائهم، وربما يكون قد استقطب من حاول تجريب الخدمة فقط، وربما يكون الترويج قد غير وقت الطلب فقط.

✓ إجراء مسوحات العملاء لتقييم ومعرفة الذين يتذكرون الترويج ورأيهم فيه وهل استفادوا منه ومدى تأثيره في سلوكهم وتجربة المستهلك مع المنتج.

✓ متابعة تأثير الحوافز المنشطة، ويمكن استخدام بيانات المسح لتتبع فيما دفعت المغريات والمحفزات، الأشخاص الأكثر استفادة من الخدمة.

#### المطلب الثالث: متطلبات الابتكار الترويجي ومقومات نجاحه

أولاً- **متطلبات الابتكار الترويجي:** يعتمد الترويج الابتكاري على مجموعة من المتطلبات والتي يمكن إبراز أهمها في الآتي:<sup>2</sup>

- تحديد نوع الترويج للمنتجات، وبدقة من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة؛
- معرفة أدوات وأساليب الترويج، وهذا لتحديد التكلفة والإمكانيات المتاحة؛
- استخدام صيغ بسيطة، وجذابة وهذا لاستهداف الجمهور العام مهما كان المستوى التعليمي؛
- استخدام صور معاصرة سهلة المتابعة والاستيعاب؛
- توصيل الفكرة بسهولة للزبائن سواء المشاهدين أو المستمعين؛
- التركيز على الرسالة الإعلانية والاسم التجاري المنشود؛
- تدعيم مركز الصورة الذهنية للعلامة والاسم التجاري؛

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق؛ ص: 130.

<sup>2</sup> فريد النجار؛ المنافسة والترويج التطبيقي -مدخل المقارنات التطويرية المستمرة-؛ مؤسسة شباب الجامعة للنشر؛ الإسكندرية؛ 2000؛ ص: 152- 153.

- التعرف على الوسيلة الإعلانية المراد استخدامها؛

- التنسيق بين مجهودات الترويج والخطط التسويقية الأخرى.

ثانياً- **عوامل نجاح وفشل الابتكار الترويجي:** إن الابتكار الترويجي وكأحد أهم الوسائل الدافعة لخلق القيمة، يمكن أن تتجح بمزيجها الترويجي والابتكار فيه، ويمكن أن تقشل؛ لهذا سنتعرف على أهم عوامل نجاح وفشل الابتكار الترويجي:

1- **نجاح الابتكار الترويجي:** تتجسد عمليات النجاح للابتكار الترويجي في:<sup>1</sup>

- يساعد الابتكار في عرض شكل الأشياء الغريبة، والغير مألوفة، أو أشياء تثير الفضول في تدعيم التأثير المرغوب فيه للرسالة الترويجية؛
- توجد أهمية كبيرة لاستخدام روح الدعابة، والمرح بشكل مبتكر في الإعلانات؛
- يلعب الفضول وكيفية إثاراته، دوراً أساسياً في فعالية الرسالة الترويجية؛
- استخدام عبارات بليغة، بها تشبيهات أو استعارات تدعم الرسالة الترويجية للجهات المتلقية لهذه الرسالة،
- استخدام المفاجأة أو الأحداث غير المتوقعة بشكل مبتكر في حدود معقولة، له دوراً هاماً في الأثر الإيجابي للترويج؛
- يوجد مجال لمحاولة الوصول إلى وسائل مبتكرة للحصول على المعلومات التي يحتاجها رجال البيع؛
- هناك مجال لمحاولة الوصول إلى طرق مبتكرة للرد على الاعتراضات التي يثيرها الزبائن المرتقبين أثناء المقابلة البيعية؛
- إن نشر المؤسسة لما يعكس اهتمامها بالقضايا الاجتماعية خاصة حماية المستهلك، واستخدام مدخل ابتكاري في النشر يساعد في تدعيم الجهود الترويجية للمؤسسة.

2- **عوامل فشل الابتكار الترويجي:** تتجسد فيما يلي:<sup>2</sup>

- عدم اختبار الإعلان المبتكر مسبقاً واستخدامه على نطاق واسع؛

<sup>1</sup> درش سليمة؛ مرجع سابق؛ ص: 44.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق؛ ص: 44 - 45.

- عدم الأخذ بالقيم الاجتماعية والأخلاقية السائدة في المجتمع الذي يتم فيه استخدام الابتكار الترويجي في المجالات المرفوضة؛
- استخدام الإعلان الابتكاري الذي يسيء إلى المنافسين بشكل أو بآخر؛
- دفع الرسالة الترويجية بطريقة عنيفة على رؤيتها، وهذا ما ينتج عنه عدم مراعاة حقوق الزبون؛
- غياب التوضيح الكامل والدقيق للمعلومات بقصد، أو بغير قصد يساهم في انخفاض المبيعات خاصة إذا كانت هذه المعلومات غير المعن عنها لها أثر على القرار الذي سيتخذه الزبون من الموقف الترويجي؛
- عدم قدرة الإعلان الرئيسي للابتكار من أداء الدلالة الجوهرية لهذا الإعلان، وبالتالي غياب اسم الجهة المقترنة بذلك الشكل.

ومما سبق تم التعرف على أن الابتكار يعد واحد من أهم الأساليب التي تؤدي بالمؤسسة دائما إلى احتلال الصدارة في التجديد وذلك يعتمد على درجة كثافتها في الابتكار، وكما هو معروف أيضا أن الترويج من العناصر الأكثر ديناميكية والتي تحتاج إلى بذل العديد من الجهود الترويجية والتي تحقق قيمة مضافة لها، بذلك فإن الابتكار الترويجي يحقق التميز والتفوق الدائم للمؤسسة عن المنافسين.

## المبحث الثالث: الابتكار في عناصر المزيج الترويجي

إن الابتكار في الترويج يكون باستخدام وسائل وأساليب جديدة في عناصر المزيج الترويجي التقليدية المتعارف عليها إذ تقدم المؤسسة رسالة ترويجية بإطار جديد مميز غير مألوف بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

## المطلب الأول: الابتكار في الإعلان

يعتبر الابتكار جوهر العملية الإعلانية؛ إذ المتتبع لوكالات الإعلان وأعمالها يجد أنها مؤسسات تعمل بدون بضاعة ملموسة، إلا أنها تقدم خدماتها في شكل أفكار مبتكرة، تحقق مصالح الأطراف المشتركة في عملية الاتصال الإعلاني؛ وبهذا يكتب لهذه المؤسسات البقاء بقدر استمرارها في الابتكار والتجديد.<sup>1</sup>

## أولاً: تعريفه

يمكن تعريف الابتكار الإعلاني على أنه: "هو الإعلان الذي يحوي توليفة من الأفكار القيمة المبتكرة القادرة على الربط بين منافع العلامة التي يمكن أن تقدمها مع رغبات الزبائن بطريقة فنية رائعة وغير تقليدية تجعل القارئ أو المشاهد أو المستمع يتوقف وينظر ويصغي ويستجيب للإعلان".<sup>2</sup>

ويمكن القول أيضا بأنه: "المقدرة على إيجاد أفكار فريدة، ملائمة، مقبولة اجتماعيا وقابلة للتطبيق كحلول لمشكلات إعلانية، وهي تحدث كنتيجة لتفاعل عمليات عقلية، ونفسية متداخلة، تستند إلى مجموعة من المتغيرات الاجتماعية، والسمات الشخصية، والقدرات العقلية للمبتكر الإعلاني".<sup>3</sup>

كما أن الإعلان المبتكر من خلال عنوانه ومحتواه يحوي المثيرات التي تثير دوافع الشراء لدى الزبون. والابتكار في مجال الإعلان يمكن أن يدعم أو يساند الابتكار في مجال أو أكثر من مجالات التسويق الابتكاري الأخرى، فإنه لا بد من إيصال الاستخدامات الجديدة للزبائن، مثلا

<sup>1</sup> حجوجة سارة؛ قويدري محمد؛ دور الابتكار الإعلاني في تحفيز القرار الشرائي لدى المستهلك دراسة استطلاعية؛ مجلة أداء المؤسسات الجزائرية؛ جامعة عمار تليجي؛ العدد 10؛ الأغواط، 2016، ص: 111.

<sup>2</sup> م. عامر علي حمد؛ مرجع سابق؛ ص: 470.

<sup>3</sup> حجوجة سارة؛ قويدري محمد؛ نفس المرجع السابق؛ ص: 112.



عند تطوير منتج جديد يجب اللجوء إلى القيام بحملة إعلانية ابتكارية، مهمتها الأساسية خلق إدراك ووعي لهذا المنتج الجديد في أذهان الزبائن وبيان الفائدة من ابتكاره.<sup>1</sup>

إن مدى نجاح أي إعلان ابتكاري جديد وقدرته في التأثير على الجمهور المستهدف، يرتبط بإمكانية وضع البرنامج الناجح الذي يتوافق مع أهداف المؤسسة وكذلك على الأشخاص المصممين للرسالة الإعلانية، حيث يجب الاعتماد على الأشخاص المبدعين ذوي القدرات الابتكارية الفريدة لضمان الحصول على عمل ناجح. وهناك بعض الملاحظات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في الإعلان الابتكاري أهمها:<sup>2</sup>

- جذب انتباه المشاهد وإثارة انتباهه بالأشياء الغريبة وغير المألوفة؛
- استخدام نوع من الفكاهة والكوميديا بشكل مبتكر في الإعلان؛
- اختبار الإعلان المبتكر قبل تعميم استخدامه؛
- استخدام الأسلوب الغير مباشر في الإعلانات لأنه عادة ما يكون أكثر فعالية في نقل ما يجب نقله للجمهور؛
- إثارة فضول المشاهد وتشويقه لرؤية الإعلان إلى نهايته؛
- يجب أن يأخذ الإعلان الابتكاري في الاعتبار القيم الاجتماعية والأخلاقية السائدة في المجتمع الذي يتم استخدامه فيه، بالإضافة إلى ما هو مقبول وما هو مرفوض، بحيث لا يدخل في مجال المرفوض، حتى لو كان الابتكار يبدو أنه سيحقق أثر غير عادي على فعالية الإعلان؛
- تجنب الإعلان الابتكاري الذي يسيء إلى المنافسين بشكل أو بآخر؛
- الابتكار في العنوان الرئيسي في الإعلان لابد أن يكون قادرا على الدلالة على جوهر الرسالة الإعلانية.

### ثانيا: مرتكزات الابتكار الإعلاني:

يعتبر الإعلان الابتكاري عملية معقدة ومتداخلة، قائمة على جملة من المرتكزات التي لابد من مراعاتها عند إرساء الاستراتيجية الابتكارية، حيث تتمثل أهمها فيما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> م. عامر علي حمد؛ نفس المرجع السابق؛ ص: 470.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق؛ ص: 471.

<sup>3</sup> حجوجة سارة؛ قويدري محمد؛ مرجع سابق؛ ص: 112-113.

- يجسد الجهد الإعلاني محاولة دائمة لإيجاد علاقة بين حقائق الأرقام والمعلومات، والاتجاهات، والسلوك الذي يمثلها البحث العلمي من جانب، والاتصال الرمزي الذي يعتمد على عناصر مثل الألوان، الصور والإضاءة، والتعبير، والتصميمات المبهرة، والتي يمثلها المجال الابتكاري من جانب آخر. لذا لا يمكن أن ينجح الإعلان المبتكر لكونه مبتكرا وجذابا فقط، ولكنه ينجح لكونه مبتكرا لاستخدامه معلومات دقيقة خاصة بتفضيلات المستهلكين وثقافتهم، وتقسيماتهم الديموغرافية، إضافة إلى الأسواق المستهدفة، وخصائص ونقاط الجذب لدى المنافسين، وغيرها من المعلومات التسويقية التي تمثل دعامة للإعلان المتميز؛

- على الرغم من أن المعلنين يختارون دائما الوكالات الإعلانية المتميزة بأسلوبها الابتكاري، وقدرتها على توصيل المفاهيم الإعلانية بفعالية، إلا أنه ينبغي الإشارة إلى أن التفكير الابتكاري ليس مسؤولية القائمين على إدارة الإعلان أو وكالة الإعلان فقط، ولا يمكن أن يحقق تأثيرا إلا إذا كان جزءا من فكر تسويقي عام، وعملية فكرية مستمرة. كما أن الإعلان المبتكر لن يكون فعالا وحده بمعزل عن عناصر المزيج التسويقي التي يمكن أن يتفاعل معها من إنتاج، تسعير وتوزيع؛

- لا ينبغي السعي إلى الابتكار الإعلاني فقط كرد فعل لتطوير المنافسين لاستراتيجياتهم الإعلانية، أو بسبب أحداث وتطورات وقعت خارج المؤسسة، وإنما يجب أن يكون الابتكار من أجل أن يكون المعلن في مقدمة السوق، وليس في صفوف التابعين الذين يحاولون اللحاق؛ إذ من المناسب أن ألا يحاول الأفراد تطوير قدراتهم الابتكارية في إطار فهم دقيق لمتغيرات السوق من أجل ملاحقة التغيير، ومواجهة المشكلات الإعلانية بأساليب خلاقة.

### ثالثا: خطوات استراتيجية الابتكار الإعلاني:

يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

1- **تحديد هدف الإعلان:** عادة ما يكون هدف الإعلان استمالة المستهلك من خلال تكريس صورة ذهنية إيجابية عن السلعة أو الخدمة المعلن عنها. وعليه إذا لم يركز واضعوا الاستراتيجية الابتكارية على هدف محدد فإن الإعلان سوف يتشوه، ومن ثم سيفقد جدواه.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق؛ ص: 113-114.

2- **تحديد الجمهور المستهدف:** كما يحتاج كاتب الرسالة الإعلانية إلى وصف التركيبة الديموغرافية والسيكولوجية، والسلوكية والثقافية والاجتماعية، والدينية للجمهور الذي تستهدفه الرسالة الإعلانية قيد التكوين، فالكاتب يحتاج إلى بيانات مثل: العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، الموقع الوظيفي، الدخل، التعليم، والثقافة؛ بالإضافة إلى حاجة الكاتب إلى معلومات حول مواقف المستهلك المحتمل مثل: صلته بالمنتج المعن عنه، والمنافسين، والادعاءات الابتكارية المزمع تضمينها في الرسالة الإعلانية.

3- **الوعد الابتكاري:** والذي يعبر عن كيفية دفع الجمهور المستهدف نحو هدف المؤسسة من خلال الإعلان وما يقدمه من مزايا للمنتج، كما يجب أن يتوفر هذا الوعد على ثلاث صفات رئيسية هي: التميز (التفرد)، والبساطة، والاختصار، فإن كان الهدف الإعلاني هو ما يريد المعن أن يحققه، فإن الوعد الابتكاري (أو الميزة البيعية) هي الهدف الذي يريد المستهلك أن يحققه من شراء المنتج؛ لذا فإذا قام واضعوا الاستراتيجية الابتكارية بتحديد الميزة البيعية، من المفيد تحديدها من وجهة نظر الجمهور، استجابة لتوقعاتهم واهتماماتهم، والمزايا التي يمكن أن تعود عليهم من اقتنائها.

4- **دعم الادعاء:** باعتباره يمثل تأكيدا لمصادقية الرسالة الإعلانية؛ إذ يستخدم أدلة مادية تجعل المزايا البيعية قابلة للتصديق. وطبقا لها، فإن المعن يستخدم منطقا يكون المستهلك قادرا على تحليله، يتمثل في الحقائق لتأييد الرسائل البيعية، كما قد تستخدم الأدلة المعنوية المتعلقة بالمنتج والتي تجذب انتباه المستهلك واهتمامه كالتألق والجاذبية، والقوة التي سوف يجنيها المستهلك من هذا المنتج.

5- **تحديد النغمة الإعلانية (الأسلوب الإبداعي):** تعبر النغمة الإعلانية عن الإطار الذي بموجبه سوف ينفذ الإعلان، أي كيف ستبدو شخصية المنتج عبر الإعلان، وطبيعة الإحساس الذي يسود الحملة الإعلانية، وبعبارة أخرى هي بمثابة وصف لنبرة الإعلان المزمع توصيله إلى الجمهور المستهدف: نبرة مرحة أو دراماتيكية، أو احترافية أو غيرها. فالإيقاع الموسيقي، واللقطة المعبرة، واللون المميز، والتضاد وغيرها هي إضافات نوعية في جميع الإعلانات الفاعلة المؤثرة، فالحكمة ليس فيما تقوله الرسالة الإعلانية، وإنما في كيفية التعبير عن ذلك.

6- تحديد الوسائل الإعلانية: يحتاج مخطوط الاستراتيجية الابتكارية إلى تحديد الوسائل الإعلانية التي تستطيع الوصول إلى الجمهور المستهدف بأعلى درجة من التأثير والفاعلية، في إطار الأهداف المحددة والميزانية المتاحة، ويعتمد اختيار تلك الوسائل على متغيرات عديدة من أهمها: حجم التعرض الإعلاني أي عدد الجمهور الفعلي الذي يتعرض للإعلان، والتكرار (عدد المرات التي يشاهد فيها الإعلان)، والصورة الذهنية للوسيلة، ومدى مصداقيتها، والثقة التي يتوقعها منها الجمهور.

7- التوقيت: يعد عنصر التوقيت من العناصر الأساسية التي يجب على مخططي الاستراتيجية الابتكارية دراستها لتكتمل الدائرة الابتكارية، وهناك عدة استراتيجيات للتوقيت يمكن المفاضلة بينها؛ ومن أهم تصنيفات التوقيت التالي: الاستمرارية، تركيز الكثافة (لفترات معينة)، الهجوم الخاطف (بأن يختفي الإعلان لمدة ثم يظهر فجأة)، التذبذب من خلال تقليل أو زيادة عرض الإعلان لفترات منتظمة.

### المطلب الثاني: الابتكار في مجال البيع الشخصي وتنشيط المبيعات

سيتم في هذا المطلب تناول أهم المعلومات المتعلقة بالابتكار في مجال البيع الشخصي وتنشيط المبيعات.

#### أولاً: الابتكار في مجال البيع الشخصي

ويعرف على أنه: " ذلك التفعيل والزيادة في احتمالات نجاح العملية البيعية من المرحلة الأولى وهي البحث عن العملاء المرتقبين، وحتى المرحلة الأخيرة وهي المتابعة لهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم." وذلك من خلال:<sup>1</sup>

1- الحصول على معلومات من العملاء المرتقبين: هناك العديد من المصادر للبحث عن العملاء، أو الزبائن كالطرق التقليدية التي تعتمد على الإعلانات الصحفية كمناقصات، أدلة الهاتف، الطرق التجارية وغيرها، أما الأساليب المبتكرة فنجد فحص صفحات الإعلانات، أو الاستدلال عن طريق الآخرين (الأصدقاء، الأسرة، الزبائن الحاليين)، ويتم الاستعانة بهاذين النوعين لانخفاض تكلفتها وسهولة تعامل رجل البيع معهم.

<sup>1</sup> درش سليمة؛ مرجع سابق؛ ص: 46 - 47.

2- الرد على الاعتراضات (المعالجة): تعتبر إحدى الخطوات الأساسية للعملية البيعية، وهذا يتوقف ولحد كبير على نجاح مندوب البيع في الرد على هذه الاعتراضات وما قد يثير هذه الاعتراضات هو ارتفاع السعر، عدم التزام المؤسسة بالمواعيد، تميز منتجات المنافسين، اختلاف في المواصفات أي بين الذي يطلبه الزبون وبين الذي يعرضه مندوب البيع.

وهناك أساليب تقليدية للرد على هذه الاعتراضات كنعم ولكن الإنكار المباشر (إذا كان الاعتراض غير حقيقي، أو بناء على معلومات ناقصة)، "الاعتراض أو التعويض". أما الأساليب المبتكرة في الرد على الاعتراضات وهو أسلوب "القلب أو العكس" حيث يبنى هذا الأسلوب باستخدام نفس الاعتراض أو النقطة التي يثار بشأنها العيب أو النقص مثلا، كميزة أو كسب للشراء (نقطة قوة) وهذا باستخدام تكتيك المراوغة في التفاوض مع الزبون، وإقناعه بالتميز من خلال الخصائص، والتركيز على العيب أو النقص على أنه ذلك ما يميز المنتج عن باقي منتجات المنافسين.

ويجب على مندوب البيع أن يدرس ويحلل العميل الذي يتعامل معه، لتحديد ما إذا كان هذا الأسلوب سيأتي بنتيجة أو لا.

### ثانيا: الابتكار في مجال تنشيط المبيعات

يعتبر تنشيط المبيعات من أهم عناصر المزيج الترويجي، والمجال الخصب للابتكارات خاصة وأن تنشيط المبيعات يرتبط بالدرجة الأولى بالسعر، ومن أهم الوسائل المبتكر فيها في تنشيط المبيعات:<sup>1</sup>

1- حافز الاستخدام المتكرر: أي الشراء بتكرار لسلمة أو لخدمة، وهذا يكون خاصة في مجال الخدمات لشركات الطيران، مكاتب تأجير السيارات، وهذا النوع من الخدمات يؤدي إلى ولاء الزبون.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 47 - 48.

2- **المسابقات والألعاب:** تعتمد على المهارات التحليلية والإبداعية، وتستخدم بهدف زيادة الحركة والتجول في المحلات، والمتاجر وزيادة وتكرار تعرض الزبائن للوسائل الترويجية.

3- **دفتر الكوبونات:** هو "إجمالي قيمة الخصم الذي يمنح"، وهذه الطريقة تساعد في حصول المؤسسة على مبالغ نقدية كبيرة بتحقيق الأرباح من خلال تنشيط المبيعات بالاعتماد على الخصم الذي يمنح بموجب الكوبون.

### المطلب الثالث: الابتكار في مجالي النشر والعلاقات العامة

#### أولاً: الابتكار في مجال النشر (الدعاية):

نظراً لكون النشر يأتي في شكل خبري ويحتوي على حقائق بصفة أساسية ويخرج عادة عن نطاق المؤسسة التي يتم النشر عنها، فإن الابتكار في النشر لا يكون عادة عن طريق صياغة الخبر، وإنما يكون بالدرجة الأولى في مجال ما يتم نشره والوقت الذي يتم فيه النشر والوسيلة الملائمة للنشر. وبذلك فهو يرتبط بالدرجة الأولى بممارسات تسويقية أو إدارية بشكل عام والتي قد تكون مبتكرة ثم يتم اختبار ما تم نشره منها، مما يحدث التأثير المطلوب في الجماهير المختلفة التي تتعامل مع المؤسسة، ويمكن أن يكون الابتكار كذلك في الوسائل التي يتم الاعتماد عليها في كسب وسائل الإعلام واسعة الانتشار وتكوين علاقات طيبة مع المسؤولين والعاملين بها، بحيث يكون النشر في صالح المؤسسة وبالتالي يصبح النشر الابتكاري وسيلة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية.<sup>1</sup>

إن النشر قد يؤثر إيجابياً على التسويق بشكل مباشر أو غير مباشر، ولا شك أن الصورة الذهنية الجيدة للمؤسسة والاتجاهات الإيجابية للجمهور نحوها ستؤثر على سلوكهم المتعلق بها، بما فيه السلوك الشرائي لهم. وهناك عدة أمثلة من أشكال الابتكار في مجال النشر والذي ينصب على الوسائل التي يمكن أن تسهم في كسب تأييد وسائل الاتصال الجماهيري، وتكوين اتجاهات إيجابية نحو المؤسسة بحيث يكون النشر في صفها وليس ضدها، ومن هذه الوسائل:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كباب منال؛ مرجع سابق؛ ص 135.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق؛ ص: 135 - 136.

✓ توجيه الدعوة لمسؤول كبير بالدولة لحضور حفل افتتاح فرع جديد للمؤسسة، أو بدء تقديم منتج جديد؛

✓ توجيه الدعوة لصحفي مشهور لزيارة المؤسسة أو القيام بجولة فيها؛

✓ التبرع للجمعيات الخيرية والمؤسسات التي تعمل في مجال العمل الاجتماعي؛

✓ رعاية أحداث معينة ذات طابع خيري أو اجتماعي، مثل إقامة حفل يخصص لإيراده للمساهمة في بناء مستشفى لعلاج السرطان؛

✓ المساهمة في التخفيف عن المنكوبين وأسر ضحايا أحداث معينة.

ثانياً: الابتكار في مجال العلاقات العامة:

يهدف الابتكار في مجال العلاقات العامة إلى تنمية علاقات طيبة ووثيقة بين المؤسسة والجمهور المختلفة في المجتمع، وذلك من خلال أحداث التأثير المطلوب في الجماهير وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن المؤسسة والتي تم اختيارها بطريقة مناسبة ونشرها في الوقت المناسب مما يخلق انطباع جيد لدى المستهلكين والمساهمين في المؤسسة.

والعلاقات العامة هي نشاط ترويجي يتعلق بالعلاقات الخارجية مع المستهلكين يستهدف إيصال انطباع جيد عن المؤسسة أو منتجاتها أو المحافظة على علاقة جيدة مع المجتمع والمساهمين والعاملين في المؤسسة، وهي تعتمد على الكثير من الأدوات في أداء وظيفتها بما ينسجم مع الأهداف التسويقية كالنشر والأنشطة الاجتماعية، كما يمكن للمؤسسة أن تعتمد على البرامج التلفزيونية والإذاعية وغيرها، وبالتالي فإن الابتكار في العلاقات العامة هو: " مجموعة البرامج الترويجية المصممة للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة والموجهة أساساً إلى جماعة المستهلكين والجمهور ذات الاهتمام الحقيقي الحالي أو المحتمل بذلك المنتج".<sup>1</sup>

وعليه فإن الابتكار لا يقف عند تطوير منتجات وخدمات تتوافق مع رغبات الزبائن ومتميزة عن المنافسين، بل يتعدى ذلك إلى العمل على إيصال القيمة أو المنفعة التي يمكن أن يتحل عليها الزبون من المؤسسة دون غيرها، لذلك على المؤسسة أن تبتكر طرق وأساليب عرض المؤسسة للسوق المستهدفة. ويعتبر "Guerilla Marketing" المصطلح الذي ابتدعه "كونراد ليفيسون" في كتابه (الإعلان الإبداعي) من أحدث الأساليب الترويجية، وهي استراتيجية مبتكرة

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق؛ ص: 136 - 137.

ترتكز على تكتيكات تسويقية منخفضة التكاليف وغير مألوفة للحصول على نتائج كبيرة. إذ تعتمد هذه الاستراتيجية على الطاقة والخيال واستخدام طرق غير مسبقة للإعلان من خلال ميزانية محدودة. بحيث يحدث "**Guerilla Marketing**" انطبعا ذو قيمة أعلى بكثير من الإعلان التقليدي، ويسجل انطبعا إيجابيا لدى المستهلكين ويظهر في أماكن وأوقات لا يتوقعها الناس. وهناك ثلاث خصائص تميز هذا الابتكار الترويجي وتتمثل في:<sup>1</sup>

1- العلاقة: يحمل "**Guerilla Marketing**" رسائل يشعر بها الجمهور بالانتماء للمؤسسة، وهي رسائل ذات الصلة إلى مستوى توقعات حاجات ورغبات الجمهور المستهدف.

