



الإبتكار التسويقي و أثره على تطور أداء المؤسسة الإقتصادية الجزائرية

تبحث المؤسسات عن مكان لها في الصدارة دائما، و تسعى لتكون في المقدمة و قادرة على مواجهة المنافسة و تحقيق النتائج الأفضل، و من المؤكد أن المؤسسات المتميزة هي التي تكون قادرة على الإبتكار على أساس دائم و مستمر، حيث يوجد عدة مداخل للإبتكار و يعتبر الإبتكار التسويقي أحد أهم مجالات الإبتكار، نظرا للأهمية التي يلعبها التسويق. و تتمثل النتائج المتوصل إليها من خلال البحث الميداني في أن المؤسسات الإقتصادية مصممة على الحفاظ على مكانتها الرائدة في السوق و هذا بإتباع السياسات التالية: تطوير وتحسين منتجاتها و خدماتها و ضمان جودتها، مسابقة التكنولوجيا و مواكبة التطورات و الاستفادة منها في إستراتيجية التسويق، لكسب أكبر قدر ممكن من الزبائن و الحفاظ عليهم وتعزيز القدرة التنافسية و هذا مؤشر على تطور و تحسن مستوى الأداء لديها.

الدكتورة بن نامة نورية متحصلة على شهادة دكتوراه في العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير و لها عدة مقالات في المجال و حاليا تعمل كمترجمة إدارية رئيسية بجامعة مستغانم



نورية بن نامة
بغداد كربالي

الإبتكار التسويقي و أثره على تطور أداء المؤسسة الإقتصادية الجزائرية

الإبتكار التسويقي و أثره على تطور أداء المؤسسة الإقتصادية الجزائرية

نورية بن نامة
بغداد كربالي

الإبتكار التسويقي و أثره على تطور أداء المؤسسة الإقتصادية الجزائرية

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

نورية بن نامة
بغداد كربالي

الإبتكار التسويقي و أثره على تطور أداء المؤسسة الإقتصادية الجزائرية

الإبتكار التسويقي و أثره على تطور أداء المؤسسة الإقتصادية الجزائرية

FOR AUTHOR USE ONLY

Noor Publishing

Imprint

Any brand names and product names mentioned in this book are subject to trademark, brand or patent protection and are trademarks or registered trademarks of their respective holders. The use of brand names, product names, common names, trade names, product descriptions etc. even without a particular marking in this work is in no way to be construed to mean that such names may be regarded as unrestricted in respect of trademark and brand protection legislation and could thus be used by anyone.

Cover image: www.ingimage.com

Publisher:

Noor Publishing

is a trademark of

Dodo Books Indian Ocean Ltd., member of the OmniScriptum S.R.L
Publishing group

str. A.Russo 15, of. 61, Chisinau-2068, Republic of Moldova Europe

Printed at: see last page

ISBN: 978-620-4-72208-5

Copyright © نورية بن نامة, بغداد كيرالي ©

Copyright © 2022 Dodo Books Indian Ocean Ltd., member of the
OmniScriptum S.R.L Publishing group

FOR AUTHOR USE ONLY

الابتكار التسويقي و أثره على تطور أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

المقدمة العامة

الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الابتكار التسويقي

1. ماهية الابتكار.
2. ماهية التسويق.
3. ماهية الابتكار التسويقي.

الفصل الثاني: ماهية أداء المؤسسة الاقتصادية

1. ماهية أداء المؤسسة.
2. تقييم أداء المؤسسة.
3. قياس أداء المؤسسة.

الفصل الثالث: أثر الابتكار التسويقي على تطور أداء المؤسسة الاقتصادية

1. ماهية الابتكار التسويقي
2. الرقابة التسويقية على الأداء التسويقي
3. أثر الابتكار التسويقي على تطور أداء المؤسسة.

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

1. لمحة عن المؤسسات.
2. نشاط المؤسسات.
3. المزيج التسويقي للمؤسسات .
4. مجالات الابتكار التسويقي في المؤسسات.
5. أثر الابتكار التسويقي على تطور أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الخاتمة العامة

	مخطط المذكرة
	مفهرس المحتويات
	مقائمة الأشكال و الجداول
	الملخص
01.....	المقدمة العامة
	الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الابتكار التسويقي
07.....	مقدمة الفصل
	المبحث الأول : ماهية الابتكار
07.....	المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الابتكار
07.....	(1) تعريف الابتكار
09.....	(2) الفرق بين الابتكار، الإختراع و الإبداع
09.....	(3) مفاهيم ذات صلة بالموضوع
10.....	(4) نظريات الابتكار
16.....	(5) مصادر الابتكار
21.....	المطلب الثاني : تصنيفات الابتكار و خصائصه
21.....	(1) تصنيفات الابتكار
23.....	(2) خصائص الابتكار
24.....	(3) متطلبات النهوض بالابتكار في الوطن العربي
26.....	المطلب الثالث : أهمية الابتكار في المؤسسة
26.....	(1) العوامل المؤثرة في الابتكار
31.....	(2) محفزات و معوقات الابتكار
32.....	(3) أهمية الابتكار
	المبحث الثاني : ماهية التسويق
34.....	المطلب الأول : مفاهيم حول التسويق
34.....	(1) مفهوم التسويق
36.....	(2) الأركان الأساسية لمفهوم التسويق
37.....	(3) البيئة التسويقية
41.....	(4) إدارة التسويق

- 42.....المطلب الثاني : عناصر المزيج التسويقي.
- 42..... (1) المزيج التسويقي للمنتجات.
- 45..... (2) المزيج التسويقي للخدمات.
- 47.....المطلب الثالث: أهمية التسويق
- المبحث الثالث : ماهية الابتكار التسويقي
- 49.....المطلب الأول : مفاهيم حول الابتكار التسويقي
- 49..... (1) مفهوم الابتكار التسويقي و خصائصه.
- 50..... (2) متطلبات الابتكار التسويقي.
- 53..... (3) تكلفة الابتكار التسويقي
- 53.....المطلب الثاني : مجالات الابتكار التسويقي و إستراتيجياته
- 53..... (1) الابتكار في مجال المنتج
- 58..... (2) الابتكار في مجال الخدمات
- 59..... (3) الابتكار في مجال السعر
- 61..... (4) الابتكار في مجال الترويج
- 64..... (5) الابتكار في مجال التوزيع
- 65..... (6) الابتكار في بحوث التسويق
- 66.....المطلب الثالث : أهمية الابتكار التسويقي
- 66..... (1) مهارات الابتكار التسويقي
- 68..... (2) مراحل عملية الابتكار التسويقي
- 71..... (3) أهمية الابتكار التسويقي
- 73.....مخاتمة الفصل
- المطلب الثاني : ماهية أداء المؤسسة الإقتصادية
- 74.....مقدمة الفصل
- المبحث الأول: ماهية أداء المؤسسة الإقتصادية
- 74.....المطلب الأول : مفاهيم حول أداء المؤسسة
- 74..... (1) تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة.
- 75..... (2) مفهوم أداء المؤسسة.
- 76..... (3) مفهوم إدارة الأداء.

- 78.....المطلب الثاني : أبعاد و مكونات الأداء
- 78..... (1) أبعاد الأداء
- 78..... (2) مكونات الأداء
- 81..... (3) أنواع الأداء
- 83.....المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة
- 83..... (1) العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة
- 84..... (2) العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة
- المبحث الثاني: تقييم أداء المؤسسة
- 85.....المطلب الأول: ماهية تقييم أداء المؤسسة
- 85..... (1) مفهوم تقييم الأداء
- 87..... (2) أسس و مراحل عملية تقييم الأداء
- 88..... (3) أسباب القيام بعملية التقييم
- 89..... (4) أهمية تقييم الأداء
- 90..... (5) أهمية الأداء التسويقي بالنسبة لأداء المؤسسة
- 91.....المطلب الثاني : وظائف تقييم الأداء
- 91..... (1) تحليل نشاط الإنتاج
- 91..... (2) تحليل نشاط التسويق
- 91..... (3) تحليل العمالة والأجور
- 91..... (4) تحليل نشاط الشراء و التخزين
- 91..... (5) تحليل التكاليف و الربحية و القيمة المضافة
- 91..... (6) تحليل هيكل التمويل و حركة الأموال
- 92.....المطلب الثالث : تقييم الأداء التسويقي
- 92..... (1) تحليل البيئة التسويقية
- 92..... (2) تحليل المبيعات
- 92..... (3) تحليل نصيب المؤسسة من السوق
- 93..... (4) تحليل مصروفات التسويق
- 93..... (5) تحليل عناصر المزيج التسويقي
- 94..... (6) تقييم رضا العملاء

- 116..... (2) تأثير الإنترنت على التسويق و مجالاته.
- 119..... (3) دور الإنترنت في تحسين العلاقات التسويقية.
- 120.....** **المطلب الثاني: ماهية التسويق الإلكتروني**
- 120..... (1) مفهوم و خصائص التسويق الإلكتروني.
- 121..... (2) مراحل التسويق الإلكتروني.
- 123..... (3) المجالات التي يخدمها التسويق الإلكتروني.
- 124..... (4) منافع التسويق الإلكتروني.
- 124..... - دور التسويق الإلكتروني في بناء رضا و ولاء الزبون.
- 125..... - دور التسويق الإلكتروني في خلق المزايا التنافسية.
- 126.....** **المطلب الثالث: ماهية الابتكار التسويقي الإلكتروني**
- 126..... (1) مفهوم الابتكار التسويقي الإلكتروني.
- 126..... (2) عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني.
- المبحث الثاني: الرقابة التسويقية على الأداء التسويقي**
- 129.....** **المطلب الأول: ماهية الرقابة التسويقية**
- 129..... (1) مفهوم الرقابة التسويقية.
- 129..... (2) أنواع الرقابة التسويقية.
- 131..... (3) مراحل عملية الرقابة التسويقية.
- 134..... (4) أهمية الرقابة التسويقية.
- المبحث الثالث : أثر الابتكار التسويقي على تطور أداء المؤسسة**
- 135.....** **النموذج الفرضي للبحث**
- 136.....** **المطلب الأول : الآثار الإيجابية للابتكار التسويقي**
- 136..... (1) أثر الابتكار التسويقي على الربحية.
- 138..... (2) أثر الابتكار التسويقي على خفض التكلفة و زيادة مبيعات المؤسسة.
- 138..... (3) أثر الابتكار التسويقي على الحصة السوقية و النمو.
- 139..... (4) أثر الابتكار التسويقي على تطوير القدرة التنافسية للمؤسسة.
- 141..... (5) أثر الابتكار على دورة حياة المنتج.
- 142.....** **المطلب الثاني: الآثار السلبية للابتكار التسويقي**
- 142..... (1) ارتفاع تكاليف المنتجات.
- 142..... (2) خداع و تضليل المستهلكين.

قائمة الأشكال و الجداول

■ قائمة الأشكال:

الصفحة	إسم الشكل	رقم الشكل
08	مفهوم الابتكار - الأول إلى الفكرة، المنتج و السوق	(01)
13	التفكير بواسطة القبعات الست ل إدوارد دي بونو	(02)
16	القوى الخمس لبورتر	(03)
52	متطلبات الابتكار التسويقي	(04)
70	مراحل عملية الابتكار التسويقي	(05)
80	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	(06)
86	تقييم أداء المؤسسة	(07)
88	مراحل عملية تقييم الأداء في المؤسسة	(08)
90	أهداف المؤسسات	(09)
102	عناصر قياس الأداء المتوازن	(10)
103	الشكل العام للوحة القيادة	(11)
108	الإطار العام لنظام تقييم الأداء طبقا لمفهوم النظام المفتوح	(12)
109	أساليب التحسين المستمر "KAIZEN"	(13)
111	نموذج Dean et Ripley في تحسين الأداء	(14)
112	نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء	(15)
113	أسس الأداء المتميز	(16)
123	مراحل التسويق الإلكتروني	(17)

قائمة الأشكال و الجداول

131	خطوات الرقابة و بدائل التصرف	(18)
134	النموذج الفرضي للبحث	(19)
137	ربح المؤسسة من السعر الأعلى/ خفض التكلفة بمعدل التعلم	(20)
141	أثر إدخال تحسينات على إطالة دورة حياة المنتج	(21)

■ قائمة الجداول:

الصفحة	إسم الجدول	رقم الجدول
14	نظرية (SCAMPER)	(01)
96	تصنيفات مقاييس الأداء	(02)
119	تأثير الإنترنت في تحسين العلاقات التسويقية	(03)
130	أنواع الرقابة التسويقية	(04)

المخلص:

تبحث المؤسسات عن مكان لها في الصدارة دائما، و تسعى لتكون في المقدمة و قادرة على مواجهة المنافسة و تحقيق النتائج الأفضل، و من المؤكد أن المؤسسات المتميزة هي التي تكون قادرة على الابتكار على أساس دائم و مستمر، حيث يوجد عدة مداخل للإبتكار و يعتبر الابتكار التسويقي أحد أهم مجالات الإبتكار، نظرا للأهمية التي يلعبها التسويق.

و تتمثل النتائج المتوصل إليها من خلال البحث الميداني في أن المؤسسات الإقتصادية مصممة على الحفاظ على مكانتها الرائدة في السوق و هذا بإتباع السياسات التالية: تطوير وتحسين منتجاتها و خدماتها و ضمان جودتها، مسايرة التكنولوجيا و مواكبة التطورات و الإستفادة منها في إستراتيجية التسويق، لكسب أكبر قدر ممكن من الزبائن و الحفاظ عليهم وتعزيز القدرة التنافسية و هذا مؤشر على تطور و تحسن مستوى الأداء لديها.

الكلمات المفتاحية : الإبتكار التسويقي ، المزيج التسويقي ، الميزة التنافسية ، تطور أداء المؤسسة ، رضا و ولاء الزبون .

Abstract:

Companies look for a place which have a high top and hope to be the first and able to face the competition and achieve better results, and sure that the companies are able to innovate where there are several intervention for innovation and the marketing innovation is one of the most important field of innovation.

The results that we are obtained is the companies économiques is determined to maintain the leader place in the market by following this methods: the developments of new products and services of customers, ensure the quality of services and to improve the productivity, to keep pace with technology and keep abreast of developments and have the advantage of the marketing strategy, to earn as much as possible from customers and retain and strengthen competitiveness. And this leads to evolution and improve the performance of the companies.

Key words: Innovation marketing – Marketing mix – Competitive advantage – Evolution of the performance of the companies – Satisfaction and customer loyalty.

المقدمة العامة

في عالم تتعقد فيه الأسواق وتشتد فيه المنافسة وتزايد فيه احتياجات ورغبات العملاء بشكل كبير، حيث الأسواق تتحول، التكنولوجيا تتطور، المنتجات تتقدم والعمليات تتغير بسرعة، هذا الوضع الجديد جعل المؤسسات في سباق حقيقي نحو إيجاد طرق جديدة لإرضاء المستهلك وجلب ولاء أكبر عدد منهم ومن يحقق ذلك هو الفائز، وفي ظل هذا التنافس الشديد فإنه من الصعب على المؤسسات أن تحقق أهم أهدافها وهو البقاء و الإستمرار دون التميز حيث يمكن التميز في عدة مجالات إدارية، تسويقية، إنتاجية... الخ. غير أن للتميز عدة مصادر ويعتبر الابتكار أحد أهم مصادر التميز حيث يسمح للمؤسسة في ظل هذه التغيرات من تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة التحديات التي تملها ظروف بيئة الأعمال الحالية.

كان لابد للمؤسسات أن تركز مفهوم الإبداع والابتكار في نشاطاتها والقيام بها بكفاءة وفعالية للحفاظ على حصتها السوقية وتلبية احتياجات عملائها الآنية والمستقبلية وتوليد حاجات جديدة بشكل مستمر لتحقيق ميزة تنافسية تستطيع من خلالها التغلب على منافسيها، من هنا أصبحت المؤسسات في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب المبررات التنافسية لإمكان تحسين موقفها النسبي في الأسواق بل حتى مجرد المحافظة عليه في بيئة شديدة التنافس، وقد أخذت المؤسسات تدرك أهمية وإدارة التميز ودوره كمنشط منظم ومنهجي في التوصل إلى منتجات، أسواق وأساليب جديدة تحقق للمؤسسات ميزة تنافسية يمكن أن تواجه بها الغير ليصبح التميز والابتكار النشاط الأكثر أهمية في البقاء والنمو، وهو النشاط الذي ينشئ الثروة، لتتحول المؤسسات بشكل متزايد إلى نمط جديد يمكن وصفه بالمؤسسات القائمة على التميز والابتكار.

