

تأثير الاستراتيجيات التنافسية والاتصالية التسويقية على تميز المؤسسات الاقتصادية

- دراسة حالة مركّب مطاحن الهضاب العليا أقروديف، سطيف -

The Impact of competitive and marketing strategies of the economic institutions excellence

- A case study of high plateau mills Agrodive complex, Setif -

زياد شايب الذراع*

مخبر وسائل الاتصال والأمن الصحي، جامعة الجزائر 3- الجزائر -

chaibeddra.ziad@univ-alger3.dz

طيب أحمد محمد

جامعة الجزائر 3- الجزائر - mohamed_tayeb@yahoo.fr

تاريخ القبول 2024/11/19

تاريخ الاستلام 2024/10/28

الملخص

يتناول المقال التأثيرات المتوقعة للاستراتيجيات التنافسية والاتصالية التسويقية من ناحية التقنيات، الأساليب والوسائل، كمنظور شامل يعتمد على مركّب مطاحن الهضاب العليا أقروديف باعتبارهم بين أهم المؤسسات الاقتصادية البارزة في مجال تصنيع وتسويق المواد الغذائية والتحويلية، وتتمثل أهمية الموضوع في مدى ثقل قيمة هذه الاستراتيجيات التي تعمل بشكل جلي؛ من خلال آلياتها على ترسيخ الصورة الإيجابية للعلامة التجارية للمركّب، مع تعزيز الوعي بمنتجاته وخدماته إلى جانب تعميق الثقة، الولاء وضمان ديمومة العلاقة مع الزبائن، المستهلكين والعاملين.

وتم التوصل إلى نتيجة أساسية مفادها بأن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تستطيع النمو، التوسع وتحقيق كفاءتها الاتصالية والتسويقية، وكذا التطوير من قدراتها ومزاياها التنافسية بطرق نموذجية تحليلية مُحكمة، من خلال رصد واستغلال كافة المؤشرات والمتغيرات الداخلية والخارجية، وهو ما تتيحه الإضافات المحورية للاستراتيجيات التنافسية والاتصالية التسويقية مع ضمان رؤية استشرافية لغايات وتطلّعات المؤسسة طويلة المدى.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجيات التنافسية، استراتيجيات الاتصال التسويقي، المزايا التنافسية، تميز المؤسسة، المحيط الأحمر.

Abstract:

The article discusses the expected effects of competitive and marketing communication strategies at the level of technologies, methods and means, as it is a comprehensive perspective adopted by the "Agrodive" high plateau mills complex.

This is considered one of the most important and prominent economic institutions in the field of manufacturing and marketing food and processing materials.

The importance of the topic lies in the depth and value of competitive and marketing communication strategies, which clearly work through their mechanisms to deepen the positive image of the compound's brand. In addition to enhancing awareness of its products and services, we find deepening trust, loyalty and ensuring the continuity of the relationship with customers (consumers and clients).

A basic conclusion was reached: that the Algerian economic institution can develop, expand and achieve its communication and marketing efficiency, as well as develop its capabilities and competitive advantages through accurate analytical model methods. This is demonstrated by monitoring and exploiting all internal and external indicators and variables, which is provided by pivotal additions to competitive and marketing communication strategies while ensuring a forward looking vision of the institution long-term goals and aspirations.

Keywords: competitive strategies, marketing communication strategies, competitive advantages, institutional excellence, red ocean.

* المؤلف المرسل

مقدمة:

معالتصاعد الجاري خلال مراحل علومة ورقمنة القطاع الاقتصادي، الصناعي والتجاري وما يتبعه من تغييرات تطورات تقنية وفنية متقدمة في عمليات الإنتاج؛ فُرض على المؤسسات المنتجة نوعاً من الحصار وضغوطات جلية اقتضت من صنّاع ومتّخذي القرار في إدارتها العليا ومسؤوليها، إعادة النظر في هندسة أعمال وبرامج أعمالها خاصة في ظل الظروف الأزماتية (تأثر قدرة وسلوكيات الشراء بعد جائحة كورونا، ثدرة المنتج، ارتفاع الطلب، نقص التمويل بالمادة الأولية)، والتي تتعرض لها في بيئتها التنافسية القائمة على الخصوم والنزاعات، تستهدف علناً سمعة ومصداقية منتجاتها وخدماتها بتهمة الرداءة وافتقار للجودة على حساب الفائدة النوعية، حيث باتت هذه الأخيرة مسألة حتمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأذواق ورغبات وذهنيات الجمهور الخاص والعام (زبائن، مستهلكين، عملاء)، ونظام سوقي وطني من قبلة الممولين، الموردّين، التجار، المنافسين، المساهمين، الصحافة ووسائل الإعلام وكذا السياسة القانونية للدولة.

ثم إن مسألة المراجعة وإعادة التحيين أو التغيير في العناصر التنظيمية اللازمة لا تتم من فراغ أو عشوائية؛ بل تتشكل وفق أطر تستند في منطلقاتها على فكر استراتيجي يحيل بدوره معالم أنشطة المؤسسة إلى مبادئ التخطيط الاستراتيجي، كبديل عقلاني، كُفء ورشيد يهدف إلى إدارة وتسيير عناصر العملية الاستراتيجية الثلاثية (التنافسية، الاتصالية، التسويقية) المرتبطة بالمحيط المؤسسي بكافة أبعاده وزواياه. في المقابل مع عدم إغفال ومجارات التدفق المعلوماتي الهائل من جرّاء اتساع نطاق البيئة التقليدية والرقمية، واستغلالهما كمنفذ استراتيجي اتصالي تسويقي تنافسي فعّال لبث الرسائل وصرف للسلع والخدمات في قنوات ومناطق جغرافية جديدة، إذ بحسب قول العالم الاستراتيجي

مايكل يوجين بوتر (Michael Eugene Porter) "في عالم تنافسي تشكّل الاستراتيجية مزيجاً من الأهداف والوسائل والآليات التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحقيقها"⁽¹⁾

تحديد الإشكالية:

باتت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-العمومية والخاصة-المختصة في إنتاج وتسويق المنتجات الغذائية (القمح الصلب واللين، الدقيق، العجائن، مخلفات الطحن) المتواجدة اليوم في المساحات المعروفة على المستوى المحلي والوطني؛ تعكس مشهداً من التماثلية في منتجاتها، خدماتها ومزاياها وكذا في أشكال تواصلها وترويجها إلى الزبون والمستهلك من جهة. وفي كيفية ممارساتها وتجسيدها لمفهوم التنافسية وأدواتها في حروب الصراع السوقي المحترم (المحيط الأحمر) من جهة أخرى. مما يوقع بالعديد من المؤسسات ذات الصلة في حالة ضُمور وتدهور في الأداء، ينتج عن هبشكل مباشر نقص في أصولها المادية (العائدات والأرباح) والمعنوية (الصورة والسمعة) لأسباب جوهرية أساسية: منها ما يتعلق بطبيعة السياسة التسويقية للمؤسسة باعتمادها المزيج ترويجي غير مناسب، عدم التكامل في بنية وصياغة استراتيجياتها التنافسية أو الاتصالية، عدم قياس مدى موائمتها لمحيطها وتلبية احتياجات الفردية والمجتمعية، ضعف التحكم في إدارة المتطلبات السوقية، عدم المقدرة على رصد سلوكيات ومخططات المنافسين، بالتالي حدوث خلل وقصور عملياتي ينعكس سلباً على اقتصاد المؤسسة الكليوالجزئي، مما سيحول حتماً دون تحقيق وتجسيد أهدافها الاتصالية، التسويقية، التنافسية المرجوة.

ومنه فقد ارتأينا إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي: كيف تؤثر الاستراتيجيات التنافسية والاتصالية التسويقية على تميز مركّب مطاحن الهضاب العليا أقروديف، سطيف؟ وتندرج ضمنه التساؤلات الفرعية الآتية:

1. هل تستند المؤسسة محل الدراسة على الاستراتيجيات التنافسية؟
 2. هل تعتمد المؤسسة محل الدراسة على استراتيجيات الاتصال التسويقي؟
 3. فيما تتمثل القدرات والمزايا التنافسية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة؟
 4. كيف تساهم الاستراتيجيات التنافسية والاتصالية التسويقية في تميز المؤسسة محل الدراسة؟
- الفرضية العامة للدراسة:** تؤثر الاستراتيجيات التنافسية والاتصالية التسويقية بشكل كبير على تميز مركّب مطاحن الهضاب العليا أقروديف، سطيف.

الفرضيات الفرعية للدراسة:

1. يستند مركّب أقروديف على الاستراتيجيات التنافسية.
2. يعتمد مركّب أقروديف على استراتيجيات الاتصال التسويقي.
3. يمتلك مركّب أقروديف قدرات ومزايا تنافسية.
4. تساهم الاستراتيجيات التنافسية والاتصالية التسويقية في تميز مركّب أقروديف.

أهداف الدراسة:

- إبراز الدور الوظيفي للاستراتيجيات التنافسية والاتصالية التسويقية في تنشيط البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية.

- بلورة المزايا والقدرات التنافسية للمنتجات والخدمات، بتوظيف الاستراتيجيات التنافسية والاتصالية التسويقية، للوصول إلى التميز الذي تصبو إليه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية البارزة في المجال.

- التأسيس لمحيط مستدام يركز في أدائه على عُدّة استراتيجيات متنوعة، تعمل على توسيع وتجسيد الحدود الكمية والكيفية للمؤسسات الاقتصادية المتخصصة.

منهج الدراسة: اعتماد منهج دراسة الحالة؛ من خلال بحث وتفسير العوامل البيئية الداخلية والخارجية للمركّب، والمرتبطة بشدة بعناصر عملياتها الاستراتيجية التنافسية والاتصالية التسويقية.

أدوات وعينة الدراسة: تم الاستناد على الوثائق الرسمية التي تفيد في عملية الحصول على البيانات، الإحصائيات والمعلومات الرسمية اللازمة للدراسة، إلى جانب أداة المقابلة الفردية الموجهة مع مسؤول قسم الاتصال والتسويق والعلاقات العامة بمركّب مطاحن الهضاب العليا "أقروديف" بمدينة سطيف، كعينة قصدية (غير احتمالية).

1. إطار مفاهيمي نظري:

1.1. مفهوم الاستراتيجيات التنافسية:

1.1.1. مفهوم الاستراتيجية:

- اصطلاحاً: تُعرّف بأنها مستند رسمي يجسّد فلسفة ورؤية المؤسسة، يتضمن خططها وبرامجها وسياساتها وتفاصيلها المستقبلية، يهدف إلى تنفيذها في ظل التغيّرات المتسارعة التي يجب مراعاتها، من أجل تأمين مكانة متميزة بين منافسيها أو حتى ضمان بقائها وعدم التدهور والانحيار على الأقل.⁽²⁾

- إجرائياً: هي فنّ التخطيط الذي يؤسّس الاستراتيجيون ومُتخذي القرار من خلاله طريق المستقبل المؤسساتي، باعتماد تقنيات فنيّة (فكر إبداعي، إدارة متقدمة، رؤية شاملة) لتجسيد الأهداف والاتصالية والتسويقية خاصة طويلة المدى، والتي تمكّن بفعالية في صياغة وتحسين الآليات التنافسية للمؤسسة.

