



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم تجارية

التخصص: تسويق

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

الابتكار التسويقي وأثره في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة عينة من زبائن مؤسسة موبيليس

المشرف	اعداد الطالب	
د. فؤاد بوجنانة	رشيد عصمان	1

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. فطيمة لبصير
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. فؤاد بوجنانة
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. فارس ركيمة

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكرو عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم.

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه و امتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له
تعظيماً لشأنه، و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله الداعي إلى رضوانه و بعد شكر الله
سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع،

نتوجه بجزيل الشكر الى الأستاذ " **فؤاد بوجنانة** " الذي شرفنا بالإشراف على هذه المذكرة، و
على توجيهاته المستمرة ،

إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية. كما نتقدم إلى كل من ساهم
ولو بالقليل في إتمام هذا العمل المتواضع.

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحاً ترضاه

و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

الاهداء

اللهم من اعتز بك فلن يذل ومن اهتدى بك لن يضل

ومن استكثر بك لن يقل ومن استقوى بك لن يضعف

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كتايت العائلة: **حياة . ميليسا . اسحاق . تيم الله . ميار .**

إلى كل الأحباب والأصدقاء

رشيد

الملخص

يهدف هذا البحث إلى معرفة أثر الابتكار التسويقي بأبعاده: (الابتكار في الخدمة، الابتكار في السعر، الابتكار في التوزيع، الابتكار في الترويج، الابتكار في المزيج الداعم) في تعزيز تنافسية مؤسسة موبيليس من وجهة نظر زبائنهم.

ولتحقيق أهداف البحث قمنا بتصميم استبيان لجمع البيانات الأولية من عينة نهائية تكونت من (105) زبون بولاية ميله، وقد تم معالجة بيانات البحث وتحليلها واختبار فرضياته وفق المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام الأدوات الاحصائية التي توفرها الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss ;22).

ومن أهم النتائج التي توصل إليها هذا البحث: وجود أثر ذو دلالة احصائية للابتكار التسويقي بأبعاده: (الابتكار في الخدمة، الابتكار في السعر، الابتكار في التوزيع، الابتكار في الترويج، الابتكار في المزيج الداعم) في تعزيز تنافسية مؤسسة موبيليس من وجهة نظر زبائنهم عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما توصل البحث إلى أن بعد الابتكار في السعر هو البعد الأكثر تأثيراً في تعزيز تنافسية مؤسسة موبيليس من بين الأبعاد الأخرى.

الكلمات المفتاحية: الابتكار التسويقي، الابتكار في السعر، تنافسية مؤسسة موبيليس.

Abstract:

This research aims to know the impact of marketing innovation in its dimensions:(service innovation, price innovation, distribution innovation, promotional innovation, and support mix innovation) in enhancing Mobilis' competitiveness from the perspective of its customers.

In order to achieve the objectives of the research, we designed a questionnaire to collect preliminary data from a final sample of (105) customers in Mila province. The research data was processed and analyzed and the research hypotheses were tested according to the descriptive analytical approach and using the statistical tools provided by the statistical package for social sciences (spss22).

The research found a set of results, the most important of which are: the existence of a significant effect of the marketing innovation dimensions in enhancing Mobilis' competitiveness from the perspective of its customers at level $(\alpha \leq 0.05)$, the research also found that the price innovation is the most influential dimension in enhancing Mobilis' competitiveness among other dimension.

Keywords: marketing innovation, price innovation, Mobilis competitiveness.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	إهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
Erreur ! Signet non défini.	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للابتكار التسويقي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل للابتكار التسويقي
3	المطلب الأول: مفهوم الابتكار التسويقي، وأهميته
10	المطلب الثاني: عناصر الابتكار التسويقي، مجالاته وأنواعه
19	المطلب الثالث: مراحل ومتطلبات عميلة الابتكار التسويقي
24	المبحث الثاني: دراسة نظرية للعلاقة بين الابتكار التسويقي وممارسات عناصر المزيج التسويقي. المؤشرات والعوامل المؤثرة فيه.

24	المطلب الأول: مؤشرات قياس الابتكار التسويقي
28	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الابتكار التسويقي:
34	المطلب الثالث: ممارسات الابتكار في عناصر المزيج التسويقي
48	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني: التنافسية والميزة التنافسية	
50	تمهيد:
51	المبحث الأول: مدخل للتنافسية والميزة التنافسية للمؤسسة
51	المطلب الأول: مفهوم التنافسية، الأنواع والأهمية
56	المطلب الثاني: أبعاد ومؤشرات قياس التنافسية
61	المطلب الثالث: إطار نظري عن الميزة التنافسية
72	المطلب الرابع: الاستراتيجيات العامة للتنافس كأساس لتحقيق الميزة التنافسية
87	المبحث الثاني: الابتكار التسويقي وعلاقته بالتنافسية والميزة التنافسية للمؤسسة
87	المطلب الأول: الابتكار التسويقي وعلاقته بتنافسية المؤسسة
90	المطلب الثاني: الابتكار التسويقي وعلاقته بالميزة التنافسية
92	المطلب الثالث: الابتكار في المزيج التسويقي وعلاقته بالميزة التنافسية
100	خلاصة الفصل:
الفصل الثالث: دراسة ميدانية الابتكار التسويقي وأثره في تنافسية مؤسسة موبيليس	
102	تمهيد:
103	المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية محل الدراسة _ موبيليس _
103	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

103	المطلب الثاني: تاريخ وأهداف مؤسسة موبيليس
105	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس
108	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وخصائص عينتها
108	المطلب الأول: منهج، عينة ومصادر بيانات الدراسة الميدانية
109	المطلب الثاني: أداة الدراسة الميدانية وأساليب التحليل الاحصائي
113	المطلب الثالث: وصف خصائص عينة الدراسة
115	المبحث الثالث: التحليل الاحصائي الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية، واختبار الفرضيات
115	المطلب الأول: التحليل الاحصائي الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية
121	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
128	خلاصة الفصل:
130	خاتمة
133	قائمة المراجع
142	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عناوين الجداول	الصفحة
1	التصنيفات لمختلفة للابتكار	18
2	الابتكار في عملية الترويج والابتكار في الادارة	41
3	أمثلة عن الابتكارات في التوزيع	47
4	الابعاد المحددة لنطاق التنافس	71
5	متطلبات الاستراتيجيات العامة للتنافس حسب بورتر	86
6	مراجع بناء الاستبيان	108
7	قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد متغيرات الدراسة	110
8	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	110
9	اختبار التعدد الخطي للمتغيرات الخطية المستقلة	111
10	مقياس تكرارات ليكارت الخماسي	111
11	خصائص الفؤاد المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة	112
12	نتائج اختبار التحليل الاحصائي الوصفي لبعد الابتكار في المنتج الخدمي	114
13	نتائج اختبار التحليل الاحصائي الوصفي لبعد الابتكار في التسعير	115
14	نتائج اختبار التحليل الاحصائي الوصفي لبعد الابتكار في الترويج	116
15	نتائج اختبار التحليل الاحصائي الوصفي لبعد الابتكار في التوزيع	117
16	نتائج اختبار التحليل الاحصائي الوصفي لبعد الابتكار في التوزيع	118
17	نتائج اختبار التوزيع الاحصائي الوصفي لبعد الابتكار في المزيج الداعم	119
18	نتائج الانحدار الخطي للابتكار التسويقي لتنافسية المؤسسة	120
19	نتائج الانحدار الخطي لأثر الابتكار في الخدمة	122
20	نتائج الانحدار الخطي لأثر الابتكار في التسعير	122
21	نتائج الانحدار الخطي لأثر الابتكار في الترويج	124
22	نتائج الانحدار الخطي لأثر الابتكار في التوزيع	125
23	نتائج الانحدار الخطي لأثر الابتكار في المزيج الداعم	126

فهرس الأشكال

الرقم	العناوين	الصفحة
1	مسار تطور عملية الابتكار في المؤسسة	6
2	الابتكار كأحد الأساليب التنافسية للحديثة للمؤسسة	9
3	عناصر المزيج التسويقي	11
4	العوامل المؤثرة للابتكار	29
5	محاور الابتكار في التوزيع	45
6	مؤشرات التنافسية	47
7	سلسلة القيم	67
8	دورة حياة الميزة التنافسية	69
9	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	105

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أداة الدراسة (الاستبيان)	142
02	اسماء الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة (الاستبيان)	144
03	مخرجات التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة	145

مقدمة عامة

تمهيد:

يشهد العصر الحالي تزايد وتطور الابتكارات وظهور منتجات جديدة من فترة لأخرى ؛ فالمستهلك لم يعد يطمح او بالأحرى يرغب في حاجة معينة، ولا ويرضى بإشباعها عند أول سلعة يراها في ظل التغيرات التي تشهدها البيئة الاقتصادية من تزايد كبير في المنافسة، والتطورات التكنولوجية الحديثة والمعلومات والأفكار الابتكارية؛ حيث أصبح المؤسسات من الضروري القيام بإنتاج سلع جديدة تتماشى مع تطلعات المجتمع بهدف إرضاء الزبائن وتلبية رغباتهم ومواكبة تنافسية المؤسسات الأخرى، وذلك من خلال تبني أساليب جديدة تتلاءم وطبيعة المرحلة؛ بحيث يكون الابتكار والانفراد بالجديد المحور الأساسي لهذه الأساليب.

فقد أصبح الاهتمام بالابتكار مرتبطا بتزايد التنافسية بين المؤسسات الاقتصادية، حيث أصبحت المؤسسات التي لا تولي أهمية كبيرة لابتكار أو استحداث منتجات جديدة وعرضها في السوق بطرق تسويقية مبتكرة بشكل فعال مهددة بخطر الزوال، مما يجبرها على اتباع سياسات ابتكارية جديدة قد تأتي بالنفع والربحية وتعمل على كسب ولاء المستهلك وتنافسية المؤسسة في السوق.

وتؤكد النتائج والخبرات أن أي مؤسسة مهما كانت قدراتها ومكانتها السوقية لا تستطيع الابقاء والمحافظة على الموقع التنافسي لها في السوق إذا بقيت متمسكة بالأساليب التقليدية في زمن كثر فيه المعلومات والأفكار الابتكارية ؛ إذ لا بد للمؤسسات - لكي تبقى - في ساحة التنافس أن تعتمد وبشكل كبير على الابتكار الذي يعتبر أحد أهم الركائز لبناء وتعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات، حيث يمكن المؤسسات من تقديم منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، وتقديمها في الوقت المحدد وذلك بتطوير وسائل وآليات ونظم للإنتاج تتسم بالسرعة والمرونة ووفرة الإنتاج وارتفاع الجودة. مما يعطي للمؤسسات فرصا وإمكانيات غير جديدة في تنويع الإنتاج وتطوير خطوط المنتجات وإدخال مواصفات لانهائية للمنتج التي تتقدم به للسوق في أوقات قياسية وبالتالي يمكن القول بأن الابتكار يمنح للمؤسسات ميزة تنافسية طويلة المدى، خاصة في التكنولوجيات الحديثة والمتطورة.

لذلك يأتي بحثنا هذا لتسليط الضوء على الابتكار التسويقي وأثره في تعزيز تنافسية المؤسسة في الجزائر، وسيكون زبائن مؤسسة موبيليس عينتنا في هذا البحث .

أولاً : اشكالية البحث:

على ضوء ماسبق في عرض هذا المدخل تتجلى معالم اشكالية البحث والتي يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للابتكار التسويقي (الخدمة. التسعير . التوزيع. الترويج. المزيج الداعم) في تعزيز تنافسية مؤسسة موبيليس من وجهة نظر زبائنها .

ولمعالجة وتحليل هذه الاشكالية نقوم بطرح الاسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للابتكار التسويقي في الخدمة على تنافسية مؤسسة موبيليس من وجهة نظر زبائنها

2. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للابتكار التسويقي في السعر على تنافسية مؤسسة موبيليس من وجهة نظر زبائنها

3. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للابتكار التسويقي في التوزيع على تنافسية مؤسسة موبيليس من وجهة نظر زبائنها

4. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للابتكار التسويقي في الترويج على تنافسية مؤسسة موبيليس من وجهة نظر زبائنها

5. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للابتكار التسويقي في المزيج الداعم على تنافسية مؤسسة موبيليس من وجهة نظر زبائنها

ثانياً : فرضيات البحث :

للإجابة على أسئلة البحث تمت صياغة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسة H_0 :

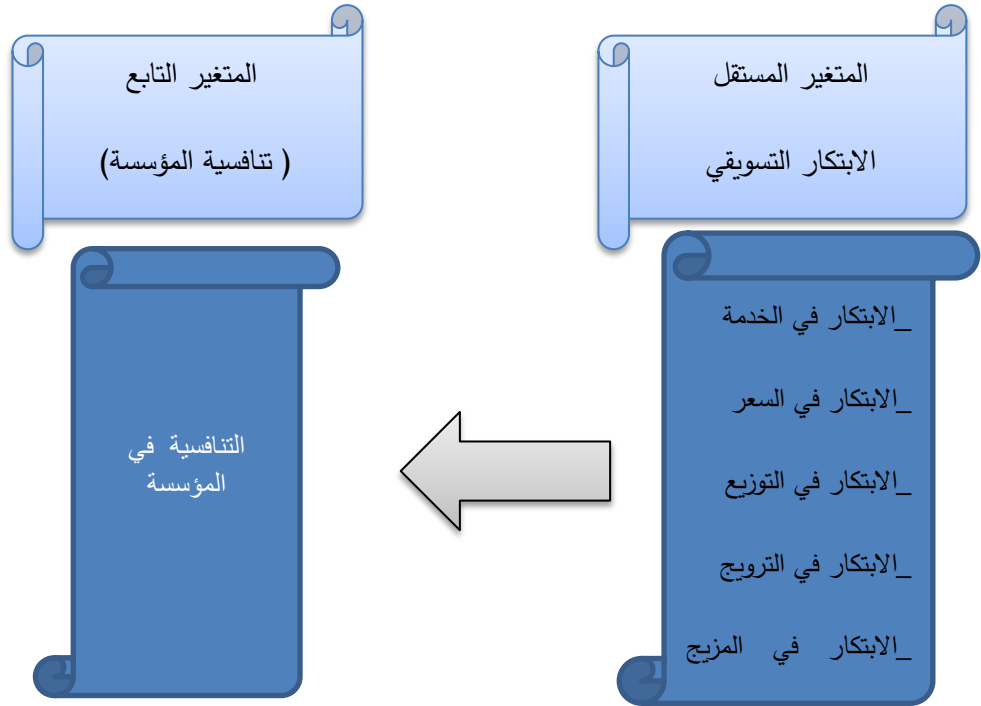
لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للابتكار التسويقي (الخدمة. التسعير . التوزيع. الترويج. المزيج الداعم) في تنافسية مؤسسة موبيليس من وجهة نظر زبائنها عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

وتتفرع الفرضية الرئيسية إلى خمسة فرضيات فرعية هي كالآتي:

1. H01 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للابتكار التسويقي في الخدمة على تنافسية مؤسسة موبيليس من وجهة نظر زبائنهم عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$
2. H02 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للابتكار التسويقي في الخدمة على تنافسية مؤسسة موبيليس من وجهة نظر زبائنهم عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$
3. H03 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للابتكار التسويقي في التوزيع على تنافسية مؤسسة موبيليس من وجهة نظر زبائنهم عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$
4. H04 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للابتكار التسويقي في الترويج على تنافسية مؤسسة موبيليس من وجهة نظر زبائنهم عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$
5. H05 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للابتكار التسويقي في المزيج الداعم على تنافسية مؤسسة موبيليس من وجهة نظر زبائنهم عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

ثالثا : نموذج البحث

انطلاقا من الجانب النظري للدراسة، واستنادا إلى الدراسات السابقة ، ومن أجل معالجة إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، اعتمدنا على النموذج التالي :



رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

هناك مجموعة من الاسباب والمبررات التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، منها ما هو موضوعي ومنها ما هو شخصي أو ذاتي ومن أهم هاته المبررات نذكر ما يلي :

يرجع سبب اختيار بحثنا هذا أساساً إلى تخصصنا في مجال التسويق ، وميلنا الشخصي لدراسة المواضيع المتعلقة بالابتكار في المؤسسة الخدمية ، بالإضافة إلى رغبتنا في مواصلة البحث في نفس موضوع مذكرة تخرجنا والمسومة باستراتيجية التسويق في المؤسسات الخدمية ، دراسة حالة وكالة السياحة والأسفار (سيفاتي بميلة).

كما أن موضوع الابتكار التسويقي من أبرز المواضيع الحديثة المدروسة في مجال التسويق خاصة بالنسبة للمؤسسات الخدمية لما يميز الخدمة من خصائص عن السلعة لذلك أصبح لزاماً على المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الخدمية بشكل خاص أن تتبنى سياسة الابتكار في شتى مجالاتها خاصة مزيجها التسويقي ، وهذا ما يؤدي إلى زيادة تنافسيتها في السوق . لذلك حاولنا في هذا البحث دراسة الابتكار التسويقي في تنافسية مؤسسة موبيليس في سوق الاتصالات في الجزائر .

_محاولة المساهمة ولو بشكل متواضع في إثراء الأدب النظري والتطبيقي في مجال الابتكار التسويقي في قطاع الخدمات ومحاولة تقديم توصيات لمؤسسة موبيليس من شأنها مساعدتها على تطوير خدماتها وزيادة تنافسيتها في قطاع نشاطها

خامسا: أهداف البحث

نسعى من خلال هذا البحث تحقيق الأهداف التالية:

_تقديم اطار نظري خاص بالابتكار التسويقي وتنافسية المؤسسات الخدمية ،ومحاولة ابراز أثر الابتكار التسويقي في تحقيق تنافسية المؤسسة من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة بالدراسة ؛

_التعرف على واقع الابتكار التسويقي في مؤسسة موبيليس وواقع تنافسيتها؛

_تحديد علاقة الارتباط والأثر بين الابتكار التسويقي وتنافسية مؤسسة موبيليس من وجهة نظر زبائنها.

_محاولة تقديم بعض التوصيات في ضوء نتائج البحث التي قد تساهم في تطوير خدمات مؤسسة موبيليس وتميزها مما يحقق لها موقع تنافسي جيد في سوق الاتصالات في الجزائر.

سادسا: أهمية البحث :

يستمد هذا البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي يعالجه حيث يتطرق بالدراسة والتحليل لكل من موضوع الابتكار التسويقي من خلا ابراز مختلف أبعاده. وتنافسية المؤسسة مع توضيح العلاقة بينهما، ويساهم هذا البحث بذلك اضافة مرجع باللغة العربية وإثراء المكتبة الجزائرية في المجال البحثي .

كما تبرز الأهمية التطبيقية لهذا البحث في دراسة وتحليل عينة من زبائن مؤسسة موبيليس ومحاولة الوقوف على واقع الابتكار التسويقي فيها وأثر ذلك على تنافسيتها ، مما يعطي صورة واضحة لمسؤولية المؤسسة على عناصر المزيج التسويقي التي يجب الاهتمام بها أكثر اعطائها الأولوية لزيادة تنافسية المؤسسة.

سابعا: حدود البحث : يمكن حصر الحدود الرئيسية للبحث في مايلي:

_الحدود النظرية: يركز هذا البحث على دراسة الابتكار في عناصر المزيج التسويقي المثلثة في :
(الابتكار في الخدمة، الابتكار في السعر، الابتكار في التوزيع، الابتكار في الترويج، المزيج الداعم) ،
ودراسة تنافسية المؤسسة الخدمية موبيليس، من خلال التركيز على أهم أبعاد التنافسية (التكلفة،
الدليل المادي، الأفراد.

_الحدود المكانية : اقتصر هذا البحث على عينة من زبائن مؤسسة موبيليس بولاية ميلة.

_الحدود الزمنية : تمت هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الدراسية 2025/2024.

ثامنا الدراسات السابقة :

من بين الدراسات السابقة التي تناولت جوانب من موضوع دراستنا ما يلي:

• حذفاني أمير دور الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة نقاوس
مصربات نقاوس ولاية باتنة. أطروحة دكتوراه علوم إدارة أعمال 2019،الجزائر. هدفت هذه
الدراسة إلى معرفة دور الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية مؤسسة نقاوس مصربات من خلال
الابتكار في المنتجات عملية التسعير والترويج والتوزيع. وقد أظهرت نتائج الدراسة ان للابتكار
التسويقي دور يف تحقيق ميزة تنافسية مؤسسة نقاوس مصربات، حيث أن إنتاج منتجات جديدة عالية
الجودة وبالسعر المناسب مع عمليات ترويج فعالة وتسليم المنتجات في الآجال المحددة ساهم يف
خلق مزيج تسويقي مبتكر ومتكامل كان له الدور الكبير في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. الكلمات
المفتاحية: الابتكار، المنتج، السعر، الترويج، التوزيع.

• خلوط زهوة " التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبون دراسة حالة مؤسسة اتصالات
الجزائر". مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة أحمد بوقره بومرداس 2013-2014. هدفت
الدراسة إلى التعرف على أهمية التسويق الابتكاري ومحاولة الكشف عن مفهومه والآثار الناتجة عن
تطبيقه، وكذا توضيح ماهية التسويق الابتكاري وأهميته في خلق الزبون والمحافظة عليه وتحقيق
والء. و تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التسويق الابتكاري يتضمن كذلك وضع
جميع الجهود التسويقية للابتكار مزيج تسويقي متكامل يساهم في إرضاء الزبائن وتحقيق ميزة

تنافسية للمنظمة، وتوصلت إلى أن تقييم أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة التسويق الابتكاري في مؤسسة اتصالات الجزائر وقع في مجال التقييم الجيد، حيث أنهم يوافقون على أن المؤسسة تقدم مزيج تسويقي مبتكر ومناسب يلبي حاجياتهم.

- **محمد سليمان** " الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة ملبنة الحضنة في المسيلة" مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة المسيلة 2006_2007. هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على تحسين الأداء التسويقي بشكل خاص والأداء الكلي للمؤسسة بشكل عام، وكذا محاولة لإحداث الوعي لأصحاب القرار في المؤسسات والمسيرين لأهمية وجدوى الابتكار في التسويق بصفة عامة وأهميته في مجال المنتجات بصفة خاصة. وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الابتكار التسويقي يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، وبالطبع في مجال التسويق، وفيما يتعلق بكونها مستدامة أو مؤقتة فإن ذلك يبقى بحسب درجة كثافة الابتكار. أون الابتكار التسويقي في مجال المنتجات يؤدي إلى إشباع في تشكيلة منتجات المؤسسة، مما ينعكس على قدراتها في الاستجابة لقطاعات سوقية جديدة.

تاسعا: مكانة الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة:

من أهمها يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة نذكر منها:

- _ تتميز هذه الدراسة بكونها أجريت في القطاع الخدمي وخصت مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس"؛
- _ تميزت هذه الدراسة بربط أهم أبعاد الابتكار التسويقي والمتمثلة في الابتكار في الخدمة ، الابتكار في السعر، الابتكار في التوزيع، الابتكار في الترويج، الابتكار في المزيج الداعم، بتنافسية مؤسسة موبيليس بولاية ميلة ، مع اقتراح نموذج إحصائي بسيط يبين أثر الابتكار التسويقي في تنافسية مؤسسة موبيليس .

عاشرا: هيكل الدراسة:

من أجل معالجة اشكالية البحث وتحقيق أهدافه تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول:

- حيث تناولنا في الفصل الأول الجانب النظري للابتكار التسويقي، وذلك من خلال مبحثين رئيسيين، أين تطرقنا في المبحث الأول إلى مدخل للابتكار التسويقي، بينما يتناول المبحث الثاني دراسة نظرية للعلاقة بين الابتكار التسويقي وممارسات عناصر المزيج التسويقي: المؤشرات والعوامل المؤثرة فيه.

أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه التنافسية والميزة التنافسية، وقد قسمناه إلى مبحثين رئيسيين، حيث تناولنا في المبحث الأول مدخل للتنافسية والميزة التنافسية، أما المبحث الثاني فقد تناولنا من خلاله الابتكار التسويقي وعلاقته بالتنافسية والميزة التنافسية.

وبالنسبة للفصل الثالث فقد تطرقنا من خلاله إلى دراسة ميدانية لأثر الابتكار التسويقي في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية _مؤسسة موبيليس_ من خلال دراسة عينة من زبائن مؤسسة موبيليس. وذلك بالاعتماد على استبيان لجمع المعلومات محل الدراسة وعولجت باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى أهداف البحث المرجوة.

لنصل في النهاية لخاتمة البحث التي تضمنت أهم النتائج النظرية والميدانية، مع جملة من التوصيات للمؤسسة محل الدراسة. وأخيراً آفاق البحث المستقبلية.

الفصل الأول:

الإطار النظري للابتكار

التسويقي

تمهيد

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال، أصبح الابتكار أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق النجاح والاستمرارية، ويعد الابتكار التسويقي من أبرز أشكال الابتكار المؤسسي، حيث يركّز على تطوير وتنفيذ أفكار وأساليب جديدة في مجالات التسويق المختلفة بهدف تحقيق قيمة مضافة للعملاء وتعزيز القدرة على التنافسية للمؤسسة.

الابتكار التسويقي لا يقتصر على تقديم منتجات أو خدمات جديدة فحسب، بل يشمل أيضا التغيير في أساليب لترويج ، وتطوير قنوات التوزيع، واستحداث استراتيجيات تسعير مبتكرة، وتبني أدوات رقمية وتقنية للتفاعل مع العملاء بطرق أكثر فاعلية، ومن هذا المنطلق، ينظر إلى الابتكار التسويقي على أنه عملية استراتيجية تهدف إلى تحسين تجربة العميل وزيادة ولائه، وفي الوقت نفسه تعزيز موقع المؤسسة في السوق .

وتبرز أهمية الابتكار التسويقي بشكل خاص في الأسواق الديناميكية والمتغيرة، حيث يتطلب الأمر من المؤسسات التفاعل السريع مع التحديات والفرص، وتلبية توقعات العملاء المتزايدة والمتغيرة باستمرار. ومن خلال الابتكار التسويقي تستطيع المؤسسة الاستفادة من التطورات التكنولوجية والتحول الرقمي لتحسين ادائها التسويقي وتحقيق نتائج على مستوى النمو والربحية.

وقد تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين حيث تطرقنا في المبحث الأول مدخل للابتكار التسويقي، بينما تناولنا في المبحث الثاني دراسة نظرية للعلاقة بين الابتكار التسويقي وممارسات عناصر المزيج التسويقي. المؤشرات والعوامل المؤثرة فيه.

المبحث الأول: مدخل للابتكار التسويقي

تسعى المؤسسات الاقتصادية الناجحة إلى الابتكار و النمو والتطور وذلك من خلال إدخال التطور التكنولوجي والإداري وإجراء التغييرات على العمليات الصناعية و الإنتاجية.

وتتسارع المؤسسات الاقتصادية في تحسين منتجاتها وخلق منتجات جديدة وذلك عبر تطور نظرة المؤسسة للابتكار والاستثمار فيه باعتباره يحقق قيمة مضافة للمؤسسة. وهناك عدة تعريفات متقاربة للابتكار، حيث يعد الابتكار هو المقدرة على تطوير فكرة أول عمل أو تصميم أو تصميم أو أسلوب بطريقة أفضل و أكثر استخداما وجدى.

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى:

➤ مفهوم الابتكار التسويقي و أهميته ؛

➤ عناصر الابتكار التسويقي ومجالاته؛

➤ مراحل الابتكار التسويقي ومتطلباته؛

المطلب الأول: مفهوم الابتكار التسويقي، وأهميته

أصبح ينظر إلى الابتكار منذ عقود قليلة ماضية أنه هو الذي يُنشئ الثروة ويعطي للمؤسسة القائمة على الابتكار القدرة على المنافسة والوصول إلى المنتجات الجديدة وإلى الزبائن والأسواق الجديدة في وقت أسرع وبما هو أفضل من منافسيها، بل أكثر من ذلك فهو عامل محدد لاستمرارية وبقاء المؤسسات، وهو قانون المنافسة الأساسي الذي يسود عالم الأعمال في الوقت الحاضر ويكتنف هذا المفهوم الكثير من الغموض والتداخل مع بعض المصطلحات ذات العلاقة الشديدة كالإبداع والاختراع، مما ترتب عنه وجود تصنيفات لمفهوم الابتكار غير أنه كظاهرة معقدة يخضع لتأثير مجموعة من العوامل التي تلعب دور المحفز لقيامه أو عدمه.

أولاً: مفهوم الابتكار

✓ **الابتكار لغوياً:** هو تجمع معظم الكتابات على هذا اللفظ (innovation) ذات الاصل اللاتيني

وباعتبار أن أصل الكلمة غير عربي والتي تعني "أو تجديد" "changer ou rénover"¹

✓ **الابتكار اصطلاحاً:** يمكن أن نذكر عدة تعاريف وذلك لأنه أصبح ضروري في ظل التحديات

العولمة والتغيرات التكنولوجية التقنية المتسارعة والتطور الحاصل للمعلومات ، كما أن

المؤسسات تبحث عن التطور والتميز والقدرة على مواجهة السوق التي تتميز بقدرتها على خلق

الابتكار في ظل ما يميز بيئة الأعمال من تغير سريع ومنافسة حادة.²

والابتكار وفق تعريف شائع ومتداول هو التوصل إلى ما هو جديد، إلا أن هذا التعريف عام وشامل

مما يفقده القدرة على تحديد ما هو مطلوب الفهم والتطبيق، فالجديد قد يكون فكرة أو مفهوم جديد ،ورغم

اهمية الفكرة والمفهوم الجديد لبيئة العمل إلا أنهما لا يكونان كافيان لأغراض وبيئة العمل إدا لابد من

تطبيق جديد أو لمنتج جديد أو عملية إنتاجية، لذا فان الابتكار فهو الوصول إلى شيء جديد بصيغة

التطور المنظم والتطبيق العملي للشركة لتحقيق أهدافه افي السوق.²

ويعتبر سبيرمان هو أول من قدم تفسيراً للعملية الابتكارية. يستبعد فيه عامل الصدفة ويؤكد على

العامل العقلي في مجمل تلك العملية، إذ يشير إلى انه يمكن تفسير الإنتاج الابتكاري إلى ثلاث مبادئ

هي:³

✓ **مبدء إدراك الخبرة:** يعني تعرف الإنسان على ما يحمل من خبرات.

✓ **مبدء إدراك العلاقات:** يعني تعرفه على العلاقات الموجودة بين جوانب خبرته

✓ **مبدء استنباط المتعلقات:** يعني إن يفترض الإنسان

وهكذا فإن سبيرمان يفسر العملية الابتكارية على أنها عملية عقلية.

فالابتكار هو عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المنظمة وقد يكون نقطة البداية لابتكار فكرة

جديدة ولكن لا يمكن أن نسميها ابتكاراً في حد ذاته.¹

¹ – GROFF Arnaud(2009) :100 questions, manager l'innovation technologique et agrir, Afnor :paris, France, p13

² – دكتور نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، الأردن، طبعة 2004، ص 19.

³ – جاسم محمد بن طحان، ابتكار المنظمات و المتغيرات، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية طبعة 01، 2016، ص64.

وتطبق عملية الابتكار نتائج الاختراع بهدف الوصول إلى الجديد و الحصول على مكانة متميز في السوق تتم عن طريق سلسلة معقدة من النشاطات الإدارية المتكاملة.²

وكثيرا ما يتداخل مفهوم الابتكار مع مفاهيم أخرى مثل الإبداع (Créativité)، الاختراع (innovation) ، التحسين (Optimisation).³

✓ الإبداع (créativité)

غالبا ما تدل الأدبيات على أن مصطلح الابتكار والإبداع لهما نفس المعنى ، إلا أن بعض الكتاب المتخصصين يميلون إلى التفريق بين المصطلحين، فالابتكار يتعلق باكتشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لزبائنها. وإذا كان الابتكار عام متعلق بالأشخاص فإن الإبداع يتعلق بالمؤسسة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي. من هذا المنطلق نقول أن معظم الأشخاص يمكن أن يكونوا مبتكرين إذا توفرت بعض الظروف المناسبة لذلك. ومن بين الفروق الموجودة بين المصطلحين أن التفكير الابتكاري يمكن تعلمه والتدريب عليه، وهو بصفة عامة يسبق الإبداع ويقف كأحد شروط نجاحه.

ولذا هناك من يعرف العلاقة بين الإبداع والابتكار، بأن الإبداع هو قاعدة الابتكار، وفي هذا الإطار نجد بأن أمبيل (Amabile) عرفت العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن: "كل ابتكار هذا الإطار نجد أن أمبيل يبدأ بأفكار مبدعة، الإبداع عن طريق الأفراد والفرق، والذي هو نقطة بداية الابتكار، الأول . ضروري لكن شرط غير كافي"⁴

✓ الاختراع: (innovation)

يشير الاختراع إلى التوصل إلى فكرة كلياً ترتبط بالتكنولوجيا، وتؤثر على المجتمعات التجميعية.

غن الاختراع في فكرة أو رسم لآلة أو منتج، أوى عملية أو نظام جديدة ، وذلك لا يعني أن تصبح سلعة أو خدمة يمكن تسويقها، فتلك إحدى خصائص الابتكار، وبشكل أكثر تحديداً فإن عملية الابتكار تضيف

¹ - محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريح للنشر، الطبعة 2، الرياض، ص22.

² - عامر ملايكية، واقع ابتكار في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مكتبة الوفاء القانونية الطبعة 2018، ص 37

³ - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2003، ص 17.16 .

⁴ - Amabile, T.M., Creativity in context, Westview Press, New York, 1996, pp1154- 1155.

عندنا بعدا اقتصاديا إلى الجانب التقني، وبشئ مبسط فإن الاختراع هو الحل التقني لمشكلة ما، بينما أن الابتكار هو التطبيق الاقتصادي للاختراع، وهنا تكون الموارد الملموسة (النقود. المهندسين.....) أكثر أهمية في نقل الفكرة لمنتج. ويمكن أن تحصل الاختراعات على براءة اختراع لكن ذلك ليس إلزاميا.¹

✓ التحسين: (développement de produit)

هو إدخال تغييرات وتحسينات صغيرة أو كبيرة كانت على المنتجات أو العمليات بحيث تصبح أكثر كفاءة وتنوعا وملاءمة في الاستخدام بما يتماشى مع الوضع الحالي، وهو يعتبر آخر عملية تتم في الابتكار.

وكخلاصة لما سبق يمكن القول بأن الأفكار الابداعية تصدر من الأفراد بينما الابتكار غالبا ما يأتي من خلال المؤسسات والمنظمات لتلك الأفكار الابداعية حيث يمر الابتكار بعدة مراحل:

اختراع فكرة والابداع فيها و ابتكارها وفي الأخير تحسينها.

الشكل رقم : (01) مسار تطور عملية الابتكار في المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالب

ثانيا: أهميته الابتكار

مما لا شك فيه أن الابتكار أصبح يكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة وهذا نظرا للدور المهم الذي يلعبه من أجل بقائها واستمراريتها، فهو المحدد الرئيسي الذي يضمن للمؤسسة تواجدها وبقائها في ظل المنافسة الموجودة في السوق، كما أن النظرة إلى الابتكار قد تغيرت كثيرا في وقتنا الحاضر على مستوى

¹ - كريستوف فريديريك فون برادن، حرب الابداع فن الادارة بالأفكار، ترجمة وتعريب اصدارات بيمك، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، مصر، 2000، ص 20.

المؤسسات وأيضاً على مستوى الدول، فقد أصبح الابتكار معياراً يُحدّد على ضوءه درجة تقدم الأمم ورفقيها، بل أكثر من ذلك أصبح يُنظر إليه على أنه مصدر لتحقيق الثروة وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية، فعلى سبيل المثال ابتكار طريقة جديدة تمكن من زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج في الدول النامية بنسبة أقل من واحد في المئة، قد تساهم في زيادة الإنتاج المحلي الإجمالي لهذه الدول بقدر أكبر مما يسهم فيه رأسمال إضافي مقداره 100 مليار دولار بمعدلات الربح التاريخية، فالإستراتيجية الجيدة المبتكرة مع التنفيذّ الجيد أفضل من مجرد تحويل الموارد، ومن جهة أخرى فإن الابتكار أصبح أحد المؤشرات الهامة التي تساعد إلى حد كبير في الاستدلال على مدى تقدم المؤسسات، وما يلاحظ اليوم من حجم المبالغ التي تصرفها المؤسسات على البحث والتطوير لدليل على الأهمية التي توليها هذه المؤسسات للابتكار وهذا رغم حجم المخاطرة التي قد تكتنف هذه الأنشطة من ارتفاع معدلات فشل الابتكار خاصة من الناحية التجارية داخل السوق، وكذا تغير أذواق لمستهلكين، بالإضافة إلى تكاليف البحث والتطوير والمنافسة الموجودة في السوق.

حيث نجد على سبيل المثال أن المؤسسات اليابانية تخصص ما يزيد عن 30% من مخرجاتها على أنشطة البحث والتطوير، وفي دراسة حديثة وجد أن 25% من كل المؤسسات الأمريكي التي تستخدم أكثر من 100 عامل تقدم تدريباً في مجال الابتكار لعاملها، وهذا يمثل زيادة بمقدار 540% في السنوات الأربع مابين 1999_2000 .

ولعل من أهم هذه الظروف والعوامل التغير المذهل في التكنولوجيا وتغير أذواق المستهلكين، إضافة إلى المنافسة الشديدة في السوق وكذا زيادة حجم المعرفة، وفي هذا السياق هناك مجموعة من العوامل التي جعلت الابتكار ذو أهمية خاصة أكثر من أي وقت مضى ومن بينها :

1. ازدياد المنافسة بين المؤسسات.
2. كبر حجم مؤسسات الأعمال.
3. ارتفاع توقعات المستهلكين.
4. نقص الموارد.
5. تزايد الطلب على الأفكار الجديدة.

حيث أن كل هذه العوامل وغيرها تضع الكثير من الضغوطات على المؤسسة لتكون أكثر تميزا وأكثر سعيا لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة هذه العوامل والظروف، ولعل الابتكار من أهم السبل المؤدية إلى اكتساب هذه الميزة التنافسية.

ويرى علي السلمي أن المدخل السليم للمنافسة هو أن تكون للمؤسسة ميزة تميزها عن الآخرين وسبب لتفوقها عليهم، ويضيف بأنه يجب على المؤسسة أن تبتكر شيئا جديدا لم يصل إليه الآخرون ومن ثم السبق في السوق .

أما Porter فقد أكد على أن المؤسسات تحقق ميزة تنافسية من خلال الابتكار؟، بل أكثر من ذلك نجد أن تشيرميرمون كد في كتابه الأحدث على أن :

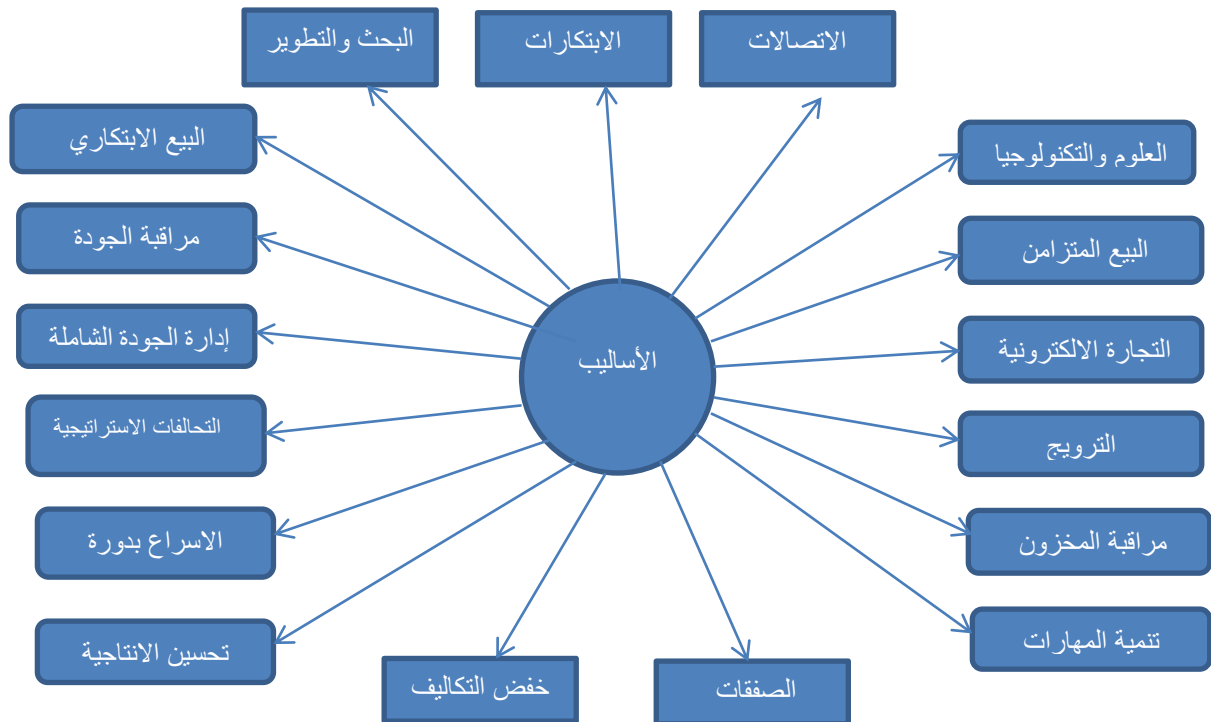
❖ الابتكار يساوي ميزة تنافسية

فالكثير من الكتاب يربط بين استمرارية المؤسسة ونجاحها وبقائها بفدرتها على خلق أفكار ابتكارية تحويلها إلى منتجات وخدمات، وعلى الرغم من أن هذه الميزة التنافسية تنتج عن عوامل مختلفة مثل حجم أو امتلاك بعض الأصول المميزة، فإن الابتكار أصبح بشكل أهم مصدر للميزة التنافسية للكثير من المؤسسات هذه الأيام . ونجد مما سبق أن الابتكار أصبح يمثل أهم وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وأحد أهم الأساليب التنافسية الحديثة بل وشرط ضروري للتنافسية المؤسسة ونموها وهذا ما أكد عليه Yeves ولو حاولنا أن نجمل أهمية الابتكار في نقاط محددة فإننا نجد أنه :

- ✓ يعمل على تحسين خدمة المستهلكين، وذلك من خلال المرونة والتكيف مع حاجات المستهلكين ورغباتهم
- ✓ يعمل على تحسين إنتاجية المؤسسة وذلك بتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي، حيث يمكن أن تستخدم الموارد بإنتاج أكثر وأفضل نوعية، ولاستخدام الموارد غير المستخدمة لتطوير وإنتاج منتجات جديدة ؛
- ✓ يزيد من جودة القرارات التي قطاعاتها وإدارتها في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية، وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية ؛
- ✓ يحسن من جودة المنتجات ؛

- ✓ يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر ،مما يساهم في تميز المؤسسة من حيث التنافس بالوقت ؛
- ✓ يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ؛
- ✓ يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات ؛
- ✓ يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها (سمعة المؤسسة)؛
- ✓ إضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة لابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق وذلك حسب درجة كثافة الابتكار. وقد أثبتت الدراسات التي أجريت على مجموعة مكونة من 203 مؤسسة التي تتبنى الابتكار (المؤسسات الابتكارية) أن ما يقارب 123 حالة لاقت النجاح و 80 حالة فشلت

الشكل رقم(02): يوضح الابتكار كأحد الأساليب التنافسية الحديثة للمؤسسة



المصدر: فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 2000 ص158.