إن المستهلك أصبح سيد الموقف وصاحب الكلمة الأخيرة، مما جعل من المؤسسات تتسابق نحو إرضائه بشتى الطرق، بل وإسعاده في كثير من الأحيان من خلال تلبية حاجاته ورغباته بشكل أفضل، بل أكثر من ذلك إكتشاف رغبات كان عاجز في التعبير عنها، ولما كان هذا هو دور التسويق فإن في ظل هذا التسابق أصبح من المهم أن تتميز و تبتكر المؤسسة في هذا المجال، وهذا ما يسمى بالابتكار التسويقي حيث تسهم الجهود التسويقية في كافة المجالات إلى إتاحة الفرصة أمام المؤسسة في تسعير منتجاتها بشكل أعلى من المنافسين استنادا إلى تميزها وتفوقها، لذلك يجب أن تحافظ على الإبداع والتجديد والبحث عن المواهب المبدعة حتى خارج المؤسسة.

ففي عالمنا المعاصر أصبح الابتكار الركيزة الأساسية للبقاء في ظل المتغيرات المتعددة، فكان لابد للاستجابة لهذه المتغيرات في الاتجاه نحو الإبداع و الابتكار التسويقي الذي يتضمن الإبداع و الابتكار في إنتاج منتجات و تقديم خدمات جديدة، الإبداع في الأسعار والإبداع في الترويج لهذه المنتجات و الخدمات ثم العمل على الإبداع في توزيعها حتى تصل إلى العملاء في المكان و الزمان

المقدمة العامة

المناسيين ، فالسرعة في التغيير أخذت تفرضها المنافسة في عالم الأعمال الحديثة و التي أصبحت تعتمد بشكل متزايد على الابتكار كمدخل أساسي في هذه المنافسة لتقديم أفضل المنتجات و الخدمات ذات الجودة العالية بهدف تطور أداء المؤسسة و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها .

فأصبح الابتكار التسويقي موضع إهتمام الممارسين في مجال التسويق و ذلك لما له من تأثير إيجابي على نجاح المؤسسة تسويقيا في تحقيق الكفاءة و الفعالية . و لا يختلف مفهوم الابتكار التسويقي في جوهره عن الابتكار عموماً أو الابتكار في مجالات أخرى بخلاف التسويق، حيث يمكن اعتباره الاستغلال الناجح لأفكار جديدة، وينطبق عليه ما ينطبق على المجالات الأخرى.

حيث يقصد الابتكار التسويقي وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد ينصب الابتكار التسويقي على عنصر المنتج (سلعة كان أم خدمة)، أو عنصر السعر، أو عنصر الترويج، أو عنصر المكان (التوزيع) أو على كل هذه العناصر في آن واحد، وبمعنى آخر، فإن هذا النوع من الابتكار يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي وقد يكون الابتكار في مجال بحوث التسويق، كذلك، قد يأخذ الابتكار التسويقي شكل تبني قضية معينة، أو الاختلاف عن المنافسين في موقفهم تجاه قضية معينة أو يهدف إلى حل مشكلة معينة تواجهها المؤسسة، أو مواجهة ظاهرة غير مرغوب فيها تعاني منها المؤسسة (مثل تدهور المبيعات)، وقد يكون الابتكار بهدف تحسين الأداء والارتقاء به.

فهو لا يقف عند حد توليد أو إيجاد فكرة جديدة، وإنما يتعدى ذلك إلى وضع هذه الفكرة موضع التطبيق العملي. و لا يقتصر على مجال تسويقي معين، وإنما يمتد لأي مجال أو ممارسة تسويقية، كما أن هناك العديد من الأمثلة الواقعية للابتكار التسويقي في عالم الأعمال تعكس تطبيقه في العديد من المجالات التسويقية ومنها المنتجات التي تستخدم مرة واحدة ثم يتم التخلص منها والوجبات الغذائية والمشروبات سريعة الإعداد.. الخ.

و يتطلب الإبداع و الابتكار التسويقي أن تقوم المؤسسات باستمرار في البحث عن تطوير منتجاتها و خدماتها بما يحقق فوائد كبيرة للمستهلكين ، و تعمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجاتهم و رغباتهم لتحقيق الميزة التنافسية التي تميز المؤسسة عن غيرها ، إضافة إلى ذلك فإن الإبداع و الابتكار التسويقي يتطلب القيام بعمليات تسويقية جديدة و حديثة بعيدة عن التقليد و عليها أن تطور باستمرار مداخل جديدة و تغطية جديدة و نظم جديدة... الخ، ولذلك يجب أن تكون مرنة، وقد يستلزم ذلك إحداث معدل دوران إيجابي للعمالة بهدف توفير قوة العمل القادرة على تحقيق أحدث الأفكار وتقديمها للمؤسسة.

المقدمة العامة

ويمكن تقييم الأداء في مجال الابتكار التسويقي من خلال مدخلين هما : استخدام معايير أو مؤشرات لما يجب أن يكون عليه الأداء ، بحيث يتم المقارنة بين الأداء الفعلي فيه و الأداء المتوقع قياسا بالمعايير أو المؤشرات المحددة لهذا الغرض و ذلك لتحديد مدى التطابق أو عدم التطابق بينهما ، و ما يرتبط بذلك من تحديد للأسباب وراء عدم التطابق في حالة حدوثه ، و المسؤول عن ذلك و إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لذلك و العمل على منع تكرار حدوثه في المستقبل.

كما يتم إجراء مراجعة للابتكار التسويقي من خلال إعداد قائمة من الأسئلة المتعلقة بجوانبه المختلفة و الإجابة عنها ، بحيث يتم التوصل إلى نتائج تسهم في تقييم أداء الابتكار التسويقي و تعتبر المراجعة بصفة عامة أحد المداخل التي تستخدم في الرقابة الإستراتيجية على التسويق و التي تهدف بصفة أساسية إلى تحديد ما إذا كانت المؤسسة تقوم بإستغلال الفرص المتاحة أمامها فيما يتعلق بالأسواق أو المنتجات و قنوات التوزيع.

و يهدف تقييم الأداء في مجال الابتكار التسويقي إلى زيادة فعالية و كفاءة الأنشطة التي يتضمنها ذلك من خلال الكشف عن أوجه قصور معينة يتطلب الأمر علاجها ، تحقيق التنسيق بين أنشطة التسويق الإبتكاري و الأنشطة التسويقية الأخرى التي تقوم بها إدارة التسويق بالمؤسسة.

فلا بد من الإهتمام بالإبتكار في المجال التسويقي في كل المؤسسات سواء التي تقدم السلع المادية الملموسة أو الخدمات أو تلك التي تقدم الأفكار ، لتحقيق مزيج تسويقي متكامل و القيام بأنشطة تسويقية ذات طابع إبتكاري تساهم في رفع معدلات أداء هذه المؤسسات .

■ الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة الابتكار من أوجه مختلفة وكان أغلبها يتناول الابتكار في المنتج و القليل منها تطرق إلى عناصر المزيج التسويقي الأخرى ، ولم يجد الباحث دراسة تركز على جوانب الابتكار التسويقي لعناصر المزيج التسويقي بل دراسات متفرقة لها صلة بالابتكار سعري أو التوزيعي و القليل منها يعرض جوانب الابتكار الترويجي و عملية الاتصال بالزبون و من بين أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث:

■ دراسة (Moto hashi, 1998) :

هذه الدراسة التطبيقية حاولت الكشف عن العلاقة بين حالة الابتكار التي تعيشها المنظمة و الأداء المتوقع ، و قد شملت الصيغة كلا النوعين من الشركات الابتكارية منها تلك التي لا تعطي أهمية للإبتكار . و قد كان معيار الاختبار للشركات الابتكارية و غير الابتكارية هو عدد العاملين في الشركة ، حجم مصاريف البحث و التطوير ، و عدد الاختراعات المملوكة . و طبقت على الشركات اليابانية و حاولت إيجاد أثر للبحث و التطوير على الإنتاجية. و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الأداء و إستراتيجية الابتكار التي تتبناها الشركات و خاصة في الشركات ذات التكنولوجيا العالية.

المقدمة العامة

■ دراسة (Song & Swink , 2002):

هذه الدراسة التطبيقية حاولت عرض حالة الابتكار التسويقي وابتكار المنتج بالذات من خلال عملية التكامل المتتابع بين عملية التصنيع بمراحلها المتعددة وحضور عنصر التسويق في كل مرحلة من مراحلها ووصولاً إلى نجاح المنتج أو فشله في كل خطوة من الخطوات ، وأكدت على ضرورة ربط منافع المنتج بالتكاليف ولمختلف مستويات الابتكار . وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد صحة العلاقة بين خاصية الابتكار في المنتج من خلال التكامل بين التصنيع والتسويق ، مع نجاح تلك المنتجات وتعاضم أداؤها مع تباين درجة النجاح بين المشاريع الابتكارية الجذرية وتلك ذات الابتكار التدريجي .

■ دراسة (محمد سليماني ، 2007):

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع تسويق تحت عنوان " الإبتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة – دراسة حالة : مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة- جامعة المسيلة، 2006-2007.

أراد الباحث إبراز أهمية الإبتكار التسويقي في مجال المنتجات على تحسين الأداء التسويقي بشكل خاص و الأداء الكلي للمؤسسة بشكل عام. و محاولة إحداث الوعي لأصحاب القرار في المؤسسات و الميسيرين لأهمية و جدوى الإبتكار في التسويق بصفة عامة.

■ دراسة (بوبعة عبد الوهاب ، 2011):

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الموارد البشرية تحت عنوان " دور الإبتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية" - دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، جامعة قسنطينة، 2011-2012.

■ دراسة (بارك نعيمة ، 2011):

تحت عنوان " الابتكار في الإستراتيجية الإعلانية وأهميتها في جذب انتباه العميل بالإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر - المتطلبات والتوصيات-، مقال علمي من مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011.

أرادت الباحثة التوصل إلى تحديد مدى قدرة الابتكار في الإستراتيجية الإعلانية على جذب انتباه العميل الجزائري، من خلال تقديم الإطار النظري لكل المفاهيم المتعلقة بموضوع بحثها. وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة عامة، تتمثل في كون الابتكار في إستراتيجية الإعلان من شأنه أن يحسن الصورة الذهنية للمؤسسة وخدماتها، كما يدعم موقعها التنافسي، لدى فمن المهم إخضاع مقدمي الخدمات ومنتجها إلى دورات تدريبية خاصة بالإبداع والابتكار لتحسين أسلوب الأداء.

المقدمة العامة

■ دراسة (خلوط زهرة، 2014):

بعنوان "التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقره بومرداس، 2014.

سعت هذه الدراسة إلى تحليل دور التسويق الابتكاري في تحقيق ولاء الزبائن، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة عامة فيما يتعلق بعنصر الترويج الابتكاري، مفاد هذه النتيجة أن الباحثة ترى بان المزيج الترويجي للمؤسسة يتصف بكونه جذاب، متميز وملانم، إلا أن المؤسسة تواجه عائقا في طريقة معالجة الشكاوي، التي لم ترضي الزبائن ولم تحقق الاتصال الفعال والكافي بهم.

■ الإشكالية العامة:

في ضوء ذلك يمكن حصر الإشكالية العامة للبحث في ما يلي:

ما مدى تأثير الابتكار التسويقي على تطور أداء المؤسسة الاقتصادية؟

وللوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة سيتم طرح عدة تساؤلات فرعية يسعى البحث إلى معالجتها:

- ما هي مجالات الابتكار التسويقي التي تطبقها المؤسسة الاقتصادية؟
- ما مدى تأثير الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟
- ما هو أثر الابتكار التسويقي على تطور أداء المؤسسة؟
- هل يمكن أن يترتب على الابتكار التسويقي آثار سلبية أو غير مرغوب فيها، على الرغم من أهميته؟
- **فرضيات البحث:** من أجل معالجة التساؤلات السابقة تم وضع عدة فرضيات تعتبر الأكثر احتمالا للإجابة عليها وسيتم اختيار مدى صحة هذه الفرضيات من خلال البحث، وهي:
 - الابتكار التسويقي ينصب على أحد عناصر المزيج التسويقي أو جميع هذه العناصر في آن واحد.
 - يمكن للمؤسسة من خلال تبني مدخل الابتكار في الممارسات التسويقية من المحافظة على إستقرار مبيعاتها وزيادتها.
 - توجد علاقة جوهرية بين الابتكار التسويقي و تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
 - توجد علاقة جوهرية بين الابتكار التسويقي وتطور أداء المؤسسة.
 - توجد آثار سلبية للابتكار التسويقي بالرغم من أهميته.

المقدمة العامة

- أسباب اختيار الموضوع : تأسس اختيارنا لهذا الموضوع على مجموعة دوافع و أسباب أهمها :
 - الميل الشخصي لمثل هذه القضايا المعاصرة خاصة و أنها تمثل انشغالات الساعة الراهنة .
 - عدم توفر الدراسات والبحوث بالقدر الكافي التي تعالج مسألة الابتكار في مجال التسويق.
 - من خلال دراستنا الجامعية وبحكم تخصصنا وميولنا لدراسة المواضيع التسويقية وخاصة المرتبطة بموضوع الابتكار، حيث حاولنا الربط بين موضوع الابتكار والنشاط التسويقي ومعرفة النتائج المترتبة عن ذلك، وكذا لأهمية كل من وظيفة التسويق ووظيفة الابتكار داخل المؤسسة في خلق العميل والمحافظة عليه.
 - إهمال مسؤولي المؤسسات لجانب الابتكار خاصة في مجال التسويق واعتباره أمرا ثانويا، الشيء الذي جعل من المؤسسات تعاني من عدم قدرتها على المنافسة، وبالتالي خطر الخروج من السوق.

■ أهمية البحث:

تتمثل أهمية الدراسة في الكشف عن مفهوم الابتكار التسويقي والآثار الإيجابية الناتجة عن ممارسة العملية الابتكارية في هذا المجال في تنمية وتطوير وتحسين أداء المؤسسة وزيادة مبيعاتها وحصتها السوقية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة .

■ أهداف البحث :

يتمثل هدف الدراسة في حث شركائنا على الإبداع والابتكار في نشاطاتها بشكل عام والنشاطات التسويقية بشكل خاص، وذلك من خلال عرض لبعض الأفكار الابتكارية في مجال التسويق وكذا إبراز أهمية الابتكار التسويقي ودوره في تطور أداء المؤسسة.

■ منهجية البحث:

من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة وللإجابة على الإشكالية المطروحة، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي القائم على تشخيص الحالة واختبار الفرضيات وذلك لتغطية الجانب النظري، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فيتم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة باستخدام منهج التحليل الإحصائي من خلال توزيع الاستمارة و إستعمال برنامج الحزمة الإحصائية 22 spss version .

■ صعوبات البحث:

- أما بخصوص الصعوبات التي واجهناها عند إنجاز هذا البحث فلخصها على العموم فيما يلي:
 - صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع وخاصة باللغة العربية.
 - صعوبة إيجاد مؤسسة جزائرية يتبلور لديها مفهوم الابتكار التسويقي بالمعنى الصحيح.
 - صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات موضع الدراسة.
 - طبيعة الموضوع في حد ذاته يضم عددا كبيرا من المفاهيم المختلفة والمتداخلة مثل الإختراع، الإبداع، الابتكار... الخ.

مقدمة الفصل

في ظل التطورات التي يشهدها العالم اليوم و في ظل العديد من معطيات العصر يأخذ التسويق أهمية كبيرة على مستوى المؤسسة، إذ من دون تسويق فعال لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها، وأصبح الابتكار الركيزة الأساسية للبقاء في ظل المتغيرات المتعددة، فكان لابد للاستجابة لهذه المتغيرات في الاتجاه نحو الابتكار التسويقي الذي يتضمن الابتكار في إنتاج منتجات و تقديم خدمات جديدة، الابتكار في التسعير و الترويج لهذه المنتجات والخدمات ثم العمل على الابتكار في توزيعها حتى تصل إلى العملاء في المكان و الزمان المناسبين، فالابتكار أصبح كمدخل أساسي في المنافسة لتقديم أفضل المنتجات و الخدمات ذات الجودة العالية بهدف تطور أداء المؤسسة و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها .

المبحث الأول : ماهية الابتكار

إن مفهوم الابتكار هو مفهوم واسع ويشمل كل ما هو جديد ومختلف يميز المؤسسة عن الآخرين ويمنحها دعماً في المركز التنافسي وتحسين الأداء ، سواء كان الابتكار في طرق الأداء الإداري أو المالي أو التسويقي أو الإنتاجي و عليه فإن الابتكار مرتبط بأي فعل أو شيء جديد من قبل المؤسسة

المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الابتكار

1) تعريف الابتكار :

▪ تعريف " Joseph Schumpeter " :

" الابتكار هو تقديم ناجح لمنتج جديد، عملية أو نموذج تنظيمي إلى السوق"¹

و لقد حدد" Joseph Schumpeter " خمسة أشكال للابتكار هي²

- إنتاج منتج جديد.
- إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق.
- استعمال مصدر جديد للمواد الأولية.
- فتح و غزو أسواق جديدة.
- تحقيق تنظيم جديد للصناعة.

▪ تعريف François Libmann :

"الابتكار هو تحسن مستمر للكفاءة الاقتصادية الشاملة للمؤسسة و بعبارة أخرى، الابتكار هو خلق

لقيمة مضافة و مستمرة للمؤسسة"³

¹ Anais Bégarin, Seyla Chhun et autres, Se défendre face à l'arrivée d'une innovation concurrente, publié par Bridonneau le 2 février 2015 dans prolématiques stratégiques.

² D'après Alain Caillat, Hachette Technique, 2009, http://bounie.polytech-lille.net/gti/usine2_innov_vp.pdf consulter le 29 juillet 2015.

³ François Libmann, veille et innovation, Documentaliste , sciences de l'information, 2011, vol 48,N° 1, p 05.

■ تعريف (Longman):

" الابتكار هو أي اختراع جديد أو طريقة محسنة في إنتاج سلعة و كذلك أي تغيير في طرق الإنتاج و التي تعطي المنتج أفضلية عن المنافسين في تحقيق إحتكار مؤقت" ¹.

■ تعريف منظمة التعاون و التنمية الإقتصادية: "OCDE"

"الابتكار هو طرح منتج جديد (سلعة أو خدمة)، أو أسلوب عمل جديد أو محسن، أو طريقة للتسويق أو أسلوب تنظيمي جديد أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية" ².

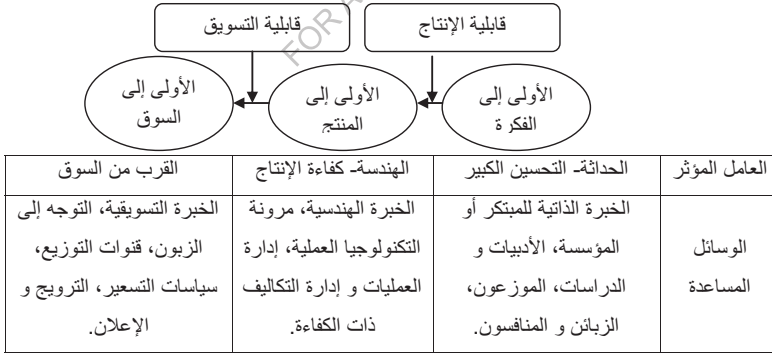
■ تعريف زيد منير عبوي، سليم بطرس جلدة :

" الابتكار هو عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق إستخدام تفكيره و قدراته العقلية، و ما يحيط به من مشيرات مختلفة و أفراد مختلفين، أن ينتج إنتاجا جديدا بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته شريطة أن يكون هذا الإنتاج ناعما للمجتمع الذي يعيش فيه" ³.

■ تعريف نجم عبود نجم:

" الابتكار هو قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد، يضفي قيمة أكبر و أسرع من المنافسين في السوق" ⁴ و يعني هذا التعريف أن تكون المؤسسة الإبتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، و الأولى في التوصل إلى المنتج الجديد و في التوصل إلى السوق. و الشكل الموالي يوضح أبعاد هذا التعريف:

الشكل رقم 01: مفهوم الابتكار - الأول إلى الفكرة، المنتج و السوق



المصدر : نجم عبود نجم " إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة)" ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 23.

¹ G.F.ADAM, Longman Dictionary of Business English, York Press, Beirut, 1982, p244.

² OCDE, Manuel D'Oslo, 3ème édition 2005, p 54 .

³ زيد منير عبوي، سليم بطرس جلدة" إدارة الإبداع و الابتكار" ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 20.

⁴ نجم عبود نجم " إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة)" ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 22.

نستنتج من التعاريف السابقة أن الابتكار هو : عملية إنشاء و تطوير منتج جديد، خدمة جديدة، عملية جديدة بهدف تحسين الكفاءة و الفاعلية و الميزة التنافسية بما يضيف قيمة للمؤسسة و لأصحاب المصلحة.

(2) الفرق بين الإختراع، الإبداع و الإبتكار:

الإختراع هو كل جديد في المعلومات العلمية و يمكن أن يكون نظريا في شكل قاعدة قانونية علمية أو حل و معالجة ظاهرة بشكل معين.¹

و الإختراع هو: " فكرة جديدة تسمح عند تطبيقها بحل مشكلة محددة في مجال التكنولوجيا " ² و الإبداع فهو المبدأة التي يبديها الفرد في قدراته على التخلص من السياق العادي للتفكير و إتباع نمط جديد من التفكير ، فالقدرة الإبداعية تتمثل في القدرة على توليد الأفكار سواء كانت أصلية (جديدة) أو كيفية (معدلة) للوضع التي توجد فيه المؤسسات.³

أما الإبتكار فهو هو عرض سلع و خدمات جديدة في الأسواق ، أو وسائل إنتاج جديدة لم تكن موجودة سابقا ويشكل الإبداع أحد مدخلات الإبتكار، بحيث الإبداع هو عملية ع قلبية تؤدي إلى إنتاج أفكار جديدة أما الإبتكار هو عملية التطبيق الإيجابي لتلك الأفكار الإبداعية .⁴

الإبتكار هو القدرة على الإختراع، أي أنه لا يمكن أن يكون هناك إبتكار بدون إختراع، و في هذا السياق هناك رؤية لشكل العلاقة بين الإبتكار و الإختراع و مفادها أن الإبتكار هو تطبيق ناجح للإختراع.⁵

يتضح من التعاريف السابقة أن هناك علاقة وطيدة و معقدة بين الإختراع، الإبداع و الإبتكار ، حيث أن: الإبداع فهو التجسيد العملي و الفعلي للمعلومات الجديدة الناتجة عن الإختراع ، و الإبتكار هو عملية تحويل الأفكار الإبداعية إلى تطبيق مفيد أي هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج. و بالتالي يمكن أن نعبر عن هذه العلاقة بالمعادلة التالية:

الإبتكار = الإبداع + التطبيق.

■ مفاهيم ذات صلة بالموضوع:

- **التجديد** : يرتبط بتحسين و تطوير أساليب و عمليات الإنتاج و المنتجات الجديدة و طرق التنظيم، عن طريق الإستعمال الأفضل للموارد البشرية و المادية و تخصيصها من أجل حل المشكلات التقنية و التنظيمية.⁶

1 محمد سعيد أوكل ، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992 ، ص 110 .

² المنظمة العالمية للملكية الفكرية، العناصر الأساسية لحماية الإختراعات، جنيف 1995، ص 241.

³ أسامة خيري " إدارة الإبداع و الإبتكارات" ، دار الراهبة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2012 ،ص 67.

⁴ الداوي الشيخ" الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة "، مجلة الإقتصاد و التسيير و التجارة ، العدد 17 ، جامعة الجزائر 3 ، 2008 ، ص 16

⁵ Jean Jacques Lambin, le marketing stratégique, science édition, paris, France, 2ème édition, 1993, p 20.

⁶ سعيد يامر " الإدارة و تحديات التغيير" ، دار الكتب ، مصر ، 2001، ص 55.

- التحسين: هو إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعاً في الاستخدام ، و هو يعتبر إبتكار تدريجي.¹
- التغيير: يسمى التغيير في المؤسسات بإعادة الهيكلة أو التحويل و يتطلب إستراتيجيات و أمور متنوعة مثل التصميم التنظيمي، الرقابة، نظم المعلومات و نظم الحوافز... الخ. و يعتبر الإبتكار أحد فروع التغيير، حيث أغلب المؤسسات الإبتكارية يكون لديها إتجاه داخلي نحو التغيير.²
- الموهبة : نقصد بالموهبة السمات المعقدة التي تؤهل الفرد للإنجاز المرتفع في بعض المهارات و الوظائف، و تمثل الموهبة تميزاً ملحوظاً و عادة ما تكون مصحوبة بقدر من الإبتكارية، حيث يتمكن الشخص بموجبها من تقديم أفكار جديدة و حلول جديدة لمشكلات قائمة.³
- الذكاء: هو قدرة فطرية عامة أو عامل عام يؤثر في جميع أنواع النشاط العقلي مهما اختلف موضوع هذا النشاط و شكله، أو هو القدرة على القيام بفعل مقصود و التفكير بشكل عقلائي و التفاعل مع البيئة بكفاية.⁴

3) نظريات الإبتكار:

لقد قام عددا من علماء الإدارة و الكتاب بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بنظريات عرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبتكار ، و من أهم النظريات التي تمت على الإبتكار في مجال الإدارة ما يلي:

■ نظرية وترمان و بيترز "B.Waterman et T.Peters":

حيث يخلص وترمان و بيترز في كتابهما البحث عن التفوق بعد دراسة تحليلية لنحو 40 من المؤسسات الأمريكية المتفوقة إلى القول بأن القيم و المبادئ المشتركة للمؤسسات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع و الإبتكار هي:⁵

- إعطاء إستقلالية للوحدات و الأقسام بما يشجعها على التفكير المستقل و الإبتكار و بما يحفزها على منافسة الوحدات و الأقسام الأخرى في الأداء المتميز .
- تعزيز مفهوم الإنتاجية و تحقيقها و ذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المؤسسة و تعميق المبادئ التي تجعل كل فرد فيها يقدم أفضل قدراته و جهوده، و تشجيع روح المغامرة و الإبتكار لديهم.
- إستمرار المؤسسة في تقديم السلع أو الخدمات التي أثبتت فيها القدرة و التميز ، و الحد من التوسع في مجالات ليس للمؤسسة معرفة أو خبرة بها.

¹ نجم عبود نجم " القيادة و إدارة الإبتكار " ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2015، ص 138.

² زيد منير عبوي، سليم بطرس جلد ، مرجع سبق ذكره ، ص 112.

³ أسامة خيرى، مرجع سبق ذكره، ص 139.

⁴ أسامة خيرى، مرجع سبق ذكره، ص 150.

⁵ زيد منير عبوي، سليم بطرس جلد ، مرجع سبق ذكره ، ص 32.

- تنمية العلاقات و الصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من المؤسسة أي العملاء أو الزبائن، و ذلك بهدف التعرف عليهم و الاستفادة من مقترحاتهم.

■ نظرية كليفورد و كافيني: "D.Clifford et R.Cavangh"

حيث توصل كلا من كليفورد و كافيني في دراستهما عن الأداء الفائز (الناجح) إلى أن المؤسسات الصغيرة المتميزة و ذات القدرات الإبداعية و الابتكارية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بينها التنظيمية و هي :¹

- وضع و تطوير رسالة محددة للمؤسسة، و من الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.

- تحفيز جميع العاملين للتدريب و التجريب.

- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية و تطوير قدرات العاملين و تحفيزهم على الأداء المتميز و الابتكار فيه - تطوير و تعزيز العلاقات الوثيقة مع الزبائن و ذلك من خلال عمليات التطوير و الابتكار في سبيل تحقيق رغباتهم.

- النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي.

من خلال مطالعة و تحليل النظريتين الأولى و الثانية يظهر لنا أنهما متماثلتين في المفاهيم و المبادئ، حيث تعتبر هذه المفاهيم و المبادئ كإطار مرجعي للمؤسسات التي تطمح إلى التفوق و تأصيل الابتكار كمنهج فكري و عملي .

■ نظرية إدوارد دي بونو: "Edward de Bono"

برز اسم إدوارد دي بونو في أواخر الستينات من القرن العشرين بنظرية تتهم العقل البشري بالقصور و عدم القدرة على الوصول إلى ما أسماه بالتفكير الإبتكاري، و قد أصدر عدة كتب و أهمها: ميكانيكية العقل، قبعات التفكير الست و أحذية العمل الست و غيرها . و يسمى أسلوب دي بونو في التفكير الإبتكاري أو طريقته المبتكرة للتفكير بإسم القبعات الست. و هذا الأسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي، أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد ، حيث أن القبعات تفيد في الاجتماعات الإبتكارية إذ تساعد على التفكير الجماعي المتوازي و الذي يعتمد على إرتداء الجميع لنفس القبعة حتى يكون عندهم نفس طريقة التفكير.²

¹ زيد منير عبوي، سليم بطرس جلدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 34.

² زيد منير عبوي، سليم بطرس جلدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 35-36.

هذه القبعات ليست حقيقية و إنما نفسية تعطيك الصورة التي يكون عليها الشخص أثناء العملية التفكيرية. و قد قسم دي بونو ألوان القبعات الست إلى الألوان التالية:¹

- **القبعة البيضاء:** و هي قبعة العقل و العقلانية، قبعة الحقائق و المعلومات و معرفة الوضع الحالي فحسب، و بناء على ما تحوز من معلومات تستطيع أن تخرج بأفكار، أي النظرة الموضوعية للأمر.

- **القبعة الحمراء:** و هي قبعة القلب و العاطفة خاصة بالمشاعر، تجاه اقتراح ما ، دون إبداء الأسباب فهي خاصة بالإنفعال و الحدس و التفكير الفطري.

- **القبعة الخضراء:** و هي تزودنا بالأفكار الإبداعية و البدائل و الخيارات و الإحتمالات، و هي قبعة الأفكار الجديدة و التفكير الخلاق.

- **القبعة الزرقاء:** و هي قبعة التخطيط، مهمتها الأساسية هي مساعدتنا في التحكم و في الوصول إلى القرارات و توقع النتائج، أي ضبط عملية التفكير.

- **القبعة الصفراء:** و هي قبعة التفاؤل و تكون مسؤولة عن الإيجابيات و الفوائد و إظهار قيمة الأشياء.

- **القبعة السوداء:** و هي قبعة التشاؤم و الحذر، و يتم التفكير بها بغرض معرفة مشاكل و نقاط الضعف في الموضوع الذي نعالجه، فهي إذن قبعة التفكير السلبي.

■ كيفية استعمال طريقة القبعات:

1. تشكيل فريق من الأفراد و من الأفضل أن يكون محدود العدد (أن لا يتعدى 15 فرد).
2. تحديد موضوع الدراسة أو المناقشة من قبل الرئيس لإيجاد الحلول الإبداعية الممكنة، و يكمن دور الرئيس في إثارة الجو النفسي لأعضاء المجموعة.
3. يجب تذكير الأعضاء بأشكال الفكر الابتكاري من حين لآخر (لون القبعات الست).
4. من الأفضل أن نبدأ بالقبعة البيضاء ثم الصفراء و الحمراء و السوداء و الخضراء و الزرقاء .
لا يوجد ترتيب محدد و ملزم).

■ **أهمية طريقة القبعات الست:** تعتبر أسلوب حضاري في التحوار بين الأطراف، و التعلم من الآخرين، و إستغلال الوقت، و إبداء المشاعر المكونة في نفسية الأعضاء و دون المساس بشعور الآخرين و عدم التقيد بنمط محدد في التفكير، و خلق روح التعاون، و الرفع من فعالية التفكير الإبداعي.