2- القيمة: يظهر "**Guerilla Marketing**" بشكل دقيق القيمة التي سيتحصل عليها الزبون من خلال تعامله مع المؤسسة مما يحفز قبوله لعرضها.

3- حالة الطوارئ: ويعني به خلق حالة من الشعور بالحاجة الملحة للتعامل مع عرض المؤسسة أي اقتناء المنتج والاستفادة من الخدمات، وذلك من خلال الثقة التي يكتسبها الجمهور المستهدف (الزبائن الحاليين والمرتبين) من الحدث الترويجي الذي يتلقاه من المؤسسة عن طريق "**Guerilla Marketing**".

وبالتالي تحاول المؤسسة المنتهجة لهذا الأسلوب أن تثير عواطف الجمهور المشاهد، حيث يمكن للعواطف أن تؤثر بشكل مباشر على المواقف. ولقد لقي هذا الأسلوب اهتمام العديد من المؤسسات مؤخرا لما له من مميزات وفوائد تدعم التموّج التنافسي للمؤسسة وتحقق التميز سواء للعلامة التجارية أو عرض المؤسسة.

وعلى ضوء ماسبق تم التعرف على أن الابتكار في عناصر المزيج الترويجي يكون من خلال تقديم المؤسسة للرسالة الترويجية بشكل جديد وغير مألوف يصعب تقليده من قبل المنافسين مهما كان العنصر الذي اعتمده، ما يضمن لها الحفاظ على الزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد وبالتالي تحقيق قيمة مضافة لها وزيادة ربحيتها وخلق ميزة تنافسية لها على المدى البعيد.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق؛ ص: 136 - 137.

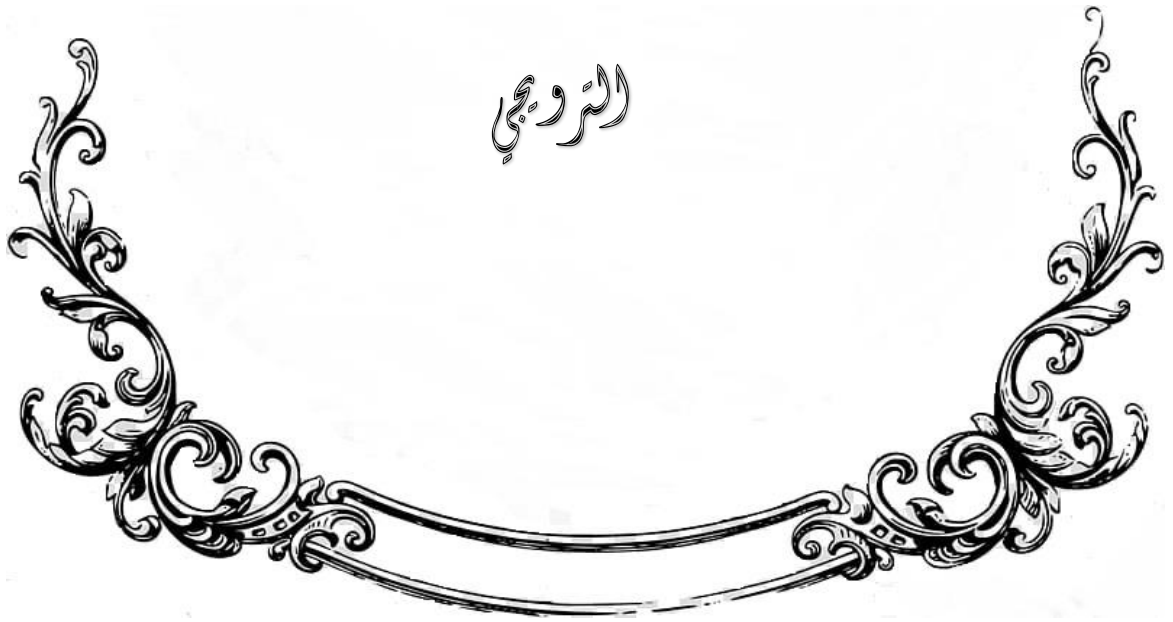


## خلاصة الفصل:

بات الابتكار في عالم الأعمال اليوم حالة ملحة تسعى إلى بلوغها العديد من المؤسسات لاسيما في بيئة تتصف بالصراع من أجل النمو والبقاء، وما يرافقها من ضغوط وتهديدات وتحديات. والترويج هو أحد أهم عناصر المزيج التسويقي الذي يلعب الدور البارز في المؤسسات، لما يعمل عليه من زيادة في المبيعات وتنشيطها وبناء الصورة الملائمة في ذهن الزبون عن المؤسسة. لذلك فإن الابتكار الترويجي واحد من أهم السبل والركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة لمواجهة تلك التحديات، وخيار استراتيجي يضمن لها مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في محيطه. بالتالي لا بد أن يكون الابتكار الترويجي بمستوى يوازي التحدي القائم من خلال خلق مزيج ترويجي مبتكر ومتكامل؛ والقيام بأنشطة ترويجية ابتكارية تساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة وجعل أداءها التنافسي أفضل ما يمكن ويخلق قيمة مضافة للزبائن تساهم في جذب ولائهم.



الإطار النظري للميزة التنافسية المصدرية وعلاقتها بالابتكار



### تمهيد

تمثل الميزة التنافسية جوهر أداء المؤسسة والقاعدة الأساسية التي تركز عليها لتحقيق النجاح في الميدان التنافسي، ففي ظل التطور الذي يشهده العالم وشدة المنافسة مع كثرة المؤسسات والمنتجات من الصنف الواحد أوجب على المؤسسات ضرورة الاهتمام والبحث عن إيجاد ميزة تنافسية مستدامة ومستمرة ونابعة من مصدر داخلي في المؤسسة يكسبها الندرة والتميز وصعوبة التقليد من قبل المؤسسات المنافسة وهو مصدر الابتكار خاصة في مجال الترويج حيث يعتبر هذا الأخير مصدر هام ومؤثر في خلق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وصمام أمان أمام المؤسسة لتصدي التحديات التنافسية والتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال الحالية والمستقبلية. والغرض من هذا الفصل هو التعرف على مفهوم الميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة ومدى أهميتها في المؤسسات الاقتصادية، كذلك التعرف على أهم مصادرها واستراتيجياتها والعوامل المؤثرة فيها، فضلا عن التطرق إلى أهم مداخل بناءها ومدى تأثير الابتكار الترويجي في خلق ميزة تنافسية مستدامة. إذ تشكل الميزة التنافسية هدفا رئيسا تسعى إلى بلوغه جميع المؤسسات، فالمشكلة الأساسية التي تواجه تلك المؤسسات هي مشكلة النمو والبقاء في الصناعة أو السوق الناشطة فيه أو الذي ستختاره، لذلك فإنها مضطرة لمواجهة هذه المشكلة من خلال إعادة النظر في إمكانياتها وقدراتها، وكذا تبني استراتيجيات تسمح لها بتحقيق أهدافها وتعزيز ميزتها التنافسية واستدامتها في ظل هذه التغيرات من أجل البقاء والاستقرار، لذلك تم تقسيم هذا الفصل كالتالي:

المبحث الأول: ماهية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة؛

المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية المستدامة؛

المبحث الثالث: علاقة الابتكار الترويجي بالميزة التنافسية المستدامة.

### المبحث الأول: ماهية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة

إن موضوع الميزة التنافسية من الموضوعات التقليدية والمعاصرة التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والمتخصصين، حيث تعتبر الميزة التنافسية التقليدية التي سعت المؤسسات إلى تحقيقها في مدى تبني المؤسسة الفكر الاستراتيجي وتتمثل المعاصرة في تحقيق الميزة التنافسية مع تأكيد سمة الاستدامة التي فرضتها طبيعة البيئة التنافسية وصراع الاستراتيجيات.

#### المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

من أكثر المواضيع المهمة في التسويق اليوم هي الميزة التنافسية لذلك تطلب الأمر على مؤسسات الأعمال أن تفكر بعمق قبل الدخول إلى أي سوق لتخلق ميزة تنافسية تحدد بها مركزها في هذا السوق.

أولا : تعريف وخصائص الميزة التنافسية :

#### 1/ تعريف:

يعد مصطلح التنافسية وكذا مصطلح المنافسة من أكثر المفاهيم تداولاً على المستويين الاقتصادي ولتسييري فهما يتداخلان ضمن ما أصبح يعرف بالميزة التنافسية، كما جرى التمييز ضمن الأدبيات المعاصرة لموضوع التنافسية بين مفهومي الميزة النسبية في التجارة الدولية "الريكاردو" المبنية على فكرة الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج التي تحدد طبيعة التعامل التجاري وبين مفهوم الميزة التنافسية التي تعتمد على الكفاءة في استغلال الموارد، الجودة، التدريب، البحث، التطوير، المعرفة، الكفاءات والمحافظة على البيئة... الخ

ظهر مصطلح الميزة التنافسية في أواخر السبعينيات من القرن الماضي، وذلك من طرف مؤسسة ماكينزي للاستشارات وذلك نتيجة للنجاح الذي حققته المؤسسات اليابانية في ذلك الوقت رغم الظروف المتغيرة للأسواق التي تنشط فيها لكنها تمكنت من ذلك بفضل حسن اختيارها للميادين التنافسية التي تستطيع السيطرة على حصة مهمة منها، وفي سنوات الثمانينيات بدأ هذا المفهوم في الانتشار داخل أوساط المؤسسات خاصة بعد الإسهامات التي قدمها مايكل بورتر سنوات (1980، 1985). كما أكد

(kotler) على أهمية التركيز على الأداء وصف الميزة التنافسية بأنها (قدرة المؤسسة على تحقيق الأداء بأسلوب معين أو أساليب متعددة وهناك صعوبة تقليد هذا من قبل المنافسين في الوقت الحاضر).<sup>1</sup>

أما الميزة التنافسية طبقاً لبورتر فهي: "قدرة الصناعات (الصناعة) في دولة معينة على الابتكار والتطوير للوصول إلى أعلى مستوى من التقنية والإنتاجية وبذلك نجد هذا التعريف شديد الارتباط بمعدلات زيادة الإنتاجية".<sup>2</sup>

أما ميسكون وزملاؤه فيرى أنّ: "الميزة التنافسية هي القدرة على الإنتاج بطريقة أو أكثر ولا يستطيع المنافسون الوصول إليها".<sup>3</sup>

وبالتالي فإن الميزة التنافسية هي المنافع التي يريد الزبون الحصول عليها من منتج ما، وتستطيع المؤسسة تحقيق هذه المنافع دون غيرها من المؤسسات مع صعوبة تقليد هذه المنافع من قبل المنافسين.

وعند التحدث عن خصائص الميزة التنافسية، يأتي في المقام الأول موضوع ديمومتها الذي ينتهي بمجرد أن يستطيع المنافسون تقليدها أو محاكاة ما هي مستندة إليه، إذ إن قابلية المؤسسة على إدامة الميزة التنافسية، يعتمد على سرعة المؤسسات الأخرى في تقليدها. من هنا لا بد من استمرارية التطوير والتجديد في الميزة التنافسية، بل حتى بناء استراتيجيات تستند إلى مصادر ومقدرات متعددة ومتفاعلة للميزة التنافسية تجعل من عملية تقليدها شديدة الصعوبة ومرتفعة الكلفة بالنسبة للمنافسين، مما يجعلها أكثر استمرارية.

كذلك فإن الميزة التنافسية تعمل على خلق القيمة للمؤسسة ولزبائنها، "فالقيمة المدركة للزبون تعد أحد العنصرين الأساسيين التي تقوم عليهما الميزة التنافسية".

### 2/ خصائص الميزة التنافسية: تكمن خصائص الميزة التنافسية فيما يلي:<sup>4</sup>

- ✓ أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- ✓ أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛

<sup>1</sup> هشام حرير، بوشمال عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 111

<sup>2</sup> بوبعة عبد الوهاب، مرجع سابق، ص: 87.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص: 88.

<sup>4</sup> محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر وتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 82 .

- ✓ إنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- ✓ أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كلاهما؛
- ✓ أنها يجب أن تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة وتحفزهم للشراء منها؛
- ✓ أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

### ثانيا: أهمية وأهداف الميزة التنافسية

#### 1/ أهمية الميزة التنافسية : تتمثل في التالي :<sup>1</sup>

- ✓ خلق قيمة للزبائن حيث أنها تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، كما تدعم وتحسن صورة المؤسسة في أذهانهم؛
- ✓ تحقق التميز التنافسي عن المنافسين في المنتجات والخدمات المقدمة إلى الزبائن مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شدة التنافسية؛
- ✓ تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.

#### 2/ أهداف الميزة التنافسية: تسعى المؤسسة من خلال خلق ميزة تنافسية للأهداف التالية:<sup>2</sup>

- ✓ خلق فرص تسويقية جديدة؛
- ✓ دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من الزبائن أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات؛
- ✓ تكوين فرصة مستقبلية للمؤسسة للأهداف التي تريد بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

### ثالثا: أنواع الميزة التنافسية:

حدد "مايكل بورتر" نوعين أساسيين من الميزة التنافسية هما: التكلفة الأقل، تميز المنتج.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محسن بن الحبيب، أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة الأمير عبد القادر، قسنطينة، ص: 05.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 05.

<sup>3</sup> Michael porter , summary of cost , differentiation and focus (porter) . Abstract, 2120/04/18 ,18:34,  
[https://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_porter\\_competitive\\_advantage.html](https://www.valuebasedmanagement.net/methods_porter_competitive_advantage.html)

**1/ التكلفة الأقل:** وتعني قدرة المؤسسة على تنظيم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسة المنافسة، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر وبصيغة أخرى أن تملك المؤسسة ميزة تكلفة تسمح لها بالتحصيل على هامش أعلى، وبالتالي وضعية جيدة عن طريق اعتماد أسعار أخفض من تلك التي يقوم بها المنافسون، وذلك من شأنه أن يمكن المؤسسة من امتلاك ما سماه "بورتر" باستراتيجية التكلفة الشاملة عن طريق التكلفة المنخفضة.

فيقال عن مؤسسة أنها تحوز على "ميزة التكلفة الأقل" إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافس.

**2/ تميز المنتج:** يعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون مما يجعله يتعلق بالمنتج، فتمتيز المؤسسة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحياة على خاصية منفردة والتي يوليها الزبائن قيمة هامة، كما يمكن أن تتميز أيضا عندما تقدم شيء يتعدى العرض العادي لسعر مرتفع قليلا، وتمنح ميزة التميز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبيا وضمان وفاء الزبائن لمنتجاتها.<sup>1</sup>

والميزة التنافسية في مؤسسات الأعمال تتحقق من خلال إقناع الأسواق والزبائن والمنافسين والأطراف الأخرى بأن خيارات المؤسسة تعتمد على مميزات تنفرد فيها لا يستطيع المنافسين مجاراتها في هذا النقر أو تقليد هذه المميزات، وأن المنافسة تصبح شديدة جدا ومؤثرة على المؤسسة إذا ما حققت معها عناصر ومميزات تنافسية مماثلة. لذلك تحاول المؤسسات أن تجد لنفسها موقعا منفردا ومختلفا ومن مصادر متعددة وتتجسد لاحقا بأنواع من المزايا التنافسية المتكاملة، ويمكن الإشارة إلى بعض هذه الأنواع كما في الجدول التالي :

<sup>1</sup> دومة نوال، تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسويق، جامعة الجزائر 2011، ص: 11، 12.

الجدول رقم (2) يمثل أنواع المزايا التنافسية

أنواع المزايا التنافسية	الباحثون
الكلفة - النوعية - المرونة - التسليم - الإبداع.	Evans .1993
الكلفة - النوعية - المرونة - الاعتمادية.	Certo&Peter.1995
النوعية- الإِسناد - السمعة - السعر- التصميم.	Mintzberg&Ouinn. 1996
الكلفة - النوعية - المرونة - الوقت.	Krajewski&Rizman. 1996
الكلفة - التميز - النمو - التحالفات - الإبداع.	Best.1997
التصميم - النوعية - المرونة - سهولة الاستعمال - الجمالية - الإبداع.	et la.1998,Slack
الكلفة - التميز - المرونة - الوقت - التكنولوجيا.	Macmillan&Tampo.2000

المصدر: أنس رفعت عبد الحميد، أثر عناصر المزيج التسويقي علي الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني 2018، ص: 50.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

أولاً: تعريف الميزة التنافسية المستدامة:

طرح مصطلح الاستدامة في نهاية ثمانينيات القرن الماضي، وتبلور هذا المفهوم بشكل أكبر بعدما حدد تعريف خاص به من قبل اللجنة العالمية للبيئة التابعة للأمم المتحدة وتحديدًا عام 1987 مشيرًا إلى الاستدامة باعتبارها مفهوم يعبر عن التطور المستمر للموارد فضلًا عن المحافظة عليها لمواجهة الاحتياجات الحالية، لتتلاحق بعد ذلك الاهتمامات والتوجهات نحو هذا المفهوم دون التأثير في الفرص ليعبر عنه باعتباره تحسين جودة الحياة وبما يمكن ويضمن القدرة على الدعم البيئي، أما ( Armstrong



(& kotler) فقد اتفقا على أن الاستدامة هي: "استراتيجية التطوير المعتمدة من قبل مؤسسة الأعمال لتحقيق هدفين في وقت واحد يتمثل الأول في دعم وإسناد البيئة والثاني توليد الربح".<sup>1</sup>

حيث تنظر العديد من المؤسسات إلى مفهوم الاستدامة على أنه تعبير عن المسؤولية الاجتماعية التي تضطلع بها تلك المؤسسات. ولكن الحقيقة التي أدركتها هذه المؤسسات لاحقا بأن الاستدامة تعني في حقيقتها استراتيجية الأعمال المتقدمة نحو تحقيق الإبداع من أجل امتلاك ميزة تنافسية.

كما وتشير الدراسات إلى أن أول من طرح فكرة أو مفهوم الميزة التنافسية المستدامة هو George Day 1984 عندما أشار في القول بأنه يمكن الحصول على نماذج مختلفة في الاستراتيجية لغرض مساعدة المؤسسة في البقاء. ولكن الحقيقة التي يستند عليها في منشأ الميزة التنافسية المستدامة وهو ما قدمه "Porter 1985" في نموذج المعروف في تحديد استراتيجيات التنافس والتي تم ربطها مع البيئة من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة والتي تتوافق مع حاجات وقدرات الزبون. وبهذا الصدد يشيران "Lynch & Chaharbaghi" 1999 إلى أن الميزة التنافسية المستدامة في حقيقتها منتج يربط بجانبين هما الميزة التنافسية والميزة الاستراتيجية على اعتبار أن الميزة التنافسية المستدامة هي تلبية الحاجات الحالية للسوق والأخذ بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة.<sup>2</sup>

ولكن في القرن الواحد والعشرون أخذ المصطلح معنى آخر وكما مؤشر في إجابة Warren Buffet عندما تم توجيه السؤال إليه: "عن ما هو الشيء الأكثر أهمية والذي يمكن أن يبحث عنه بغرض تقييم المؤسسة؟" والجواب كان هو وجود الميزة التنافسية المستدامة. حيث أنها تمثل المستوى الأعلى في إدارة المؤسسة وأنها لا تقتصر على الموارد الملموسة أو غير الملموسة فحسب، بل أن الأمر أبعد من ذلك بكثير لكونها تركز على التوجه المعمق نحو عمليات الأعمال المنجزة من قبل المؤسسة.<sup>3</sup>

ومن خلال هذا نستخلص أن الميزة التنافسية المستدامة هي: "ألا تسعى المؤسسة لتحقيق مركز تنافسي لمنتجاتها أعلى من المنافسين فقط. بل تستطيع المحافظة على ذلك المركز لفترة زمنية طويلة".

<sup>1</sup> ماجد محمد صالح، عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 02، العدد 38، 2017، ص 158.

<sup>2</sup> ثامر البكري، خالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد، الأردن، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، 2013، ص: 07.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 07.

### ثانيا: خصائص الميزة التنافسية المستدامة:

تتميز الميزة التنافسية المستدامة بجملة من الخصائص الشمولية؛ بمعنى أنه ولكي تضمن هذه الخصائص فعالية الميزة التنافسية المستدامة يجب ألا ينظر إليها كل على حدة، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة، لأن كل خاصية مرهونة ومرتبطة بالخصائص الأخرى كما يلي:<sup>1</sup>

- تحقق السبق والأفضلية على المنافسين (Mover First) على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط أي أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق على المنافس؛
- تتسم بالنسبية بالمقارنة مع المنافسين أو بالمقارنة مع فترات زمنية مختلفة؛
- تكون متجددة وفق البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛
- تكون مرنة بمعنى أنه يمكن إحلال منتجات أو خدمات أو حتى مزايا تنافسية جديدة في مكانها؛
- تراعي وتحقق جميع متطلبات وأهداف الأطراف أصحاب المصلحة؛
- تدمج الأهداف البيئية (الخضراء) ضمن أهدافها وسياساتها؛
- صعبة التقليد، والمحاكاة وتتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن؛
- صعوبة فهمها وتحليل مضامينها أي أنها تتطلب نمطا معقدا من التنسيق بين عدد من الموارد المتنوعة بحيث تصبح أكثر صعوبة في فهمها مقارنة بغيرها؛
- تبنى وتصاغ على اختلاف وليس تشابه؛
- تكون غالبا مركزة جغرافيا أي تبنى على فكرة اقتصاديات الموقع (Location of Economic).

### ثالثا: أهمية الميزة التنافسية المستدامة: تتمحور أهمية الميزة التنافسية المستدامة على النحو الآتي:<sup>2</sup>

- تمثل الميزة التنافسية مؤشرا لقدرات المؤسسة من خلال حصولها على موقع ريادي وامتلاكها حصة سوقية أكبر من منافسيها وقدرتها للاحتفاظ بزبائنها الحاليين وجذب المزيد من الزبائن؛
- يمكن للمؤسسة من خلال ميزتها التنافسية مواجهة تحديات السوق والمنافسين، ويتم ذلك عبر تطوير المؤسسة لقدراتها باستمرار لتكون أكثر قابلية على استثمار أشباه الفرص؛

<sup>1</sup> أبو بكر أبو سالم، دور سياسة التمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسويق، كلية الاقتصاد جامعة سطيف، 2012، ص: 73

<sup>2</sup> ماجد محمد الصالح، مرجع سابق، ص: 160.

- تمثل الميزة التنافسية المؤشر الأكثر دقة في تحديد النجاح من خلال تفردتها لإيمانها المطلق بأن أداء اليوم يجب أن يكون أفضل من أمس وإنجاز الغد أفضل مما نفذ اليوم؛
- تقدم قيمة متفوقة وقلب استراتيجية التسويق؛
- هي ترياق التفوق على المنافسين والطريق إلى نجاح التسويق على المدى الطويل.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية المستدامة

تسعى المؤسسات دائما إلى اكتساب مزايا تنافسية في قطاع النشاط الذي تزاوله الأمر الذي أوجب عليها ضرورة إعداد وتهيئة القدرات والإمكانات، من خلال البحث المستمر عن مصادر قوة تدعم بها هذه المزايا وتجعلها في مركز تنافسي جيد في السوق من أجل نتيجة فعالة وكفاءة أعلى في الأداء. وتتمثل هذه المصادر فيما يلي:<sup>2</sup>

#### أولاً- الابتكار والتكنولوجيا:

للابتكار دور مهم في التنمية الاقتصادية للبلدان، لأن المؤسسات المبتكرة تخلق قيمة جديدة وغير موجودة، علاوة على ذلك تحصل هذه المؤسسات على حصة مهمة من القيمة التي تم إنشاؤها، ويتضمن الابتكار كل من المنتج، الخدمة وابتكارات العمليات. ويعنى بابتكارات المنتج أنها تلك المنتجات التي يُنظر إليها على أنها جديدة من قبل المنتج أو الزبون؛ ويشمل هذا الأخير كلا المستخدمين النهائيين والموزعين. كما يشير ابتكار العمليات إلى العمليات الجديدة التي إما تقلل من تكلفة الإنتاج أو تمكن من إنتاج منتجات جديدة، مثل التكنولوجيا التي تلعب دور مهم في مسار نمو المؤسسة.

ويعزز الابتكار أيضا الإنتاجية وقيمة الإنتاج التي تنتجها وحدة العمل أو رأس المال فكلما كانت المؤسسة أكثر إنتاجية كلما زادت كفاءة استخدام مواردها، فالابتكار والنشاط الريادي هما محركا المدى الطويل للنمو الاقتصادي، وكلما كانت المؤسسات أكثر ابتكارا لدى الدولة كانت الميزة التنافسية لتلك الدولة أقوى.

<sup>1</sup> Manoj Sharma , significance of competitive advantage, 2120/04/23 , 13:47

<https://www.yourarticlelibrary.com/business/significance-of-competitive-advantage/49177>

<sup>2</sup> Wang wen cheng ,types of competitive advantage and analysis ,international journal of business and management, Vol.6.No.5;May 2011, www. Ccsenet .org/igbm, p101.102

### ثانياً- الموارد البشرية:

وهي القوى العاملة في المؤسسة، حيث يمكنها تطوير الميزة التنافسية من خلال خلق قيمة يصعب على المنافسين تقليدها وهذا من خلال استخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية، غير أن هذه المصادر متاحة بشكل متزايد وسهلة التقليد وبالتالي فهي أقل أهمية للميزة التنافسية وخاصة بالمقارنة مع الهيكل الاجتماعي المعقد، فالموارد البشرية تعتبر مصدرا مهما بشكل خاص للميزة التنافسية المستدامة. فكلما كانت المؤسسة تخلق فرص تدريب مكثفة لموظفيها مع استمرار التوظيف وتوفير الأمن الوظيفي ومشاركة الموظف سواء من حيث المشاركة في صنع القرار أو إتاحة الفرص لإيصال اقتراحات التحسين، كلما زادت الفرصة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

### ثالثاً- الهيكل التنظيمي:

يجب أن يسهل الهيكل التنظيمي الفعال علاقات العمل بين مختلف الكيانات في المؤسسة ويحسن كفاءة العمل داخل الوحدات التنظيمية، كما يجب على المؤسسة أن تحتفظ بترتيب وتحكم محددتين لتمكين مراقبة العمليات، وكذلك دعم الأوامر للتعامل مع مزيج من الأوامر وتغيير الظروف أثناء أداء العمل، أيضا عليها أن تسمح بتطبيق المهارات الفردية لتمكين المرونة العالية وتطبيق الإبداع. فعندما تتوسع المؤسسة ستطول سلسلة الأوامر وتتسع نطاقات السيطرة، كذلك عندما تصل إلى العمر فإن المرونة ستخفض والإبداع سيتعب لذلك يتوجب عليها تغيير الهياكل التنظيمية من وقت لآخر لتمكين الانتعاش.

### المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

الميزة التنافسية المستدامة عدة أبعاد تكمن فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً- الإبداع:

يعتبر الإبداع بعد جديد من أبعاد الأداء الاستراتيجي ويمكن أن يقدم وسيلة فعالة طويلة الأمد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهذا لا يتطلب فقط تبني الاستراتيجية الاستباقية في أن تكون المؤسسة هي القائم للحركة الأولى في إدخال العاملين في دورات إبداعية، فيكون العمل الاستراتيجي وكيفية إدامة

<sup>1</sup> شذى عبود، الأثر التنابعي لاستراتيجيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات المصرفية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق 2015، ص: 83، 85.

الإبداع من أجل إدامة الميزة التنافسية طويلة الأمد، والإبداع يتعلق بوضع فكرة جديدة موضع التنفيذ على شكل عملية منتج أو خدمة تقدمها المؤسسة لربائنها أو المتعاملين معها، والابتكار يكون مرادف للإبداع لكن يعبر عنه بأنه عملية خلق تقديم فكرة جديدة لغرض تطوير منتج أو خدمة أو طريقة عمل معينة مع تطبيق هذه الفكرة.

### ثانياً - التميز:

يمكن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة أيضاً من خلال عرض منتج أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية فهي مهمة جداً بالنسبة للمؤسسة حيث تمكنها من تعميق أنشطتها وتوسيعها على نطاق أكبر وذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتميز المنتج من خلال الآتي:

- **النوعية:** وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج ذو مواصفات عالية الجودة مقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة.
- **التسليم:** وتعني إتاحة المنتج للزبون عند الطلب دون تأخير.
- **المرونة:** وهي التكيف في تلبية الطلب (سواء كان ذلك بالمواصفات أو التكلفة أو غيرها) والقدرة على الاستجابة لها.
- **الابتكارية:** وتعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات جديدة من حيث التصميم أو التصنيع أو التغليف أو كل ما هو جديد، ويمكن أن ينتج عن الابتكار استجابة أسرع للفرص والتهديدات والأسس للميزة التنافسية وهذا يحدث عندما تستطيع المؤسسة استغلال قدرتها الجوهرية في المحافظة على ميزتها التنافسية المستدامة.

### ثالثاً - المعرفة:

فهي حصيلة خبرة، تجارب، معلومات، ودراسات باعتبارها أصبحت المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية المستدامة والمحافظة عليها وتمييزها و تطويرها عند الضرورة، فالمؤسسة الناجحة يمكنها خلق المعرفة الجديدة وتجسيدها في تكنولوجيا، أساليب، منتجات وخدمات جديدة وتستمد المؤسسة معارفها من مختلف مراكز البحث للإلمام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطها، كما يمكنها أن تكون

منتجة للمعرفة من خلال مقدرتها على حل مشاكلها التنظيمية أو المتعلقة بالمنتجات أو الخدمات، هذا وتساهم القاعدة المعرفية في تغذية المقدرات الإبداعية وتأثيرها بشكل مستديم لاكتساب مزايا تنافسية معبرة.

### رابعاً- الكلفة:

يمكن استخدام الكلفة كبعد أساسي تتنافس من خلاله المؤسسات عبر سعيها إلى المحافظة على الحصة السوقية أو تعزيزها والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم وأهمها تعويض انخفاض هامش الربح الناجم من تخفيض السعر عن طريق حجم مبيعات كثيرة.

إذ تعد الكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المؤسسات، والذي يقصد به قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من التكاليف قياساً بالمنافسين في ذات الصناعة. وبالتالي فإنها ستمتلك ميزة تنافسية تستطيع من خلالها أن تنافس في السوق وإمكانية السيطرة عليه، وبذلك فإن التركيز على تخفيض الكلفة سوف ينعكس على السعر النهائي للمنتج ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية خاصة في الأسواق التي يكون فيها الزبون أكثر حساسية للأسعار، ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض الكلف هي:

- الوفورات المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين؛
- الاستثمار الأقل في الموارد وخاصة في الموارد الأولية مع وجود أنظمة تخزين متقدمة؛
- الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات المؤسسة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على التكاليف الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج.

### خامساً- الجودة:

هي تقديم منتجات مميزة وذات تفوق عالٍ إذ يجب على المؤسسات أن تبادر إلى تحسين جودة منتجاتها، وعليها أن تطور مستويات الجودة بشكل مستمر وأن تسعى لتتفوق على المنافسين بذلك إذ أن الجودة ترتبط بالإدارة الاستراتيجية بحيث أنها تحسن من قدرة المؤسسة في الحصول على الميزة التنافسية المستدامة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 237، 265.

### سادسا- المرونة:

هي القدرة على إجراء التغييرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الإبداعات في التصميم و الأحجام، إذ تعبر المرونة من المنظور الاستراتيجي عن قدرة المؤسسة المنافسة وذلك بتقديم منتجات واسعة في الوقت الذي تكون فيه المؤسسة قادرة على تطوير منتجات جديدة، ويقصد بالمرونة مدى تكيف نظام المؤسسة الإنتاجي للتغيرات البيئية المحتملة واتساع الطلب.

### سابعا- الموقع التنافسي:

يعد الموقع التنافسي للمنتج هو الطريقة التي يدرك بها المستهلكون مزايا المنتج ومنافعه وخصائصه عند مقارنته بمزايا ومنافع وخصائص المنتجات المنافسة، أو هو الصورة أو الفكرة التي تتكون في أذهان الزبائن عن المنتج بالمقارنة بالمنتجات (العلامة التجارية) الأخرى المنافسة، ويهدف الموقع التنافسي إلى بناء صورة ذهنية جيدة لدى الزبون يعتمد عليها عند الاختيار للشراء.<sup>1</sup>

وفي الأخير يمكننا القول بأن الميزة التنافسية المستدامة هي أساس قيام المؤسسة الاقتصادية وهذا راجع إلى مدى أهميتها في تحقيق حصة سوقية وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار وتكوين فرص مستقبلية وخلق صورة ذهنية جيدة من خلال الاستخدام الأمثل لمصادرها.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص: 263، 278.

### المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية المستدامة

تبرز الميزة التنافسية المستدامة كعامل مهم في إدراك قيمة المنتجات والخدمات والتي يجب اعتبارها عنصر للتمييز التنافسي، وبما أن من الصعب الحصول عليها خاصة في ظل التطور الاقتصادي الحاصل وارتفاع شدة المنافسة أوجب على المؤسسات إيجاد طرق واستراتيجيات لإدارة مواردها بالطريقة التي تؤهلها للحصول على ميزة تنافسية مستدامة تخلق لها الريادة في مجال الصناعة الناشئة فيها.

#### المطلب الأول: استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة

تسعى المؤسسة إلى تحقيق مركز تنافسي وميزة تنافسية مستدامة انطلاقاً من استراتيجياتها التنافسية التي تعمل على خلق الميزة التنافسية وتعزيزها وإدامتها إن كانت موجودة، ومن أكثر الاستراتيجيات التنافسية تناولاً و شيوعا هي الاستراتيجيات التنافسية العامة المنسوبة إلى "Porter" 1980 والذي يرى بأن الاستراتيجية التنافسية تستند على الأنشطة الفريدة والمختلفة، وهي تتعلق بالمركز النسبي التنافسي للمؤسسة في مجال الصناعة التي تعمل فيه، وأن ذلك المركز هو الذي يحدد مدى قدرتها على تحقيق أرباح أعلى من معدل الصناعة، وكل ذلك المستوى ينبع من امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، ومن خلال هذا التفاعل يرى "Porter" أن أمام المؤسسة ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التنافسية هي قيادة الكلفة الشاملة، التميز، والتركيز المستند إما إلى الكلفة أو التميز.<sup>1</sup> والشكل التالي يوضح ذلك:

#### شكل رقم (4): الاستراتيجيات التنافسية العامة

##### الميزة التنافسية

التميز	قيادة الكلفة
التركيز استنادا إلى التميز	التركيز استنادا إلى الكلفة

##### نطاق التنافس

Source : Harrison. Jeffry S.& John .Caron H." Foundation In Strategic Management"  
Westren College Phb South.1998.p: 65

<sup>1</sup> محي الدين القطب، مرجع سابق، ص: 79.



ويمكن توضيح هذه الاستراتيجيات فيما يلي:<sup>1</sup>

**01. استراتيجية قيادة الكلفة أو التكلفة الأقل:** تعني تقليل المؤسسة للتكلفة مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة.

ومن بين المزايا التي تمنحها هذه الاستراتيجية كما حددها "Porter" ما يلي:

- تكون المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل في موقع أفضل من منافسيها بالنسبة للسعر؛
- التمتع بالحصانة ضد العملاء الأقوياء، إذ لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار؛
- التمتع بالحصانة ضد الموردين الأقوياء الذين يقومون بتحديد أسعار المدخلات؛
- احتلال موقع تنافسي ممتاز يمكن المؤسسة من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد؛
- يمكن للمؤسسة المقارنة بمنافسيها، باستخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد منتجات بديلة ذات أسعار جذابة.

**02. استراتيجية التميز:** وتعني أن تقدم المؤسسة منتجات أو خدمات متميزة عن تلك المقدمة من قبل المؤسسات المنافسة، وبالتالي فإن الزبون يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد.

ومن بين المجالات التي يمكن التميز فيها ما يلي:

- التمييز على أساس التفوق الفني؛
- التمييز على أساس الجودة، والخدمات؛
- التمييز على أساس تقديم قيمة أكبر للزبون نظير المبلغ المدفوع فيه.

**03. استراتيجية التركيز:** في هذه الاستراتيجية تركز المؤسسة على شريحة معينة من السوق وتحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فإن المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كلاهما، ويتم تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الاستراتيجية من خلال ما يلي:

- تمييز أفضل للمنتجات إما من خلال مستوى جودة أفضل أو خدمات أفضل بحيث تشبع حاجات قطاع السوق المستهدف؛

<sup>1</sup>دومة نوال، تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز الميزة التنافسية، دراسة حالة فرع المضادات الحيوية Auntibiotical، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية الاقتصاد، جامعة الجزائر، 2011، ص: 25.

- تقديم تكاليف أقل للمنتج في القطاع المستهدف مقارنة بالمنافسين؛
- التمييز في جودة الخدمات والتكلفة معا.

يتم بناء ميزة تنافسية نتيجة لجهود تبذلها المؤسسة في سبيل مواجهة المنافسة، وذلك انطلاقاً من: تحسين جودة المنتجات أو الخدمات مقارنة بالمنافسين والتي تمثل القاعدة الرئيسية للتميز، أو من خلال تصنيع منتجات وخدمات بتكلفة أقل من التكلفة التي يمكن أن تحققها المؤسسات المنافسة. فتطوير الميزة التنافسية ينطلق من الزبون بواسطة استيعاب وفهم احتياجاته وتوقعاته، وينتهي بالزبون عن طريق تلبية هذه الاحتياجات.

### المطلب الثاني: مداخل بناء الميزة التنافسية المستدامة

بإمكان مؤسسات الأعمال بناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال امتلاكها عدة مداخل، لذلك يجب على مؤسسات الأعمال أن تتعرف على مداخل بناء ميزتها التنافسية من أجل توجيه كافة القدرات والجهود لتحقيقها وتعزيزها وإدامتها، وسنحاول من خلال هذا المطلب عرض أهم مداخل بناء الميزة التنافسية المستدامة.

**أولاً. المدخل المستند إلى الموارد:** وهو مدخل معاصر يركز على المؤسسة، ويهدف إلى تحقيق التكامل في موارد وقابليات المؤسسة النادرة والقيمة،<sup>1</sup> ولكي تخلق هذه الموارد ميزة تنافسية مستدامة يجب أن تكون موارد محدودة وصعبة التقليد وفريدة من نوعها ولا يمكن العثور عليها من قبل المؤسسات الأخرى،<sup>2</sup> كذلك يجب أن تكون هذه الموارد تنفذ الاستراتيجيات التي من شأنها تحسين كفاءة وفعالية المؤسسة وتقلل من نقاط الضعف التنافسية.<sup>3</sup> ويتكون المدخل المستند إلى الموارد من:<sup>4</sup>

**1/ موارد المنظمة:** وهي كل الموجودات والإمكانات والعمليات والمهارات والخصائص التنظيمية والمعلومات والمعرفة، كما أن الموارد لوحدها لا تشكل ميزة تنافسية فجمع حزمة أو مجموعة من الموارد بطريقة متفردة يمكن أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة ومن أهم موارد المنظمة هي :

<sup>1</sup>حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص: 150.

<sup>2</sup> Mukesh Srivastava, Building a Sustainable Competitive Advantage, Journal of Technology Management & Innovation vol.8 no.2 Santiago mayo 2013 ,

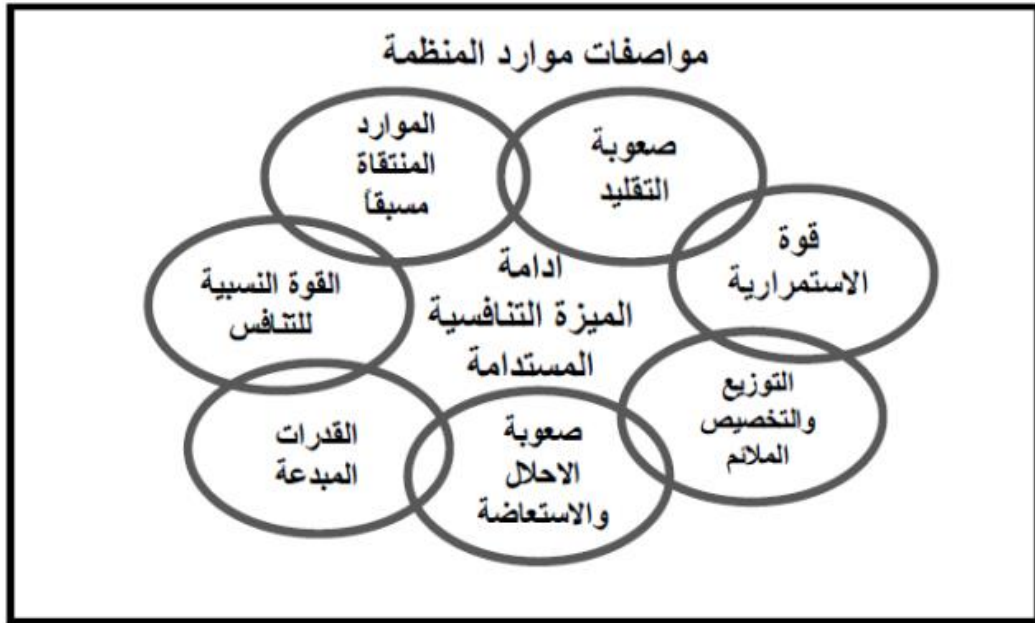
[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-27242013000200004](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242013000200004)

<sup>3</sup> علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص: 187.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص: 188 - 198.

- الموارد الملموسة: وتتضمن الموارد المالية والمادية؛
  - الموارد الغير ملموسة: وتتضمن الثقافة التنظيمية، السمعة، العلامة التجارية، العلاقات التجارية، المعرفة التكنولوجية والخبرة؛
  - الموارد التنظيمية: وتتضمن مسارات التقارير والعلاقات.
- ويحدد "Lynch" سبعة عناصر أساسية يجب أن تتسم بها موارد المؤسسة لكي تكون قادرة على توليد وتحقيق وإدامة الميزة التنافسية، والموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (5) مواصفات موارد المنظمة



المصدر: علاء فرحان طالب، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، مرجع سابق، ص 189

ومن خلال الشكل يتضح:

- أن الموارد يجب أن تكون منتقاة مسبقاً (أي تم تحديدها واختبارها مسبقاً) من قبل المؤسسة لكي تستطيع من خلالها بناء وإدامة الميزة التنافسية؛
- القوة النسبية وهي قوة المنافسين المتمثلة بقدراتهم الجوهرية؛
- يجب أن يكون لدى المؤسسة قدرات مبدعة تحقق مزايا قيمة تجعل من الصعب على الآخرين تقليدها؛
- صعوبة الإحلال والاستعاضة؛

- التوزيع والتخصيص الملائم أي توزيع نتائج الميزة التنافسية وتخصيصها لأصحاب المصالح؛
  - قوة الاستمرارية أي استمرارية توافر المواد التي تجعل ديمومة الميزة باقية لأطول فترة ممكنة.
- 2/ القابليات: وهي عملية تكامل وتنسيق بين الوظائف لجميع الإمكانيات (تشير إلى قدرة المؤسسة على استغلال الموارد)، إذ تنبثق القابليات (القدرات) من خلال التفاعل المعقد بين الموارد الملموسة وغير الملموسة وتمكن المؤسسة من خلق واستغلال الفرص في البيئة الخارجية لتعزيز وتطوير مزاياها، فالقدرات هي طاقة المؤسسات المصممة بشكل متكامل للوصول إلى حالة مرغوبة.

وقد أشار (Henné & Hamel) إلى أن هناك أربعة أنواع عامة من القدرات (القابليات) وهي:

- **القدرات التنظيمية:** وتأتي من امتلاك الكيانات القانونية مثل حقوق الملكية العقلية.
- **القدرات الموضوعية:** وتشير إلى نتيجة الأعمال والقرارات السابقة لمؤسسة الأعمال.
- **القدرات الوظيفية:** وتتعلق بالقدرة على القيام بعمل أمور معينة، وهي تأتي من المعرفة، المهارات، وخبرة العاملين والآخرين من أصحاب المصالح في سلسلة القيمة مثل الموردين، الموزعين، وسماسرة الأسهم.
- **القدرات الثقافية:** وتشير إلى المستوى الثقافي الذي تتمتع به مؤسسة الأعمال من خلال عاملها ويدخل في إطار القدرات الثقافية العادات، التقاليد، المواقف، الاعتقادات والقيم التي يتحلّى بها الأفراد العاملون والمجموعات في مؤسسة الأعمال.

وتستطيع المؤسسات الحصول على القدرات المميزة من خلال الطرائق الآتية:

✓ الموجودات الأساسية مثل براءات الاختراع الأساسية؛

✓ الموجودات المكتسبة من شخص آخر؛

✓ المشاركة مع مؤسسات أخرى؛

✓ بناء هذه الميزات مع الوقت داخل المؤسسة.

وبشكل عام فإن المؤسسة التي تمتلك القدرة المتميزة يجب أن تمتلك على الأقل: موارد محددة وقيمة وقابليات (مهارات) ضرورية للحصول على الميزة التنافسية المستدامة من الموارد.

**3/ المقدرات الجوهرية:** أشار "Robinson & Pearce 2000" إلى المقدرات الجوهرية على أنها تلك الموارد والقدرات التي تصلح مصدرا للميزة التنافسية، وتميز المؤسسة من الناحية التنافسية وتعكس شخصيتها وهي أيضا تنشأ من العمليات التنظيمية المتمثلة بتراكم ومعرفة كيف تنشر الموارد والقدرات المتنوعة عبر الزمن، وبعبارة أخرى تمثل النشاطات والفعاليات التي تتجزأ بشكل أفضل من عمل المنافسين للمؤسسة. ويشير "Henné & Hamel" و(بنى حمدان وإدريس 2009) إلى أن هناك ثلاثة أنواع أساسية للقدرات الجوهرية وهي:

✓ قدرات الدخول إلى الأسواق؛

✓ القدرات المرتبطة بالتكامل؛

✓ القدرات المرتبطة بالوظائف؛

وللمقدرات الجوهرية خصائص تتمثل في:

- القدرة على الوصول إلى مجموعة واسعة ومتنوعة من الأسواق؛

- تساهم كثيرا بمنافع المنتجات التي يرغب بها الزبائن؛

- صعوبة محاكتها وهي مستدامة؛

- كثيرا ما تمثل تنسيقا معقدا لتكنولوجيا عديدة ولمهارات تطبيقية.

والمقدرات الجوهرية توفر بيئة قوية عندما تجعل المقدره تحل محل رأس المال والميزة التنافسية

المستمرة تتحقق من خلال المقدرات الجوهرية والميزة المطورة داخل المؤسسة.

**ثانيا. مدخل سلسلة القيمة:**

إن سلسلة القيمة تعرض الكيفية التي يتحرك بها المنتج من مرحلة المواد الأولية إلى أن يصبح منتجا

نهائيا، لذلك تقسم المؤسسة أعمالها إلى مجموعات من الأنشطة وكل جزء من أنشطة القيمة يساهم في

تحقيق القيمة الكلية المقدمة للزبون، وكذلك يساهم في جزء من الأرباح الكلية لأن المفهوم الأساسي لسلسلة القيمة هو إضافة أكبر قيمة ممكنة بأقل تكلفة ممكنة. وفي تعريف آخر اعتبرت سلسلة القيمة بأنها: "مجموعة من الأنشطة المستقلة المؤداة داخل المؤسسة والمحقة للقيمة بدءاً من مصادر الحصول على المواد الخام وحتى تسليم المنتج إلى المستهلك النهائي".<sup>1</sup>

تلعب سلسلة القيمة دوراً مهماً في تنظيم المؤسسة، حيث أن تقسيم المؤسسة إلى مجموعتين من الأنشطة الخالقة للقيمة والداعمة، يسهل من عمل المؤسسة في تحديد نقاط القوة والضعف داخل النشاط ومن هنا يجب الإشارة إلى ضرورة تماشي سلسلة القيمة مع بنية المؤسسة التي تعمل على تجميع بعض الأنشطة المستقلة داخل التنظيم مثل التسويق والإنتاج، واقع هذا التجمع الأنشطة المتماثلة أو المتشابهة يمكن استغلالها مجتمعة في نفس المصلحة، وفي نفس الوقت المصالح مقسمة إلى مجموعة من النشاطات المختلفة.<sup>2</sup>

وفي عام 1985 قدم مايكل بورتر، نموذجاً أساسياً لسلسلة القيمة في كتابه "الميزة التنافسية" حدد العديد من الخطوات الرئيسية المشتركة بين جميع تحليلات سلسلة القيمة وحدد أن هناك أنشطة أساسية وداعمة ستؤدي عند تنفيذها على المستويات المثلى إلى خلق قيمة لزيائنها، بحيث تتجاوز القيمة المقدمة للزبون تكلفة إنشاء تلك القيمة، مما يؤدي إلى ربح أعلى.<sup>3</sup>

وتركز الأنشطة الأساسية على تناول المدخلات وتحويلها إلى مخرجات وتوصيلها إلى الزبون، وتلعب الأنشطة الداعمة دوراً إضافياً في الأنشطة الأساسية. عندما تكون المؤسسة فعالة في الجمع بين هذه الأنشطة لتقديم منتج أو خدمة متميزة، يكون الزبون على استعداد لدفع المزيد مقابل المنتج أكبر من تكلفة صنعه وتسليمه مما ينتج عنه هامش ربح أعلى كما موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> بوغراة نادبة، دور سلسلة القيمة ليورتر في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة La méga pizza ولاية قسنطينة، مذكرة ماستر، تخصص علوم تجارية، كلية الاقتصاد، جامعة العربي بن لمهيدي أم البواقي، 2017، ص: 10.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 10.

<sup>3</sup> أساسيات تحليل سلسلة القيمة <https://alsenaee.com/2018/03/31>، 2020/05/05، 15:04

الشكل رقم (6): مخطط سلسلة القيمة



المصدر: شذى عبود شاكر، الأثر التتابعي لاستراتيجيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مرجع سابق ص:52.

1/ الأنشطة الرئيسية: تتولى النشاطات الأولية عملية التكوين المادي للمنتج أو (الخدمة)، وبيعه ونقله للزبون، وكذلك خدمات ما بعد البيع، وتنقسم هذه المجموعة إلى:<sup>1</sup>

- الإمدادات الداخلة: التي تضم كافة النشاطات المتعلقة بحركة وتدفق المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية مثل استلام، تخزين، مناولة المواد لتأخذ مسارها ضمن خطوط الإنتاج المختلفة.
- العمليات الإنتاجية: وهي النشاطات المسؤولة عن معالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات إلى جانب تشغيل آلات صيانة التجهيزات والجمع والتغليف.
- الإمدادات الخارجية: التي تشمل على كافة النشاطات اللوجستكية المتعلقة بمخرجات المؤسسة من سلع وخدمات من حيث نقلها وتخزينها وتسليمها وفقا لجداول محددة.
- الخدمة: وهي نشاطات تهدف إلى دعم مبيعات المؤسسة من خلال كسب ثقة الزبون ورضاه وهنا يتعلق الأمر بخدمات ما بعد البيع كالتركيب والتصليح وتوفير قطع الغيار؛
- التسويق والمبيعات: وهي النشاطات المرتبطة بإدارة التسويق من سياسات واستراتيجيات والوظائف التسويقية، فهي تتكفل بتقديم وسائل تمكن الزبائن من شراء منتجات المؤسسة.

<sup>1</sup>دومة نوال، مرجع سابق، ص: 20، 21.

إن كل هذه النشاطات وبحسب القطاع الذي تشتغل فيه المؤسسة يمكن أن تكون لها أهمية حيوية بالنسبة للميزة التنافسية، أما بالنسبة لمؤسسة خدمية تمارس نشاطاتها في محلات خاصة تكون الإمدادات الخارجة معدومة.

**2/ الأنشطة الداعمة:** وهي بدورها نشاطات منشأة للقيمة من خلال الدعم الذي تقدمه للأنشطة الأولية بحيث تسمح لها بأداء دورها بكفاءة وفعالية وتنقسم هذه النشاطات إلى:<sup>1</sup>

- التموين: يتعلق بوظيفة شراء وسائل الإنتاج المستعملة في سلسلة القيمة، إذ يمكن أن يرتبط بنشاط محدد مكون للقيمة أو بعدة نشاطات، كما أن تكلفة نشاطاته لا تمثل غالبا إلا جزءا بسيطا من التكاليف الإجمالية برغم أثرها المهم على التكاليف الإجمالية وعلى التميز.

- التطوير التكنولوجي: يهدف إلى تحسين المنتج والعملية الإنتاجية بحيث تأخذ نشاطاته عدة أشكال بدءا بالأبحاث الأولية، وتصميم المنتج وانتهاء بتطوير التجهيزات ومراجعة الآلات، علما أن التكنولوجيات المستعملة في المؤسسات الصناعية عادة ما تكون مركبة من تكنولوجيات فرعية تستند إلى معرفة وتخصصات تقنية مختلفة.