2.1.1. مفهوم التنافسية:

- اصطلاحاً: تُعرّفها خبيرة الاقتصاد الأميركية لورا تايسون (Laura D'andrea Tyson) بأنها قدرة المؤسسة على توفير وتلبية حاجيات ورغبات الزبائن والمستهلكين، من خلال تقديم منتجات وخدمات متنامية ومستدامة (من حيث الخصائص، الجودة، السعر، الفائدة) تمكّنها من الاستحواذ على نسبة معتبرة من السوق تمنحها القدرة على التنافسية، بالتالي هي القابلية على الصمود في وجه المؤسسات والشركات المنافسة بوتيرة مستقرة.⁽³⁾

- إجرائياً: هي كفاءات وإمكانات المؤسسة (المادية، التقنية، الفكرية والمعرفية) التي تتيح لها بإنتاج أجود المنتجات والخدمات ذات قيمة بالنسبة للمستهلك والبيئة والمجتمع ككل، إلى جانب عنصر الثبات والاستمرارية وإتاحة فرص الولوج إلى أسواق وتطوير منتجات جديدة.

3.1.1. مفهوم الاستراتيجيات التنافسية:

- اصطلاحاً: إنّ تحديد بنية المفهوم من الناحية الاصطلاحية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكيفية اكتساب ميزة تنافسية وأساليب المحافظة عليها، فقد عرّفها كونشي أهماي (Kunshi Ahmay) بأنها: عملية تمكين المؤسسة من التقدّم والنجاح بقدر عالٍ من الكفاءة المادية، البشرية والإبداعية، فهي محاولة تغيير موازين القوى لصالحها ضد المنافسين الحاليين أو الوافدين الجدد.

أمّا الباحث الكندي هنري منتزبرغ (Henry Mintzberg) فقد أسند مفهوماً آخر لها، فيرى بأنها تمثل مصطلحات جوهرية، هي: تصوّر (Perspective) بمعنى رؤية وتفكير المؤسسة، خطة (Plan) بمعنى ما تنوي القيام به ضمن مسار وهدف واتجاه معلوم بمعايير واضحة، موقع (Position) بمعنى استهداف منتج أو خدمة محددة في سوق ومع جمهور معين، حيلة (Ploy) بمعنى الخداع والقدرة على تضليل المنافسين.⁽⁴⁾

- **إجرائياً:** استراتيجيات السوق (اقتصادي، صناعي) التي تُصاغ في ظل الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، تعتمد كآلية لبلوغ وتحقيق ميزة أو جملة مزايا تنافسية تستطيع بها مواجهة منافسيها الحاليين والمحتملين والتصدي لتهديداتهم، مع الحفاظ على مساحتها وجماهيرها (تحسين وتعزيز موقفها التنافسي المرتبط بسلعها، خدماتها وعلامتها التجارية في السوق).

2.1. مفهوم استراتيجيات الاتصال التسويقي:

- **اصطلاحاً:** نشاط استراتيجي مخطط له يُعنى بتنسيق الجهود الاتصالية والتسويقية، من أجل ضمان الإقناع والتأثير اتجاه الزبائن لترسيخ صورة وهوية المؤسسة في أذهانهم. كما تعرّف بأنها عملية للتعريف بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى جانب إبراز خصائصها ومزاياها وإمداد الجماهير بالمعلومات اللازمة بغية حثّهم على اقتناء الخدمة أو الشراء.⁽⁵⁾

- **إجرائياً:** هي نشاط اتصالي يركز على بث الرسائل عبر أدوات وقنوات اتصالية مناسبة (الإعلان، البيع الشخصي، الرعاية، المعارض...)، يراعي خصائص السوق وللوصول إلى الجماهير الحالية والمحتملة، مع تزويدهم بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية ونشاطاتها (تاريخها، ثقافتها، علامتها التجارية، الأسعار والعروض، مزايا السلعة والخدمة، أماكن التوزيع...)، بالتنسيق مع الأقسام الداخلية والخارجية (الاتصال والعلاقات العامة، التسويق، القسم المالي والتجاري، نقاط البيع...) لضمان سيروية الاستجابة^(*).

3.1. مفهوم المزايا التنافسية:

- **اصطلاحاً:** قدرة المؤسسة على توفير منتجات وخدمات بجودة عالية وتسعيرة منخفضة في الوقت والمكان المناسبين، مما يعني إرضاء لحاجات ورغبات المستهلك والزبون بكفاءة أكبر من منافسيها.⁽⁶⁾ في حين يرى مايكل بورتر (Michael Porter) بأنها اكتشاف طرق ووسائل ومناهج جديدة أكثر نجاعة تتجاوز التي يعتمد عليها المنافسون.⁽⁷⁾

- **إجرائياً:** قيمة مادية أو خدماتية ذات منفعة جماهيرية (مرتبطة بنظرة وفائدة الجمهور) مبنية على جملة خصائص (مستدامة، متجددة، تتماشى والظروف والتغيرات الكلية)، تفتح للمؤسسة أبواب الامتيازات (شهرة واسعة، صورة ذهنية مرتبطة بتلك الميزة، فتح أسواق جديدة خالية من المنافسة).

4.1. مفهوم تميّز المؤسسة:

- **اصطلاحاً:** هو تنفيذ الأشياء بدقة واحترافية والتي من خلالها يتم قياس وتقييم الإنجازات (المنتج أو الخدمة) عن طريق رضى العملاء والجمهور⁽⁸⁾. كما أنه قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج نوعية تتفوق بها عن المؤسسات والشركات المتواجدة معها في ذات الصناعة، من خلال تبنيها لرؤية وأهداف واضحة

(*) **أسيرة الاستجابة:** تبدأ بلفت الانتباه ثم خلق شعور الاهتمام وتوليد الرغبة ثم الوصول إلى فعل سلوك الشراء أو اقتناء الخدمة (نموذج AIDA)

وتخطيط دقيق وتقييم وتقويم مستمرين، مما يعني الإجابة الإيجابية والفاعلة في الممارسات وجوانب العمل.⁽⁹⁾ إذ بحسبالباحث الأميركي بيتر دراكر (PeterFerdinandDrucker) أن التميز أمرٌ ليس باليسير ويتطلب جرعة كبيرة من الجهد والتركيز؛ بالتحليل الدقيق للأسواق بناءً على ما تتيحه قدرة المؤسسة ومواردها إلى جانب فاعليتها في إدارة المخاطر والأزمات.⁽¹⁰⁾

- **إجرائياً:** هو أسلوب مرتبط بأحد عناصر الذكاء التنافسيوكمفهوم شمولي؛ يضم إجابة المفاتيح الأساسية للنشاط الاقتصادي (مواصفات المنتج أو الخدمة، ثقافة الابتكار والإبداع والتطوير، الاستدامة البيئية، تقصي واستغلال الفرص...)، تتبناه المؤسسة كدعامة تعبر عن فلسفتها ورؤيتها وسياساتها، تنفرد به وسط الاكتظاظ السوقي، الزحم التنافسي والصناعات المشابهة.

5.1. مفهوم المحيط الأحمر:

- **اصطلاحاً:**يشير إلى الاستراتيجيات والأساليب التقليدية (المشروعة وغير المشروعة) داخلبيئة التنافسيةالمتشعبة بالمؤسساتوالمنتجات المتماثلة؛ حيث تتبارى مع بعضها في نفس السوق.وتؤثر هذه الاستراتيجية على المؤسسة بشكل سلبي بسبب تركيزها بدرجة كبيرة على مصادر، مستهلكين وعملاء حاليين فقط بدلاً من تطوير علاقاتها ومنتجاتها ومساحاتها.⁽¹¹⁾

ويشير اللون الأحمر مجازياً إلى "الدم" الذي تستنزفه المؤسساتفي حروب المنافسة؛ أثناء كفاحها من أجل الاستمرارية والبقاء وكذا ضمان حصّتها الماليةوالجماهيرية في الأسواق،⁽¹²⁾ وهي عكس استراتيجية المحيط الأزرق^(*) الذي يشير اللون الأزرق فيهمجازياً إلى الفضاء الواسعوالمريح.

- **إجرائياً:** وتعني الصراع الشديد والمحتدم بين المؤسسات المتنافسة في سوق مزدحم بالعروض والمنتجات، مع تركيزها على مزايا العملياتالحالية دون إنتاجأواستحداثسلعوخدمات بديلةمبتكرة، أو البحث واستهدافالعلاقات مع زبائن وعملاء جدد في مناطق جغرافية جديدة كلياً (غير معروفة).

ويمكن استخلاص مجموعة من الخصائص والمتغيرات المرتبطة بالاستراتيجيات التنافسية(المحيط الأحمر) واللاتنافسية (المحيط الأزرق) إلى جانب الاتصالية التسويقية، الموضحة كما يلي:

الجدول (01): أهم الفروقاتلبعض الخصائص والمتغيرات المرتبطة بالاستراتيجيات

Blue Ocean Strategy (BOS)	Red Ocean Strategy (ROS)	الخصائصوالمتمغيرات
مرتفعة/ (Outbox)	محدودة (Inbox)	الفكر - الذكاء - الإدارة - التخطيط - الأهداف - الرشاقة الاستراتيجية
محدودة	مرتفعة	اليقظة الاستراتيجية
شاملة - استشرافية - مستدامة	ظرفية - حالية - شاملة	رؤية المؤسسة
منخفضة	مرتفعة	أدوات تحليل البيئة الخارجية
منعدمة	شديدة	التنافسية - الصراع - النزاعات
تقليدية - رقمية	تقليدية - رقمية	استراتيجيات الاتصال التسويقي
تكاملية - مستقرة - واضحة	غير مستقرة بسبب الظروف السوقية	الوسائل الاتصالية - التسويقية

(*) **استراتيجية المحيط الأزرق:** تشير إلى الاستراتيجية اللاتنافسية، تهدف إلى إنشاء إطار أو حيز سوقي جديد لا جدال أو صراع فيه، بالتركيز على خلق قيم ومزايا مبتكرة وطلبات جديدة ضمن بيئة خاصة، وهي نهج أكثر بناءً وتطويراً للحصول على الراحة وتقديمها للزبون (أحد عناصر المزيج التسويقي الحديث 4Cs) إلى جانب تركيزها على جذب عملاء وزبائن جدد وفهم متطلباتهم واحتياجاتهم السوقية، وعدم القلق بشأن التجزئة، أماكن التوزيع، التسعير، التكلفة، وعدم الوقوع في فخ الأسواق والابتعاد عن نمط التنافسية التقليدية (المحيط الأحمر)⁽¹³⁾، وبالتالي هي أسواق لم يطلها المنافسينأي خالية تماماً من "دم المنافسة"⁽¹⁴⁾