¹ http://www.ketabna.com/home/?p=32 - تاريخ الإطلاع 2015/08/07

الشكل رقم (02): التفكير بواسطة القبعات الست ل إدوارد دي بونو



المصدر: www.mo3alem.com

■ نظرية أوسبورن (عاصفة الأفكار) 1953:

- إن أسلوب العصف الذهني يقوم على الافتراض القائل أنه إذا أُتيح للذهن بأن يطلق العنان للتفكير في مسألة أو قضية ما ، فإن الأفكار تتدفق دون كبح.
- و يجب عند تطبيق نظرية عاصفة الأفكار الإلتزام بما يلي:¹
- تحديد موضوع المعالجة بوضوح ودقة.
 - حرية التعبير لأفراد العينة المختارة يمكن من التشجيع على طرح الأفكار الإبداعية.
 - النقد ممنوع أثناء الإجتماع و يؤجل بعد توليد الأفكار.
 - تحديد مدة المناقشة للأعضاء المشاركين في العملية.
 - تسجيل كل الأفكار و الإقتراحات المطروحة، و عدم التدخل أثناء المشاركة.
 - المجموعة تتكون من 6 إلى 12 فرد، و رئيس المجموعة.
 - نتيجة عاصفة الأفكار هو الحصول على عدد أكبر من الأفكار الإبداعية للمشكل المطروح.
 - إقتراح أوسبورن المراحل التي يتم إتباعها لتوليد الأفكار عن طريق عاصفة الأفكار هي كما يلي:
 - تحديد المشكل بدقة و هذا بعد الدراسة المعمقة للوضعية التي نريد إيجاد الحل لها.
 - توليد الأفكار.
 - إيجاد الحل و يتم إختيار الحل الذي يقودنا إلى معالجة المشكلة في وقت قصير و بأقل تكلفة.
 - قبول الحل و يتمثل في إقناع أصحاب إتخاذ القرار و وضعه موضع التنفيذ.

¹ <http://www.elearning-arab-academy.com/home/686.html> ، تاريخ الإطلاع: 2015/08/21.

■ نظرية سكامبر (SCAMPER) :

أكتشفت هذه الطريقة من قبل بوب إبرلي (Bob Eberle) لتوليد أفكار جديدة من أفكار قديمة، أي يطلب إقترح أفكار جديدة لما هو موجود بالإعتماد على الحروف الستة المشكلة لكلمة (SCAMPER) كما يلي:¹

الجدول رقم (01): نظرية (SCAMPER)

الرمز	الكلمة	الترجمة بالعربية	المضمون
S	Substitute	التبديل أو الإحلال	اعمل على تبديل الأدوات المستخدمة أو العناصر المركبة للمنتج , الأفراد ... الخ.
C	Combine	الربط أو الدمج	اعمل على ربط أو خلط أو دمج الأشياء ذات العلاقة بالخدمة أو دمج فكرتين معا.
A	Adopt	التكيف	ما الأشياء التي أحتاج إلى أن أكيفها وأعيد النظر فيها لجعلها أكثر ملائمة.
M	Modify	التعديل	اعمل بعض التعديلات في الشكل أو اللون أو أي جانب في الخدمة، إن التعديل يعطي أفكار جديدة.
P	Put to other uses	اقترح استخدامات أخرى	هل يمكن الاستفادة من الشيء في استخدامات أخرى، بحيث نحصل على أفكار جديدة.
E	Eliminate	الإلغاء أو الحذف	اعمل على إلغاء أو حذف بعض العناصر غير المهمة
R	Reverse	العكس أو إعادة الترتيب	هل يمكن تنفيذ العمل بطريقة عكسية.

المصدر: مستنبطة من محاضرات الأستاذ كزبالي بغداد، جامعة وهران

تسمى هذه الطريقة بالطريقة الذكية : بدل ، أضف ، عدل ، غير ، كبر و صغر ، إستخدامات أخرى، أ حذف، أعد الترتيب.

■ نظرية مارش و سايمون: (March et Simon 1958)

و قد فسرت هذه النظرية الابتكار من خلال معالجة المشكلات التي تعترض لها المؤسسات، إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به و بين ما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، حيث أن عملية الابتكار وفق هذه النظرية تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث و وعي، و بدائل، و من ثم إبتكار. حيث عزى كلا من مارش و سايمون الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية طارئة كالتغيرات في البيئة الخارجية الإقتصادية، السياسية، التكنولوجية و التسويقية أو بسبب عوامل داخلية مثل تعيين موظفين جدد أو وجود معايير أداء عالية²

¹ http://www.adsigate.com/dsl/showthread.php?t=627556 ، تاريخ الإطلاع: 2015/08/21.
² عاكف لظفي خصاونة" إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2011، ص 51-50.

■ **نظرية برنز و ستولكر: (Bruns et Stalker, 1961)**

حيث يرى كل من برنز و ستولكر أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الابتكار في المؤسسات، من خلال النمط أو التنظيم الآلي (الميكانيكي) الذي يلائم بيئة العمل المستقرة، و التنظيم العضوي (الحيوي) الذي يلائم البيئات سريعة التغيير، حيث يسهل عملية جمع البيانات و المعلومات و معالجتها.¹

■ **نظرية ولسون: (Wilson, 1966)**

و لقد بين ولسون عملية الابتكار من خلال ثلاثة مراحل أساسية هدفت إلى إدخال تغييرات في المؤسسة و هي: إدراك التغيير، إقتراح التغيير و تبني التغيير و تطبيقه، و يكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات و تطبيقها. و يفترض هذا النموذج بأن نسب الابتكار متفاوتة و ذلك بسبب التعقيد في المهام و نمط الإدارة المتبع، كما يرى ولسون بأن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الأفكار و الإقتراحات و حفز الآخرين في المؤسسة على الإسهامات الإبتكارية.²

■ **نظرية هيج و إيكين: (Hage et Aiken, 1970)**

و تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الابتكار فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، كما فسرت الابتكار على أنه تغير حاصل في برامج المؤسسة تتمثل في إضافة خدمات جديدة. و حددت مراحل الابتكار كالآتي:³

- مرحلة الإعداد: و فيها يتم الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة و الدعم المالي.
- مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الابتكار و احتمالية ظهور المقاومة.
- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام و مدى تحقيقه لأهدافه.
- الروتينية: سلوكيات و معتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الابتكار فهي زيادة التخصصات المهنية و تنوعها، المركزية، الرسمية، الإنتاج، الكفاءة و الرضا عن العمل.

¹ أكنم الصرايرة " العلاقة بين الثقافة و الإبداع الإداري في شركتي البوتاس و الفوسفات"، مجلة مؤتة، المجلد 18، العدد 4، 2003، ص 203-

² عاكف لظفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 52.

³ أكنم الصرايرة، مرجع سبق ذكره، 204.

4) مصادر الابتكار:

يشير الكاتب دريكر (Drucker) إلى وجود عدد من مصادر الابتكار التي توفر للمؤسسة فرصة للابتكار منها ما يتعلق بالبيئة الخاصة (بيئة الصناعة) ومنها ما يتعلق بالبيئة العامة، وهو بهذا يحاول إبراز دور البيئة في توفير فرص للابتكار ومدى قدرة المؤسسة في الاستفادة من تلك الفرص التي توفرها البيئة الخاصة أو العامة، والبعض منها يمثل تحدياً للمؤسسة يدفعها إلى التشخيص ومن ثم الانطلاق نحو الابتكار.¹

■ أولاً: مصادر الابتكار في البيئة الخاصة (الصناعة):

تتضمن البيئة الصناعية القوى التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات يعتبرها الزبون بدائل عن بعضها البعض ويمكن أن يطلق عليها البيئة التنافسية، لأنها تمثل البيئة التي تعمل بها المؤسسة وتتنافس فيها مع غيرها من المؤسسات، وتؤثر القوى الموجودة في البيئة الصناعية سلباً أو إيجاباً على حصة المؤسسة في السوق وعلى ربحيتها ونموها ومركزها التنافسي وقدرتها على جذب الزبائن وعلى قدرتها على المحافظة على العمالة الجيدة.²

■ نموذج "مايكل بورتر" لتحليل الصناعة وقوى التنافس:

الشكل 03: القوى الخمس لبورتر



Source : Michael porter, « la concurrence selon porter », édition village mondial, paris, 1999, p30.

تتمحور الفكرة الرئيسية لهذا النموذج في أن المؤسسة تنجح أو تفشل في إدارة شؤونها بتأثير مجموعة من القوى الفاعلة في بيئتها التنافسية، ويرتكز هذا النموذج على خمسة قوى يقول عنها أنها تشكل استراتيجيات التنافس في البيئة التنافسية لمجموعة من المؤسسات تعمل في صناعة واحدة. إن هذه القوى تحدد البنية التنظيمية للبيئة التنافسية وتحدد قوانين العمل، فهي إطار تحليلي يستخدم في تقييم استراتيجيات الأعمال والأسواق ويمكن استخدامها كأداة تحليل للميزات التنافسية والعلاقة المتبادلة مع السوق، وهذه الأداة تقارن بيئة العمل الداخلية مع البيئة الخارجية على نطاقها الأوسع، ومن أجل

1 Drucker. Peter, "Innovation and Entrepreneurship", Routledge Classics, New York, 2015, p36.

2 محمد أحمد عوض "الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، 2004، ص 106.

المحافظة على وضع تنافسي جيد في السوق على المؤسسة أن تدرك الكيفية التي تعمل من خلالها هذه القوى ، بل يجب أن تعرف كيف تضع نفسها في موقع يمنحها قدرة تنافسية ملائمة¹.

1. مستوى التنافس بين المؤسسات القائمة :

المنافسون هم مجموعة من المؤسسات المتقاربة في الحجم والإمكانات والتي تهدف إلى العمل في نفس السوق الذي تعمل فيه المؤسسة ويتوقف ما تحصل عليه المؤسسة من حصة تسويقية على قوتها النسبية بالمقارنة مع المنافسين ففقط ضعف المنافسين تمثل فرصة للمؤسسة وتزداد حدة المنافسة في بعض الحالات مثل²:

- كلما زاد عدد المؤسسات في الصناعة وتساوت القوة النسبية لهم.
- كلما كثرت محاولات تخفيض السعر وإتباع استراتيجيات عدائية.
- عند عدم وجود مؤسسة مسيطرة على السوق و عندما يكون تجانس تام بين السلع.

2. تهديد المنافسين الجدد:

لا تتوقف المنافسة على المنافسين الحاليين ، بل تمتد لتشمل المنافسين المحتملين الذين ينتجون و ينتظرون الفرصة للدخول في السوق ، و التهديد الأساسي من دخول منافسين جدد هو احتمال زيادة العرض عن الطلب ، و بالتالي انخفاض الأسعار ، كما يمكن أن يكون دخول منافسين جدد يمثل فرصة في بعض الحالات .

إن دخول أو خروج مؤسسة من صناعة معينة يؤثر على حصص المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال و كلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في الصناعة سهلة الإنتاج كلما كان العدد المتوقع لدخول هذه الصناعة كبير ، مما يؤثر على حصص المنظمات الأخرى بالسلب³.

و يقترح بورتر مجموعة من الإجراءات الاحترازية التي يجب أن تلجأ إليها المؤسسات القائمة في أي صناعة لمنع الآخرين من الدخول إلى الصناعة ، و هذه الإجراءات هي⁴:

- الاستفادة من ميزة الإنتاج الواسع الذي يؤدي إلى تخفيض كلفة الإنتاج أي الوفورات الاقتصادية.
- تنويع المنتجات و عدم الإقتصار على منتج واحد.
- رفع سقف المتطلبات الرأسمالية للدخول في هذه الصناعة، و ذلك بتطوير التكنولوجيا المستخدمة.

3. تهديد المنتجات البديلة:

يعتبر تهديد المنتجات البديلة واحدا من المخاطر التي تواجهها منتجات المؤسسة الصناعية فالمعروف أن أكثر من منتج واحد قد يؤدي نفس الغرض للمستهلك. فوجود السلع و الخدمات البديلة

¹ أحمد القطامين "الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وحالات تطبيقية" ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2000 ، ص21.

² محمد أحمد عوض ، مرجع سبق ذكره ، ص 108.

³ محمد أحمد عوض ، مرجع سبق ذكره ، ص 112.

⁴ www.slideshare.net/nusantara99/strategic-planning-for-managers?src=embed - تاريخ الإطلاع: 30 جويلية 2015.

يحد من قدرة المؤسسة على رفع الأسعار خوفاً من تحول العملاء إلى منتجات الصناعة الأخرى مما يعتبر تهديداً بالغا على المؤسسة ، و يزيد تهديد السلع و الخدمات البديلة في حالات مثل قدرة السلع البديلة على إشباع حاجات العملاء بطريقة أفضل و عدم توفر المعرفة لدى العميل التي تمكنه من المقارنة بين سعر و جودة المنتج البديل عن المنتج الأصلي.¹

4. تفاوض الموردين :

تمثل العلاقة بين المؤسسة و الموردين الذين تتعامل معهم ، إحدى المحددات الهامة لنجاحها ، حيث يمكن أن تحصل على ميزة لا تتوفر لدى الآخرين من المؤسسات ، و بالتالي تمثل فرصة تميزها عنهم ، و قد يكون الموردون أحد مصادر التهديد للمؤسسة التي تعوق نموها بل و بقائها في السوق ، ذلك لأن المؤسسة تعتمد على الموردين في الحصول على كل مدخلاتها من معدات و قوى محركة و خدمات و قد يمثل توقف إمداد أي منها أو عدم انتظام توريدها تهديداً لها .²

إن قوة الموردين تزداد في الحالات التي يكونون فيها على إطلاع كاف على أوضاع المؤسسة الداخلية و على معرفة تفصيلية بنقاط ضعفها ، كما تزداد قوتهم عندما يقدمون خدمات التزويد لأكثر من مؤسسة واحدة و عندما يكون مستوى التنافس بين الموردين لنفس الخدمة قليل و يعتبر التهديد بدخول أسواق الموردين من قبل المؤسسة أكثر الوسائل فاعلية في التقليل من قوتهم.³

5. قوة الزبائن:

الزبائن هم القطاع المستهدف الذي يستهلك السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، و عليها أن تجمع معلومات كافية عن الزبائن الحاليين و المرتقبين حتى تستطيع أن تضع الإستراتيجيات التي تتناسب مع خصائصهم و رغباتهم و أماكن وجودهم ، و كلما زادت معرفة المؤسسة بالزبائن كلما تمكنت من معرفة الفرص التي يمكن استغلالها ، و التهديدات التي عليها مواجهتها .⁴

و تظهر قوة الزبائن في ظل حالات مثل:⁵

- ارتفاع درجة حساسية الطلب للتغيير في أسعار السلع أو الخدمات.
- وجود بعض المؤسسات تقوم بالبيع المباشر للمستهلك، حيث أنه قد يفرض شروطه عليها.
- عندما يكون العملاء على علم كامل بالسلعة أو الخدمة و كبر حجم مشتريات هؤلاء العملاء.
- وجود بدائل للسلعة أو الخدمة وتجانس السلع.

¹ احمد القطامين ، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

² محمد احمد عوض ، مرجع سبق ذكره ، ص 11.

³ احمد القطامين ، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

⁴ محمد احمد عوض ، مرجع سبق ذكره ، ص 116 ، 120 .

⁵ عبد السلام ابو قحف " أساسيات الإدارة الإستراتيجية" ، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر ، التوزيع ، الإسكندرية، الطبعة الثانية 1997 ، ص 124 .

يؤكد الكاتب دريكر (Drucker) على أن سوق الصناعة وما يحيط بالمؤسسة من ظروف وأحداث وما تواجهه من فرص وتهديدات توفر فرصة للمؤسسة لأن تكون إبتكارية ومتجددة ، و تتمثل مصادر الابتكار بهذا الخصوص فيما يلي :¹

1. المصدر الفجائي أو غير المتوقع:

هذا المصدر يمثل حالة احتمالية أو غير محسوبة مسبقاً بقدر ما تجد المؤسسة نفسها أمام حالة تتطلب الابتكار ولكنها لا تستطيع التوقع بنجاح أو فشل ما ستقوم به، فقد تجد نفسها أمام حالة غير متوقعة تدفعها إلى المبادرة في ابتكار طريقة جديدة لتسويق منتجاتها ولكنها غير متأكدة من نجاح أو فشل ما أقدمت عليه من تغيير ، مما يجعل فرص النجاح أو الفشل متساوية لديها. إذا نستنتج أن الحالة غير المتوقعة هي التي تجبر المؤسسة على الابتكار.