المطلب الثاني: عناصر الابتكار التسويقي، مجالاته وأنواعه

أولاً: عناصر الابتكار التسويقي

يشير "فليس وروتششر" (Ian Fillis and Ruth Rentschler) إلى أن هناك ست (6) عناصر للابتكار التسويقي تتمثل في:¹

أ- التطور التكنولوجي الاستراتيجي: يكمل نظري استراتيجي ببعض الدراسات من طرف المنظمات التي تلبي احتياجات العملاء لخلق قواعد جديدة من العملاء والابتكار في أوقات التغيير.

ب- جذب الزبائن: لغب خلق عملاء جدد في الأسواق الجديدة والقائم ، ويتطلب التسويق الانضباط لفهم الأبعاد الاجتماعي التي تؤثر عليه وعلى الأعمال بشكل عام، ودور العملاء من الأفراد في خلق فرص جديدة.

ج- توفير الموارد: من حيث اقتناء الأموال التي تمكن المنظمة من تحقيق الرؤية التنظيمية لها، والقدرة على بذل المزيد من الجهود وتوليد المزيد من الأفكار التي تطور الابتكار التسويقي ولكن بطرق مدروس وعقلانية.

د- حساب المخاطرة: يتم تحديد المخاطرة بشكل روتيني كجزء من عمل مسير المؤسسة كونها تتطوي على البحث عن الفرص والمخاطر التي تنشأ خلال الابتكار في عناصر المزيج التسويقي.

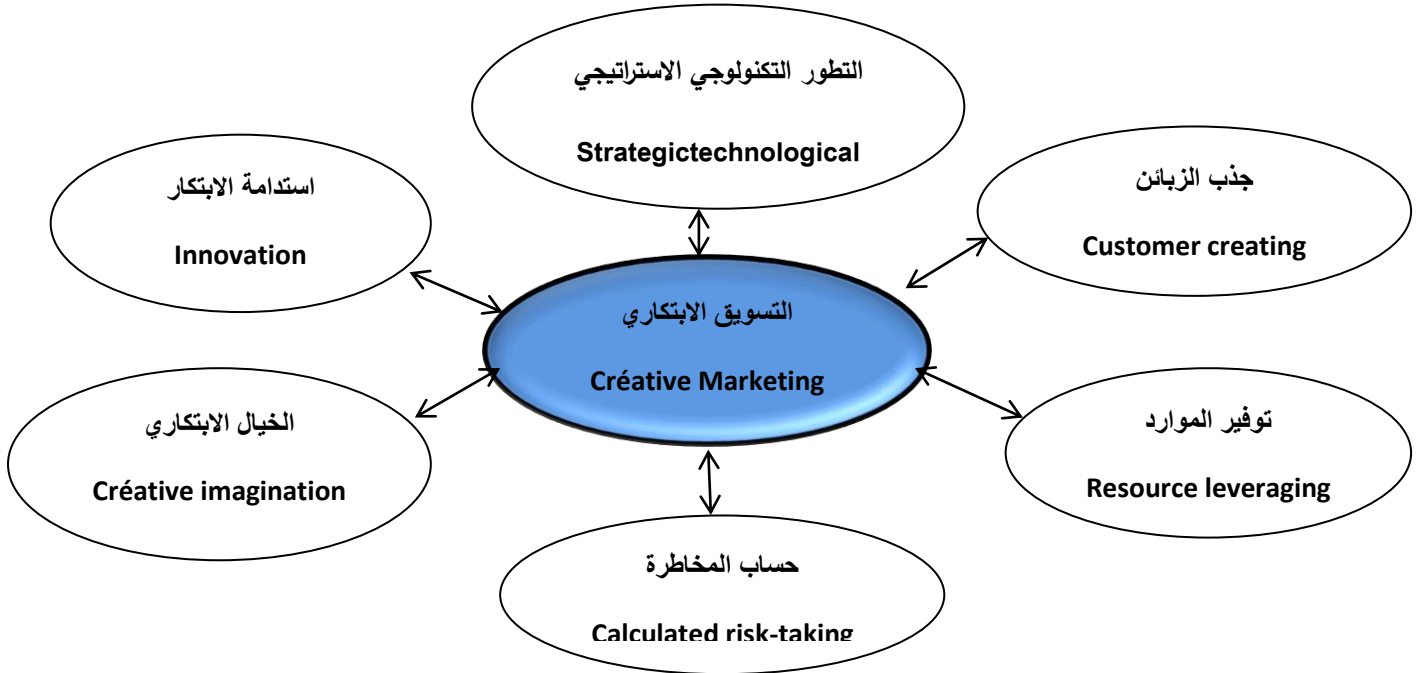
هـ - الخيال الابتكاري: خلق الخيال الابتكاري، وزيادة قيمته بخلق مزيد من التركيز على الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية.

و- استدامة الابتكار: من خلال الابتكار المستدام وتطوير معارف جديدة وتنفيذ الأفكار الابتكارية.

والشكل التالي يلخص العناصر المكونة للابتكار التسويقي كما يلي:

¹ -Ian Fillis And Ruth Rentschler, Creative Marketing, First Published, Palgrave Macmillan, New York, 2006,pp :17-20.

الشكل رقم (03) : عناصر المزيج التسويقي



Source : Ian Fillis And Ruth Rentschler, Creative Marketing, First Published, Palgrave Macmillan, New York, 2006, p : 17.

ثانيا: مجالات الابتكار التسويقي

تختلف مجالات الابتكارات التسويقية بحسب عناصر المزيج التسويقي، بحيث يمكن أن تكون ابتكارات في المنتجات (سلع أو خدمات)، ابتكارات في السعر، الترويج، التوزيع، الجوانب المادية، العمليات و أداء الأفراد. وفي ما يلي، عرض موجز لهذه المجالات:

أ. الابتكار التسويقي في مجال المنتجات (سلع أو خدمات)

يعد المنتج (Product) العنصر الأساسي والمحوري من بين عناصر المزيج التسويقي، إذ تقوم عليه بقية العناصر، وهو الأكثر ارتباطا بموضوع الابتكار، فأغلب الإبداعات تكون من نصيبه مقارنة بعناصر المزيج الأخرى، وذلك من أجل الوصول إلى منتجات جديدة بالكامل (ابتكارات جذرية) أو تحمل تعديلات وتحسينات نسبية، أي (ابتكارات التحسين)

وقد مر بنا تفصيل أنواع الابتكار وسيرورته في مجال المنتجات في ما تقدم من البحث، ولا تختلف الغاية منه في مجال الخدمات وإنما يلاحظ الفرق خصوصا في مراحل السيرورة، كما سنرى ذلك لاحقا بالنسبة للخدمات.

وعموماً، هناك مجموعة من الخطوات والإجراءات، يمكن إيجازها فيما يلي:

- ✓ توليد الأفكار الجديدة سواء من مصادر داخلية أو خارجية.
- ✓ غربلة الأفكار، من خلال تقييمها والمفاضلة بينها لاستخلاص أفضلها في ضوء إمكانيات المؤسسة.
- ✓ التقييم الاقتصادي للأفكار من نواحي كلفتها المادية والطلب المتوقع عليها، وقدرات الإنتاج، التوزيع و مقارنتها بخدمات المنافسين من كل الجوانب.
- ✓ تطوير المنتج أو الخدمة ، و هو التطوير الأولي و إجراء الاختبارات العلمية عليه، مع وضع كل التصورات حول وضعه الجديد.
- ✓ اختبار المنتج، ويتم ذلك من خلال الاعتماد على عينة دائمة للزبائن (Pannel) أو طرحه في السوق و تجربته في نطاق محدود، وتحديد ردود أفعال المستهلكين تجاهه.
- ✓ التقويم النهائي بعد النجاح في الاختبار، و طرحه بكميات تنافسية في السوق. ويعتبر نجاح المؤسسات في تقويم المنتجات الجديدة أمراً يتطلب مجموعة من التفاعلات المعقدة بين مختلف الوظائف، و يتطلب: الكفاءة، الفاعلية وسرعة الانجاز¹.
- ✓ وأيضاً، توخي الدقة والتبسيط عند التصميم من أجل الاستفادة من مزايا التطوير وتقليل وقت الإنتاج ورفع مستوى الجودة. و يسهم ذلك في خفض التكاليف و الإسراع في عملية التسليم مما يحقق الأسبقيات التنافسية. و يتعرض المنتج الجديد -أحياناً- إلى الفشل، بسبب محدودية البحوث التسويقية أو قلة المعرفة باحتياجات الأسواق، ضعف الأداء ، ارتفاع التكاليف والأسعار أو عدم فعالية الأنشطة التسويقية المرتبطة بالمنتج الجديد.

ويشمل الابتكار في المنتج عدة تغييرات ، أهمها:²

- ✓ **تغييرات وظيفية:** وتتم من خلال إحداث تغيير في منافع المنتج الوظيفية، حتى يؤدي وظيفته بصورة أفضل أو حتى يلبي حاجات ورغبات جديدة.

¹ - نزار عبد الحميد البرواي و أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق: المفاهيم، الأسس والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004، ص ص 160، 161.

² - عطاء الله فهد السرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005 ص 41.

✓ تغيرات في المظهر أو الغلاف: و تتم بتغيير الشكل الخارجي من حيث التصميم أو الحجم أو اللون .

✓ تغيرات بيئية: وهي التغيرات التي تجعله أقل ضررا بالبيئة، وتكون نابعة من المسؤولية الاجتماعية للتسويق .

✓ تغيرات اجتماعية: وتحدث هذه التغيرات من أجل زيادة مستوى تقبل المجتمع للمنتج، ومثال على ذلك التعديلات المؤدية إلى زيادة امان المنتج.

وفي ما يلي، بعض الأمثلة حول الابتكارات في مجال السلع :

✓ ابتكار (USB) ، وهو ابتكار جذري أدى إلى الاستغناء عن الأقراص (CD) في مجال تخزين المعلومات ونقلها.

✓ ابتكار حفاظات الأطفال الورقية المستعملة لمرة واحدة (Disposable) ، من طرف شركة (G&P)، والمعروفة بعلامة: Pampers.

✓ ابتكار طائرة بوينج (737) التجارية بمحرك نفث، وهي الرائدة إلى اليوم في مجال

النقل...والأمثلة - إن صح التعبير - لا تحصى .

وأما بالنسبة للخدمات، فبالإمكان ذكر ما يلي :

✓ توصيل المعاشات (أجور التقاعد) للأفراد إلى منازلهم بالولايات المتحدة الأمريكية بهدف التقليل من معاناة المسنين وتقليص نسبة الازدحام وغيرها ومصاريف الحراسة وغيرها من الفوائد.

✓ استبدال زيت محرك السيارة (Vidange) باستخدام المضخة بدلا عن فتح المحرك من الأسفل وفق الطريقة التقليدية.

✓ استخدام دراجات هوائية مؤجرة في الأماكن العامة، وسيارات كهربائية دون الحاجة إلى ملكيتها، وقد عرفت انتشارا واسعا على وجه الخصوص في العاصمة الفرنسية (Paris). والأمثلة على ذلك عديدة.

ب_ الابتكار التسويقي في مجال التسعير

يعد الابتكار التسويقي في الأسعار من أهم المجالات الاستراتيجية التي تنعكس بقوة على نجاح المؤسسة وربحياتها، وتؤثر مباشرة على سلوك المستهلكين، ويكتسي الابتكار في السعر أهمية خاصة بسبب علاقته المباشرة مع المبيعات، التكاليف والأرباح لأنه أكثر مرونة (Flexible) مقارنة مع باقي العناصر.¹

ففي أغلب المنتجات تكون العلاقة عكسية بين الأسعار والمبيعات. و يعد من حيث تخطيطه وتنفيذه وتعديله أحد أهم القرارات الاستراتيجية التي تنفذها المؤسسة. ولا تتأثر القرارات السعرية بالظروف الداخلية فحسب، وإنما كذلك بقوة خارجية قد لا تستطيع المؤسسة الحد من تأثيرها، كقوى العرض والطلب، استراتيجيات المنافسين وقوانين الدولة. ويتطلب قرار التسعير تكاملاً بين الوظائف المختلفة ذات العلاقة بالمنتج، ونظر الأهمية ذلك فإن البعض يرى أن يكون التسعير من مسؤولية الإدارة العليا، ويرى البعض الآخر أن يكون من مسؤولية إدارة التسويق، لأن لديها القدرة على إدارة التسعير، خاصة في مجال القيام بالدراسات الميدانية المختلفة وتحديد نسب الخصم والوقت الملائم للتغيير، وحماية الموزع من مخاطر تغير السعر.²

ثالثاً: أنواع الابتكار التسويقي

لقد قدمت تصنيفات عديدة للابتكار، وذلك حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الابتكار أو دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد، ومن بين هذه التصنيفات، تصنيف Stewart، حيث يصنف الابتكار إلى ثلاثة أنواع:³

1_ ابتكارات كبيرة

وتتعلق بالسلع الجديدة أو التقنية والتكنولوجية التي من شأنها إحداث تغييرات كبيرة.

¹ - عيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 155.

² - نزار عبد الحميد البروي و أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص 187، 188.

³ - بوقلقول الهادي، سوامس رضوان، إدارة لتغيير و تأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة، مداخلة قدمت في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، عنابة، الجزائر، من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004، ص 06.

2_ ابتكارات أساسية

تتمثل في تطبيق الابتكارات الجزئية التي يتم توحيدها ودمجها في صناعة معينة (الدارات المتكاملة في صناعة الالكترونيات).

3_ ابتكارات التحسين

ترتبط بالتطور التكنولوجي في مجال معين والتحسينات المختلفة للمنتج أو مكوناته وهناك من يصنف الابتكارات إلى ابتكارات متجسدة في الآلات ومنتجات جديدة، وابتكارات غير متجسدة تظهر في الأفكار والنظرات والمفاهيم الجديدة، ولعل التصنيف الأكثر شيوعاً هو الذي يصنف الابتكار إلى نوعين، الابتكار الجذري والابتكار النسبي (التحسيني)، وهذا التقسيم مبني على درجة كثافة الابتكار وكثافة الابتكار تنتج عن حداثة المفهوم (التصور) والتكنولوجيا المستخدمة حيث أن المفهوم (التصور) يكون تقليدي أو محسن أو جديد ونفس الشيء فيما يخص التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة، وبالتالي كلما كان المفهوم جديداً والتكنولوجيا المستخدمة جديدة تزداد درجة كثافة الابتكار.

وكما تزداد هذه درجة، تزداد درجة المخاطرة ، ويرى علي الشريف أن الابتكار الجذري هو " سلعة جديدة تماماً تحل محل سلعة قائمة، أما الابتكار التدريجي فيعني تعديلاً في سلعة موجودة " ¹ غير أن هذا التصنيف يركز على السلعة في حين أن الابتكار كما رأينا سابقاً قد يكون فكرة أو منتج أو طريقة، وعليه فإن الابتكار الجذري يعني التوصل إلى ما هو جديد بشكل تام ولم يكن موجودة من قبل، بينما الابتكار التدريجي أو التحسيني فيعني إدخال تحسينات وتعديلات على هو قائم من قبل من أجل أن يستمر. غير أن هناك أربعة طرق مفيدة في تصنيف الابتكارات ² وهناك عدة تصنيفات للابتكار وفق أربعة معايير كالآتي:

¹ – Jean jacques Lambain , Le marketing stratégique ,2em édition , Edition science international

,1993, p 282.

² – نيجل كينج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمؤسسات)، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004 ص ص 220 – 223.

• حسب النظم الاجتماعية الفنية

بين الابتكارات الفنية وهي التي تحدث داخل F. Damanpour and E. William. يفرق كل من الإطار الابتدائي للعمل في المؤسسة، وبين الابتكارات الإدارية وهي التي تحدث داخل النظام الاجتماعي والتي تهتم بتنظيم العمل والعلاقات بين أعضاء المؤسسة

• ابتكارات المنتجات والعمليات

يمكن تعريف ابتكارات المنتجات بأنها تتوجه نحو إدخال منتجات جديدة إلى السوق أما ابتكارات العملية فهي ابتكارات موجهة نحو التكنولوجيا والنظام التشغيلي.

وإذا كانت ابتكارات العمليات تدخل منتجات صناعية في سوق الإنتاج، فإن ابتكارات المنتجات تدخل منتجات استهلاكية في سوق الاستهلاك، وفي دراسة على عينة من 101 بنك أمريكي وجد أن تقديم ابتكارات المنتجات بمعدل وسرعة أكبر من العمليات، والسبب يعود إلى إدراك المدراء بأن ابتكارات المنتجات تتضمن ميزة تنافسية أكبر .

• حسب خصائص الابتكار

قدّم Zaltman ورفاقه في 1973 نموذجاً مكون من ثلاثة أبعاد لخصائص الابتكار من أجل تصنيف الابتكارات:

1- **مبرمج وغير مبرمج** : بمعنى أن هناك ابتكارات مخطط لها مسبقاً وابتكارات لم يخطط لها مسبقاً أي ابتكارات غير مبرمجة، وهذه الأخيرة بدورها تنقسم إلى ابتكارات ناتجة عن ركود وهي نتيجة لتوفر موارد رابدة.

2- **مساعد أو نهائي**: أي فيما إذا كان للابتكار هدف في حد ذاته أو كوسيلة لتيسير وإقرار ابتكار آخر.

3- **الأصالة** : أي ابتكار مرتفع في أصالته أو منخفض، حيث أن الابتكار المرتفع في أصالته هو ذلك الابتكار الذي يجمع بين الحداثة المفردة والمخاطرة الكبيرة .

• حسب مصدر الابتكار:

يمكن تصنيف الابتكارات طبقاً لمن يبادر بها، وهنا يمكن أن نميز نوعين من الابتكارات¹

1- ابتكارات داخلية : وهي ابتكارات ناتجة من داخل المؤسسة وبقدرة ذاتية.

2- ابتكارات خارجية : وهي الابتكارات التي تأتي من خارج المؤسسة واتي بدورها يمكن أن تكون مفروضة على المؤسسة من الخارج (في بعض الأحيان تفرض الدولة على مؤسسات ابتكارات ضمن أطر محددة)، أو الابتكارات التي يتم الحصول عليها من خارج المؤسسة عن طريق التراخيص أو شراء مؤسسة أخرى بالكامل صاحبة الاختراع (عن طريق الاستلاء)، غير أن العديد من المؤسسات لا تميل إلى الأسلوب الأخير لمجرد أنه لم يبتكر داخلها (عقبة لم تبتكر هنا)، ولقد عانت المؤسسات الأمريكية بسبب هذه العقدة طويلاً، في مقابل المؤسسات اليابانية التي لا تتواني في أخذ أي فكرة جديدة مهما كان مصدرها .

ويمكن حصر أو اظهار هذه التصنيفات وتوضيحها من خلال الجدول التالي:

¹ - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 109 .

الجدول رقم (01): يمثل التصنيفات المختلفة للابتكار

النظم الاجتماعية الفنية	المنتجات والمبيعات	خصائص الابتكار	مصادر الابتكار
Damanpoue 1990	Damanpoue and Gopalakrishnan 2001	Duncan and Zaltman Holbek 1973	Anderson 1992
فني: منتجات جديدة، خدمات أو عمليات ترتبط بشكل مباشر بنشاط العمل الابتدائي	منتج: سلعة أو خدمة جديدة يتم تقديمها لمقابلة احتياجات مستخدم خارجي أو سوق خارجي	مبرمج أو غير مبرمج: أيا كان الأمر، يكون الابتكار مخططا له مسبقا. (إذا لم تكن الابتكارات مخططة فيمكن عندئذ تقسيمها إلى أنواع ناتجة عن الضغط أو الركود	طارئ: تكون الابتكارات مبنية على أفكار تبرز بشكل طارئ داخل المؤسسة ذاتها .
إداري: التغيرات في العلاقات الاجتماعية، والاتصالات والقواعد، والأدوار، والإجراءات والهياكل المرتبطة بهم.	عملية: عناصر جديدة يتم تقديمها إلى عمليات الإنتاج أو خدمات المؤسسة	مساعد / نهائي: سواء كان الابتكار مقدم بهدف تيسير ابتكار آخر أو اعتباره غاية في حد ذاته .	الإقرار: الابتكارات المنقولة عن المؤسسات الأخرى مشابهة، غالبا ما تجرى عليها تحسينات فيما بعد
إضافي: الابتكارات التي تعبر الحدود بين المؤسسة والبيئة المحيطة		الأصالة: المدى الذي يكون من خلال التغيير يتسم بالحدث والمخاطرة.	مفروض: الابتكارات التي تكون المؤسسة مجبرة على القيام بها نتيجة لوجود قوة تنظيمية أو قانونية خارجية.

المصدر : نيجل كنج ونيل أندرسون، (ترجمة : محمود حسن حسني)، مرجع سبق ذكره ، ص 2

المطلب الثالث: مراحل ومتطلبات عملية الابتكار التسويقي

أولاً: مراحل الابتكار

نحاول استعراض نموذج مقترح لمختلف المراحل التي تمر بها عملية الابتكار التسويقي من منطلق أنه لا يوجد نموذج متفق عليه لهذه العملية، لذا يمكن الاستعانة بهذا النموذج لتعميق الفهم لذا مسؤولي المؤسسات المختلفة لعملية الابتكار التسويقي، والتسلسل الذي تتم بعد، والأبعاد الإداري لهذه العملية من ناحية ، وتزويدهم ببعض الأساليب التي تضمن سيوررة هذه العملية بشكل سليم من ناحية أخرى، وفق المراحل التالية:¹

1- مرحلة توليد الأفكار الابتكارية : تبدأ عملية الابتكار التسويقي بمراحل توليد الأفكار الابتكاري ، حيث يمكن أن تكون هذه الأفكار في أي من عناصر الأساسي للمزيج التسويقي. وتستطيع المؤسسة أن تتحصل على أفكار جديدة باستخدام تقنية " العصب الذهني " (brainstorming) ووضع جدولاً خاص بالخصائص المراد تنفيذها والتي يحتاجها السوق،

ففي أسلوب جدولة الخصائص يطلب من الموظفين اختيار أكثر الخصائص أهمية لتضاف إلى عناصر المزيج التسويقي، فالكثير من الخصائص الجديدة تم ابتكارها من طرف الموظفين، وعليه فإن على المؤسسة أن تحفز موظفيها لتقديم أفكارهم المبتكرة مقابل مكافآت مادية أو معنوية.²

2- الغلبة أو التصفية المبدئية للأفكار: على مستوى هذه المرحلة يتم الاستبعاد المبدئي لبعض الأفكار الابتكارية المتعلقة بالتسويق، بحيث لا تخضع للمرور بالمراحل التالي ، وذلك استناداً إلى عدد من المعايير أو الأسس.

3- تقييم الأفكار (الابتكارات): في هذه المرحلة يتم تقييم الأفكار أو الابتكارات بشيء من التفصيل، بحيث تحدد إيجابيات وسلبيات الفكرة، وذلك في ضوء عدد من المعايير أو الأسس، بحيث يمكن في نهاية المرحلة الحكم على ما إذا كانت هذه الأفكار ذات جدوى من عدمه، ويتم استبعاد تلك الأفكار غير المجدية لسبب أو لآخر والابقاء على الأفكار الأخرى ذات الجدوى، بحيث تنقل إلى المرحلة التالية.

¹ - خبراء الأكاديمية الدولية للتدريب والتنمية البشرية، الحقيبة التدريبية لساق: إدارة التسويق، غزة، فلسطين، ص 32- 33 .

² - سويدان نظام موسى ، العبادي سمير عزيز ، تسويق الأعمال، ط 1، دار الحامد، عمان، 2001، ص 191.

4- اختبار الأفكار الابتكارية والإبداعية: يتم في هذه المرحلة اختبار للابتكار والإبداع كفكرة، لتحديد ما إذا كان يمكن تطبيقها أم لا، حيث يتم اختبار ذلك تسويقيا بعد أن يكون المنتج قد تم تطويره نهائيا فالابتكار الذي لا يصلح للتطبيق يتم استبعاده نهائيا ويتم الإبقاء فقط على الابتكارات والإبداعات الأخرى التي تكون من الممكن تطبيقها ضمن قدرات المؤسسة، والتي تنتقل إلى المرحلة التالية.

5- تطبيق الابتكار والإبداع: يتم التطبيق الفعلي للابتكار والإبداع على أرض الواقع ويصبح شيئا ملموسا بحيث يشعر به الزبون ويلمسه، ويصبح موضع التطبيق الفعلي وفي البيئة الفعلية لممارسة النشاط التسويقي أو الأنشطة التسويقية التي يرتبط بها الإبداع والابتكار

6- تقييم التطبيق الفعلي للابتكار والإبداع التسويقي: وفي هذه المرحلة تتم عملية التقييم النهائية لنتائج التطبيق الفعلي للابتكار والإبداع التسويقي، بحيث تترك فترة زمنية كافية لتطبيقه لمعرفة ردود أفعال الزبائن، حيث يتم تقييم النتائج التي ترتبت على هذا الابتكار والتي قد تكون إيجابية أو سلبية أو تكون خليطا من الاثنين بحيث يمكن الحكم على الابتكار والإبداع ومعرفة نجاحه من عدمه.

ثانيا: متطلبات الابتكار

إن تبني استراتيجية الابتكار التسويقي - خصوصا- أو الابتكار - عموما - يقتضي توفر عدة متطلبات، حتى تتجح المؤسسة في تطبيقه وجني الثمار المرجوة منه. وقد تعاظم الاهتمام بالابتكار خلال السنوات الأخيرة أكثر من أي وقت مضى، ويعود ذلك إلى التطور المذهل في التكنولوجيا، التغير السريع في أذواق المستهلكين والزيادة الهائلة في حجم المعرفة. و تفرز هذه العوامل ضغوطا كبيرة على المؤسسات لتكون أكثر تميزا وسعيا لتحقيق مستوى مقبول من التنافسية.¹ ويربط الكثير من الباحثين استمرارية المؤسسة وبقائها بقدرتها على خلق الابتكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات رائجة في الأسواق، وذلك في إطار التكيف والتجديد، غير أن ذلك يتطلب تغييرات هيكلية مستمرة وأخرى تكوينية واستكشافية. وفي ما يلي، سيتم التطرق لها بشيء من التفصيل.

¹ - عطاء الله فهد السرحان، مرجع سابق، ص 17.

1_ تحضير المنظمة: (Préparer L'organisation)

إن تحضير المنظمة هو استثمار دائم (un investissement durable) المؤسسة معنيون بعملية الابتكار، فالمسألة -على غير العادة- ليست قضية تطرح فقط خلال اجتماعات الإدارة أو في مناقشات آخر السنة، وليست عارضة ولا مؤقتة، وإدارتها ليست كبعض البروتينات المهيكلة (routines bien structurées)¹، فهي أبعد من ذلك بكثير، إذ تتطلب العديد من التغييرات الثقافية والهيكلية، وباختصار - تغييرات جذرية - لأن إنشاء ما يمكن الاصلاح عليه: "(L'entreprise innovante)"، في عالم يعرف ثورة فب المعارف يتطلب الاهتمام الأنظمة المعلومات، التكوين وإنشاء كفاءات متكيفة وملائمة، وبالتالي، إدارة الأفراد. ويندرج ذلك في إطار إعداد المؤسسة لتكون قادرة على قيادة التغيير نحو تبني الإبداع، لأن الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة كبعد أساسي في سيرورة الابتكار يتطلب تحضير المناخ التنظيمي الملائم للاستغلال الأمثل للتكنولوجيا، فالثنائية: (تنظيم /تكنولوجيا)، وجهان لعملة واحدة، اسمها: السيرورة الاستراتيجية للابتكار (Processus stratégique de l'innovation).

إن التكامل بين التكنولوجيا والتنظيم يعني أن أي نظام تكنولوجي جديد (Novateur) لا يمكن أن يكون فعالا إلا إذا صاحبه الاستغلال الأمثل لطاقات الموارد المادية المتاحة معبرا عن ذلك بالثلاثية: الإنتاجية، المرونة، والجودة، وطاقات الموارد البشرية في صورة: المهارات، التخصص الوظيفي أو تعريف المهام (L'identité professionnelle) ، و الابتكار من خلال إثبات القدرة على تحديد أبعاد المشكلة بسرعة وإيجاد الحلول، كما أن الاعتماد على الاستغلال الأمثل للمعلومات -خاصة الخارجية- يعد من أهم متطلبات إنشاء فضاء ابتكاري. وبالتالي يمكن اختصار عملية تحضير المنظمة، في:

- الاستثمار في التنظيم (Investir dans l'organisation) .
- الاستثمار في التكوين (Investir dans la formation) .
- الاستثمار في المعلومة (Investir dans l'information) .
- ثقافة الابتكار : (La culture de l'innovation)

يُشار في العادة إلى مدى توفر الثقافة الملائمة لتشجيع الابتكار في المؤسسة على أنه أحد الخصائص الأساسية للمؤسسة المتميزة.

¹ - Bertrand BELLON, L'innovation créatrice, édition economica, Paris, 2002, p.91.

ولعل من أبرز الأمثلة على ضرورة ذلك ما تشير إليه الدراسة الشهيرة التي أجريت من قبل الباحثين: بيترز ووترمان (Peters and Waterman 1981)¹،

ونشرت في كتابهما المشهور "البحث عن التميز" والتي ركزت على أكثر الشركات الأمريكية فاعلية وتميزاً، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن أحد أهم أسرار نجاح مثل هذه الشركات وتفوقها على غيرها هو ثقافة الابتكار السائدة، والتي تميزت بإشاعة الثقة وروح التعاون وتمكين الموظفين.

ويلتقي مع هذا الرأي أيضا الباحث: نوناكا (Nonaka 1991)²، مؤيدا له في الكتاب ذائع الصيت: "الشركة المولدة للمعرفة" Knowledge-creating company، والذي يؤكد فيه على الابتكار هو أحد العناصر الرئيسية لنجاح المؤسسة.

وتشير الدراسات أيضا، إلى أن هناك ارتباطا وثيقا بين: الحصة السوقية، ربحية المؤسسة ولتحقيق هذا الهدف، لابد من 1 والابتكار. مثل دراسة: (Tidd and Pavitt 1997)³. وجود الثقافة التنظيمية التي تساعد وتأخذ بيد المؤسسة نحو التميز والابتكار.

وفي محاولة منه لتقديم الإجابة عن هذا السؤال أشار إلى عدد من الأسباب، يأتي في مقدمتها: الظروف العامة السائدة في البلد المتميز، فاعتبر أن الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية السائدة في فنلندا - مثلا - هي التي أدت إلى التفوق في مجال صناعة الهواتف الخلوية، والأمر نفسه بالنسبة لتفوق اليابان في صناعة الالكترونيات، فاليابانيون لهم ذوق رفيع ومعرفة جيدة بالسلع الالكترونية، مثل: كاميرات التصوير، مما جعل هذه الصناعة عندهم أكثر دقة وجودة وتطورا. فثقافة البلد تؤثر على الابتكار وكذلك ثقافة المؤسسة على المستوى الجزئي من التحليل.

وميزت دراسة الباحثين: (Jacqueline, Koberg, and Christine 1991)⁴ بين أنواع الثقافات السائدة في شركات المحاسبة في الولايات المتحدة الأمريكية ومدى الابتكار لدى العاملين في هذه الشركات، وتوصلوا إلى أن ثقافة الإبداع يجب أن تتضمن وجود عدد من الصفات مثل خلق الجو الملائم

¹ - Peters. T and Waterman. In Search of Excellence. New York : Harper and Row, 1981.p22.

² - Nonaka, I., " The Knowledge Creating Company", Harvard Business Review, 1991, Nov. /Dec. 91, Issue 6, pp. 96-104.

³ -Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. Managing Innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change. John Wiley, Chichester, 1997.

⁴ - Jaqueline, N., Koberg, and S. Christine." Accounting firm Cultures and Creativity among Accountants". Accounting Horizons, 1991, Sep, Vol.5, No.3, pp. 12-20.

للمبادرة، الدافعية للابتكار واستمالة الموظفين، وذلك على عكس الثقافة البيروقراطية التي تركز على الرسمية، والرقابة.

وركز الباحث: أحمد، التي أجريت على الشركات البريطانية على التعرف على خصائص الشركات الأكثر إبداعاً، وتوصل إلى أن أهم هذه الصفات هي:¹

1. وجود فلسفة ورسالة واضحة للمؤسسة تتضمن التأكيد على الإبداع والنظر إليه على أنه أحد الاستراتيجيات الأساسية .
2. الاهتمام بالعنصر البشري والبحث عن المتميزين منهم لتطوير قدراتهم وتوفير الثقافة المناسبة لإبداعاتهم
3. التفاعل و تكامل الجهود بين الوظائف المختلفة في المؤسسة.
4. توافر أقسام و وحدات للإبداع، وتوفير فرص المخاطرة لهذه الأقسام، مع القدر الكافي من الحرية.
5. وجود قنوات مفتوحة للاتصال مع المستويات الإدارية العليا في المؤسسة.
6. تشجيع التجربة وتبني الأفكار الجديدة ووضعها موضع الاختبار .
7. الاهتمام بالبيئة الخارجية و الداخلية والتفاعل المستمر مع الزبائن.
8. التخطيط طويل الأجل مع التركيز على سياسات الاستقطاب و نظام المكافآت.
9. التركيز على تصميم العمل بالشكل المناسب
10. قبول الفشل والأخذ بمبدأ الثواب والعقاب.

¹ – Ahmad, P. « Benchmarking innovation best practice », Benchmarking for Quality, Management and Technology, 1998, Vol. 5, No.1, 1998, pp.45-58.

المبحث الثاني: دراسة نظرية للعلاقة بين الابتكار التسويقي وممارسات عناصر المزيج التسويقي. المؤشرات والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مؤشرات قياس الابتكار التسويقي

رغم صعوبة قياس الابتكار فإننا نقدم مؤشرات قابلة للاستخدام في هذا المجال. فالابتكار كما تعرضنا له فيما سبق هو أن تكون المؤسسة الأولى في التوصل إلى المفهوم أو الفكرة، الأولى في الوصول إلى المنتج، والأولى في الوصول إلى السوق، وعلى أساس هذا التحديد يمكن أن نعرض المؤشرات التالية:

أولا : المؤشرات الأولى للفكرة

وتتمثل في ما يلي:

1_ عدد الأفكار التي يتم توليدها في فترة جمع الأفكار: حيث أن هذا العدد كلما كان كبيرا كانت الفرص أفضل في الحصول على فكرة جديدة ومجدية في مرحلة الغرلة.

2_ فترة التوصل إلى الفكرة: كلما كانت أسرع كان ذلك جيدا. و التوصل الأسرع يكون مع القادة في السوق أو بالمعايرة التاريخية مع فترة التوصل (Benchmarking) على أساس المعايرة إلى الأفكار الجديدة في الفترة الماضية في المؤسسة

3_ عدد الأفكار الجديدة التي تصبح مرشحة للمتابعة والتطبيق: وهذه الأفكار هي التي تستحوذ على الاهتمام الأكبر في هذه المرحلة لأهميتها، والتي يمكن تحويلها إلى منتجات ومن ثم تسويقها تجاريا إلى السوق.

4_ الفترة إلى المنتج: (Time to Product): وهذه الفترة مهمة لأن المنافسة تهدد دائما بالتوصل الأسرع إلى الفكرة الجديدة ونقلها إلى نموذج الأعمال (Business Model).

5_ عدد مقترحات التحسين التي يتم إدخالها على الفكرة الجديدة: فكلما كان عدد مقترحات التحسين أكبر كان ذلك مؤشرا إيجابيا في تقليل أسباب الفشل العديدة الناجمة عن عدم ملائمة الفكرة الجديدة لإمكانيات المؤسسة.

6_ عدد الأفكار المختارة التي فشلت قبل أن تتحول إلى المنتج الأول: (Prototype): إن بعض الأفكار يتم اختيارها لغرض تطبيقها وتحويلها إلى منتجات، إلا أن لمؤسسة تتخلى عنها لأية أسباب داخلية (عدم الحصول على دعم الجهات العليا، الرغبة في مواصلة جني المنافع لفترة أطول من المنتجات الحالية... الخ

7_ دورة الفكرة (Idea cycle): وهي الفترة الزمنية الممتدة بين تقديم باحث أو أكثر لفكرة وتحديد موقف المؤسسة منها في الإقرار أو الرفض.

8_ عدد الأفكار التي يمكن تبنيها من أجل العمل على تحويلها إلى منتجات جديدة فيوقت واحد: حيث أن الأفكار الجديدة تواجه الغربة المستمرة في كل مرحلة من مراحل تحويلها إلى منتج ومن ثم وصولها إلى السوق.

9_ تكلفة الأولى إلى الفكرة: حيث أن فاعلية التكلفة تعتبر ضرورية في هذه المرحلة لهذا فإن. هذا المؤشر يكون ضروريًا من أجل تحسين الأداء فيها¹

ثانيا: المؤشرات الأولى إلى المنتج

تتمثل في ما يلي:

1_ الفترة من الفكرة إلى المنتج: وهي الفترة الممتدة بين تقديم الفكرة الجديدة لأول مرة و بين تحويلها إلى النموذج الأول من المنتج. و المؤسسات تحاول عادة أن تقلص هذه الفترة.

2_ الفكرة إلى المنتج: (Idea to Product): وهي الفترة الممتدة من مرحلة تبني الفكرة الجديدة حتى تحويلها إلى النموذج الأول. و هذه الفترة مهمة جدا للمؤسسة في نقل الفكرة الجديدة التي اعتبرت مجدية إلى النموذج الأول للمنتج الجديد.

3_ نسبة المنتجات الجديدة التي تم بناؤها من الأفكار الجديدة المقدمة: فكلما كانت هذه النسبة عالية، كان ذلك مؤشرا على أن مرشحات الأفكار وقدرة المؤسسة الفنية والهندسية في المؤسسة أعلى.

¹ - نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004 . ص165.

4_ عدد مقترحات التحسين للمنتج الجديد: حيث أن المشاركة من قبل العاملين يمكن أن يساهم في تجميع مقترحات أكثر وأوسع من أجل التوصل إلى النموذج الأول المحسن للمنتج الجديد.

5_ عدد المنتجات الجديدة للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى خلال السنوات الثلاثة الماضية: حيث أن المعايير في هذا المجال تقدم فرصة لفهم موقع المؤسسة الابتكاري بالمقارنة مع أفضل المنافسين أو متوسط الصناعة.

6_ عدد المنتجات الجديدة التي فشلت قبل أن تصل إلى السوق: حيث أن المؤسسة تواجه مشكلة التقييم المتأخر للفكرة والمنتج الذي يجعل المؤسسة تتخلى عن المنتج الجديد في مراحل تطوره الأخيرة.

7_ عدد المنتجات الجديدة التي يتم العمل عليها في وقت واحد: حيث أن هذا المؤشر ضروري لمواجهة نسبة الفشل العالية في تحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات جديدة.

8_ عدد المنتجات الجديدة التي تتطلب عمليات (تكنولوجيا) جديدة: حيث أن مثل هذه المنتجات تكون ذات مخاطرة أعلى كما يمكن أن تحقق فترة احتكار أطول لحين لحاق المنافسين الآخرين بالمؤسسة.

9_ تكلفة الأولى إلى المنتج: لأن المنتج لازال في مرحلة التكلفة ولم يخرج من المؤسسة إلى السوق لينتقل إلى مرحلة العائد، فإن هذا المؤشر يعتبر من مؤشرات فاعلية التكلفة التي يجب أن تعمل المؤسسة على خفض هذه التكلفة بشكل مستمر مقارنة مع الفترات الماضية.