البيئة الاتصالية - التسويقية	وتصاعد التنافسية	لانعدام التنافسية
الجهود الاتصالية - التسويقية	بدرجة أعلى	بدرجة أقل
الأساليب والاستمارات الاقناعية	عقلية - عاطفية - تخويفية	عقلية - عاطفية
المزيج التسويقي	4PS - 7PS	7PS - 4CS
هدف الرسالة الاتصالية التسويقية	إبراز مزايا وخصائص المنتج - تقديم فروقات بين المنتج X و Y	إبراز قيمة وفوائد المنتج X ودوره الإيجابي بالنسبة للمستهلك والمجتمع
المنتجات - الخدمات	متماثلة - متشابهة	متميزة - مبتكرة - غير مألوفا
الأسواق	حالية - مألوفا	جديدة - غير مكتشفة أو مألوفا
القيمة - التكلفة - سعر المنتج ^(*)	التركيز على التكلفة والسعر (المنتج أو الخدمة ← التكلفة ← السعر ← القيمة ← الزبون) القيمة ← الزبون	التركيز على الزبون والقيمة (الزبون ← القيمة ← السعر ← التكلفة ← المنتج أو الخدمة)
المصادر - الموارد - أماكن التوزيع	محدودة	جديدة
العلاقة مع العملاء والزبائن والمستهلكين	التركيز على الحاليين - البحث عن الجدد - علاقات ظرفية	عدم التركيز على الحاليين - البحث عن الجدد - علاقات دائمة
المبادئ - القيم - المسؤولية الاجتماعية والبيئية	محدودة نسبياً	مفاتيح أساسية كالمنتجات البديلة - التسويق الأخضر
الابتكار - التطوير - الفاعلية - التعلم	محدودة نسبياً	مفاتيح جوهرية
شخصية - هوية - صورة - سمعة - شهرة المؤسسة - العلامة التجارية	تتأثر بشكل سلبي بدرجة أعلى تتأثر بشكل إيجابي بدرجة أقل	تتأثر بشكل إيجابي بدرجة أعلى تتأثر بشكل سلبي بدرجة أقل

المصدر: من إعداد الباحثين

2. استراتيجيات الاتصال التسويقي (Marketing Communication Strategies):

إنّ مسألة التكامل بين العناصر الاتصالية والتسويقية تشير إلى غرضين أساسيين، الأول لتفادي الارتباك والتشوش أو تضارب في الفهم حول المنتج، الخدمات، الفوائد، الصورة والهوية البصرية للمؤسسة (العلامة التجارية، اسم وشعار المنتج، دلالات الألوان، الأشكال، العلامات، الأيقونات...) بجعلها أكثر فهماً ووضوحاً وسلاسة في السوق التنافسي المزدهم،⁽¹⁵⁾ أما الثاني فيتمثل في أهمية ودور عنصر الاتصال في صياغة هذه الاستراتيجيات بالتعرّف على احتياجات واهتمامات الجمهور والوصول إليه، إلى جانب تحديد القيود والتهديدات والفرص المحيط بالبيئة الخارجية، ليتم على ضوءها اختيار المزيج التسويقي الملائم والمتكيف لتحقيق سبُل التأثير وإحراز الأهداف التسويقية الربحية للمؤسسة.⁽¹⁶⁾

وللحفاظ على العلاقة طويلة الأمد مع الجماهير؛ يجب كسب وفائهم ثم ولائهم من خلال الأبعاد التالية:

- البُعد الاتصالي (Connectivity Dimension): بين الزبون، المستهلك، العميل، المورد والعلامة التجارية للمؤسسة، بمعنى تقليل المسافة النفسية والزمنية والجغرافية استناداً إلى أدوات الاتصال التسويقي التقليدية والرقمية.

- البُعد التسويقي (Marketing Dimension): الانتقال من المزيج الترويجي التقليدي 4Ps (المنتج - Product / السعر - Price / المكان - Place / الترويج - Promotion)

^(*) كلما كانت قيمة المنتج (Product Value) عالية (الفوائد والمزايا) بالنسبة للزبون مقارنة بتكلفته (Product Cost) وسعره المنخفض، كلما تعززت فرص تميز المنتج وسط تنافسية السوق، والعكس صحيح.

إلى المزيجين الترويجيين الأشمل: **7Ps** (المنتج - *Product* / السعر - *Price* / المكان - *Place* / الترويج - *Promotion* / الدليل المادي - *Physical Evidence* / الموظفين أو الأفراد - *People* / العملية - *Process*) - **4Cs** (العميل - *Customer* / التكلفة - *Cost* / الاتصال - *Communication* / الراحة - *Convenience*)، ليصبح "الزبون، المستهلك والعميل" المحور الأساسي في العملية الاتصالية التسويقية.

- **البُعد التكاملية (*Integration Dimension*)**: بين كل من عناصر المزيج الترويجي، نظام المعلومات التسويقية المرتبطة بالمنافسين والمستهلكين وقوانين السوق، الرسائل والوسائل الاتصالية، الجانب المالي لتغطية تكاليف البرامج والأنشطة الاتصالية، وبالتالي التناسق فيما بين جميع هذه المكونات يؤدي إلى تحقيق جملة من المنافع الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية.⁽¹⁷⁾

وتحتوي الاستراتيجيات الاتصالية التسويقية على شقين، الأول يُعنى بالمضمون (*Whattosay*) والثاني بالشكل (*Howtosay*)؛ يتضمنان الإجابة على جملة من الأسئلة التي تعتبر مفاتيح أساسية قبل وأثناء وبعد عملية التخطيط الاتصالي والتسويقي، والمتمثلة في: "هل للمؤسسة سمعة طيبة، صورة إيجابية وشهرة واسعة؟ هل تميز السلعة أو الخدمة بمزايا تنافسية خاصة ومبتكرة؟ ماهي التحديات والمخاوف المحيطة بالمزيج التسويقي والمستهلك (الإشاعات، تقلبات السوق، القدرة الشرائية، مزاجية ورضى الزبون، الجانب الثقافي والديني، المؤثرين، وسائل الإعلام)؟ هل تمتلك الموارد البشرية (الكفاءات، التخصص) والموارد التقنية (تكنولوجيات الاتصال والتصنيع الحديثة) والموارد المالية (التمويل الكاف)؟ هل الاستراتيجيات الاتصالية والتسويقية مناسبة؟ هل هي متكيفة أم يجب تحسينها أو تغييرها كلياً؟ هل يمكن أن تصبح المؤسسة بجميع ما سبق رقم 1 (رائدة) في مجالها؟".

ومع ذلك، يجب أن يُراعى بأن عدم تحقيق الأهداف كالمبيعات والأرباح والانتشار والتأثير، لا يكون دائماً حصيلة خطأ أو قصور في هيكل الاستراتيجية الاتصالية التسويقية، بل قد يرتبط أحياناً بإشكالات جزئية متعلقة بعناصر المزيج التسويقي، فالترويج مثلاً لا يمكن أن يحل مسألة ارتفاع الأسعار أو نقص جودة المنتج أو عدم توافره في نطاق جغرافي معين⁽¹⁸⁾، وفي حالة عدم اختيار الاستراتيجيات التسويقية الملائمة مثل:

- **استراتيجية الدفع (*Push Strategy*)**: تعتمد على فتح وتوسيع القنوات التوزيعية للمنتج عبر مواقع ونقاط ومراكز بيع مختلفة.

- **استراتيجية الجذب (*Pull Strategy*)**: تعتمد على جذب الجمهور إلى مناطق تواجد المنتج ولفت انتباههم، باعتماد استراتيجيات فرعية متمثلة في الإشهار، الإعلان، التخفيضات، قسيمة الشراء وسحوبات *Tombola*.⁽¹⁹⁾

بالتالي تقوم **استراتيجية الدفع** أولاً على جودة وسمات ومصداقية المنتج (*Product Credibility*) باعتباره الركيزة، استناداً إلى مقولة أخصائيو التسويق "*A good product sells itself*" أو "المنتج الجيد يبيع نفسه"،⁽²⁰⁾ ثم توفير المورد المالي للوصول إلى الأماكن وال جماهير المستهدفة باعتماد البيع الشخصي، أي دون الحاجة لأدوات ترويجية عكس **استراتيجية الجذب** التي تعتمد في سياستها على خصائص

وميكانيزمات واستمالات نفسية (عقلية، عاطفية، تخويفية)، إلى جانب الأساليب الفنية الترويجية لصورة وجاذبية المنتج أو الخدمة في شكلها النهائي.⁽²¹⁾

3. استراتيجية التجربة الشاملة (Comprehensive Experience Strategy):

تشير هذه الاستراتيجية الشاملة إلى عملية تقديم المنتج أو الخدمة للزبائن، والمستهلكين والعملاء بشكل اتصالي صحيح (قبل، أثناء، بعد مرحلة الشراء أو التعامل) لحصولهم على أقصى استفادة ممكنة، بتحديد نقاط الاتصال الأكثر أهمية وفاعلية لكل زبون وعميل مع الفهم الوثيق لسلوكياتهم ورغباتهم، وكذا الإحاطة بكافة جوانبهم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية (الجنس، مكان الإقامة، مستوى الدخل، الوسائل والوسائط الاتصالية الأنسب)، من خلال "رقمنة تجربة الزبائن والعملاء" ليتم موائمة كافة هذه العناصر والمؤشرات مع موارد المؤسسة المتاحة، وإعادة تشكيلها ودمجها مع الاستراتيجية الاتصالية التسويقية المناسبة. بالتالي فالهدف هنا هو وضع خطة اتصالية (Communication Plan) شاملة ومتكاملة، لتوفير تجربة إيجابية مع الجماهير الأساسية وجعلها كممارسة أو ثقافة مؤسسية داخلياً وخارجياً (موظفي ومسؤولي المؤسسة، الزبائن، المستهلكين، العملاء، الموردّين) تعمل من خلالها على بناء والحفاظ على علاقات طويلة المدى، مما يرفع من مستوى الرضى، الولاء، الانتماء والثقة للمؤسسة ولسمعتها وعلامتها التجارية.⁽²²⁾

4. الاستراتيجيات التنافسية (Competitive Strategies):

تقع الاستراتيجيات التنافسية المستخدمة بأنواعها على نطاق ضيق أو واسع تتجسد فيه بحسب مجال وطبيعة المؤسسة الاقتصادية، لكن التصنيف الشائع بين المتخصصين والباحثين في المجال، ارتبط جلياً باسم ————— تراتيجيات بورتر العامة (Porter's Generic Strategies) أو

(Competitive Scope & Differentiation Matrix)، والتي تتضمن ثلاثة (03) استراتيجيات رئيسية هي:

1.4. استراتيجية قيادة التكلفة (Cost Leadership Strategy): تركز على تخفيض سعر المنتجات والخدمات لكي تتمكن من بيعها وتقديمها بسعر يقل عن سعر منافسيها، الذين يتوفرون على ذات السلعة أو الخدمة والجودة والصفات... إلخ.