2. مصدر التعارض:

وهذا المصدر من مصادر الابتكار يشير إلى التناقض إلى ما بين الحقيقة أو الواقع وما يجب أن يكون ، أي ما بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، وما بين هذه وتلك يمكن خلق فرصة للابتكار. و يضم هذا المصدر الوقائع الاقتصادية المتعارضة مثل تعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية، التعارض بين قيم و توقعات المستهلكين المدركة والواقعية، و التعارض داخل تناغم الطريقة و منطقتها. مثال مؤسسة تواجه مشكلة ما و حل هذه المشكلة التي واجهتها المؤسسة أدت إلى خلق الابتكار.

3. الابتكار على أساس الحاجة :

هذا المصدر يركز على أن العملية المراد القيام بها تتطلب القيام بشيء ما مفقود، وأن الناس يقومون بالدوران حول هذه الحلقة المفقودة دون أن يقوموا بأي شيء إزاءها، فإن الفرصة قد تبدو لشخص ما أو مؤسسة ترغب بعرض لهذه الحلقة المفقودة، حيث تكتشف بعض المؤسسات هذه الفرصة وإيجاد الحلقة المفقودة وعرضها على الآخرين . حيث أن الحاجة أم الاختراع و بالتالي فإنها تمثل فرصة كبرى للابتكار.²

4. التغييرات في الصناعة وهيكل السوق:

حيث لا بد للسوق من أن يتغير سواء بفعل المنافسة أو التغيير في إحتياجات و توقعات الزبائن، و هذا التغيير يعتبر فرصة إبتكارية عظيمة، و يضم هذا المصدر : الإستجابة السريعة للتغيير، التنبؤ بالفرصة و مؤشرات تغيير الصناعة.

¹ Drucker. Peter, op cit, p 36.

² زيد منير عبوي، سليم بطرس جلدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 75، 76.

■ ثانياً: مصادر الابتكار في البيئة العامة:

التغيرات والعوامل التي تتصل بالبيئة العامة تعتبر مصادر تدفع المؤسسة إلى الابتكار ومن بينها:¹

1. التغيرات السكانية:

إن التغيرات الحاصلة في حجم وتركيب السكان تشجع الم مؤسسة على الابتكار، فالتغيرات في الفئات العمرية السكانية ومستوى التعليم والدخل يمكن أن تخلق فرص للابتكار، مما يجعل ما كان سائداً من منتجات غير ملائم مع ما يطلبه السكان الذين طرأت عليهم تغيرات لا بد من الاستجابة لها.

2. التغير في الإدراك والرؤية:

حيث أن تغير إدراك ورؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرصاً عظيمة للابتكار، كما أن توقيت ذلك يعتبر في كثير من الأحيان مسألة جوهرية، والأهم أن يأتي الابتكار في التوقيت الملائم.

إن فرص الابتكار يمكن تطويرها عندما تتغير الافتراضات العامة للمجتمع، فالمواقف، المعتقدات،

وغيرها يمكن أن تكون مصدر يشحن همة المؤسسة نحو الابتكار.

فعلى سبيل المثال التغير في عادات المجتمع إزاء الأكل حيث أصبح الناس يطلبون وجبات جاهزة بسيطة

بأيسر الطرق وأرخصها من محلات السوبر ماركت، وهذه العادة أصبحت أكثر شيوعاً من ذي قبل،

هذه التغيرات وغيرها من الأنماط الجديدة وعادات التسوق دفعت إلى الابتكار في طرق تقديم الخدمات

والمنتجات الغذائية الجاهزة، لأن الفرد أخذ يفكر بالوقت أكثر من ذي قبل.

3. المعرفة الجديدة:

التقدم في المعرفة العلمية وغير العلمية خلقت منتجات جديدة وأسواق جديدة فالتقدم الذي يحصل في

مجالات مختلفين يدفع أحياناً إلى التكامل باتجاه تكوين قاعدة لمنتجات جديد. مثال ذلك التقدم الذي حصل

في مجال الحاسوب ومجال الاتصالات. كذلك الحال فيما يخص المنشآت العاملة في ميدان البرمجيات

الجديدة حيث تسعى لإنتاج برامج جديدة أسبوعياً أحياناً.

فالابتكار القائم على أساس المعرفة بكافة أنواعها العلمية والتقنية والاجتماعية يمثل مصدراً عظيماً

للإتيان بالأفكار والمنتجات والخدمات الجديدة.²

¹ Drucker. peter, op cit, p 36.

² زيد منير عبوي، سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 76.

بالمطلب الثاني : تصنيفات الابتكار و خصائصه

1) تصنيفات الابتكار:

هناك العديد من الأسس و المعايير التي يمكن من خلالها تصنيف الابتكارات، حسب درجة كثافتها، حسب خصائصها، حسب مصدرها، حسب الهدف منها...الخ.

■ حسب طبيعة الابتكار في حد ذاته: يقود تحديد أنواع الابتكارات على هذا الأساس إلى التمييز بين أربعة أنواع أساسية¹:

- **الابتكار في المنتج:** و يقصد به إحداث تغيير في التركيبة التكنولوجية للمنتج، مواصفاته أو خصائصه، لكي تلبى بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن.

- **الابتكار في طرائق الفن الإنتاجي:** و هو كل جديد أو تغيير في أساليب و جهاز الإنتاج، يعمل على تحسين أداءاتها و تخفيض تكاليف الإنتاج.

- **الابتكار التنظيمي:** و يخص إدماج و تغيير إجراءات و طرائق التسيير، و تطوير نظم إدارية حديثة و إجراء تحويلات في تركيب الوظائف داخل المؤسسة، و يعتبر هذا النوع غير مادي.

- **الابتكار التسويقي:** يقصد به وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، و قد ينصب على عنصر المنتج سواء كان سلعة أو خدمة، أو على عنصر السعر، أو على عنصر الترويج أو التوزيع، أو على كل هذه العناصر في آن واحد.

■ حسب درجة كثافة الابتكار:

و لعل التصنيف الأكثر شيوعا هو الذي يصنف الابتكار إلى نوعين الابتكار الجذري و الابتكار النسبي (التحسيني)، و هذا التقسيم مبني على درجة كثافة الابتكار، و بالتالي كلما كانت التكنولوجيا المستخدمة جديدة تزداد درجة كثافة الابتكار و كلما تزداد درجة كثافة الابتكار تزداد درجة المخاطرة.²

حيث أن الابتكار الجذري هو سلعة جديدة تماما تحل محل سلعة قائمة، أما الابتكار التحسيني فيعني تعديلا في سلعة موجودة.³ غير أن هذا التصنيف يركز على السلعة في حين أن الابتكار قد يكون فكرة أو منتج أو طريقة، و عليه فإن الابتكار الجذري يعني التوصل إلى ما هو جديد بشكل تام و لم يكن موجود من قبل، بينما الابتكار التحسيني فيعني إدخال تحسينات و تعديلات على ما هو قائم من قبل من أجل أن يستمر.⁴

¹ بن نذير نصر الدين " الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال " كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعيدة www.raheems.info/ima/59.doc ، تاريخ الإطلاع : 2015/08/26، ص 18.

² Jean Jacques Lambin, op cit, p 282.

³ علي الشريف " الإدارة المعاصرة "، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 339.

⁴ محمد سليمان " الابتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة "، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2007، ص 37.

- **حسب مصدر الابتكار:** كما يصنف الابتكار حسب مصدره إلى قسمين أساسيين:¹
 - **إبتكارات داخلية:** و هي إبتكارات ناتجة من داخل المؤسسة و بقدراتها الذاتية.
 - **إبتكارات خارجية:** و هي الإبتكارات التي تأتي من خارج المؤسسة عن طريق التراخيص أو شراء مؤسسة أخرى بالكامل صاحبة الإختراع (عن طريق الإستيلاء)، و التي تكون مفروضة على المؤسسة من الخارج، (في بعض الأحيان تفرض الدولة على المؤسسات إبتكارات ضمن أطر محددة).
- **حسب خصائص الإبتكار:**

قدم Zaltman و رفقائه في 1973 نموذجا مكون من ثلاثة أبعاد لخصائص الإبتكار من أجل تصنيف الإبتكارات و هي:²

 - **مبرمجة و غير مبرمجة:** بمعنى أن هناك إبتكارات مخطط مسبقا و إبتكارات لم يخطط لها مسبقا أي إبتكارات غير مبرمجة، و هذه الأخيرة إما أن تكون إبتكارات ناتجة عن ركود أو إبتكارات ضغط، و هي إبتكارات تشكل إستجابة لوجود حاجة أو أزمة.
 - **مساعدة أو نهائية:** أي فيما إذا كان للإبتكار هدف في حد ذاته أو كوسيلة لتسيير و إقرار إبتكار آخر.
 - **الأصالة:** أي إبتكار مرتفع في أصالته أو منخفض، حيث أن الإبتكار المرتفع في أصالته هو ذلك الإبتكار الذي يجمع بين الحدائة المفرطة و المخاطرة الكبيرة.

و هناك تصنيف آخر للإبتكارات و هي:³

 - **الإبتكارات الناتجة عن التطور التكنولوجي والتقني وتطور العلم والمعرفة:** وهي ما تعرف بابتكرات دفع التكنولوجيا، وتكون جذرية في معظم الحالات حيث تمثل تجسيدا ملموسا لأفكار جديدة في ميدان العلم والمعرفة. ويعرف هذا النوع من الإبتكار بمقاربة المهندسين أو التقنيين.
 - **الإبتكارات الناتجة عن تغيير سلوك الزبائن والمستهلكين:** وهي ما تعرف بابتكرات جذب السوق، أي أن تكون مفروضة من خارج المؤسسة تهدف إلى تلبية حاجات و رغبات الزبائن والمستهلكين، يعرف هذا النوع من الإبتكار بمقاربة السوق.

1 نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ، ص 109.

2 نيجل كنج و نيل أندرسون، ترجمة محمود حسن حسني " إدارة أنشطة الإبتكار و التغيير (دليل إنتقادي للمنظمات)، دار المريخ للنشر، الرياض،

2004، ص 221.

3 عامر ملايكة " واقع و أهمية ابتكار المنتجات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية باعتباره عامل لرفع القدرة التنافسية" ، مذكرة ماجستير، جامعة عنابة ، 2006، ص13.

2) خصائص الابتكار

- لقد حاول بعض الكتاب وضع مجموعة من الصفات و الخصائص التي يمكن من خلالها معرفة فيما إذا كان تصرف معين ابتكار أم لا، و من بين هؤلاء "مايكل ويست" ، حيث قام بوضع مجموعة من صفات للعمل أو التصرف الابتكاري، و أي عمل إذا توفرت فيه هذه الصفات يعتبر ابتكار و هي كالآتي:¹
- ينبغي أن يمثل الابتكار شيئا جديدا بالنسبة للمجتمع المزمع تطبيقه فيه (المؤسسة)، حتى لو لم يكن جديدا بالضرورة للفرد أو الذين يقومون بتقديمه.
 - يجب أن يكون الابتكار شيئا مقصودا و ليس أمرا عارضا، فمثلا إذا قام أحد المصانع بتخفيض إنتاجه بسبب غياب العاملين لسبب ما ، فلا يعتبر هذا الأمر ابتكار، و من ناحية أخرى إذا قام نفس المصنع بنفس الفعل (تخفيض الإنتاج) بهدف تحسين جودة السلع التي ينتجها، عندئذ يمكن وصف هذا الفعل بأنه ابتكاري.
 - ينبغي أن لا يكون الابتكار مجرد تغيير روتيني، فقيام المؤسسة بتوظيف شخص جديد ليحل محل شخص آخر قدم إستقالته أو بلغ سن التقاعد، لا يمكن إعتبره تغيير ابتكاري بخلاف ذلك فإن إنشاء وظيفة جديدة تماما يمكن أن تعتبر من قبيل الابتكار.
 - يجب أن يهدف الابتكار إلى تحقيق فائدة للمؤسسة، و ينبغي أن يتسم بعمومية آثاره.
 - كما أن للابتكار خصائص و مميزات لكونه نشاط فكريا و ذهنيا يتميز بالجدية و الحداثة و فيما يلي أهم هذه الخصائص:²
 - **الجدية و الحداثة** : وجود فكرة أو أسلوب أو تقنية أو سلعة أو خدمة جديدة و حديثة و لم تكن موجودة سابقا من حيث الخصائص و الإستعمال و المنفعة.
 - **المنفعة**: أي عمل جديد و مبتكر يجب أن يكون له منفعة أو قيمة أو إضافة منفعة و قيمة جديدة عما سبقه، مثل درجات الإشباع أو توفير الجهد و الوقت و التكلفة.
 - **الجاذبية أو القبول**: الابتكار يجب أن يكون مقبولا من الفرد و المجتمع و أن لا يتعارض مع معتقدات و اتجاهات المجتمع.
 - **المرجعية و التراكمية** : وجود معطيات و خبرات متراكمة سابقة عند صاحب الابتكار.
 - إختيار الوقت المناسب لتقديم المنتج الابتكاري.

¹ بوبعة عبد الوهاب " دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" ، مذكرة ماجستير في علوم التسويق ، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص 33.

² توري منير، قلث عبد الله" دور الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية" حالة الجزائر، الندوة الدولية حول المقالة و الإبداع في الدول النامية المنعقد في 13-14 نوفمبر 2007، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي بخميس مليانة، ص 324.

3) متطلبات النهوض بالابتكار في الوطن العربي

تتمثل الإجراءات و متطلبات النهوض بالابتكار في الوطن العربي بما يلي:¹

■ الإجراءات العامة:

- القيام بعمليات التحسيس و التوعية بأهمية أنشطة الابتكار على كل المستويات (مدارس، معاهد، جامعات...الخ).
- إنشاء جائزة عربية للإبتكار.
- تنظيم سوق عربي للإبتكارات بالتعاون مع المنظمات المهنية الدولية بهدف الربط بين المبتكرين و المستثمرين.

- التشجيع على خلق جمعيات مهنية للمبدعين و المبتكرين على الصعيد العربي.

■ الإجراءات ذات الطابع التشريعي و القانوني: تتمثل في إصدار النصوص القانونية التالية:

- قانون حول الإبتكار لتوثيق الروابط بين المخابر و الجامعات من جهة و العالم الصناعي من جهة أخرى قصد تسهيل نقل التكنولوجيا من البحث العمومي نحو المؤسسات.
- نص قانوني حول الملكية الصناعية في البحث العمومي، حيث يسمح هذا النص للباحثين الجامعيين العاملين في مشاريع بحث ممولة من طرف الدولة بالإحتفاظ بحقوق الملكية الصناعية مع إمكانية منح رخص إكتشافاتهم المسجلة للمؤسسات.
- نص قانوني يمكن بموجبه خلق تعاقدات بحث/ تطوير و إبتكار بين الوكالات، المخابر، المعاهد و المؤسسات.

■ الإجراءات ذات الطابع المؤسسي و التنظيمي:

- تعزيز مكاتب الملكية الصناعية على مستوى الدول العربية بالوسائل المادية و البشرية لإشراكها في تطوير و ترقية الإبتكار.
- تكييف الأنظمة العربية للملكية الصناعية مع حاجيات عالم الصناعة.
- إنشاء أجهزة متخصصة في عمليات تثمين نتائج البحث الإبتكاري.
- إنشاء صندوق عربي لدعم الإبتكار الصناعي و هذا للتكفل بالمساعدات المالية للهيئات المكلفة بتثمين نتائج البحث الصناعي عامة و الإبتكار خاصة، المساعدات المالية للمؤسسات العمومية و الخاصة لتطوير الإبتكارات، منح قروض بدون فائدة للمؤسسات من أجل توفير الشروط الملائمة لترقية الإبتكار.
- إنشاء تعاونيات بحث بين معاهد البحث و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

¹ عبد الحكيم بن نكاع - مدير التكوين الصناعي، " متطلبات النهوض بالإبداع و الإبتكار " <http://www.kantakji.com/media/6327/1003.htm> - تاريخ الإطلاع : 2015/08/11

- إقامة الحاضنات لدعم عملية خلق المؤسسات المبتكرة، بحيث تعتبر الحاضنات مكان إستقبال و مرافقة لحاملي مشاريع إنشاء المؤسسات المبتكرة، أين يتلقى هؤلاء الإستشارة و التمويل .