ثالثاً : المؤشرات الأولى إلى السوق

وتتمثل مختلف المؤشرات الأولى للسوق في ما يلي:

1_ الفترة من الفكرة إلى السوق: وهي الفترة الممتدة من تقديم فكرة جديدة حتى وصول المنتج الجديد إلى السوق، والمؤسسات تسعى إلى تقليص هذه الفترة باتخاذ الإجراءات المختلفة سواء بأشكال الدعم التنظيمي (تحرير مشروع المنتج الجديد من الإجراءات التنظيمية) أو فريق التكامل وغيرها.

2_ الفترة من النموذج الأول إلى السوق: وهي الفترة الممتدة بين التوصل إلى النموذج الأول وحتى إنتاجه من أجل الدخول الأول إلى السوق.

3_ عدد المنتجات الجديدة التي وصلت إلى السوق من المؤسسة: مقارنة مع أفضل المنافسين في السوق أو مع متوسط الصناعة خلال السنوات الثلاث الماضية.

4_ عدد المنتجات التي تم التخلي عنها من قبل المؤسسة: خلال السنوات الثلاث الماضية مقارنة بأفضل المنافسين أو متوسط الصناعة.

عدد المنتجات التي حققت دويًا قويًا في السوق: حيث أن بعض المنتجات تكون ذات أزيز (Buzz) تجعل المؤسسة ومنتجاتها في قلب الاهتمامات في السوق، كما يكشف عن قدرتها لابتكارية بشكل واضح.

5_ مدى الأسواق: حيث أن تكلفة تطوير المنتجات عالية وفي ارتفاع، لهذا فإن المؤسسات التي تتحمل هذه التكاليف تهتم بانتشار منتجاتها إلى أوسع ما يمكن من الأسواق التجارية.

6_ نسبة المنتجات الناجحة في السوق إلى مجموع المنتجات التي تم إدخالها إلى السوق خلال السنوات الثلاث الماضية: هذا المؤشر يكشف عن فاعلية الابتكار في السوق من حيث قدرة المؤسسة على الابتكار وتحديد المشكلة وحلها أو في البحث عما هو جديد تمامًا أو عن التحسينات الجديدة التي تضيف قيمة للمنتجات الحالية واستخدامها.

7_ فترة استرداد تكلفة الابتكار: حيث أن الابتكار يمثل تكلفة كبيرة في حالة الكثير من المنتجات، لهذا فإن استرداد هذه التكلفة وتحقيق نقطة التعادل في أقصر فترة ممكنة يمثل مؤشرًا قويًا على قدرة المؤسسة على الابتكار الناجح في السوق.

8_ تكلفة الأولى إلى السوق: إن هذه التكلفة يمكن أن تتضمن تكلفة الإنتاج من أجل السوق تكاليف التسويق كالإعلام وبحوث السوق ودراسات التسعير واختيار قنوات التوزيع والأسواق. الخ. وهي تمثل التكلفة الأهم في مراحل الابتكار الثلاث. إن قياس الابتكار لا بد أن يتطور ليس فقط في مجال المؤشرات التي تغطي جميع العوامل المؤثرة في الابتكار والقابلة للإدارة والمقارنة تاريخيًا ومع المنافسين، وإنما أيضًا في مجال مراجعة الابتكار.

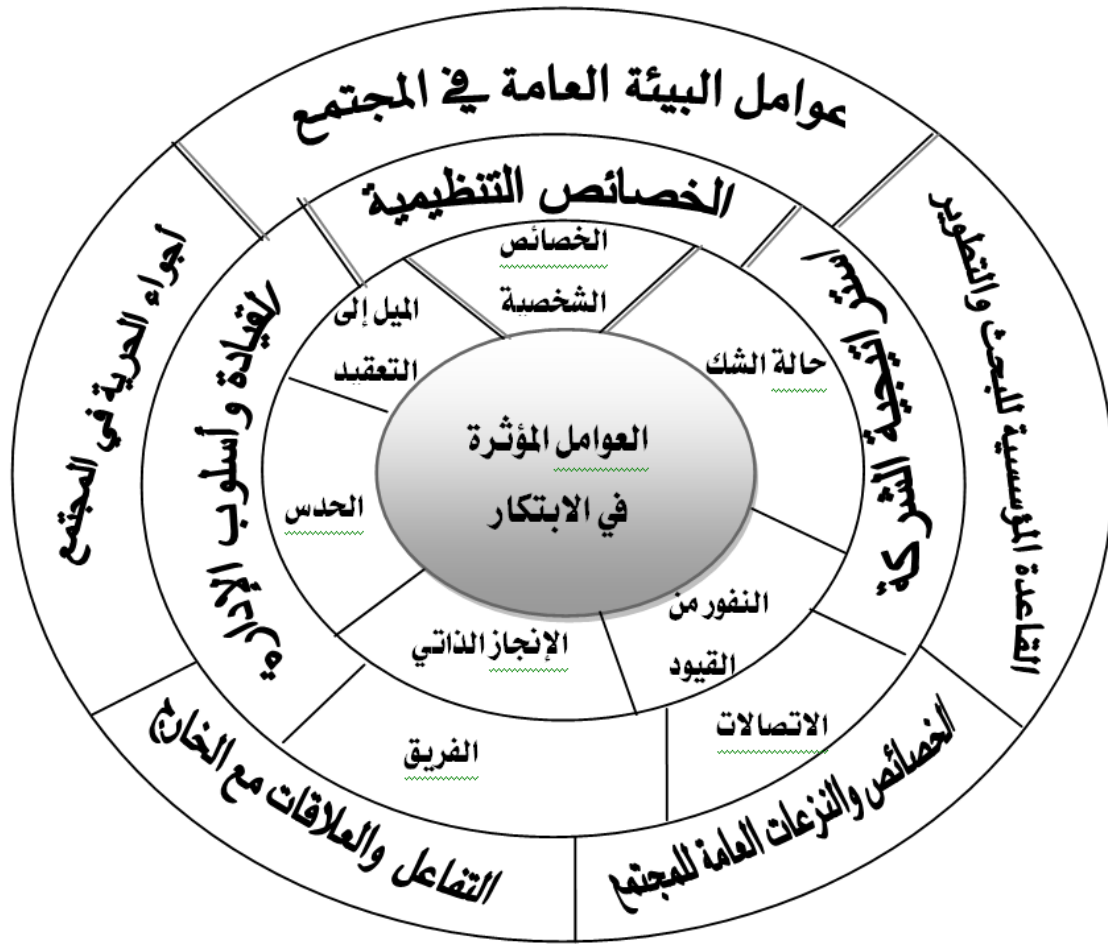
إن هذه الاتجاهات والخصائص البارزة في مجال الابتكار تكشف عن التطورات العميقة التي حدثت خلال العقود الماضية والتي أثرت في تعجيل الابتكار وزيادة فاعليته وكفاءته، وكذلك في تطوير صيغ وأساليب المنافسة في المؤسسات القائمة على الابتكار. ومن أجل تقديم تلخيصا لهذه الاتجاهات والخصائص.¹

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الابتكار التسويقي:

إن الدراسات الكثيرة التي تناولت الابتكار والنشاط الابتكاري قد ساهمت في تحديد الكثير من هذه العوامل المؤثرة فيه وهناك ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل المؤثرة في الابتكار وهي: مجموعة الخصائص الشخصية على مستوى الفرد المبتكر مجموعة الخصائص التنظيمية في المؤسسة ومجموعة عوامل البيئة العامة للمجتمع. والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في الابتكار

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 207 - 208.

الشكل رقم (04) : العوامل المؤثرة في الابتكار التسويقي



المصدر: الصرن، رعد حسن، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا، أب، عدن، الجزء الأول، 2000، ص 130 .

أولاً: مجموعة الخصائص الشخصية

يعتبر الفرد المبتكر لب عملية الابتكار داخل المؤسسة ونقطة البدء، حيث كان يعتقد في البداية أن المبتكرين هم الأفراد ذوي الذكاء العالي فقط، وبالتالي فإن الابتكار يقتصر على فئة معينة من المجتمع كالعلماء، غير أن الدراسات الحديثة أثبتت أن الابتكار هو ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد¹، لكن هذا لا ينفي وجود حد أدنى من الصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر في الفرد المبتكر، وقد قام العديد من الباحثين بدراسة سلوك الأشخاص المبتكرين في محاولة منهم لتحديد صفات الأفراد

¹ - مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص 90.

المبتكرين ومن بين هؤلاء شارلز، حيث وجد بأن الأشخاص المبتكرين لهم عدد من السمات المهمة، بما في ذلك المقدرة على التركيز على ما يمكن أن يكون، بدلا من ماذا يكون¹ كما أنهم يتميزون بـ :

- ✓ حب الاستطلاع، والإتيان بأسئلة مرتفعة عن العمل؛
- ✓ يتحدون الطرق التقليدية لأداء الأشياء؛
- ✓ يفضلون النظر لأبعد من الأطارات المرجعية والتفكير خارج الصندوق
- ✓ يأتوا بتصورات جديدة في طرق مواجهة المشاكل والفرص.

ويلاحظ عدم الإجماع بين الكتاب والباحثين على قائمة واحدة حول سمات الفرد المبتكر، غير أن هناك مجموعة من السمات والخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد المبتكرين وهي:²

1. الميل إلى التعقيد:

عادة ما يميل الأفراد المبتكرين إلى التعقيد، وذلك من خلال تفكيرهم بأشياء غير مألوفة لحل المشاكل الصعبة والمعقدة بخلاف الأفراد العاديين، فهم لا يميلون إلى الحالة القائمة التي يجدونها تمثل البيئة المألوفة والسهولة التي يستطيع كل فرد القيام بها

2. حالة الشك:

وهي مرتبطة بالخاصية الأولى، فالمبتكر يميل إلى الشك وهو ما يقوده إلى طرح أسئلة غير مألوفة عن كل شيء وربما قد تطال هذه الأسئلة حتى البديهيات، فنيوتن طرح تساؤله المشهور لماذا لم تسقط التفاحة إلى الأعلى خلافا لمألوف السقوط يكون إلى الأسفل، هذا التساؤل الذي طرح بديهية سقوط الأشياء إلى الأسفل جعله يتوصل إلى اكتشاف قانون الجاذبية، ولذا فإن حالة الشك الملازمة للمبتكر تجعله دائما يطرح التساؤلات إلى أن يصل للنتيجة التي لا بد منها والمتمثلة في إيجاد حل لمشكلة معينة أو تفسيرات جديدة للظواهر القديمة أو التوصل إلى الجديد الذي لم يظهر إلا في تساؤلاته.

3. الحدس:

¹ - شارلز مارجيريسون، القيادة بالفريق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2005، ص 72.

² - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 129.

قد يعمل المبتكر بمنهجية علمية في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، إلا أن التعمق في التصور وتجاوز الارتباطات الظاهرة إلى الارتباطات غير الظاهرة يتطلب الحدس، والحدس هو الاستبطان الذاتي والنظر إلى الأشياء بعيداً أو خارج علاقتها الموضوعية الصلبة، وعادة ما نجد الأفراد المبتكرون هم الذين يتمتعون بالقدرة على الاستبطان والقدرة على تصحيح المسار، كمقدرتين لتمكين الأفراد من ويوضح 1978 (BOIS) على أهمية الاستبطان وتصحيح الذات، كمقدرتين لتمكين الأفراد من الاستفادة من طاقاتهم الكاملة الفطرية و المكتسبة.¹

4. الإنجاز الذاتي:

إن المبتكر يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي ، فالمحرك الذاتي لديه هو الدافعية الذاتية وحب ما يقوم به، حيث يلعبان دور المحفز له فهو يشعر بأن ما يقوم به جزء من حياته²، والتحفيز الذاتي يقترن بتحقيق الذات حسب سلم ماسلو (Maslow) للحاجات الانسانية، ويعتبر تحقيق الذات أعلى أنواع الحاجات الانسانية و أرقاها.³

5. النفور من المحددات والقيود:

إن الفرد المبتكر ينفر من المحددات والقيود التي تواجهه، حيث يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا ومتسع ما لا يمكن أن يحدها شيء، ولذلك فإن الكثير من المبتكرين لا يعترفون بالحدود الاختصاصية والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي.

ثانياً: مجموعة العوامل التنظيمية

إن المؤسسات تمثل إطاراً تنظيمياً بالغ التأثير على النشاط الابتكاري للأفراد، فالأفراد لا يعملون في الفراغ ولا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي، وقد أثبتت الدراسات بأن الظروف التنظيمية داخل المؤسسات تؤثر على الجهد الابتكاري من خلال تأثيرها على الأفراد ذوي الخصائص الابتكارية، وفيما يلي أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الابتكار.⁴

¹ - ابتهاج العالي، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الإبداع والتجديد"، المؤسسة، العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، أيام 27-29 نوفمبر 2004، ص 64 .

² - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة 2003، ص 304 .

³ - محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، الطبعة 02، عمان، الأردن، 2002، ص 95 .

⁴ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 135.

1_ استراتيجية المؤسسة:

وهنا يمكن أن نميز بين نمطين من المؤسسات، مؤسسات تتبع استراتيجية ابتكارية وهي المؤسسات التي تجعل من الابتكار مصدر لميزتها التنافسية في السوق وأحد أبعاد أدائها الاستراتيجي فيه، والنمط الثاني يتبع استراتيجية موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية، وبالطبع فإن النمط الأول يبحث عن المبتكرين ويوجد لهم مجالات وفرص كثيرة من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين وتطوير قاعدة المؤسسة من الابتكارات، أما النمط الثاني فيواجه النشاط الابتكاري للحفاظ على الحالة القائمة.

2_ القيادة و الأسلوب المستخدم في الإدارة:

لا شك في أن القيادة تلعب دورا فعالا في تحفيز أو إعاقة الابتكار داخل المؤسسة، حيث تعرف القيادة على أنها: "ممارسة التأثير على الموظفين (العاملين)، بحيث يتعاونون فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف مشترك"¹، فالقيادة الابتكارية في المؤسسة هي التي تشجع جو الابتكار وتوجد الحوافز، في حين أن القيادة البيروقراطية المحافظة على الحالة القائمة تجد من التغيير الخطر الذي يشيع الفوضى، وإذا كان نمط القيادة الأول يتسم بالأسلوب الديمقراطي، المرونة، التحرر من الهرمية وجمود الهياكل والقواعد، والميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة فإن النمط الثاني (البيروقراطي) يتسم بالمركزية، عدم المرونة، الهرمية، الروتينات القوية، واتصالات أسفل-الأعلى.

3_ الفريق:

يعرف الفريق على أنه: "تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية معينة لتجسيد اهتمام مشترك وتحقيق هدف مشترك"²، وقد أثبتت الدراسات تفوق أداء الفريق كوحدة للأداء على الفرد أو على الإدارات، كما أوضحت تجارب المؤسسات الناجحة أن التحول من الهيكل التنظيمي التقليدي إلى استخدام فرق العمل يمكن أن يشكل المناخ الأكثر ملائمة لتعزيز ودعم الابتكار.

¹ - صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المؤسسات العربية، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الإبداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، أيام 27-28 نوفمبر 2004، ص 25.

² - أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002، ص 419.

4_ ثقافة المؤسسة:

تعرف ثقافة المؤسسة على أنها: "مجموعة القيم والعادات والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية التي تعطي للمؤسسة تميزا معينا في عمل الأشياء"¹

ونجد أن المؤسسات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافتها الحالية، مما يجعلها غير ملائمة للابتكار وما يأتي به من مفاهيم وتقاليده وعادات جديدة، بخلاف المؤسسات القائمة على الابتكار والتي يفترض أنها تتسم بقدرة عالية على الابتكار الثقافي الذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل والسياسات والمفاهيم الحالية لصالح التغيير الثقافي وما يتناسب مع التوجه نحو الابتكار.

5_ العامل المؤثر:

إن الابتكار في المؤسسة يتأثر بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز على الابتكار أو يعيقه ولذا يجب على المؤسسة مراعاة العامل المؤثر في كل ابتكار لضمان الظروف التنظيمية الملائمة للابتكار.

6_ الاتصالات:

تلعب الاتصالات دورا هاما داخل هيكل القيادة والإدارة، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة الأداء.²

وتعتبر الاتصالات وسيلة القادة في إدارة أنشطتهم وفي إدارة وتحقيق أهداف العمل، وبالتالي فإن الاتصالات تختلف حسب نوع القيادة ونمط المؤسسة، ففي المؤسسات القائمة على الابتكار تعمل الاتصالات على سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها، وهذا ما يمكن أن تقوم به الاتصالات الشبكية حيث تؤدي إلى تعجيل حركية المعلومات والمعرفة ومن ثم تعجيل تخصيص الموارد واتخاذ القرارات، وخلافه في المؤسسة ذات التوجه البيروقراطي التي تكون الاتصالات جزء من الهيكل المحدد بخطط الصلاحيات والمسؤوليات، مما يخلق عزلة الوظائف والأفراد، وبالتالي يحد هذا من قدرة المؤسسة على الابتكار والذي يكون أصلا غير مرغوب فيه.

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 137.

² - صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المؤسسات العربية، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الإبداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، أيام 27-28 نوفمبر 2004، ص 39.

المطلب الثالث: ممارسات الابتكار في عناصر المزيج التسويقي

يمكن تلخيص دور التسويق في خلق المزايا التنافسية من خلال مساهمته في الابتكار على مستوى المزيج التسويقي، خاصة أن هذه الأدوات هي المرآة العاكسة لكل الوظائف التسويقية في مختلف مستوياتها.

فالابتكار التسويقي يقوم على فكرة أساسية مفادها عدم قدرة أداة واحدة على تحقيق الأهداف والغايات بأفضل الأشكال وأحسن الصيغ، لذلك فإن مزج جميع هذه العناصر تكون أكثر قدرة على تلبية الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من استخدام عنصر واحد فقط، ويضيف البعض عناصر أخرى مثل المحيط المادي والعمليات والأفراد الذين يلقي على عاتقهم أداء العملية التسويقية وتنفيذ ما يتم إبداعه وابتكاره، ويتجسد الابتكار التسويقي فيما يلي:

أولاً: الابتكار في مجال الخدمة:

يعتبر عنصر المنتج هو العنصر الأول والأهم في عناصر المزيج التسويقي، فاعتماداً عليه تتحدد عناصر المزيج التسويقي الأخرى¹، فإذا لم يكن هناك منتج لن يكون هناك سعر أو ترويج أو توزيع، فالمنتج يمكن تعريفه على أنه أي شيء مادي أو غير مادي يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل، وهذا يعني أن المنتج قد يكون سلعة (شيء مادي) أو خدمة أو فكرة (شيء غير مادي)². فالابتكار في مجال المنتجات يعرف على أنه عملية الوصول إلى منتجات جديدة تماماً بالنسبة للسوق، أو إدخال تعديلات أو إضافات سواء جذرية أو محدودة على المنتجات الحالية. وبالتالي فإن مفهوم ابتكار المنتجات ينطوي على واحد أو أكثر من الأبعاد الآتية:

- إضافة خط جديد إلى خطوط الإنتاج الحالي؛
- إضافة منتج جديد إلى خط المنتجات الحالية؛
- تعديل وتطوير المنتجات الحالية؛
- حذف منتجات حالية أو وقف إنتاجها.

¹ - الهام فخري طلمية، استراتيجيات التسويق، إطار نظري وتطبيقي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 226.

² - ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، جبهة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 226.

وبموجب ما سبق يشير ابتكار المنتج إلى كونه الوصول إلى منتجات جديدة تماما بالنسبة للسوق، أو تعديل وتحسين المنتجات الحالية بهدف الوصول إلى موقع متميز في السوق، من خلال الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة مقارنة بالمنافسين الآخرين.

وبالتالي فإن عملية ابتكار المنتجات ليست عملية سهلة ألنها تخضع لمراحل عديدة هي¹:

- **توليد الأفكار:** هي الأفكار التي تطرحها المؤسسة لتقديم منتجات جديدة الى السوق، وفي الغالب ال تتحصر مصادر الأفكار من داخل المؤسسة فقط بل قد تأتي من مصادر أخرى مثل الوسطاء، المستهلكون، المنافسون إلخ؛
- **غربلة الأفكار:** يتم فيها تقييم وتنقية الأفكار واستخلاص أنسبها على ضوء الإمكانيات أو القدرات المتاحة لدى المؤسسة؛
- **تحليل الأعمال:** يتم فيها إجراء تحليل مالي دقيق وتقدير لحجم المنافسة القائمة في السوق والأرباح المتوقعة قبل الإقدام على اتخاذ قرار الاستمرار في تنفيذ الفكرة؛
- **تطوير المنتج:** وهي مرحلة نقل المنتج من مجرد فكرة إلى حيز التنفيذ الفعلي من خلال تقدير حجم الأعمال اللازمة لإنجاز الفكرة والعمليات الإنتاجية المطلوبة؛
- **اختيار المنتج:** وهي عملية اختيار المنتج من حيث خصائصه المتمثلة بالأداء، الأمان، الجودة ... إلخ، والتي يمكن قياسها للتأكد من توافقها مع المواصفات المحددة مسبقا، وكذا اختيار السوق المستهدف والبيئة التسويقية التي تعمل بها المؤسسة بما ينسجم مع خصوصية المنتج الجديد المقدم للسوق؛
- **التقويم النهائي:** بعد اختيار المنتج وفي حالة نجاحه يتم طرحه في السوق، أما في حالة فشله يتم معرفة أهم الانحرافات ثم العمل على تصحيحها، ثم طرحه.

ثانيا : الابتكار في السعر:

تعد القرارات المتعلقة بالسعر من القرارات المهمة في المؤسسة، وتجمع أدبيات التسويق تقريبا على خصوصية السعر كعنصر وحيد يحقق الإيرادات للمؤسسة بما يساعدها على استمرارها وديمومتها بينما تؤثر باقي العناصر الأخرى على التكاليف¹.

¹ - لبيكي ثامر، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص: 259، 260.

وتعد أهداف التسعير ذو أهمية خاصة لارتباطها المباشر بأهداف المؤسسة. و يمكن إجمال أهم هذه الأهداف فيما يلي:

- **البقاء في السوق:** البقاء والاستمرارية في ظل وجود منافسة سعرية حادة؛
- **تعظيم الربح:** تعظيم الأرباح من خلال وضع أسعار لمنتجاتها وخدماتها عن طريق حجم الطلب على التكاليف على أساس مستويات مختلفة للأسعار؛
- **زيادة الحصة السوقية:** كتنبي بعض المؤسسات استراتيجية اختراق السوق بسعر منخفض لزيادة حصتها السوقية؛
- **قيادة جودة المنتج:** تقدم بعض المؤسسات منتجات ذات جودة عالية جدا وبأسعار خيالية لتحقيق هدف قيادة جودة المنتج في السوق.

وعلى العموم فقد تعددت أساليب التسعير التي تستعملها المؤسسات في تسعير منتجاتها وهي كالاتي²:

- **التسعير على أساس التكلفة:** وتقوم على أساس احتساب سعر تكلفة ويتم إضافة هامش ربح معين؛
- **التسعير على أساس الطلب:** تقوم المؤسسة برفع الأسعار في أوقات زيادة الطلب وتخفيض من الأسعار عند انخفاض الطلب وهذه الطريقة تحتاج الى التنبؤ بالطلب؛
- **التسعير على أساس المنافسة:** أي تحديد أسعار المؤسسة وفق أسعار منافسيها في السوق

ويعد الابتكار في مجال السعر من المداخل المهمة لتحقيق التميز التسويقي و ايجاد ميزة تنافسية للمؤسسة ومع ذلك فإن هذا الابتكار لم يلق الاهتمام من الكتاب والباحثين في التسويق، وذلك بالمقارنة بالابتكار في المجالات الأخرى كالترويج والمنتج، ويمكن تحقيق الابتكار من خلال قيام المستهلك بوضع السعر بنفسه على المنتجات قريبا أو مماثل لسعر الجملة³. المشتريات، أو وضع سعر على المنتجات و بناءً على ما سبق فالابتكار في السعر يعني إيجاد طريقة جديدة في تسعير المنتجات لم تستعمل من قبل تميز المؤسسة عن منافسيه.

¹ - خيرى علي اوسو، دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي، دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات في مدينة دهوك، تنمية الرافدين العدد 97 مجلد 32 لسنة 2010، ص 245.

² - موزة، أحمد، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المجمع الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2008 ص 40_41.

³ - نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص: 162.

ثالثاً: الابتكار في الترويج:

ويعرف الترويج بأنه مجموعة الاتصالات التي يجريها المنتج بالمشتريين المرتقبين بغرض تعريفهم و اقناعهم بالسلع والخدمات المنتجة ودفعهم للشراء، ومن هذه الاتصالات البيع الشخصي، والإعلان، والعلاقات العامة، وتنشيط المبيعات أو ما يعرف بالمزيج الترويجي، والتي يمكن للمؤسسة أن تبتكر في هذه العناصر لتواجه المنافسة المحتملة.

1/ الابتكار في الاعلان:

الإعلان الابتكاري هو أهم عناصر المزيج الترويجي المبتكر نظرا لدوره الفعال لإيصال فكرة المنتج وصورة المؤسسة للزبائن بطريق مباشرة ومضمون.

أ_ تعريف الابتكار في الاعلان:

يرتكز الإعلان المبتكر على الخيال في عملي التفكير الابتكاري وأن يحمل نظرة جديدة، مع العلم أن هذا الخيال هو فكرة مقبول من قبل جميع المستهلكين لكن لد تكن متوقع ، مع ضرورة التلاعب بالكلمات أو الصور المستعملة في الإعلان، وأحيانا كلاهما معا، وللعثور على فكرة مبتكرة، زاوي جديدة للعرض، سمة من الفكاهة ويفتض توافر صف حب الاطلاع واليقظ ، فالعمل في الاعلان الإبداعي يتطلب الفضول لمجرد كل شيء¹.

والإعلان الابتكاري هو لعزة وصل بثّ العلامة التجاري وجمهورها المستهدف وتقديم فكرة عن المبيعات بطريق غتّ مألوف وبأفكار مبتكرة، فعملي تقديم فكرة البيع يمكن أن تكون عقلانية ، عاطفية ، أو مزيج من الاثنين معا؛ لأن المنافسين يمكنه تقليد معظم المنتجات والخدمات².

ويبرز ذلك من خلال الابتكاري المنضبطة والتي تكمن في برقيق أهداف الزبون والتعبير الذاتي يمهّد الطريق للتعبير ووصف المعالم أو صفات الخدمات معبرا عنها في شكل. منافع للزبون³.

¹ – Servanne Barre, Anne-Marie Gayard-Carrera, La Boîte A Outils De La Publicité, Dunod, Paris, 2015, P: 80.

² Bonnie L. Drewnany, A. Jerome Jewler, Creative Strategy In Advertising, Ninth Edition, Thomson Higher Education, Boston, 2008, P :06

³ – بشير علاق، الإبداع والابتكارية في الإعلان، دار الأزوري العلمية لمنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 108.

ب _ أسس بناء الاعلانات المبتكرة:

هناك خمسة عناصر أساسي لبناء رسال الإعلان المبتكرة تتمثل في:

- تعدد الأطراف الفاعل في عملي صنع القرار.
- خصوصي المنطق العكسي لإنشاء الإعلانات.
- ضرورة التحكم في عامل الوقت.
- قوة البصري والتأمل.
- مختلف المفاهيم والمعايير الإبداعية اللازم لاختيار المفهوم الأكثر صل بالرسال الإعلان.

ج _ محددات الاعلان في الابتكار:

الابتكار الإعلان ليس عملي بسيط ، أو جهد فردي، أو موهبة فطرية ، وإنما يبدو كعملية متداخلة لذا محددات أساسية وتتأثر بالعديد من التغيرات التي من دونها لا يمكن أن يكون الإعلان مبتكرا والمتمثلة فيما يلي¹:

- لا يمكن أن ينجح الإعلان المبتكر لكونه مبتكرا وجذابا فقط، ولكنه ينجح لكونه مبتكرا لاستخدامه معلومات دقيق خاص بتفضيلات المستهلك، وثقافتهم، والأسواق المستهدف.
- إن الإعلان المبتكر لن يكون فعالا وحده، بمعزل عن عناصر المزيج التي يتكامل معها من منتج، توزيع، تسعير.
- لا ينبغي السعي إلى الابتكار الإعلان فقط كرد فعل لتطوير المنافسين لاستراتيجياتهم الإعلان ، وإنما يجب أن يكون ابتكار الفعل الذي يدرك أهمية التغيير والرغبة في أن تكون المؤسسة في مقدمة السوق وليست من المتابعين.
- ضرورة اعتماد الابتكار الإعلان على خصوصية الحالة الإعلان من خلال الاهتمام الكامل بتفاصيل كل حالة إعلان على حدة، فالفكرة الإعلان المبتكرة والناجحة مع جمهور معين قد لا تنجح مع جمهور آخر، بل قد لا تنجح مع نفس الجمهور، فالإعلان المبتكر ليس فقط ما نقول، ولكن "كيف نقول، وكيف تبدو، وكيف تعبر". ويشمل الابتكار الإعلان كل من الابتكار في إنتاج الإعلانات التلفزيوني والراديو والإنترنت، إذ يعد الإنترنت الوسيلة الابتكارية الأكثر فاعلية وتفاعلية

¹ - السيد بينسي، ابتكار الأفكار الإعلان، عالم الكتب لمنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 9006 ، ص ص: 17 - 20 .

مقارنة بالوسائل الأخرى، وأن انتشار هذه الوسيلة سيعظم الفكر الابتكاري الخاص بالإعلان، وبحكم التقنيات التفاعلية المستخدمة كالصور ثلاثية ورباعية الأبعاد، فإن الحيل العقلية المتمثلة في الألوان والمؤثرات الصوتية تكون فعالة جدا وممكنة التطبيق في معظم الحالات حيث تلجأ المصارف إلى استخدام الانترنت كوسيلة إعلانية مبتكرة للتأثير بشكل كبير على مستخدمي الانترنت¹.

2/ الابتكار التسويقي في مجال البيع الشخصي:

تستطيع المؤسسة أن تلجأ بالابتكار التسويقي في لral البيع الشخصي بهدف زيادة احتمال لصاح العملية البيعة ، ويتم اللجوء إلى الابتكار في هذا المجال من أجل تفعيل وزيادة احتمالات لصاح العملية البيعية في المرحل الأولى لها، وهي البحث عن الزبائن المرتقبين وحتى المرحلة الأخيرة منها والمتمثلة في المتابعة من أجل التحقق من إشباع حاجات ورغبات الزبائن، ومن أمثل الابتكار التسويقي في مجال البيع الشخصي الحصول على معلومات عن الزبائن المرتقبين بواسطة الأدلة التجارية ، أو الاستعانة بالغرف التجارية والصناعية والإعلانات الصحفية التي تنشرها المؤسسات، أو أدلة الهاتف، أو من خلال معالجة الاعتراضات كعدم التزام المؤسسة بالمواعيد².

3/ الابتكار التسويقي في مجال النشر:

نظرا لأن النشر يكون في شكل خيري يحتوي على حقائق بصف أساسي ويخرج عادة عن نطاق تحكم المؤسسة التي يتم النشر عنها، فإن الابتكار في النشر لا يكون عادة في طريق صياغ الخبر إنما يكون بالدرجة الأولى في مجال ما يتم نشره والوقت الملائم فيه النشر، والوسيلة الملائمة للنشر، وبالتالي فإنه يرتبط بصفة أساسية بالابتكار في الممارسات التسويقية والتي قد تكون مبتكرة ثم يتم اختيار ما يتم نشره منها، فالابتكار التسويقي في النشر قد يكون في تبني المؤسسة لقضية ما وقد يتمثل في تبنيها لقضية حماية المستهلك من خلال تغير الوحدة والتبيين للقيمة الغذائية ، وقامت بنشر ذلك بوسائل الاتصال الجماهيرية³.

¹ - بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص: 92.

² - نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص: 210.

³ - نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص: 214.

4/ الابتكار التسويقي في مجال تنشيط المبيعات :

تعد سياسة تنشيط أو تحفيز المبيعات أحد أهم ممارسات الإبداع والابتكار التسويقي، حيث تحاول المؤسسات جاهدة أن تأتي بوسائل مبتكرة لتمييز عن غيرها وتحقيق الهدف المرجو منه من خلال اكتساب وتعظيم العديد من المزايا التنافسية¹، وهناك عدة وسائل مبتكرة يمكن اللجوء إليها لتنشيط المبيعات منها²:

- **حافز المستخدم المتكرر:** وهنا تقوم المؤسسة بمكافأة الزبون الذي يقوم بتكرار شراء خدماتها مثلاً: هناك مؤسسات طيران بسنح لزيائنها تذكرة طيران لراني في حال تكرار استخدامهم لخطوطها، وعادة ما تستخدم هذه الوسيل في المؤسسات الخدمي مثل: مؤسسات بطاق الائتمان.
- **المسابقات والألعاب:** حيث يتنافس الزبائن للحصول على جوائز تعتمد على مهاراتهم التحليلي والابتكاري، وتستخدم في زيادة تكرار تعرض الزبائن لوسائل ترويجية .

5/ الابتكار التسويقي في العلاقات العامة:

ويقصد بالابتكار في تنمي العلاقات الوثيق مع المؤسسات والجماهير المختلفة في المجتمع. وجمع وإعداد المعلومات اللازم عن المؤسسة والدوري عن احتياجاتهم ونشرها عن طريق التقارير السنوية، و العلاقات العامة هي نشاط ترويجي يتعلق بالعلاقات الخارجي مع العملاء والمساهمين العاملين في المؤسسة أو المحافظ على علاقة جيدة مع المجتمع وإيصال انطباع جيد عن المؤسسة أو منتجاتها. وعليه فلاإبداع والابتكار في العلاقات العام هو تشكيل البرامج الترويجي المصمم للمنتج الذي تقدمه المؤسسة والموجه إلى مجموعة ذات اهتمام حقيقي حالي أو محتمل بذلك المنتج وذلك انطلاقاً من أهميتها الكبيرة كنشاط يعني مد الجسور مع المجتمع³.

والمرحل الرئيسية لعملية تخطيط العلاقات العامة هي التحليل الظرفي، فمن خلال ذلك يتم تقييم أصول الأحداث، حيث أنو في كل حدث فريد من نوعه يمكن تحديد ميزة لجذب انتباه الجمهور المستهدف؛ هذا هو المكان الذي ينبغي أن يكتسب الابتكار. ولكي يكون هناك عدال ، لغب أن تكون هناك بنود ذات أهمية يمكن مراعاتها في تعظيم المصلحة العامة للجمهور المستهدف، ويتم اكتساب نهج مبتكر للتخطيط

¹ - الطاهر بن يعقوب وفارس هباش، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

² - نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص: 217 - 218.

³ - الطاهر بن يعقوب وفارس هباش، مرجع سبق ذكره، ص: 15 - 16.

للعلاقات العام ، ومن الضروري تحديد حقوق المساهمين في العلاقات العامة واستهداف المنشورات الجيدة مع التواصل الجيد وفق الأدوات المناسبة لذلك¹.

الاستخدام المبتكر للعلاقات العام يمكن أن يوفر مستوى حرجا من المصادقية ، لا يمكن الحصول عليها عن طريق أنواع أخرى من عناصر المزيج التوزيعي وبالتالي يمكن القول أن العلاقات أكثر أهمية من غيرها وهو شكل هام من أشكال التواصل مع الزبائن، كما يمتد دور العلاقات العامة إلى ما هو أبعد من أشكال الاتصال الأخرى التي هي ظاهريا مرتبط بدعم المنتجات والمبيعات؛ بينما في الواقع العلاقات العامة هي وظيفة هامة من المزيج التوزيعي، كما تلعب أيضا دورا أوسع في تقديم عناصر المزيج التوزيع الأخرى للجمهور التيلها تأثير على نجاح الحدث، ويمكن للجمهور المستهدف للحدث أن يشمل فقط المستثمرين ومجموعات الضغط والموظفين والشركاء.

والجدول التالي يوضح الابتكار في عملية الترويج والابتكار في عملية في الادارة.

الجدول رقم (02) : الابتكار في عملية الترويج والابتكار في الادارة.

الابتكار في الادارة	الابتكار في الترويج
- عوامل الموارد البشرية والموظفين المبدعين • فهم وتحفيز العملية الابتكارية • وضع استراتيجيات وتكتيكات قائم على الابتكار • تحديد متى تم برقيق الأهداف الابتكاري • تخطيط الحملات الإعلانية المبتكرة • تعزيز الفلسفة التنظيمية الابتكارية	• استخدام الإبداع لوضع صورة المؤسسة • إدخال منتجات جديدة وملحقات العلامة التجارية • اشتقاق استخدامات جديدة للمنتجات القائمة • إقناع المستهلك بالمشاركة في الترقّيات • فهم تفضيلات المستهلك للإعلانات المبتكرة وغير المبتكرة
الابتكار كعملية جماعية	الابتكار كعملية اجتماعية

¹ -Guy Masterman, Emma H Wood, Innovative Marketing Communications Strategies For The Events Industry, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington: p 102.

• تأثير الأغلبية والأقلية داخل المجموعة • العوامل التي تعزز أو بسنح أعضاء المجموع من إنتاج أفكار مبتكرة • تأثير المكافآت والترويح والمزاج على إنتاج الأفكار	• الابتكار والثقافة الشعبية • الإعلان عن الفن التجاري • الاختلافات الثقافية المحتملة وإمكانية حدوث أخطاء • استخدام الإعلانات المبتكرة لإعلام القضايا الاجتماعية • الإعلان كمصدر لتنمية وعي المستهلك
---	---

Source : Ian Fillis And Ruth Rentschler, Creative Marketing, First Published, Palgrave Macmillan, New York, 2006, p: 98.

ثالثاً: الابتكار التسويقي في التوزيع

سنتناول في هذا العنصر مفهوم الابتكار في التوزيع ومجالات الابتكار فيه، وكذلك محاور محددات الابتكار فيه.

قناة التوزيع تتكون من الوظائف اللازمة لسد الفجوة بين الإنتاج والاستهلاك، ونقل المنتجات من المنتج إلى المستهلك، ويمكن تقديم هذه المهام بث المنتج والمستهلك، وهناك أطراف أخرى تؤدي بعض المهام، فالابتكارات في قنوات التوزيع قد ترتبط بهيكل القناة، كيفية تقسيم هذه المهام فيما بث الجهات الفاعل في القناة. وقد يؤدي هذا الابتكار إلى إدراج أطراف إضافية من القناة، أو استبعاد بعضها من القائمة ، مما يحقق تركيبات أفقي جديدة تدعم الابتكار السائد، فتوزيع أنواع مختلفة من السلع في مراحل واحدة أو أكثر من قنوات التوزيع يعتبر مصدر الهام لابتكار توزيع غالباً ما يأتي من حل موجود في آخر السوق المستهدف أو المنتج¹.

فالابتكار في مجال التوزيع يكون من خلال استخدام طرق وأساليب مختلفة عن المنافسين لتوزيع المنتجات، أو بالأحرى التعديل المستمر في قنوات التوزيع أو إيجاد قنوات توزيع جديدة تعمل بطرق أكثر تطوراً لإيصال المنتج إلى الزبون في الوقت والمكان المناسبين. ويقوم الموزعون بتحسين كفاءة التوزيع لتحقيق أهدافهم، وإرضاء زبائنهم، وفق العديد من المداخل والتي يعد الابتكار أهمها².

¹ – Anna Nyberg, Innovation In Distribution Channels, An Evolutionary Approach, EFI, Stockholm School Of Economics, Stockholm, Sweden, 1998, P12.

² – نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 229.

إن فهم أفضل الابتكارات والعمليات لتطوير قنوات التوزيع يتطلب تعزيز معرفتنا بالقنوات الفاعل، وغتيرها من الجهات الفاعلة المعنية في مختلف المهام ذات الصلة بالتوزيع، والتي تشكل خصائص الابتكار نفسه وكذلك مدى إمكانية اعتمادها ونشرها¹. وهناك العديد من أنشطة التوزيع التي يفيد الابتكار فيها كلا من المسوق والعملاء، فقد يكون الابتكار في طريق جديدة وغير مألوفة في توزيع المنتجات أو في تصميم منفذ التوزيع نفسه، وقد يكون في التصميم الداخلي لمنفذ التوزيع، أو في الجو المحيط بعملية التوزيع والذي يؤثر على العملاء بدرجة أو بأخرى².

1/ مجالات الابتكار في التوزيع:

هناك سبع 07 مجالات رئيسية لابتكار الموزعين حسب "شوكرون" (choukroun) وهي³:

أ- **المنتج**: توفير علامات تجارية في السوق باستمرار بحيث تحقق المنتجات المفاجأة للمستهلك من حيث أصالتها، واستخدامها، ومستوى أسعارها.

ب- **المفاهيم**: يجب إعادة النظر بانتظام في أي متجر، موقع الكتروني، أو مركز تجاري لتتماشى مع الحداثة، وتستخدم مصطلحات "إعادة عرض"، و"إعادة تصميم" و"تجديد" بانتظام للتأكيد على إعادة النظر في المفهوم.

ج- **تنشيط عملية التوزيع**: ربما يكون من بين المجالات التي يكون فيها الابتكار أقوى وأقل تكلفة، فابتكار الموزعين غير محدود لضمان عودة العملاء الذين ليس لهم ولاء لمنتجات المؤسسة من خلال الجوائز والألعاب والهدايا والمكافآت، التخفيضات والتقنيات، التظاهرات، تذوق المنتجات، المعارض إلخ..

د- **الاتصال مع العملاء**: يتيح الإنترنت للموزع عدة أدوات أساسية من بطاقة الولاء، المدونات ومواقع الدردشة، مما يخلق مبادرات جديدة كل يوم من قبل العلامات التجارية، ويهتم الموزع كثيرا بالفرص التي أتاحتها التكنولوجيا.