فتطبق هذه الاستراتيجية يحقق جملة من المزايا التنافسية:

- المرتبطة بالمنافسين: المؤسسة التي تُنتج وتبيع بتكلفة أقل من منافسيها، تكون في موضع أفضل من ناحية السعر.

- المرتبطة بالمشتريين: المؤسسة التي تُنتج وتبيع بتكلفة أقل من منافسيها، لا يمكن للمستهلكين والزبائن المساومة على طلب تخفيض أو تقليل الأسعار.

- المرتبطة بالموردّين: المؤسسة التي تُنتج وتبيع بتكلفة أقل من منافسيها، ولها قدرة على تحديد السعر، تكون في وضع مقاومة لضغط الموردّين وعدم الاعتماد على أسعارهم (ميزة تفاوضية).

- المرتبطة بدخول منافسين محتملين: المؤسسة التي تُنتج وتبيع بتكلفة أقل، تشغل مساحة تنافسية جيدة تمكّنها من مواجهة هجومات وتهديدات المنافسين الجدد.

- المرتبطة بالسلع والمنتجات البديلة: المؤسسة التي تُنتج وتبيع بتكلفة أقل، تستطيع بالمقارنة مع منافسيها اللجوء إلى تخفيضات للسلع والخدمات بأسعار جذابة.

2.4. استراتيجية التمييز أو الاختلاف (Differentiation Strategy): تعتمد على زيادة مستوى الأرباح بتعزيز إحساس ومشاعر المستهلك والزبون بحجّة حصوله على منتج أو خدمة فريدة من نوعها (ميزة التغليف والعبوة، التصميم، الخصائص، الجودة، فائدة وقيمة المنتج مقارنة بسعره)، إلى جانب عناصر أخرى (التوزيع، المزيج التسويقي الترويجي).

كما تفيد هذه الاستراتيجية إيجابياً في حماية المؤسسة نظير منافسيها بناءً على ولاء المستهلك والزبون لعلامتها التجارية، مما يقلل من حساسية السعر -ولو كان أعلى من تسعيرة منافسيها- وبالتالي ضمان نسبة الربح.

3.4. استراتيجية التركيز (Focus Strategy): تتوجّه هذه الاستراتيجية إلى قطاع أو جزء سوقي محدد أو لمجموعة مستهلكين وزبائن مستهدفين، بدل التعامل أو التوجّه السوقي والاستهلاكي العام، وتقوم هذه الاستراتيجية على تشكيلين أساسيين هما:

- **التركيز على خفض التكلفة:** خفض سعر المنتج بالتركيز على سوق، مستهلكين وزبائن محددين.

- **التركيز على التمييز:** عرض منتجات متميزة على أساس الجودة، الفوائد، الخدمة... إلخ.⁽²³⁾

وبالتالي تضمّن هذه الاستراتيجيات كيفية وصول المؤسسة إلى تحقيق مزايا تنافسية في الأسواق الحالية أو المستهدفة، وكذا اعتبارها بدائل استراتيجية متاحة، شريطة عدم المراهنة -بحسب بورتر- على تبني أكثر من استراتيجية واحدة في نفس الوقت، لأسباب منها قدرة وكفاءة المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة تحليل البيئة الخارجية قبل الشروع في تبني أو تطبيق أي استراتيجية تنافسية، بسبب تذبذب وتعدّد طبيعة البيئة السوقية، الأمر الذي يجعل فهمها أو تفسيرها أو التنبؤ بمتغيراتها أمراً في غاية الصعوبة.

لهذا اقترح بورتر -في ذات السياق- نموذجاً لتحديد الفرص والتهديدات، إذا ما تم استغلاله وتوظيفه بشكل فعال؛ يمكن المؤسسة من الوصول إلى الاستراتيجية التنافسية المناسبة ويعزز من قدراتها بشكل مربح في مجال صناعيتها، أطلق عليه اسم نموذج "القوى التنافسية الخمسة" (Porter's Five Forces) القائم على العناصر الاستراتيجية الآتية:

✓ تهديد المنافسين والوافدين الجدد.

✓ تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة.

✓ قوة تفاوض الموردّين.

✓ قوة تفاوض العملاء والمشتريين.

✓ حدّة وقوة المنافسة داخل القطاع أو الصناعة.⁽²⁴⁾

5. استراتيجية بناء المزايا التنافسية (Competitive Advantages Constructor Strategy):

إنّ السؤال المثار هنا هو: كيف للمؤسسة الاقتصادية أن تبني لها ميزة تنافسية أو أكثر في ظل محيطها التنافسي المزدحم بالأشكال والعروض على المنتجات والخدمات المقدّمة؟ والجواب اليسير مرتبط بطبيعة ونوعية البناء الاستراتيجي لهذه المزايا، والذي يعتمد على مدخلين أساسيينهما:

1.5. **مدخل داخلي (Interior Entrance):** يشمل موارد ومصادر المؤسسة الاقتصادية (سمعتها وصورتها، الإمكانيات المادية، التقنية والبشرية، الابتكار وتطوير منتجات بديلة أو خضراء وإبرازها ضمن شعار المؤسسة، التناسق بين الأقسام، الثقافة الاتصالية للمؤسسة، توليفة الوسائل الاتصالية، العلاقات العامة...).

2.5. **مدخل خارجي (External Entrance):** يشمل العوامل والعناصر الخارجية المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية (حجمها في السوق، قانون العرض والطلب، الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية، معلومات وأنشطة المنافسين، تحديد نقاط القوة والضعف، احتياجات ورغبات المستهلكين والزبائن، العلاقة مع العملاء والموردين، أماكن التوزيع، الفرص المتاحة، التهديدات والأخطار المحتملة، وسائل الإعلام...⁽²⁵⁾).

بحسب قول الرئيس التنفيذي جاك ويلش (Jack Welch) لشركة (General Electric) الأمريكية متعددة الجنسيات "إذا لم يكن لدى المؤسسة ميزة تنافسية فلا تجازف بالولوج إلى السوق"⁽²⁶⁾ وبالتالي من منطلق هذه المدخلات والعناصر الداخلية والخارجية، تستطيع المؤسسة بناء استراتيجية مُحكمة لمزاياها التنافسية بشكل يحقق لها عوائد وأرباح مادية ومعنوية، تدخل في صناعة تميّزها الذي يؤهلها أن تكون في صدارة أو خارج قائمة المؤسسات المنافسة.

5. المصفوفة الاستراتيجية لأنسوف (Ansoff's Strategic Matrix):^(*)

ويُطلق عليها اسم شبكة إنماء المنتج أو الخدمة والسوق (Development Network)، حيث تمثل هذه المصفوفة أداة استراتيجية للنمو والتحليل التنافسي والاتصالي التسويقي للمؤسسات الاقتصادية، كما تولي أيضاً أهمية بالغة "للزبون، المستهلك، العميل" واعتبارها نقطة تقاطع والتقاء، ضمن العناصر التخطيطية الاستراتيجية البارزة.

وتفرض هذه المصفوفة أربع (04) استراتيجيات أساسية كالآتي:⁽²⁷⁾

الجدول (02): استراتيجيات مصفوفة Ansoff للنمو والتحليل التنافسي والاتصالي التسويقي

نوع الاستراتيجية	الهدف	الوسائل والقنوات	الميزة	نسبة المخاطرة	المحيط
اختراق السوق Market Penetration	بيع منتجات أو تقديم خدمات حالية في أسواق مألوفة	استغلال العلاقات مع الموردين الحاليين والمحتملين - البحث عن عملاء محتملين والتفاوض معهم - تكثيف الحملات الاتصالية والجهود التسويقية والترويجية - الاستفادة من تجارب وآراء سابقة للزبائن والمستهلكين	الولاء	ضئيلة	الأحمر
تطوير السوق Market Development	بيع منتجات أو تقديم خدمات حالية لكن في أسواق جديدة	توسيع نطاق شبكات الاتصالات في مناطق ومقاطعات وأقاليم جغرافية مختلفة - زيادة عدد المنافذ وفتح الفروع لتوفير المنتجات والخدمات للزبائن والمستهلكين	الابتكار	متوسطة	الأزرق
تطوير المنتج والخدمة Product Development	تقديم إضافات، تحسينات، تطوير منتجات أو خدمات جديدة	الاعتماد على الإمكانيات والتكنولوجيات الحديثة - المهارات الفنية والتصميم وإعادة الهندسة في الشكل والمضمون (التعبئة، التغليف، الحفظ)	الإبداع	متوسطة	الأحمر
التنوع Diversification	تقديم منتجات أو خدمات جديدة - التواجد في أسواق	التنوع في صناعات المؤسسة - جمع نشاطين مختلفين أو أكثر (صناعي، تجاري) - الاستثمار والشاركة مع مؤسسات أجنبية متخصصة ورائدة في ذات المجال	الريادة	عالية	الأزرق

Harry Igor Ansoff^(*): عالم روسي أميركي؛ وأحد أهم رواد الفكر الاستراتيجي ومؤسسي الإدارة الاستراتيجية الحديثة.

المصدر: المرجع نفسه

6. الإطار التطبيقي للدراسة:

1.6. **التعريف بمركّب مطاحن الهضاب العليا:** أو شركة الرياض وسيمباك (Simpack) سابقاً، أحد الفروع الكبرى والهامة^(*) التابعة لمجمّع أقروديف (Agrodiv) المختص في تحويل الحبوب بنوعيه (القمح الصلب واللين)، إنتاج السميد (Semolina)، الدقيق (Flour)، المعجنات (Pastry)، مخلفات الطحن (Grinding residues)، الناشط على المستوى المحلي والوطني منذ سنة 1963^٩.