■ الإجراءات ذات الطابع الضريبي و المالي:

أولاً: الإجراءات الضريبية:

من الضروري تبني آليات ضريبية جديدة على غرار الدول الأخرى لتشجيع الإبتكار على مستوى المؤسسات الصناعية مثل:

- إعفاء المصاريف المنفقة من طرف المؤسسات على أنشطة البحث و التطوير و الإبتكار من الضرائب.

- إعفاء المؤسسات من الضريبة المستحقة على أجور الخبراء و التقنيين الأجانب الذين يلجأ إليهم لتقديم إعانات تتعلق بأنشطة البحث و الإبتكار.

- الإعفاء الكلي للآلات، التجهيزات، المنتجات الكيميائية و الوثائق التقنية المستوردة لأغراض البحث و التطوير من الحقوق و الرسوم الجمركية. و كذلك المقتناة محليا من ضريبة القيمة المضافة.

ثانياً: الإجراءات المالية

- رفع الإعتمادات المالية المباشرة (يتعين على الدول العربية تخصيص نسبة تفوق 1 % من دخلها القومي لأنشطة البحث و الإبتكار).

- تبني آليات جديدة لمساعدة المبتكرين: مساعدة مشاريع الإبتكار، مساعدة نقل التكنولوجيا... الخ.

- وضع إعتمادات محفزة تحت تصرف المؤسسات الصغيرة و الوسط المبتكرة.

- إنشاء صناديق لرأس المال المخاطر.

- إعادة النظر في التعريف الحالية للسماح للهيكل ، الجمعيات و الإدارات المكلفة بالبحث و

التطوير و الإبتكار باللجوء إلى خدمات الإنترنت.

المطلب الثالث : أهمية الابتكار في المؤسسة

1) العوامل المؤثرة في الابتكار : يمكن تحديد العوامل المؤثرة في الابتكار بما يلي:

1.1/ العوامل الفردية أو الشخصية للمبتكر:¹

يحدد شاني و لان (Shani et Lan) مجموعة الخصائص للفرد المبتكر و هي:

مستوى عالي من الطاقة، عادات عمل مكرسة و فعالة، مستوى عالي من المثابرة و الفضول، الإهتمام بالتفكير التأملي، الرابطة المحدودة نسبيا بالواقع، الميل إلى المغامرة، الحاجة إلى التغيير، السماح بالغموض، الإنطواء، الحاجة القوية إلى الإستقلال، التوجه الذاتي و الشخصية المندفعة. و يمكن في هذا السياق أن يتم الإشارة إلى مجموعة الخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد الذين يتميزون بالابتكار و هي:

- **الميل إلى التعقيد:** حيث أن المبتكرين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة و المعقدة و مفارقة الحالة القائمة التي يجدونها تمثل حلول مألوفة و سهلة و التي يستطيع كل فرد القيام بها.

- **حالة الشك:** حيث أن المبتكر يمتلك حس الشك الذي يتحول عادة إلى أسئلة بعيدة عن المؤلف، إذ أن حالة الشك التي يعيشها المبتكر هي التي تضع على كاهله الإلتزام الذاتي، و مواصلة التساؤل حتى يصل إلى نتيجة لابد منها في إيجاد الحلول للمشكلات أو التفسيرات الجديدة للظواهر القديمة أو التوصل إلى الجديد الذي لم يظهر إلا في تساؤلاته.

- **الحدس:** حيث أن الطريقة المنهجية قد تكون جزء من عمل المبتكر في تحديد المشكلة و جمع المعلومات، غير أن التعمق في تصور و تجاوز الإرتباطات الظاهرة إلى الإرتباطات غير المرئية، يتطلب معه الحدس.

- **الإنجاز الذاتي:** حيث أن المبتكر يتسم عادة بأنه محفز بالإنجاز الذاتي، فلا الحوافز الخارجية تدفعه و لا صعوبة المشكلات تعيقه، بل المحرك الذاتي و الدافعية الذاتية .

"إن الإنجاز الذاتي يقترن عادة بتحقيق أو إثبات الذات في مدرج ماسلو للحاجات، حيث عرف ماسلو إثبات الذات على أنها رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تمييزا عن غيره من الأفراد، و أن يصبح قادرا على فعل أي شيء و عند هذا المستوى من مدرج الحاجات الإنسانية فإن الفرد يحاول أن يحقق كل قدراته و طاقاته المحتملة. فهو مهتم بإثبات ذاته و تنميتها و بالفكر الخلاق في أوسع معانيه"²

¹ زيد منير عوي، سليم بطرس جلدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 77- 78.

² أحمد السيد كردي " تحليل نظرية الحاجات"، http://kenanaonline.Com/users/ahmedkordy/posts/320130، تاريخ الإطلاع: 2015/08/10.

- النفور من المحددات و القيود: حيث أن المبتكر يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا و المتسعة أفقا ما لا يمكن أن يحدها شيء. و لذلك فهو ينفر و يبتعد عن المحددات و القيود و من الواجبات المحددة التي تحصر الذهن و تحد من إنطلاقه أيضا.
إن هذه الخصائص أو السمات يمكن أن تكون فطرية أو مكتسبة أو كليهما، فالإستعدادات العقلية تتوفر لدى كل إنسان و لكن مدى صقلها و تطويرها لما يرتقي إلى درجة الإبتكار يعتمد على العوامل المحيطة بالفرد.

2.1 / مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع:

من أهم عوامل البيئة العامة التي يمكن أن تؤثر في إبتكار الأفراد و المؤسسات ما يلي:¹

1. الخصائص و النزاعات العامة السائدة في المجتمع: حيث أن الثقافة السائدة في المجتمع هي البرمجة الجماعية للذهن، فالمجتمعات تختلف عن بعضها البعض في تراثها و قيمها و في العوامل المؤثرة في خياراتها و مواقفها المختلفة و منها الموقف أو النشاط الإبتكاري.
و حسب هوفستيد (G.Hofstade) هناك أربع مجالات رئيسية تميز المجتمعات عن بعضها في طريقة التفكير و التعامل مع المواقف المختلفة تؤثر في الإبتكار و هي كما يلي:

- مسافة السلطة و القوة: حيث في بعض المجتمعات تكون المسافة أو تباعد السلطة واسعة، بينما في مجتمعات أخرى تكون السلطة ضيقة. إذ يكون الإبتكار التدريجي (التحسين) هو الأكثر قبولا عندما تكون السلطة واسعة، في حين يكون الإبتكار الجذري الذي يأتي بتغييرات كبيرة هو الأقل قبولا لدى هذه الفئة. و تفسير ذلك يكمن في أن الإبتكار حين تكون السلطة واسعة يتداخل مع إعتبارات عديدة لا بد من مراعاتها، في حين أن الإبتكار بالسلطة الضيقة يخضع لإعتبارات فنية و مهنية متخصصة أكثر.

- الذكورة، الأنوثة: إن المجتمعات الأكثر أنوثة تميل إلى التأكيد على العلاقات و التشارك و تأكيد الأبعاد الإجتماعية، و هذا ما يجعلها أكثر ميلا إلى الإبتكار التدريجي الذي يراعي الظروف الإجتماعية للآخرين. في المقابل فإن المجتمعات الأكثر ذكورة تميل إلى تأكيد الذات و التنافس و هي بذلك تكون أقرب إلى المغامرة و الإبتكار الجذري و ذلك لأنه يبدو أقرب إلى إبراز الذات.

- الجماعية ، الفردية : إن الجماعية تؤكد على العلاقات و مراعاة الفريق و التوافق في الأداء بين أعضائه و ذلك يعمل لصالح الإبتكار التدريجي من أجل الحصول على التقدير الجماعي و الإحساس العالي بالإنتماء إلى الآخرين. في المقابل فإن المجتمعات الأكثر فردية تميل إلى التأكيد على الإنجاز الذاتي و التفرد في العمل و القرار و المغامرة من أجل الحصول على التقدير

¹ زيد منير عبوي، سليم بطرس جلد ، مرجع سبق ذكره، ص 81-83.

المهني والذاتي و لذلك فإن الابتكار الجذري يكون هو الأقرب إلى تأكيد الفردية وطموحها اللامحدود من أجل البروز على الآخرين.

- **تجنب عدم التأكيد:** حيث أن المجتمعات الأكثر تجنباً لعدم التأكيد تكون أكثر ميلاً لتجنب الكوارث و ما يمكن أن يأتي به المستقبل، و لهذا فإنهم لا يميلون إلى التغيير إلا في الحدود الذي يحمل معه قدراً ملائماً من اليقين و يزيل الغموض الكبير. و لذلك فإن هذه المجتمعات تكون أقرب إلى الابتكار التدريجي .

2. القاعدة المؤسسية للبحث و التطوير في المجتمع:

إن المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الابتكارات و تعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين و المؤسسات الابتكارية. يمكن في هذا المجال الإشارة إلى بعض العوامل:

- **مراكز البحث و التطوير و الجامعات:** إن مراكز البحث و الجامعات تساهم في خلق و تعزيز الهيئة العلمية و الفنية من باحثين متميزين و مبتكرين.

- **نظام البراءة:** حيث أن نظام حماية الملكية الفكرية و أساسه نظام البراءة يلعب دوراً فعالاً في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين و المؤسسات الابتكارية. فالبراءة هي الإحتكار المحمي بالقانون المصمم لحماية المبتكرين.

- **قنوات التقاسم و التشارك في المعلومات و المعارف و البحوث:** حيث أن مجتمع المعلومات اليوم هو أشبه ما يكون بمجتمع منظم من أجل نشر و توزيع و تقاسم المعلومات بكفاءة. و قنوات التقاسم و التشارك هذه هي التسهيلات و المكتبات الحديثة التي تقوم بجمع و معالجة و توزيع المعلومات و الخدمات المختلفة المرتبطة بالنشر العلمي مثل: الكتب، الدوريات، البيانات و الرسوم، المكتبات الإلكترونية و كتاب الويب... الخ.

3. أجواء الحرية و التحرر من القيود الصارمة على الأفكار و المفاهيم العلمية و الفنية الجديدة:

حيث أن هذه الأجواء هي التي توفر الضمانة في إيجاد مجتمع التفتح العلمي و حس التفاؤل الذي يمنح المبتكرين الإحساس بالقوة و القدرة على القيام بالكثير من أجل خدمة تطور المجتمع، و ذلك من خلال تزويده بالأفكار و المفاهيم و المنتجات الجديدة.

3.1 مجموعة العوامل التنظيمية المؤثرة في الابتكار:

إن المؤسسات تمثل هيكلًا أو إطارًا تنظيميًا بالغ التأثير على النشاط الابتكاري للأفراد، حيث أن الأفراد لا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم و سياقهم التنظيمي. إذ أن المؤسسات ذات الطابع البيروقراطي تكون غير ملائمة و غير فعالة في البيئة الديناميكية المبتكرة، حيث أن الهرمية و القواعد المقيدة و الإجراءات المطولة تعيق تدفق الجهد الابتكاري في المؤسسات و تعمل على إبقاء

الحالة القائمة و إستمرارها. و لهذا فلا بد من مراعاة العوامل التنظيمية و أثرها على تعزيز أو إعاقة الجهد الإبتكاري للأفراد ذوي الخصائص الإبتكارية.

و فيما يلي أهم العوامل التنظيمية التي يمكن أن تؤثر في الإبتكار:¹

1. إستراتيجية المؤسسة:

حيث أن إستراتيجية المؤسسة يمكن أن تكون قائمة على الإبتكار أي أنها تجعل من الإبتكار مصدرا لميزتها التنافسية في السوق و أحد أبعاد أدائها الإستراتيجي في السوق. و في هذه الحالة تقوم المؤسسة بإستقطاب المبتكرين و البحث عنهم.

2. القيادة و أسلوب الإدارة:

إن القيادة تلعب دورا فعلا في تحفيز أو إعاقة الإبتكار، حيث أن القيادات الإبتكارية في المؤسسة تشجع أجواء الإبتكار و توجد الحوافز من أجل التغيير في الهياكل و السياسات (إبتكار تنظيمي) و المنتجات (إبتكار فني) و أساليب العمل في السوق (إبتكار تسويقي)...الخ. و في المقابل فإن القيادة البيروقراطية المحافظة يكون التغيير هو الخطر الذي ينشر الفوضى و يهدد النظام.

3. الفريق:

لقد أصبحت المؤسسات تشجع على إستخدام الفرق و خاصة الفرق المدارة ذاتيا، حيث أن الإبتكارات أصبحت أكثر تعقيدا و تتطلب تداخل النظم و الإختصاصات و الوظائف، كذلك فإن إشاعة الفرق في المؤسسة يمكن أن يمثل المناخ الأكثر ملائمة من أجل تعزيز و دعم الإبتكار و زيادة فعالية العمل الفكري و المهني.

4. ثقافة المؤسسة:

إن ثقافة المؤسسة هي القيم و المفاهيم و الطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية و التي تعطي المؤسسة تميزا معينا في عمل الأشياء، و بما أن الظروف و الأشياء تتغير فلا بد أن تتغير ثقافة المؤسسة كذلك. حيث إن المؤسسات القائمة على أساس الإبتكار يفترض أنها تتسم بقدره عالية على الإبتكار الثقافي و الذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل و السياسات و التقاليد و الطقوس الحالية .

5. العامل المؤثر:

إن الإبتكار في المؤسسة يتأثر بتأثيرا عميقا بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز على الإبتكار أو يعيقه، لهذا فلا بد من مراعاة العامل المؤثر في كل إبتكار و ذلك بهدف ضمان الظروف التنظيمية الملائمة للإبتكار. و من أمثلة العامل المؤثر في الإبتكار ما يلي:

¹ زيد منير عبوي، سليم بطرس جلد ، مرجع سبق ذكره ، ص 87-91.

- إذا كان الابتكار يؤدي إلى تغييرات في المواد الأولية فإن العامل المؤثر هو العلاقة مع الموردين.
 - إذا كان الابتكار يغير في عمليات الإنتاج فإن العامل المؤثر هو الإستثمار.
 - إذا كان الابتكار يغير من أنماط حياة الناس فإن العامل المؤثر هو ثقافة المجتمع.
 - إذا كان الابتكار يؤثر في الميزة التنافسية فإن العامل المؤثر هو حدود المنافسة وشدتها.
- بالإضافة إلى العوامل التالية: حقوق الملكية الفكرية، سمعة المؤسسة، سياسة الأجور... الخ

6. الإتصالات:

إن الإتصالات تعمل في المؤسسات القائمة على الابتكار على تسهيل عملية تكوين الفرق و تقاسم المعلومات بين أعضائها و بين كل إدارات و أقسام المؤسسة.

1.4 دور العوامل الإجتماعية و الثقافية في الابتكار: و فيما يلي أهم هذه العوامل :¹

1. دور الأسرة:

إن الدراسات النفسية التي أجريت على عدد من الدول العربية أثبتت أن أساسيات الخصائص الذاتية للفرد كالذكاء، و القدرات الإبداعية، تتأثر سلبا أو إيجابا بالتربية و بالعلاقات الأسرية. فالأسرة التي تعتمد على حرية التعبير و الثقة بقدرات الطفل و حسن إختياره الموجه و تكرار المحاولات رغم الفشل هي الأسرة التي تضمن لأطفالها نموا إيجابيا في القدرات الإبتكارية.

2. دور المنظمات الإجتماعية الأخرى في الابتكار:

حيث تلعب المنظمات الإجتماعية و الثقافية الأخرى دورا كبيرا في دفع أفراد المجتمع إلى الإهتمام بالابتكار من خلال وسائل التربية و التوجيه الثقافي و الحوافز التي تمنحها لتحفيزهم نحو التنافس و الابتكار. و يأتي في مقدمة هذه المنظمات : المنظمات التعليمية بمختلف مراحلها، أجهزة و وسائل الإعلام، المنظمات البحثية و الثقافية و المهنية... الخ.

3. دور المجتمع ككل في الابتكار:

حيث أن للمناخ الإجتماعي العام دورا أساسيا في تكوين شخصية الفرد المبتكر و توفير الظروف الموضوعية اللازمة لنشوئه نشأة سليمة و إستمرار تنمية قدراته و مواهبه الذاتية.