¹ - Anna Nyberg, op-cite , P:12.

² - نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 229.

³ - Adeline Dembo, et autre, L'innovation Commerciale Face Aux Attentes Des Consommateurs: Quelles Évolutions Depuis 2011, Cahier De Recherche N°328, Credoc, Paris Décembre 2015, P :06.

هـ - النموذج التنظيمي: اختيار الهياكل وكيفية تطورها مع مجالات الابتكار الدائم في التوزيع؛ هياكل متكاملة مركزية أو لامركزية وهياكل الامتياز والمجموعات التجارية المرتبطة كلياً أو جزئياً بالعلامة التجارية، ورأس المال.

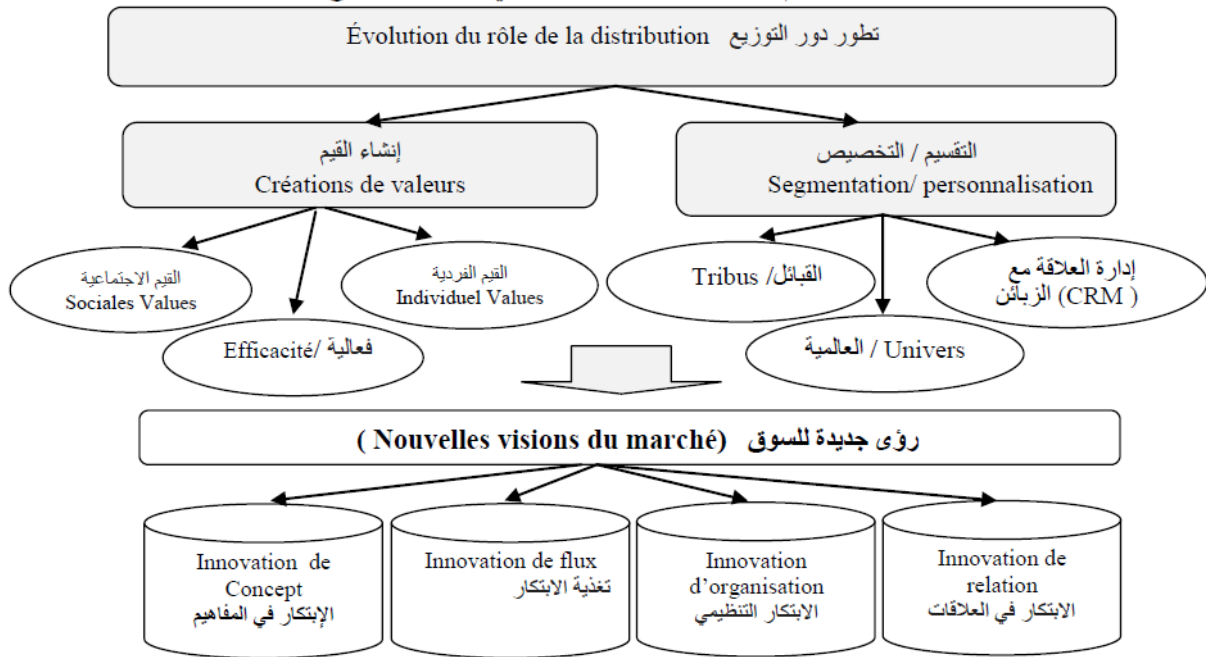
و - عجلة الإنتاجية: يغطي ذلك جميع الأدوات التي يطورها التوزيع بالعمل على خمسة محاور أساسية تتمثل في الحد من انتظار العملاء، وزيادة خدم العملاء (الولاء)، والوصول إلى صفر انقطاع (سلسلة اللوجستيك)، وقياس ربحية المنتجات ، وضمان النتائج والانجازات تماشياً مع الميزانيات (الربحي والتنبؤات).

ز - العلاقة ما بعد التفاوض: يصعب تحقيق ذلك لأن توازن القوى بين المنتجين والموزعين معقد لتحقيق التوازن، حيث يجري تجارب التعاون في مجالات مثل: الخدمات اللوجستية وتتبع المنتجات، الترويج أو تبادل البيانات.

3/ محاور الابتكار في التوزيع:

فدور التوزيع تغير من مجرد وسيط، وأصبح الموزع شريكاً أساسياً يتدخل في المنتج، والمفاهيم الإبداعية ، ومصدر للمعلومات للمنتجين، فدور التوزيع أصبح ليس بيع المنتجات بل مفاهيم عن المبيعات، الابتكار في التوزيع لو مكانته في هذه العملية حول جانين أساسيين: خلق قيم مضاف والتجربة السوقية . وذلك حسب التخصيص الشامل لخلق القيمة للمستهلك، وتحليلها.

الشكل رقم (05): محاور الابتكار في التوزيع



Source: Marc Dupuis, Innovation dans la distribution, Les paradoxes de la prospective, Actes de l'International Congress Marketing Trends (2002). p:120. Sur site :

http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf_2002/dupuis.pdf. Consulté le 14/05/2015.

ف تحليل القيم التي تم إنشاؤها يمكن تصنيفها في ثلاث فئات: القيم الفردي بإدراج معايير جديدة مثل الحنين، وقيم اجتماعية ، أخلاقية أو حتى إيجاد تجربة مقدسة في الاستهلاك، ناهيك عن القيم التقليدية للكفاءة التي تعزى إلى التوزيع، والحل المناسبة، في المكان المناسب الوقت المناسب والسعر المناسب.

من جانبه اقترح "دبوي" (dupuis) في سنة 2001 إطارا تحليليا يتكيف مع الأنشطة التجارية تميز بين الابتكارات في المفهوم، التدفق، التنظيم وذلك مشروط بتطور البيئة كما يلي :

أ-الابتكار المفاهيمي: يعطي المؤسسة المبتكرة ميزة تنافسية لمواجهة المستهلك (نقط البيع، الشاش ، كتالوج).

ب- **ابتكارات التدفق:** التي تؤثر على العلاقات العمودية في سلسلة التوريد أو قناة التوزيع (التدفقات المادية والتدفقات المالية وتدفقات المعلومات)، والتي تهدف إلى خفض التكاليف أو خلق قيم مضافة أكبر مع وسائل متساوية أو أقل، مع تحسين الخدمة للمستهلك .

ج- **الابتكارات التنظيمية:** ولاسيما الهياكل التشغيلية للمشاريع الجديدة، وتشمل الامتياز مثل الفرع، والابتكار في التنظيم، وهناك أيضا أشكال تنظيمية جديدة تجمع بين الامتياز والنجاح.

د- **الابتكارات العلائقية:** تهدف إلى تعديل طبيعة الروابط بين الجهات الفاعلة في القطاع؛ من خلال تحويل السلوكيات التقليدية ، وكذلك، عند الاقتضاء، عادات الباعة والمشتريين؛ بل تحويلهم إلى شركاء، على أساس أن التسويق "روح" في خدم المستهلك.

4/ محددات الابتكار في التوزيع:

من خلال دراس الابتكارات في قطاع التوزيع، حددنا خمسة محددات رئيسية لتفعيل الابتكار التوزيعي¹:

- **أولاً:** البحث عن طرق جديدة للاستجابة للصعوبات التي تواجه الزبائن والموردين، لتطوير طلبات جديدة على المنتجات أو الخدمات ولتعزيز ولاء العملاء.
 - **ثانياً:** للانتقال من الفكرة إلى الواقع، لغب على المؤسسة خلق بيئة (الثقافة ، الناس والعمليات)، تشجع على التطوير المنهجي للعروض الجديدة.
 - **ثالثاً:** لغب أن تصمم هذه البيئة بطريقة تسمح باختبار وتحسين الأفكار باستمرار ولا يكفي أن تكون الفكرة جيدة للمؤسسة فقط، بل يجب أيضا إرضاء العملاء.
 - **رابعاً:** ولكي يكون لهذا العرض لصاحا تجاريا، يجب إيجاد وسيلة للتغلب على الجمود الطبيعي للعملاء المحترفين وتغيير عاداتهم؛ مما يسهل للزبائن تبني العرض الجديد عن طريق طمأننتهم وتقديم حوافز مقنعة.
 - **خامساً:** لغب على المؤسسة اكتساب الخبرة لإطلاق هذه العروض بفعالية ومن ثم نشرها بسرعة من خلال إتقان التخطيط والاختبار
- وفي ما يلي بعض الأمثلة على الابتكارات في التوزيع

¹ -Oliver Wyman, Distribution Professionnelle, Améliorer Votre Efficacité Commerciale, Volume 1, Marsh & Mc Lennan Compaines, Usa, P : 29

الجدول رقم: (03) أمثلة على الابتكارات في التوزيع

نوع الابتكار :	أمثلة
المفهوم البيعي	قناة توزيع جديدة: - التسوق عبر الانترنت
	علامة جديدة: - علامة جديدة
	مداخل جديدة لتوزيع العلامة: - عروض جديدة متعددة الخدمات (تقديم نصائح، أماكن الراحة) - تنويع مجموعة المنتجات المباعة (إنشاء مساحات متخصصة)
	إعادة تموضع العلامة: - تخصيص شكل متجر جديد (افتتاح متجر شامل)
طريقة إدارة التدفق	المعلومات: - مستودع مركزي للمجموعة أو الشبكة - إدارة التدفق (طلبات آلية على أساس المخزون)
	مادية: - المفهوم العام لتعبئة المواد الطازجة (الجبن، النقانق، السمك)
	مالية: - برامج جديدة لتسيير تبادلات المنتجين (المحاسبة المركزية) - دفع آمن للأموال
	انترنت: - إنشاء شبكة مشتركة بين الشركات
التنظيمية	اندماج / الامتصاص: - عمليات الاندماج / الامتصاص / الاستحواذ بين الشركات
	رأس المال البشري: - التدريب، بيئة العمل
	إدارة الشبكة: - الدخول في اتفاقيات امتياز جديدة
	المصدر (المنبع): - الشراكة بين المنتجين
العلائقية	المصب: - ولاء العملاء (خلق تذاكر شراء، علامة الموزع)
	- مرافقة بيع (موزع الهاتف، متابعة الطلبات)

Source : Jean-Baptiste Berry, Marc Dupuis, L'innovation commerciale, concepts et mesures, 10èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne, 9-10 Novembre 2005, Dijon, France, p:5

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستخلص أن المؤسسات تسعى إلى برقيق الكفاءة والفعالية ؛ وذلك من خلال تبني الابتكار التسويقي لما له من تأثير إيجابي على نجاح المؤسسة تسويقيا، حيث يركز الابتكار التسويقي على النشاط التسويقي وأساليب العمل التسويقي وما تقوم به المؤسسة من إجراءات تساهم في خلق حالة جديدة تسويقيا تخص عناصر المزيج التسويقي، وتكمن أهمية الابتكار التسويقي في ما يترتب عنه من آثار على مستوى الزبون الذي يستفيد منه والمؤسسات المختلفة والمجتمع

كما تطرقنا إلى مختلف المراحل التي تمر بها عملية الابتكار التسويقي، وكذلك المتطلبات التي يجب أن تتوفر في المؤسسة حتى تتمكن من تطبيق الابتكار التسويقي والاستفادة منه؛ سواء كانت متطلبات إدارية وتنظيمية أو خاصة بنظام المعلومات أو متعلقة بجدوى وتقييم الابتكارات التسويقية بالإضافة إلى متطلبات أخرى. كما أن للابتكار التسويقي أثر في الحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة ؛ وذلك من خلال أثر كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي في الحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة . ويتمحور أثر ابتكار المنتجات في الحفاظ على الحصة السوقية في إدخال طرق جديدة في تقديم المنتج والبحث عن احتياجات ورغبات زبائنهم الحالية والمستقبلية وفهمها، كما يتضح أثر الابتكار في التسعير في الحفاظ على الحصة السوقية من خلال المزايا والمنافع التي يتحصل عليها مقابل السعر ، كما يتضح أثر الابتكار التوزيعي في الحفاظ على الحصة السوقية بإتباع أساليب جديدة غير مألوفة في عناصر المزيج التوزيعي، أما أثر التوزيع الابتكاري في الحفاظ على الحصة السوقية فيتضح بتركيز المؤسسة على التوزيع الكفاء وإتباعها لطرق مبتكرة في منافذ توزيع منتجاتها

الفصل الثاني:
التنافسية والميزة
التنافسية

تمهيد:

في عالم يشهد تطوراً سريعاً وتحولات اقتصادية متلاحقة، أصبحت التنافسية من أهم المفاهيم المحورية التي تحدد قدرة الأفراد والمؤسسات والدول على الاستمرار والنمو في بيئات عمل تتسم بالتغير المستمر. فالتنافسية تعبر عن القدرة على تقديم منتجات أو خدمات بجودة عالية وتكلفة مناسبة مقارنة بالمنافسين، مع تحقيق عوائد مستدامة.

وتعدّ الميزة التنافسية جوهر هذا المفهوم، إذ تشير إلى السمات أو القدرات الفريدة التي تميز كياناً معيناً عن غيره وتمنحه تفوقاً في السوق. وقد تكون هذه الميزة ناتجة عن الابتكار، أو الكفاءة التشغيلية، أو جودة الموارد البشرية، أو حتى قوة العلامة.

إن امتلاك ميزة تنافسية لا يقتصر فقط على تحقيق النجاح، بل يتطلب المحافظة عليها وتطويرها باستمرار، لا سيما بيئة تتسم بالتغير التكنولوجي وتزايد عدد المستهلكين. ومن هنا فإن فهم طبيعة التنافسية وآليات بناء الميزة التنافسية يعدّ أمراً ضرورياً لأي جهة تسعى لتحقيق التميز في أدائها.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين، حيث تناولنا في المبحث الأول مدخل للتنافسية والميزة التنافسية للمؤسسة، بينما تطرقنا في المبحث الثاني إلى الابتكار التسويقي وعلاقته التنافسية والميزة التنافسية.

المبحث الأول: مدخل للتنافسية والميزة التنافسية للمؤسسة

يحظى موضوع تطوير الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي حتى أصبح هذا الموضوع في الوقت الراهن يحتل صدارة قائمة اهتمامات وأولويات مختلف دول العالم وخاصة النامية منها، وذلك بهدف مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في تسارع وتيرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق وما نجم عنها من ظهور المزيد من التكتلات الإقليمية وانتشار ظاهرة الاندماج والتملك بين المؤسسات والمؤسسات العالمية إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وأصبحت القدرة على النجاح في المنافسة من أهم عناصر نمو المؤسسات واستمراريتها.

وقد أصبح مصطلح التنافسية يشكل حلقة أساسية لدى المفكرين الاقتصاديين والمختصين في إدارة الأعمال والمؤسسات، سواء كانت مؤسسات عالمية أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وقد بدأ يظهر جليا في مجالات الأعمال والتجارة والمال والاقتصاد في الآونة الأخيرة. وعليه سنحاول التطرق إلى مفهوم التنافسية، ومعالجة بعض القضايا الأساسية التابعة لها في عصر يتميز بسرعة التحولات في شتى المجالات وبروز ما يسمى بالعولمة الاقتصادية، التي وسعت من الأسواق ومنها ظهور التنافسية الدولية والعالمية. وسنتطرق في هذا المبحث إلى أربعة مطالب ففي المطلب الأول سنتحدث عن مفهوم التنافسية، أنواعها وأهميتها، بينما في المطلب الثاني نتحدث عن أبعاد ومؤشرات قياس التنافسية. أما في المطلب الثالث سنتطرق إلى الميزة التنافسية، مفهوما، خصائصها، أنواعها، مصادرها. وفي الأخير سنتحدث عن الاستراتيجيات العامة للتنافس كأساس لتحقيق التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية، الأنواع والأهمية

أولا: مفهوم التنافسية

بدأ مفهوم التنافسية بالانتشار بعد ظهور كتابات بورتر (Porter) والتي تتعلق بالتنافسية واستراتيجيات التنافس بين المؤسسات، ويختلف الكتاب والباحثون في مضمونه حيث يرى البعض أنها فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي ويرى البعض الآخر أنها فكرة ضيقة تتركز على تنافسية السعر والتجارة.

لذلك نجد أنه لا يتوفر تعريف لمفهوم المنافسة متفق عليه، الأمر الذي يعني أنّ تعبير المنافسة يوحي بمعاني كثيرة للعديد من المهتمين به، فالبعض يربط المفهوم بالتكلفة المنخفضة أو سعر الصرف، والبعض الآخر يربطه بالقيادة التكنولوجية أو معدل النمو والإنتاجية أو بميزات التجارة الخارجية.

لذلك نجد أنه لا يتوفر تعريف لمفهوم المنافسة متفق عليه، الأمر الذي يعني أنّ تعبير المنافسة يوحي بمعاني كثيرة للعديد من المهتمين به، فالبعض يربط المفهوم بالتكلفة المنخفضة أو سعر الصرف، والبعض الآخر يربطه بالقيادة التكنولوجية أو معدل النمو والإنتاجية أو بميزات التجارة الخارجية.

ثانياً: أنواع التنافسية

يجرى التحليل على مستويات ثلاث:

- مستوى الدولة (الاقتصاد الوطني).
- مستوى القطاع.
- مستوى المؤسسة.

1/ التنافسية على مستوى الدولة

يعرّف تقرير المنافسة العالمية تنافسية البلد بأنها: "القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في دخل الفرد الحقيقي مقاساً بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي "الحقيقي". كما تعرّف هيئة الولايات المتحدة للمنافسة الصناعية (4s Commission On Industriel Competitiveness) تنافسية الدولة بأنها: " قدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تنجح في امتحان أو اختيار الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تحافظ وتوسع الدخل الحقيقي للمواطنين"¹

وتعرّف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الأوروبية (OECD) التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني على أنها: " الدرجة التي يستطيع البلد، في ظل أسواق حرة وعادلة لإنتاج السلع والخدمات التي تنجح في اختيار الأسواق الدولية، وفي نفس الوقت المحافظة على توسيع الدخول الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل"، هذا ويرى البعض أنّ التنافسية هي: " قدرة البلد على توليد نسبي لمزيد من الثروة بالقياس إلى منافسيه في الأسواق العالمية." يتضح من خلال هذه التعاريف أنّ تنافسية البلد تنطلق من اعتبار النمو

¹ - عبد الرحمان بن عنتر، "تحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية"، أطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص التحليل الاقتصادي، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995، ص 14.

ليس هو الهدف الوحيد، إذ غالبًا ما يتم الاهتمام بالتشغيل واعتبارات تنموية أخرى لا تهتم بها المؤسسات، فالمؤسسات الاقتصادية لا تعمل في فراغ، وإنما تمارس نشاطاتها في بيئة وطنية محددة (الدولة).

وهذه البيئة الوطنية قد تكون معززة لتنافسية المؤسسات أو معوقة لها.

2/ التنافسية على مستوى القطاع

فيما يتعلّق بالتنافسية على مستوى القطاع فهي تعني: " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا)¹ ، وبالتالي تميّز تلك الدولة في هذه الصناعة، وتقاس تنافسية صناعة معيّنة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس تتعلّق بالتكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة.

ويكون القطاع تنافسيًا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل (TEP) فيه مساويًا لدى المؤسسات الأجنبية المزاحمة أو أعلى منها أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب أو يقل عنها وثمة العديد من الدراسات التي أجرت مقارنات دولية للإنتاجية الكلية للعوامل ونموها حسب مختلف القطاعات الاقتصادية، وأجرت تقسيمًا لفوارق التكلفة وأصول التفاوتات في مستويات الإنتاجية.

3/ التنافسية على مستوى المؤسسة

يتمحور تعريف التنافسية للمؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنّها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى". كما عرّف البعض التنافسية على مستوى المؤسسة بأنّها: " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر

¹ - بالقاسم العباس، "التجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق العالمية" ندوة المعهد العربي للتخطيط، بعنوان: "التنافسية العربية"، الكويت، 15 فيفري - 15 مارس 2003، ص 3.

كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحًا مستمرًا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة" ، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا)¹ وتعدّ تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور والمعتمد على الجودة خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دوليًا والمستوى الثالث للتنافسية أي تنافسية المؤسسة هو محل الاهتمام في هذا البحث، كما يتضح أنّ العلاقة بين التنافسية على المستويات الثلاثة المشار إليها سابقًا وهي: الدولة، القطاع، المؤسسة هي علاقة تكاملية إذ أنّ أحدها يؤدي إلى الآخر فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدرة تنافسية على الصعيد الدولي ، وبالتالي الوصول إلى مستوى معيشة أفضل على صعيد الدولة.

تجدر الإشارة إلى أنّ البعض يخلط بين مفهوم التنافس (المنافسة) والقدرة التنافسية إلا أنّ هناك فرق مفاهيمي مهم بينهما حيث أنّ التنافس (المنافسة) هي الشروط التي يتمّ وفقها الإنتاج والتجارة في الدولة المعنية وبالتالي الشروط التي تصف السوق في هذه الدولة بينما نجد التنافسية بصفة عامة هي قدرة الدولة على تصريف بضائعها في الأسواق الدولية و لا شك أنّ التنافس والتنافسية يؤثران على بعضهما البعض الآخر حيث أنّ اشتداد المنافسة في الأسواق المحلية سوف تزيد من التنافسية الدولية والعكس صحيح أي أنّ رفع القدرة التنافسية للدولة سيكون لها تأثير على شكل التنافس في الأسواق المحلية¹.

إنّ المفهوم الأكثر وضوحًا يبدو على مستوى تنافسية المؤسسة فلا يمكن أن تكون مؤسسات تنافسية إلا إذا كانت إنتاجيتها مرتفعة، وقد قدّم أوستن (Austin) نموذجًا لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة في البلدان النامية من خلال القوى الخمس المؤثرة في تلك المنافسة وهي:

- تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق.
- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة.
- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المؤسسة.

تهديد الإحلال (بدائل عن منتجات المؤسسة) .

- المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعاتها.

¹ - عبد الرحمان بن عنتر ، مرجع سابق، ص 5.

و يشكّل هذا النموذج عنصراً هاماً في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة وجاذبية المنتجات لمؤسسة ما يمكن أن تعكس الفاعلية في استعمال الموارد وخاصة في مجال البحث. والتطوير.¹

ثالثاً: أهمية التنافسية في المؤسسة

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أنّ الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي.

وسواء اتفقنا مع هذا القول أم لا فإنّه لا بدّ في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام بصفته إحدى حتميات القرن الحادي والعشرين، ومن المعلوم أنّ المؤسسات في الوقت الحاضر هي التي تتنافس وليست الدول وعليه فإنّ المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على مهمة رفع مستوى معيشة أفراد دولها وللدخول في الحلقة المنتجة وإحداث تغيير نحو المزيد من الازدهار والنمو لا بدّ من إدراك أنّ التنافسية هي الإنتاجية بحيث لا بدّ من استثمار واستغلال كل الطاقات للوصول إلى مزيد من المعرفة عن حاجات السوق و الزبائن والمنتجات ذات النوعيّة والجودة العالية وكل ما من شأنه أن يرفع من الإنتاجية.

وعليه فإنّ توفير البيئة التنافسية يعدّ وسيلة فعّالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة. هذا بالإضافة إلى أنّ القدرة التنافسية تساعد في القضاء على أبرز عقبة تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية هي عقبة ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير. إن أهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق إلى رحابة السوق العالمي.²

¹ – Austin, J.E "Managing in Developing Contries: Strategie Analysis and operation techniques.NewYork,the Free Press , 1990, p 40 .

² – يوسف مسعداوي، القدرة التنافسية ومؤشراتها، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومة، جامعة ورقلة، الجزائر، 8 مارس 2005 ، ص26 .

و بالتالي أصبح ما يميّز النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحاضر هو وقوعها في هاجس التنافس وبدأ الاهتمام يتجه نحو الميزة (القدرة) التنافسية كنموذج استرشادي للتنمية

ويتمتع المنافسون في مختلف قطاعات الانتاج في معظم دول العالم بوفرة المعلومات العلمية ونتائج التطورات التقنية نتيجة كثافة عمليات البحث والتطوير التقني التي تتولاها مؤسسات عديدة في الجامعات ومراكز ومعاهد التطوير التقني. ويتيح هذا التدفق لنتائج البحوث والتطورات التقنية للمؤسسات المعاصرة للدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر إلى تكوين امكانيات للبحث والتطوير الخاصة به.

المطلب الثاني: أبعاد ومؤشرات قياس التنافسية

بما أن التنافسية تعني العمل على مستوى المؤسسة لسد كل الثغرات التي قد يستغلها المنافسون ويفرضون بها منطقهم في السوق، توصل مكتب (BCG) بعد مناقشة آلياتها إلى أنّ المؤسسة التنافسية في مجالها هي التي تعرف كيف تتعلم، تستثمر وتبدع، بشكل أحسن وأسرع من منافسيها، فتمكن بذلك من تمرير خيارا الاستراتيجية. والأمر يتطلب نظاما فعالا للمعلومات، استراتيجية منظمة وموارد متناسبة مع حجم التحديات.¹

وبشكل عام، تتوقف تنافسية المؤسسة على تحسين العلاقة بين القيمة المنشودة من قبل الزبون وتكاليف الوسائل الضرورية. أي أن المؤسسة ذات التنافسية، هي تلك التي تتمكن من تقديم أحسن تولىفة للقيم المنتظرة من قبل الزبون بأدنى التكاليف.²

إن التكلفة لم تعد كافية لضمان المركز التنافسي، بل هناك مؤشرات أخرى ضرورية يجب مراعاتها، كما ستبين لاحقا بشيء من التفصيل، وأهمها :

- الأسعار.
- الجودة.
- تمييز المنتجات.

¹ – BCG, "Perspectives on corporate strategy", Journal of Management, no.15, (New York : 1990).

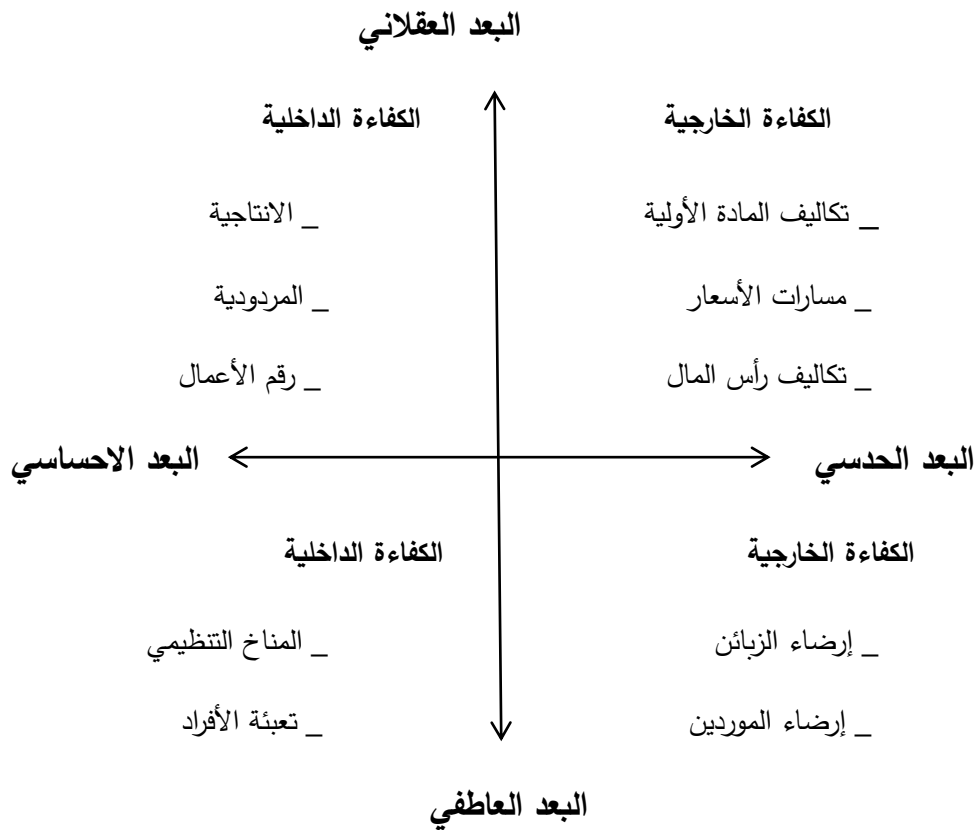
[http:// www.managementhelp.org/mrktng.htm](http://www.managementhelp.org/mrktng.htm), last visite: Septembre 15, 2008.

² – Lecoint, Mutation des entreprises et environnement économique (Paris : 2002), p.146.

- الالتزام بوقت التوريد (مرونة الوقت).
- درجة مهارة العمال "خصوصا في مجال تقديم الخدمات".

هناك العديد من المؤشرات المستخدمة في قياس التنافسية وقد جمع أغلبها الباحث (Desreumeux) عند تلخيصه لها في الشكل الموالي الذي يظهر التداخل بين الكفاءة والفاعلية في أربعة أبعاد مختلفة.

الشكل رقم(06): مؤشرات التنافسية



Source : Desereumeux A, Introduction à la gestion des entreprises Paris : Armand Colin, 1992, p.135

يمكن تقييم الأداء في مجال التسويق الابتكاري من خلال مدخلين هما:

1/ استخدام معايير (Critères) أو مؤشرات (Indications)، لما يجب أن يكون عليه الأداء.

2/ مراجعة التسويق الابتكاري.

وفي المدخل الأول يتم استخدام معايير أو مؤشرات لما يجب أن يكون عليه الأداء، وعلى أساسها تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والمتوقع. من أجل تحديد مستوى التطابق بينهما، وما يرتبط بحالات عدم التطابق من أسباب، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج ذلك ومنع تكراره مستقبلاً.

وأما المدخل الثاني، فيتم إجراء مراجعة للتسويق الابتكاري من خلال إعداد قائمة من الأسئلة المتعلقة بجوانبه المختلفة والإجابة عنها، بحيث يتم التوصل إلى نتائج تسهم في تقييم أداء التسويق الابتكاري، وتعد المراجعة أحد المداخل المستخدمة في الرقابة الاستراتيجية على التسويق، والتي دف بصفة أساسية إلى تحديد مستوى استغلال الفرص المتاحة فيما يتعلق بالأسواق والمنتجات وقنوات التوزيع.¹

وفي ما يلي بعض التفصيل للمدخلين المذكورين أعلاه:

1/ التقييم باستخدام معايير أو مؤشرات

يمثل المعيار أو المؤشر الأداء المتوقع للتسويق الابتكاري في أحد المجالات أو الأنشطة، وهو بمثابة المستوى الذي يجب أن يصل إليه، وحتى يكون المعيار جيداً يجب أن يتوفر فيه بعض الخصائص، أهمها:

أ. خصائص المعايير المعتمدة:

- أن تكون واقعية.
- أن تكون قابلة للقياس.
- أن تحدد بفترة زمنية معينة.
- أن تكون متناسقا مع المعايير الأخرى.

ب. أمثلة من معايير ومؤشرات القياس:

- عدد الابتكارات التسويقية المتوصل إليها خلال فترة التقييم.
- المدة الزمنية المستغرقة في تطوير الابتكار من ظهور الفكرة حتى تقديم المنتج.
- عدد الابتكارات التسويقية منسوبا إلى العدد الإجمالي للابتكارات .
- عدد الأفكار الإبداعية في مجال التسويق التي تم جمعها في فترة محددة .
- عدد الأفراد المشاركين في التسويق الابتكاري .

¹ -، أبو جمعة نعيم حافظ ، التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003، ص 291.

- عدد ومجالات الأنشطة التسويقية في حد ذاتها والتي أفرزت ابتكارات.
 - نسبة الابتكارات التسويقية في مجال معين إلى إجمالي الابتكارات التسويقية .
 - نسبة الابتكارات التسويقية للمؤسسة منسوبة إلى نسبتها لدى أكبر منافس .
 - نسبة الزيادة في المبيعات الناتجة عن لابتكارات التسويقية.
 - نسبة زيادة الحصة السوقية الناتجة عن الابتكارات التسويقية .
 - تكلفة الابتكارات التسويقية منسوبة إلى إجمالي تكاليف التسويق .
 - عدد المنتجات والخدمات الجديدة المقدمة للأسواق في فترة زمنية محددة.
 - عدد براءة الاختراع المسجلة ذات الصلة بالابتكارات التسويقية.
 - عدد ساعات العمل المخصصة للابتكار التسويقي منسوبة إلى إجمالي ساعات العمل .
 - عدد شكاوى الزبائن المرتبطة بعروض وأنشطة التسويق الابتكاري.
 - مستوى التغير في درجات رضا الزبائن الناتجة عن الابتكارات التسويقية.
- وغيرها من المعايير التي يستطيع رجال التسويق تحديدها حسب نوع نشاط المؤسسة¹.

ج. مصادر قياس الأداء الفعلي:

يتم قياس الأداء الفعلي للتسويق الابتكاري من خلال استخدام البيانات المتعلقة بما تم انجازه بالفعل من طرف جهات أو أنشطة أو ممارسات ترتبط بمجالاته المختلفة. ومن بين هذه المصادر يمكن ذكر ما يلي:

- محاضر اجتماعات فرق العمل التي أسندت إليها مهام الابتكارات التسويقية.
- القرارات المتخذة لوضع أفكار ابتكارية موضع التطبيق.
- الميزانيات المخصصة للمشاريع الابتكارية.
- قوائم الأفراد المشاركين في سيرورات الابتكار.
- سجلات شكاوى الزبائن.
- بحوث التسويق المنجزة والمرتبطة بالابتكارات التسويقية.
- الاتصالات الكتابية والرسمية التي تمت بين مختلف الجهات المسؤولة عن الابتكارات التسويقية.

¹ - نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص ص. 293 _ 294 (بتصرف).

- سجل الأفكار التسويقية الجديدة التي تم الاعتماد عليها.
 - سجلات المبيعات وتقارير رجال البيع حول العروض الابتكارية ذات الصلة بالتسويق الابتكاري.
 - سجلات الأرباح والتكاليف ومختلف الميزانيات للمؤسسة خلال الفترة المدروسة.
 - التقارير ذات الصلة بالأنشطة التسويقية الابتكارية.
 - الملاحظات الشخصية للمسؤولين عن تقييم أداء الابتكار التسويقي.
- وبعد القيام بعملية قياس الأداء الفعلي، تتم المقارنة بينه وبين الأداء المتوقع الذي تم قياسه بالاعتماد على المؤشرات المذكورة آنفاً، ومن ثمة، تحديد الفوارق من أجل السعي إلى اتخاذ قرارات سديدة مبنية على حقائق وأرقام، لسد الفجوة المرغوب (Souhaité) والمدرک (Perçu).

2/ التقييم باستخدام المراجعة

تعد المراجعة (Audit) من أشهر أدوات تقييم الأداء في المجال التسويقي، وتتضمن في العادة مجموعة من الأسئلة التي تغطي مجموعة من جوانب مختلفة فب التسويق. ويمكن من خلال الإجابة عنها التوصل إلى الحكم على مستوى الأداء في المجال محل التقييم.

وفي ما يلي، عرض وجيز لخطوات المراجعة، وتتبعها بعض الأمثلة عن الأسئلة المعتمدة:

أ. خطوات مراجعة التسويق الابتكاري:¹

تتم مراجعة التسويق الابتكاري في مؤسسة ما، من خلال القيام بالخطوات التالية:

- تحديد المجالات التي ستتم فيها المراجعة.
- تحديد الجوانب بدقة التي سيتم تقييمها في كل مجال.
- صياغة الأسئلة المرتبطة بكل جانب.
- تحديد أسلوب الإجابة عن السؤال وأوزان مقاييس الأسئلة.
- تطبيق الأسئلة على المجالات موضع التقييم.
- تحليل الإجابات المتحصل عليها واستخلاص النتائج.
- الحكم على مستوى الأداء بالاعتماد على النتائج .

¹ - نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 301. (بتصرف)

وفي ما يلي ذكر لبعض الأمثلة عن الأسئلة المعتمدة في عملية المراجعة:

ب. أمثلة عن أسئلة مراجعة التسويق الابتكاري:

- هل تعتمد المؤسسة على معلومات حول المنافسين كمصدر للابتكارات التسويقية ؟
 - هل يقوم قسم البحث والتطوير بالمؤسسة بإجراء بحوث تهدف إلى تطوير منتجات حسب رغبات الزبائن؟
 - ماهي نقاط القوة والضعف المرتبطة بمتطلبات الابتكار التسويقي من مهارات، موارد مادية وتكنولوجية، جوانب تنظيمية ؟
 - كيف تقارن المؤسسة نفسها مع المتنافسين من حيث: المنتجات والخدمات الجديدة، الأسعار، مستويات الجودة، التسليم، براءات الاختراع وغيرها ؟
 - هل تعتمد المؤسسة بشكل أساسي على بحوث التسويق واستقصاء الزبائن من أجل الحصول على أفكار جديدة؟
 - هل تمتلك المؤسسة نظاما فعالا للتحفيز والترقية في إطار تشجيع ثقافة الابتكار؟
 - هل يوجد نظام للمفاضلة بين البدائل في المشاريع الابتكارية التسويقية؟
 - هل تعتمد المؤسسة على فرق العمل في التكليف بمهام الابتكارات التسويقية؟
- وتجدر الإشارة في خاتمة هذا المطلب إلى أن الأسئلة والمؤشرات المذكورة هي على سبيل المثال لا الحصر وهي في حد ذاتها مجالا خصبا لابتكار الباحثين الراغبين فعلا في تقييم الابتكارات التسويقية للمؤسسات بالاعتماد على الأسلوبين السابقين.

المطلب الثالث: إطار نظري عن الميزة التنافسية

تشير الميزة التنافسية إلى نقاط القوة أو الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة و التي تمكنها من الصمود أطول فترة ممكنة، مما جعل مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة كبيرة في التفكير الاستراتيجي. وسنحاول اصطلاح لمفهوم الميزة التنافسية، أنواع وخصائص لميزة التنافسية، محددات الميزة التنافسية ومصادرها.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية:

وردت عدة مفاهيم نذكر منها:

_ يرى مصطفى محمود أبو بكر في كتاب الموارد البشرية الميزة التنافسية أنها "قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط".¹

الميزة التنافسية على أنها "التحكم الجيد والسيطرة Strategor في كتاب J.P.Détrie و عرفها لتامة على عامل أو أكثر من عوامل النجاح بشكل يكون أفضل من المنافسين".²

_ هي مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة عالية من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من التهديدات، و تنبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية. فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية والابتكار والتطوير أو وفرة المواد المالية أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة".³

_ يرى M Porter التنافسية بأنها " تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث عملية ابتكار، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا".⁴

_ يركز تعريف بورتر للميزة التنافسية على الطرائق الجديدة في الإنتاج و التسويق و ..، و بمعنى آخر الإبداع و دوره في التميز على المنافسين و هذا هو جوهر التميز .

_ عرفها علي السلمي على أنها: " مجموعة المهارات والتكنولوجيا و القدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم و منافع للعملاء عما يحقق المنافسون و تأكيد حالة من التميز و الاختلاف فيما بين المؤسسة و منافسيها".⁵

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية :مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، 2003- 2004 ، ص13.

² - J.P.Détrie ,strategor, Edition, dunod, paris, 3eme ed, 1997, p 52.

³ -جمال الدين محمد المرسي و آخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية. منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ، ص 55.

⁴ - M. PORTER. L'Avantage concurrentiel des nations. Interinteréditions,1993, p48.

⁵ سملاي يحضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003 ، ص 06.

_ مما سبق يمكننا اصطلاح مفهوم للميزة التنافسية حيث يمكننا الاتفاق على أنها عبارة عن قوة دافعة، أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة و تؤثر على سلوك الزبائن في إطار عاملهم معها، و تستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة.

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية وخصائصها:

❖ أنواع الميزة التنافسية:

إن اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية يتطلب منها القدرة على التميز داخليا أي بتقليل التكاليف أو خارجيا عن طريق تمييز منتجها، وعلي يمكن تقسيمها إلى قسمين: ميزة التكلفة الأقل (ميزة داخلية). وميزة التمييز (تكلفة خارجية).

1/ ميزة التكلفة الأقل (ميزة داخلية): تتميز بعض المؤسسات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، هذه الميزة تنشأ من قدرة المؤسسة على تقليل التكلفة، و تعني ميزة التكلفة الأقل أن المؤسسة تحصل على ميزة تنافسية من خلال القيام بنشاطات تخلق قيمة بتكلفة أقل من تلك الخاصة بالمنافسة، وبمعنى آخر قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، تسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. كمية كبيرة من الإنتاج و التوريد المباشر للمواد الخام البحث عن مصادر المواد الأولية التي تحقق أقل تكلفة شراء.¹

2/ ميزة التمييز (ميزة خارجية): وتأتي ميزة التمييز عند قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد بحيث تكون له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، مميزات خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع). ومن هنا الاهتمام بعوامل التفرد التالية:²

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها كإجراءات الخدمات ما بعد البيع.
- التموضع أو مركز المؤسسة و كذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها و الحلقة القيمة بالنسبة للمؤسسة هي عبارة عن تجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة

¹ - إبر ا رهم بوطالب، دور تجديد المنتجات فري تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة د راسة حالة المؤسسة ال وطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم . التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2008، ص108.

² - العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 110.

الاستراتيجية بغرض فهم سلوك التكلفة لديها و مصادرها الحالية و المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية (التكلفة الأقل أو التمييز في الجودة).

ثالثا: مصادر ومحددات الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية إلا أننا من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى أهمها كما سنتطرق إلى المتغيرات التي يمكننا أن نحدد بها فيما إذا كان هناك ميزة تنافسية أم لا

❖ مصادر الميزة التنافسية:

تعددت وجهات نظر الباحثين في تحديد مصادر الميزة التنافسية مثلما تعددت وجهات نظرهم في تحديد مفهومها، ويمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد. و تأتي كالتالي¹:

1/ التفكير الاستراتيجي: تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية ، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة، وتبني الفكر الاستراتيجي من طرف المديرين يمكّنهم من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسساتهم، في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار كتغير أذواق الزبائن، زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المستمر و السريع.