2.6. **مهام مركّب مطاحن الهضاب العليا:** يسعى بمساهمة قسم الاتصال والتسويق والعلاقات العامة، إلى تحقيق جملة من المهام والأنشطة، المتمثلة في:

تسيير وتنظيم وحدات وفروع الإنتاج الخاصة بالقمح ومشتقاته، دراسة ومتابعة محيطها الخارجي (الجماهير، المنافسين)، تنفيذ ومتابعة البرامج والمخططات السنوية للمجمّع، إنتاج وتسويق منتجاتها عبر نقاط البيع وشبكات التوزيع وطنياً، مراقبة جودة ونوعية منتجاتها وخدماتها، تطوير وتكوين إداراتها وموظفيها، توفير منتجات متنوعة تماشياً ورغبات واحتياجات المستهلكين والزبائن.⁽²⁸⁾

3.6. الاستراتيجيات التنافسية للمركّب:

1.3.6. **الاستراتيجيات التنافسية المستخدمة:** في ظل المنافسة القائمة بمجال تصنيع وتسويق المنتجات الغذائية والتحويلية، يعتمد المركّب استراتيجية "السيطرة بالتكلفة الأقل" تبعاً لسياسة التسعير المقنن، بهدف خفض سعر المنتجات والتركيز على السوق المحلي والوطني خدمةً للمستهلك والزبون الجزائري. بالتالي يسعى من خلال تطبيق هذه الاستراتيجية إلى تحقيق ميزة تجعله في مركز أفضل من ناحية الأسعار (جد تنافسية)؛ وذلك مقارنة بتلك التي يعرضها المنافسين الحاليين والوافدين الجدد، مع الحفاظ على المشتريين دون أي مساومة أو طلب منهم على العروض والتخفيضات.

2.3.6. **أسس اختيار الاستراتيجية التنافسية المناسبة:** من خلال توليفة من العناصر الآتية:

- **الهدف:** تميّز التكلفة أو المنتج، توسيع الحصة السوقية، ضمان تواجد وتوفّر المنتجات بالسوق.
- **البيئة الداخلية:** القدرات المعرفية، التكنولوجيا، البشرية والإنتاجية التي يتوافر عليها المركّب.
- **البيئة الخارجية:** تتضمن سلوك وأنشطة المنافسين، احتياجات المستهلك والزبون وأماكن تواجدهم.
- **القدرة المالية:** التحكم في التكاليف والأعباء المالية الكلية، من أجل ضمان الربح والحصة السوقية في مقابل الأسعار المقننة المعمول بها.

3.3.6. **النموذج الاستراتيجي المعتمد في تحليل البيئة التنافسية:** يعتمد صنّاع القرار (المدير العام، قسم التسيير والتخطيط، قسم الاتصال والتسويق والعلاقات العامة) على نموذج (SWOT) للتحليل الرباعي، الذي يتم من خلاله تحليل وتقدير الوضعية الحالية للمركّب؛ بتحديد وضبط نقاط قوته وضعفه، وضرورة استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر والتهديدات الحالية والمستقبلية المحتملة.

الجدول (03): نموذج (SWOT) لتحليل البيئة التنافسية الداخلية والخارجية للمركّب

^(*) تصنف أهمية المركّب بناءً على: موقعه الاستراتيجي، حجمه، قدرة الإنتاج اليومي، قدرة الاستيعاب والتخزين، نقاط التوزيع والبيع الخاصة به (الانتشار)، الأنشطة الداخلية والخارجية، تحقيق المبيعات ونسبة الأرباح السنوية، جودة ونوعية المنتجات، تطوير المنتجات (الصديقة للصحة والبيئة).

العناصر والمتغيرات	نقاط القوة (Strengths)	نقاط الضعف (Weaknesses)	الفرص (Opportunities)	التحديات (Threats)
تاريخ شخصية، هوية، صورة وسمعة المؤسسة	- من أقدم وأولى المؤسسات الاقتصادية العمومية المتخصصة في الصناعات الغذائية والتحويلية. - شخصية، وهوية معنوية وبصرية بارزة، صورة ذهنية وسمعة إيجابية على المستوى المحلي والوطني. - المشاركة في تهيئة وتزيين المساحات الخضراء، انطلاقاً من محيطها الخارجي الذي تتواجد فيه، تعبيراً عن ثقافتها ومسؤوليتها البيئية والاجتماعية.	-	- الاستفادة من هذه العناصر الاستراتيجية لتوسيع القاعدة الجماهيرية. - ولاء الزبائن والمستهلكين. - الدخول إلى أسواق غير مألوفة.	-
الموقع الجغرافي	موقع استراتيجي في قلب مدينة سطيف - مجاور لمديرية التربية والتعليم، وكذا الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء- يبعد حوالي 1.5 كلم عن المقر الولائي، بريد الجزائر، المركز التجاري "ParkMall" - حوالي 1.8 كلم عن محطة القطر - حوالي 1.10 كلم عن تعاونية الحبوب والخضر الجافة - حوالي 6.9 كلم عن السوق المركزي لبيع الخضر والفواكه - حوالي 2.1 كلم عن محطة نقل المسافرين - حوالي 11.8 كلم عن مطار سطيف.	-	-	-
الشكل القانوني	رأس مال اجتماعي مقدّر ب: 3.800.000.000 دج	-	-	-
رقم الأعمال	قُدّر حجم المبيعات، سنة 2023 بـ: 9.930 مليون دولار، أي بزيادة 45% مقارنة بسنة 2022، موزعة كالآتي: السميد: 5.213 مليون دولار الفريضة: 3.222 مليون دولار مخلفات الطحن: 2.042 مليون دولار	-	رقم الأعمال المرتفع يشير إلى تفوّق واستقرار المركّب، كما يفيد في فتح أبواب الاستثمارات.	-
إمكانات ووسائل وأماكن الإنتاج	- قدرة إنتاجية جد معتبرة لسنة 2023، موزعة كالآتي: القمح الصلب: 14.400 طن/ يومياً القمح اللين: 9.800 طن/ يومياً العجائن الغذائية: 200 طن/ يومياً - وسائل إنتاج متنوعة في عدة فروع، متخصصة في عملية الإنتاج، الفرز، التحويل، التغليف والتعبئة. - للرفع من الوتيرة الإنتاجية للمركب وفروعه وزيادة حصته السوقية المقدّرة بـ 35%، اعتمد على: إعادة تشغيل مطاحن الببان بعد الانتهاء من عملية الترميم والتجديد في إطار سياسة التنمية	- قديم بعض الآلات في بعض الفروع، وتعطل أخرى مما يُسفر عن تأخر في عمليات الإنتاج وتمويل نقاط البيع بالسلع، مما يؤثر على توفّر المنتج للزبائن والمستهلكين - توقف وحدة إنتاجية عن العمل.	- ابتكار وتطوير منتجات جديدة. - استيراد وسائل وتكنولوجيا جديدة.	- توقف وتدفق الإنتاج مرهون بالتمويل بالمادة الأولية(القمح بنوعيه). - التغيّرات البيئية والسياسية قد تؤثر بشكل سلبي على عمليات الإنتاج والتوزيع والسياسة التسعيرية.

			والإصلاح - إعادة تشغيل مطحنة عبيد علي بعد 15 سنة من التوقف - الرفع من حصة المركب من القمح بنسبة 100% - اقتناء 03 ماكنات تعبئة خاصة بالسמיד والفريشة (1، 2، 5 كلغ) - تحديث وتجديد وسائل الإنتاج بوحدة خراطة (بجاية).	
قدرة التخزين	قدرة ضخمة تصل إلى: 2.174.000 قنطار من القمح الصلب واللين.	-	حفظ وصرف المنتجات بالكميات التي تناسب السياسة التوزيعية والمالية المركب.	-
الجودة والنوعية	- الاهتمام بالمراقبة القبلية والبعدية لجودة المنتجات، التي تتم داخلياً على مستوى المخبر المجهز بوسائل تقنية وموارد بشرية متخصصة. - مطابقة النوعية وفقاً لمقياس ISO 9001-2015 - مراعاة الجانب الصحي للمستهلك. - جودة التغليف والتعبئة (Packaging) لضمان حماية المنتج وإبراز شكله.	احتمالية تعرض المنتجات إلى التلف بسبب عدم مراعاة شروط وظروف التخزين (بعيداً عن الرطوبة والشمس).	الحفاظ على ثقة وولاء الجماهير.	قد تضعف التنافسية من قيمة وجودة منتجات المركب كعامل تميز.
التمويل بالمادة الأولية	من قبل الديوان الجزائري المهني للحبوب (OAIC)	محدودية الممولين والموردين.	استمرارية و ضمان تدفق التمويل.	- أحياناً محدودية واضطراب التمويل والتوريد يؤثر سلباً على نسبة الإنتاجية. - أحياناً نقص في جودة المادة الأولية.
السوق	- حصة سوقية تقدر بأكثر من 25% مقارنة مع نسبة منافسيها الحاليين المتخصصين في ذات الصناعة. - نمو اقتصادي (صناعي، تجاري). - إبراز مزايا وخصائص المنتجات بعيداً عن المقارنة. - دراسة جدوى لفتح نقاط بيع جديدة في أماكن جغرافية غير مألوفة (غير متنازع فيها) في نهاية سنة 2024.	- محيط تنافسي أحمر. - عدم تبني وممارسة الاستراتيجيات التنافسية بالشكل المطلوب (دوري، سنوي). - عدم التطوير في بعض المنتجات. - نشاط فصلي، مناسباتي، أزماطي. - اضطراب القدرة الشرائية للمستهلك.	التوسع واحتلال مساحات سوقية جديدة، من خلال تزايد نقاط البيع وشبكات التوزيع.	- حدة التنافسية - ضعف وتذبذب القدرة الشرائية للمستهلك والزبون، إلى جانب تغير في أذواقه وتوجهاته وعاداته الاستهلاكية والتسويقية. - ظهور منتجات بديلة منافسة. - تقلب العرض والطلب.
نقاط البيع وشبكات التوزيع	- تجسيدا للتوجهات والسياسة الاستراتيجية التنافسية والاتصالية التسويقية للمجمع، وكذا تلبية لاحتياجات الزبائن والمستهلكين المقدر عددهم بحوالي 05 ملايين نسمة، يعتمد المركب إلى تحسين وتوسيع شبكاته التوزيعية عبر فتح نقاط بيع جديدة لنشاطه الممتد عبر مركبات الولايات (05) وما جاورها. - بلغت في نهاية 2023 (84) نقطة بيع	-	الاستمرارية في فتح نقاط وشبكات، تعزز من عملية توزيع وتواجد المنتجات إلى مناطق جديدة.	-