- تسيير الموارد البشرية: تشمل هذه السلسلة على النشاطات المتعلقة بتوظيف المستخدمين وتكوينهم وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم بشكل تتحقق معه أهداف المؤسسة، حيث أن هذا النوع من النشاطات الذي يصنف من النشاطات الداعمة يتولى دعم النشاطات الأولية والنشاطات الداعمة، وبالتالي مجموع السلسلة في آن واحد. كما أن تسيير الموارد البشرية بفضل دورها في تحديد وترقية الكفاءات وتحفيز المستخدمين لا تؤثر فحسب على الميزة التنافسية بل تعتبر العامل الحاسم لهذه الميزة في بعض القطاعات.

وحسب وجهة نظر الكثير من الباحثين في شؤون الإدارة والتسيير وتأكيدا على إدراج " بورتر " لتسيير الموارد البشرية ضمن النشاطات الداعمة لخلق القيمة فإنه يمكن اعتبار الموارد البشرية في حد ذاتها مصدرا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا تم تسييرها بعهد استراتيجي.

**ثالثا- مدخل هيكل الصناعة:**

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 20.



يستند إلى عناصر بيئية تؤثر في مستوى قدرة أداء المؤسسة على التنافس مع المجهزين والمشتريين، فضلا عن المنافسين الموجودين أصلا ضمن الصناعة والمنافسين الجدد والتهديدات المتأتية من المنتجات البديلة التي يظهرها المنافسون، لأن حالة التنافس في الصناعة تعتمد على هذه القوى التي تحدد ربحية الصناعة وهي مهمة في صياغة الاستراتيجية.<sup>1</sup>

**رابعا - مدخل التحليل الاستراتيجي:** إن الوقوف على مصادر الميزة التنافسية، وتشخيص نقاط القوة التي تؤثر احتمالية كونها من تلك المصادر، يستلزم التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة إلى جانب الوقوف على مكان الضعف التي قد تهدد أركان تلك الميزة. وضمن هذا التوجه يعرف "mushe" 2017 التحليل الاستراتيجي بأنه: "مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا في تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي".

وتطلق أغلب الكتابات والدراسات الاستراتيجية مصطلح SWOT على التحليل الاستراتيجي اختصارا لنتائج هذا التحليل المتمثلة بنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة.<sup>2</sup>

**خامسا- المدخل المستند إلى المعرفة:** إن مؤسسات الأعمال المعرفية هي المؤسسات التي تعتبر المعرفة موردا أساسيا وأصلا رئيسيا من أصول المؤسسة، كما تعتمد على المعرفة في تحقيق ميزتها التنافسية ومن أجل تحقيق ذلك فإن هذه المؤسسات لا بد أن تتمتع برؤية استراتيجية للمعرفة سواء في إنشاء المعرفة عن طريق مصادرها الداخلية أو استقطابها والحصول عليها من مصادرها الخارجية، أو في تقاسم المعرفة أو في توظيفها بما يقلص فجوة المعرفة في المؤسسة لهذا فإن هذه المؤسسات أصبحت معنية بتطوير ميزتها التنافسية بالاعتماد على المعرفة التي تمثل مصدرا أساسيا في تمييزها على منافسيها وفي إنشاء القيمة من أجل زبائننا بطريقة تتفوق على الآخر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسين وليد حسين عباس، استراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص: 148.  
<sup>2</sup> أنس رفعت عبد المجيد، أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في مصانع البلاستيك، مرجع سابق، ص: 43.  
<sup>3</sup> حياة قمري، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية الاقتصاد، جامعة باتنة، 2017، ص: 30، 31.

### المطلب الثالث: محددات بناء الميزة التنافسية المستدامة

إن استدامة الميزة التنافسية ليس بالأمر السهل، خاصة في بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالتغير السريع والتنافس الشديد الأمر الذي يجعل المنافسين قادرين على تقليد الميزة التنافسية، ولذا على المؤسسة معرفة المحددات الأساسية لاستدامة الميزة والمتمثلة في العناصر التالية:

**01. أسس التنافس:** إن بناء ميزة تنافسية واستدامتها في الأسواق يتطلب توافر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية، فالاستراتيجية التنافسية التي تعنى بالجودة والنوعية مثلاً بحاجة إلى قدرات ومهارات خاصة في التصميم والتصنيع لإنتاج سلع قادرة على تسليم قيمة معينة للزبون، ونفس الشيء بالنسبة لاستراتيجية التركيز، التي تحتاج إلى قدرات بشرية كفؤة وبالتالي فإن التساؤل بمن تكون؟ برز في هذا المجال كأساس للتنافس في الأسواق وبالرغم من أن عمليات التقليد مست العديد من المنتجات ذات العلامات المميزة، إلا أنه من الصعب تقليد الجودة العالية التي تتمتع بها هذه المنتجات والمبنية على قدرات تنافسية معينة.

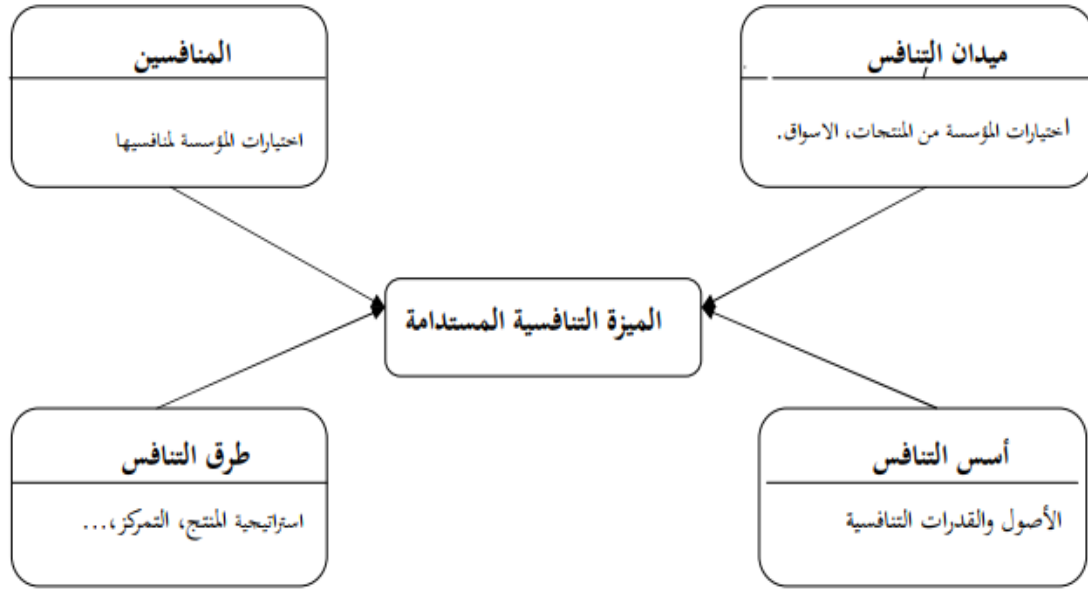
**02. ميدان التنافس:** إن تحديد المؤسسة لاختياراتها من المنتجات والأسواق المستهدفة التي يتم التنافس بها هو من متطلبات الميزة التنافسية المستدامة، فعلى الرغم من أهمية دعم استراتيجية المؤسسة بالأصول والقدرات التنافسية اللازمة إلا أنها قد تتعرض للفشل في حالة عدم توظيفها في المكان المناسب.

**03. اختيارات المؤسسة لمنافسيها:** على المؤسسة أن تتعرف على هوية منافسيها وتحدد مواقعهم وإمكاناتهم وأهميتهم النسبية في الصناعة من أجل ضمان استمرارية ميزتها التنافسية، فتركز على تصنيف المنافسين إلى مجموعات قوية وأخرى ضعيفة، وذلك لبناء استراتيجية تركز على نقاط ضعف المنافسين مع أخذ إمكانات المؤسسة وقدراتها التنافسية بعين الاعتبار.

**04. طرق التنافس:** فبناء ميزة تنافسية والعمل على استدامتها يتوقف على نوع الاستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رزيقة بجاوي، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال-دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة-، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية الاقتصاد، جامعة المسيلة 2013، ص: 59، 60.

الشكل رقم (7) : محددات الميزة التنافسية المستدامة



المصدر: رزيقة يحيوي، الإبداع كمدخل لاكتساب الميزة التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال، مرجع سابق ص 60:

#### المطلب الرابع: أسباب فشل ونجاح المؤسسات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

##### أولاً: أسباب الفشل

هناك مؤسسات تتعرض للفشل عندما تفقد ميزتها التنافسية وبالتالي تنخفض ربحيتها أكثر من المنافسين وتفقد قدرتها على جذب وتوليد الموارد بشكل سريع وذلك راجع لعدة أسباب تتمثل فيما يلي:

**01- الخمول:** يعني أن المؤسسة تجد من الصعوبة تغيير الاستراتيجيات والهياكل للتكيف مع الظروف التنافسية المتغيرة، وعلى وجه الخصوص في البيئات التي يغلب عليها طابع التغيير السريع إذ أن الاعتماد على الخبرة السابقة في ظل هذه البيئات قد يدفع المسؤولين في المؤسسة إلى إبقاء الأمور على ما هي عليه وتجاهل الحاجة إلى التغيير، وأن صعوبة التكيف مع الظروف البيئية الجديدة والإمكانيات التنظيمية التي تعني طريقة صنع القرارات وإدارة العمليات التي يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة.

**02.** الالتزامات الاستراتيجية السابقة: إن هذه العملية لاتحد من قدرة المؤسسة على تقليد المنافسين فقط ولكنها قد تسبب فقدان الميزة التنافسية المستدامة.

**03.** تناقص ايكارس: (هو أسطورة إغريقية) ينطبق هذا التناقص على العديد من المؤسسات التي كانت ناجحة يوماً ما، فالعديد من المؤسسات أصبحت مبهورة جداً بنجاحها مما يجعلها تبذل جهوداً أكثر من النوع نفسه للوصول إلى النجاح المستقبلي، ونتيجة لذلك فقد أصبحت متخصصة جداً وذات توجه داخلي أفقدتها واقعتها في السوق وأفقدتها المتطلبات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وكيفية المحافظة عليها.<sup>1</sup>

**04.** العمليات الداخلية لبعض المؤسسات غير المتوازنة ونماذج أعمال الخدمات غير الناضج وكذلك ندرة الموارد والتدهور البيئي والحاجة إلى إدارة أنواع جديدة من المسؤوليات في عالم متغير.<sup>2</sup>

**ثانياً: أسباب نجاح المؤسسات في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة:**

- التركيز على بناء الحواجز للميزة التنافسية: للمحافظة على الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسة الاستمرار في تركيزها على أربعة حواجز هي الكفاءة والجودة والإبداع والاستجابة للزبائن؛
- التحسينات والتعلم المستمر؛
- التغلب على الخمول: ويعني التغلب على القوى الداخلية التي تعمل كموانع للتغيير داخل المؤسسة هي واحدة من أهم المتطلبات للحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة؛
- العثور على أفضل التطبيقات الصناعية: إن أحد الطرق لتطوير كفاءات متميزة والتي تساهم في تحقيق كفاءة متفوقة وجودة متفوقة وإبداع متفوق واستجابة متفوقة للزبائن، هو تحديد وتبني أفضل الممارسات الصناعية، وبهذه الطريقة فقط تستطيع المؤسسة أن تكون قادرة على

<sup>1</sup>علاء فرحان طالب، نفس المرجع السابق، ص: 184

<sup>2</sup> Vinit Parida & Joakim Wincent, Why and how to compete through sustainability: a review and outline of trends influencing firm and network-level transformation, *International Entrepreneurship and Management Journal* volume 15 , pages1–19(2019), Published: 16 January 2019 , <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-019-00558-9>

بناء الموارد والقدرات التي تدعم وتعزز التميز في كل من الكفاءة والجودة والإبداع والاستجابة للزبائن.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن نجاح المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة راجع إلى مواكبتها للتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال من خلال بناء استراتيجيات تواجه هذه التطورات، وأن فشل المؤسسة ينجم بالدرجة الأولى على تغافلها وخمولها في بناء استراتيجيات تنافسية.

---

<sup>1</sup> علي فرحان طالب، نفس المرجع السابق، ص: 185 - 186.

### المبحث الثالث: علاقة الابتكار الترويجي بالميزة التنافسية المستدامة

في عالم تتعقد فيه الأسواق وتشتد فيه المنافسة وتزايد سرعة إيقاع الابتكارات وظهور منتجات جديدة مع قصر شديد في دورة حياتها، كان لابد للمؤسسات تبني أساليب جديدة للمحافظة على حصتها السوقية وتلبية احتياجات عملائها وتوليد حاجات جديدة بشكل مستمر وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تستطيع التغلب بها على المنافسين، حيث يعد الابتكار الترويجي المحور الأساسي لهذه الأساليب باعتباره أحد عوامل التميز وتأثيره الإيجابي الكبير على نجاح المؤسسة تسويقيا.

#### المطلب الأول: علاقة الابتكار بالميزة التنافسية المستدامة

نظرا لسرعة التغيرات والتطورات التي تحصل في ظل اقتصاد المعرفة، نتيجة لارتفاع معدل استخدامها وإنتاجها، فإن سرعة اندثار الابتكارات والأفكار والمزايا التنافسية تنامت بشكل كبير، ولهذا فإن الدعامة الأساسية للمحافظة على الميزة التنافسية وتطويرها في ظل اقتصاد المعرفة هو الابتكار حيث يعتبر الابتكار إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسات، وهنا يظهر التسلسل من الفكرة إلى المنتج من ثم إلى السوق أين تظهر الميزة التنافسية لهذا الأخير من خلال التفرد والتميز في المنتج عن بقية منتجات المنافسين.

ففي دراسة قام بإجرائها مايكل بورتر (Porter) على عشر دول وهي: الولايات المتحدة الأمريكية، إنجلترا، ألمانيا، سويسرا، السويد، كوريا، اليابان، الدنمارك، إيطاليا وسنغافورة اكتشف أن المؤسسات التي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية وتستمر في المحافظة عليها في ظل المنافسة التي يشهدها الاقتصاد الدولي، هي تلك المؤسسات التي تقوم على الابتكار والتطوير بصفة دائمة من خلال عملية ديناميكية مستمرة وكذا الالتزام بالاستثمار المتواصل.<sup>1</sup>

حيث تستطيع المؤسسات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الأنشطة الابتكارية في حال توفر العوامل الأربعة التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الصادق لشهب وآخرون، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقوت ولاية ورقلة، المجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية، العدد 70، ديسمبر 2017، ص: 266  
<sup>2</sup> منال كباب، مرجع سابق، ص: 236

- ينبغي ألا يكون هذا الابتكار سهل التقليد بحيث يصعب على المؤسسات الاستفادة منه وبالتالي تضمن المؤسسة لنفسها التفرد والتميز الدائمين، وتكمن الصعوبة هنا في مصدر الميزة التنافسية بحد ذاتها.

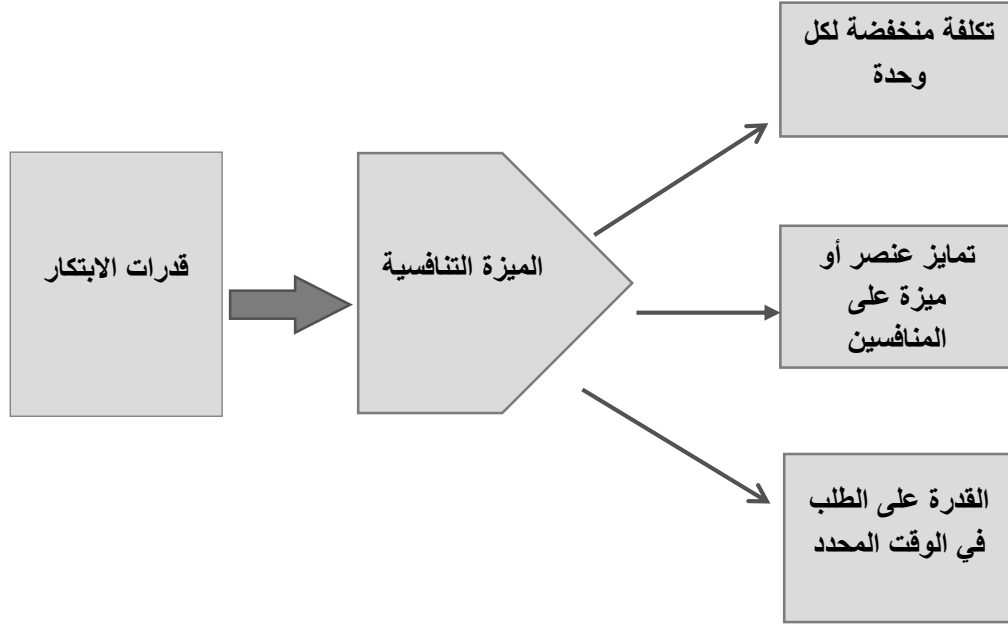
- إن الابتكار يمكن المؤسسة من الاستفادة من عامل التوقيت المناسب للدخول إلى السوق أو لتطبيق العمليات أو النظم الإدارية المبتكرة، حيث تتمكن من الحصول على ميزة إما التكلفة الأقل إذا تمهلت في الدخول إلى السوق وانتظرت انخفاض تكاليف الدخول للقطاع وكذلك مخاطره، وإما ميزة الحصة السوقية الأكثر والسمعة والعلامة التجارية الأقوى والأكثر تأثيراً لدى الزبائن، مما يخلق لديهم نوعاً من الالتزام لاقتناء منتجاتها، أما بالنسبة للعمليات والنظم الإدارية المبتكرة فإن تطبيقها متأخرة ممكن أن يساعد المؤسسة على تخفيض المخاطر الممكنة جراء تطبيقها بشكل فعال وهو ما يميز الابتكار .

- أن يكون الابتكار قائماً على إمكانيات وقدرات مالية أو تكنولوجية متوفرة لدى المنافسين حتى تتمكن من التفرد بها، وبالخصوص يستحسن أن تكون هذه الإمكانيات معرفية حتى تكون الميزة التنافسية الناجمة عنها ميزة مرتفعة وصعبة التقليد.

- ينبغي أن يكون هذا الابتكار انعكاساً أو استجابة لحاجات واقعية لدى الزبائن مما يضمن استمراره وبقائه نتيجة تغيره للعوائد المالية والمادية اللازمة لذلك، وهذا الأمر يتطلب الدراسة المتأنية والسليمة لمتطلبات وحاجات الزبائن، والإنفاق على أنشطة البحث والتطوير بشكل سليم أيضاً.

والشكل التالي يوضح علاقة الابتكار بالميزة التنافسية:

الشكل رقم (8): علاقة الابتكار بالميزة التنافسية



**Source:** Nagwan Abdulwahab AlQershi, INNOVATION CAPABILITIES AS A SOURCE OF INSPIRATION: TOWARDS A SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE IN YEMENI MANUFACTURING INDUSTRY, International Journal of Knowledge Management and Practices, Volume 7 Issue 1 March 2019, p:04

### المطلب الثاني: علاقة الترويج بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

الترويج هو واحد من أقوى العناصر في المزيج التسويقي، ويعني التواصل وإقناع السوق المستهدفة من خلال تحديد احتياجات القطاع المستهدف لشراء منتجات المؤسسة ويشمل مفهوم الترويج جميع الأنشطة التسويقية المستخدمة لإعلام وإقناع وتذكير السوق المستهدف بالمؤسسة ومنتجاتها أو خدماتها، بطريقة تبني صورة مواتية في ذهن الزبون، والهدف الرئيسي من عملية الترويج هو تحديد المؤسسة ومنتجاتها أو خدماتها للسوق المستهدفة، وزيادة مستوى الشراء وإقناع زبائننا بشراء منتجاتها أو خدماتها مرارًا وتكرارًا، كما تتكون عملية الترويج من عدة عناصر مثل الإعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة لتمتد كل هذه العناصر معًا لإنشاء مزيج ترويجي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> khalid Suidan Al Badi ,The Impact of Marketing Mix on the Competitive Advantage of theSME Sector in the Al Buraimi Governorate in Oman , Fir st Published September 21, 2018 , <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2158244018800838>



حيث يساهم الترويج في تحقيق الميزة التنافسية من خلال عناصر المزيج الترويجي الذي يحمل في طياته الاعتبارات البيئية والاجتماعية.

كما أن جميع المؤسسات بحاجة إلى تميز جهودها الترويجية من أجل تحقيق التواصل والاتصال بينها وبين زبائنها فمثلا المؤسسات الخضراء المبنية على مدخل التسويق المستدام تسعى دائما إلى تميز منتجاتها عن طريق كل من الملصقات البيئية أو بطاقة عنونة التجارة العادلة التي تقدم ضمانات إلى الزبون بأن هذه المنتجات تتوافق مع معايير بيئية واجتماعية، لأن هذا الأسلوب من أساليب الترويج يسمح بخلق مكانة ذهنية متميزة لدى الزبون أين يعطي له فكرة قبل قيامه بشراء المنتج بأنه مستدام.

- أما الإعلان فله دور فعال في نشر معلومات حول جوانب مختلفة لمنتجات المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى تحسين سمعة المؤسسة لدى الجمهور ومن ثم زيادة الإقبال على المنتجات، ويساهم في فتح منافذ تسويقية جديدة لها، وكنتيجة لذلك يزداد حجم المبيعات للمؤسسة وربحيتها مقارنة عن المؤسسات المنافسة.

- أما البيع الشخصي فيحتل الصدارة داخل المزيج الترويجي المستدام في العديد من المؤسسات التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ذلك أن قوى العمل البيعية التي يعتمد عليها مدير التسويق ذات وعي وتميز وتتمتع بشفافية وأخلاقية أثناء تقديم المعلومات المناسبة عن المنتجات التي يقومون بالترويج لها.<sup>1</sup>

- أما أسلوب تنشيط المبيعات فهو أكثر تجاوبا وقبولا من طرف الزبائن، إذ تحاول المؤسسة تعريف الزبائن بالميزة أو الأفضلية لمنتجاتها المستدامة عن طريق تقديم عينات مجانية من منتجاتها وكذلك التركيز على توزيع الطمبولات والكتيبات التي تبين أهمية جودة المنتج ومقدار الميزة التنافسية التي يتمتع بها المنتج المستدام مقارنة بالمنتج التقليدي البديل، وبالتالي أسلوب تنشيط المبيعات يعد أكثر الوسائل الترويجية قدرة على وصف خصائص المنتج أين يكون له أثر فعال ومباشر في حجم المبيعات.

- أما العلاقات العامة فهي أكثر من ضرورية لمواجهة التحديات القائمة حيث يجب على المؤسسات الناشطة في نفس القطاع أن تتعامل مع العلاقات العامة كوظيفة إدارية أساسية ومهمة، الأمر

<sup>1</sup> شراد ياسين، استراتيجية تطوير وظيفة التسويق المستدام وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة: شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011، ص: 217-218.

الذي سيؤدي إلى إتباع هذه المؤسسات لنهج مسؤول اتجاه مختلف فئات جمهورها الداخلي والخارجي، وبالرغم من أن تحسين العلاقات العامة يستغرق وقتاً طويلاً إلا أن ذلك يساهم في تعزيز مكانة المؤسسة في القطاع، ويتمثل التحدي الرئيسي بالنسبة لوظيفة العلاقات العامة في الترويج هو تحديد أكثر الطرق كفاءة لبناء وتعزيز صورة إيجابية عن المنتجات بما يمكن من جذب عدد أكبر من الزبائن، وبالتالي فإن لهذه الوظيفة أغراض متعددة مثل الترويج لحدث معين، بناء سمعة المؤسسة السياحية كمؤسسة خضراء ذو مسؤولية اجتماعية مما ينقص من انتباه الجمهور للأحداث السلبية.

كما تسعى العلاقات العامة إلى جذب الزبائن وتوفير جميع رغباتهم وكل هذا هو كمحاولة من المؤسسة لبناء صورة إيجابية لدى زبائنهم يعزز ثقتهم بها ويرفع من قدرتها على الوفاء بالتزاماتها اتجاههم. كل هذه الأدوار وغيرها التي تؤديها العلاقات العامة بهدف الحفاظ على الصورة الإيجابية للمؤسسة، مما يسهل لها تعاملاتها معهم ويساهم في الحفاظ على ولائهم لها وكذلك في الرفع من قيمتها المدركة لدى زبائنهم. ويعد تحقيق هذه الأهداف ضرورياً بالنسبة لمؤسسات الأعمال لكسب مكانة تنافسية ملائمة والمحافظة على استدامتها بأكبر قدر ممكن.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: علاقة الابتكار الترويجي بالميزة التنافسية المستدامة

يعتبر الابتكار الترويجي آلية من آليات التحقيق والتطوير والحفاظ على الميزة التنافسية، باعتباره يعمل على خلق نوع من الانسجام يجعل المؤسسة مصدر قوة من خلال العمل على الوصول لتحقيق وتجسيد الرغبات الضمنية على أرض الواقع، خاصة إذا تمكنت المؤسسة من إبداع ما تطلبه البيئة، مما يجعل المؤسسة مبادرة لخدمة رضا الزبون، إذ يهدف الابتكار في الترويج إلى:<sup>2</sup>

✓ التوسع في عرض المنتجات والخدمات والتعريف بها، بإيصالها إلى أسواق و جماهير جدد وتحسين المؤسسة لسوق منتجاتها؛

✓ تحقيق الاتصال الكفء والفعال بين المؤسسة والزبائن؛

<sup>1</sup> قاصب حسين، براق محمد، تأثير العلاقات العامة على استدامة الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال السياحية - دراسة عينة سلسلة فنادق من ولاية بومرداس، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الثاني عشر، ص: 123  
<sup>2</sup> خالد قاشي، مساهمة الابتكار التسويقي في تنمية التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة، دراسة ميدانية لمنظمة سويتلي محافظة الجلفة بالجزائر، جامعة الأغواط، دراسات - العدد الاقتصادي، المجلد 6، العدد 1، جاتفي 2015، ص: 195

✓ تنمية البحث والتطوير وزيادة فاعلية المفاوضات من خلال معرفة ما يريده الزبون، وذلك من أجل التوصل إلى زيادة في الطلب على المنتج، مما يزيد في المبيعات وبالتالي الرفع من ربحية المؤسسة.