2/ الإطار الوطني: إنّ الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات لبعض الدول متفوقة و رائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى ، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة و المتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية ، وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته ، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

¹ - إحصائية محمد، دور لرأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011-2012، ص38.

3/ مدخل الموارد: يتطلب تجسيد الاستراتيجية في المؤسسة إلى الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لها وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

أ - الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع:

- **المواد الأولية:** لها تأثير بالغ على جودة المنتجات ، فكلما كانت نوعيتها جيدة انعكس ذلك إيجابا على جودة المنتجات، لذا تجد بأن بعض المنتجات متشابهة إلى حد بعيد ولا يمكن لغير المتخصص التفريق بينها، إلا أنّ أحدها أحسن بكثير من الآخر (مثل: الألبسة)، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعار المواد الأولية وجودتها.
- **معدات الإنتاج:** تعتبر من أهم أصول المؤسسة، والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها وتشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.
- **الموارد المالية:** وهي السيولة التي تمكن المؤسسة من ابتكار منتجات جديدة وطرحها في السوق، أو توسيع تسويقها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها ، بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

ب- الموارد غير الملموسة: وهي كل موارد المؤسسة التي لا نستطيع لمسها كالجودة وغيرها، ونميز فيها ما يلي:¹

- **الجودة:** تعبر الجودة عن " قدرة المنتج على الوفاء بتوقعات الزبون" كمصدر رئيسي للحصول على مزايا تنافسية، فقد دفع ذلك المؤسسات إلى اعتماد مفهوم الجودة الشاملة، و الذي يشير إلى البحث عن الجودة في المؤسسة بأكملها، ابتداء من الإجراءات الأمنية و انتهاء بإتباع و تلبية حاجات و رغبات الزبائن، و ما يتبعها من خدمات ما بعد البيع، أيضا يمكن القول أن الاعتماد على الجودة كمورد غير ملموس و الاهتمام بتسيير جيدا يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية حيث تؤسس الجودة لثقافة الإلتقان داخل المؤسسة و تمتن ثقة المتعاملين بالمؤسسة.

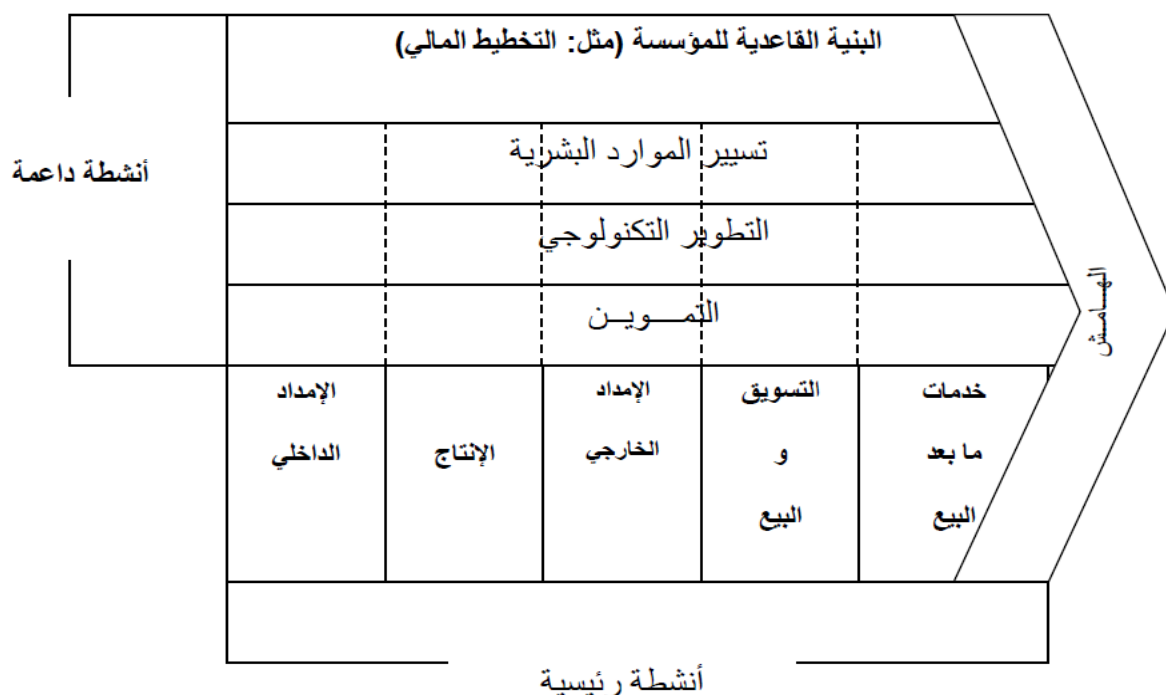
¹ - بومعزة سهيلة، دور اليقظة فري تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل و الاستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008- 2009 ، ص29.

و تعتبر معايير الجودة نظام فني يهتم بإجراء مطابقة بين ما أنتج و المعايير الموضوعية مسبقا، حيث أن المنتج المطابق للمعايير يعتبر ذا جودة عالمية ترضي الزبون و تؤدي في الأخير إلى تحقيق ولاءه. و في ظل إدارة الجودة الشاملة الزبون هو الزبون هو الذي يحدد المعايير النهائية للجودة و ليس المصممون أو المهندسون، و لهذا أصبحت المؤسسة تركز على الزبون باعتباره حجر الزاوية لكافة التغيرات.

- **سلسلة القيمة:** تنشأ الميزة التنافسية من مجموع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من تصميم، تصنيع، تسويق، توزيع، و غيرها. فكل نشاط من هذه الأنشطة يساهم بدرجات متفاوتة في خلق القيمة التي تنتج من انخفاض التكاليف أو المزايا المتفردة. لذلك فالمؤسسة مجبرة على تحليل كل أنشطتها بدقة بغية التعرف على المزايا التنافسية التي تتمتع بها و الكشف عن مصادرها الحقيقية. ولهذا الغرض اقترح بورتر استخدام وسيلة مهمة أطلق عليها اسم " سلسلة القيمة".

يمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها " أداة رئيسية للتشخيص الاستراتيجي للميزة التنافسية و لاكتشاف الوسائل لاكتسابها و الحفاظ عليها ...". إذ أنها " تسمح بالكشف عن الأنشطة الأكثر خلقا للقيمة و خاصة الأنشطة التي تكون فيها المؤسسة أعلى أداء من منافسيها." و كما هو موضح في الشكل الموالي، هناك مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة بشكل عام في المؤسسة وهما: الأنشطة الأولية و الأنشطة الداعمة.

الشكل رقم: (07): سلسلة القيم (la chaîne des valeurs)



Source: MICHAEL PORTER: L'avantage concurrentiel des nations, Ed inter édition, Paris 1986, p44.

نلاحظ من خلال الشكل أن الأنشطة الأولية بالمؤسسة تتولى التكوين المادي للسلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة و تسلمها و تسوقها للمشتري. و تتكون من خمسة أنشطة هي الإمدادات الداخلية، عمليات التشغيل، المخرجات من المنتجات، التسويق و أخيراً الخدمة (خدمة ما بعد البيع).

أما الأنشطة الداعمة فهي تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية و التي تسمح للأنشطة الأولية بأداء دورها، و تتكون من الأنشطة التالية: البنية الأساسية للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية، تنمية التكنولوجيا والشراء.¹

- **الابتكار:** لقد أدى الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات و الذي صاحب انفجار تنافسي على المستوى العالمي إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار و التركيز على إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة، و أصبحت هذه القدرة الابتكارية مصدراً متجدداً للميزة التنافسية.

¹ - إبراهيم بوطالب، مرجع سبق ذكره، ص108.

- **الوقت:** يعتبر الوقت سواء في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان علي في السابق فالوصول إلى الزبائن أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية و يمكن تحديد الميزات التنافسية و التي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالاتي:
- ✓ تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق و يتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج.
- ✓ تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
- ✓ الالتزام بجداول زمنية محددة و ثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.
- **المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات و المعرفة، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات العلامات التجارية المتميزة و براءات الاختراع...و غيرها حيث تمثل المعرفة مصدرا أساسيا لامتلاك الميزة التنافسية.
- **التكنولوجيا:** أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل على التطبيقات العملية للنظريات العلمية و الخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج، وهذا ما جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية.
- **الموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة و تعزيزها لان تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند على مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد، فالأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية

ثانيا: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين أساسيين هما:¹

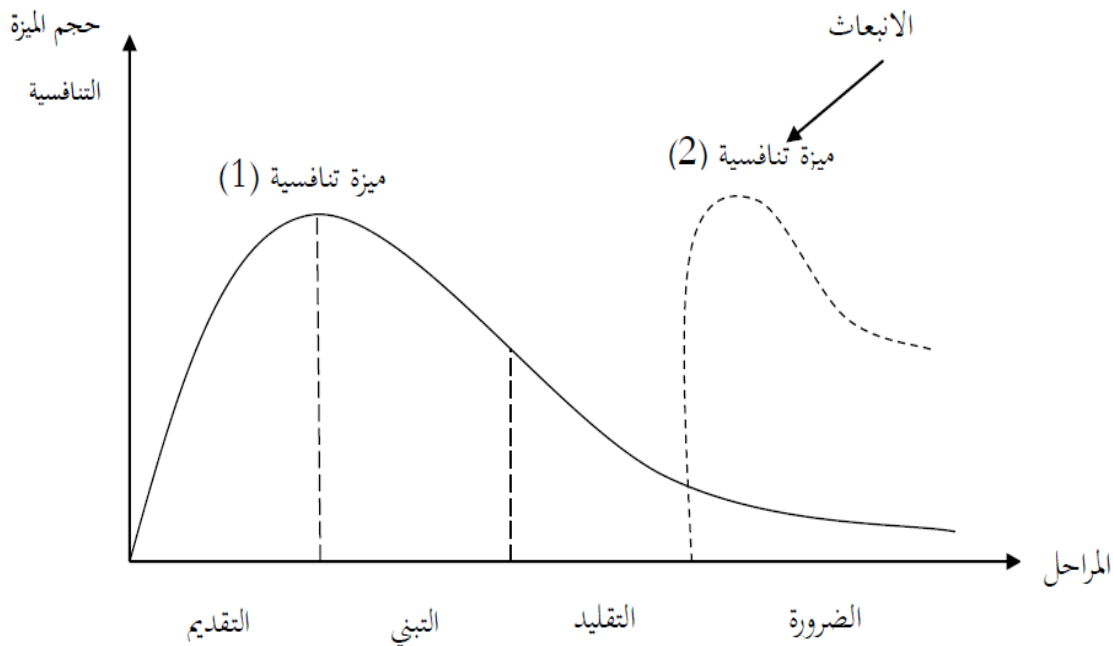
- ✓ **حجم الميزة التنافسية.**

¹ - صديقي النعاس، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير فري العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2005، ص ص 116-117.

✓ نطاق التنافس.

حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودًا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها. مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، كذلك بالنسبة للميزة التنافسية دورة حياة ، و تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد و محاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها، و أخيرا تظهر مرحلة الضرورة و بمعنى الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك.

الشكل رقم(08): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: صديقي النعاس، أهمية نظم المعلومات فري تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2005، ص ص، 116-117.

- **مرحلة التقديم:** تعتبر هذه المرحلة من أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة التي اكتسبت ميزة تنافسية، كونها تحتاج الكثير من التفكير و الاستعداد البشري و المالي و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الوقت انتشارا أكثر فأكثر.
- **مرحلة التبنى:** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث التوسع و الانتشار، باعتبار أن المنافسين قد بدأوا في التقليد و البحث عن نقاط التميز التي تتميز بها المؤسسة.
- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة و تتراجع شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة.
- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة تحاول المؤسسة الانبعاث من جديد و ذلك تحسينا للميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن الميزة الحالية، و إذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما و عندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد، إذن فعلى المؤسسة تتبع دورة حياة نشاطها من اجل البقاء و الاستمرار.

نطاق التنافس أو السوق المستهدفة: يعبر النطاق على مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق انخفاض في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمت بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:¹

- ✓ القطاع السوقي.
- ✓ القطاع الرأسي.
- ✓ النطاق الجغرافي.
- ✓ نطاق الصناعة.

¹ - خالد مدخل ، التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة د راسة حالة الجزائر (2005-2010)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم الاقتصادية تخصص تحليل اقتصادي، 2012 ، ص 91.

الجدول رقم (04): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف و الشرح
نطاق القطاع السوقى Segment scope	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسى Vertical scope	يعبر عن مدى أداء المؤسسة أنشطتها داخليا(قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصدر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة فري تغيير مصادر التوريد(أو) منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسى).
النطاق الجغرافى Géographic scope	يعكس عدد المناطق الجغرافية اوالدول التى تنافس فيها المؤسسة، و يسمح النطاق الجغرافى للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، و تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التى تعمل حاليا على نطاق عالمي أوكوني، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة Industry scope	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التى تعمل فى ظلها المؤسسة. ... فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأن خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يختلف استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الانفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التى تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: خالد مدخل، التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة الجزائر (2005-2010)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم الاقتصادية تخصص تحليل اقتصادي، 2012، ص91.

المطلب الرابع: الاستراتيجيات العامة للتنافس كأساس لتحقيق الميزة التنافسية

تمثل الاستراتيجية خطط طويلة الأجل تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بني بيئة المؤسسة وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف، وتحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها من خلالها لتحديد الكيفية التي تتنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة، وتتبنى المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها جلب الزبائن من خلال تحقيق القيمة للزبون وبشكل متميز عن المنافسين وتختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى، فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج بالنوعية الأفضل والأقل سعرا مع توفير سرعة الاستجابة لطلب الزبون مزايا يدركها الزبون وتحقق القيمة له.

أولاً: مدخل لاستراتيجيات التنافس

1/ مكونات استراتيجيات التنافس: للاستراتيجيات التنافسية مكونات أساسية تحددتها، سنحاول تناولها فيما يلي :

- **طريقة التنافس:** يمكن للمؤسسة أن تمارس استراتيجياتها التنافسية بشكل هجومي أو دفاعي، فالهجومى حديث عادة في موقع سوق المنافس، والدفاعي في وضع السوق الحالي الخلاص بالمؤسسة؛
- **حلبة التنافس:** يشير للنطاق التنافسي للسوق ومدى اتساع السوق؛
- **أساس التنافس:** تختار المؤسسة الأصول والمهارات الصحيحة التي تعمل بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين حيث ال يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثمّ يمكن استمراريته على مدار الزمن مثل اسم العلامة أو الولاء للعلامة أو الموقع ويتصف بالتميز عن المنافسين، أما المهارة فهي عنصر ما تقوم المؤسسة بأدائه بشكل أفضل من المنافسين مثل الإعلان أو التصنيع بكفاءة أو التصنيع بجودة عالية.

2/ العوامل المؤثرة في الاستراتيجيات التنافسية:

هناك عاملان حاسمان في اختيار الاستراتيجية العامة المناسبة يتمثلان في قوة موقع المؤسسة في القطاع مقارنة بمنافسيها، ومرحلة دورة حياة القطاع الذي تتنافس فيه المؤسسة ومها.:

المركز التنافسي: يقصد به مقدار القوة الكمية أو النوعية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها في مجال نشاط معني، وهناك خاصيتان يمكن استخدامها لتحديد مواطن القوة في المؤسسة بالنسبة إلى مركزها التنافسي، وتتمثلان في حصة المؤسسة من السوق، وعوامل المركز التنافسي: يقصد به مقدار القوة الكمية أو النوعية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها في مجال نشاط معني، وهناك خاصيتان التفرد. وعموما فإن المؤسسة التي تتناول الحصة الأكبر من السوق وتسيطر على الكفاءات الأقوى تكون في وضع أفضل لبناء وتوسيع مزاياها التنافسية، وهاتان الخاصيتان تدعمان بعضهما البعض.

آثار دورة حياة القطاع : تتمثل مراحل دورة حياة القطاع، العامل الرئيسي الثاني المؤثر على جاذبية الاستثمار المرتبطة بالاستراتيجية التنافسية العامة، فكل مرحلة من دورة الحياة التي ترتبط ببنية معينة ينشأ عنها فرصا متاحة وتهديدات محتملة. لذا فإن لكل مرحلة تطبيقات مختلفة لموارد الاستثمار المطلوبة لتحقيق المزايا التنافسية، حيث تتميز المنافسة بالشدة في مرحلة الانتقاء أي عند خروج المؤسسات الضعيفة من السوق، في حين تكون أقل حدة في مرحلة المهد. وبالتالي تتغير المخاطر الناجمة عن تبين أو تنفيذ الاستراتيجية، حيث أن الاختلاف في حجم المخاطرة بوضع عوائق الاستثمار المحتملة في مجال استراتيجي منافس يعتمد على مرحلة دورة الحياة¹

3/ المفاضلة بين استراتيجيات التنافسية

ان عملية المفاضلة بين الاستراتيجيات التنافسية ال يتوقف فقط على القطاع التي تشتغل فيه المؤسسة بقدر ما تتوقف على مواردها وإمكانياتها أو موارد وإمكانيات وحدة النشاط وهو ما يستدعي دراسة مجالات القوة والضعف في مجالاتها المختلفة، ويتطلب دراسة محكمه ودقيقه للسوق يف وقتها المناسب وذلك بإتباع الخطوات التالية:²

¹ - نعمون إيمان، "تحليل تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال بالجزائر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017 ص 17، 19.

² - طلعت أسعد عبد الحميد، "التسويق الفعال"، دار الكتب المصرية، جمهورية مصر العربية، 2002 ص 75.

تحديد نوع السوق الذي تتواجد فيه المؤسسة وجمال الإنتاج الخاص بها من سلع وخدمات وأفكار وحجمها ومعدل النمو المنتظم ومتطلبات النجاح يف المستقبل؛

تحديد المنافسين وذلك لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة وتحديد الاختلاف بينها وبين المنافسين الآخرين؛

تقييم سياسات وبرامج المؤسسة الإنتاجية والتسويقية مقارنة بالمؤسسة المنافسة مع تحديد نقاط القوة والضعف؛

تحديد هيكل الخطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

ثانيا: الاستراتيجيات التنافسية حسب مايكل بورتر "Porter" _

يعتبر "بورتر" أستاذ الإدارة الاستراتيجية الأول يف العامل الذي حدد ثالث استراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين .يقول: "جيب على وحدة الأعمال أو القطاع أن يتبع ويحقق إحدى هذه الاستراتيجيات لينجح و إن لم يفعل ذلك فسيجد نفسه حمشوا يف وسط سوق تنافسية وبدون أي ميزة تنافسية"، مما يؤدي إلى أدا أقل من المتوسط. ويعرفها Porter على أنها البحث عن أفضل مركز تنافسي يف الصناعة بهدف تحقيق ميزة تنافسية متواصلة للمنظمة يف مواجهة قوى التنافس الموجودة يف الصناعة تتطوي استراتيجيات "بورتر" على ترتيبات تنظيمية واجرا ات رقابية وأنظمة حوافز مختلفة، وعادة ما تنافس المؤسسات الكبرى ذات الموارد الضخمة على أساس القيادة بالتكلفة أو التميز، بينما. تتنافس المؤسسات الصغيرة على أساس التركيز.¹

1/ استراتيجيات الهيمنة الشاملة من خلال التكاليف:

تعد من ضمن الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة داخل الصناعة الواحدة، واليت تلجأ هلا منظمات الأعمال من أجل السيطرة على السوق والاستحواذ عليه. سيتم التعرف بنوع من التفصيل على هذه الاستراتيجية من خلال العناصر الآتية.

¹ - بن نذير نصر الدين، "دراسة استراتيجية الابداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة الجزائر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 03، 2011، ص 86.

أ_ مفهوم استراتيجية الهيمنة الشاملة من خلال التكاليف:

تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها، حيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من سعر المنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح، يتطلب التنافس من خلال خفض التكلفة (دون المساس مستوى الجودة المستهدف)، تحديدا وتحليلا لكافة عناصر التكلفة والمراحل المؤثرة يف مستوى أو قيمة التكلفة، هذا فضال عن تنمية روح ترشيد التكلفة لكافة المستويات الموجودة يف المؤسسة، ويدخل يف جهود ترشيد التكلفة، تجنب مسببات المخزون الراكد واستنباط أساليب التخلص منه دون تأخري، وال ننسى تشجيع العاملين على تقديم أفكار مبتكرة لترشيد التكلفة وتقييمها وفقا لمعايير موضوعية، ومكافأتهم عليها.

تعتمد هذه الاستراتيجية التنافسية على التكلفة المنخفضة وهي موجهة إلى أسواق كبيرة وتتطلب أساليب وأدوات تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، وملاحقة مستمرة ومحكمة للتكلفة بغرض خفضها، ورقابة صارمة عليها وعلى هامش الربح وخفض تكاليف بعض المجالات مثل البحوث والتطوير، الخدمة، الإعلان والترويج وغيرها، فالفكرة من هذه الاستراتيجية أن تحدد المؤسسة أسعارا أقل من المنافسة للحصول على حصة سوق أكبر، وطرد المنافسة تماما من الصناعة. ومن أمثلة المؤسسات التي قد استخدمت قيادة التكلفة المنخفضة بنجاح كل من:

- شركة BIC لصناعة الأقلام الجافة ذات الكرة المتحركة؛
- شرك whirl pool لصناعة الغسالات والمجففات؛¹
- شركة Intel يف شبكة المواصلات تحقق استراتيجية قيادة التكلفة عدة مزايا جذابة للمؤسسات المنتجة بأقل تكلفة ويمكن حصرها في النقاط التالية:²
- **فيما يتعلق بالمنافسين:** فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون يف موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- **فيما يتعلق بالمشتريين:** المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العمال ، حيث ال يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛

¹ - نعمون إيمان، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² - بن نذير نصر الدين، "دراسة استراتيجية لالبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة الجزائر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 03، 2011، ص 86.

- فيما يتعلق بالموردين: فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة يمكنها - في بعض الحالات - أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معتبر لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المنتجات الهامة والحرجة؛
 - فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين: فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة المنافسين الجدد؛
 - فيما يتعلق بالسلع البديلة: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها استخدام تخفيضات السعر لمواجهة السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.
- فيما سبق يتضح أن استراتيجية قيادة التكلفة تهدف إلى تقوية المركز التنافسي للمؤسسة والسيطرة على السوق من خلال توفري المنتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، لذا فخفض التكاليف يمثل الإطار العام كالسياسة العامة إلى قرار وغاية كل نشاط ووظيفة داخل المؤسسة
- من أهم الشروط الواجب توافرها لتحقيق هذه الاستراتيجية:

- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛
- نمطية السلع المقدمة؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
- وجود طريقة واحدة الاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين؛
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين؛¹

ب- محددات استراتيجية خفض التكاليف:

هناك تسع محددات حسب "بورتر" يمكن استخدامها لتحقيق هذه الاستراتيجية وهي:

- **منحنى التعلم والخبرة:** وهذا بازدياد الخبرة المتراكمة (إنتاج) من جانب المؤسسة وماله من تأثير على إنتاجية العامل، التخصص في المهمة الواحدة والمهارة المكتسبة...إلخ.
- **استغلال الطاقة:** وهذا من خلال استغلال الطاقة الكاملة، وعدم هدرها بتوقيفها أو تغييرها، وخاصة يف المؤسسات ذات الإنتاج الموسمي.

¹ - فراحتة العيد، "دروس في مقياس استراتيجية وتنافسية المؤسسة"، مطبوعة دروس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، 2015، ص 148.

- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة فيما بينها: فكما كان هناك ترابط واشترتاك بني الوظائف في بعض التكاليف كالتوزيع أو قوى البيع مثال، كلما كان هناك انخفاض للتكاليف.
- وفرات الحجم (اقتصاديات الحجم): وتتمثل يف انخفاض التكاليف كلما زاد الإنتاج أي أن التكاليف الثابتة تنخفض بزيادة الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاض نصيب الوحدة المنتجة.
- العلاقة بين وحدات النشاط الاستراتيجية: وهذا باشتراكها في بعض النشاطات كالبحوث، التسويق، البحث والتطوير، ومنه الحصول على غلة الحجم.
- درجة التكامل: لقرارات التكامل الأمامي أو الخلفي مثل شرا بعض المواد أو توزيع منتجات المؤسسة له أثر كبير على التكلفة.
- التوقيت: وهنا في حالة المتحرك الأول في السوق، ومعناه دخول المؤسسة بالمنتج أو الخدمة الأول في السوق من خلال استغلال الفرص التسويقية.
- الاختيارات الاستراتيجية: وما هلا من أثر في الحالات التالية" قرارات حول خط المنتجات أو حول المنتج، مستويات الجودة، الخدمات المقدمة للمشتريين"
- مواقع المصانع ومقرات: وماله من تحقيق الاستراتيجية وهذا بخفض تكاليف التوزيع، التجميع، المواد الأولية

جـ. عيوب استراتيجية الهيمنة من خلال التكاليف:

- من أهم عيوب هذه الاستراتيجية، يتمثل يف المستوى المرتفع في الالتزام بالأصول والنشطة ذات الكثافة الرأسمالية اليت تصاحب غالبا هذه الاستراتيجية؛
- إن المؤسسات اليت تركز ذهنها على تخفيض التكاليف قد تلاحظ التغيرات الأخرى اليت تتطور يف السوق مثل طلبات الزبون المتزايدة حول أنواع أخرى من المنتجات، جودة أفضل، مستويات خدمة أعلى، العروض المنافسة وحتى تراجع حساسية الزبون للأسعار المخفضة.
- عمليا عادة ما تسمح قيادة تخفيض التكاليف لمؤسسة واحدة فقط لتطبيق هذه الاستراتيجية بفعالية، حيث أنه عندما تتنافس مؤسسات عديدة كل منها مع الأخرى لكي تجعل المنتج منخفض التكاليف فالنتيجة هي تفاقم حالة الحرب حيث تنزف كل مؤسسة من مؤسسات الصناعة¹

¹ - ثابت حسان ثابت، سيد أحمد حاج عيسى، سنان عبد اهلل حرجان، "الاستراتيجيات التنافسية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 08 و09 نوفمبر، 2010 جامعة الشلف، ص14.

- في الواقع أن محاولة المؤسسة للوصول إلى مركز قيادي يف التكاليف ليس من الأمور السهلة حيث تواجه المؤسسة الرغبة في تحقيق هذه الاستراتيجية العديد من المشكلات، وقد تعتبر في نفس الوقت عيوب يجب على المؤسسات الصناعية التنبه لها وتفاديها حتى تتمكن من تحقيق التكلفة الأقل.

2/ استراتيجية التمييز:

بعد التطرق الاستراتيجية الهيمنة الشاملة من خلال التكاليف، واليت تتبناها المنظمة يف سوق واسع، أشار بورتر إلى استراتيجية التمييز اليت تعمل بها المنظمات في سوق غير محدود كأحد آليات التنافس بينها وبين المنظمات الأخرى داخل نفس الصناعة، و التي تعتمد فيها على المنافسة غير السعرية، بحيث تصبح عوامل الاختلاف هي الأساس في المنافسة.

أ_ مفهوم استراتيجية التمييز وعوامل نجاحها:

وفق هذه الاستراتيجية تعمل المؤسسة على خلق ميزة أو عدة مزايا يراها الزبون على أنها وحيدة في المنتج، حيث يكون عامل السعر ليس هو الأساس في التنافس، إذ تحتل عوامل الاختلاف دورا أساسيا يف اتخاذ قرار الشراء ، كما وتوجه هذه الاستراتيجية إلى قطاع واسع من السوق كما هو الحال بالنسبة الاستراتيجية الهيمنة الشاملة من خلال التكاليف. تحدث استراتيجية التمييز عندما تقوم المؤسسة بتزويد الزبائن بشي مختلف يجعل منتجها متميزا عن منتجات المنافسين، من خلال تقديم منتجات مبتكرة وبمستوى عالي والبحث عن تلبية حاجات الزبائن وإشباعها بطريقة متفردة، بحيث يكون المشتري مستعدا وقابلا لشرائها بأسعار مرتفعة¹ "

و تعرف استراتيجية التمييز بأنها "قدرة المؤسسة على انتاج سلع وخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين، وتحقيق التميز بخصائص ومواصفات معينة للمنتوج مثل الجودة، التصميم، شبكة البيع، صورة العلامة،...، اليت يتم تقديرها من طرف الزبائن، ويساعد هذا التميز على جذب أكبر عدد ممكن منهم وكسب ثقتهم وولائهم".²

ومن أهم مجالات التمييز كل من:

¹ -Porter Michael, L'Avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 1997, p 26.

² -بلقاسم رابح، وعيل ميلود، "مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية"، الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010، ص18.

- التميز على أساس التفوق الفين والإنتاجي (التصميم، النماذج، الألوان...؛)
- التميز على أساس الجودة؛
- التميز على أساس الخدمة المرافقة للمنتج؛
- التميز على أساس تقديم منتجات ذات قيمة أقرب للزبائن.

يتوقف نجاح هذه الاستراتيجية على عدد من العوامل تصنف إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية

العوامل الداخلية: نذكر منها:

- ✓ الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات البشرية، وتشجيعها على الإبداع والاستغلال الجيد لقدراتها ومهاراتها؛
- ✓ دعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتج وتنويع استخداماته؛
- ✓ اختيار المواد الأولية والتكنولوجية والبشرية الكفؤة؛
- ✓ مسايرة تغير أنواق الزبائن من خلال نظام المعلومات التسويقية.

العوامل الخارجية: نذكر منها:

- ✓ مدى إدراك الزبائن لقيمة منتجات المؤسسة بالنسبة لمنتجات المؤسسات المنافسة؛
- ✓ مدى تنوع استخدامات المنتج وتوافقها مع رغبات الزبائن؛
- ✓ مدى قلة المؤسسات المنافسة المنتهجة لنفس الاستراتيجية؛

كما أن نجاح هذه الاستراتيجية مرتبط بتوفر المتطلبات التالية:

- ✓ امتلاك قدرات تسويقية وتكنولوجية وإبداعية عالية؛
- ✓ امتلاك قدرات بحث وتطوير قوية؛
- ✓ التمتع بسمعة جيدة، سواء في الجودة أو في التكنولوجيا؛
- ✓ اتصال فعال بين قنوات التوزيع؛
- ✓ تنسيق وثيق بين وظيفتي البحث والتطوير والتسويق؛
- ✓ امتلاك ومعرفة تامة للمهارات الكامنة، واستغلالها في الإبداع¹

¹ - بلقاسم رايح، وعيل ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 18.

بـ مزايا تبني استراتيجية التمييز

إن التمييز الواضح للزبون ما هو في الأساس إلا العرض المختلف بالنسبة لعروض المنافسين، وبالتالي يعتبر نوع من أنواع القدرة على مقاومة المنافسة، فهو يساعد على

✓ **تجنب المنافسة:** عندما تنتج المؤسسة منتجات عالية التمييز ومطلوبة بإلحاح من الزبائن، يسمح لها بترك بصمة واضحة في الصناعة وتجد نفسها غير منخرطة في حروب أسعار مدمرة مع منافسيها. قد كانت هذه الحالة في صناعة وجبات الغذاء ، حيث تحاول المؤسسات الكبيرة تغادي المنافسة المباشرة القائمة على الأسعار كل منهم مع الآخر من خلال تمييز منتجاتها

✓ **علاقات مختلفة مع الموردين والزبائن:** إن المؤسسات التي تختار استراتيجية التمييز تكون أقل حساسية لقوة التفاوض مع الموردين أو الموزعين، حيث أن جودة العرض تسمح للمؤسسة بالتصدي للموزعين لأنها تقوي قوة التفاوض بالنسبة للزبون وكذلك علاقة الزبائن بمنتجات المؤسسات المتبينة لاستراتيجية التمييز في الصناعة تكون قوية إلى درجة الولا لها وعدم تركها بحثا عن منتجات بديلة

✓ **المردودية واكتساب قوة سوقية:** إن استراتيجية التمييز مبنية على توضيح قيمة تمييز المنتج للزبون في الصناعة، وبالتالي هذا الأخير راض وقادر على دفع السعر حتى لو كان باهظا مقابل الحصول على تلك القيمة المميزة، وبهذا يصبح الزبائن أقل حساسية للأسعار وأكثر طلبا، أي أن المؤسسات تكون قادرة على تمرير زيادات السعر إلى زبائنهم، مما يسمح للمؤسسة من الحصول على هامش ربح أكبر في الأجل القصير وحصة سوقية مرتفعة في الأجل الطويل، مما يجعلها قادرة على التأثير في الصناعة بما يحقق أهدافها أي تكتسب قوة سوقية

✓ **وضع حواجز دخول مرتفعة:** للمؤسسات القائمة في الصناعة و المتبينة لاستراتيجية التمييز قدرة كبيرة على وضع حواجز دخول ضخمة أمام المؤسسات الكامنة التي تفكر في الدخول إلى الصناعة، لأن المؤسسات القائمة تمتلك السرعة والمهارة والشهرة أو أصول متخصصة ... مما يستلزم على الداخلين الجدد استثمارات باهظة في التمييز، من أجل الاقتراب من مركز المؤسسة المتبينة لاستراتيجية التمييز، كما أن المنافسين المباشرين ذوي العروض الغير واضحة للزبائن فيمكن عزلهم وإبعادهم عن الصناعة.¹

¹ - . - نعمون إيمان، مرجع سبق ذكره، ص 50.

جـ. عيوب ومخاطر تبني استراتيجية التمييز

- ✓ أهم العيوب المرتبطة بالتمييز هو ذلك الذي يأتي من مؤسسات أخرى منافسة التي تحاول سحب البساط من تحت أقدام المؤسسات التي لديها بالفعل منتجات متميزة وذلك بتوفير منتجات مقلدة أو منتجات جديدة أكثر إبداعاً؛
- ✓ على الرغم من أن استراتيجية التمييز الفعالة في خلق ولا العملاء والأسعار المرتفعة، فإنها لا تغلق الأبواب تماماً وبإحكام في وجه الداخلين الجدد؛
- ✓ في الواقع التكاثر المتزايد للمنتج نتيجة التقليد سيضر بمحاولة الشركة التي تسعى إلى التميز، لأن العملاء قد يصبحون مرتبكين أمام التنوع الواسع من العروض؛
- ✓ صعوبة استدامة علاوة السعر لأن المنتج يصبح مألوفاً أكثر في السوق، فعندما يصبح المنتج ناضجاً يصبح الزبائن أكثر ذكاءً حول ما يريدونه وحول نوع وحجم القيمة الأصلية ما هم على استعداد لدفعه؛
- ✓ عندما يصبح الزبائن أكثر معرفة بما هو متاح في السوق بمضي الوقت فإن الشركات التي لم تعد قادرة على إستدامة مبادراتها القيادية القائمة على التمييز مع إبداعات مستقبلية للمنتج وتدعيمات للخدمة أو أوجه أخرى سوف تجد نفسها في حالة خطيرة من عيوب التكلفة عندما يتحول عدد كبير من الزبائن في النهاية إلى تلك المؤسسات التي تستطيع أن تنتج نفس السلعة أو الخدمة بتكلفة أقل، لذلك يتطلب التمييز أن تبقى الشركة على الإبداع الجدي أو التحسين الذي يوفر الميزة الفاصلة لتسريع تطوير المنتج ولكي تبقى قريبة من حاجات الزبون واتجاهات السوق؛
- ✓ تواجه الشركات أيضاً مخاطر المبالغة في التمييز الذي يؤدي في المبالغة في الضرائب أو المبالغة في توسع الشركة في مواردها.¹

3_ استراتيجية التركيز:

بالإضافة إلى استراتيجية الهيمنة الشاملة من خلال التكاليف واستراتيجية التمييز، فقد أشار "بورتر" إلى استراتيجية تستخدم في قطاعات سوقية صغيرة وتتمكن من خلالها المنظمات من التفوق بواسطتها في قطاع محدود، وهذه الاستراتيجية سماها باستراتيجية التركيز. وسيتم التعرف عليها بشي من التفصيل ضمن العناصر الآتية.

¹ - ثابت حسان ثابت، سيد أحمد حاج عيسى، سنان عبد الله حرجان،، مرجع سبق ذكره، ص 14.

أ_ مفهومها، أنواعها وخطوات تبنيها:

تستند هذه الاستراتيجية على خدمة مجموعة معينة من الزبائن دون غيرهم، وخدمة جز معين من السوق أو منطقة جغرافية محدودة، حيث تركز المؤسسة جهودها وتوجه مواردها لخدمة هذا القطاع بهدف تحقيق أحسن خدمة لهم، وهي عملية اختيار فئة من المستهلكين سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات والتركيز على والوفا باحتياجاتهم¹، أي قيام المنظمة بالتركيز على جانب معين وسوق محددة، أي تبحث عن جز من السوق غير المغطى بالاستراتيجيتين السابقتين وتركز مناوراتها الاستراتيجية عليه². تجدر الإشارة إلى وجود نوعين من هذه الاستراتيجية وهما التركيز مع خفض التكاليف والتركيز مع التمييز كالاتي:

❖ استراتيجية التركيز مع خفض التكلفة: قد يختلف الزبائن في ميولهم ورغباتهم وكذلك خصائصهم

لذلك فمن الصعب إرضائهم جميعاً بسلوك استراتيجي واحد، استراتيجية التركيز مع خفض التكلفة تقوم على تقسيم السوق إلى قطاعات، حيث تتماثل خصائص زبائن كل قطاع يتم خدمة وإشباع حاجات الزبائن فيه كقطاع صغير بمعنى تركز المؤسسة على قطاع واحد فقط تقدم له المنتج بأقل تكلفة، حيث تقوم المؤسسة في هذه الاستراتيجية بتقديم سعر أقل من المنافسين في سوق محدودة أو لمنتج معين، ولا تدخل المؤسسة في الأسواق الأخرى التي يكون المنافسون أقل في التكلفة في منتجات أخرى وإلا اهتزت صورة وسمعة المؤسسة، وعادة ما تخاطب المؤسسة شريحة محددة من الزبائن، وتقوم بالبحث المستمر عن أساليب تخفيض التكاليف

من بين العوامل التي تساعد على تبني هذه الاستراتيجية ما يلي:

- ✓ مراقبة إمكانية إعادة تجزئة السوق خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والتحولت في رغبات الزبائن المستهدفين؛
- ✓ تركيز الاستثمار على الرغبات الصغيرة والغير مشبعة؛
- ✓ إدماج فكرة القيادة بالتكاليف ضمن ثقافة المؤسسة؛
- ✓ اختيار القطاع السوقي الذي يشمل الفئات الواضحة الحاجات والرغبات من أجل تركيز التكاليف . وأشهر مثال لهذا النوع من الاستراتيجية نجد سلسلة الفنادق المتخصصة مثل الفنادق الموجودة على

¹ - Porter Michael, L'Avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 1997, p 27 .

² - عبد المليك مزهودة، "الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات"، الديوان الوطني للطباعة الجامعية، الجزائر 2005، ص 112.

الطرق السريعة التي تركز على فئة معينة من الزبائن في الولايات المتحدة أو فنادق la quinta , التي تركز على فئة رجال الأعمال.

❖ **استراتيجية التركيز مع التمييز:** قد لا تسمح طبيعة المنتج أو القطاع الصناعي الذي تنشط فيه المؤسسة أو إمكانياتها المحدودة بأحداث التمييز على نطاق واسع، لذلك تشكل عمليات التمييز وتجزئة السوق فرصة كبيرة لتحقيق الأفضلية حيث تتبنى المؤسسة استراتيجية تنافسية تعتمد على تمييز المنتجات الموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل أو إلى مجموعة خاصة من الزبائن في ذلك الجز الضيق دون غيرهم، سعياً منها إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمييز وخلق الولاء لمنتجاتها. وإذا اتجهت المؤسسة إلى استخدام أسلوب التركيز على التمييز، فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمييز المتاحة للمنتج المتميز. واللافت للنظر هنا أن المؤسسة التي تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج المتميز في شريحة واحدة أو في عدد قليل من الشرائح. فمثلاً تعتبر " بورش " من المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز، وهي تنافس جنرال موتورز في شريحة السيارات الرياضية في سوق السيارات، وتميل المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز إلى تطوير المنتجات ذات جودة متميزة بنجاح نظراً لمعرفتها وخبرتها بالتجمعات الاستهلاكية الصغيرة أو لمعرفتهم بالمنطقة.

عادة ما تطبق استراتيجية التركيز التي تعتمد على التمييز في حالة الأهداف الاستراتيجية الضيقة، إذ أنها تحتاج لتحديد مدى جاذبية القطاع بنا على معرفة حجم القطاع و ربحيته، مدى شدة وقوة المنافسة في القطاع وأهميته الاستراتيجية بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيراً مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

نجاح استراتيجية التركيز مع التمييز فيعتمد أساساً على:

- ✓ تقديم منتج ذا قيمة تبرر سعر البيع، مع توضيح التمييز خاصة بواسطة الاتصالات؛
- ✓ اختيار هدف ضيق من أجل إيصال قيمة التمييز للزبون بسهولة؛
- ✓ من الأحسن اختيار الهدف الذي يحتوي على رغبات كثيرة لشدة حساسيته للتمييز؛
- ✓ لتركيز على رغبات الهدف المختار.
- ✓ القدرة على فهم مجموعة من الرغبات والسيطرة على التكنولوجيا وتكييفها والقدرة الإنتاجية حسب الرغبات.