			وتوزيع، أي بزيادة (11) نقطة مقارنة بسنة 2022، على أن تبلغ في سنة 2024 (100) نقطة.	
التسعير	- تقنين تسعيرة المنتجات الذي يتم من طرف الدولة، بعد دراسة العرض والطلب في الأسواق، أسعار المنافسين، تكلفة الإنتاج والتوزيع. - التركيز على القدرة الشرائية للزبون والمستهلك وقيمة المنتج. - تسعير مناسب لجذب مستهلكين جدد مع الإبقاء على الزبائن الحاليين.	-	- فرصة استثمارية ضمان ولاء الزبون والمستهلك بسبب التسعير المقنن والمنخفض إلى حد ما، تماشياً مع مستوى الدخل والظروف الاقتصادية.	- عدم ثبات السياسة التسعيرية. - تذبذب في قيمة وتكاليف الإنتاج. - اعتماد المنافسين على التخفيضات والعروض الموسمية.
النشاط الاتصالي والتسويقي	- الاتصال الشخصي المباشر عبر نقاط البيع، شبكات التوزيع، تجار الجملة والتجزئة - الاتصال الكتابي باعتماد سجلات خاصة بالزبائن والمستهلكين، يتم فيها تدوين ومعرفة آرائهم واحتياجاتهم والشكاوى. - المطبوعات المتمثلة في كتالوجات ومطويات تضم المنتجات المقدمة، نقاط التوزيع والبيع، أرقام الهواتف. - ملصقات ولافتات إعلانية وإعلانية. - ضمان انسيابية وديمومة العلاقة مع الزبائن، المستهلكين والعملاء.	- غياب أشكال النشاط الاتصالي والتسويقي الرقمي عبر مواقع التواصل، والاكتفاء فقط بالموقع والبريد الإلكتروني للمجمّع. - جهود اتصالية تسويقية منخفضة، لا تواكب التطورات والتغيرات (تكنولوجية، تنافسية، مجتمعية)	- الاستعانة بالعلاقات الإيجابية مع الزبائن والمستهلكين والعملاء، إلى جانب العلامة التجارية البارزة للمركّب لأجل استغلال ما يسمى التسويق بالعلامة (BrandMarketing).	- اعتماد المنافسين على الوسائط الرقمية، مما يسمح بانتشارية ووصول أسرع لمنتجاتهم وعروضهم إلى أكبر عدد من الجماهير الحالية والمحتملة. - ضعف بعض العملاء الخارجيين في مهارات التواصل والتسويق.
الموارد البشرية والفنية	- ضم 1122 عاملاً، من إطارات، موظفين، متخصصين وخبراء في العلوم الاقتصادية والتسيير، العلوم الفلاحية والتغذية والبيولوجيا المنتمين لمخبر وأقسام المركّب. - يخضع العمال دورياً لدورات تكوينية قصيرة وطويلة المدى داخل وخارج الجزائر، للرفع من أدائهم، تماشياً والتغيرات والتطورات الحاصلة في قطاع الصناعات الغذائية وتحسيناً لجودة ومردودية الإنتاجية كمياً وكيفياً.	- غياب التحفيز ونظام المكافآت - الاحتجاجات والإضراب عن العمل	تحفيز وتطوير البرامج والكفاءات الحالية.	- استقالة المهارات والكفاءات. - ظروف بيئة العمل المتغيرة. - ثقافة المؤسسة الداخلية.
الاتفاقيات والشراكات	في نوفمبر 2017 تم إبرام اتفاقية شراكة مع المصنّع الإيطالي جولفيتو سانغاني (GolfittoSangani) لاقتناء وتركيب وكذا تشغيل مطحنتين (Mills) بقدرة إنتاج تقدر بـ 3000 قنطار من منتج الفرينة بعين بسام (البويرة) و2000 قنطار بسطيف.	-	تطوير واستحداث شراكات استراتيجية مع مؤسسات متخصصة.	زيادة التنافسية بين المؤسسات والشركات ذات الصلة.
التفكير والذكاء الاستراتيجي	على ضوء السياسات الاستراتيجية والتطويرية التنموية، وكذا تنفيذاً للتعليمات الخاصة بالهيئات الوصية (مجمّع أقروديف، وزارة الصناعة)، يسعى مسؤولي المركّب للارتقاء	محدودة التفكير والذكاء الاستراتيجي.	العمل المستمر تحت نظام اليقظة للبيئة الداخلية والخارجية للمركّب.	- عدم الرصد الكافي للمعلومات الاستراتيجية. - الفهم والتقدير والتحليل الخاطئ

للمعلومات يحيل إلى نتائج وقرارات خاطئة.			بالمنتجات والخدمات، الرامية إلى تحقيق مبدأ الجودة بأسعار مقننة تلبي وتضمن احتياجات والقدرة الشرائية للمواطن الجزائري.
--	--	--	--

المصدر: من إعداد الباحثين، استناداً على الوثائق الرسمية للمركّب

4.6. الاستراتيجيات الاتصالية التسويقية للمركّب:

1.4.6. الاستراتيجيات الاتصالية التسويقية المعتمدة: يتبنى المركّب بشكل أساسي "استراتيجية الدفع" لمنتجاته؛ التي تعتمد على فتح وتوسيع قنواته عبر نقاط وشبكات توزيع متنوعة، فقد بلغت في نهاية سنة 2023 (84) نقطة، أي بزيادة (11) نقطة مقارنة بسنة 2022، على أن تبلغ في نهاية 2024 (100) نقطة، وذلك راجع إلى شهرة منتجات المركّب على المستوى المحلي والوطني، ثمّ إلى هامش الربح أكبر في نقاط البيع والتوزيع، هذا مقارنةً عند استخدام استراتيجية "جذب الجمهور" لمناطق تواجد المنتجات ولفت انتباههم عبر الإشهار والإعلان في وسائل الإعلام المختلفة؛ والتي لا يلجأ إليها المركّب بسبب تكلفتها العالية وعدم كفايتها اتصالياً وتسويقياً.

كما لا يستند المركّب في الوقت الراهن على قسيمات الشراء وسحوبات الطمبول؛ رغم اعتماده عليها في العديد من المناسبات والفعاليات السابقة، لكنها لم تلق النتيجة المرجوة (يُحال الأمر بنسبة كبيرة إلى تقلّب وتذبذب القدرة الشرائية الاقتصادية للفرد التي تأزمت أكثر خلال وبعد جائحة كورونا، إلى جانب ثقافة وذهنية المواطن والفرد الجزائري التي يغلب عليها التحفّظ اتجاه المشاركة في الفعاليات، المسابقات والطمبول).

2.4.6. أسس اختيار الاستراتيجية الاتصالية التسويقية المناسبة: من خلال المحددات والعناصر الآتية:

- **انتشارية الوسيلة:** بمعنى الوسيلة الاتصالية الأقرب إلى الزبون والمستهلك والعميل، والأكثر تماشياً مع طبيعة وخصائص المجتمع الجزائري، عبر الاتصال الكتابي (المطويات والملصقات الإشهارية) والاتصال الشخصي (لدى المؤسسة، عبر نقاط البيع وشبكات التوزيع).
- **الأطراف والفاعلين الخارجيين:** والمتمثلين في تجار الجملة والتجزئة، وكذا التعاونيات، مربو المواشي والدواجن، أيضاً دواوين ووحدات تغذية الأنعام، الخبازين، محلات بيع المواد الغذائية الصغيرة والكبيرة.
- **ضمان الوصول إلى المستهلك النهائي:** إن الهدف الرئيسي من الاستراتيجيات الاتصالية التسويقية هو الوصول والتأثير في الجمهور المستهدف وحثهم على تبني فعل شراء واقتناء المنتج.
- **رجع الصدى:** بعد تعرّض الجمهور إلى المنتج، تأتي مرحلة رصد آرائهم الإيجابية والسلبية ليتم على ضوءها إعادة ضبط، تقييم وتقويم للنقاط الأساسية (المرتبطة بفاعلية الوسيلة الاتصالية والتسويقية، خصائص وفوائد ومميزات وجودة المنتج، التسعير، خدمات ما بعد البيع، راحة الزبون والمستهلك).
- **التكاليف:** المرتبطة بميزانية الإنتاج، التعبئة والتغليف، الإعلانات، التوزيع عبر نقاط البيع وشبكات التوزيع الخارجية، التي يسهر على تنفيذها قسم الموارد المالية والمحاسبة.
- **الجانب القانوني:** باعتبار أن المركّب مؤسسة عمومية فهو مقيد من ناحية التعامل مع وسائل وقنوات الإعلام الخاصة؛ بحكم ارتباطها قانونياً مع المؤسسة الوطنية للاتصال، النشر والإشهار (ANEP)، وكذا المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري (ENTV).

3.4.6. النموذج الاتصالي والتسويقي المعتمد: يقوم المركّب على تفاعلية التواصل بينه وبين الجمهور (نموذج ثنائي الاتجاه)، بفتح وتوسيع قنوات الاتصال الشخصي الداخلي لدى قسم الاتصال والتسويق والعلاقات العامة، بتخصيص ساعات للاستقبال على مدار الأسبوع. أما خارجياً لدى نقاط البيع وشبكات التوزيع التي تضع تحت تصرف الزبائن والمستهلكين سجلات يتم فيها تدوين كافة آرائهم واحتياجاتهم وشكاويهم المرتبطة بالعملاء والمنتجات؛ على اعتبار أنّ المركّب مؤسسة اقتصادية عمومية قائمة على رضى وثقة جماهيرها ومواطنيها واعتبارهم رأس مالها ومحور العملية الاتصالية والتسويقية.

5.6. القدرات والمزايا التنافسية للمركّب:

1.5.6. المزايا التنافسية: المرتبطة بالمنتج والخدمة والسوق، والمتمثلة في:

- التسعير: بتقنين أسعار المنتجات لتكون في متناول المستهلكين والزبائن الحاليين والمحتملين.
- اختراق الأسواق: التواجد عبر نقاط بيع وشبكات توزيع عبر مختلف مناطق الوطن، والمقدرة بـ (84) نقطة في نهاية سنة 2023، على أن تبلغ (100) نقطة في نهاية 2024.
- تنويع وتطوير المنتجات: المتمثلة في الدقيق، السميد، الكسكسي، الفرينة، الحبوب الكاملة، بمختلف الأحجام (1، 2، 5، 10 كلغ).
- التغليف والتعبئة: حفظ وعرض المنتجات ذو تصاميم جذابة، في أكياس وعبوات ورقية وبلاستيكية (غير مضرّة وصديقة للبيئة)، تعبئة سهلة الفتح والاستخدام والنقل، لأجل ضمان صحة وراحة المستهلكين والزبائن.
- الجودة والنوعية: الاهتمام بجودة ونوعية المنتجات بالنظر إلى منتجات المنافسين وأذواق المستهلكين.

2.5.6. القدرات التنافسية: المرتبطة بالكفاءة الإنتاجية، المادية والبشرية، التي تتجلى في:

- الخبرة والكفاءة: المرتبطة بالعنصر البشري المتخصص العامل لدى مركب الهضاب العليا.
- القدرة الإنتاجية: يحوز على قدرات إنتاجية يومية جد هائلة، مع مساحة حفظ وتخزين معتبرة.
- القدرة المادية: امتلاك قدرة مالية مرتفعة والكفيلة بتمويل أي مشروع يسمح بدعم وتوسيع قدراته.
- التعامل مع الأزمات: الاستجابة الفورية للظروف السوقية والأزماتية التي يتعرض لها المركّب (أزمات السمعة المرتبطة بجودة ونوعية المنتجات، التعبئة...)، من خلال التفعيل القبلي لنظام اليقظة الاستراتيجية (البيئية، الاجتماعية، القانونية)، والبعدي باللجوء إلى استراتيجيات تسيير الأزمة (الاتصال والعلاقات العامة).