1.5 دور العوامل السياسية في الابتكار:

حيث أن توافر الإرادة و الدعم السياسي المستمر من القيادات السياسية كفيل بنقل عمليات الابتكار من مستوى الفرد إلى مستوى المؤسسة أو المجتمع ، و بتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في داخل المجتمع أيضا. و يتمثل الدعم السياسي لعمليات الابتكار في إنشاء و تشجيع المنظمات و البرامج البحثية في مختلف المجالات، و في تخصيص الحوافز المادية و المعنوية اللازمة لذلك.

¹ زيد منير عبوي، سليم بطرس جلد ، مرجع سبق ذكره ، ص 92- 94.

16.1 دور العوامل الموضوعية في الابتكار :

هناك ظروف موضوعية قد تلعب دورا محركا للابتكار كما في الأزمات الاقتصادية أو السياسية، و قد تكون الأزمة ذات طابع تنموي إيجابي، أو قد تكون ذات طبيعة سلبية كالحوادث الطبيعية أو الجفاف أو النزاعات السياسية المحلية و الخارجية.¹

17.1 دور العوامل الإدارية في الابتكار:

إما أن تكون الإدارة إبداعية المنهج و التفكير و الأساليب و إما أن تكون عناصرها أداة إعاقة فعالة في وجه أية محاولات أو مبادرات لإحداث التغيير، و حتى عندما يصبح الابتكار هدفا سياسيا فإن تحقيقه هو عمل إداري، و هو بالتالي إما يضعف في خضم البيروقراطية و العقلية المعارضة للتغيير لأنها تخافه أو تجهله أو غير قادرة على التعامل معه، و إما أن يتحول إلى نهج بنوي في العقل الإداري و الممارسات الإدارية.²

مما تقدم نلاحظ أن الابتكار يتأثر بالعديد من العوامل: الفردية، البيئية، التنظيمية، الاجتماعية، السياسية، الموضوعية و الإدارية. و بالإضافة لذلك فإنه توجد هناك عوامل أخرى يمكن أن تؤثر على عملية الابتكار و منها عامل الوقت.

(2) محفزات و معوقات الابتكار:

توجد عدة عوامل تعمل على تحفيز الإبداع و زيادة القدرة على الابتكار نلخصها فيما يلي:

- تدعيم و تشجيع الأفراد على طرح أفكارهم و آرائهم .
 - وضع هيكل تنظيمي يشجع حرية التفكير و تنمية روح المبادرة و المشاركة و احترام أفكار العمال.
 - الاعتراف بالفرد و قات الفردية في المؤسسة .
 - مكافأة الأفراد لأفكارهم الإبداعية و الابتكارية ، و ذلك من خلال حوافز مادية و معنوية .
 - تطور تكنولوجيا المعلومات و الذي انعكس إيجابا على أنشطة الابتكار و التطوير حيث تساهم الإنترنت مثلا في تقديم خدمات في مجال التصاميم و التحسين و غيرها في مختلف المؤسسات .
 - البحث و التطوير و الذي يتعلق بتلك الجهود الموجهة نحو زيادة المعرفة العلمية، و إستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي ، مما يعمل على تحقيق الابتكار في المنتجات و الأساليب
- رغم الحوافز السابقة إلا انه يوجد عدة معوقات تحد من العمل الابتكاري و التي يمكن تصنيفها إلى معوقات فردية و أخرى تنظيمية كما يلي:

¹ زيد منير عبوي، سليم بطرس جلدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 95.

² زيد منير عبوي، سليم بطرس جلدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 96.

- **المعوقات الفردية:** و التي تتمثل فيما يلي:
 - عدم توفر الإستقرار الوظيفي و الإحساس بعدم الأمان و الخوف من الرؤساء.
 - عدم القدرة على المغامرة و تحمل المخاطرة.
 - الخوف من الخطأ و الفشل.
 - الميل إلى الإعتماد على الغير.
- **المعوقات التنظيمية:** و التي تتمثل فيما يلي:
 - عدم وضوح الأهداف التنظيمية، و ما يترتب عليها من تدني الروح المعنوية و روح الإبداع، يعتبر عائقا يمنع قيام الأفراد بممارسة الابتكار في النشاطات الإدارية.
 - المركزية الشديدة.
 - الروتين المستمر و التزام الأفراد بأساليب عمل موحدة.
 - عدم الترحيب بالتجديد و التمسك بالأنماط الثابتة في التنظيم و علاقات العمل.
 - نقص الموارد المالية و البشرية و التقنية مما يؤدي إلى تأخر المؤسسة في مجال الإبتكار.
 - مقاومة التغيير بحيث هناك اتجاه في العديد من المؤسسات لمقاومة التغيير، و إذا كان الإبتكار يعني سلعا و طرقا جديدة و تغييرا في المراكز، لذلك قد يواجه بمقاومة من طرف العمال.

3) أهمية الإبتكار:

- إن الظروف التي أصبحت تحيط بالمؤسسات المعاصرة و المتميزة بالتغيير الشديد و التعقيد، فرضت عليها تحديات عديدة و كبيرة لم تشهدها من قبل، و التي يجب على المؤسسات أن تواجهها بسرعة و لكن بكفاءة و فعالية، و هذا ما يتطلب قدرات إبداعية و إبتكارية لدى المؤسسات تمكنها من إيجاد حلول و أفكار جديدة لمشكلاتها و من الإستمرار و النمو.
- و يأتي في مقدمة هذه الظروف و العوامل التغيير المذهل في التكنولوجيا و التغيير السريع في أذواق المستهلكين و الزيادة الهائلة في حجم المعرفة، و في هذا السياق هناك مجموعة من العوامل التي جعلت من الإبتكار ذو أهمية خاصة من أي وقت مضى و من بين هذه العوامل:¹
- إزداد المنافسة بين المؤسسات .
 - كبر حجم المؤسسات.
 - إرتفاع توقعات المستهلكين.
 - نقص الموارد.
 - تزايد الطلب على الأفكار الجديدة.

¹ سعيد يس عامر، " الإدارة و آفاق المستقبل " ، مركز وايد سيرفيس للإستثمارات و التطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998، ص 283.

إن النظرة إلى الابتكار قد تغيرت كثيرا في وقتنا الحاضر على مستوى المؤسسات و أيضا على مستوى الدول، فقد أصبح الابتكار معيارا يحدد على ضوئه درجة تقدم الدول و الأمم و رقيها، بل أكثر من ذلك أصبح ينظر إليه على أنه مصدر لتحقيق الثروة و عامل مهم في دفع عجلة التنمية الإجتماعية و الإقتصادية¹.

و من جهة أخرى فإن الابتكار أصبح أحد المؤشرات الهامة التي تساعد إلى حد كبير في الإستدلال على مدى تقدم المؤسسات².

و يمكن أن نلخص أهمية الابتكار في أنه³:

- ينمي و يراكم المهارات الشخصية في التفكير و التفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني.
 - يزيد من جودة القرارات التي تتخذ لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة في المجالات المختلفة الفنية، المالية و التسويقية و تلك الخاصة ببيئة العمل الإجتماعية.
 - يحسن من جودة المنتجات و الخدمات.
 - يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد و آخر مما يسهم في تميز المؤسسة من حيث التنافس بالوقت.
 - يساعد على خلق و تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
 - يساعد على إيجاد سبل لتفعيل و زيادة حجم المبيعات.
 - يساعد على خلق و تعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها.
- بالإضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة للإبتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح لها بإحتكار جزئي و مؤقت للسوق و ذلك حسب درجة كثافة الإبتكار.

¹ سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره ، ص 293.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي " الإدارة الرائدة" ، دار الصفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 38.

³ أحمد سيد مصطفى " إدارة البشر (الأصول و المهارات)" ، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002، ص 260.

المبحث الثاني : ماهية التسويق

اتضح بشكل بارز أهمية التسويق منذ فترة زمنية بعيدة جداً، وتأثر ذلك من خلال تأثيره في الحياة اليومية للأفراد و لعموم المجتمع، ولمختلف المراحل و العصور، فارتبطت عملية النمو و التطور الحاصل في النشاط التسويقي ارتباطاً وثيقاً مع التطورات الحاصلة في المجتمع و التغيرات المختلفة التي تطرأ فيه.

المطلب الأول : مفاهيم حول التسويق

1 مفهوم التسويق: يعرف التسويق على النحو التالي:

" التسويق هو تلك العملية الإجتماعية التي من خلالها يستطيع الأفراد و الجماعات الحصول على احتياجاتهم و رغباتهم من خلال خلق و تبادل المنتجات و القيمة المقابلة لها. و هو عملية تنطوي على التخطيط و التنفيذ لمفاهيم المنتج ، التسعير ، الترويج و التوزيع المتعلقة بالأفكار أو السلع أو الخدمات لإيجاد عملية تبادل و التي تساعد على تحقيق أهداف الأفراد و المؤسسات"¹

كما عرّفه "Stanton" على أنه:² " نظام شامل لأنشطة المؤسسة المتفاعلة و التي تهدف إلى تخطيط و تسعير و ترويج و توزيع السلع و الخدمات التي تشبع حاجات الزبائن الحاليين و المرتقبين".

" إن التسويق فلسفة أعمال و ممارسة فضلى تتكامل و تتداخل و تتفاعل مع كافة أوجه أنشطة المؤسسة، و بالتالي فهو وظيفة من وظائف الأعمال، لا قيمة لها بدون تعاضد و تفاعل و وظائف الأعمال الأخرى و تفاعلها"³.

إن التسويق يهدف إلى التسهيل و الإسراع بعمليات المبادلة في السوق و التي تتم وفق شروط و هي⁴:

- وجود طرفين على الأقل أو أكثر مشاركين في عملية المبادلة.
- أن يكون لكل طرف شيء ذو قيمة يقدمه للطرف الأخر.
- أن يتمكن الطرفان من الإتصال ببعضهما البعض.
- أن يكون لكل طرف الحق في قبول أو رفض العرض قيد التبادل.

لقد تم تعريف التسويق بأكثر من طريقة و لكن من أكثرها شمولية هو تعريف " فيليب كوتلر "

بروفيسور التسويق المشهور⁵: "النشاط التسويقي هو نشاط بشري إجتماعي يقوم على إشباع الحاجة و لا يكتفي بذلك ، بل يبحث في رغبات الفرد و يعمل على تلبيتها و هو ما يجعله نشاط يقوم على البحث و

¹ مصطفى يوسف كافي " التسويق الإلكتروني في ظل التغيرات التكنولوجية المعاصرة "، دار رسلان ، سوريا، 2009، ص 11.

² ثامر البكري " التسويق أسس و مفاهيم معاصرة " ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن ،2006، ص 22.

³ حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلق، إيهاب علي القرم " الأسس العلمية للتسويق الحديث - مدخل شامل" دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 13.

⁴ حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلق، إيهاب علي القرم ، مرجع سبق ذكره ، ص 26.

⁵Philip kotler, Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control, Prentice- Hall, New Jersey, 2004. p12.

الإستقصاء الدائم والمستمر طالما أن هذه الحاجات و الرغبات تتميز بالتغير و التطور ، و بالتالي فهو يبحث عن خلق القيمة". و يبنى هذا التعريف على مفاهيم أساسية متعددة و هي كالتالي:

- **الإحتياجات و الرغبات و الطلبات :**

التسويق يبدأ بالحاجات الإنسانية، و بعض هذه الإحتياجات أساسية و ضرورية مثل الطعام و الشراب و البعض الآخر كمالية .

أما الرغبات فهي مشبعات محددة للحاجات، و الرغبات تتحول إلى حالات طلب عندما تدعم بالقوة الشرائية. أي عندما يريد شخص ما منتج أو خدمة معينة و تكون لديه الرغبة و القدرة على الدفع مقابلها تتحول هذه الرغبات إلى طلبات ، و يحدد التسويق طلبات الزبائن و يبين كيفية تلبيتها من خلال المنتجات و الخدمات التي تحقق إحتياجاتهم .

- **المنتجات و الخدمات:**

يلبي الناس رغباتهم و إحتياجاتهم من خلال الحصول على منتجات و خدمات محددة ، ففي حين تكون المنتجات مادية ملموسة يمكن للشخص امتلاكها و لمسها، فان الخدمات تعرف بأنها تفاعل غير ملموس بين الناس و لا يمكن لمسها أو تخزينها للإستعمال في المستقبل ، مثل الإتصالات و يختلف تسويق المنتجات عن تسويق الخدمات نظرا للخصائص التي تميز الخدمة عن المنتج.

- **القيمة و الكلفة و الرضا:**

تمثل القيمة التقدير الذي يقدمه أو يراه المستهلك للقدرة الإجمالية للمنتج لإشباع حاجته، أما التكلفة فهي عبارة عن المبلغ المادي أو العيني الذي يدفعه المستهلك للحصول على المنتج الذي يشبع حاجاته و رغباته، أما الرضا فهو مقياس لدرجة الإشباع المتحققة من شراء المنتج و الإنتفاع به.

- **التبادل و التعامل:**

يتضمن التبادل الحصول على المنتج أو الخدمة المرغوبة بعرض شيء له نفس القيمة بالمقابل (مبلغ مادي، معنوي، عيني)، و يعتبر التبادل جوهر التسويق. و نظرا لأن التبادل حدث فإنه ينظر إليه كتعامل و يسجل على أساس ذلك و تتم المحاسبة مقابل ذلك بالنقود، فالتعامل هو عبارة عن متاجرة بالقيم بين طرفين أو أكثر.

- **الأسواق:**

يمكن تعريف السوق على أنه ذلك الموقع الذي يلتقي فيه البائع و المشتري لإجراء عملية التبادل بينهما. و هو مجموعة من الزبائن المحتملين أو المرتقبين الذين يتشاركون في إحتياجات أو رغبات محددة و لديهم الرغبة في دفع النقود لتلبية هذه الإحتياجات ، إن حجم السوق المتوقع للخدمة أو المنتج يعتمد على عدد الأشخاص الذين يبذلون الحاجة و الرغبة و يمتلكون الموارد التي تهم الآخرين.

و تختلف درجات تجانس الأسواق، فالسوق المتجانسة يتميز فيها الزبائن بنفس الأذواق و يشترتون نفس الكميات كل فترة، و ردود أفعالهم للمثيرات التسويقية تكون متماثلة. أما الزبائن الذين يبحثون عن منتجات تختلف جوهريا في النوعية فمثل هذا السوق يعتبر سوق غير متجانس.¹

2) الأركان الأساسية لمفهوم التسويق: يقوم مفهوم التسويق الحديث على أربعة أركان أساسية و هي:

■ التوجه نحو العميل:

إن مفهوم التسويق الحديث يقوم على أساس إشباع حاجات المستهلكين و رغباتهم، و أن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها تعتمد على قدرتها على تلبية متطلبات مستهلكيها بشكل أفضل من المنافسين، فإذا ما إقتنع الزبون بالمنتج أو الخدمة المقدمة إليه فإنه سيكرر التعامل معها مستقبلا، و حيث أن كلفة الحفاظ على الزبائن الحاليين هي أقل من كلفة إستقطاب زبائن جدد.

■ الربحية:

إن فلسفة التسويق الحديث تعتقد بأن أفضل طريقة لتحقيق الربحية هي إشباع و تلبية حاجات الزبائن بصورة أفضل من المنافسين، كما أن مفهوم التسويق الحديث لا يقتصر على إرضاء الزبائن على حساب مصلحة المؤسسة أو العكس، و إنما يفرض على المؤسسة إيجاد نوع من التوازن بين إرضاء الزبون و الربحية.

■ تكامل الجهود الكلية للمؤسسة:

و هنا يجب التمييز بين بعدين من التكامل (تكامل الجهود الكلية للمؤسسة و تكامل جهود الأنشطة التسويقية) ، حيث إن مسؤولية إشباع حاجات المستهلك لا تقتصر على قسم التسويق فقط، و إنما مسؤولية جميع الأقسام المؤسسة (التسويق، الإنتاج، المالية... الخ)، و لذا يجب أن تتضافر و تتكامل جهودات كل أقسام المؤسسة لتحقيق أهدافها التي تسعى إلى تلبية إحتياجات الزبائن و بالتالي تحقيق الأرباح و النمو و الإستمرارية.³

أما البعد الثاني فيتمثل في ضرورة وجود تكامل بين مختلف الأنشطة التسويقية للمؤسسة، فلا يمكن أن تقوم إدارة التوزيع بوضع خطة توزيعية دون الأخذ بعين الإعتبار طبيعة و خصائص السلعة مثلا، و لذا يجب أن تضم جميع الأنشطة التسويقية و الأقسام التي تزاوّل نشاطا تسويقيا في المؤسسة داخل إدارة واحدة و هي إدارة التسويق.⁴

¹ أحمد إبراهيم عبد الهادي " تقسيم السوق " ، http://kenanaonline.Com/users/ahmedabelhady/posts/299234 ، تاريخ الإطلاع: 2015/08/22.