بـ مزايا تبني استراتيجية التركيز

إن سعي المؤسسة ورا تبنيها يمكنها من كسب عدة مزايا، نذكر منها ما يلي :

بما أن المؤسسة تعمل على تلبية متطلبات مجموعة معينة من المستهلكين (قطاع معين من السوق) فإنها بذلك تستطيع أن تكسب ولا الزبائن وبالتالي تصنع بذلك حاجز أمام دخول المنافسين بمنتجات بديلة؛

✓ تمنح للمؤسسة القدرة على الاستجابة أحسن لمتطلبات العملاء ، وإمكانية تحقيق التجديد والابتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تتجه إلى السوق؛

✓ إمكانية التوسع في المستقبل وخاصة أن المؤسسة تعرف جيدا متطلبات السوق وذلك باكتشافها قطاعات سوقية أخرى؛

✓ تمكّن من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة من أجل المساهمة في تحسين وضع التكاليف أو التمييز.¹

جـ عيوب استراتيجية التركيز

إن أخطر العيوب التي تواجه استراتيجية التركيز تتمثل في أن الحصن الحصين الذي أقامته المؤسسة استنادا إلى فئة مختارة من الزبائن قد يتحولون تدريجي إلى خصائص السوق الأوسع والأكثر عمومية؛

✓ يوجد خطر مرتبط متوقع يتمثل في أن تطور المؤسسات الكبيرة إبداعات جديدة تكنولوجية أو معالم في أوجه المنتج قد تعيد تشكيل تفضيلات الفئة المختارة كحصن أمان للشركة ، على سبيل المثال الاستخدام المتنامي لتكنولوجيا الإنتاج المتقدمة المرنة تجعل من الممكن أن تنتج المؤسسات الكبيرة في أي وقت كميات من المنتج أصغر والتي يمكن أن تستخدم لخدمة فئات أو أقسام متنوعة في السوق؛

✓ في الوقت الحاضر أصبحت السرعة والمرونة بالإضافة إلى اقتصاديات الحجم الأقل تكلفة متطلبات تنافسية مهمة في عدد متزايد من الصناعات النامية، وهذا ما يحدث فعلا في سوق المصممين والملابس الجلدية، ويمكن أن تنتقل مستقبلا إلى مستوى التطبيقات الهندسية والصناعية إلى حد أن تخر أنماط وتصميمات الملابس طبقا لأذواق كل فرد على حدى؛

¹ - فراحتية العيد، مرجع سبق ذكره، ص 153.

يستطيع المنافسون الأكبر حجما أن يصبحوا أسرع حركة في الاستجابة لتغيرات السوق، مما يمكن من ممارسة بعض التباينات في استراتيجية التركيز أيضا، فكل شركات بنا المنازل في الولايات المتحدة بدأت في الاستثمار في تكنولوجيات جديدة التي تسمح للزبائن بوضع تصميمات منازلهم الخاصة باستخدام مزيج من مواد ومكونات البنا المعيارية طبقا لمواصفات الزبون نفسه؛¹

- ✓ زيادة التكلفة الوحودية للمنتج نظرا لمحدودية الانتاج (الانتاج بحجم محدود)؛
- ✓ اعتمادها على استراتيجية الهيمنة الشاملة أو استراتيجية التمييز يعرضها لنفس المخاطر المرتبطة بهما "تدهور الميزة المرتبطة بالتكاليف أو الميزة المرتبطة بالاختلاف"؛
- ✓ عدم القدرة على توزيع المخاطر (نظرا للتركيز على قطاع واحد)؛
- ✓ عدم الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، كل تغير يؤثر سلبا ومباشرة على الطلب؛
- ✓ احتمال تعرض المؤسسة لمخاطر في حال تدهور الطلب؛
- ✓ دخول منافسين كبار للسوق؛

إن عملية اختيار الاستراتيجية التنافسية من بين الاستراتيجيات الثلاث لا يتوقف على القطاع الذي تشغل فيه المؤسسة بقدر ما يتوقف على مواردها وقدراتها ، ويورد بورتر بعض المهارات والمتطلبات لاستخدام الاستراتيجيات العامة للتنافس، مع التنبيه أن هذه المتطلبات يتم تحديدها من خلال المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات التسويقية . كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ - ثابت حسان ثابت، سيد أحمد حاج عيسى، سنان عبد الله حرجان، مرجع سبق ذكره، ص 15.

الجدول رقم (05) : متطلبات الاستراتيجيات العامة للتنافس حسب بورتر " Porter "

الاستراتيجية	المهارات والموارد	المتطلبات التنظيمية
استراتيجية الهيمنة من خلال التكاليف	- استثمارات ضخمة في رأس المال، وتمويل متواصل من خلال توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد العاملة؛ - مهارات في مجالات العمليات الإنتاجية؛ - إشراف محكم على اليد العاملة؛ - تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع؛ - نظام ومنافذ توزيع منخفضة التكاليف؛	- رقابة شديدة على التكاليف؛ - إعداد تقارير رقابة دورية؛ - مراجعة تفصيلية للتكاليف؛ - تنظيم واضح وجد مهيك للمسؤوليات والمهام؛ - حوافز مرتبطة بتحقيق الأهداف الكمية.
استراتيجية التمييز	- قدرات تسويقية مهمة؛ - تنوع في الخدمات والمنتجات؛ - الميل نحو الإبداع؛ - كفاءات متخصصة في مجال البحث والتطور؛ - سمعة جيدة للمؤسسة في مجال الجودة والريادة التكنولوجية؛ - خبرة طويلة في الصناعة أو مهارات في صناعة أخرى؛ - تعاون قوي مع منافذ التوزيع	- تنسيق قوي بين وظائف البحوث والتطوير وتطوير المنتجات والتسويق؛ - حوافز موضوعية ونوعية بدلا من الكمية؛ - رواتب ومزايا لجذب اليد المؤهلة والمدربة والكفاءات المبدعة
استراتيجية التركيز	- مزيج وتوليفة من السياسات السابقة؛ - توجيه المزيج نحو هدف استراتيجي معين.	- مزيج وتوليفة من السياسات السابقة؛ - توجيه المزيج نحو هدف استراتيجي معين.

Source: MICHAEL, Porter, "choix stratégiques et concurrence :techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie", Traduction : Philippe delavergne, Economica, Paris, France, 2004, p44-45.

المبحث الثاني: الابتكار التسويقي وعلاقته بالتنافسية والميزة التنافسية للمؤسسة

يعرف أن الابتكار هو نقطة البداية لأي شيء متميز، ولهذا كان يمثل حلقة الاهتمام في العملية الابتكارية فطالما كان يرتبط الابتكار بالأفراد الذين يُبدون قدرا عاليا من الذكاء، لكن تطور الابتكار إلى الصورة الحالية كثقافة في المجتمع ورؤية للمؤسسة مما يوحي بتصور جديد هذا ما سيتم التعرف عليه بهذا المبحث.

المطلب الأول: الابتكار التسويقي وعلاقته بتنافسية المؤسسة

أصبح الحديث عن الابتكار في المؤسسات أمرا مألوفا بين الباحثين والمديرين، فالكثير ينظر إلى الابتكار باعتباره عامل منافسة بالغ الأهمية، وبقدر ما تولي المؤسسات اهتمامها ورعايتها بإدارة الابتكار وتطويره فسيكون لذلك أثر كبير على بقائها ونموها.¹

وفي هذا السياق يجب على المؤسسات أن تتبكر وذلك حتى تبقى في طليعة الترتيب سواء كانت تتبع استراتيجيات هجومية، أو دفاعية. حيث أن الابتكار سيفتح الطريق نحو أسواق جديدة، كما أن عملية الابتكار هي وسيلة لأخذ زمام القيادة في مجال التكلفة، وبالطبع فإن عملية التمييز بين المنتج، تحتاج لعملية الابتكار، حيث أن المنتجات الجديدة غالبا ما تتطلب أساليب تقنية مختلفة للإنتاج في حين أن التغيرات في الوسائل التقنية للإنتاج سوف يسمح بإجراء تحسينات على المنتج.²

كما أن المؤسسات الصناعية التي تتنافس في ظل التحديث والتطوير في تقنيات الانتاج والعمليات التشغيلية من المفترض أن تكون رائدة في مواجهة المتطلبات المستقبلية للزبائن، وعرض سلع وخدمات حديثة وامتلاك تقنيات عصرية مشغلة بكفاءة عالية وبخدمات تجهيز متميزة، وحتى المؤسسات التي تتميز دورة حياة منتجاتها بأنها طويلة نسبيا يعد الابتكار المستمر في العملية الانتاجية مهما لنجاحها في الأمد

¹ - محمد هلسه، "مبادئ وتصنيفات الابداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد: 6، 2016، ص: 285.

² - دانيال سبولير، صانعو السوق، ترجمة موسى جميل صالح، بيت الأفكار الدولية، الأردن ن، 1998، ص: 540.

البعيد، وعليه من المفترض الأخذ بعين الاعتبار مسألة الابتكار كأحد الركائز الأساسية لتحقيق التنافسية.¹

- كما يمكن النظر للابتكار على أنه أحد الطرائق المشروعة المتبقية والتي تسمح بالحصول على ميزة غير عادلة في المنافسة.²

يمكن القول إن مجال الابتكار يعتبر أحد محددات نجاح الوحدات الاقتصادية واستمرارها في المنافسة حيث يعتمد في الأساس على قدرات ومهارات العاملين والمؤسسة في الابداع والتطوير، بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج حديثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة عالية، بهدف الوصول إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الانتاجية وتقصير زمن الانتاج وتقليص معدلات العيوب يحقق تقليل التكلفة ومن ثم تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة.³

من خلال ما تقدم يبدو أن المنافسة شيء لا بد منه، حيث عدها البعض بمثابة الأكسجين للتسويق وانطلاقاً من فرضية أن كل المؤسسات مهما كان حجمها ونشاطها لا بد لها من أن تواجه قدراً من المنافسة، لذلك يستحسن بها أن تدرك تماماً أن الابتكار يعد حيز زاوية، فعليه تعتمد الكثير من المؤسسات في مجابهة المنافسة مهما كان نمطها.

وما ينبغي ذكره الآن، هو كيفية تأثير الابتكارات على التنافسية، أو بتعبير أدق: الاستراتيجيات التنافسية للابتكار، (Les stratégies concurrentielles de l'innovation)⁴ وهي:

أولاً: توسيع حجم السوق الإجمالي (Elargir le marché global):

إن طرح منتج جديد في السوق يؤدي في الغالب إلى توسيع السوق لأسباب عديدة أهمها:

¹ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص: 62.

² - جون هوكنز، اقتصاد الابداع: كيف يحول المبدعون الأفكار إلى مال، ترجمة أحمد حيدر، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، لبنان، 2010، ص: 143.

³ - المهدي مفتاح السريتي، "مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الاداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي"، المجلة الجامعية، جامعة الزاوية، ليبيا، المجلد 3، العدد: 15، 2013، ص: 197.

⁴ - Manceau D et Le Nagard-Assayage E, **Le marketing de l'innovation**, Dunod, Paris, 2011.p 137.

يجذب المنتج الجديد فئة من المستهلكين يقومون باقتنائه لأول مرة بسبب الخصائص الجديدة ،التي يتضمنها. ومثال ذلك: ابتكار فنادق نجمة واحدة تحت اسم: (formule1) والتي جذبت فئة كبيرة ممن تعودوا على قضاء العطل في المخيمات واختاروا هذا الابتكار لأسباب مادية

ثانيا: زعزعة القطاع (Déstabiliser le secteur):

تؤثر التغييرات المرافقة للمنتجات الجديدة في كثير من حالات الابتكارات الجذرية (radicales Innovations) بعمق في القطاع، من خلال قلب أو عكس النموذج (Bouleverser le modèle économique) وتغيير قواعد المنافسة، وخير مثال على ذلك: ابتكار آلة التصوير الرقمية وتأثيرها العميق على مؤسسات مثل: (Fujii و kodak) والتي تغير منافسوها التقليديين، مثل : (Olympus) ، إلى منافسين جدد مثل: (Samsung و Nokia ، LG ،Apple ،Microsoft).¹

ثالثا: تغيير إدراك المنتجات الحالية: (Changer la perception des produits existants):

يمكن للمنتجات المبتكرة تغيير تصورات المستهلكين حول فئة معينة من المنتجات، وبعبارة أدق: تغيير معالم الخرائط الإدراكية في أذهانهم (Modifier les points de repère) بسبب ما يتضمنه الابتكار من خصائص جديدة تتميز وتختلف كثيرا عن سابقتها. ومن أسباب ذلك تغيير تقييم أداء المنتجات بسبب الابتكار الجديد، ومثال ذلك ما تضمنه (USB) من قدرة هائلة على تخزين المعلومات.²

رابعا: خلق ديناميكية تنافسية جديدة: (Créer une nouvelle dynamique concurrentielle)

يؤدي النجاح التجاري لبعض الابتكارات بسبب ما تم ذكره من قلب الموازين وتغيير الادراكات وجذب فئات جديدة وانتقال الزبائن من علامات سابقة إلى العلامة الجديدة وغيرها إلى تغيير وخلق ديناميكية تنافسية جديدة بسبب ظهور أطراف فاعلة جديدة مثل : (Apple) في قطاع الهاتف النقال، وما ترتب

¹ – Dumez H. et Jeunemaitre A., « Les stratégies de déstabilisation de la concurrence : déverrouillage et recombinaison du marché », Revue Française de Gestion, 30/148, 2004, pp. 195-206.

² - Divard R, et Urien B, « Le consommateur vit dans un monde en couleurs », Recherche et Applications en Marketing, 16, 2001, pp.23-24.

عنه من تقليص سرعة شركات كانت تقود السوق مثل: شركة (Nokia)، وبالتالي تغيير المشاريع الابتكارية لكل المتنافسين في إطار ردود الأفعال في مواجهة الابتكار الجديد.¹

ومما سبق، يتضح جليا الدور الاستراتيجي لنجاح العروض الابتكارية، ويؤكد ما تم ذكره في طيات البحث من أمثلة واقعية لمؤسسات رائدة وإثباتات علمية لأغلب الباحثين في موضوع الابتكار على أثره المباشر في دعم واستمرارية تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الثاني: الابتكار التسويقي وعلاقته بالميزة التنافسية

ما يميز بيئة الأعمال الحالية لأغلب المؤسسات؛ هو التغير الدائم والمستمر، ولعل السبب في ذلك يعود لعدة عوامل، أهمها سرعة التغير في أذواق المستهلكين ورغباتهم، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، هذا ما جعل من الابتكار التسويقي إحدى الوسائل الحديثة والاستراتيجيات الهامة التي تحقق للمؤسسات الميزة التنافسية المستدامة التي أصبحت ضرورة ملحة تسعى كل المؤسسات لبلوغها خاصة الاقتصادية منها، كي تضمن لنفسها البقاء والاستمرارية في السوق وهذا ما نوضحه في ما يلي:

أولاً: تأثير الابتكار في مجال المنتجات على تحقيق الميزة التنافسية :

يتضح دور الابتكار في المنتجات في تحقيق الميزة التنافسية وإدامتها من خلال تميز منتجات المؤسسة بصورة ملحوظة عن منتجات المنافس عن طريق تحسين جودتها وزيادة قيمتها والتقليص من العيوب والتكاليف التي تنشأ عن عملية إنتاجها وتقديمها.² وذلك نتيجة للتصاميم الابتكارية والأساليب الفنية التي تتبناها المؤسسة وتستخدمها في نشاطاتها لاسيما التسويقية. كما أنّ هناك علاقة بين الابتكار في المنتجات ودورة حياتها من جهة، وبين دورة حياة المنتجات المبكرة وبين الربحية من جهة أخرى، حيث أنّ إطالة الفترة الزمنية لدورة حياة المنتج المبتكر وخاصة في مرحلتي النمو والنضج بسبب صعوبة التقليد تنعكس على تدفق المبيعات ومن ثم تحقيق الأرباح لفترة أطول، والعكس صحيح فكلما تقاد المنتج وتقلصت دورة حياته كلما انخفضت الأرباح، ولكن يبقى الابتكار المستمر للمنتجات هو الطريقة الوحيدة لحماية منتجات المؤسسة من أن تشيخ أو تتسبب في انخفاض ربحيتها وحصتها السوقية، وبالتالي انخفاض على الميزة التنافسية للمؤسسة واستمرارها.³

¹ -Manceau D et Le Nagard-Assayage E, Op.cit, P.321.

² - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 283.

³ - رحمون رزيفة، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه في علو التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2016، ص 147.

ثانيا: تأثير الابتكار في مجال التسعير على تحقيق ميزة نافسية:

يعتبر الإبتكار في السعر من الجوانب الأساسية التي تواجه المنظمة عند تقديم منتجاتها الجديدة وإيصالها إلى السوق بما يخدم أهدافها التسويقية ويلبي حاجة زبائنها إلى المنتج بأقل التكاليف. وبالتالي يمنحها ميزة تنافسية وسمعة جيدة في السوق، كما يعد من أصعب المهام التي تواجهها، لما لو من أثر مباشر على ربحيتها وحصتها السوقية، وقدرة في توجيه سلوكيات زبائنها والتحكم في قراراتهم الشرائية، خاصة تلك التي ترتبط بالاحتياجات اليومية، حيث يظهر كعامل نفسي في بعض الأحياف أكثر منو اقتصادي، وبو ما يسمى بالتسعت السيكلوجي. ومن بين المنظمات التي اعتمدت الابتكار في التسعير كسلاح لمواجهة لمنافسة في السوق سوبر ماركت Alpha Beta الموجودة في أمريكا حيث توصلت إدارتها بفضل البحوث إلى فكرة ابداعية وطريقة مبتكرة للبرهنة عن أسعارها أقل من غيرها وأنها تمنح تخفيضات على بعض الأصناف خاصة خلال أيام العطلة عن طريق حملات إعلانية مثلها مثل إعلانات غيرها من المتاجر إلا أنها تميّزت بإضافة مراهنة على ذلك تتمثل في أن الزبون الذي يقوم بشراء عشرة 10 اصناف من نفس المنتجات، بنفس الماركة والعبوة من متاجرها تحسب له بشكل إجمالي منخفض بشكل خيالي ما يجده عند نظيراتها من متاجر في سوبر ماركت الأخرى، ولقد أدت الفكرة المبتكرة في التسعير إلى زيادة إقبال الزبائن على الشراء منها مما جعلها تتميز عن غيرها من المتاجر¹. والتي أصبحت تسمى فيما بعد بـ "أسلوب تسعت المجموعة" أو "التسعير بالحزمة".

ثالثا: تأثير الابتكار في مجال التر ويج على تحقيق الميزة التنافسية

بصفة عامة تسعى المنظمة من خلال مزيجها الترويجي إلى تزويد الزبائن بكل المعلومات المتعلقة بمنتجاتها من حيث خصائصها، كيفية الاستفادة منها، أسعارها...الخ. كما يجد العديد منها تحاول دائما تطبيق عروض ترويجية جديدة أو تحسين عروض حالية بشكل مختلفة عن عروض منافسيها بهدف إقناع زبائنها بتميز منتجاتها عن منتجات غيرها ولفت انتباههم إليها وإثارة فضولهم لاقتنائها أو استخدامها. في هذا الإطار نعطي مثال عن إحدى المنظمات الأمريكية قامت بابتكار في مجال إدارة الموارد البشرية حيث روجت لخبر خاص بتوظيف المعوقين (الأشخاص ذو الاحتياجات الخاصة) بشكل غير مألوف ومختلف عن ما هو معمول به في حالة توظيف هذه الشريحة من المجتمع حيث جاء في أنها تقوم بإعادة تصميم وظيفة (job design) لتتلاءم مع خصائص ذوي الاحتياجات الخاصة الذين يلتحقون بها. فكان

¹ - رحمون رزيقة، مرجع سبق ذكره، ص 149.

لهذا الخبر أثر كبير على الصورة الذهنية للمنظمة من وجهة نظر المجتمع والرأي العام وساهم في تحقيق التميز لها.¹

مما سبق يتضح لنا أن العروض الترويجية الجديدة والمبتكرة للمنظمة تجذب اهتمام زبائنا لمنتجاتها الحالية أو الجديدة وتحفزهم للقيام بالشراء وتكراره مما يجعلها في وضع متميز عن منافسيها تزيد من خلاله مبيعاتها وحصتها السوقية وبالتالي تعزز من تنافسيتها في قطاع نشاطاتها.

رابعاً: تأثير الابتكار في مجال التوزيع على تحقيق الميزة التنافسية

إن وجود نظام للابتكار في التوزيع أمر في غاية الأهمية لأي منظمة لكي تتمكن من إتاحة وتوفير منتجاتها للزبائن لإشباع حاجاتهم ورغباتهم في الوقت والزمان المناسبين بمرونة وحجم أكبر وسرعة أفضل من خلال إيجاد قنوات ومنافذ توزيع جديدة، أكثر كفاءة، وفعالة، تسهم في زيادة مبيعات وربحية المنظمة وتوسيع حصتها السوقية، بسبب تأثير على التكاليف. وهذا ما يجعلها تكسب ميزة تنافسية أما منافسيها و يعزز من تنافسيتها في السوق. وكمثال عن الابتكار في التوزيع بقى ما يسمى بالتسوق عبر التلفاز حيث يعتبر home shopping channels قنوات التسويق المنزلية " أكبر شبكة تلفزيونية أمريكية مجانية مملوكة من قبل مجموعة Korate Retial Group في فلوريدا التي ابتكرت الطريقة وأسهمت في انتشارها حيث يقوم المشاهدون بطلب رقم المعلن لطلب المنتج الذي موضع العرض والذي في الغالب أواني منزلية ، أجهزة رياضية، مستحضرات التجميل ، الأجهزة الالكترونية والمجوهرات، ولقد أثبتت الدراسات سبب نجاح هذا النوع من التسوق وأرجعته إلى اقتناع المشاهدين بجودة العروض وانخفاض اسعارها وبسرعة خدمات البيع ومدى إلمام مندوبي البيع بالمنتجات المعروضة واستخداماتها².

المطلب الثالث: الابتكار في المزيج التسويقي وعلاقته بالميزة التنافسية

تعمل المؤسسة جاهدة على تمييز خدماتها عن خدمات المنافسين بأي خدمة مميزة تضمن لها تحقيق التفوق من خلال ما يحتويه من خصائص، خصوصاً إذا كانت خدماتها هؤلاء نمطية مما يزيد من درجة ولاء زبائننا الناتجة عن كبر حج القيمة التي يحصلون عليها، وتمكن الميزة التنافسية في المجال

¹ - نعيم حافظ أبوجمعة، مرجع سبق ذكره، ص 215.

² - نفس المرجع السابق ، ص 240

التسويقي المؤسسة من تحقيق التفوق على منافسيها فيما يتعلق بعناصر المزيج التسويقي وبالتالي حماية المزايا التنافسية الموجودة في هذا المزيج.

أولاً: علاقة الخدمة والتسعير في تحقيق الميزة التنافسية

1/ علاقة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية¹

إن إلزامية تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم خدمات تتميز على خدمات المنافسين وتتوافق إلى حد كبير مع ما يرغبه المستهلكون، ونظراً إلى أن الميزة التسويقية ليست واحدة في كل الظروف فإن استراتيجية التطوير ليست واحدة في كل الظروف، فهناك التطوير الذي يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة عندما يكون الابتكار جذرياً، وذلك عندما يأتي بخدمة جديدة يحل محل الخدمة القديم ويلغيه بشكل نهائي وتكون هذه الميزة غير مستدامة عندما يكون التطوير في شكل تحسينات مستمرة وبالتالي لا تكون المزايا المحققة طويلة الأمد.

ويمكن التميز في الخدمة أيضاً عن طريق تطوير الخدمات ويمكن تعريف التطوير في مجال الخدمة بأنه: " الوصول إلى خدمات جديدة تماماً في السوق أو إدخال تعديلات أو إضافات سواء جذرية أو محدودة على الخدمات الحالية أو تحسينها بحيث تختلف عن الخدمات الحالية بدرجة أو ومن هنا فإن التطوير الجذر يكون في الخدمة الجوهر أما المحدود يكون في التكميلية. وبهذا يمكن تصنيف الخدمات الجديدة على النحو التالي:

أ/ خدمات جديدة تطرح لأول مرة: وتكون جديدة على المؤسسة والسوق والزبائن ونسبتها قليلة جداً فهي نتيجة للابتكارات أو اكتشافات علمية وتكنولوجية ضخمة.

ب/ إضافة خطوط خدمات جديدة: وهي ليست جديدة على السوق وإنما على المؤسسة فقط، حيث تحاول هذه الأخيرة من خلالها استثمار فرص سوقية متوفرة في قطاعات سوقية معينة.

ت/ توسيع خطوط الخدمات الحالية: حيث تضيف المؤسسة خدمات جديدة إلى خطوط الخدمات الحالية بهدف استغلال فرص سوقية في أسواقها الحالية أو في قطاعات سوقية جديدة. وتكون هذه الخدمات

¹ - آمنة بادري، دور المزيج التسويقي في المحافظة على الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - أم البواقي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في تسويق الخدمات - جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي الجزائر، 2102_2103 . ص 108 _ 109.

الحالية من حيث المواصفات والعوامل التسويقية الأخرى، ولكن هذه الخدمات جديدة بالنسبة للمؤسسة وغير جديدة بالنسبة للسوق.

ج/ تحسين ومراجعة الخدمات الحالية: وقد تقوم المؤسسة بتقديم خدمات جديدة عن طريق إجراء تعديلات أو تحسينات على خدمات الحالية، إما لغرض تقليل التكلفة أو زيادة القيمة المضافة للزبائن أو مواكبة ظروف المنافسة في السوق.

د/ تخفيض التكاليف: وهي الخدمات التي تقدم المنافع ذاتها بسعر أدى.

هـ/ إعادة إحلال الخدمات: وذلك في قطاعات سوقية معينة نظرا لاكتشاف استخدامات جديدة لخدماتها أو تغير انطباعات الزبائن في السوق حول الماركة أو مواصفات الخدمات أو وجود تطور تكنولوجي على الخدمة أدى إلى إعادة إحلاله مثل الخدمات الطبية.

و/ تطوير نظام تسليم الخدمات: وذلك في شكل تطوير الأنشطة والعمليات والإجراءات أو قنوات التوزيع.

2/ علاقة التسعير في تحقيق الميزة

في مجال السعر فيرتبط التفوق فيه بالميزة التنافسية السعريّة الناتجة عن التكاليف المنخفضة التي تتيح للمؤسسة الحصول على حصص سوقية أكبر نتيجة فرضها لأسعار منخفضة مقارنة بمنافسيها، وتتحقق الميزة في التسعير ما يلي:

- التمييز وبناء جيدة لدى الزبون عن مستوى أعار الخدمات المقدمة؛
- إشباع حاجات الزبون بمراعاة دخله؛
- مقابلة المنافسة أو تجنبها؛
- المحافظة على الحصة السوقية للمؤسسة وتجنبها؛
- الوصول إلى أكبر عدد من الزبائن، وتحقيق عائد مناسب من الربح على المدى الطويل وبالتالي البقاء والاستمرار.

ولتحقيق هذه الميزة يمكن استخدام بعض من الأساليب التالية:

✓ **التسعير السيكولوجي:** فمثلا بدلا من تسعير الخدمة 500 دج، يوضع 499 ، حيث يمثل ذهن الزبون دائما إلى أن المؤسسة بالتسعير الثاني خدماتها أرخص من المؤسسة المنافسة بالسعر الأول.

✓ **التسعير في وقت الذروة والتسعير خارج نطاق الذروة:** حيث تضع المؤسسة سعرا يكون مرتفعا في الوقت الذروة وهو الوقت الذي يكون الطلب فيه على الخدمة كبيرا إلى الحد الذي يفوق الذروة، وذلك حتى يتم تحويل الطلب على الخدمة من وقت الذروة إلى الوقت الذي ينخفض الطلب فيه، الزبون يضع سعر الخدمات بنفسه بدلا من وضعه بواسطة المسؤولين عن هذه العملية بالمتجر.

✓ **أسلوب تغيير المجموعة أي التفرقة** بين شراء الزبون بعدد من الخدمات كل واحدة على حده، وشراء لها مجموعة في المرة الواحدة، حيث يزيد إجمالي السعر بدرجة معقولة في الحالة الأولى عن إجمالي السعر في الحالة الثانية:

- أسلوب المؤسسة في ردها للزبون بعد فترة معينة من شرائه الجزء من الثمن نقدا بدلا من الخصم التقليدي

- المنافسة السعرية عن طريق إعلان المؤسسة بأن أسعارها لأقل من غيرها، أو إجراء تخفيضات في أسعار بعض الخدمات خاصة خلال أيام عطلة نهاية الأسبوع.

ثانيا: علاقة الترويج والتوزيع في تحقيق الميزة التنافسية.

1/ علاقة الترويج في تحقيق الميزة التنافسية

يمثل الترويج المرآة العاكسة للمنظمة وخدماتها فمن خلاله تتفاعل المؤسسة مع بيئتها الخارجية من خلال أدوات عديدة لكل واحدة منها خصائصها المميزة، ويؤدي الترويج وظيفة رئيسية وهي إخبار ا وقناع والتأثير على الجمهور المستهدف ليتبنى موقعا ايجابيا اتجاه الرسالة الترويجية وما تعرضه، وإذا ما فه الجمهور المستهدف الرسالة الترويجية بنفس المعنى الذي يقصده مرسل الرسالة، فإنه وبالتأكيد يكون الترويج قد حقق هدفه من خلال ما يلي:¹

¹- خري عبد الناصر، دراسة النشاط التسويقي ودوره في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2113، ص 254.

- يعتبر الترويج أحد العناصر التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية على بقية المنافسين بغرض تحسين المركز التنافسي للمؤسسة بالسوق؛
- رفع المبيعات وبالتالي زيادة رق الأعمال؛
- يؤدي الى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

وفي حالة دخول المؤسسة إلى السوق بأسعار مرتفعة لخدماتها يكون الترويج هو الأساس لإقناع الزبائن بالجودة العالية للخدمات ومدى توافقها مع أسعارها، ومنه يمكن القول أن الترويج له دور في تحسين تنافسية المؤسسة.

2/ علاقة التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية

إن اختلاف قنوات التوزيع وتنوعها في نفس المؤسسة هو ما يسمى بالمزيج التوزيعي، والذي يجعلها تكتسب ثقة المتعاملين بكل أنواعه : وسطاء أو زبائن، كما يسمح هذا التنوع بتوسيع رقعة العلامة التجارية، فعوض أن تكون في ذهن المستهلك النهائي في حالة استعمال القنوات المباشرة (خدمة-مستهلك) تتسع لتشمل تجار الجملة وتجار التجزئة في حالة استعمال القنوات غير المباشرة، وعندها يكون التوزيع قد حقق الأهداف مسطرة وذلك من خلال ما يلي:

- توسيع الحصة السوقية من خلال إيصال الخدمات إلى كل أماكن تواجد الزبائن المحتملين، ويؤدي المزيج التوزيعي عدة وظائف ذات علاقة بالتنافسية كجمع المعلومات عن الزبائن الحاليين و المحتملين.
- جمع أكبر عدد من معلومات حول المنافسين وعن العوامل الأخرى في البيئة التسويقية؛
- بث المعلومات اتجاه الزبائن بغية دفعه للشراء وغير ذلك؛ فالمؤسسة مجبرة في ظل المنافسة على أن يكون لديها مزيج توزيعي يضمن لها الاستجابة السريعة لحاجات و رغبات الزبائن في الوقت والمكان المناسبين.

ثالثاً: علاقة المزيج الداعم (الأفراد، الدليل المادي، العمليات) في تحقيق الميزة التنافسية¹

1/ علاقة الأفراد

من خلال خلق البيئة الداخلية التي تدع الشعور بالزبون، وتفتح العقلية البيعية بين الأفراد، يعتبر البائع وهو الفرد الذي يكون في اتصال مباشر مع الزبائن أحد أهم وأخطر العناصر التي تستخدمها المؤسسة من أجل الوصول إلى أهداف ما ذلك أن البائع يمثل المؤسسة التي ينتمي إليها و كل حكم يصدره الزبون على البائع، ينعكس مباشرة على المؤسسة لذلك كان لزاماً على المؤسسة الخدمية الاهتمام بقوتها البيعية متمثلة في البائعين الذين هم في اتصال مباشر بالزبائن وهذا من خلال حسن اختيار الأفراد الذين يشغلون هذا المنصب، تدريبه ، تحفيزه ، مراقبته ، تقييمه وكذا بذل كل الجهود اللازمة لإرضائه والحصول على ولائهم. وتحقيق الميزة التنافسية في مجال الجمهور تمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها في العناصر الآتية:

التسويق الداخلي:

يعتبر التسويق الداخلي أحد المفاهيم التسويقية الحديثة التي تتبناها المؤسسة الخدمية ذلك أن التسويق في هذه المؤسسات تسويق داخلي لا يهتم فقط بالأفراد الذين هم في اتصال دائم ومباشر مع الزبائن ولكن حتى الأفراد الذين يعتبرون الدعامات غير المرئية لإنتاج الخدمات فالكمل يجب أن يكون واعياً بالخطوة التسويقية ويكون توجهه حقيقي نحو الزبون. وما يركز عليه مفهوم التسويق الداخلي هو إعادة التأكيد على أهمية الأفراد الذين يخدمون الزبائن، أما عن أهداف التسويق الداخلي، فيمكننا حصرها في ثلاث أنواع من الأهداف:

- الهدف العام، والمتمثل في جعل العاملين أكثر تفهماً، تحفزاً، واهتماماً بالزبائن؛
- الهدف التكتيكي، والمتمثل في وجوب إفهام العاملين، لماذا يتوقع منه التصرف بطريقة معينة، أو لماذا يجب عليه دعم مواقف معينة؛
- الهدف الاستراتيجي والمتمثل في خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالزبون، وتفتح العقلية البيعية بين الأفراد.

¹ - أمانة بادري، مرجع سبق ذكره، ص 116 _ 117.

2/ الدليل المادي

تجد المؤسسات الخدمية من صعوبة تمييز خدماتها عن الخدمات المقدمة من طرف المنافسة. لذلك نجد أن هذه المؤسسات تحاول وعبر طرق مختلفة إكساب خدماتها ميزات معينة تجعلها في معزل عن الخدمات المنافسة لها ومن بين هذه الطرق المستخدمة من طرف المؤسسة نجد استخدام هذه الأخيرة للدليل المادي كأداة لخلق هذه الميزة التنافسية في خدماتها كأن تحاول التميز من خلال شكل هندسي معين لمقرها، أو من خلال لون معين، أو نوع معين لأبوابها، والأثاث المستخدم بداخلها، والجو الداخلي السائد فيها. انطلاقاً من كون الزبون يتأثر كثيراً بالعناصر المادية، التي يمكنه رؤيتها، لمسها، والحكم عليها وهذا لما لهذه العناصر من دلالة مادية على المنفعة التي سيحصل عليها من الخدمة المقدمة له يحاول مسوق الخدمات استخدام هذه العناصر المادية والتي تمثل الجانب الملموس من الخدمة المقدمة كأدلة مادية يحاول من خلالها التأثير على القرار النهائي للزبون.

ومن الأساليب المستخدمة في مجال الدليل المادي للمحافظة على الميزة التنافسية، تحاول المؤسسات المقدمة للخدمات استخدام طرق أخرى لخلق ميزة التنافسية من خلال الاهتمام بعناصر الدليل المادي وكل المؤثرات المادية والمعنوية التي من شأنها التأثير على قرار الزبون وهي:

- **مجموعة العناصر المكونة للصفات المادية لمكان تقديم الخدمة:** وتضم عدة أنواع من عناصر فنون العمارة والمظهر الداخلي والخارجي لمكان تقديم الخدمة فالمظهر الخارجي لمبنى مكان تقديم الخدمة وكذا المواد المستخدمة في بناءه وإمكانية توفره على موقف للسيارات والإشارات كلها عناصر تسهل عملية الوصول إليه زيادة على أنها تكسب المؤسسة المقدمة للخدمة ميزة أو ميزات تنافسية تساعد على جلب أكبر قدر ممكن من الزبائن إليها نفس الشيء بالنسبة للديكور الداخلي للمبنى وتصميمه وما يحتوي عليه من أثاث، أجهزة، إشارات داخلية، وألوان، ورسومات تخلق أجواء مريحة وسارة، تساعد على تقديم الخدمة في أحسن الظروف.

- **أما المجموعة الثانية من عناصر الدليل المادي:** فتتمثل في العناصر المسؤولة عن الجو والشعور الداخلي الذي يسود المكان الذي تقدم فيه الخدمة ذلك أنه كلما اتسم هذا الجو، والشعور الداخلي بالسهولة أو الصعوبة بالضيق أو بالشاسعة، بالاجاذبية أو بالتفكير، بدفء أو برودة العلاقات التي تربط بين مقدم الخدمة ومتلقيها كلما أثر هذا على نفسية كل من طرفي عملية تقديم الخدمة وبذلك على فعالية أداء مقدم الخدمة وعلى تقييمها للزبون لجودة الخدمة المقدمة له

وعلى قراراته المستقبلية فيما يخص الخدمة ومقدمها ومن هذه العناصر: المشهد(النظر)، الشم والروائح، السمع والصوت، اللمس والتذوق...الخ¹

3/ علاقة عملية العمليات

حساسية جودة الخدمة المقدمة لكل العناصر المحيطة بعملية تقديمها من جهة وسعي المؤسسات الخدمية لتقديم خدمات جيدة ترسم لنفسها ولخدماتها من خلالها صورة ذهنية جيدة لدى الزبائن من جهة أخرى أجبرت خدمي ومسوقي الخدمات على تطوير جملة من الطرق والاستراتيجيات بغية مراقبة ومحاولة التحكم في جميع العناصر التي من شأنها التأثير على جودة الخدمات المقدمة وانطلاقاً من أهمية لحظات عملية تقديم الخدمة لما تتميز به من كونها لحظات التقاء خدمة الخدمة أو مقدمها، بزبائنهم تحاول المؤسسات الخدمية التركيز على هذه اللحظات الحيوية بالنسبة للخدمة.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 119.

خلاصة الفصل:

يمثل الابتكار التسويقي عنصر استراتيجي حرج، والذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ميزتها التنافسية وتركز اهتمامها على المستهلك وذلك لأن تحقيق ميزة تنافسية اليوم لا يكون إلا من خلال الاهتمام بحاجة ورغبات المستهلكين ومحاولة إشباعها من خلال تقديم رغبات المستهلكين الحالية وتخطيط الى رغبات المستقبلية وذلك لا يتم إلا من خلال ابتكارها التسويقي الكفاء وبالتالي تحقيق موقع قوة يسمح للمؤسسة بالسيطرة في السوق، وذلك من خلال تبني ابتكار تسويقي مناسب حسب الاستراتيجية التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسة، ليس فقط لتحقيق الربح، بل أيضا لتحقيق النمو والاستمرارية والتوسع، لأن المؤسسة الخدماتية على دراية تامة بأن تحقيق تلك الأهداف يتوقف على مدى امتلاكها لابتكار تسويقي فعال، باعتبار أنه يلعب دورا بارزا في نجاح مسعاها خاصة في ظل تحديات المنافسة الشديدة بين مختلف المؤسسات من أجل الاحتكار و الإبقاء على مكانتها فيها.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية الابتكار
التسويقي وأثره في تنافسية
مؤسسة موبيليس

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق للإطار النظري للبحث، حيث تناولنا بالدراسة والتحليل كل من الابتكار التسويقي، وكذلك تنافسية المؤسسة، مع محاولة توضيح العلاقة الموجودة بينهما من خلال التطرق لتأثير الابتكار التسويقي في تنافسية مؤسسة موبيليس؛ خصّصنا هذا الفصل التطبيقي لدراسة حالة عينة من زبائن مؤسسة موبيليس بميلة، محاولين اسقاط مختلف الجوانب النظرية لمتغيرات بحثنا على مؤسسة موبيليس بميلة، من أجل التعرف والوقوف على مدى تأثير الابتكار التسويقي على تنافسية مؤسسة موبيليس، وهذا ما يسمح لنا باختبار فرضيات بحثنا، والاجابة على اشكاليته وتحقيق أهدافه.

حيث تطرقنا في بداية هذا الفصل لتقديم المؤسسة العمومية محل الدراسة، ثم تطرقنا لأهم الخطوات المنهجية للقيام بالدراسة الميدانية، ثم انتقلنا لوصف وتحليل خصائص عينة الدراسة، وبعدها عرضنا نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبيانات متغيرات الدراسة، وفي الأخير قمنا باختبار فرضيات الدراسة وتحليل ومناقشة نتائجها. وذلك من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** تقديم المؤسسة العمومية محل الدراسة؛
- **المبحث الثاني:** منهجية الدراسة الميدانية وخصائص عينتها؛
- **المبحث الثالث:** التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية محل الدراسة _ موبيليس _

مؤسسة موبيليس هي فرع من الجزائرية للاتصالات وتسمى كذلك المتعامل التاريخي وهي أول محول للهاتف النقال في الجزائر، تقدم لزيائنها سلسلة من المنتجات والخدمات العالية.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

Algérie Télécom Mobile Mobilis هي فرع تابع لمجمع اتصالات الجزائر وأول مشغل لخدمات الهاتف المحمول في الجزائر. حصلت موبيليس على استقلاليته كمتعامل للهاتف النقال في أغسطس 2003، حيث بدأت بتقديم خدماتها بشكل مستقل في السوق الجزائري. أما بخصوص الترخيص، فإن شركة موبيليس الجزائرية ليست مرتبطة بشركة بيرو تلكوم (Peru Telecom) التي تتخذ من ليما، البيرو مقرًا لها منذ يناير 2001، حيث لا يوجد تصريح رسمي يشير إلى أن موبيليس الجزائرية تعتمد على ترخيص من شركة بيرو تلكوم في عملياتها¹.