3.5.6. آليات تحقيق المزايا التنافسية: يحرص المركّب على تحقيقها من خلال البدائل الاستراتيجية:

- التفوّق بالجودة: الحرص على توفير منتجات تلبي احتياجات وتوقعات المستهلك والزبون، تتفوّق في ذات الوقت على منتجات المنافسين، اختيار مادة أولية (القمح ومشتقاته) صحية (خالية من الأدوية والإضافات الكيميائية والمبيدات الحشرية)، تطبيق أساليب ومعايير الجودة الشاملة (ISO) انطلاقاً من مرحلة التصنيع إلى غاية التعبئة والتوزيع والحفظ.

- **التفوق بتحقيق الكفاءة:** استغلال التكنولوجيات الحديثة، تحسين وتطوير عمليات الإنتاج والتنوع والحفظ، تبني المشاريع التنموية الجديدة، التدريب الدوري للموظفين للرفع من أدائهم الوظيفي.
 - **التفوق بالاستجابة إلى الزبون:** الاتصال المستمر مع الجماهير الأساسية، توفير وإتاحة خدمة عملاء على مستوى جيد من الحوار والتفاعل والرد والأخذ بعين الاعتبار استفساراتهم واقتراحاتهم، تخصيص منتجات بناءً على طلب واحتياجات المستهلكين والزبائن (صحية، خالية من الغلوتين ولا تسبب حساسية أو تهيج للقولون، حسب القدرة الشرائية...) والاستجابة لها بشكل فعال.
 - **التفوق بتحقيق الابداع والابتكار:** تجسيد الأفكار الإبداعية في منتجات غير مألوفة، تخصيص المورد المالي لتطوير واستغلال فرص تؤدي لابتكارات جديدة، الاستثمار والتعاون مع مؤسسات ومراكز بحثية تسمح بالوصول إلى حلول ومبتكرات استثنائية متميزة.
- 4.5.6. أدوات تحليل القدرات والمزايا التنافسية: يعتمد المركب في تحليله لقدراته ومزاياه التنافسية على أداة (VRIO) النمذجية.

الجدول (04): أداة (VRIO) لتحليل القدرات والمزايا التنافسية الخاصة بالمركب

القدرات والمزايا التنافسية	القيمة (Value)	الندرة (Rarity)	التقليد (Inimitable)	التنظيم (Organisation)
اليقظة الاستراتيجية	معرفة رغبات واحتياجات المستهلك والزبون، رصد سلوكيات المنافسين الحاليين والجدد والاتجاهات السوقية	-	-	بمشاركة أقسام المركب بطريقة تتجه نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل فعال
الاتصال والتسويق	بناء وديمومة العلاقة بين الزبائن، المستهلكين والمركب، تعزيز مبيعاته وصورته وشهرته	-	-	تنظيم الجهود الاتصالية والتسويقية بين نقاط البيع وشبكات التوزيع، والأقسام الداخلية للمركب
المنتجات والخدمات	متنوعة، ذات قيمة تلبي احتياجات ورغبات وقدرات المستهلك والزبون	في أحد الصناعات التحويلية (السמיד)	في أحد الصناعات الغذائية (المعجنات)	تجسيد الأفكار في تطوير المنتجات، تحسين تجربة المستهلك والزبون
القدرة الإنتاجية	حدود كمية معتبرة، تلبي احتياجات السوق، متطلبات العملاء	الاستثمار والتمويل	-	استغلال القدرة الإنتاجية بشكل كفؤ ومتوازن
القدرة المالية	تمويل العمليات الإنتاجية والتوزيعية والاستثمارية المستدامة	من طرف الدولة	يصعب إلى حد ما على المنافسين الوصول إليها	استغلالها بشكل عقلاني ورشيد يعود بالفائدة المادية والمعنوية
الجودة والنوعية	إرضاء المستهلك والزبون، بناء سمعة إيجابية، الوعي بالعلامة التجارية	تميز بعض المنتجات بجودة نادرة مقارنة بمنتجات المنافسين	هناك منتجات صعبة التقليد بسبب خصائصها	تحسين وتطبيق مبدأ الجودة الشاملة بشكل مستدام
التسعير	أسعار جد تنافسية تجذب المستهلك، تعكس ثقافة وسياسة المركب، تعكس قيمة وقدرة المستهلك	استراتيجية تسعير جد متميزة	يصعب على المنافسين محاكاتها أو تبنيها بسهولة	تقنين الأسعار بشكل مخطط، يضمن فعالية البيع وتحقيق الأرباح
السوق	يوفر ويعزز فرص للتوسع والوصول إلى عملاء جدد	الوصول والتواجد في مناطق سوقية جديدة	-	-
نسبة المبيعات	تحقيق أهداف المركب، العائدات	-	يصعب على	-

	المالية والمعنوية، النمو	المنافسين الوصول إليها بسهولة	
نقاط البيع وشبكات التوزيع	تساهم في توسيع نطاق تواجد المنتجات، تحسين تجربة المستهلك، زيادة المبيعات	في مناطق غير مألوفة بالنسبة للمنافسين	المشاركة الفعالة بين نقاط البيع وشبكات التوزيع
الخبرة والكفاءة	المساهمة في تحسين أداء موظفي المَرْكَب، تحقيق نتائج إيجابية	متخصصين في العلوم الفلاحية، علم التغذية، إدارة الجودة الشاملة	الأداء الفعال والمستمر بين أقسام المَرْكَب، مع تنمية مجهوداتهم
التغليف والتعبئة والحفظ	صديقة للبيئة، تجذب الجمهور، تحفيزهم على فعل الشراء	-	التأكد من عملية الحفظ، التغليف والتعبئة
الإبداع والابتكار	تميز المنتجات والخدمات، تلبية لاحتياجات المستهلك	-	استغلالها وتجسيدها في منتجات بديلة، خطط تسويقية

المصدر: من إعداد الباحثين

6.6. دور الاستراتيجيات التنافسية والاتصالية التسويقية في تحقيق تميز المَرْكَب:

1.6.6 أساليب زيادة مستوى الوعي بالمنتجات والعلامة التجارية: من خلال ما يلي:

- تأهيل الإطارات والموظفين عبر إجراء التكوينات والتربصات الدورية، من أجل توعيتهم بمدى أهمية تحسين وتجويد منتجات وخدمات المَرْكَب.

- الاتصال الجيد والفعال مع المستهلكين والزبائن، الذي بدوره ينعكس على سمعة وصورة المَرْكَب.

- تنظيم الاجتماعات والفعاليات الرسمية التي تُقام داخل وخارج المَرْكَب، من أجل تمرير رسالة أساسية رامية إلى خدمة المستهلك والزبون والاهتمام بأحد أهم جوانبه الغذائية والصحية والبيئية والمادية.

- التركيز على قيمة، فوائد، خصائص ومزايا منتجات المَرْكَب بالنسبة للمستهلك والمجتمع.

- البحث عن عملاء محتملين لفتح نقاط بيع وشبكات توزيع جديدة، مع تقديم وعرض منتجات المَرْكَب لدى المحلات والمطاعم والمخابز، مما يساهم بزيادة مستوى الوعي بالعلامة التجارية (Agrodiv) وتوسيع قاعدة المشتريين والمتعاملين والمستثمرين.

2.6.6 تقنيات قياس فاعلية الاستراتيجيات التنافسية والاتصالية التسويقية: من خلال ما يلي:

- التقييم الدوري الذاتي للنشاط المؤسسي بشكل دوري (كل 03 أشهر، 06 أشهر، نهاية كل سنة).

- تحليل مستوى الأداء ودراسة الحالة، من خلال مراقبة ومقارنة مؤشرات أداء الاستراتيجيات التنافسية والاتصالية التسويقية للمنافسين.

- متابعة الإحصائيات الاقتصادية المرتبطة بالصناعات الغذائية والتحويلية المتخصصة في السوق المحلي والوطني (حجم المبيعات، الحصة السوقية، شهرة المنتجات...)، التي تُبث عبر تقارير وأخبار ومنشورات وسائل الإعلام ومنصات التواصل المختلفة.

- زيادة حجم الطلب وفعل الشراء والإقبال على منتجات المَرْكَب.

- استطلاعات آراء وانطباعات الجمهور المستهلك، ورصد مستوى رضاهم عن المنتجات والخدمات عبر نقاط البيع وشبكات التوزيع والفروع الخارجية والأقسام الداخلية للمركّب.
- عبر الاستبيانات الإلكترونية عبر الموقع الرسمي لمجمع أقروديف (www.agrodiv.dz).⁽²⁹⁾

خاتمة:

إنّ الإبقاء على ديناميكية المؤسسة الاقتصادية المنتجة بوتيرة مستمرة ودافعة داخل وخارج محيطها التنافسي الأحمر، يتطلب هامشاً واسعاً من التفكير والتخطيط الاستراتيجي بمختلف أبعاده وخصائصه. فتحقيق الأهداف الاتصالية التسويقية والتنافسية (زيادة حجم المبيعات، تقليل التكلفة، تطوير المنتج، اختراق الأسواق، الانتشار، الريادة، الاحتكار) يعتمد بشكل كبير على مبدأ التكاملية في صياغة واختيار استراتيجيات تنافسية، اتصالية، تسويقية متوافقة ومتكيفة تماماً مع متغيرات ومتطلبات البيئة التي تتواجد فيها. إلى جانب التأكيد على أدوارها القيمة المضافة (الفائدة من المنتج والخدمة بالنسبة للمستهلك والمجتمع معاً)، وهي اعتبارات أساسية تتجلى في جملة النتائج التي تم التوصل إليها كما يلي:

- يحرص المركّب على اختيار الاستراتيجية التنافسية الأكثر مواءمة للمحيط التنافسي والمجتمعي، من خلال "استراتيجية السيطرة بالتكلفة الأقل" تبعاً لسياسة التسعير المقنن من قبل الدولة، مع التركيز على السوق الوطني خدمةً للمستهلك الجزائري.

- التركيز على استراتيجيات اتصالية متنوعة؛ تتمثل في استراتيجيات العلاقات العامة (التعريف بمنتجاته وخدمات المركّب)، استراتيجية الاتصال المسؤول (تقديم بيانات ومعلومات صحيحة وذات قيمة عن منتجات وخدمات المركّب، تراعي القدرة الشرائية والعادات الاستهلاكية)، استراتيجية الاتصال المواطن والشخصي (إشراك المستهلك والزبون في العملية الاتصالية بإبداء آرائه وأذواقه وتطلّعاته حول المنتجات والخدمات والأخذ بها، داخلياً لدى مسؤول قسم الاتصال والتسويق والعلاقات العامة، وخارجياً عبر نقاط)، الأمر الذي يحيل إلى تبني المركّب للنموذج الاتصالي التفاعلي، حفاظاً على ديمومة العلاقة مع الجماهير الأساسية واكتساب ثقتهم وضمن ولائهم.