ومن بين جملة أساليب الابتكار في الترويج والتي يمكن اعتمادها لبلوغ ميزة تنافسية مستدامة، الاعتماد وبالدرجة الأولى على التسويق المباشر عبر الأنترنت، كآلية للاتصال الترويجي وكذا البيع في نفس الوقت لما له من تقدم تكنولوجي وسرعة في العمل والرد، الأمر الذي يعود بالإيجاب على المؤسسة في التعريف بمنتجاتها وخدماتها، اكتساب سمعة لدى الجماهير وكذا الرفع من حصتها السوقية بأسهل السبل، فمثلا تقوم المؤسسة بوضع إعلان لربات البيوت لمن كانت لديها مناسبة في منزلها وسوف تستدعي ربات بيوت كثر، ومن المعروف أن السيدات يعرفن بالغيرة فيما بينهن والتقليد، لذا تمنح المؤسسة المعلنة لربة البيت صاحبة المنزل جائزة مقابل عرض منتج المؤسسة ومميزاته وتحت اسم المؤسسة بذكر العلامة وأمام الحاضرات : كمواد التجميل، أثاث منزلي، ملابس نسوية... الخ، وغيرها من الأفكار الإبداعية التي تفرض على المؤسسة استمرارية البحث عنها من أجل فرض تميزها ونجاحها في الوصول أكثر إلى الجمهور والترويج لها لمنتجاتها.<sup>1</sup>

ويضم المزيج الترويجي عدة عناصر يمكن أن يشملها الابتكار، وهي أكثر إثارة وقربا إلى المستهلك لأنها تعتمد على الأساليب التي يتم من خلالها بناء التوقعات لدى الزبون. غير أنه يجب ألا يكون المحتوى مبالغ فيه لكي لا تحصل نتيجة عكسية وذلك ببناء مستويات من التوقعات عال جدا يؤدي بالزبون بعد استهلاكه الفعلي للمنتج إلى حالة عدم الرضا التي تحوله فورا إلى المنتجات المنافسة. ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

**1/ الإعلان الابتكاري:** الإعلان الناجح هو ابتكار، إبداع فريد من نوعه، ومقنع وحتى يحقق الأهداف المرغوبة منه فإنه يجب أن يتم في إطار خطة إعلانية متكاملة ضمن الخطة الترويجية الكلية والتي تكون بدورها في إطار الخطة الكلية لوظيفة التسويق والمؤسسة ككل، والهدف من الإعلان هو تزويد متلقي الرسالة بمعلومات عن المنتج أو الخدمة تحفزهم على شرائه، فتعزز إحاطتهم بمثل هذه

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 195

<sup>2</sup> سامية لحول، بولحسان آيات الله، الابتكار في المزيج التسويقي مصدرا في تحقيق المزايا التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد (12)، 2 جوان 2017، ص ص: 183 – 186.

المعلومات بتحريض الزبائن على توسيع نطاق منافع المنتج، والذي يتم من خلال وجود حلقة ربط قوية بين المنتج والمنفعة.

ويمكن تحقيق ما سبق بفضل إعلان ابتكاري يقوم على وعود صادقة عن المنتج وأدائه المتميز والجديد، ويفضل تميز هذا المنتج عن المنتجات المنافسة بدلالة المنفعة ونمط الإنجاز الابتكاري المستخدمة، وفي نفس السياق تحتاج المؤسسة إلى وجهات نظر إبداعية مختلفة لمنتجاتها المتعددة، فإذا استأجرت فريق عمل إبداعي خاص بها ليعمل على كل منتجاتها فسيبدو المحتوى في التشابه مع الوقت وسينتهي الإعلان بأن يكون روتيني، أما إذا لجأت إلى وكالات إعلانية مختلفة حيث يتمتع فيها معظم المبدعين بأسلوب مميز وخاص في طريقة الإعلان الابتكاري فسيلقى كل منتج معالجته الإبداعية الفريدة وتتمكن المؤسسة بذلك من استغلال مواهب مبدعة كثيرة وتحقق نتائج غير متوقعة باستمرار، وعليه يجب أن تتأكد المؤسسة من أن فريق الإبداع لهذه الوكالات مبدعون من الخبراء وليس المبتدئين حتى تضمن الحصول على عمل ناجح يمكن تعزيزه ببعض الإجراءات، مثل ترك حرية الاستكشاف للفريق المبدع وتوفير الوقت لتطوير مفاهيمهم وأفكارهم (حيث عادة ما تحتاج معظم الإعلانات الابتكارية من ستة إلى ثمانية أشهر لاكتمالها) ويكون التدخل فقط لتوضيح استراتيجية تموقع المنتج ووضع قواعد رئيسية للنقد الإبداعي، حيث يجب أن يركز أي نقد لوكالة إعلانية على التقييم الاستراتيجي عما إذا كانت الأفكار توصل الرسالة المحددة في استراتيجية التموقع إلى الزبون أم لا.

وخلاصة القول فإنه على الرغم من الدور الفعال للإعلان الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إلا أنه لا يمكن أن ينجح في تحقيق هذا الهدف بدون مساعدة الوسائل الأخرى للترويج.

**2/ الابتكار في مجال البيع الشخصي :** يمكن اللجوء إلى الابتكار في مجال البيع الشخصي، ليتم تفعيل وزيادة احتمالات نجاح العملية البيعية من المرحلة الأولى وحتى المرحلة الأخيرة منها أي من البحث عن العملاء المرتقبين إلى غاية المتابعة. وبذلك يعتبر رجل البيع عنصر هام من نظام المعلومات التسويقية، ويجب أن يركز رجل البيع أولاً على الزبون ثم على المنتج، لأنه يعتبر نقطة الوصل بين المؤسسة والزبائن، ويمكن للرجال المتفوقين في المبيعات البيع من خمسة إلى عشرة أضعاف ما يبيعه رجال المبيعات العادي، كما ينجزون مبيعات تكلفتها أقل مقارنة بعائد المبيعات أكثر من رجال

المبيعات العادية. ومهما كانت أهمية رجال البيع إلا أن المؤسسات تستمر في البحث عن طرق تقلل بها حجم فرق المبيعات وتكلفتهم ولهذا الغرض تلجأ إلى عدة أساليب، منها ما يلي:

- زيادة فريق المبيعات في الداخل بالنسبة إلى فريق المبيعات في الخارج، حيث أدركت المؤسسات ضرورة التوسع في عملية التسويق بالهاتف لتغطي زبائن أكثر والذي يفضل العديد منهم التعامل مع رجال البيع عبر الهاتف على التعامل معه شخصياً، وكلما تقبل رجال البيع والزبائن التعامل بالتجارة الالكترونية كلما انخفضت تكاليف البيع الشخصي؛

- البيع عن طريق الموزعين، إذ تعين المؤسسة التي تسعى وراء تغطية سريعة للسوق القومي

موزعين لمنتجاتها والذين لهم فرقهم الخاصة من مندوبي المبيعات، ولكن مع نمو حجم أعمال المؤسسة تكتشف عملياً أنه أمر أكثر اقتصادياً إذا ما شكلت مبيعات خاصة بها؛

- ميكنة البيع، فقد يتم التخلي عن بعض مكاتب البيع وتعويضها بجهاز كمبيوتر متنقل لرجال البيع.

- تزيد إنتاجية رجال البيع بعدم وجود ضغوطات الإشراف المباشر من خلال مدير المبيعات ومن خلال تخصص كل منهم بمجالات معينة.

**3/ الابتكار في مجال تنشيط المبيعات:** يعد تنشيط المبيعات مجالاً خصباً للابتكار في التسويق وتحاول المؤسسات جاهدة أن تأتي بوسائل مبتكرة فيه، بحيث تتميز عن غيرها وتحقق الهدف المرجو منه. هذا ويلاحظ أن بعض الوسائل المبتكرة والتي تم عرضها في مجال الابتكار السعري لها أثر على تنشيط المبيعات، بل تعتبر أدوات أساسية لذلك وبالإضافة إلى تلك الوسائل المتعلقة بالسعر هناك أكثر من وسيلة مبتكرة يمكن أن يتم اللجوء إليها في تنشيط المبيعات، ومنها:

- حافز المستخدم المتكرر: حيث يتم مكافأة الزبون الذي يقوم بتكرار الشراء لمنتج معين، ويؤدي هذا الأسلوب إلى إيجاد ولاء من قبل الزبون للتعامل مع مؤسسة معينة وعادة ما تستخدم هذه الوسيلة بواسطة المؤسسات الخدمية.

- المسابقات والألعاب: حيث يتنافس المستهلكون للحصول على جوائز تعتمد على مهاراتهم التحليلية أو الإبداعية، وهي تستخدم بهدف زيادة الحركة والتجول في متاجر التجزئة وزيادة تكرار تعرض الزبائن للرسائل الترويجية.

. أسرار الرعاية الفعالة: إذ يجب تطوير تفكير جديد حول أفضل استخدام للرعاية وخاصة الرياضية لرفع المبيعات بفعالية، وتعزيز التفضيل للزبون بالماركة التجارية.

**4/ العلاقات العامة:** تعتبر العلاقات العامة مصدرا هاما لنشر المعلومات عن المؤسسة في وسائل الإعلام لأنها أكثر مصداقية من المصادر التجارية، وتوجد ثلاثة أنواع من جهود العلاقات العامة تعتبر الأولى مؤسساتية تتعامل مع العمليات اليومية للمؤسسة؛ بينما تختص الثانية بالدفاع عن المؤسسة ضد أي هجوم؛ أما التسويقية منها فهي التي تطور برامج لدعم الجهود التسويقية الحاسمة لكسب إعلان مجاني للمنتجات والخدمات مما يساعد على تثبيت صورة المؤسسة واستراتيجية التوقع لكل منتج، ولأجل ذلك تستخدم أقسام الإدارات العامة بشكل نموذجي وسيلتين تقليديتين لنشر الأخبار، وهما: البيانات والمؤتمرات الصحفية. بينما يندفع النشر الابتكاري بقوة الأفكار لتطوير خطة علاقات عامة إبداعية مثيرة للاهتمام بالنسبة لوسائل الإعلام، فبدلا من إصدار بيانات صحفية متشابهة يجب أن تكون أفكار مختلفة، أفضل ومميزة وبذلك تكون مادة تحريرية وخبرية جيدة لوسائل الاتصال الجماهيري، الأمر الذي يجعل من النشر الابتكاري وسيلة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية.

ومن خلال ما سبق تعرفنا على الدور المهم للابتكار الترويجي ومدى تأثيره في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال دور عناصر الترويج المبتكر واتباع أساليب حديثة في مجال الترويج.

### خلاصة الفصل

تعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المطور للميزة التنافسية التي تستهدفها المؤسسة في السوق، لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة لأطول فترة ممكنة كما أنها تتميز بصعوبة إمكانية تقليدها لأنها تستهلك الكثير من الأموال والوقت في حالة تقليدها، كما تتسم بقوة الاستمرارية وتحقيق النجاح المستمر من خلال امتلاكها لموارد وقدرات ذات سمات قيمة، نادرة، مكلفة في التقليد، وغير قابلة للإحلال، وتعتبر هدفا أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المؤسسات التي تهدف إلى التفوق والتميز من خلال استغلال الموارد والإمكانات وإرضاء الزبائن، والتعرف على حاجاتهم بطريقة يصعب على الآخرين تقليدها، وتنشأ الميزة التنافسية المستدامة من مصادر مختلفة منها التكنولوجية، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي والابتكار خاصة في مجال الترويج، حيث يعد هذا الأخير أهم مصدر لها؛ لما له من تأثير إيجابي في تعزيز وتطوير وإدامة الميزة التنافسية، أما استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة حسب بورتر فهي استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز واستراتيجية التركيز حيث تعد سلسلة القيمة والمدخل المستند إلى الموارد والمعرفة ومدخل هيكل الصناعة والتحليل الاستراتيجي مداخل جد مهمة في بناء وتعزيز الميزة التنافسية حيث يجب أن تتوفر أبعاد أساسية منها الجودة، الإبداع، المعرفة، الموقع التنافسي، التميز والمرونة؛ كل هذه الأبعاد تنتج القدرات المميزة للمؤسسة، إلا أن هناك مخاطر تهدد الميزة التنافسية كالمخول، و الالتزامات الاستراتيجية السابقة في حين توجد آليات لتجنب هذه المخاطر منها التحسين، التعلم المستمر، الجودة، الإبداع والاستجابة للزبائن .



# الفصل الثالث

دراسة جمالية مؤسسة الصحافة الجزائرية



وكالة - بنة -





**تمهيد**

الابتكار الترويجي هو أحد العوامل الهامة في خلق ورفع الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية، وعملية الابتكار الترويجي نشاط معقد يتطلب مشاركة العديد من الأطراف وتداخل الكثير من العمليات وتخصيص الكثير من الموارد والاهتمام، وسوف يتم في هذا الفصل محاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على اتصالات الجزائر . تبسة .، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

يعتبر قطاع الاتصالات من القطاعات الكبرى والتي تشهد منافسة كبيرة في وقتنا الراهن وهذا بسبب التطور الذي عرفه وانفتاحه على القطاع الخاص والتي تعتمد هذه الأخيرة وبشكل مستمر على التجديد في عروضها.

#### المطلب الأول: معلومات حول مؤسسة اتصالات الجزائر

##### أولاً: التعريف بالمؤسسة

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات وهي مؤسسة حديثة النشأة تهدف أساساً للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصال.

وقد نشأت المؤسسة بموجب المرسوم رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 في إطار الإصلاحات التي مست قطاع البريد والمواصلات والتي أدت إلى تقسيم البريد والمواصلات إلى قسمين هما: بريد الجزائر واتصالات الجزائر وتعتبر مؤسسة اقتصادية بدأت مزاولتها نشاطها في 01 جانفي 2003 وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات أسهم برأسمال قدره: 61.275.180.000 دج المقيدة في السجل التجاري برقم 18083B02 وتشمل 48 وحدة موزعة على التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي.

كما يتمثل تطور مؤسسة اتصالات الجزائر في أنها شركة ذات أسهم ملكيتها 100% للدولة وإنشاءه عبر تقسيم وزارة البريد والمواصلات سابقاً وبدأت ببيع الهاتف الثابت و ثم توفير شبكة الانترنت للزبائن وتوفير شبكات الانترنت الداخلية لمؤسسات الدولة.

#### ثانياً: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر ونشاطاتها

1- الأهداف: سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف

أساسية تقوم عليها وهي: الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات.

- تطوير عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل الدخول إلى خدمات الاتصال عن بعد لعدد كبير من المستعملين، خاصة المناطق الريفية؛
  - الرفع من جودة الخدمات المقدمة، والحجم المقدم منها، إضافة إلى رفع تنافسية خدمات الاتصال؛
  - تطوير شبكة وطنية للاتصالات عن بعد تكون ناجعة وموصولة بمختلف طرق المعلومة.
- وقد سمحت هذه الأهداف التي سطرتهها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات في الجزائر .

## 2- النشاطات: تتمحور نشاطات المجمع حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر

تعتبر المديرية العامة أعلى سلطة بالمؤسسة ورأس الهيكل التنظيمي، وهي تقع بالديار الخمس المحمدية بالجزائر العاصمة، تمارس سلطة الإشراف العام ووضع الاستراتيجيات والبرامج الكلية للمؤسسة، يرأسها المدير العام PDG ويخوله بتتصيب أو عزل المدراء الإقليميين ومدراء الوحدات العملية بالتنسيق مع مجلس الإدارة، ويحتوي مباشرة بعد الإدارة العامة مديريات المشاريع والمديريات المساعدة والمديريات الإقليمية (الجهوية)، كما هو موضح:

### المدير العام الرئيسي:

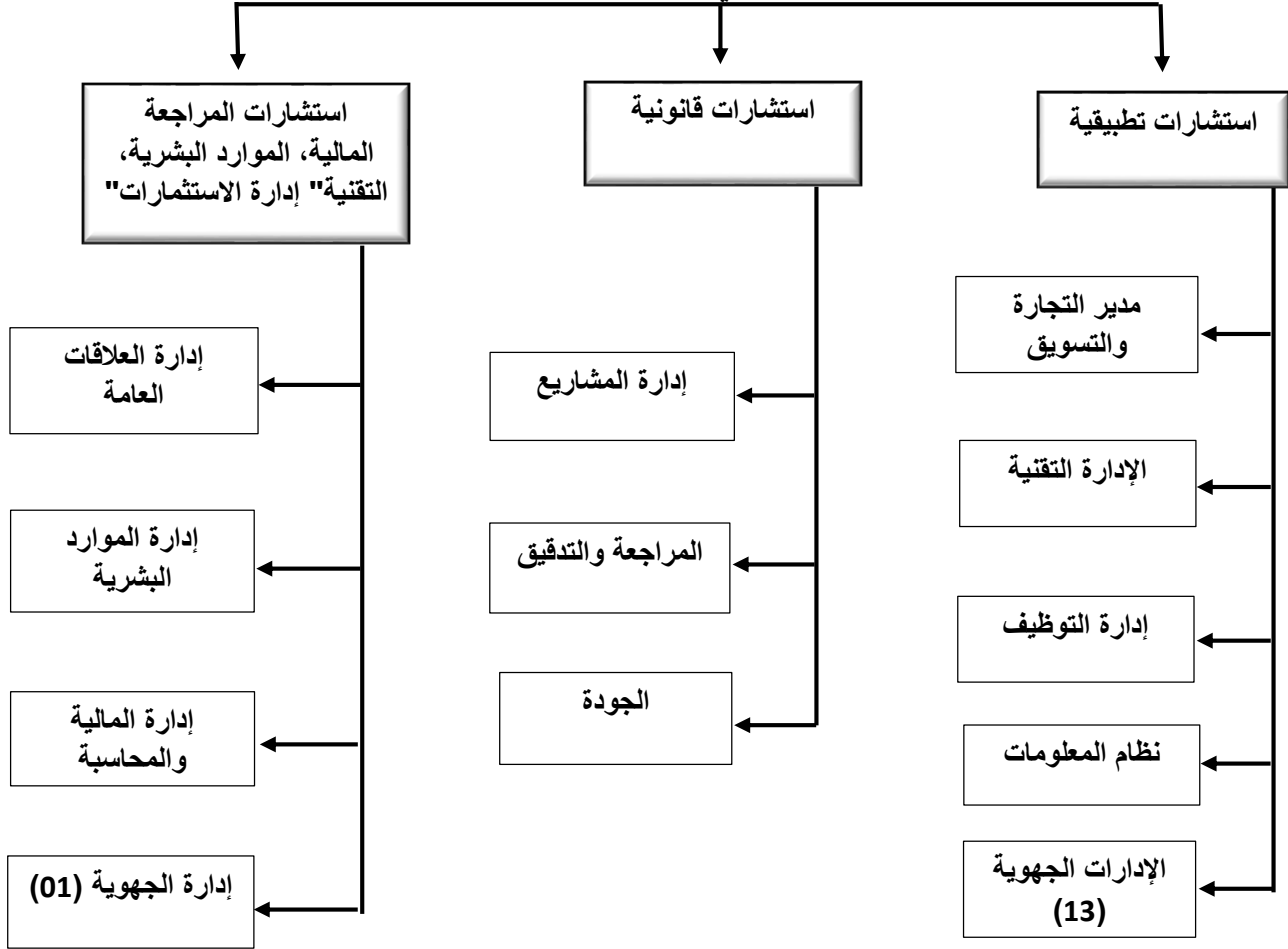
هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة ومن مهامه السهر على ما يلي:

- الحفاظ على الحصص في السوق؛
- تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة؛

- تطوير التسويق العملي؛
  - السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح؛
  - مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة؛
  - النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح؛
  - المحافظة على السير الحسن والعادي في الشركة.
- الاستشارات التطبيقية:** هي التي تمثل مختلف نشاطات الإدارة والمسؤولة عنها، وتتكون من:
- . إدارة التسويق والتجارة: هي المسؤولة عن كل المعاملات التجارية وتسويق الخدمات.
  - . إدارة التوظيف: تتكفل بنظام الإعلام في المؤسسة.
  - . الإدارة التقنية: هي المسؤولة عن النظام التقني في المؤسسة.
- الإدارات الجهوية: تعتبر كإدارات مسؤولة عن مجموعة من الولايات وتوجد ثلاثة عشر إدارات جهوية للاستشارات التطبيقية.
- الاستشارات القانونية:** هي التي تتكفل بالأمر القانونية للمؤسسة وتتكون من:
- . إدارة المشاريع: هي المسؤولة عن تسيير ومراقبة مشاريع المؤسسة.
  - . المراجعة والتدقيق: تتكفل بمراجعة مختلف أنظمة التسيير.
  - . الجودة: هي المسؤولة عن جودة الخدمات للمؤسسة.
- إدارة الاستثمارات:** تتكفل بكامل الاستثمارات التي تخص المؤسسة وتتكون من:
- . إدارة العلاقات العامة: هي التي تتكفل بالعلاقات العامة للمؤسسة داخليا وخارجيا.
  - . إدارة الموارد البشرية: هي المسؤولة عن العمال وتركيب نظام المؤسسة.
  - . الإدارة المالية والمحاسبة: التي تتكفل بالمشاريع المالية والمحاسبة في المؤسسة.

- إدارة الجهوية: تختص بالتنسيق في بعض الولايات، وتوجد إدارة جهوية واحدة خاصة بالاستثمارات.

الشكل رقم 9: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

### المطلب الثالث: التعريف بوكالة تبسة

تعتبر الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر الفضاء الذي يتم من خلاله الاستقبال والتعامل مع الزبائن بشكل مباشر، وكذا تقديم المنتجات والخدمات لهم كتسديد فواتير الهاتف والإنترنت... الخ، والاستماع لشكاويهم والعمل على معالجتهم، وتتمثل في الواجهة الأمامية للمؤسسة والتي من خلالها تقدم صورة واضحة عنها. في إطار حرص المؤسسة على خدمة أكبر عدد من الزبائن فإنها تسعى إلى أن تكون متواجدة عبر كامل التراب الوطني متمثلة في وكالاتها

التجارية، ومن بين هذه الوكالات الوكالة التجارية المتواجدة بتبسة، والتي تسعى إلى خدمة أكبر عدد من الزبائن والسهر على راحتهم ورضاهم وتقديم أفضل الخدمات لهم.

إن مديرية اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري خدمي تعمل على توفير وتسهيل المبادلات والاتصالات بين أفراد المجتمع وتنقسم مديرية اتصالات الجزائر إلى سبعة خلايا وستة دوائر وكل دائرة تنقسم بدورها إلى مصالح. وأوكلت لكل مصلحة مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتتسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها.

**01- الخلايا:** توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر سبعة خلايا مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة من مدير المديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتمثل فيما يلي:

#### 1.1. المساعد

1-2- خلية الشؤون القانونية: تقوم هذه الخلية بتقديم الشكاوى لمصالح الأمن أو الدرك الوطني وإعطاء أوامر لمصالح الأمن من أجل الدفاع عن ممتلكات المؤسسة.

#### 1-3- خلية الدعم

1-4- خلية النظافة والأمن: وتقوم بالوظائف التالية:

✓ توفير الوسائل اللازمة لحماية المكاتب؛

✓ تحديد فرقة حراسة تسهر على أمن الإدارة وجميع هياكلها.

#### 1-5- خلية الاتصال

1-6- خلية مراجعة التقارير والرقابة الإدارية:

1-7- الخلية التفتيشية المحلية: وتقوم بالوظائف التالية:

✓ فتح التحقيقات مثل فتح التحقيق حول سرقة الكوابل؛

✓ تطبيق القانون.

وتنقسم بدورها إلى: . مفتش محاسبة ومالية؛

. مفتش تقني.

02- الدوائر: توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر ستة دوائر مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر التي تتلقاها من مدير المديرية العملية وذلك بغية تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتمثل فيما يلي:

2. 1. دائرة الممتلكات والوسائل: وتقوم بالوظائف التالية:

لـ تسير المخزن؛

لـ تعداد وإحصاء ممتلكات المؤسسة.

وتنقسم إلى المصالح الآتية:

2. 1. 1. مصلحة المشتريات

2- 1- 2- مصلحة اللوجستية والوسائل: تعتبر من أهم المصالح في مديرية اتصالات

الجزائر حيث تقوم بالتجهيز والصيانة وهي تنقسم إلى ثلاثة مكاتب:

2-1-2-1- مكتب النقل: ويقوم بالوظائف التالية:

لـ نقل الأجهزة والعتاد؛

لـ صيانة وتجهيز الأجهزة الإدارية.

2-1-2-2- مكتب البناء: ويقوم بالوظائف التالية:

لـ تجهيز كل المكاتب بالوسائل والأدوات لتسير المصالح؛

لـ إرسال الموظفين للقيام بالمهمة الإدارية؛

لـ تأمين الأجهزة وخاصة تجهيزات الإدارة.

2-1-2-3- مكتب الإمداد: ويقوم بالوظائف التالية:

لـ شراء احتياجات المؤسسة؛

لـ تسيير وسائل المؤسسة.

2. 1. 3. مصلحة الممتلكات: وتقوم بالوظائف التالية:

لـ تسير المخزن؛

لـ تعداد وإحصاء ممتلكات المؤسسة.