المطلب الثاني: تاريخ وأهداف مؤسسة موبيليس

أولاً: تاريخها

في 15 ديسمبر 2004، أطلقت موبيليس أول شبكة تجريبية لنظام الاتصالات المتنقلة العالمي (UMTS) في الجزائر، مما جعلها رائدة في تقديم خدمات الوسائط المتعددة مع عرض "Mobi +" لخدمة جي بي آر إس. قامت الشركة بنشر شبكة جي إس إم على نطاق واسع لتغطية حوالي 80% من السكان. بحلول نهاية عام 2015، بلغ عدد المشتركين في موبيليس لخدمات جي إس إم والجيل الثالث أكثر من 14.3 مليون². وفي يوليو 2016، ارتفع العدد إلى 16.5 مليون مشترك³. كما حصلت موبيليس في ديسمبر 2019 على ترخيص عالمي لتقديم خدمات الاتصالات G2 و G3 و G4 في مالي، مما يتيح لها التوسع خارج الجزائر⁴.

ثانياً: أهدافها:

تسعى موبيليس، منذ نشأتها، إلى تحديد أهداف أساسية منها:

¹ - "معلومات عن موبيليس على موقع web.archive.org". web.archive.org. مؤرشف من الأصل في 01-04-2019. اطلع عليه بتاريخ 11-05-2019.

² - بي دي إف "ARPT, Observatoire Mobile, 2015" (PDF). www.arpt.dz. مؤرشف من الأصل (PDF) في 12-08-2016. اطلع عليه بتاريخ 25-06-2016.

³ - "ARPT, Observatoire Mobile, 2015" (PDF). www.arpt.dz. مؤرشف من الأصل (PDF) في 12-08-2016. اطلع عليه بتاريخ 25-06-2016. نسخة محفوظة 12 أغسطس 2016 على موقع واي باك مشين.

⁴ - "Mobilis obtient un accord d'attribution provisoire d'une licence 2G, 3G et 4G au Mali | El Watan". www.elwatan.com. مؤرشف من الأصل في 25-05-2020. اطلع عليه بتاريخ 25-05-2020.

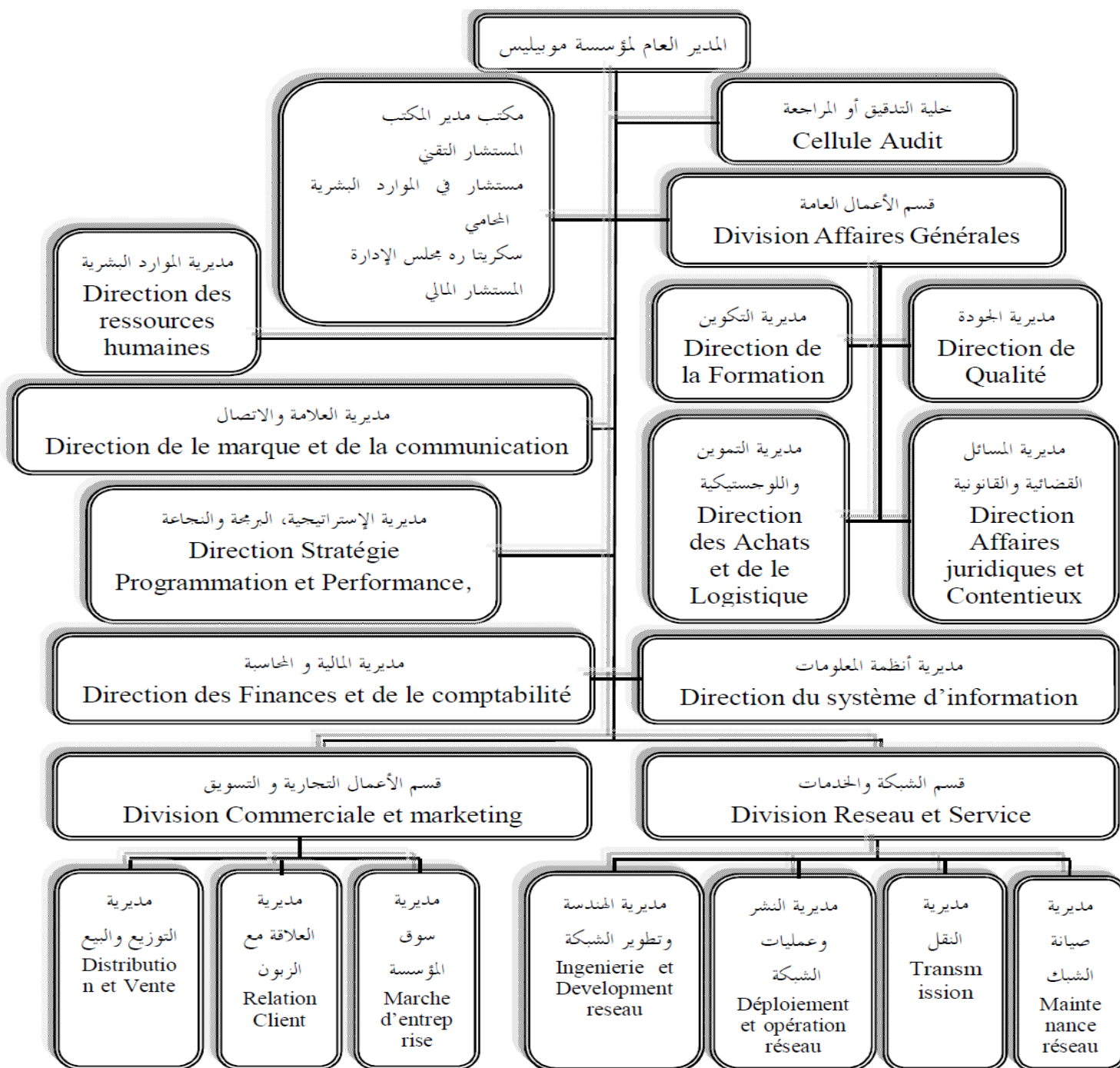
- تقديم أحسن الخدمات.
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم.
- الإبداع.
- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها، في وقت قصير، إلى ضم 20 مليون مشترك.
- تتبنى موبيليس سياسة التغيير والإبداع لتعكس صورة إيجابية، مع التركيز على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمات فعالة ومتنوعة للمشاركين. تهدف إلى تعزيز قربها من شركائها وزبائنهم، مما يظهر من خلال شعاراتها مثل "أينما كنتم" و "معاً نصنع المستقبل"، والتي تعكس التزامها بالتنمية المستدامة والمساهمة في التقدم الاقتصادي. كما تلزم موبيليس بحماية البيئة واحترام التنوع الثقافي، مستندة إلى قيم الشفافية، الوفاء، الحيوية، والإبداع.¹
- موبيليس المتعامل هو أيضا:
- تغطية وطنية للسكان.
- أكثر من 173 وكالة تجارية.
- أكثر من 82.965 نقطة بيع غير مباشرة.
- أكثر من 5000 محطة تغطية B T S
- أرضية خدمات ناجعة و ذات جودة عالية.
- تقدم موبيليس مجموعة متنوعة من العروض والخدمات الإبداعية لتلبية احتياجات المشاركين. تشمل هذه الخدمات:
- فوسطو: التي تتيح للمستخدمين التمتع بمزايا إضافية.
- سلكني: لتيسير تجربة العملاء.
- خدمة الرسائل المصورة والصوتية (MMS) توفر للمشاركين إمكانيات التواصل المتعددة الوسائط.
- خدمات 3G و GPRS و 4G للاتصال بالإنترنت والبقاء على اتصال في أي وقت.
- بالإضافة إلى ذلك، تشمل خيارات التعبئة الإلكترونية مثل: أرسلني، راسيمو، رصيدي: لتعبئة الرصيد بسهولة.
- بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشاركي الدفع المسبق، والتي تتيح للعملاء إجراء مكالمات دولية بتكلفة مخفضة.
- تسعى موبيليس باستمرار إلى تحسين خدماتها لمواكبة متطلبات السوق وضمان راحة العملاء.

¹ - www.mobilis.dz. "Mobilis" مؤرشف من الأصل في 27-05-2024. اطلع عليه بتاريخ 08-10-2024.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

مؤسسة موبيليس مهيكلّة أو منظمة وفق معايير عالمية للمناجمنت، فهي تدار من طرف رئيس المدير العام PDG وهو محيط بسبع مدراء وطنيين (المدير التجاري، مدير التسويق والاتصالات، مدير الأعمال العامة، مدير النشر Déploiement ، مدير الموارد البشرية، مدير المالية والمحاسبة، مدير أنظمة المعلومات) وثمانية مدراء جهويين كما يبينه الشكل () كما جهزت المؤسسة حديثا بمجلس للإدارة يكون من تسعة (09) أعضاء كلهم ينحدرون من أفاق مهنية مختلفة، تكمن مهمتهم في هذه المجلس المصادقة على القرارات الاستراتيجية للمديرية.

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لموبيليس



المصدر: www.mobilis.dz le 12-06-2011/09 :00h

فيما يلي نتطرق إلى مهام بعض المديريات الموجودة في الهيكل التنظيمي لموبيليس.

1/ مديرية العلامة والاتصال

تعمل مديرية العلامة على تنفيذ المهام التالية:

- أ. إعداد الاستراتيجية والتعريف بمخطط العمل "العلامة والاتصال"؛
- ب. تحديد الموازنة السنوية للعلامة والاتصال وضمان المراقبة عليها -الموازنة على مستوى مديرية العلامة والاتصال؛
- ج. صياغة الاستراتيجية وخطط العمل الداخلية على مستوى الهيكل التنظيمي ككل وضمان الدعم لمديرية الموارد البشرية؛
- د. للأعمال المستمرة للاتصال Sponsors والمتبنين parrainages مرافقة الرعاية الرسميين والتظاهرات الوقائية (الصالونات، الملتقيات، الندوات...)
- هـ. تطوير الاتصالات العامة الكبيرة كالعلاقات مع الصحافة والعلاقات العامة؛
- و. انتقاء الشركاء: الوكالات، أصحاب المطابع... الخ، وتوضيح العلاقة التي تحكمها -المؤسسة والشركاء - في العقود المبرمة بينهما؛
- ز. التصديق على إنشاء دعائم للاتصال المكتوبة والشفوية والمرئية والمتعددة الوسائط داخل المؤسسة؛
- ح. توظيف الكوادر البشرية المؤهلة نوعا وكما والمتوقعة من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- ط. التشغيل العقلاني للمحلات الجديدة (المديرية الفرعية العامة)، وتجهيز مديرية العلامة والاتصال بالوسائل اللازمة لتنفيذ مهامها.

2. مديرية التوزيع والبيع

- تسعى مديرية التوزيع والبيع إلى تحديد وإرساء العمليات والترقيات التجارية في شبكات التوزيع المباشرة وغير المباشرة، فمديريات البيع المباشرة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:
- أ. من خلال عمليات التبليغ: جمع البيانات المنقولة من طرف المديريات الجهوية والوكالات لكل من عروض الدفع والمسبقة الدفع والتطبيقات الأخرى،

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وخصائص عينتها

يتضمن هذا المبحث وصفا للمنهج والطريقة والإجراءات والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة الميدانية، حيث يتضمن عرضاً لأهم الخطوات المنهجية المعروفة في مثل هذه الدراسات الميدانية من تحديد لمجتمع الدراسة واختيار لعينتها، وتحديد لمتغيرات الدراسة وكيفية قياسها، بالإضافة لطريقة وأدوات جمع البيانات، وإجراءات تصميم أداة الدراسة واختبارها، بالإضافة للأساليب الإحصائية والقياسية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها.

المطلب الأول: منهج، عينة ومصادر بيانات الدراسة الميدانية

ويشتمل هذا العنصر على كل من تحديد من منهج الدراسة، نوع مصادر البيانات، مجتمع الدراسة وعينتها كما هو موضح فيما يلي:

أولاً: منهج الدراسة الميدانية: يتمثل منهج الدراسة الميدانية في المنهج الوصفي التحليلي، حيث قمنا بالوصف الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، بعد جمعها بالاستبيان الموزع على عينة الدراسة، ثم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة هذه البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج منها. لاختبار صحة فرضيات الدراسة والإجابة على إشكالياتها، بهدف التعرف على الابتكار التسويقي وأثره في تعزيز التنافسية في المؤسسة الاقتصادية موبيليس.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من عينة من زبائن مؤسسة موبيليس ، كما هو موضح في حدود الدراسة المكانية في مقدمة البحث، أما عينة الدراسة فانطلاقاً من اشكالية الدراسة وسعياً لتحقيق أهدافها اعتمدنا على عينة عشوائية من زبائن مؤسسة موبيليس بلغت (120) شخص من مختلف فئات المجتمع، مع العلم أنه تمّ توزيع (120) استبيان وقد بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة (105) أي بمعدل استرجاع بلغ (87.5) وقد كانت صالحة جميعها لأجراء الدراسة الميدانية.

ثالثاً: نوع ومصادر بيانات الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة الحالية قمنا بالاعتماد على مصدرين رئيسيين لجمع بياناتها وهما:

1. المصادر الثانوية: وتتمثل في مختلف المصادر التي تم الاعتماد عليها للحصول على البيانات الثانوية لإعداد الاطار النظري للبحث والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة ببحثنا هذا، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، حيث قمنا بمسح مكتبي شامل لمعظم هذه المصادر، سواء كانت في شكلها الورقي، أو الالكتروني من خلال البحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجانب التطبيقي من البحث تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من مفردات عينة الدراسة باستخدام الاستبيان، كأداة رئيسة للحصول على المعلومات الضرورية واللازمة لإنجاز دراستنا الميدانية وتحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: أداة الدراسة الميدانية وأساليب التحليل الإحصائي

ويشتمل هذا العنصر على كل من تحديد مراجع بناء أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، بالإضافة إلى وصف مكوناتها، وتحديد أنموذج ومتغيرات الدراسة، مع اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، والتطرق في الأخير لأهم الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل بيانات هذه الدراسة الميدانية للمؤسسات الجزائرية.

أولاً: تصميم وبناء أداة الدراسة الميدانية

لمعالجة إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها والتأكد من صحة فرضياتها أو نفيها تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، حيث قمنا بتصميم وبناء هذه الأداة وتطويرها لتصبح جاهزة لجمع بيانات الدراسة من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات التطبيقية السابقة والاطلاع على مختلف الأدوات والمقاييس المستعملة فيها والمتعلقة بموضوع عوامل البيئة الداخلية والخارجية وأثرها في الاستراتيجية التسويقية بشكل عام والاتصال التسويقي بشكل خاص، ومن أهمها ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): مراجع بناء الاستبيان

أجزاء الاستبيان	شرح الأهداف	الأسئلة	مصدر الأسئلة
يتعلق المحور الأول بخصائص عينة (الأفراد والمؤسسات)	لمعرفة مختلف خصائص العينة.	/	أسئلة مأخوذة من مختلف المقالات والدراسات السابقة المطلع عليها.
محور ثاني خاص بالابتكار التسويقي	لقياس أبعاد الابتكار التسويقي	من السؤال رقم (01) إلى غاية السؤال رقم (21)	- بدر عيسى النوفل (2010) - فوزية برسولي (2018) مساعدة عماد (2020) عيسات فطيمة الزهراء و جميل أحمد (2019)
محور ثالث خاص بالتنافسية	لقياس مستوى التنافسية	من السؤال رقم (01) إلى غاية السؤال رقم (09).	- خولة قشاو وآخرون (2020) - خالد أحمد الصرايرة (2011)

المصدر: من إعداد الطالب.

ثانيا: وصف أداة الدراسة ومتغيراتها

لقد تم تصميم وتطوير الاستبيان أداة الدراسة بما يعكس متغيرات الدراسة ويخدم تحقيق أهدافها، حيث يتمثل المتغير المستقل للدراسة الابتكار التسويقي، في حين يتمثل المتغير التابع في التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، ويتكون كلا المتغيرين من مجموعة أبعاد تشكل الأجزاء الرئيسة للاستبيان، كما تتكون هذه الأبعاد بدورها من مجموعة فقرات أو أسئلة.

وبشكل عام يتكون الاستبيان أداة الدراسة من ثلاثة محاور، أو أجزاء أساسية تتمثل فيما يلي:

المحور الأول: تضمن هذا الجزء المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة المستجوبين، والمتمثلة في العناصر التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، مدة التعامل مع المؤسسة.

المحور الثاني: هذا الجزء مخصص لأبعاد الابتكار وهي خمسة أبعاد، وهي على التوالي: الابتكار في المنتج الخدمي (الخدمة)، الابتكار في السعر، الابتكار في الترويج، الابتكار في التوزيع، الابتكار في المزيج الداعم.

المحور الثالث: ويضم هذا الجزء أسئلة وفقرات بعد تنافسية المؤسسة.

ثالثا: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من صلاحية وسلامة ودقة أداة القياس المستخدمة في دراستنا الحالية، تم الاستعانة بالاختبارات التالية للحكم عليها:

1. اختبار صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أداة الدراسة أنها تقيس فعلا ما أعدت لقياسه، حيث يرتبط صدق الأداة ككل بصدق كل سؤال فيها، من أجل ذلك تم الاعتماد على طريقة صدق المحتوى (الصدق الظاهري) لأداة الدراسة حيث تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين المختصين في التسويق في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، كما هو موضح في الملحق رقم (1)، لتحكيمه وقد تم اجراء التعديلات اللازمة على الاستبيان وفق ملاحظاتهم ومقترحاتهم لجعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس. مع الإشارة إلى أن تطوير أداة الدراسة الحالية كان مبني أساسا على مقاييس قد ثبتت مصداقيتها في دراسات سابقة تناولت نفس متغيرات المشكلة البحثية، أو جانب من جوانبها سواء تعلق الأمر بالمتغير المستقل أو المتغير التابع.

2. ثبات أداة الدراسة: لقد تم التأكد من درجة ثبات الاستبيان أداة الدراسة بالاعتماد على قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) التي تدل على مدى اتساق وارتباط عبارات الاستبيان، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية مقبولة في البحوث بخصوص القيم القيم المناسبة لألفا، إلا أنه من الناحية التطبيقية يعد الحصول على قيمة (Alpha $\geq$ 0.60) في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والانسانية بشكل عام أمرا مقبولا (Sekaran, 2003). والجدول التالي يوضح معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

الجدول رقم (07): قيم معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لأبعاد ومتغيرات الدراسة.

المتغيرات	عدد الأبعاد	عدد الفقرات (العبارات)	قيمة ألفا كرونباخ
الابتكار التسويقي	5	21	0.772
التنافسية	1	9	0.657
المقياس ككل	6	30	0.809

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ للمتغير المستقل (الابتكار التسويقي) قد بلغت (0.77) وهي قيمة ثبات عالية، كما أن قيمة ألفا كرونباخ للمتغير التابع (التنافسية) قد بلغت (0.65) وهي قيمة عالية أيضا، وتدل على ثبات مقياس الدراسة، كما أن قيمة ألفا كرونباخ للمقياس ككل فقد بلغت (0.80)، وتدل هذه الأخيرة على الثبات الجيد لأداة الدراسة، ومن ثمة صلاحيتها لجمع البيانات اللازمة والضرورية للدراسة من أجل تحليلها واستخلاص النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما هو موضح في الملحق رقم ().

رابعا: اختبار التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي

للتأكد من خلو البيانات من المشاكل الإحصائية التي قد تؤثر سلبًا على نتائج اختبار فرضيات الدراسة، قمنا بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Kolmogorov– Smirnov)، بالإضافة إلى اختبار التعدد الخطي وتضخم التباين، كما هو موضح في الجدولين التاليين:

الجدول رقم(08): اختبار التوزيع الطبيعي(Kolmogorov– Smirnov) لمتغيرات الدراسة

المتغير	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
المقياس (الابتكار التسويقي، التنافسية)	0.200	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادًا على نتائج التحليل الاحصائي.

حسب نظرية النزعة المركزية إذا كان حجم عينة الدراسة أكبر من (30) مفردة ، فان هذا يعني أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي ، وافي دراستنا هذه قد تعدى حجم عينتها هذه العتبة من جهة ، ومن جهة اخرى وبالنظر إلى نتائج الجدول أعلاه، يتأكد لنا أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث تجاوزت قيمة مستوى الدلالة في كل متغيرات الدراسة عتبة (0.05)، وهو الشرط المطلوب في اختبار التوزيع الطبيعي(Kolmogorov– Smirnov) .

أما فيما يتعلق باختبار التعدد الخطي لبيانات الدراسة فنتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): اختبار التعدد الخطي للمتغيرات المستقلة

الرقم	المتغير	معامل تضخم التباين (VIF)	اختبار التباين المسموح (Tolerance)
1	الابتكار في الخدمة	1.74	0.57
2	الابتكار في السعر	1.63	0.61
4	الابتكار في الترويج	1.21	0.82
5	الابتكار في التوزيع	1.90	0.52
6	الابتكار في المزيج الداعم	1.28	0.78

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادًا على نتائج التحليل الاحصائي.

يُتَّضح لنا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه عدم وجود تداخل خطي مُتعدد بين المتغيرات المستقلة، وبين أبعاد هذه المتغيرات المستقلة، وهذا ما تُؤكِّده قيم معامل تضخم التباين (VIF)، والتي تقل جميعها عن (3)، كما أنَّ قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance)، كانت جميعها أكبر من (0.10)، وهو مؤشر على عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة في نموذج بحثنا هذا، وبالتالي فإنَّ بيانات الدراسة الميدانية سليمة وصالحة للتحليل الاحصائي واختبار الفرضيات، واستخلاص النتائج.

رابعاً: أساليب القياس والتحليل الاحصائي للبيانات

من أجل قياس إجابات أفراد عينة الدراسة والتعرف على آرائهم، والقيام بتحليل بيانات الدراسة اعتمدنا على الأدوات والأساليب التالية:

1. **أسلوب القياس:** استخدمنا مقياس ليكرت (likert) الخماسي لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات أداة القياس (الاستبيان). والذي يتكون من خمس فئات تتدرج من أتفق بشدة إلى لا أتفق بشدة. والتي تأخذ أوزان نسبية تتراوح من (1 إلى 5). كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): مقياس ليكرت (likert) الخماسي

الاستجابة (الموافقة)	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث

وقد تم تحديد مجالات الموافقة على فقرات أو عبارات الاستبيان كما يلي:

تم حساب المدى بطرح الحد الأدنى للفئة من الحد الأعلى وقسمته على عدد المستويات كالتالي: $4-1=3$ ، ثم قسمته على العدد 4 أي: $3/4=1.33$. وبهذا يصبح لدينا ثلاثة مجالات لدرجة الموافقة:

– درجة الموافقة المنخفضة من $1-2.33$ ؛

– درجة الموافقة المتوسطة من $2.33-3.66$]

- درجة الموافقة المرتفعة من [3.66 - 5]

2. أساليب التحليل الإحصائي للبيانات: من أجل دراسة وتحليل بيانات الدراسة الميدانية المجمعة بواسطة الاستبيان الموزع على أفراد عينة من زبائن مؤسسة موبيليس محل الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة من الطرق والأساليب الإحصائية المناسبة، التي يوفرها برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences) الإصدار الثاني والعشرون (SPSS.22)، وتمثلت هذه الأساليب الإحصائية فيما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات عينة الدراسة، وخصائص عينة المؤسسات الجزئية محل الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية، لمعرفة درجة موافقة المستجوبين على أسئلة أو عبارات الاستبيان؛
- الانحراف المعياري، لقياس درجة تشتت قيم إجابات أفراد عينة البحث عن متوسطها الحسابي.
- ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة؛
- تحليل الانحدار الخطي البسيط ويستخدم لتقدير معلمات النموذج، ومعرفة مدى ارتباط المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع من جهة، وقياس وتفسير أثر المتغيرات المستقلة للنموذج في التابعة من جهة أخرى. والحكم على جودة النموذج استنادا على الأساليب والمؤشرات والاختبارات الإحصائية التالية: معامل الانحدار (β) لمعرفة نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع، معامل الارتباط R بيرسون (Pearson) للتعرف على قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة؛ معامل التحديد R^2 للتعرف على دلالة التأثير ودرجة تفسير متغيرات الدراسة المستقلة للتابعة، اختبار (T)، للتحقق من معنوية معلمات النموذج، اختبار (F)، للتحقق من معنوية النموذج ككل.

المطلب الثالث: وصف خصائص عينة الدراسة

سنستعرض في هذا المطلب مختلف خصائص عينة الدراسة ، حيث يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في :الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، مدة التعامل مع المؤسسة، معبر عنها في شكل تكرارات ونسب مئوية.

الجدول رقم (11): خصائص الأفراد المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	32	30.5 %
	أنثى	73	69.5 %
السن	أقل من 25 سنة	54	51.4 %
	25 - 36 سنة	22	21 %
	36 - 49 سنة	23	21.9 %
	50 سنة فما فوق	6	5.7 %

المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	18	17.1 %
	جامعي	75	71.4 %
	دراسات عليا	12	11.4 %
المسمى الوظيفي	موظف	41	39 %
	أعمال حرة	7	6.7 %
	متقاعد	25	23.8 %
	طالب	32	30.5 %
	أخرى	0	0 %
مدة التعامل مع المؤسسة	أقل من 5 سنوات	53	50.5 %
	5 - 10 سنوات	33	31.4 %
	11 - 15 سنة	10	9.5 %
	أكثر من 15 سنة	9	6.8 %

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS.22).

تظهر نتائج الجدول السابق أنّ نسبة الاناث في عينة الدراسة كانت أعلى من نسبة الذكور فيها وبلغت قيمتها (69.5 %)، أما بالنسبة لمتغير السن فالنسبة الأكبر كانت من نصيب فئة المستجوبين التي تقع أعمارهم (أقل من 25 سنة) سنة، وقد بلغت (51.4 %) في حين بلغت نسبة المستجوبين الذين تزيد أعمارهم عن سن الخمسين (5.7 %) فقط من عينة الدراسة، وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي، مع تسجيل أكبر نسبة وبلغت (71.4 %) لمستوى جامعي، تلتها فئة مستوى ثانوي أو أقل بنسبة قدرت بـ: (17.1 %)، كما بلغت نسبة فئة مستوى دراسات عليا (5.8 %). أما فيما يخص متغير المسمى الوظيفي فالنسبة الأكبر كانت من نصيب فئة أستاذ محاضر "أ" وقد (11.4 %) ، أما فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي فنجد أنّ المستجوبين الموظفين قد بلغت (39 %) كأعلى نسبة، ثم تليها فئة الطلاب بنسبة (32 %)، في حين بلغت نسبة فئة المتقاعدين (25 %)، وفي الأخير نسبة (6.7 %) والتي تحصلت عليها فئة أعمال حرة. وقد بلغت نسبة المستجوبين المتعاملين مع المؤسسة من فئة (أقل من 5 سنوات) (50.5 %)، ثم تليها فئة المتعاملين مع المؤسسة (5 - 10 سنوات) بنسبة (33 %)، في حين أنّ نسبة المتعاملين مع المؤسسة (11 - 15 سنة) قد بلغت (9.5 %)، وفي الأخير نجد فئة المتعاملين مع المؤسسة أكثر من 15 سنة قد بلغت نسبتها (6.8 %).

المبحث الثالث: التحليل الاحصائي الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية، واختبار

الفرضيات

يستعرض هذا المبحث نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبيانات متغيرات الدراسة الميدانية والمتمثلة في الابتكار التسويقي كمتغير مستقل وتنافسية المؤسسة كمتغير تابع، كما يستعرض هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالمتغيرات السابقة الذكر.

المطلب الأول: التحليل الاحصائي الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية

يستعرض هذا المطلب نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبيانات متغيرات الدراسة الميدانية وأبعادها المختلفة، من خلال عرض المؤشرات الاحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات كل بعد من متغيرات الدراسة سواء كانت متغيرات مستقلة أو متغيرات تابعة، في شكل متوسطات حسابية وانحرافات معيارية، تسمح بتحديد درجة الموافقة لكل فقرة، ومستوى تشتت وانحراف الاجابات عن القيمة المتوسطة، لكل أبعاد متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبيان.

أولاً: وصف وتحليل ابعاد الابتكار التسويقي:

وقد تمثلت هذه الأبعاد في خمسة عناصر هي على التوالي: الابتكار في المنتج الخدمي، الابتكار في السعر، الابتكار في الترويج، الابتكار في التوزيع، الابتكار في المزيج الداعم، وقد كانت نتائج التحليل الوصفي لمختلف هذه الابعاد المكونة للابتكار التسويقي على النحو الآتي:

1. الابتكار في المنتج الخدمي: لبيان مستوى الابتكار في الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس

لمختلف فئات زبائنها، نقوم بعرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المبينة في الجدول التالي، في شكل متوسطات حسابية وانحرافات معيارية، ودرجة موافقة، وترتيب للفقرات حسب أهميتها.

الجدول رقم (12): نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء الابتكار في المنتج الخدمي:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	أهمية العبارة
01	تسعى المؤسسة دائماً لتقديم خدمات تفوق تطلعات زبائنها	3.30	1.20	متوسطة	4
02	تعمل المؤسسة على تنويع تشكيلة خدماتها المقدمة	3.54	1.09	متوسطة	2
03	تحرص المؤسسة على استبدال خدماتها القديمة بخدمات جديدة باستمرار	3.59	1.053	متوسطة	1
04	تحرص المؤسسة على تقديم خدمات متميزة عن خدمات منافسيها	3.43	0.99	متوسطة	3
05	تسعى المؤسسة دائماً لتقديم خدمات تفوق تطلعات زبائنها	3.05	1.07	متوسطة	5
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.38	0.79	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS.22)

يبين الجدول السابق نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد الابتكار في المنتج الخدمي حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3.386) وبانحراف معياري عام بلغ (0.79) وهذا ما يشير إلى درجة الموافقة المتوسطة والتشتت المنخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد. ولقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة : " تحرص المؤسسة على استبدال خدماتها القديمة بخدمات جديدة باستمرار " بدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.59) ، مع انحراف معياري قدره (1.05)، في حين بلغت قيمة المتوسطات الحسابية لباقي عبارات هذا البعد على التوالي: (3.54، 3.43، 3.30، 3.05) ، حيث كانت القيمة الأدنى لدرجة الموافقة للعبارة الخامسة التي تنص على: " تسعى المؤسسة دائما لتقديم خدمات تفوق تطلعات زبائننا " وبانحراف معياري قدره (1.07)، في حين كانت درجة الموافقة الأعلى من نصيب العبارة الأولى التي تنص على : " تسعى المؤسسة دائما لتقديم خدمات تفوق تطلعات زبائننا " وبانحراف معياري قدره (1.20).

2. **بعد الابتكار في السعر:** لبيان مستوى الابتكار في أسعار منتجات مؤسسة موبيليس، نقوم بعرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المبينة في الجدول التالي، في شكل متوسطات حسابية وانحرافات معيارية، ودرجة موافقة، وترتيب للفقرات حسب أهميتها.

الجدول رقم (13): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد الابتكار في السعر.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	أهمية العبارة
01	تقدم المؤسسة عروض سعرية مبتكرة باستمرار	3.19	1.11	متوسطة	3
02	تقدم المؤسسة تسهيلات دفع متنوعة تميزها عن منافسيها	3.14	1.07	متوسطة	4
03	تعتمد المؤسسة طرق تسعير مبتكرة تتلاءم مع خصائص زبائننا	3.42	0.94	متوسطة	1
04	تقدم المؤسسة أسعارا مناسبة للمنافع المتحصل عليها من خدماتها	3.26	1.10	متوسطة	2
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.32	0.78	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS.22)

يوضح الجدول السابق نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد الابتكار في السعر حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لأسئلة هذا البعد (3.32)، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.78)، وهذا ما يشير إلى درجة الموافقة المتوسطة، والتشتت المنخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة هذا البعد.

ولقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة : " تعتمد المؤسسة طرق تسعير مبتكرة تتلاءم مع خصائص زبائننا " بدرجة موافقة متوسطة، حيث فاقت قيمة متوسطها الحسابي، المتوسط الحسابي العام للبعد،

حيث بلغت (3.42)، مع انحراف معياري قدره (0.94)، في حين تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لباقي عبارات هذا البعد بين (2.26 و 3.14 و 3.19)، حيث كانت القيمة الأدنى لدرجة الموافقة من نصيب العبارة الأولى التي تنص على: "تقدم المؤسسة عروض سعرية مبتكرة باستمرار" وبانحراف معياري قدره (0.94)، في حين كانت درجة الموافقة الأعلى من نصيب العبارة الثالثة التي تنص على: "تعتمد المؤسسة طرق تسعير مبتكرة تتلاءم مع خصائص زبائننا" وبانحراف معياري قدره (0.94).

3. **بعد الابتكار في الترويج:** لدراسة وتحليل هذا البعد، ومعرفة اتجاهات اجابات أفراد عينة من زبائن مؤسسة موبيليس، يظهر الجدول الموالي قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية الضرورية لتحديد درجة الموافقة، وأيضاً درجة التشتت في الاجابات، والحكم على مدى أهمية كل فقرة.

الجدول رقم (14): نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد الابتكار في الترويج

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	أهمية العبارة
01	تعتمد المؤسسة على أساليب مبتكرة للترويج لمختلف خدماتها	3.53	1.03	متوسطة	1
02	تمتاز اعلانات المؤسسة بالجاذبية	3.28	1.09	متوسطة	4
03	تستخدم المؤسسة تقنيات متنوعة لتنشيط مبيعاتها	3.41	0.99	متوسطة	2
04	تستغل المؤسسة مختلف التظاهرات والاحداث المعروفة للترويج لخدماتها	3.37	1.07	متوسطة	3
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.40	0.69	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS.22)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق والمتعلقة بإجابات أفراد عينة الزبائن حول الابتكار في الترويج، وجود درجة موافقة متوسطة على أسئلة هذا البعد، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (3.40)، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (1.06)، وهذا ما يشير إلى التشتت المنخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة وتقارب وجهات نظرهم حول عبارات هذا البعد.

ولقد كانت جميع عبارات هذا البعد ضمن مجال الموافقة المتوسطة، حيث كانت درجة الموافقة الأكبر من نصيب العبارة الأولى التي نصها الآتي: "تعتمد المؤسسة على أساليب مبتكرة للترويج لمختلف خدماتها"، حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.53)، وهي أكبر من قيمة المتوسط العام للبعد، وبانحراف معياري قدره (1.03)، تلتها العبارة الثالثة "تستخدم المؤسسة تقنيات متنوعة لتنشيط مبيعاتها"، بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.41)، وبانحراف معياري قدره (0.99)،

في حين جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.37)، وبانحراف معياري قدره (1.07)، أما المرتبة الأخير فكانت من نصيب العبارة الثانية التي تنص على: "تمتاز اعلانات المؤسسة بالجاذبية" بمتوسط حسابي قدره (3.28)، وانحراف معياري قدره (1.09)،

4. **بعد الابتكار في التوزيع:** لدراسة وتحليل هذا البعد ، ومعرفة اتجاهات اجابات أفراد عينة من زبائن مؤسسة موبيليس، يظهر الجدول الموالي قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية الضرورية لتحديد درجة الموافقة، وأيضا درجة التشنت في الاجابات.

الجدول رقم (15): نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء الابتكار في التوزيع.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	أهمية العبارة
01	تستخدم المؤسسة أساليب توزيع مبتكرة تناسب احتياجات الزبائن	3.31	1.13	متوسطة	3
02	تعتمد المؤسسة على أحدث التقنيات والتكنولوجيات لتوزيع خدماتها بطرق مبتكرة مقارنة بالمنافسين	3.28	1.12	متوسطة	4
03	تحرص المؤسسة على استفادة زبائنهم من خدماتها بأقل جهد ووقت ممكن مقارنة بالمنافسين	3.43	1.11	متوسطة	2
04	تحرص المؤسسة على استفادة زبائنهم من خدماتها بأقل التكاليف مقارنة بالمنافسين	3.55	3.01	متوسطة	1
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.39	1.05	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS.22)

يتبين لنا من النتائج الواردة في الجدول السابق والمتعلقة بإجابات أفراد عينة البحث حول بعد الابتكار في التوزيع، وجود درجة موافقة متوسطة على أسئلة هذا البعد، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (3.39)، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (1.05)، وهذا ما يشير إلى التشنت المنخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة وتقارب وجهات نظرهم حول عبارات هذا البعد.

ولقد كانت جميع عبارات هذا البعد ضمن مجال الموافقة المتوسطة، حيث كانت درجة الموافقة الأكبر من نصيب العبارة الرابعة التي نصها الآتي: " تحرص المؤسسة على استفادة زبائنهم من خدماتها بأقل التكاليف مقارنة بالمنافسين "، حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.55)، وهي أكبر من قيمة المتوسط العام للبعد، وبانحراف معياري قدره (3.01)، في حين كانت درجة الموافقة الأدنى من نصيب العبارة الثانية " تعتمد المؤسسة على أحدث التقنيات والتكنولوجيات لتوزيع خدماتها بطرق مبتكرة مقارنة بالمنافسين "، بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.28)، وبانحراف معياري قدره (1.12).

أما ترتيب باقي عبارات هذا البعد فقد جاءت العبارة الثالثة " تحرص المؤسسة على استفادة زبائنهم من خدماتها بأقل جهد ووقت ممكن مقارنة بالمنافسين " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره (3.43)، وبانحراف معياري قدره (1.11)، تلتها العبارة الأولى التي تنص على: " تستخدم المؤسسة أساليب توزيع مبتكرة تناسب احتياجات الزبائن " بمتوسط حسابي قدره (3.31)، وانحراف معياري قدره (1.13).

بعد المزيج الداعم: لدراسة وتحليل هذا البعد ، ومعرفة اتجاهات اجابات أفراد عينة من زبائن مؤسسة موبيليس، سنعرض في الجدول الموالي قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية الضرورية لتحديد درجة الموافقة، و درجات التشتت في الاجابات، والحكم على مدى أهمية كل فقرة.

الجدول رقم (16): نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد الابتكار في المزيج الداعم.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	أهمية العبارة
01	يتمتع مقدمو الخدمة بالمهارة والقدرة على تقديم الخدمات للزبائن بطريقة متميزة	3.40	1.17	متوسطة	2
02	تحرص المؤسسة على تبسيط اجراءات الحصول على خدماتها بطريق مبتكرة	3.40	1.10	متوسطة	3
03	تعمل المؤسسة على تهيئة بيئتها المادية بشكل متميز وجذاب	3.53	4.02	متوسطة	1
04	تحرص المؤسسة على تزويد مختلف وكالاتها بأحدث التقنيات لتسريع خدمة زبائنهم	3.31	1.02	متوسطة	4
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.42	1.26	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS.22)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق والمتعلقة بإجابات أفراد عينة الزبائن حول الابتكار في المزيج الداعم، وجود درجة موافقة متوسطة على أسئلة هذا البعد، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (3.42)، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (1.26)، وهذا ما يشير إلى التشتت المنخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة وتقارب وجهات نظرهم حول عبارات هذا البعد. ولقد كانت جميع عبارات هذا البعد ضمن مجال الموافقة المتوسطة، حيث كانت درجة الموافقة الأكبر من نصيب العبارة الثالثة التي نصها الآتي: " تعمل المؤسسة على تهيئة بيئتها المادية بشكل متميز وجذاب "، حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.53)، وهي أكبر من قيمة المتوسط العام للبعد، وبانحراف معياري قدره (4.02)، تلتها العبارة الأولى " يتمتع مقدمو الخدمة بالمهارة والقدرة على تقديم الخدمات للزبائن بطريقة متميزة "، بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.40)، وبانحراف معياري قدره (1.17)، في حين جاءت العبارة الثانية " تحرص المؤسسة على تبسيط اجراءات الحصول على خدماتها بطريق مبتكرة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.40)، وبانحراف معياري قدره (1.10)، أما المرتبة الأخير فكانت من نصيب العبارة الرابعة التي تنص على: " تحرص المؤسسة على تزويد مختلف وكالاتها بأحدث التقنيات لتسريع خدمة زبائنهم " بمتوسط حسابي قدره (3.31)، وانحراف معياري قدره (1.02)،

ثانياً: وصف وتحليل متغير التنافسية: وقد تكون هذا المتغير من تسعة فقرات أو أسئلة لقياسه، وقد كانت نتائج التحليل الوصفي لمختلف هذه الفقرات محل الدراسة على النحو الآتي:

الجدول رقم (17): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد التنافسية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	أهمية العبارة
01	خدمات المؤسسة متميزة دائماً عن باقي عروض منافسيها	3.05	1.18	متوسطة	9
02	تمتلك المؤسسة مرونة عالية في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في رغبات زبائنهم	3.15	1.10	متوسطة	8
03	تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف خدماتها باستمرار	3.15	1.15	متوسطة	7
04	تقدم المؤسسة خدمات متنوعة بأسعار تنافسية	3.49	1.02	متوسطة	2
05	المؤسسة سباقة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة لإنتاج وتقديم خدماتها	3.34	1.04	متوسطة	4
06	لدى موظفي المؤسسة قدرة كبيرة على تفهم رغبات الزبون مقارنة بالمنافسين	3.38	1.05	متوسطة	3
07	للمؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة لطلبات زبائنهم	3.13	1.08	متوسطة	5
08	علامة واسم المؤسسة هي الأفضل لأنها دائماً تأتي بالجديد	3.15	1.15	متوسطة	6
09	تضع المؤسسة دائماً الزبائن في أسنى اهتماماتها	3.74	3.95	مرتفع	1
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.28	0.86	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS.22)

تبين النتائج الواردة في الجدول السابق والمتعلقة بإجابات أفراد عينة البحث المتمثلة في عينة من زبائن مؤسسة موبيليس، وجود درجة موافقة متوسطة على أسئلة هذا البعد، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (3.28)، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.86)، وهذا ما يشير إلى التشتت المنخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة وتقارب وجهات نظرهم حول عبارات هذا البعد.