- الاعتماد على "استراتيجية دفع المنتجات" التسويقية عبر قنوات اتصالية، نقاط البيع وشبكات التوزيع، (المقدّرة بـ 84 على أن تبلغ في سنة 2024، 100 نقطة)؛ لتلبية لاحتياجات المستهلكين والزبائن (المقدّر عددهم بحوالي خمسة ملايين نسمة).

- العمل بالمزيجين الترويجيين الأشمل (7PS - 4CS) لضمان خدمة وراحة ورضى الزبون والمستهلك.

- الحصة السوقية لمنتجات المركّب تقدّر بنسبة أكبر من (25%).

- امتلاك توليفة من المزايا والقدرات (مرتبطة بالمنتج، الخدمة، السوق، القدرات البشرية والمالية والإنتاجية) يحرص المركّب على بلوغها من خلال الآليات التنافسية (التفوّق بالجودة، الكفاءة، الاستجابة إلى الزبون، الإبداع والابتكار).

- يستند المركّب في تحليله لجملة المزايا والقدرات التنافسية على أداة (VRIO) النموذجية.

- يعتمد المركّب في تحليله للبيئة التنافسية الخارجية على نموذج (SWOT) الاستراتيجي.

- التركيز على مبدأ الجودة الشاملة والاستدامة البيئية، الذي أهّله للحصول على شهادات الجودة والتميّز من طرف المنظمة الدولية للتقييس (ISO)، مع السعي لكفالة المصادر والاحتياجات مستقبلاً.

- أهمية العمل باليقظة الاستراتيجية حفاظاً على مكانة وتنافسية المركّب، التي لم ترق بعد إلى مستوى الذكاء والرشاقة الاستراتيجية.
- إدراك الأدوار الحيوية للاستراتيجيات التنافسية والاتصالية التسويقية في دعم وزيادة مستوى الوعي بمنتجات، خدمات والعلامة التجارية للمركّب مع مراعاة مدى ملاءمتها وفعاليتها من خلال تقنيات وأساليب تقييم وقياس ذاتية، إلكترونية وميدانية.
- تعمل الاستراتيجيات التنافسية والاتصالية التسويقية على تبيين وإبراز جهود، مزايا وقيم المركّب، مع تحسين العلاقات الإيجابية مع زبائنه، مستهلكيه وعملائه الحاليين والمحتملين.
- تقي الاستراتيجيات التنافسية والاتصالية التسويقية المركّب من التراجع السوقي المالي والمعنوي.
- الاندماج البنوي والوظيفي بين الاستراتيجيات التنافسية والاتصالية التسويقية بشكل متوازن، يكمن في مدى فهم كيفية خلق التأثير المطلوب في ظل تصاعد التنافسية، إلى جانب ضرورة دراسة ومسح متغيرات المحيط واستيعاب كافة عناصره، خصوصياته ومتغيراته بعمق.
- وعلى ضوء نتائج الدراسة المتوصل إليها؛ يتم تقديم جملة من **التوصيات والاقتراحات** التي تفيد في السياسة التخطيطية، التنمية والاستراتيجية للمركّب، كالآتي:
- استغلال البيئة الرقمية في عمليات الاتصال والتسويق الرقمي بنشر محتوى جذاب للمنتجات ومزاياها عبر منصات التواصل الاجتماعي، وأماكن تواجدها عبر تطبيق (Google Maps, Apple Maps).
- اعتماد الإعلانات المدفوعة التي تظهر بطريقة آلية على محركات البحث وكذا في أعلى وهوامش المواقع الإلكترونية، لضمان الوصول والانتشارية إلى جماهير واسعة، اختصاراً للوقت والجهد والتكاليف.
- ضرورة تحديد وقياس مستوى الأداء والنشاط التنافسي والاتصالي التسويقي (مقارنة بالمنافسين)، عبر أدوات التقييم والرصد الرقمية وكذا القائمة على الذكاء الاصطناعي مثل (Google Analytics, SpyFu, BuzzSumo, Brand Watch, Reuters Eikon)، التي تفيد في إعطاء إحصائيات، تحليلات، احتمالات وحلول معيارية أكثر دقة وموضوعية؛ تحاكي الواقع الحقيقي والافتراضي معاً.
- فتح باب الشراكات الاستراتيجية مع الجهات والمؤسسات الأجنبية المتخصصة، لأجل التصدير والترويج والتعريف بالمنتجات الغذائية الجزائرية في الأسواق الدولية؛ مما يسمح للمركّب ببناء وتأسيس لقيم ومزايا غير معروفة لدى منافسين، عملاء ومستهلكين جدد.
- توسيع آفاق الفكر الاستراتيجي؛ بالانتقال من الاستراتيجيات التنافسية (المحيط الأحمر) إلى انتهاز وتبني الاستراتيجيات غير التنافسية (المحيط الأزرق) المتطورة؛ للرفع من مكانة وتميّز المركّب ضمن مساحات سوقية جديدة خالية تماماً من التهديدات والصراعات المؤسسية^(*).

^(*) وفقاً للباحثين (W. Chan Kim & Renée Mauborgne) (أهم مؤسسي مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق، الذي تم تقديمه كمقاربة حديثة في مؤلفهما الشهير: *How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition*)، فإن إنشاء مساحات سوقية جديدة بتفاصيل ومزايا خارج مجال التنافسية (المحيط الأحمر)، أمر ممكن باستخدام الإجراءات الأربعة (ERIC) والمتمثلة في:

- **التخلص (Eliminate)** من العناصر غير الضرورية؛ التي قد تشمل مزايا المنتج أو التكاليف الإضافية.
- **الحدّ والتقليل (Reduce)** من عناصر الصناعة التي تعتبر غير أساسية؛ ولكن يمكن تخفيضها دون التقليل من قيمتها بالنسبة للزبائن، قد تشمل الجودة أو نطاق تواجد المنتج.

الهوامش وقائمة المراجع:

1. Jackes Bojin, Jean-Marc Schoettl, (2012), L'essentiel de la stratégie "outils, méthodes, bonnes pratiques", 1^{ère}-ed, saint-germain, paris, france, éditions Eyrolles, p 13
2. النعيمي صلاح عبد القادر، (2021)، الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية، د ط، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 16
3. بن عامر بوران سمية، (2016)، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، ط1، عمان، الأردن، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، ص 80-81
4. جاسم سلطان، (2010)، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، ط2، المنصورة، مصر، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، ص 24-26
5. محب محمد، (2023)، الاتصالات التسويقية المتكاملة وإدارة سمعة المؤسسات، د ط، مصر، دار أطلس للنشر والتوزيع، ص 14-13
6. حسنين عبد الحميد رجب، (2022)، المكتبات الأكاديمية ودورها في إدارة رأس المال الفكري، د ط، مصر، دار العربي للنشر والتوزيع، ص 118
7. الشمري راشد الصادق وآخرون، (2020)، الشمول المالي والميزة التنافسية، د ط، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 94
8. القرزعي أحمد مها، (2018)، فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم، ط1، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة والنشر PMEC، ص 20
9. السيوفي عدنان بسمة، (2019)، تدريب من أجل الازدهار، ط1، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة والنشر PMEC، ص 70
10. Zahra Shaker, (2003), The practice of management: Reflections on Peter F. Drucker's landmark book, the academy of management executive (1993-2005), 17(3), 16–23, p 16
11. Saurav Kumar, (2021), Red ocean strategy: Literature review & overcoming competition in business, chennai, india, Clever-Fox publishing, p 08-09
12. Andreas Mebret, Stephanie Lowe, (2017), Blue ocean strategy: An analysis of W.Chan Kim and Renée Mauborgne's, london, Macat international publishing, p 17
13. Marc Straub, (2020), Blue ocean strategy in private banking: A new business model to win, 1st-ed, norderstedt, germany, Bod-Book on demand publishing, p 16
14. Andreas Mebret, Stephanie Lowe, (2017), p 17
15. وود بيرك ماريان، ترجمة شويكار زكي، (2014)، دليل الخطط التسويقية، ط1، القاهرة، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، ص 310
16. كورتل فريد بلخير، (2012)، مدخل للتسويق، ط1، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ص 88
17. قادي محمد الطاهر، زيد الخير ميلود، (2015)، مدخل إلى عالم الاتصالات التسويقية، ط1، بيروت، لبنان، مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، ص 63-64
18. عبد العزيز سامي وآخرون، (2002)، فن الإعلان، د ط، مصر، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، ص 12-11
19. David Simchi-levi, Philip Kaminsky, (2003), Designing and managing the supply chain: Concepts, strategies and case studies, 2nd-ed, boston, McGraw-Hill publishing, p 125
20. Rik Riezebos, Jaap Vander Grinten, (2012), Positioning the brand: An inside out approach", 1st-ed, abingdon, oxon, Routledge publishing, p 02
21. المجني رانيا، (2020)، تسويق الخدمات، د ط، سوريا، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، ص 173

- **زيادة (Increase)** عناصر الصناعة المهمة ذات قيمة للزبائن والعملاء؛ التي تلبي احتياجاتهم بطريقة مختلفة عما يتم تقديمها في السوق الحالي، وقد يشمل ذلك الابتكار أو الجودة أو طبيعة الخدمة أو الراحة.

- **إنشاء (Create)** عناصر جديدة في الصناعة الحالية والمستقبلية؛ قد تشمل مزايا مبتكرة، منتجات غير مألوفة، عملاء وموردين جدد، قنوات توزيع جديدة.⁽³⁰⁾

22. Gökhan Akel, (2022), Handbook of research on interdisciplinary: Reflections of rontemporaryexperiential marketing practices, pennsylvania, IGI-Global publishing, p 93
23. بن عامر بوران سمية، 2016، ص 114-116
24. حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، (2021)، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية، ط1، عمان، الأردن، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ص 25
25. البكري ثامر، (2014)، قضايا معاصرة في التسويق، ط1، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 170
26. الجهجاه مهدي، (2019)، 100 مفهوم في الإدارة، ط1، العراق، منشورات الجهجاه، ص 235
27. إبراهيم محمد عيد مروي، (2016)، استراتيجيات التسويق لخدمات القطاع العام، د ط، السعودية، معهد الإدارة العامة للطبع والنشر، ص 318-319
28. وثائق رسمية خاصة بمركّب أقروديف،سطيّف.
29. مقابلة شخصية، السيد فوزي بن كاري، مسؤول قسم الاتصال والتسويق والعلاقات العامة بمركّبأقروديف سطيّف، بتاريخ 2024/04/17، على الساعة 10:00.
30. Peter Lanore, (2023), La stratégie blue ocean: Gréer de nouveaux espaces de développement et saisir les opportunités de croissance, france, éditionMustread, p 04