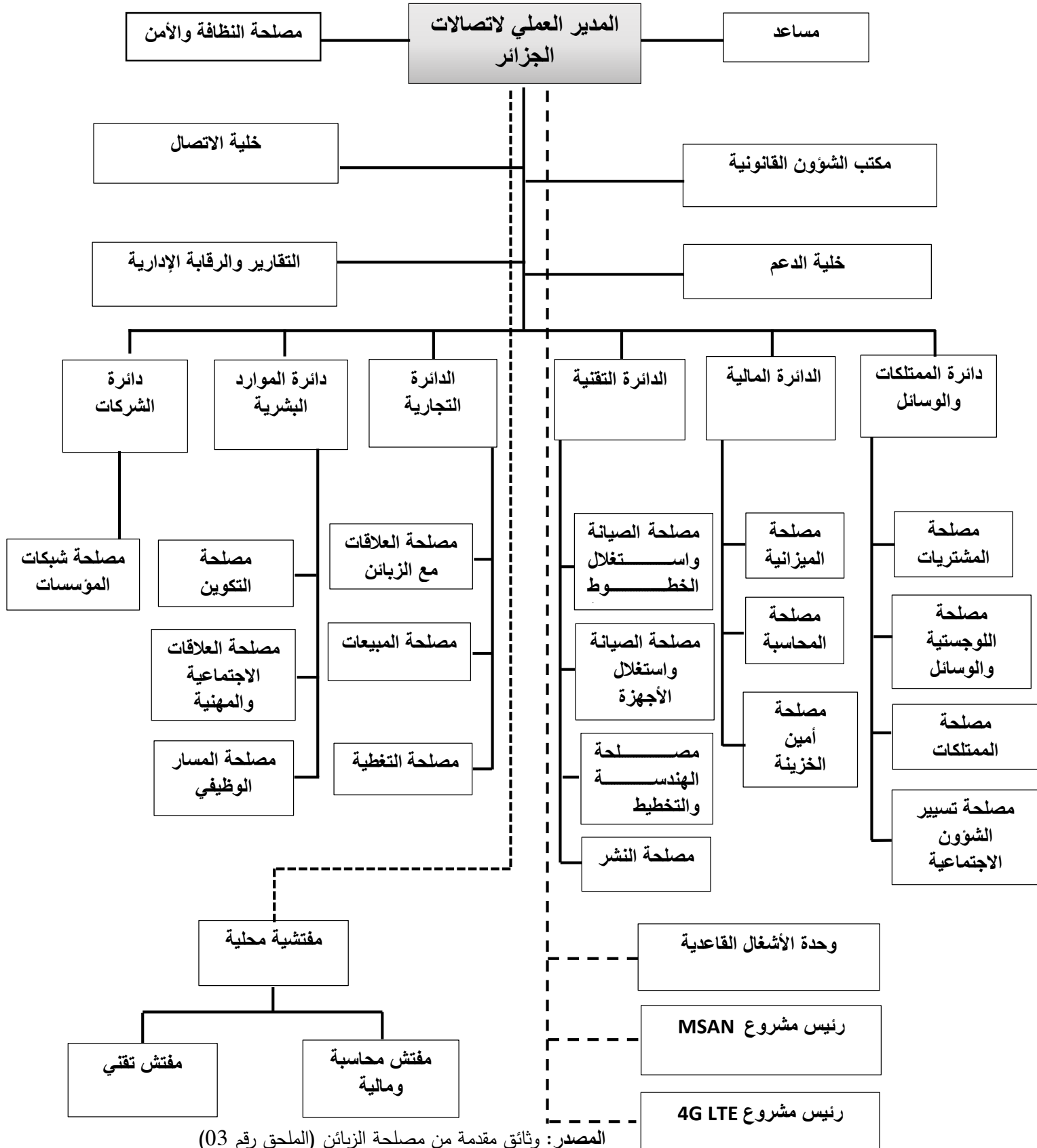
- 2. 1. 4. مصلحة تسيير الشؤون الاجتماعية:** تتضمن قسم المحاسب وتقوم بالوظائف التالية:
- ✍ القيام بعمليات دفع المنح الجزافية ذات المنفعة العامة؛
  - ✍ معالجة المنازعات والشكاوى؛
  - ✍ تسوية الأجور والعلاوات ذات الطابع الاجتماعي؛
  - ✍ مطالبة مكتب المحاسبة بإرسال كل وثائق المحاسبة شهريا؛
  - ✍ العمل على حل المشاكل الخاصة بالعمال والمتعلقة بالأجور العمومية كالمنح.
- 2- 2- الدائرة المالية:** وتقوم بتسديد الفواتير الخاصة بالمشاريع والضرائب المختلفة، وتنقسم إلى ثلاثة مصالح وهي كالآتي:
- 2. 2. 1. مصلحة الميزانية:** من وظائفها ما يلي:
- ✍ استلام ملفات الاستلام بالنفقات من مختلف المصالح والأقسام؛
  - ✍ فحص ومراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة والتأكد من صحة العمليات المحاسبية؛
  - ✍ إعداد وضعية إقفال جميع الحسابات وإرسالها إلى كل من المديرية المركزية العاصمة.
- 2. 2. 2. مصلحة المحاسبة:** تقوم هذه المصلحة بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية بالتسلسل في دفتر المحاسبة (دفاتر اليومية. جدول حسابات . نتائج) كما تعمل على تسوية وضعية الزبائن من خلال استلام المستحقات ودفع الالتزامات على مستوى الولاية والإدارة المركزية بالعاصمة.
- 2. 2. 3. مصلحة أمين الخزينة.**
- 2. 3. 3. الدائرة التقنية:** تقوم بتسيير شبكات الاتصال وتنقسم إلى أربعة مصالح:
- 2. 3. 1. مصلحة الصيانة واستغلال الخطوط الهاتفية.
  - 2. 3. 2. مصلحة الصيانة واستغلال الأجهزة.
  - 2. 3. 3. مصلحة الهندسة والتخطيط.
  - 2. 3. 4. مصلحة النشر.
- 2. 4. 4. الدائرة التجارية:** وتنقسم إلى:
- 2. 4. 1. مصلحة العلاقات مع الزبائن: تقوم هذه المصلحة بمعالجة شكاوي الزبائن.
  - 2- 4- 2- مصلحة المبيعات: تقوم هذه المصلحة بإحصائيات أسبوعية وشهرية وسنوية لكل أنواع الممتلكات على مستوى الوكالات التجارية.

**2. 4. 3. مصلحة التغطية**

**2- 5- دائرة الموارد البشرية:** تهتم هذه الدائرة بتسيير الموارد البشرية وذلك بتطبيق اللوائح أو القوانين الخاصة بالعمل كما تقوم بقضاء شؤون العمل الاجتماعية كالتأمين من حوادث العمل، وتقسيم أصناف الأجور حسب العمال و تدرس إمكانية التوظيف و التسريع وتعمل بالتنسيق مع مصالح أخرى تتمثل في مصلحة التكوين ومصلحة العلاقات الاجتماعية والمهنية وكذلك مصلحة المسار الوظيفي، وأوكلت لكل مصلحة مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة أو من مدير المؤسسة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها .

**2. 6. دائرة الشركات: وتتضمن مصلحة شبكات المؤسسة.**

الشكل رقم(10): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة - تبسة -



### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

لكل بحث علمي إطاره المنهجي الذي من خلاله يقوم الباحث بحصر جوانب البحث في مجموعة من المراحل لتسهيل تتبع هذه الدراسة ولعرض النتائج والتحليلات اللازمة والإجابة عن مختلف التساؤلات في البحث والتحقق من الفرضيات المقدمة.

#### المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة

لابد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبيق عليها الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

**01 - مجتمع الدراسة:** حصر مجتمع البحث يعد ضروريا لتبرير الاقتصار على العينة بدلا من الوقوع في الأخطاء، ويتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تبسة وحجم العينة 28 شخص (وهو عدد الموظفين المتواجدين في المؤسسة في فترة الدراسة الميدانية وذلك بسبب جائحة كورونا).

**02 - عينة الدراسة:** تم اللجوء إلى اختيار عينة من أفراد المجتمع عشوائيا وقد كان اختيارنا لحجم العينة بسبب الاعتبارات التالية:

- ❖ ميزانية البحث؛
- ❖ المدة الزمنية؛
- ❖ العوائق في محل الدراسة.

#### ثانيا: طرق جمع البيانات

تعتمد نتائج الدراسة على المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ونظرا لتعدد طرق جمع البيانات فقد تم الاستعانة بمجموعه منهم للحصول على البيانات العلمية والموضوعية وتتمثل في الآتي:

#### 01 . الاستبيان

قصد توضيح دور الابتكار الترويجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة اتصالات الجزائر تم اعداد استبيان بشكل يساعد على جمع المعلومات.

## 02 . المقابلة

استخدمت المقابلة تدعيما للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة.

## 03 . الوثائق والسجلات:

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التعريفي للمؤسسة، والبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي.

## المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة

تم خلال هذه الدراسة الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية نظرا لانتشار استعماله في هذا النوع من البحوث ولكونه يوفر بعض من المشاكل المتعلقة بمحل الدراسة والمتعلقة بالجهد والوقت، كما أنه يعد أداة مضبوطة لجمع البيانات حول موضوع الدراسة من خلال صياغة مجموعة من الأسئلة الموجهة لعينة الدراسة للحصول على المعلومات، ويمكن توضيح محتويات الاستبيان واختبار قياس ثباتها وصدقها من خلال العناصر المولية:

## أولا: محتويات الاستمارة

تم تصميم الاستمارة كأداة أساسية تساعد في الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية لتحقيق أغراض البحث، وقد تم توزيع 28 استمارة واستبعاد 03 منهم لعدم احتوائهم على الإجابات الكافية ليصبح عدد الاستمارات الخاضعة للتحليل 25 استمارة، كما احتوت الاستمارة على محاور تتضمن متغيرات الدراسة وفي شكلها النهائي والتي تضمنت 27 سؤالا مقسمة إلى ثلاث محاور وهم كالتالي:

- المحور الأول: خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية وتتمثل في الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة.

- **المحور الثاني:** تضمن هذا المحور العبارات الخاصة بالابتكار الترويجي وقد تضمن 15 عبارة موزعة على مجموعة من المحاور الفرعية تتمثل في الآتي:
- أولاً. الابتكار الترويجي وتضمن العبارات 01 . 02 . 03 . 04.
- ثانياً. الابتكار في الإعلان وتضمن العبارات 05 . 06 . 07 . 08.
- ثالثاً. الابتكار في البيع الشخصي وتنشيط المبيعات وتضمن العبارات 09 . 10 . 11 . 12.
- رابعاً. الابتكار في النشر والعلاقات العامة وتضمن العبارات 13 . 14 . 15.
- . **المحور الثالث:** تضمن العبارات الخاصة بالميزة التنافسية المستدامة كما تضمن 12 عبارة.

#### ثانياً: مقياس الاستمارة

لتحويل إجابات الدراسة إلى بيانات كمية تم استخدام مقياس ليكارث الخماسي لكونه أكثر تعبيراً وتنوعاً وباعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة ويمكن توضيح الدرجات الخمس للموافقة في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (3): مقاييس الاستبيان

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتين

#### ثالثاً: صدق الأداة وثباتها

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها وقد تم التحقق من ذلك عن طريق عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة- (أنظر الملحق رقم 02)، وفي ضوء الملاحظات المطروحة تم تعديل الاستمارة.

- كما تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ ويمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي:

**الجدول رقم (4): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة**

عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ	معامل الصدق
15	0.665	0.815
12	0.656	0.809
27	0.730	0.854

**المصدر:** من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل spss (انظر الملحق رقم 07)

من خلال الجدول رقم (3-2) أعلاه لحساب معاملات الثبات لمحاور الاستبيان يتضح أن جميعها فاق المستوى الأدنى للثبات المقدر بـ: 0,6، حيث بلغت أدنى قيمة في الثبات في المحاور الثاني الذي يضم 12 عبارة قيمة قدرها 0,656، ثم يأتي المحور الأول الذي تضمن 15 عبارة بنسبة ثبات قدرت بـ 0,665، في حين نجد أن الثبات في مجموع العبارات (27 عبارة) شهد أعلى قيمة قدرت بـ: 0,73، وهو ثبات جيد مما يدل على أن الاستبيان ككل يحظى بثبات عال، وكذلك ينطبق هذا أيضا على معاملات الصدق التي هي عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات أين عرفت أدنى مستوى لها قيمة قدرها 0,809، وهو ما يؤكد الصدق المرتفع لعبارات الاستبيان.

#### **المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة**

لتحديد أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها. بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "spss"، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

**أولا: التكرارات والنسب المئوية**

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

ثانيا: معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum vt}{vt} \right)$$

حيث:

$\alpha$ : يمثل ألفا كرونباخ.

$n$ : يمثل عدد الأسئلة .

$Vt$ : يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

$Vi$ : يمثل التباين لأسئلة المحاور.

ثالثا: المتوسط المرجح والانحراف المعياري

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور واسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (xi - x)^2}}{N}$$

رابعا: معامل ارتباط بيرسون

يستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقا من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "spss".



- كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارث للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) بالنظر إلى متوسط كل عبارة ونحدد أين يقع بالتحديد في مجالات المتوسط المرجح ثم نضع الاتجاه فمثلا إذا كان متوسط عبارة بلغ 2,45 فنجدها تقع في الخيار الثاني غير موافق أي داخل المجال (1,8-2,59) ومنه فإن اتجاه العبارة هو منخفض وهكذا أو يمكن الإبقاء على عبارات السلم كأن نقول غير موافق.

الجدول رقم (5): جدول تحديد الاتجاه

السلم	الدرجات	المتوسط المرجح	الاتجاه
غير موافق بشدة	1	1,79-1	منخفض جدا
غير موافق	2	2,59-1,8	منخفض
محايد	3	3,39-2,6	متوسط
موافق	4	4,19-3,4	مرتفع
موافق بشدة	5	5-4,2	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطالبتين

## المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

بعد وضع الاستبيان النهائي والتأكد من صدقه، وبعد توزيعه واسترجاع الإجابات الصالحة، سيتم تحليل هذه النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "spss".

## المطلب الأول: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول من الاستبيان، لتوضيح الخصائص الديموغرافية والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر (انظر الملحق رقم 04).

## أولاً: متغير الجنس

يمكن توضيح خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث متغير الجنس كما يلي:

## الجدول رقم (6): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	17	68%
إناث	08	32%
المجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور قدرت ب 68% حيث بلغ عددهم 17 فرداً، في حين سجلت الإناث نسبة صغيرة مقارنة بنسبة الذكور قدرت ب 32% وبلغ عددهن 08 أفراد. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس.

الشكل رقم (11): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

ثانيا: متغير الفئة العمرية

يمكن توضيح خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث متغير الفئة العمرية كما يلي:

الجدول رقم (7): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية

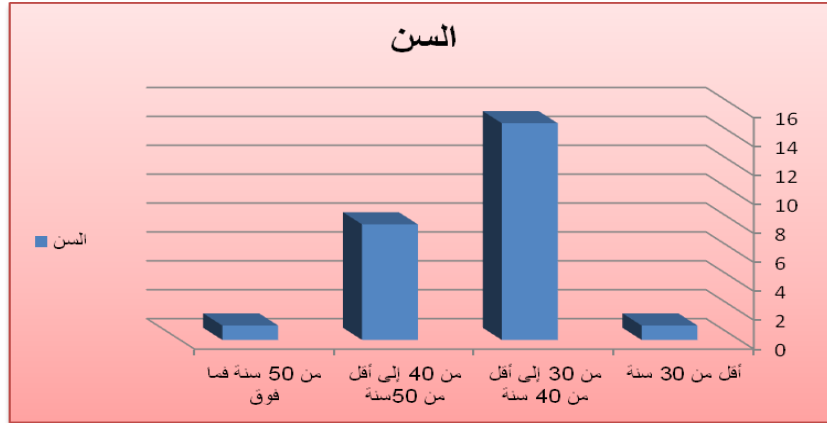
النسبة المئوية	التكرار	السن
04%	1	أقل من 30 سنة
60%	15	من 30 إلى أقل من 40 سنة
32%	08	من 40 إلى أقل من 50 سنة
04%	01	من 50 سنة فما فوق
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد مجتمع الدراسة كانوا من فئة 30 إلى أقل من 40 سنة وبلغت نسبته 60%، وهي أكبر نسبة مما يدل على أن موظفي المؤسسة محل الدراسة لديهم الخبرة الكافية لفهم فقرات الاستبيان والإجابة عليها، بينما بلغت الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة نسبة 32%، أما الفئتين أقل من 30 سنة ومن 50 سنة فما فوق فكانت لهما نفس النسبة والتي بلغت 04%.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر

الشكل رقم(12): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

### ثالثا: متغير المستوى التعليمي

يمكن توضيح خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي كما يلي:

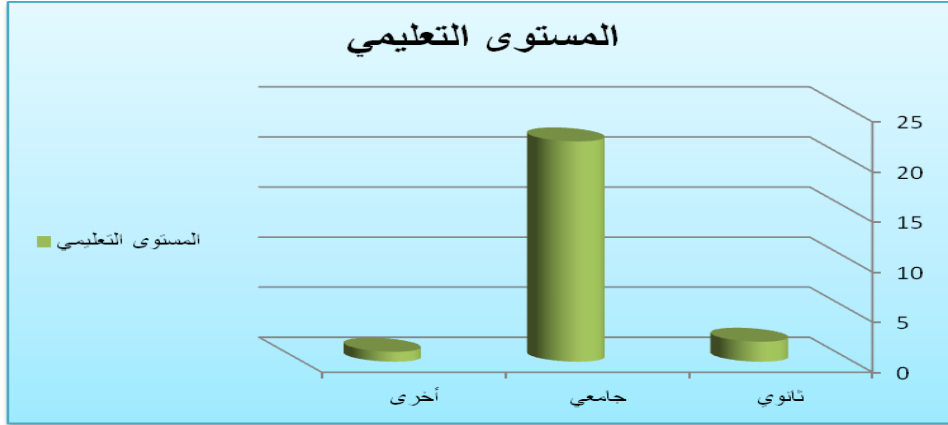
الجدول رقم (8): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
08%	02	ثانوي
88%	22	جامعي
04%	01	أخرى
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة جامعيين والذين بلغ عددهم 22 فردا بنسبة 88 %، أما المستوى الثانوي فيمثلون 08 % وبلغ عددهم فردين، في حين أن مستوى الدراسات الأخرى سجل أقل نسبة وبلغت 04 % وقدر عددهم بفرد واحد فقط.

الشكل رقم (13): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

#### رابعاً: متغير سنوات الخدمة

يمكن توضيح خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث متغير سنوات الخدمة كما يلي:

الجدول رقم (9): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة

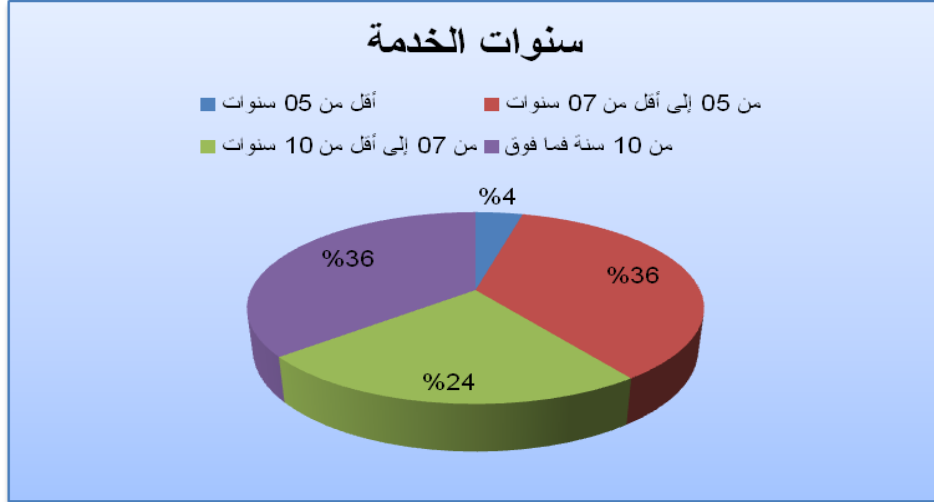
سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	01	%04
من 05 إلى أقل من 07 سنوات	09	%36
من 07 إلى أقل من 10 سنوات	06	%24
من 10 سنوات فما فوق	09	%36
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

فيما يخص سنوات الخدمة في المؤسسة، يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة العالية كانت للأفراد الذين عملوا في المؤسسة من 05 إلى أقل من 07 سنوات وكذلك من 10 سنوات فما فوق حيث كانت لهم نفس النسبة والتي قدرت ب %36 وبلغ عددهم 09 موظفين، في حين بلغت نسبة الذين تتراوح خبرتهم بين 07 سنوات إلى أقل من 10 سنوات %24 وبلغ عددهم 06 موظفين، أما سنوات الخدمة الأقل من 05 سنوات فقد قدرت نسبتها ب %04 والتي تمثل موظفاً واحداً فقط.

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة:

الشكل رقم (14): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل إجابات مجتمع الدراسة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة بذلك ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS (الملحق رقم 05، 06).

أولاً: استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تبني المؤسسة للابتكار الترويجي

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (1- 15) من حيث المتوسط المرجح والانحراف المعياري.

الجدول رقم (10): استجابة أفراد مجتمع الدراسة حول تبني المؤسسة للابتكار الترويجي

العبارات	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
العبارة 01	التكرار	0	0	1	17	7	4.24	0.523	مرتفع

جدا			28.0	68.0	4.0	0	0	النسبة	
مرتفع جدا	0.476	4.32	8	17	0	0	0	التكرار	العبارة 02
			32	68	0	0	0	النسبة	
مرتفع جدا	0.542	4.28	8	16	1	0	0	التكرار	العبارة 03
			32.0	64.0	4.0	0	0	النسبة	
متوسط	0.792	3.28	1	9	11	4	0	التكرار	العبارة 04
			4.0	36.0	44.0	16.0	0	النسبة	
مرتفع	0.757	3.64	2	14	7	2	0	التكرار	العبارة 05
			8.0	56.0	28.0	8.0	0	النسبة	
مرتفع	0.759	3.92	4	17	2	2	0	التكرار	العبارة 06
			16.0	68.0	8.0	8.0	0	النسبة	
مرتفع	0.764	3.60	2	13	8	2	0	التكرار	العبارة 07
			8.0	52.0	16.0	8.0	0	النسبة	
مرتفع	0.277	4.08	2	23	0	0	0	التكرار	العبارة 08
			8.0	92.0	0	0	0	النسبة	
مرتفع	0.872	3.52	0	18	3	3	1	التكرار	العبارة 09
			0	72.0	12.0	12.0	4.0	النسبة	
مرتفع	0.440	4.12	4	20	1	0	0	التكرار	العبارة 10
			16.0	80.0	4.0	0	0	النسبة	
مرتفع	0.707	3.80	4	12	9	0	0	التكرار	العبارة 11
			16.0	48.0	36.0	0	0	النسبة	

مرتفع	0.572	4.08	5	17	3	0	0	التكرار	العبارة 12
			20.0	68.0	12.0	0	0	النسبة	
مرتفع	0.645	4.00	5	15	5	0	0	التكرار	العبارة 13
			20.0	60.0	20.0	0	0	النسبة	
مرتفع جدا	0.569	4.36	10	14	1	0	0	التكرار	العبارة 14
			40.0	54.0	4.0	0	0	النسبة	
مرتفع	0.473	3.84	1	19	5	0	0	التكرار	العبارة 15
			4.0	76.0	20.0	0	0	النسبة	
مرتفع	0.264	3.938	المحور الأول: الابتكار الترويجي						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تحليل نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة بنسب جيدة فيما يتعلق بجميع محاور الابتكار الترويجي، حيث بلغ المتوسط المرجح لجميع فقرات المحور 3.938، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحراف المعياري أن هناك فروقات ضعيفة في إجابات أفراد مجتمع الدراسة بمعنى أن إجاباتهم تتفق في مجملها حيث بلغ قيمة الانحراف المعياري لكافة فقرات المجال 0.264، مما يعني أن موظفي المؤسسة محل الدراسة لديها إجماع على أن هناك مستوى مرتفع لتبني المؤسسة للابتكار الترويجي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-. ويمكن توضيح النتائج الكلية من خلال النتائج المتعلقة بالمحاور الفرعية الموالية:

#### 01. استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الابتكار الترويجي:

تم اختبار بيانات هذا المحور الذي يتعلق بالابتكار الترويجي في مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال الفقرات (01- 02- 03- 04) وتشير على أن إجابات الموظفين على الابتكار الترويجي بنسبة عالية نحو " موافق جدا "، حيث نجد أن ثلاث عبارات حملت الاتجاه موافق بشدة من طرف الموظفين وهي العبارة رقم 01، 02، 03 مما يدل على هناك قبول كبير من



طرف الأفراد حول هاته العبارات، أما العبارة رقم (04) فقد عرفت اتجاه محايد ، كما نجد أن الانحراف المعياري بلغ أدنى مستوى له في العبارة الثانية قدرت قيمته بـ 0,476 مما يدل على وجود تجانس واتفاق كبير من طرف الموظفين في إجاباتهم حول هذه العبارة التي تقول: "تسعى المؤسسة دائما إلى تقديم كل ما هو جديد" ، حيث أن أزيد من 68% (17 فرد) كانوا موافقين عن هذه العبارة، بينما نجد أعلى قيمة انحراف معياري كانت بالعبارة 04 حيث بلغت 0.792 مما يدل على تشتت وعدم اتفاق إجابات الأفراد حول هذه العبارة التي تقول "تمنح المؤسسة مكافآت مجزية وتشجيعية للمبتكرين في مجال وسائل الترويج" عموما نجد أن المحور ككل أخذ اتجاه عام موافق جدا.

### 02. استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الابتكار في الإعلان:

تم اختبار بيانات هذا المحور الذي يتعلق بالابتكار في الإعلان بمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال الفقرات (05-06-07-08) وتشير على أن إجابات الموظفين على الابتكار في الإعلان بنسبة عالية نحو " موافق" ، حيث نجد أن العبارات الأربعة حملت الاتجاه موافق من طرف الموظفين مما يدل على هناك قبول كبير من طرف الأفراد حول هاته العبارات، كما نجد أن الانحراف المعياري بلغ أدنى مستوى له في العبارة الثامنة قدرت قيمته بـ 0,277 مما يدل على وجود تجانس واتفاق كبير من طرف الموظفين في إجاباتهم حول هذه العبارة التي تقول: "يساعد الإعلان المبتكر على دعم صورة ذهنية إيجابية لدى الزبون عن منتجات المؤسسة" ، حيث أن ما يقارب 92% (23 فرد) كانوا موافقين عن هذه العبارة، بينما نجد أعلى قيمة انحراف معياري كانت بالعبارة 07 حيث بلغت 0.764 مما يدل على تشتت وعدم اتفاق إجابات الأفراد حول هذه العبارة التي تقول "تقدم المؤسسة إعلانات تمتاز بروح الدعابة والمرح بطريقة مبتكرة" عموما نجد أن المحور ككل أخذ اتجاه عام موافق.

### 03. استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الابتكار في البيع الشخصي وتنشيط المبيعات:

تم اختبار بيانات هذا المحور الذي يتعلق بالابتكار في البيع الشخصي وتنشيط المبيعات بمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال الفقرات (09-10-11-12) وتشير على أن إجابات الموظفين على الابتكار في البيع الشخصي وتنشيط المبيعات بنسبة عالية نحو " موافق" ، حيث

نجد أن ثلاث عبارات حملت الاتجاه موافق من طرف الموظفين وهي العبارة رقم 10، 11، 12، مما يدل على هناك قبول كبير من طرف الأفراد حول هاته العبارات، أما العبارة رقم (09) فقد عرفت اتجاه محايد، كما نجد أن الانحراف المعياري بلغ أدنى مستوى له في العبارة 10 قدرت قيمته بـ 0,440 مما يدل على وجود تجانس واتفاق كبير من طرف الموظفين في إجاباتهم حول هذه العبارة التي تقول: "يساعد تقديم الحلول للشكاوي على خلق المنافع المرغوبة للزبائن"، حيث أن أزيد من 80% (20 فرد) كانوا موافقين عن هذه العبارة، بينما نجد أعلى قيمة انحراف معياري كانت بالعبارة 09 حيث بلغت 0.872 مما يدل على تشتت وعدم اتفاق إجابات الأفراد حول هذه العبارة التي تقول "تسعى المؤسسة دائما إلى معالجة اعتراضات الزبائن عن طريق اقناعهم والتركيز على العيوب بأنها من ضمن خصائص المنتج" عموما نجد أن المحور ككل أخذ اتجاه عام موافق.