وقد كانت درجة الموافقة الأعلى في عبارات هذا البعد من نصيب العبارة التاسعة، التي بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.74)، وانحرافها المعياري (3.95). أما باقي العبارات فقد كانت ضمن مجال الموافقة المتوسطة، حيث احتلت العبارة الرابعة التي نصها الآتي: "تقدم المؤسسة خدمات متنوعة بأسعار تنافسية"، المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.49)، وانحراف معياري قدره (1.02)، تلتها العبارة السادسة التي تنص على: "لدى موظفي المؤسسة قدرة كبيرة على تفهم رغبات الزبون مقارنة بالمنافسين" بمتوسط حسابي قدره (3.381)، وانحراف معياري قدره (1.05)، ثم العبارة الخامسة "المؤسسة سباقة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة لإنتاج وتقديم خدماتها" بمتوسط حسابي قدره (3.34) و بانحراف معياري قدره (1.04)، أما في العبارة السابعة "للمؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة لطلبات زبائنهم"

فاحتلت لمرتبة الخامسة بانحراف معياري قدره (3.13)، و العبارة الثامنة "علامة واسم المؤسسة هي الأفضل لأنها السريعة لطلبات زبائننا" فقد احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3.15) وانحراف معياري قدره (1.15)، في حين نجد العبارة الثالثة " تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف خدماتها باستمرار " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (3.15) وانحراف معياري قدره (1.15)، ثم تليها المرتبة الثامنة العبارة الثانية " تمتلك المؤسسة مرونة عالية في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في رغبات زبائننا" بمتوسط حسابي قدره (3.15) وبانحراف معياري قدره (1.10)، وفي الأخير العبارة الأولى والتي تحتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.05) وبانحراف معياري قدره (1.18).

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

من أجل اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من صحتها، اعتمدنا على أسلوب الانحدار الخطي البسيط والذي يستند أساسا على اختبار (T) للعينة الواحدة بالإضافة إلى اختبار (F) لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة تأثير معنوية وذات دلالة احصائية بين المتغير التابع والمستقل.

مع العلم أن اختبار صحة فرضيات الدراسة سوف يعتمد على قاعدة قرار مفادها: " ترفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة $(\alpha \leq 0.05)$. وتقبل الفرضية البديلة، بينما تقبل الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة $(\alpha > 0.05)$ وترفض الفرضية البديلة.

أولا: اختبار صحة الفرضية الرئيسية:

من أجل اختبار صحة هذه الفرضية الرئيسية والتي نصها التالي: " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للابتكار التسويقي (الابتكار في الخدمة ، الابتكار في التسعير ، الابتكار في الترويج، الابتكار في التوزيع، الابتكار في المزيج الداعم) في تنافسية مؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ". قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح مختلف نتائج هذا التحليل

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار الخطي للابتكار التسويقي في تنافسية المؤسسة.

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS.22)

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	درجات الحرية DF	مستوى Sig الدلالة F	معامل الانحدار (β)	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig T
الابتكار التسويقي	0.45	0.20	26.62	1	0.00	0.61	5.12	0.00
				البواقي				
				المجموع				

تظهر نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة احصائية للابتكار التسويقي بأبعاده (الابتكار في الخدمة، الابتكار في التسعير، الابتكار في الترويج، الابتكار في التوزيع، الابتكار في المزيج الداعم) على تنافسية المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.45$)، وهو يدل على الارتباط المتوسط بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.20$)، أي أن ما نسبته 20% من التغير الحادث في تنافسية مؤسسة موبيليس ناتج عن التغير الحاصل في الابتكار التسويقي.

أما قيمة معامل الانحدار والتي تشير إلى درجة واتجاه تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع فقد بلغت ($\beta = 0.61$)، وهذا يعني أن تغير الابتكار التسويقي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير طردي في تنافسية مؤسسة موبيليس بقيمة (0.61) وحدة.

وما يؤكد معنوية أثر المتغير المستقل على التابع عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، قيمة F المحسوبة التي بلغت (26.26) وهي دالة معنوية عند مستوى ($\alpha = 0.00$). وما يؤكد ذلك أيضا قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (5.12)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.00). وتأسيسا على ما سبق واستنادا على قاعدة القرار المذكورة سابقا، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية للابتكار التسويقي (الابتكار في الخدمة، الابتكار في التسعير، الابتكار في الترويج، الابتكار في التوزيع، الابتكار في المزيج الداعم) في تنافسية مؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

وللتحقق من أثر أبعاد الابتكار التسويقي كل على حدى في تنافسية مؤسسة موبيليس، تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى خمس فرضيات واختبار كل فرضية فرعية على حده كما يلي:

ثانيا: اختبار صحة الفرضيات الفرعية :

1. اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:

من أجل اختبار صحة هذه الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية والتي نصها التالي: "لا يوجد أثر ذو دلالة لبعده الحرية والاستقلالية في مستوى أداء أساتذة المركز الجامعي بميلة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)". قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح مختلف نتائج هذا التحليل.

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر بعد الابتكار في الخدمة في تنافسية مؤسسة

موبيليس

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	درجات الحرية DF	مستوى الدلالة Sig F	معامل الانحدار (B)	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig T
الابتكار في الخدمة	0.37	0.13	16.67	1	0.000	0.40	4.08	0.00
				البواقي				
				المجموع				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS.22)

تظهر نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعـد الابتكار في الخدمة على تنافسية مؤسسة موبيليس، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.37$)، وهو دليل على الارتباط المتوسط بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.13$)، وهذا يدل على أن بعد الابتكار في الخدمة فسر ما نسبته 13% من التغير الحاصل في تنافسية مؤسسة موبيليس.

أما قيمة معامل الانحدار والتي تشير إلى درجة واتجاه تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع فقد بلغت ($B = 0.40$) وهذا يعني أن تغير بعد الابتكار في الخدمة بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير طردي في تنافسية مؤسسة موبيليس بقيمة (0.40) وحدة. وما يؤكد وجود أثر ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل على التابع عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، قيمة F التي بلغت (16.67) وهي دالة معنوية عند مستوى ($\alpha = 0.00$)، وما يؤكد ذلك أيضاً قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (4.08)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.00). وتأسيساً على ما سبق واستناداً على قاعدة القرار المذكورة سابقاً، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أن: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعـد الابتكار في الخدمة في تنافسية مؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

2. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	درجات الحرية DF	مستوى الدلالة Sig F	معامل الانحدار (β)	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig T
الابتكار في السعر	0.45	0.20	26.08	1	0.00	0.49	5.10	0.00
				البواقي				
				المجموع				

من أجل اختبار صحة هذه الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية والتي نصها التالي:

" لا يوجد أثر ذو دلالة لبعء الابتكار في السعر على مستوى تنافسية مؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ". قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح مختلف نتائج هذا التحليل.

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر بعء الابتكار في السعر في تنافسية مؤسسة موبيليس

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS.22)

تظهر نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعء الابتكار في السعر في تنافسية مؤسسة موبيليس، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $(R=0.45)$ ، وهو دليل على الارتباط المتوسط بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2= 0.20)$ ، وهذا يدل على أن بعء الابتكار في السعر فسر ما نسبته 45% من التغير الحاصل في تنافسية مؤسسة موبيليس.

أما قيمة معامل الانحدار والتي تشير إلى درجة واتجاه تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع فقد بلغت $(B=0.49)$ وهذا يعني أن تغير بعء الابتكار في السعر بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير طردي في تنافسية مؤسسة موبيليس بقيمة (0.49) وحدة. وما يؤكد وجود أثر ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل على التابع عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، قيمة F التي بلغت (26.08) وهي دالة معنوية عند مستوى $(\alpha=0.00)$ ، وما يؤكد ذلك أيضا قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (5.10) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.00) . وتأسيسا على ما سبق واستنادا على قاعدة القرار المذكورة سابقا، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أن: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء الابتكار في السعر في تنافسية مؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

3. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة:

من أجل اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية والتي نصها التالي: " لا يوجد أثر ذو دلالة لبعء فرق العمل على مستوى أداء أساتذة المركز الجامعي بميلة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ". قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح مختلف نتائج هذا التحليل.

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر بعد الابتكار في الترويج في تنافسية المؤسسة

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	درجات الحرية DF	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار (β)	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الابتكار في الترويج	0.39	0.15	18.73	1 الانحدار	0.00	التنافسية	4.32	0.00
				103 البواقي				
				104 المجموع				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS.22)

تظهر نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعء الابتكار في الترويج في تنافسية مؤسسة موبيليس، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.39$)، وهو دليل على الارتباط المتوسط بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.15$)، وهذا يدل على أن بعء الابتكار في السعر فسر ما نسبته 39% من التغير الحاصل في تنافسية مؤسسة موبيليس.

أما قيمة معامل الانحدار والتي تشير إلى درجة واتجاه تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع فقد بلغت ($B=0.49$) وهذا يعني أن تغير بعء الترويج بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير طردي في تنافسية مؤسسة موبيليس بقيمة (0.49) وحدة. وما يؤكد وجود أثر ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل على التابع عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، قيمة F التي بلغت (18.73) وهي دالة معنوية عند مستوى ($\alpha=0.00$)، وما يؤكد ذلك أيضاً قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (4.32)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.00). وتأسيساً على ما سبق واستناداً على قاعدة القرار المذكورة سابقاً، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أن: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء الابتكار في الترويج في تنافسية مؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

4. اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة :

من أجل اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسة والتي نصها التالي: "لا يوجد أثر ذو دلالة لبعء الابتكار في التوزيع على تنافسية مؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)". قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح مختلف نتائج هذا التحليل.

الجدول رقم(22):نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر بعد الابتكار في التوزيع في تنافسية المؤسسة

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	درجات الحرية DF	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار (β)	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الابتكار في التوزيع	0.21	0.04	4.87	الانحدار 1	0.00	التنافسية 0.17	2.20	0.00
				البواقي 103				
				المجموع 104				

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS.22)

تظهر نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعـد الابتكار في التوزيع في تنافسية مؤسسة موبيليس، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.21$)، وهو دليل على الارتباط المتوسط بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.04$)، وهذا يدل على أن بعد الابتكار في التوزيع فسر ما نسبته 21% من التغير الحاصل في تنافسية مؤسسة موبيليس.

أما قيمة معامل الانحدار والتي تشير إلى درجة واتجاه تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع فقد بلغت ($B=0.17$) وهذا يعني أن تغير بعد الابتكار في التوزيع بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير طردي في تنافسية مؤسسة موبيليس بقيمة (0.17) وحدة. وما يؤكد وجود أثر ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل على التابع عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، قيمة F التي بلغت (4.87) وهي دالة معنوية عند مستوى ($\alpha=0.000$)، وما يؤكد ذلك أيضا قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (2.20)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.00). وتأسيسا على ما سبق واستنادا على قاعدة القرار المذكورة سابقا، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أن: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعـد الابتكار في التوزيع في تنافسية مؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)."

اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة:

من أجل اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسة والتي نصها التالي: "لا يوجد أثر ذو دلالة لبعـد الابتكار في المزيج الداعم على تنافسية مؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح مختلف نتائج هذا التحليل.

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر بعد الابتكار في المزيج الداعم في تنافسية المؤسسة

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	درجات الحرية DF	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار (β)	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الابتكار في المزيج الداعم	0.27	0.07	8.69	1 الانحدار	0.000	0.19 التنافسية	2.94	0.00
				10 البواقي				
				3				
				10 المجموع				
				4				

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS.22)

تظهر نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعء الابتكار في المزيج الداعم في تنافسية مؤسسة موبيليس، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.27$)، وهو دليل على الارتباط المتوسط بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.07$)، وهذا يدل على أن بعد الابتكار في المزيج الداعم يفسر ما نسبته 27% من التغير الحاصل في تنافسية مؤسسة موبيليس.

أما قيمة معامل الانحدار والتي تشير إلى درجة واتجاه تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع فقد بلغت ($B=0.19$) وهذا يعني أن تغير بعد الابتكار في المزيج الداعم بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير طردي في تنافسية مؤسسة موبيليس بقيمة (0.19) وحدة. وما يؤكد وجود أثر ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل على التابع عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، قيمة F التي بلغت (8.69) وهي دالة معنوية عند مستوى ($\alpha=0.00$)، وما يؤكد ذلك أيضا قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (2.94)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.00). وتأسيسا على ما سبق واستنادا على قاعدة القرار المذكورة سابقا، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أن: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء الابتكار في المزيج الداعم في تنافسية مؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)".

خلاصة الفصل:

لقد خصصنا هذا الفصل لدراسة الابتكار التسويقي بأبعاده الخمسة المتمثلة في الابتكار في الخدمة، الابتكار في السعر، الابتكار في الترويج، الابتكار في التوزيع، الابتكار في المزيج الداعم، في تنافسية مؤسسة موبيليس، وهذا من خلال استقصاء آراء عينة من زبائن مؤسسة موبيليس، ومن أهم ما خلصنا إليه في هذا الفصل التطبيقي ما يلي:

أنّ هناك نسبة الاناث أكبر من نسبة الذكور في عينة الدراسة من حيث الجنس، أما من ناحية السن فأغلب الزبائن أعمارهم (أقل من 25) بنسبة 54%، أغلبيتهم مستوى جامعي، وبنسبة 41% من فئة الفئة وأغلبية الزبائن تتراوح مدة، وهذا ما يخدم دراستنا من حيث دقة ومصادقية نتائج المتوصل إليها؛ كما أظهرت نتائج هذا الفصل الأخير وجود تنوع في عينة الدراسة من حيث الفئات التي ينتمي إليها الزبائن عينة الدراسة وهذا ما يعطي قيمة أكبر لنتائج هذه الدراسة.

و خلصنا في هذا الفصل التطبيقي أيضا إلى أنّ مستوى الابتكار التسويقي، ومستوى التنافسية في مؤسسة موبيليس كان متوسطاً.

كما أثبتت نتائج الدراسة الميدانية في هذا الفصل وجود علاقة ارتباط وتأثير متوسطة بين أبعاد الابتكار التسويقي ومستوى تنافسية مؤسسة موبيليس.

خاتمة

خاتمة

يعتبر الابتكار التسويقي من بين أهم اهتمامات المؤسسات لتحقيق هدفها في الحفاظ على الزبائن وزيادة مستوى الرضا لديهم وبالتالي كسب ولائهم، ويعد الزبون في الوقت الراهن أهم مصدر للثروة بالنسبة للمؤسسة، وكسب ولائه يساهم في تحقيق الميزة التنافسية. ويمكن إبراز أهم نتائج الدراسة في النقاط التالية:

أولاً: نتائج البحث

أ. النتائج النظرية

من أهم النتائج التي توصلنا لها من خلال هذا البحث نورد مايلي:

- _ الابتكار التسويقي الخدمي هو الوصول إلى ما هو جديد
- _ المزيج التسويقي الخدمي يضمن للمؤسسة التفوق والتميز ، وتجنب خطر المنافسين والقدرة على التكيف مع تطورات العصر .
- _ يعتبر الابتكار التسويقي مدخلا يراود من خلاله جذب الزبائن والمحافظة عليهم من خلال خلق قيم تنافسية أفضل لهم مما يحققه المنافسين.
- _ الميزة التنافسية وسيلة للنجاح والبقاء في بيئة عمل معاصرة وذلك جراء فهم وتلبية الاحتياجات الجديدة للسوق، وتوظيف الامكانيات اللازمة لاستغلال الفرص السوقية قبل المنافسين.
- _ حرص المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء لخدمات المؤسسة، مما يزيد من قدرتها على تصريف خدماتها.
- _ يعمل التسويق الخدمي على خلق علاقات اتصالية بين المؤسسة والمستهلك لتصريف منتجاتها وتلبية حاجات المستهلكين.

ب. النتائج التطبيقية: من أهم النتائج التي يمكن استخلاصها من هذه الدراسة الميدانية مايلي:

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنّ مستوى الابتكار التسويقي في مؤسسة موبيليس كان بمستوى متوسط، حيث سجلنا درجة موافقة متوسطة على كل أبعاد الابتكار التسويقي (الابتكار في الخدمة، الابتكار في السعر، الابتكار في الترويج، الابتكار في التوزيع، الابتكار في المزيج الداعم)، وقد بلغت قيم متوسطاتها الحسابية على الترتيب (3.38)، (3.32)، (3.40)، (2.39)، (3.42)؛
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنّ أعلى درجات الموافقة كانت من نصيب بعد الابتكار في المزيج الداعم بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.42)، وأن أدنى درجات الموافقة كانت من نصيب بعد الابتكار في الترويج بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.32)؛
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنّ مستوى تنافسية مؤسسة موبيليس متوسط، حيث سجلنا درجة موافقة كلية متوسطة على عبارات هذا البعد، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي أو العام (3.28)؛

- بيّنت نتائج الدّراسة وجود علاقة ارتباط متوسطة بين أبعاد الابتكار التسويقي وبين مستوى تنافسية مؤسسة موبيليس، وهذا ما تُشير إليه قيمة معامل الارتباط التي بلغت ($R = 0.45$)؛
- بيّنت نتائج الدّراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد الابتكار التسويقي في مستوى تنافسية مؤسسة موبيليس عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- من أكثر أبعاد الابتكار التسويقي ارتباطا وتأثيرا في مستوى تنافسية مؤسسة موبيليس، هو بعد الابتكار في السعر ومن أقل أبعاد الابتكار التسويقي ارتباطا وتأثيرا في مستوى تنافسية مؤسسة موبيليس، بعد الابتكار في التوزيع؛

التوصيات:

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج يمكن تقديم التوصيات التالية:

- 1_ على المؤسسة أن تسعى دائما لتقديم خدمات تفوق تطلعات زبائنّها؛
- 2_ على المؤسسة أن تقوم بتقديم تسهيلات دفع متنوعة تميزها عن منافسيها؛
- 3_ على المؤسسة أن تقوم اعلانات تمتاز بالجاذبية؛
- 4_ على المؤسسة الاعتماد على أحدث التقنيات التكنولوجية لتوزيع خدماتها؛
- 5_ على المؤسسة أن تحرص على تزويد مختلف وكالاتها بأحدث التقنيات لتسريع خدمة الزبائن؛

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

الكتب:

- 1 كريستوف فريديريك فون برادن، حرب الابداع فن الادارة بالأفكار، ترجمة وتعريب اصدارات بملك، مركز الخبرات المهنية للإدارة بملك، مصر، 2000.
- 10 دكتور نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، الأردن، طبعة 2004.
- 11 دانيال سبولبر، صانعوا السوق، ترجمة موسى جميل صالح، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 1998.
- 12 سويدان نظام موسى، العبادي سمير عزيز، تسويق الأعمال، ط 1، دار الحامد، عمان، 2001.
- 13 شارلز مارجيريسون، القيادة بالفريق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2005.
- 14 طلعت أسعد عبد الحميد، "التسويق الفعال"، دار الكتب المصرية، جمهورية مصر العربية، 2002.
- 15 عامر ملايكية، واقع ابتكار في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مكتبة الوفاء القانونية الطبعة 2018.
- 16 عيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003).
- 17 لبكري ثامر، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 18 محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر، الرياض، الطبعة 2.
- 19 مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
- 2 أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002.

- 20 موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة، 2003.
- 21 نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
- 22 نزار عبد الحميد البروي و أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق: المفاهيم، الأسس والوظائف، دار وائل للنشر عمان.
- 23 نيجل كينج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمؤسسات) ، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
- 24 مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية :مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، 2003.
- 25 نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2003.
- 26 نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 27 وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ن، 2009.
- 28 جمال الدين محمد المرسي و آخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية. منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 29 عبد الملوك مزهودة، "الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات"، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر 2005.
- 3 السيد بينسي، ابتكار الأفكار الإعلانية، عالم الكتب لمنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2006.
- 30 محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، الطبعة 02 ، عمان، الأردن، 2002.

- 31 جون هوكنز، اقتصاد الابداع: كيف يحول المبدعون الأفكار إلى مال، ترجمة أحمد حيدر، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، لبنان، 2010.
- 4 الهام فخري طمليّة، استراتيجيات التسويق، إطار نظري وتطبيقي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 5 بشير علاّق، الإبداع والابتكارية في الإعلان، دار الأزوري العلمية لمنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 6 ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، جبهة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 7 أبو جمعة نعيم حافظ، التسويق الابتكاري (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 8 جاسم محمد بن طحان، ابتكار المنظمات و المتغيرات، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية طبعة 1، 2016.
- 9 خبراء الأكاديمية الدولية للتدريب والتنمية البشرية، الحقيبة التدريبية لساق: إدارة التسويق، غزة، فلسطين.

البحوث الجامعية:

- 1/ صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المؤسسات العربية، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الإبداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، أيام 27- 28 نوفمبر 2004.
- 2/ نعمون إيمان، "تحليل تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف

الرسائل:

- 1/ مويّزة، أحمد، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المجمع الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2008.

- 10/ خالد مدخل، التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة الجزائر (2005-2010)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم الاقتصادية تخصص تحليل اقتصادي، 2012.
- 11/ صديقي النعاس، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير فري العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005.
- 12/ عبد الرحمان بن عنتر، "نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية"، أطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير.
- 13/ عطاء الله فهد السرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005.
- 2/ إبراهيم بوطالب، دور تجديد المنتجات فري تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم . التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2008.
- 3/ العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- 4/ بن نذير نصر الدين، "دراسة استراتيجية الابداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة الجزائر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 03، 2011.
- 5/ حباينة محمد، دور لرأسمال الهيكل في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه فري علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011.
- 6/ الجزائر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 03، 2011.
- 7/ بومعزة سهيلة، دور اليقظة فري تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل و الاستشراف

الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.

8/ رحمون رزيقة، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل -، بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2016.

9/ سملاي يحضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003

المجلات:

1/المهدي مفتاح السريتي، "مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الاداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي"، المجلة الجامعية، جامعة الزاوية، الزاوية، ليبيا، المجلد 3، العدد: 15، 2013.

2/محمد هلسه، "مبادئ وتصنيفات الابداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد: 6، 2016.

3/ خيرى علي اوسو، دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي، دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات في مدينة دهوك، تنمية الزافدين العدد 97 مجلد 32 لسنة 2010.

المؤتمرات:

1/ بالقاسم العباس، "التجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق العالمية" ندوة المعهد العربي للتخطيط، بعنوان: "التنافسية العربية"، الكويت، 2015.

2/ ابتهاج العالي، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الإبداع والتجديد"، المؤسسة، العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، أيام 27-29 نوفمبر 2004

- 3/ بوقلقول الهادي، سوامس رضوان، إدارة لتغيير و تأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة، مداخلة قدمت في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، عنابة، الجزائر، من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004.
- 4/ ثابت حسان ثابت، سيد أحمد حاج عيسى، سنان عبد اهلل حرجان، "الاستراتيجيات التنافسية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 08 و 09 نوفمبر، 2010 جامعة الشلف.
- 5/ بلقاسم رابح، وعيل ميلود، "مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية"، الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 08 و 09 نوفمبر، 2010.
- 6/ صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المؤسسات العربية، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الإبداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، أيام 27-28 نوفمبر 2004.
- 7/ يوسف مسعداوي، القدرة التنافسية ومؤشراتها، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومة، جامعة ورقلة، الجزائر.

المراجع الأجنبية

- 1 Amabile, T.M., Creativity in context, Westview Press, New York, 1996,
- 2 Bertrand BELLON, L'innovation créatrice, édition economica, Paris, 2002,
- 3 Jean jacques Lambain , Le marketing stratégique ,2em édition , Edition science international
- 4 Peters. T and Waterman. In Search of Excellence. New York : Harper and Row, 1981.

- 5 Adeline Dembo, et autre, L'innovation Commerciale Face Aux Attentes Des Consommateurs: Quelles Évolutions Depuis 2011, Cahier De Recherche N°328, Credoc, Paris Décembre 2015
- 6 Ahmad, P. « Benchmarking innovation best practice », Benchmarking for Quality, Management
- 7 Austin, J.E "Managing in Developing Contries: Strategie Analysis and operation techniques.NewYork,the Free Press , 1990, p 40 .
- 8 Divard R, et Urien B, « Le consommateur vit dans un monde en couleurs », Recherche et Applications en Marketing, 16, 2001, pp.23–24.
- 9 Dumez H. et Jeunemaitre A., « Les stratégies de déstabilisation de la concurrence : déverrouillage et recombinaison du marché », Revue Française de Gestion, 30/148, 2004, pp. 195–206.
- 10 Ian Fillis And Ruth Rentschler, Creative Marketing, First Published, Palgrave Macmillan,
- 11 J.P.Détrie ,strategor, Edition, dunod, paris, 3eme ed, 1997.
- 12 Jaqueline, N. Koberg, and S.Christine." Accounting firm Cultures and Creativity among
- 13 M. PORTER. L'Avantage concurrentiel des nations. Interinteréditions,1993.
- 14 Manceau D et Le Nagard–Assayage E, Le marketing de l'innovation, Dunod, Paris, 2011.
- 15 Nonaka, I., " The Knowledge Creating Company", Harvard Business Review, , Nov. /Dec 1991.
- 29 Accountants". Accounting Horizons, 1991, Sep, Vol.5, No.3.
- 30 and Technology, 1998, Vol. 5, No.1, 1998.

- 31 Anna Nyberg, Innovation In Distribution Channels, An Evolutionary Approach, EFI, Stockholm School Of Economics, Stockholm, Sweden, 1998.
- 33BCG, "Perspectives on corporate strategy", Journal of Management, no.15, (New York : 1990.)(
- 34 Bonnie L. Drewniany, A. Jerome Jewler, Creative Strategy In Advertising, Ninth Edition, Thomson Higher Education, Boston, 2008.
- 35 Guy Masterman, Emma H Wood, Innovative Marketing Communications Strategies For The Events Industry, Elsevier Butterworth–Heinemann, Burlington: 102.
- 36 [http:// www.managementhelp.org/mrktng.htm](http://www.managementhelp.org/mrktng.htm), last visite: Septembre 15, 2008.
- 38 –Lecoint, Mutation des entreprises et environnement économique (Paris : 2002).
- 40 –Oliver Wyman, Distribution Professionnelle, Améliorer Votre Efficacité Commerciale, Volume 1, Marsh & Mc Lennan Compaies, Usa.
- 41 Organizational Change. John Wiley, Chichester, 1997.
- 42 –Porter Michael, L’Avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 1997.
- 43 –Porter Michael, L’Avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 1997.
- 44 –Servanne Barre, Anne–Marie Gayrard–Carrera, La Boîte A Outils De La Publicité, Dunod, Paris,2015.

45 Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. Managing Innovation Integrating Technological, Market.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01): أداة الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميله
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
استبيان

السادة والسيدات المحترمين

تحية طيبة وبعد...

في إطار إعداد الباحث لدراسة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق بـ الابتكار التسويقي وأثره في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية- دراسة عينة من زبائن مؤسسة موبيليس نرجوا من سيادتكم التكرم بالمساعدة في اتمام هذه الدراسة عن طريق الاجابة على الاسئلة التي يتضمنها الإستبيان، علما بأن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة و ستستخدم لغايات البحث العلمي فقط.

نشكر لكم حسن تعاونكم على انجاح هذه الدراسة و متمنين لكم دوام التوفيق مع فائق عبارات التقدير

والاحترام.

الجزء الأول/ المعلومات الشخصية العامة: يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ أقل من 25 سنة ☐ 25-35 سنة ☐ 36-49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
3. المستوى التعليمي: ☐ ثانوي أو أقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا
4. المسمى الوظيفي: ☐ موظف ☐ أعمال حرة ☐ متقاعد ☐ طالب
- أخرى:
5. مدة التعامل مع المؤسسة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: هذا الجزء مخصص لأبعاد الابتكار التسويقي، فالرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الابتكار في المنتج الخدمي						
01	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات مبتكرة باستمرار					
02	تعمل المؤسسة على تنويع تشكيلة خدماتها المقدمة					

03	تحرص المؤسسة على استبدال خدماتها القديمة بخدمات جديدة باستمرار				
04	تحرص المؤسسة على تقديم خدمات متميزة عن خدمات منافسيها				
05	تسعى المؤسسة دائما لتقديم خدمات تفوق تطلعات زبائنهم				
الابتكار في السعر					
06	تقدم المؤسسة عروض سعرية مبتكرة باستمرار				
07	تقدم المؤسسة تسهيلات دفع متنوعة تميزها عن منافسيها				
08	تعتمد المؤسسة طرق تسعير مبتكرة تتلاءم مع خصائص زبائنهم				
09	تقدم المؤسسة أسعارا مناسبة للمنافع المتحصل عليها من خدماتها				
الابتكار في الترويج					
10	تعتمد المؤسسة على أساليب مبتكرة للترويج لمختلف خدماتها				
11	تمتاز اعلانات المؤسسة بالجاذبية				
12	تستخدم المؤسسة تقنيات متنوعة لتنشيط مبيعاتها				
13	تستغل المؤسسة مختلف التظاهرات والاحداث المعروفة للترويج لخدماتها				
الابتكار في التوزيع					
14	تستخدم المؤسسة أساليب توزيع مبتكرة تناسب احتياجات الزبائن				
15	تعتمد المؤسسة على أحدث التقنيات والتكنولوجيات لتوزيع خدماتها بطرق مبتكرة مقارنة بالمنافسين				
16	تحرص المؤسسة على استفادة زبائنهم من خدماتها بأقل جهد ووقت ممكن مقارنة بالمنافسين				
17	تحرص المؤسسة على استفادة زبائنهم من خدماتها بأقل التكاليف مقارنة بالمنافسين				
الابتكار في المزيج الداعم					
18	يتمتع مقدمو الخدمة بالمهارة والقدرة على تقديم الخدمات للزبائن بطريقة متميزة				
19	تحرص المؤسسة على تبسيط اجراءات الحصول على خدماتها بطرق مبتكرة				
20	تعمل المؤسسة على تهيئة بيئتها المادية بشكل متميز وجذاب				
21	تحرص المؤسسة على تزويد مختلف وكالاتها بأحدث التقنيات لتسريع خدمة زبائنهم				

الجزء الثالث: هذا الجزء مخصص لتقييم تنافسية المؤسسة الاقتصادية، فالرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك.

مؤشر	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	خدمات المؤسسة متميزة دائما عن باقي عروض منافسيها					

02	تمتلك المؤسسة مرونة عالية في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في رغبات زبائنها				
03	تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف خدماتها باستمرار				
04	تقدم المؤسسة خدمات متنوعة بأسعار تنافسية				
05	المؤسسة سباقة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة لإنتاج وتقديم خدماتها				
06	لدى موظفي المؤسسة قدرة كبيرة على تفهم رغبات الزبون مقارنة بالمنافسين				
07	للمؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة لطلبات زبائنها				
08	علامة واسم المؤسسة هي الأفضل لأنها دائما تأتي بالجدید				
09	تضع المؤسسة دائما الزبائن في أسى اهتماماتها				

الملحق رقم (02): اسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	النخصص	مكان العمل
01	معاذ ميمون	تسويق	المركز الجامعي ميله
02	فطيمة لبصير	اعلام واتصال	المركز الجامعي ميله
03	نجاه بوقجاني	تسويق	المركز الجامعي ميله

الملحق رقم (03): مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,778	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,772	21

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,657	9

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,809	30

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
الابتكار	105	100,0%	0	0,0%	105	100,0%

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent

المقياس	105	100,0%	0	0,0%	105	100,0%
---------	-----	--------	---	------	-----	--------

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	32	30,5	30,5	30,5
أنثى	73	69,5	69,5	100,0
Valide				
Total	105	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 25 من أقل	54	51,4	51,4	51,4
سنة 35 إلى 25 من	22	21,0	21,0	72,4
سنة 49 إلى 36 من	23	21,9	21,9	94,3
فأكثر سنة 50	6	5,7	5,7	100,0
Valide				
Total	105	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل أو ثانوي	18	17,1	17,1	17,1
جامعي	75	71,4	71,4	88,6
عليا دراسات	12	11,4	11,4	100,0
Valide				
Total	105	100,0	100,0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موظف	41	39,0	39,0	39,0
حرّة أعمال	7	6,7	6,7	45,7
متقاعد	25	23,8	23,8	69,5
طالب	32	30,5	30,5	100,0
Valide				
Total	105	100,0	100,0	

المؤسسة مع التعامل مدة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	53	50,5	50,5	50,5
سنوات 10 إلى 5 من	33	31,4	31,4	81,9
Valide سنة 15 إلى 11 من	10	9,5	9,5	91,4
فأكثر سنة 15	9	8,6	8,6	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
باستمرار مبتكرة منتجات تقديم على المؤسسة تحرص	105	1,00	5,00	3,3048	1,20993
المقدمة خدماتها تشكيلة تنوع على المؤسسة تعمل	105	1,00	5,00	3,5429	1,09218
باستمرار جديدة بخدمات القديمة خدماتها استبدال على المؤسسة تحرص	105	1,00	5,00	3,5905	1,05334
منافسيها خدمات عن متميزة خدمات تقديم على المؤسسة تحرص	105	1,00	5,00	3,4381	,99927
زبائنهم تطلعات تفوق خدمات لتقديم دائما المؤسسة تسعى	105	1,00	5,00	3,0571	1,07264
N valide (listwise)	105				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
باستمرار مبتكرة منتجات تقديم على المؤسسة تحرص	105	1,00	5,00	3,3048	1,20993
المقدمة خدماتها تشكيلة تنوع على المؤسسة تعمل	105	1,00	5,00	3,5429	1,09218
باستمرار جديدة بخدمات القديمة خدماتها استبدال على المؤسسة تحرص	105	1,00	5,00	3,5905	1,05334
منافسيها خدمات عن متميزة خدمات تقديم على المؤسسة تحرص	105	1,00	5,00	3,4381	,99927
زبائنهم تطلعات تفوق خدمات لتقديم دائما المؤسسة تسعى	105	1,00	5,00	3,0571	1,07264
خدمة أ	105	1,60	4,80	3,3867	,79191
N valide (listwise)	105				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
باستمرار مبتكرة سعريّة عروض المؤسسة تقدم	105	1,00	5,00	3,1905	1,11885
منافسيها عن تميزها متنوعة دفع تسهيلات المؤسسة تقدم	105	1,00	5,00	3,4095	1,07144
زبائنهم خصائص مع تتلاءم مبتكرة تسعير طرق المؤسسة تعتمد	105	1,00	5,00	3,4286	,94926
خدماتها من عليها المتحصل للمنافع مناسبة أسعار المؤسسة تقدم	105	1,00	5,00	3,2667	1,10303
سعر أ	105	1,25	4,75	3,3238	,78899
N valide (listwise)	105				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
خدماتها لمختلف للترويج مبتكرة أساليب على المؤسسة تعتمد	105	1,00	5,00	3,5333	1,03837
بالجاذبية المؤسسة اعلانات تمتاز	105	1,00	5,00	3,2857	1,09820
مبيعاتها لتنشيط متنوعة تقنيات المؤسسة تستخدم	105	1,00	5,00	3,4190	,99789
لخدماتها للترويج المعروفة والاحداث التظاهرات مختلف المؤسسة تستغل	105	1,00	5,00	3,3714	1,07647
ترويج.أ	105	1,60	5,00	3,4038	,69114
N valide (listwise)	105				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الزبائن احتياجات تناسب مبتكرة توزيع أساليب المؤسسة تستخدم	105	1,00	5,00	3,3143	1,13776
بطرق خدماتها لتوزيع والتكنولوجيات التقنيات أحدث على المؤسسة تعتمد	105	1,00	5,00	3,2857	1,12416
بالمنافسين مقارنة مبتكرة					
ممكن ووقت جهد بأقل خدماتها من زبائننا استفادة على المؤسسة تحرص	105	1,00	5,00	3,4381	1,11738
بالمنافسين مقارنة					
مقارنة التكاليف بأقل خدماتها من زبائننا استفادة على المؤسسة تحرص	105	1,00	32,00	3,5524	3,01592
بالمنافسين					
N valide (listwise)	105				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
توزيع.أ	105	1,00	9,75	3,3976	1,05879
N valide (listwise)	105				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بطريقة للزبائن الخدمات تقديم على والقدرة بالمهارة الخدمة مقدم يتمتع	105	1,00	5,00	3,4095	1,17420
متميزة					
بطريق خدماتها على الحصول اجراءات تبسيط على المؤسسة تحرص	105	1,00	5,00	3,4381	1,10874
مبتكرة					

وجذاب متميز بشكل المادية بيئتها تهيئة على المؤسسة تعمل	105	1,00	43,00	3,5333	4,02890
لتسريع التقنيات بأحدث وكالاتها مختلف تزويد على المؤسسة تحرص	105	1,00	5,00	3,3143	1,02201
زبائننا خدمة					
الداعم.أ	105	1,00	13,25	3,4238	1,26867
N valide (listwise)	105				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
مناقسيها عروض باقي عن دائما متميزة المؤسسة خدمات	105	1,00	5,00	3,0571	1,18345
رغبات في الحاصلة للتغيرات الاستجابة في عالية مرونة المؤسسة تمتلك	105	1,00	5,00	3,1524	1,10750
زبائننا					
باستمرار خدماتها تكاليف تخفيض على المؤسسة تعمل	105	1,00	5,00	3,1524	1,15009
تنافسية بأسعار متنوعة خدمات المؤسسة تقدم	105	1,00	5,00	3,4952	1,02960
خدماتها وتقديم لإنتاج الحديثة التكنولوجيا لاستخدام سباق المؤسسة	105	1,00	5,00	3,3429	1,04540
مقارنة الزبون رغبات تفهم على كبيرة قدرة المؤسسة موظفي لدى	105	1,00	5,00	3,3810	1,05958
بالمناقسين					
زبائننا لطلبات السريعة الاستجابة على القدرة للمؤسسة	105	1,00	5,00	3,1333	1,08368
بالجديد تأتي دائما لأنها الأفضل هي المؤسسة واسم علامة	105	1,00	5,00	3,1524	1,15009
اهتماماتها أسمى في الزبائن دائما المؤسسة تضع	105	1,00	42,00	3,7429	3,95413
التنافسية	105	1,00	7,78	3,2899	,86760
N valide (listwise)	105				

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,503 ^a	,253	,215	,76852

a. Valeurs prédites : (constantes), الداعم.أ, توزيع.أ, سعر.أ, خدمة.أ, ترويج.أ

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	19,813	5	3,963	6,709	,000 ^b
1 Résidu	58,471	99	,591		
Total	78,284	104			

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), الداعم.أ, توزيع.أ, سعر.أ, خدمة.أ, ترويج.أ

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,451 ^a	,203	,195	,77822

a. Valeurs prédites : (constantes), لايتكار

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	15,905	1	15,905	26,261	,000 ^b
1 Résidu	62,379	103	,606		
Total	78,284	104			

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), لايتكار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	1,217	,412		2,958	,004		
لايتكار	,612	,119	,451	5,125	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : التنافسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,373 ^a	,139	,131	,80879

a. Valeurs prédites : (constantes), خدمة أ

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	10,908	1	10,908	16,675	,000 ^b
1 Résidu	67,376	103	,654		

Total	78,284	104			
-------	--------	-----	--	--	--

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), خدمة أ

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,905	,348		5,470	,000
1 خدمة أ	,409	,100	,373	4,084	,000

a. Variable dépendante : التنافسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,450 ^a	,202	,194	,77875

a. Valeurs prédites : (constantes), سعراً

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	15,820	1	15,820	26,086	,000 ^b
1 Résidu	62,464	103	,606		
Total	78,284	104			

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), سعراً

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,647	,331		4,982	,000
1 سعراً	,494	,097	,450	5,107	,000

a. Variable dépendante : التنافسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,392 ^a	,154	,146	,80193

a. Valeurs prédites : (constantes), ترويج. أ

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	12,045	1	12,045	18,730	,000 ^b
1 Résidu	66,239	103	,643		
Total	78,284	104			

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), ترويج. أ

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,614	,395		4,085	,000
1 ترويج. أ	,492	,114	,392	4,328	,000

a. Variable dépendante : التنافسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,213 ^a	,045	,036	,85187

a. Valeurs prédites : (constantes), توزيع. أ

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,539	1	3,539	4,876	,029 ^b
1 Résidu	74,745	103	,726		
Total	78,284	104			

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), توزيع. أ

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,698	,281		9,613	,000
	توزيع أ	,174	,079	,213	2,208	,029

a. Variable dépendante : التنافسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,279 ^a	,078	,069	,83720

a. Valeurs prédites : (constantes), الداعم أ

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	6,091	1	6,091	8,690	,004 ^b
	Résidu	72,193	103	,701		
	Total	78,284	104			

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), الداعم أ

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,637	,236		11,167	,000
	الداعم أ	,191	,065	,279	2,948	,004

a. Variable dépendante : التنافسية