#### 04. استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الابتكار في النشر والعلاقات العامة:

تم اختبار بيانات هذا المحور الذي يتعلق بالابتكار في النشر والعلاقات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال الفقرات (13-14-15) وتشير على أن إجابات الموظفين على الابتكار في النشر والعلاقات العامة بنسبة عالية نحو "موافق"، حيث نجد أن عبارتين حملت الاتجاه موافق من طرف الموظفين وهي العبارة رقم 13، 15، مما يدل على هناك قبول كبير من طرف الأفراد حول هاته العبارات، أما العبارة رقم (14) فقد عرفت اتجاه موافق بشدة، كما نجد أن الانحراف المعياري بلغ أدنى مستوى له في العبارة 15 قدرت قيمته بـ 0,473 مما يدل على وجود تجانس واتفاق كبير من طرف الموظفين في إجاباتهم حول هذه العبارة التي تقول: "يخلق لدى الزبون نوع من الالتزام تجاه المؤسسة عند اعتمادها على الابتكار في العلاقات العامة"، حيث أن أزيد من 76% (19 فرد) كانوا موافقين عن هذه العبارة، بينما نجد أعلى قيمة انحراف معياري كانت بالعبارة 13 حيث بلغت 0.645 مما يدل على تشتت وعدم اتفاق إجابات الأفراد حول هذه العبارة التي تقول "تعمل المقالات والتقارير الصحفية التي تنشر على تعزيز سمعة المؤسسة" عموما نجد أن المحور ككل أخذ اتجاه عام موافق

الجدول رقم (11): استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة

العبارات	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
العبارة 01	التكرار	0	1	6	16	2	3.76	0.663	مرتفع
	النسبة	0	4.0	24.0	64.0	8.0			
العبارة 02	التكرار	0	0	0	17	8	4.32	0.476	مرتفع جدا
	النسبة	0	0	0	68.0	32.0			
العبارة 03	التكرار	0	2	8	13	2	3.60	0.764	مرتفع
	النسبة	0	8.0	32.0	32.0	8.0			
العبارة 04	التكرار	0	2	4	18	1	3.72	0.678	مرتفع
	النسبة	0	8.0	16.0	72.0	4.0			
العبارة 05	التكرار	0	1	4	15	5	3.96	0.735	مرتفع
	النسبة	0	4.0	16.0	60.0	20.0			
العبارة 06	التكرار	0	2	9	13	1	3.52	0.714	متوسط
	النسبة	0	8.0	36.0	52.0	4.0			
العبارة 07	التكرار	0	1	3	18	3	3.92	0.640	مرتفع
	النسبة	0	4.0	12.0	72.0	12.0			
العبارة 08	التكرار	0	1	1	18	5	4.08	0.640	مرتفع
	النسبة	0	4.0	4.0	72.0	20.0			
العبارة 09	التكرار	0	0	3	16	6	4.12	0.600	مرتفع
	النسبة	0	0	12.0	64.0	24.0			

العبارة 10	التكرار	0	0	0	5	16	4	3.96	0.611	مرتفع
		0	0	0	20.0	64.0	16.0			
العبارة 11	التكرار	0	2	8	14	1	3.56	0.712	متوسط	
		0	8.0	32.0	56.0	4.0				النسبة
العبارة 12	التكرار	0	0	4	17	4	4.00	0.577	مرتفع	
		0	0	16.0	68.0	16.0				النسبة
مرتفع	0.2996	3.876	المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة							

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

يظهر الجدول من خلال إجابات الموظفين من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر والذي ضم 12 عبارة، ذات مستوى مرتفع نسبيا والتي تخص جميع العبارات المتعلقة بتحقيق المؤسسة للميزة التنافسية المستدامة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.876 وقد بلغ قيمة الانحراف المعياري لمجمل العبارات 0.2996، حيث نجد أن 10 عبارات حملت الاتجاه موافق من طرف الموظفين وهي العبارة رقم (01، 03، 04، 05، 07، 08، 09، 10، 12) بينما العبارة (02) فقد عرفت اتجاه موافق بشدة ، أما باقي العبارتين (06، 11) قد عرفتا اتجاه محايد ، مما يدل على وجود تقبل كبير جدا حول عبارات هذا المحور من طرف الموظفين، كما نجد أن الانحراف المعياري بلغ أدنى مستوى له في العبارة 02 قدرت قيمته بـ 0,476 مما يدل على وجود تجانس واتفاق كبير جدا من طرف الموظفين في إجاباتهم حول هذه العبارة التي تقول: " يحقق الابتكار الترويجي للمؤسسة أرباحا هامة من خلال إقبال الزبائن لرضاهم عن خدماتها"، حيث أن 68% (17 فرد) كانوا موافقين بشدة عن هذه العبارة، بينما نجد أعلى قيمة انحراف معياري كانت بالعبارة 03 حيث بلغت 0,764 مما يدل على تشتت وعدم وجود اتفاق إجابات الأفراد حول هذه العبارة لكن ليس بشكل كبير وإنما مقارنة بباقي العبارات في المحور فحسب؛ هذه العبارة نصها: " تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف تقديم الخدمات باستمرار " وعموما نجد أن المحور ككل أخذ اتجاه عام موافق.

وبالنظر إلى المحورين يتضح أن المحور الأول عرف أدنى انحراف معياري بقيمة قدرها: 0,264 مقارنة بالبقية مما يدل على أنه عرف أكثر تجانس في إجابات الأفراد حول عباراته، حيث كانت عباراتهم أغلبها عرفت اتجاه موافق، وهو ما ينطبق على المحور الأول ككل.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجانب يتم اختبار الفرضيات، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى صحة أو رفض فرضيات الدراسة، وللتحقق من أن هناك أثر للابتكار الترويجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على نتائج علاقة الارتباط ومستوى الدلالة بين محاور الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (12): نتائج علاقة الارتباط بين محاور الدراسة

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
الابتكار الترويجي & الميزة التنافسية المستدامة	-0.011	0.957	غير دال إحصائيا
الابتكار في الاعلان & الميزة التنافسية المستدامة	0.450	0.024	دال إحصائيا
البيع الشخصي وتنشيط المبيعات & الميزة التنافسية المستدامة	0.207	0.321	غير دال إحصائيا
النشر والعلاقات العامة & الميزة التنافسية المستدامة	0.087	0.681	غير دال إحصائيا

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss (الملحق رقم 08)

من خلال ما يوضحه الجدول أعلاه سيتم تحديد علاقة الارتباط فيما بين محاور الدراسة والذي على أساسه سيتم اختبار الفرضيات بداية من الفرضيات الفرعية وصولا إلى الفرضية الرئيسية حيث نجد:

الفرضية الفرعية 01: "توجد علاقة إيجابية بين الابتكار في الإعلان والميزة التنافسية المستدامة" يوضح الجدول وجود علاقة ارتباط طردية ودالة بين الابتكار في الإعلان والميزة التنافسية المستدامة حيث بلغت درجة الارتباط (0,450) وبلغ مستوى الدلالة لها 0,024 مما يعني أنها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 5%، أي أن هناك علاقة ايجابية بين الابتكار في الإعلان

والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة اتصالات الجزائر .

وهذا ما يفسر بأن الفرضية القائلة بأنه: " توجد علاقة إيجابية بين الابتكار في الإعلان والميزة التنافسية المستدامة" صحيحة.

الفرضية الفرعية 02: " توجد علاقة إيجابية بين الابتكار في البيع الشخصي والابتكار في تنشيط المبيعات والميزة التنافسية المستدامة"

يتضح من الجدول أنه لا توجد علاقة ارتباط طردية ودالة بين الابتكار في البيع الشخصي والميزة التنافسية المستدامة وبين الابتكار في تنشيط المبيعات والميزة التنافسية المستدامة حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بـ 0,207 وبلغ مستوى الدلالة لها 0,321، مما يعني أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 5%، أي أنه لا توجد علاقة إيجابية بين الابتكار في البيع الشخصي والميزة التنافسية المستدامة وبين الابتكار في تنشيط المبيعات والميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.

مما يعني أن الفرضية التالية: " توجد علاقة إيجابية بين الابتكار في البيع الشخصي والابتكار في تنشيط المبيعات والميزة التنافسية المستدامة" خاطئة.

الفرضية الفرعية 03: " توجد علاقة إيجابية بين الابتكار في النشر والابتكار في العلاقات العامة والميزة التنافسية المستدامة"

كما هو موضح في نتائج الجدول نجد أنه لا توجد علاقة ارتباط طردية ودالة بين الابتكار في النشر والميزة التنافسية المستدامة وبين الابتكار في العلاقات العامة والميزة التنافسية المستدامة حيث بلغ معامل الارتباط قيمة قدرها 0,087 وقدر مستوى الدلالة بـ 0,681 مما يعني أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 5%، أي أنه لا توجد علاقة إيجابية بين الابتكار في النشر والميزة التنافسية المستدامة وبين الابتكار في العلاقات العامة والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.

ومنه الفرضية الآتية: " توجد علاقة إيجابية بين الابتكار في البيع الشخصي والابتكار في تنشيط المبيعات والميزة التنافسية المستدامة" خاطئة.

الفرضية الرئيسية: " لابتكار الترويجي دور في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة

اتصالات الجزائر - تبسة - "

وكما هو موضح من الجدول أنه لا توجد علاقة ارتباط طردية ودالة بين الابتكار الترويجي والميزة التنافسية المستدامة حيث بلغت درجة الارتباط (-0.011) وقدر مستوى الدلالة بـ (0,957) مما يعني أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 5%، أي أنه لا توجد علاقة إيجابية بين الابتكار الترويجي والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة. ما يجعل الفرضية الرئيسية القائلة بأن: " للابتكار الترويجي دور في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - " غير صحيحة، وهذا يعني أن النتائج المبينة على أساس إجابات الموظفين تبيّن أن المؤسسة لا تتبنى الابتكار الترويجي بمختلف عناصره وإنما تعتمد على الابتكار في الإعلان كدرجة أولى من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

## خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل دراسة ميدانية تهدف إلى معرفة أثر الابتكار الترويجي سواء كان في (الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، النشر، أو العلاقات العامة) على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المديرية العملية للاتصالات بتبسة، حيث قمنا في بداية هذا الفصل بتقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر وعرضنا أيضا الهيكل التنظيمي الخاص بوكالة تبسة، كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والذي وجه إلى عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة والتي كانت تقدر بـ 28 فردا، وبناء على الإجابات المقدمة من طرفهم تمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج "spss" حيث تم التعرف على واقع الابتكار الترويجي في المؤسسة ثم دراسة العلاقة بين كل من المتغيرات.

أخيرا تم اختبار الفرضيات الفرعية وكذا الفرضية الرئيسية حيث أسفر الاختبار عن قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تشير إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين الابتكار في الإعلان والميزة التنافسية المستدامة، في حين تم رفض الفرضية الفرعية الثانية حيث توضح عدم وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين الابتكار في البيع الشخصي وتنشيط المبيعات والميزة التنافسية المستدامة، كما تم أيضا رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي أشارت إلى عدم وجود علاقة إيجابية بين الابتكار في النشر والعلاقات العامة والميزة التنافسية المستدامة.

ومن خلال اختبار الفرضيات الفرعية تم التوصل إلى أن الفرضية الرئيسية غير صحيحة مما يعني أن مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة لا تعتمد بدرجة كبيرة على الابتكار الترويجي بمختلف عناصره في تحقيقها للميزة التنافسية على المدى الطويل وإنما تعتمد بدرجة أولى على الابتكار في الإعلان.





### تمهيد

إن اكتساب ميزة تنافسية لم يعد خيار يمكن لمؤسسات الأعمال السعي للحصول عليه؛ بل أصبح حتمية ومطلبا لبقاء واستمرار المؤسسات. ومن خلال هذا البحث تم تسليط الضوء على مدخلين يعتبران نسبيا من أحدث المناهج التي توصل إليها الفكر الإداري، وكما تم التوضيح في الإطار النظري خلال فصلين أن نجاح أي مؤسسة اقتصادية في تدعيم ميزتها التنافسية مرهون بمدى تبنيها وتطبيقها للابتكار الترويجي، ونظرا لأهميته لابد من أن يصبح فلسفة عمل يؤمن بها جميع العاملين في المؤسسة من مديرها إلى أبسط عامل فيها وكل من أجل هدف واحد وهو خلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها لأبعد مدى. ولمعالجة الموضوع من الناحية التطبيقية تمت دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة فكانت هذه الدراسة عبارة عن حلقة ربط من أجل إبراز الدور الذي يلعبه الابتكار الترويجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ولهذا الغرض تم طرح الإشكالية على النحو التالي: "كيف يساهم الابتكار الترويجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر في ظل بيئة دائمة التغير؟".

وللإجابة عليها استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية (المتوسط المرجح، الانحراف المعياري، معامل الارتباط...) من أجل اختبار الفرضيات المدرجة ضمن هذه الإشكالية لإبراز علاقة أثر كل عنصر من عناصر الابتكار الترويجي بالميزة التنافسية المستدامة والتعرف على مدى توفرها في المؤسسة محل الدراسة.

وفيما يأتي توضيح لإجمالي النتائج المتوصل إليها مع تقديم بعض التوصيات التي يرى أنها تدعم الابتكار الترويجي بالمؤسسة وتحافظ على استمرار الميزة التنافسية وبقائها، وفي الأخير تم اقتراح بعض الآفاق التي لها علاقة بجوانب أخرى من الموضوع التي لم يتم التعرض إليها في هذه الدراسة.

### أولاً: النتائج

جاءت هذه الدراسة لتحديد دور الابتكار الترويجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، وقد أجابت الدراسة عن اشكالية البحث من حيث تحديد نسب الأهمية لمتغيراتها، كما توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى عدة نتائج أهمها:

- إن أي ابتكار مهما كان نوعه فإن بداية انطلاقه ترويجية ليتم الكشف عنه، فدور الترويج هنا أساسي لإبراز خصائصه، وإعلام المستهدفين به؛

## الخاتمة

- إن الابتكار الترويجي لا يتطلب منا دائما التكنولوجيا الجديدة بقدر ما يتطلب الأفكار الجديدة غير المألوفة.

- أن الابتكار الترويجي أحد عوامل التميز والذي بدوره يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.

وفيما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة تم التوصل أيضا إلى بعض النتائج فيما يخص واقع الابتكار الترويجي لديها من خلال عدم وجود بعض المتطلبات الخاصة بتنميته داخلها وأهمها:

- أن المؤسسة ليس لديها مصلحة ابتكار بالمعنى الفعلي بالإضافة إلى عدم وجود أفراد متخصصين في هذا المجال، مما يعني عدم وجود الركيزة الأساسية لقيام الابتكار في مجال الترويج أو في أي مجال آخر من المجالات التسويقية؛

- أن المؤسسة لا تطبق كل الطرق الترويجية المبتكرة التي تم التطرق إليها في الدراسة النظرية؛

- أن المؤسسة تحقق مزايا تنافسية من خلال اعتمادها على الابتكار في الإعلان كدرجة أولى.

### ثانيا: التوصيات

من واجب المؤسسات الاقتصادية أن تدرك التغيرات التي يشهدها المحيط الاقتصادي الجديد؛ وأن تستعد لمواجهة التحديات من خلال الاهتمام بالترويج المبتكر ومحاولة إيجاد حل لقصر النظر الترويجي الذي تعاني منه المؤسسات الجزائرية.

- زيادة اهتمام المؤسسة بتبني الابتكار الترويجي لأنه يعتبر أكثر متطلبات استدامة الميزة التنافسية قوة؛

- إنشاء نظام للحوافز والمكافآت خاص بالأفراد الذين يساهمون في العملية الابتكارية من أجل تحفيز العاملين لديها على الابتكار؛

- وضع صندوق للأفكار يمكن جميع عمال المؤسسة المساهمة فيه، باعتبار أن كل ابتكار يبدأ بفكرة؛

- إيجاد قسم خاص بالابتكار داخل المؤسسة يأخذ على عاتقه مسؤولية تطوير وابتكار طرق ترويجية ويعمل به أفراد من ذوي التخصصات العالية في مجال التسويق وتوفر لديهم سمات الأفراد المبدعين؛

## الخاتمة

- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية القديمة ومحاولة استبدالها بالهياكل الحديثة التي تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية، بما يفسح المجال أمام العاملين لإدراك قدراتهم ومهاراتهم في السيطرة على طرق العمل مما يدعم شعورهم بالكفاءة والقدرة على تطوير العمل؛

- إعطاء وظيفة التسويق مكانتها ووزنها داخل المؤسسة والاعتماد عليها في غرابة الأفكار ودراسة السوق إلى حين تقديم المنتجات للزبائن، أي من المنبع إلى المصب.

### ثالثاً: آفاق البحث

إن الابتكار ليس له حدود؛ لأنه يرتبط بالأساس باحتياجات الإنسان فوق هذه المعمورة وطالما أن هناك حياة فاستمرار التقدم والبحث فطرة لا تنفك تلازمه. وعلى هذا الأساس فقد أثمرت هذه الدراسة - فضلاً عن نتائج البحث - آفاقاً للراغبين في مواصلة التنقيب على كنوز الحداثة والابتكار، ومن بين هذه الآفاق مايلي:

- دور التسويق في قيادة الابتكار وبناء المؤسسة الابتكارية؛

- أثر الابتكار والابداع على أداء المؤسسة؛

- دور نظم المعلومات التسويقية في دعم الابتكار التسويقي.



أولاً: المراجع باللغة العربية

### 01- الكتب

- 01- أدريان بالمر؛ مبادئ تسويق الخدمات؛ الطبعة الأولى؛ مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع؛ القاهرة؛ 2009.
- 02- إبراهيم الشريف؛ مبادئ التسويق والترويج؛ الطبعة الأولى؛ دار أسامة للنشر والتوزيع؛ الأردن؛ عمان؛ 2006.
- 03- ثامر البكري؛ التسويق أسس ومفاهيم معاصرة؛ دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الأردن؛ 2006.
- 04 - طارق طه؛ إدارة التسويق؛ دار الجامعة الجديدة؛ الإسكندرية؛ 2008.
- 05- عصام الدين أمين أبو علفة؛ الترويج (المفاهيم — الاستراتيجيات — العمليات) النظرية والتطبيق؛ مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع؛ القاهرة؛ 2002.
- 06- علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 07- علي فلاح الزغبى؛ إدارة الترويج والاتصالات التسويقية - مدخل تطبيقي استراتيجي - الطبعة الأولى؛ دار الصفاء للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الأردن؛ 2009.
- 08- فريد النجار؛ المنافسة والترويج التطبيقي - مدخل المقارنات التطويرية المستمرة-؛ مؤسسة شباب الجامعة للنشر؛ الإسكندرية؛ 2000.
- 09 - فريد كورتل؛ الاتصال التسويقي؛ الطبعة الأولى؛ دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع؛ الأردن؛ عمان؛ 2010.
- 10 - محمد صالح المؤذن؛ مبادئ التسويق؛ الطبعة الأولى؛ دار الثقافة للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 2008.
- 11- محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 12- نجم عبود نجم؛ إدارة الابتكار- المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة -؛ الطبعة الأولى؛ دار وائل للنشر؛ عمان؛ الأردن؛ 2002.
- 13 - هشام حريز؛ بوشمال عبد الرحمان؛ التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة؛ الطبعة الأولى؛ مكتبة الوفاء القانونية؛ الإسكندرية؛ 2014.

### 02- الدوريات

- 01- الصادق لشهب وآخرون، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية-؛ بتقرت ولاية ورقلة، المجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية، العدد 70؛ ديسمبر 2017.
- 02- ثامر البكري؛ خالد بني حمدان؛ الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة؛ الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية؛ جامعة العلوم التطبيقية الخاصة؛ العدد 09؛ الأردن؛ 2013.
- 03- حجوجة سارة؛ قويدري محمد؛ دور الابتكار الإعلاني في تحفيز القرار الشرائي لدى المستهلك - دراسة استطلاعية-؛ مجلة أداء المؤسسات الجزائرية؛ جامعة عمار ثلجي؛ العدد 10؛ الأغواط، 2016.
- 04- خالد قاشي، مساهمة الابتكار التسويقي في تنمية التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة- دراسة ميدانية لمنظمة سويتلي-؛ مجلة دراسات العدد الاقتصادي؛ جامعة الأغواط؛ المجلد السادس، العدد 01، جانفي 2015.
- 05- سامية لحول، بولحسان آيات الله، الابتكار في المزيج التسويقي مصدرا في تحقيق المزايا التنافسية في منظمات الأعمال؛ مجلة الاقتصاد الصناعي؛ العدد 12؛ 2 جوان 2017.
- 06 - عامر علي حمد؛ دور عناصر المزيج الترويجي المبتكرة في رضا الزبون - دراسة استطلاعية-؛ كلية الإدارة والاقتصاد؛ جامعة تكريت؛ العدد 51؛ بغداد؛ 2017.
- 07 - قاصب حسين؛ براق محمد؛ تأثير العلاقات العامة على استدامة الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال السياحية - دراسة عينة سلسلة فنادق-؛ مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات؛ بومرداس؛ العدد 12.
- 08 - ماجد محمد صالح؛ عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛ مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية؛ جامعة تكريت؛ المجلد الثاني؛ العدد 38؛ 2017.
- 09- مدوش ريم؛ دور التسويق الابتكاري في المؤسسات؛ مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال؛ جامعة طاهري محمد بشار؛ المجلد الثالث؛ العدد 01؛ البلدية؛ جانفي 2019.
- 10- محسن بن الحبيب؛ مقال بعنوان أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية؛ جامعة الأمير عبد القادر؛ قسنطينة.

### 03- الرسائل والمذكرات

- 01 - أبو بكر أبو سالم؛ دور سياسة التمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛ مذكرة ماجستير؛ تخصص علوم التسيير؛ كلية الاقتصاد؛ جامعة سطيف؛ 2012.
- 02 - أحلام رمضان؛ مروة مشري؛ أثر الإبداع والابتكار على جودة المنتجات؛ مذكرة ماستر؛ تخصص إدارة أعمال؛ قسم علوم التسيير؛ جامعة العربي التبسي؛ تبسة؛ 2018.
03. أنس رفعت عبد الحميد؛ أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية؛ رسالة ماجستير؛ تخصص إدارة الأعمال؛ قسم إدارة الأعمال؛ جامعة الشرق الأوسط؛ كانون الثاني 2018.
- 04 - بوبعة عبد الوهاب؛ دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛ مذكرة ماجستير؛ تخصص إدارة الموارد البشرية؛ قسم علوم التسيير؛ جامعة منتوري؛ قسنطينة؛ 2012.
- 05- بوغرارة نادية؛ دور سلسلة القيمة لبورتر في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة- دراسة حالة La méga pizza؛ مذكرة ماستر؛ تخصص العلوم التجارية؛ جامعة العربي بن لمهيدي أم البواقي؛ 2017.
- 06- حياة قمري؛ دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال-؛ أطروحة دكتوراه؛ تخصص علوم التسيير؛ كلية الاقتصاد؛ جامعة باتنة؛ 2017.
- 07 - درش سليمة؛ دور الابتكار الترويجي في خلق قيمة لدى الزبون -دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس-؛ مذكرة ماستر؛ تخصص استراتيجيات وتسويق؛ قسم علوم التسيير؛ جامعة المسيلة؛ الجزائر؛ 2013.
- 08- دومة نوال؛ تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية؛ مذكرة ماجستير؛ تخصص علوم التسيير؛ قسم إدارة أعمال؛ جامعة الجزائر؛ 2011.
- 09 - رزيقة يحيوي؛ الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال- دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة-؛ مذكرة ماجستير؛ تخصص علوم التسيير؛ كلية الاقتصاد؛ جامعة المسيلة 2013.
- 10 - شذى عبود؛ الأثر التتابعي لاستراتيجيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات المصرفية؛ أطروحة دكتوراه؛ تخصص إدارة الأعمال؛ كلية الاقتصاد؛ جامعة دمشق؛ 2015.
- 11 - شراد ياسين؛ استراتيجية تطوير وظيفة التسويق المستدام وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية-؛ مذكرة ماجستير؛ تخصص إدارة أعمال؛ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير؛ 2011.



## قائمة المراجع

- 12- كباب منال؛ دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة؛ أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية؛ جامعة فرحات عباس سطيف 1؛ 2017.
- 13 - لعلاوي نعيمة؛ أثر التسويق الابتكاري في تحسين جودة الخدمة المصرفية؛ مذكرة ماستر؛ تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية؛ قسم علوم التسيير؛ جامعة المسيلة؛ الجزائر؛ 2014.
- 14 - محمد سليمان؛ الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة؛ مذكرة ماجستير؛ تخصص علوم التسيير؛ قسم التسويق؛ جامعة المسيلة؛ الجزائر؛ 2007.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

### 01 . الجرائد والمقالات

- 01- Harrison. Jeffrey S.& John .Caron H.” Foundation In Strategic Management” Western College Ph.B. South.1998.
- 02-khalid Suidan Al Badi ,The Impact of Marketing Mix on the Competitive Advantage of theSME Sector in the Al Buraimi Governorate inOman,First Published September 21,2018,  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2158244018800838>
- 03- Mukesh Srivastava, Building a Sustainable Competitive Advantage, Journal of Technology Management & Innovation vol.8 no.2 Santiago mayo 2013,[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-27242013000200004](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242013000200004)
- 04 - Nagwan Abdulwahab AlQershi, INNOVATION CAPABILITIES AS A SOURCE OF INSPIRATION: TOWARDS A SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE IN YEMENI MANUFACTURING INDUSTRY, International Journal of Knowledge Management and Practices, Volume 7 Issue 1 March 2019
- 05 -Vinit Parida & Joakim Wincent, Why and how to compete through sustainability: a review and outline of trends influencing firm and

network–level transformation, International Entrepreneurship and Management Journal volume 15, (2019), Published: 16 January 2019,<https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-019-00558-9>

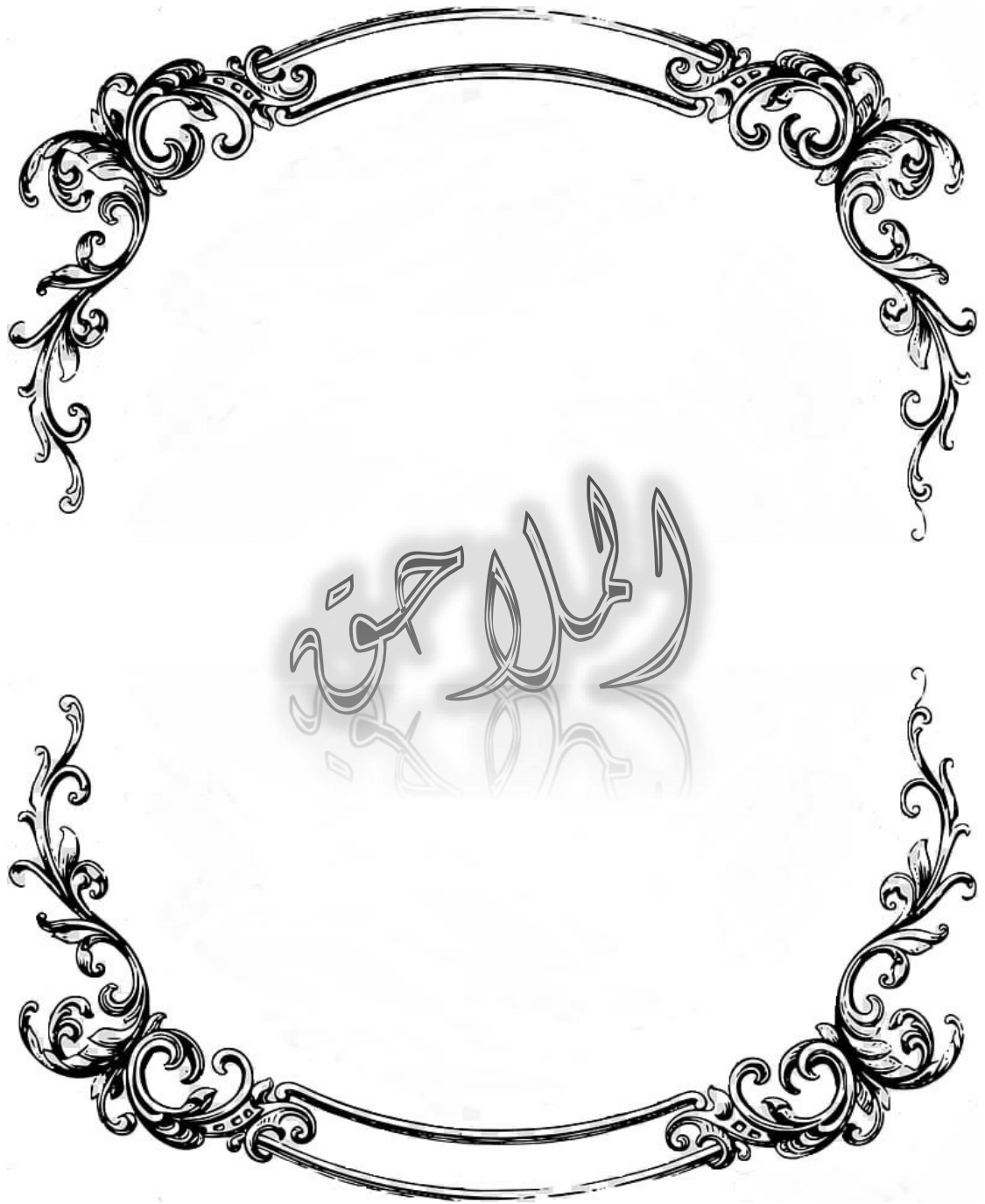
06– Wang wen cheng, types of competitive advantage and analysis ,international journal of business and management, Vol.6.No.5;May 2011, www. Ccsenet .org/igbm.

02- المواقع

01– Manoj Sharma, significance of competitive advantage,<https://www.yourarticlelibrary.com/business/significance-of-competitive-advantage/49177>

02– Michael porter, summary of cost, differentiation and focus (porter). Abstract,[https://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_porter\\_competitive\\_advantage.html](https://www.valuebasedmanagement.net/methods_porter_competitive_advantage.html)

03 –<https://alsenaee.com/2018/03/31> أساسيات-تحليل-سلسلة-القيمة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشيخ العربي التبسي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: تسويق خدمي

تحت إشراف الدكتور:

من إعداد الطالبين:

- حفناوي أمال

- شرف الدين إسمهان

- بوقطاية مروى

استمارة استبيان في إطار التحضير لإعداد مذكرة ماستر

في إطار التحضير لمذكرة الماستر الموسومة بعنوان "دور الابتكار الترويجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية حول مؤسسة اتصالات الجزائر"، أرجوا من سيادتكم المساهمة في إثراء موضوع بحثنا من خلال تكرمكم والاجابة على جملة الأسئلة الموجودة بهذه الاستمارة كموظفين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر.

علما بأن هذا الاستبيان قد أعد لغرض البحث العلمي وأن المعلومات ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم لأغراض أخرى، وفي الأخير نشكركم لحسن تعاونكم معنا وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

**بعض المفاهيم المهمة:**

الابتكار: القدرة على اكتشاف خدمات ومنتجات جديدة كليا، أو التطوير المستمر للتقديم عن طريق الجديد؛

الترويج: الجهد المبذول من طرف البائع لإقناع المشتري بالشراء؛

الابتكار الترويجي: هو استخدام طرق وأساليب جديدة ومبتكرة خلال عملية الترويج لمنتجات المؤسسة؛

الميزة التنافسية المستدامة: هي عبارة عن ميزات أو قدرات المؤسسة التي تصعب على المنافسين مطابقتها، وتوفر بذلك وضعا متوقفا أو متميزا على المدى الطويل.

**ملاحظة:** تكون الإجابة عن طريق وضع علامة (\*) أمام الخانة التي تتناسب مع رأيكم.

المحور الأول: بيانات شخصية

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- السن: - أقل من 30 سنة  - من 30 الى أقل من 40 سنة

- من 40 الى أقل من 50 سنة  - من 50 سنة فما فوق

## الملاحق

- 3- المستوى التعليمي:  ثانوي  جامعي  أخرى
- 4- سنوات الخدمة:  أقل من 05 سنوات  من 05 الى أقل من 07 سنوات
- من 07 الى أقل من 10 سنوات  من 10 سنوات فما فوق

### المحور الثاني: حول الابتكار الترويجي

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: الابتكار الترويجي						
01	تسعى المؤسسة إلى استخدام أساليب ترويجية مبتكرة لجذب انتباه الزبون					
02	تسعى المؤسسة دائماً إلى تقديم كل ما هو جديد					
03	تروج المؤسسة لخدماتها بطرق حديثة سهلة وغير معتدة					
04	تمنح المؤسسة مكافآت مجزية وتشجيعية للمبتكرين في مجال وسائل الترويج					
ثانياً: الابتكار في الإعلان						
05	تمتاز إعلانات المؤسسة بعرض أشياء مبتكرة وغير مألوفة تثير الفضول والانتباه					
06	يتم مراعاة العادات والتقاليد المتعلقة بالزبون عند تقديم المؤسسة لإعلاناتها المبتكرة					
07	تقدم المؤسسة إعلانات تمتاز بروح الدعابة والمرح بطريقة مبتكرة					
08	يساعد الإعلان المبتكر على دعم صورة ذهنية إيجابية لدى الزبون عن منتوجات المؤسسة					
ثالثاً: البيع الشخصي وتنشيط المبيعات						
09	تسعى المؤسسة دائماً إلى معالجة اعتراضات الزبائن عن طريق اقناعهم والتركيز على العيوب بأنها من ضمن خصائص المنتج					
10	يساعد تقديم الحلول للشكاوي على خلق المنافع المرغوبة للزبائن					
11	يعتبر الابتكار في طريقة عرض الهدايا والكوبونات الممنوحة من طرف المؤسسة أداة لتقوية الثقة بينها وبين زبائنها					
12	تعمل العروض الترويجية المبتكرة عند نقطة الشراء على تقريب الزبون أكثر إلى المؤسسة					
رابعاً: النشر العلاقات العامة						
13	تعمل المقالات والتقارير الصحفية التي تنشر على تعزيز سمعة المؤسسة					

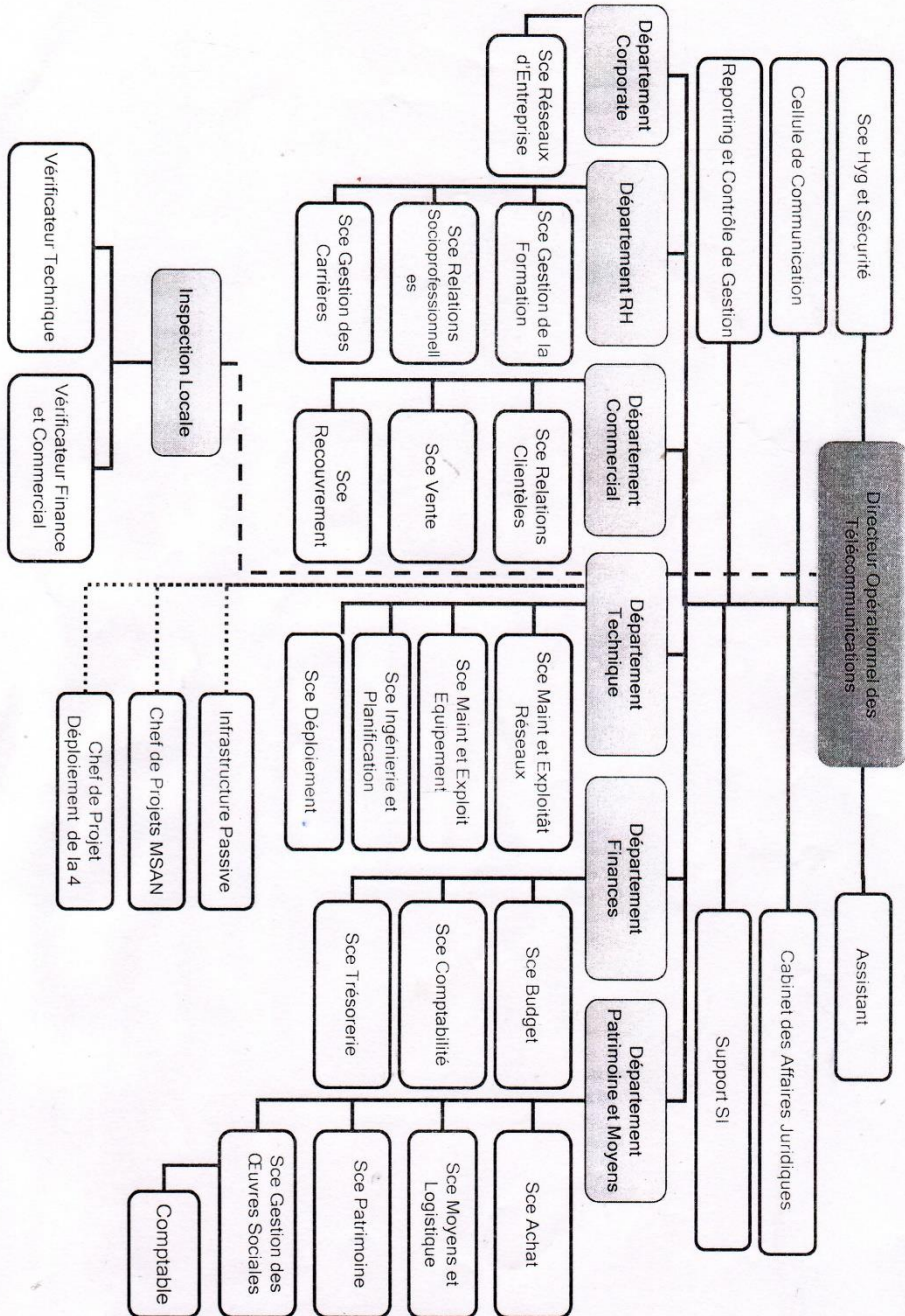
					14	تسعى المؤسسة إلى تنمية علاقات متينة مع متعاملاتها من خلال نشر معلومات واضحة وصريحة
					15	يخلق لدى الزبون نوع من الالتزام تجاه المؤسسة عند اعتمادها على الابتكار في العلاقات العامة

المحور الثالث: الميزة التنافسية المستدامة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يستطيع زبائن المؤسسة ملاحظة الخصائص التي تميز منتجات المؤسسة عن منتجات منافسيها					
02	يحقق الابتكار الترويجي للمؤسسة أرباحاً هامة من خلال إقبال الزبائن لرضاهم عن خدماتها					
03	تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف تقديم الخدمات باستمرار					
04	تقدم المؤسسة خدمات فريدة ومميزة مقارنة بالمنافسين وتتفوق عليهم باستمرار					
05	تعرض المؤسسة تشكيلات متنوعة جداً من الخدمات					
06	تقدم المؤسسة خدمات جديدة بأسعار أقل من المنافسين					
07	تلائم أسعار خدمات ومنتجات المؤسسة قدرات الزبائن					
08	تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة تسهل وتسرع في تقديم الخدمات					
09	تتميز المؤسسة بالتجديد المستمر لخدماتها مقارنة بالمنافسين					
10	تسعى المؤسسة باستمرار لمعرفة وفهم رغبات الزبائن					
11	تستجيب المؤسسة بسرعة للتغير في أذواق ورغبات الزبائن					
12	يساعد اعتماد المؤسسة للابتكار الترويجي على زيادة سرعتها في تبني تكنولوجيا الاتصالات الأحدث					

قائمة الأساتذة المحكمين:

الرقم	اللقب العلمي والاسم
01	د- بوحنيك هدى .. أستاذ محاضر أ
02	د- غريب الطاوس .. أستاذ محاضر أ
03	أ- لعروق حنان .. أستاذ مساعد أ





مخرجات برنامج SPSS

البيانات الشخصية

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	17	68.0	68.0	68.0
	أنثى	8	32.0	32.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	1	4.0	4.0	4.0
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	15	60.0	60.0	64.0
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	8	32.0	32.0	96.0
	من 50 سنة فما فوق	1	4.0	4.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

المستوى التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	2	8.0	8.0	8.0
	جامعي	22	88.0	88.0	96.0
	أخرى	1	4.0	4.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

## الملاحق

سنوات الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	1	4.0	4.0	4.0
	من 5 إلى أقل من 7 سنوات	9	36.0	36.0	40.0
	من 7 إلى أقل من 10 سنوات	6	24.0	24.0	64.0
	من 10 سنوات فما فوق	9	36.0	36.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

عبارات المحور الاول

تسعى المؤسسة إلى استخدام أساليب ترويجية مبتكرة لجذب انتباه الزابون					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	4.0	4.0	4.0
	موافق	17	68.0	68.0	72.0
	موافق بشدة	7	28.0	28.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

تسعى المؤسسة دائما إلى تقديم كل ما هو جديد					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	17	68.0	68.0	68.0
	موافق بشدة	8	32.0	32.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

تروج المؤسسة لخدماتها بطرق حديثة سهلة و غير معقدة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	4.0	4.0	4.0
	موافق	16	64.0	64.0	68.0
	موافق بشدة	8	32.0	32.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

تمنح المؤسسة مكافآت مجزية وتشجيعية للمبتكرين في مجال وسائل الترويج					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	16.0	16.0	16.0
	محايد	11	44.0	44.0	60.0
	موافق	9	36.0	36.0	96.0

## الملاحق

	موافق بشدة	1	4.0	4.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

تمتاز إعلانات المؤسسة بعرض أشياء مبتكرة وغير مألوفة تثير الفضول والانتباه					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	8.0	8.0	8.0
	محايد	7	28.0	28.0	36.0
	موافق	14	56.0	56.0	92.0
	موافق بشدة	2	8.0	8.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

يتم مراعاة العادات والتقاليد المتعلقة بالزبون عند تقديم المؤسسة لإعلاناتها المبتكرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	8.0	8.0	8.0
	محايد	2	8.0	8.0	16.0
	موافق	17	68.0	68.0	84.0
	موافق بشدة	4	16.0	16.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

تقدم المؤسسة إعلانات تمتاز بروح الدعابة والمرح بطريقة مبتكرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	8.0	8.0	8.0
	محايد	8	32.0	32.0	40.0
	موافق	13	52.0	52.0	92.0
	موافق بشدة	2	8.0	8.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

## الملاحق

يساعد الإعلان المبتكر على دعم صورة ذهنية إيجابية لدى الزبون عن منتجات المؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	23	92.0	92.0	92.0
	موافق بشدة	2	8.0	8.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

تسعى المؤسسة دائما إلى معالجة اعتراضات الزبائن عن طريق اقناعهم والتركيز على العيوب بأنها من ضمن خصائص المنتج					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	4.0	4.0	4.0
	غير موافق	3	12.0	12.0	16.0
	محايد	3	12.0	12.0	28.0
	موافق	18	72.0	72.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

يساعد تقديم الحلول للشكاوي على خلق المنافع المرغوبة للزبائن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	4.0	4.0	4.0
	موافق	20	80.0	80.0	84.0
	موافق بشدة	4	16.0	16.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

يعتبر الابتكار عن طريق عرض الهدايا والكوبونات الممنوحة من طرف المؤسسة اداة لتقوية الثقة بينها وبين زبائننا					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	9	36.0	36.0	36.0

## الملاحق

	موافق	12	48.0	48.0	84.0
	موافق بشدة	4	16.0	16.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

تعمل العروض الترويجية المبكرة عند نقطة الشراء على تقريب الزبون أكثر إلى المؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	3	12.0	12.0	12.0
	موافق	17	68.0	68.0	80.0
	موافق بشدة	5	20.0	20.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

تعمل المقالات و التقارير الصحفية التي تنشر على تعزيز سمعة المؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	5	20.0	20.0	20.0
	موافق	15	60.0	60.0	80.0
	موافق بشدة	5	20.0	20.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

تسعى المؤسسة إلى تنمية علاقات متينة مع متعاملها من خلال نشر معلومات واضحة وصريحة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	4.0	4.0	4.0
	موافق	14	56.0	56.0	60.0
	موافق بشدة	10	40.0	40.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

يخلق لدى الزبون نوع من الالتزام تجاه المؤسسة عند اعتمادها على الابتكار في العلاقات العامة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	5	20.0	20.0	20.0
	موافق	19	76.0	76.0	96.0
	موافق بشدة	1	4.0	4.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

### الإحصاءات الوصفية لعبارات المحور الأول

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تسعى المؤسسة إلى استخدام أساليب ترويجية مبتكرة لجذب انتباه الزبون	25	3	5	4.24	.523
تسعى المؤسسة دائما إلى تقديم كل ما هو جديد	25	4	5	4.32	.476
تروج المؤسسة لخدماتها بطرق حديثة سهلة و غير معقدة	25	3	5	4.28	.542
تمنح المؤسسة مكافأة مجزية وتشجيعية للمبتكرين في مجال وسائل الترويج	25	2	5	3.28	.792
تمتاز إعلانات المؤسسة بعرض أشياء مبتكرة وغير مألوفة تنير الفضول والانتباه	25	2	5	3.64	.757
يتم مراعاة العادات والتقاليد المتعلقة بالزبون عند تقديم المؤسسة لإعلاناتها المبتكرة	25	2	5	3.92	.759
تقدم المؤسسة إعلانات تمتاز بروح الدعابة والمرح بطريقة مبتكرة	25	2	5	3.60	.764
يساعد الإعلان المبتكر على دعم صورة ذهنية إيجابية لدى الزبون عن منتوجات المؤسسة	25	4	5	4.08	.277

## الملاحق

تسعى المؤسسة دائما إلى معالجة اعتراضات الزبائن عن طريق اقتناعهم والتركيز على العيوب بأنها من ضمن خصائص المنتج	25	1	4	3.52	.872
يساعد تقديم الحلول للشكاوي على خلق المنافع المرغوبة للزبائن	25	3	5	4.12	.440
يعتبر الابتكار عن طريق عرض الهدايا والكوبونات الممنوحة من طرف المؤسسة اداة لتقوية الثقة بينها وبين زبائنها	25	3	5	3.80	.707
تعمل العروض الترويجية المبتكرة عند نقطة الشراء على تقريب الزبون أكثر إلى المؤسسة	25	3	5	4.08	.572
تعمل المقالات و التقارير الصحفية التي تنشر على تعزيز سمعة المؤسسة	25	3	5	4.00	.645
تسعى المؤسسة إلى تنمية علاقات متينة مع متعاملاتها من خلال نشر معلومات واضحة وصريحة	25	3	5	4.36	.569
يخلق لدى الزبون نوع من الالتزام تجاه المؤسسة عند اعتمادها على الابتكار في العلاقات العامة	25	3	5	3.84	.473
Valid N (listwise)	25				



عبارات المحور الثاني

يستطيع زبائن المؤسسة ملاحظة الخصائص التي تميز منتجات المؤسسة عن منتجات منافسيها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	4.0	4.0	4.0
	محايد	6	24.0	24.0	28.0
	موافق	16	64.0	64.0	92.0
	موافق بشدة	2	8.0	8.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

يحقق الابتكار للمؤسسة أرباحا هامة من خلال إقبال الزبائن لرضاهم عن خدماتها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	17	68.0	68.0	68.0
	موافق بشدة	8	32.0	32.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف تقديم الخدمات باستمرار					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	8.0	8.0	8.0
	محايد	8	32.0	32.0	40.0
	موافق	13	52.0	52.0	92.0
	موافق بشدة	2	8.0	8.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

## الملاحق

تقدم المؤسسة خدمات فريدة ومميزة مقارنة بالمنافسين وتتفوق عليهم باستمرار					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	8.0	8.0	8.0
	محايد	4	16.0	16.0	24.0
	موافق	18	72.0	72.0	96.0
	موافق بشدة	1	4.0	4.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

تعرض المؤسسة تشكيلات متنوعة جدا من الخدمات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	4.0	4.0	4.0
	محايد	4	16.0	16.0	20.0
	موافق	15	60.0	60.0	80.0
	موافق بشدة	5	20.0	20.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

تقدم المؤسسة خدمات جديدة بأسعار أقل من المنافسين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	8.0	8.0	8.0
	محايد	9	36.0	36.0	44.0
	موافق	13	52.0	52.0	96.0
	موافق بشدة	1	4.0	4.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

## الملاحق

تلائم أسعار خدمات ومنتجات المؤسسة قدرات الزبائن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	4.0	4.0	4.0
	محايد	3	12.0	12.0	16.0
	موافق	18	72.0	72.0	88.0
	موافق بشدة	3	12.0	12.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة تسهل وتسرع في تقديم الخدمات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	4.0	4.0	4.0
	محايد	1	4.0	4.0	8.0
	موافق	18	72.0	72.0	80.0
	موافق بشدة	5	20.0	20.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

تتميز المؤسسة بالتجديد المستمر لخدماتها مقارنة بالمنافسين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	3	12.0	12.0	12.0
	موافق	16	64.0	64.0	76.0
	موافق بشدة	6	24.0	24.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

تسعى المؤسسة باستمرار لمعرفة وفهم رغبات الزبائن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

## الملاحق

Valid	محايد	5	20.0	20.0	20.0
	موافق	16	64.0	64.0	84.0
	موافق بشدة	4	16.0	16.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيير في أذواق ورغبات الزبائن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	8.0	8.0	8.0
	محايد	8	32.0	32.0	40.0
	موافق	14	56.0	56.0	96.0
	موافق بشدة	1	4.0	4.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

يساعد اعتماد المؤسسة للابتكار الترويجي على زيادة سرعتها في تبني تكنولوجيا الاتصالات الأحدث					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	4	16.0	16.0	16.0
	موافق	17	68.0	68.0	84.0
	موافق بشدة	4	16.0	16.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

الإحصاءات الوصفية لعبارات المحور الثاني

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يستطيع زبائن المؤسسة ملاحظة الخصائص التي تميز منتجات المؤسسة عن منتجات منافسيها	25	2	5	3.76	.663
يحقق الابتكار للمؤسسة أرباحا هامة من خلال إقبال الزبائن لرضاهم عن خدماتها	25	4	5	4.32	.476
تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف تقديم الخدمات باستمرار	25	2	5	3.60	.764
تقدم المؤسسة خدمات فريدة ومميزة مقارنة بالمنافسين وتتفوق عليهم باستمرار	25	2	5	3.72	.678
تعرض المؤسسة تشكيلات متنوعة جدا من الخدمات	25	2	5	3.96	.735
تقدم المؤسسة خدمات جديدة بأسعار أقل من المنافسين	25	2	5	3.52	.714
تلائم أسعار خدمات ومنتجات المؤسسة قدرات الزبائن	25	2	5	3.92	.640
تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة تسهل وتسرع في تقديم الخدمات	25	2	5	4.08	.640
تتميز المؤسسة بالتجديد المستمر لخدماتها مقارنة بالمنافسين	25	3	5	4.12	.600
تسعى المؤسسة باستمرار لمعرفة وفهم رغبات الزبائن	25	3	5	3.96	.611
تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيير في أذواق ورغبات الزبائن	25	2	5	3.56	.712
يساعد اعتماد المؤسسة للابتكار الترويجي على زيادة سرعتها في تبني تكنولوجيا الاتصالات الأحدث	25	3	5	4.00	.577
Valid N (listwise)	25				

الاحصاءات الوصفية للمحاور

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الابتكار الترويجي	25	3.33	4.60	3.9387	.26452
الميزة التنافسية المستدامة	25	3.33	4.75	3.8767	.29961
Valid N (listwise)	25				

معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.730	27

معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات المحور الأول

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.665	15

معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات المحور الثاني

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.656	12

مصفوفة الارتباطات بين الأبعاد والمحور الثاني

Correlations						
		الميزة التنافسية المستدامة	الابتكار الترويجي	الابتكار في الاعلان	البيع الشخصي وتنشيط المبيعات	النشر العلاقات العامة
الميزة التنافسية المستدامة	Pearson Correlation	1	-.011-	.450*	.207	.087
	Sig. (2-tailed)		.957	.024	.321	.681
	N	25	25	25	25	25
الابتكار الترويجي	Pearson Correlation	-.011-	1	.297	.433*	.446*
	Sig. (2-tailed)	.957		.149	.031	.026
	N	25	25	25	25	25
الابتكار في الاعلان	Pearson Correlation	.450*	.297	1	.358	-.021-
	Sig. (2-tailed)	.024	.149		.079	.920
	N	25	25	25	25	25
البيع الشخصي وتنشيط المبيعات	Pearson Correlation	.207	.433*	.358	1	-.259-
	Sig. (2-tailed)	.321	.031	.079		.212
	N	25	25	25	25	25
النشر العلاقات العامة	Pearson Correlation	.087	.446*	-.021-	-.259-	1
	Sig. (2-tailed)	.681	.026	.920	.212	
	N	25	25	25	25	25

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).