² هاني حامد الضمور " تسويق الخدمات " ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الخامسة 2009، ص 63.

³ محمد صالح الحناوي و آخرون " مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا "، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، مصر، 2004، ص 205.

⁴ محمد فريد الصحن " التسويق "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 76.

■ المسؤولية الاجتماعية:

إن من الأركان الرئيسية لمفهوم التسويق الحديث هو المسؤولية الاجتماعية ، فمن غير الممكن إشباع حاجة الزبون بطريقة تتعارض مع رفاهية المجتمع و مصلحته، فلا يمكن للمؤسسة أن تقدم منتج يرضي مجموعة من الزبائن و في نفس الوقت قد يؤدي إلى تلويث البيئة أو الإضرار بالمصلحة العامة للمجتمع. إن زيادة الشعور بالمسؤولية الاجتماعية جعلت العديد من المؤسسات تعيد النظر في العديد من الأنشطة التسويقية خاصة تلك المتعلقة بالتغليف و تعبئة المنتجات، بحيث تكون أقل ضررا للبيئة. إن وجود المؤسسات الهادفة لحماية المستهلك قد تبرهن على وجود بعض المؤسسات التي لم تكمل مفهوم التسويق في جميع فلسفاتها التنظيمية، أي مازالت تركز على البيع و على تحقيق أهدافها و لم تركز بصورة كافية على مصلحة المجتمع و البيئة.¹

(3) البيئة التسويقية:

تعمل المؤسسات في بيئة متغيرة و متحركة باستمرار و تواجه من خلالها المخاطر و التهديدات و تخلق من خلالها الفرص ، تؤثر فيها بما تقدمه من سلع و خدمات و تتأثر بها من خلال مجمل العوامل و المتغيرات البيئية (الاقتصادية، القانونية، التكنولوجية ، الاجتماعية و السياسية...الخ). و التي لا بد للمؤسسة أن تتكيف وفقا لها.

إن التسويق مفتاح النجاح لأي مؤسسة ترتبط بدرجات كبيرة بمدى موائمة سياستها مع المتغيرات البيئية المحيطة و لا يتم ذلك إلا إذا استطاعت إدارة التسويق أن تحلل الفرص و المخاطر المتاحة.

■ تعريف البيئة:

تعرف البيئة على أنها :² " تلك الأحداث و القوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية و الاقتصادية و التكنولوجية و السياسية ، الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة " .
و تعرف بأنها :³ " تلك القوى و الظروف البيئية التي لها تأثير على كل مؤسسة داخل الاقتصاد و من ثم فإنها تمثل المجموعة الواسعة من العوامل التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على كل مؤسسة " .

■ علاقة البيئة بالمؤسسة :

إن مهبة المدير الناجح و كفاءته إنما تعتمدان على قدرته في التفاعل مع البيئة و التكيف معها دون أن يؤثر ذلك على مسؤولياته و مهامه الأساسية في المؤسسة ، و الإدارة الفاعلة هي تلك الإدارة التكيفية التي تأخذ في الحسبان نوع و طبيعة المتغيرات التي تحيط بالمؤسسة و التي تؤثر و تتأثر بها ، و قد يشكل تعامل المدير مع البيئة الخارجية جزءا مهما و متاخلا من

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² عبد الوهاب سويبي " المنظمة ، المتغيرات ، الأبعاد ، التصميم "، دار النجاح للكتاب ، الجزائر ، 2009 ، ص 189 .

³ روبرت .إيتس ، ديفيد لي " الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية "، دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2008 ، ص 109 .

وظيفته ، فلا ينحصر اهتمامه بالبيئة الداخلية و يقضي كل وقته داخل أسوار مؤسسته ، بل يركز اهتمامه في جمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث في البيئة المحلية و العالمية التي تؤثر على المؤسسة بما تتيحه لها من فرص و ما تفرضه عليها من تهديدات.¹

فالمؤسسة التي تفهم بيئتها جيدا ، تحصل على ميزات تنافسية أفضل من غيرها خاصة إذا تمكنت من حشد مواردها و باقي عناصر بيئتها الداخلية ، للإستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية ، و لكي تكون الميزة التنافسية مستدامة يفترض أن تبني على معرفة ضمنية و لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة ، و تتمكن المؤسسة الإستفادة منها لأطول فترة ممكنة ، إن هذا الأمر يتطلب معرفة البيئة.²

■ تعريف البيئة التسويقية:

عرف (Kotler) البيئة التسويقية على أنها: ³ " مجموعة من القوى و التغيرات الخارجية التي تؤثر على كفاءة الإدارة التسويقية، و تستوجب القيام بالأنشطة و الفعاليات لإشباع حاجات المستهلكين و رغباتهم " .

عرف (الصميدعي) البيئة التسويقية بأنها: ⁴ " تمثل القوى الفاعلة داخل و خارج المؤسسة التي تؤثر على قدرة إدارة التسويق في تنفيذ الأنشطة و الفعاليات التي تهدف لإشباع حاجات و رغبات المستهلكين " .

■ خصائص البيئة التسويقية: إن البيئة التسويقية تتميز ببض الخصائص أهمها ما يلي:⁵

- إنها تمثل الإطار الخارجي الذي يحيط بالمؤسسة و النظام التسويقي.
- إنها تنطوي على قوى و متغيرات يصعب التحكم بها أو التنبؤ بها.
- إنها تنطوي على درجة عالية من عدم التأكد.
- إنها تشتمل على مجموعة من الفرص و التهديدات.
- إنها دائمة التغير و بالتالي فإنها ديناميكية و ليست ساكنة.
- إنها تتسم بالتعقيد و التفاعل بين القوى العديدة و المتنوعة التي تنطوي عليها.

■ تقسيمات البيئة التسويقية:

وتتكون البيئة التسويقية من عنصرين أساسيين هما: البيئة التسويقية المباشرة للمؤسسة تتمثل في العاملين وقنوات التوزيع وأسواق العملاء والمنافسين والجمهور، و البيئة الكلية فهي تتكون من البيئة الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية... الخ.

¹ بشير العلق " الإدارة الحديثة ، نظريات و مفاهيم " ، دار البازوري العلمية ، عمان 2008 ، ص 50.

² صالح العامري ، منصور الغالي " الإدارة و الأعمال " ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، 2008 ، ص 123.

³ Philip Kotler, Marketing Management, op cit , p 121.

⁴ محمود الصميدعي، ردينة عثمان يوسف" التسويق الإعلامي - مدخل إستراتيجي" دار التاج للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 102.

⁵ حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلق، إيهاب علي القرم ، مرجع سبق ذكره ، ص 51.

1. **البيئة التسويقية المباشرة:** أهم العناصر المكونة للبيئة التسويقية المباشرة ما يلي:
 - **الموردين :** هم عبارة عن مؤسسات أو أفراد ترتبط معهم المؤسسة بعقود محددة، تتضمن تجهيزها بما تحتاجه من مواد أولية أو نصف مصنعة تدخل في العمليات الإنتاجية المختلفة¹.
 - يؤثر هؤلاء الموردین على إنتاج المؤسسة سواء في التكلفة الكلية للمنتج أو في توقيت توريد المواد والخامات المطلوبة ولذلك فإن الدراسة التحليلية لأنواع الموردین وأثرهم على العمليات الإنتاجية والتسويقية يعتبر أمراً حيوياً لنشاط المؤسسة².
 - **الوسطاء:** هم حلقة الوصل بين المؤسسة و سوقها (سواء كانوا تجاراً، سماسرة، وكلاء)، فالوكلاء يقومون بتقديم خدمة مقابل عمولة معينة، أما التجار و السماسرة يشترون من أجل إعادة البيع³.
 - على المؤسسة أن تختار وسطائها بشكل صحيح نظراً للدور الذي يلعبونه في الحصول على العملاء، و توزيع السلع و الخدمات للوصول إلى المستهلك النهائي.
 - **المؤسسات المالية الوسيطة :** تشمل البنوك و شركات التأمين و الإئتمان و التي لها أثر مالي على المؤسسة حيث تساعد على تقليل مخاطر التمويل، لذلك تحاول المؤسسات تقوية علاقاتها مع المؤسسات المالية القوية⁴.
 - **العملاء :** هناك عدة أنواع من العملاء ، عملاء على شكل أفراد يشترون السلع لأجل الإستهلاك الشخصي، عملاء صناعيين يشترون السلع لأجل إدخالها في عمليات إنتاجية، عملاء إعادة البيع تشتري السلع لأجل إعادة بيعها للحصول على هامش الربح، عملاء حكوميين يشترون السلع والخدمات في سبيل تقديمها للجمهور و عملاء دوليون⁵.
 - **المنافسون :** هم المؤسسات التي تنتج سلع و خدمات مماثلة أو بديلة، و يجب معرفة أنشطتهم و بم تتميز منتجاتهم و ما هي أسعارها و أساليب ترويجها⁶.
 - **العاملون:** إن العلاقات في المحيط الداخلي و المناخ العم للعمل يجب أن تكون جميعها متكاملة و متفاعلة بالشكل الذي يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء و ضمان إنسيابية عالية في تنفيذ الأنشطة المختلفة⁷.
- إضافة إلى عناصر البيئة التسويقية المباشرة هناك عوامل و متغيرات داخل المؤسسة تشير إلى نقاط القوة و الضعف و يمكن السيطرة عليها من قبل المؤسسة و هي⁸.

¹ حميد الطائي، محمود الصمديعي، بشير العلق، إيهاب علي القرم ، مرجع سبق ذكره ، ص 58.

² أمين عبد العزيز حسن " استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين " ، دار قباء للطباعة و النشر ، القاهرة ، 2001، ص 76.

³ حميد الطائي ، محمود الصمديعي، بشير العلق، إيهاب علي القرم ، مرجع سبق ذكره ، ص 58.

⁴ أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره ، ص 77.

⁵ أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره ، ص 77.

⁶ أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره ، ص 78، 80.

⁷ حميد الطائي، محمود الصمديعي، بشير العلق، إيهاب علي القرم ، مرجع سبق ذكره ، ص 59.

⁸ حميد الطائي، محمود الصمديعي، بشير العلق، إيهاب علي القرم ، مرجع سبق ذكره ، ص 53.

- البيئة الداخلية المباشرة: وتشمل عناصر المزيج التسويقي المؤلفة من المنتج، التسعير، الترويج والتوزيع.
 - البيئة الداخلية غير المباشرة: وتشمل جميع المتغيرات غير التسويقية مثل أنظمة الإنتاج، أنظمة التمويل، نظام إدارة الموارد البشرية، نظام المعلومات.
 - 2. البيئة التسويقية الكلية: تؤثر على أنشطة المؤسسة ببيانات كبيرة متعددة سواء في قراراتها التسويقية أو الإنتاجية و هي: **PLESTE¹**
 - البيئة السياسية والقانونية: (PL) تؤثر البيئة السياسية والقانونية بشكل مباشر أو غير مباشر في قرارات التسويق بواسطة تحديد القواعد العامة للأعمال في الدولة والتي تؤثر عليها من خلال الظروف السياسية والتشريعات القانونية التي لا يمكن للمؤسسة تجاوزها أو عدم الالتزام بها .
 - البيئة الاقتصادية: (E) تؤثر البيئة الاقتصادية في نجاح أو فشل المؤسسات، ويكون التأثير على العرض والطلب وأهم مؤشرات تأثير البيئة الاقتصادية على البيئة التسويقية للمؤسسات : النمو الاقتصادي والبطالة، التغيرات في الدخل الحقيقي، انخفاض الإيداع وارتفاع الإئتمان والإنفاق الاستهلاكي للفرد، السياسات النقدية والضريبية، مستويات الأسعار، التضخم.
 - البيئة الاجتماعية والثقافية: (S) وهي مجموعة القيم والعادات والمفاهيم السائدة في المجتمع والتي تكون على نوعين: راسخة صعبة التغيير، لا يمكن الخروج عنها مهما كانت الأسباب وتتسم بالمعارضة القوية أي تغيير، والسياسة التسويقية الناجحة والفعالة تلعب دورا مهما في إحداث تغيير في القيم الراسخة إذا ما إستطاعت أن تدخل إلى عقول الأفراد والتأثير عليهم. و قيم غير راسخة، من السهل جدا تغييرها بالشكل الذي يخدم تنفيذ الأنشطة التسويقية المختلفة وصولا إلى تحقيق الأهداف.
 - البيئة التكنولوجية: (T) تحتل هذه البيئة كل التغيرات المرتبطة بالابتكارات العلمية والتطوير التقني لإنتاج وتحسين مستوى السلع والخدمات.
- أصبحت التكنولوجيا العالية سمة العصر ومفتاح نجاح المؤسسات، فهي تعمل على إنشاء صناعات جديدة وبالتالي طرح منتجات جديدة، كما تعمل على إجراء تغييرات في مزيج المنتجات القائمة، فهي تخلق فرص تسويقية وتهديدات أيضا، لذلك يجب على المؤسسة أن تتنبأ بكل ما يحيط بها من تطور تكنولوجي حتى لا تكون مختلفة عن بقية المؤسسات.

¹ حميد الطائي، محمود الصمدي، بشير العلق، إيهاب علي القرم، مرجع سبق ذكره، ص60-64.

- البيئة الديمغرافية (E) تتعلق هذه البيئة بالسكان و مجموعة المؤشرات التي ترتبط بها، كحجم السكان، كثافتهم و توزيعهم الجغرافي، مستواهم الثقافي، أعمارهم و المهنة التي يشغلونها و كل التغيرات التي تطرأ عليهم و تؤثر عليهم، و مدى تأثير هذه التغيرات على نوع و حجم الطلب . إن على المؤسسة أن تدرس كل هذه العوامل لأن كل فئة حاجاتها و رغباتها التي تختلف نسبيا عن حاجات الفئة الأخرى و رغباتها. و بالتالي وضع إستراتيجية تسويقية فعالة.

4 إدارة التسويق:

يقصد بإدارة التسويق: "العمليات المتعلقة بالتخطيط، التنظيم، التنفيذ و الرقابة على الأنشطة التسويقية لتسهيل عمليات التبادل بكفاءة و فاعلية"¹

فالتخطيط يمثل العمليات التنظيمية لتقييم الفرص و الموارد لإقرار الأنشطة التسويقية و تطوير إستراتيجية التسويق، و الخطط لأغراض التنفيذ و الرقابة . و من خلال التخطيط يمكن إقرار متى و كيف يمكن أن تؤدي الأنشطة التسويقية ، و تكمن قوة مدراء التسويق في قدراتهم الذهنية لتوضيح و تحديد الأهداف المطلوبة أخذين بعين الاعتبار الأفاق المستقبلية للأنشطة التسويقية و تأثيرها على المجتمع.

أما التنظيم فإنه يتمثل بالنشاط التسويقي المنصب نحو تطوير الهيكل الداخلي للوحدة التسويقية ، إذ يعد الهيكل بمثابة المفتاح الذي يوجه الأنشطة التسويقية. و يمكن تنظيم الوحدة التسويقية على أساس الوظائف، المنتجات، المستهلكون، أو بشكل مشترك فيما بينها.

أما التنفيذ الحقيقي للخطة التسويقية ، فإنه يتوقف على درجة التنسيق و التوافق بين الأنشطة التسويقية و تحفيز الأفراد العاملين في التسويق، و فاعلية الاتصالات داخل الوحدة التسويقية . و لا تنحصر صيغة التنسيق و التحفيز داخل الوحدة التسويقية فحسب بل تمتد إلى بقية الوظائف الأخرى في المؤسسة و حتى خارج المؤسسة أيضا.

أما بالنسبة إلى الرقابة فإنها تتمثل بالعمليات المتعلقة بتوضيح معايير الأداء و المقابلة بين الأداء الفعلي و المخطط ، و تحديد مستوى الانحراف بينهما.

¹ ثامر البكري " التسويق أسس و مفاهيم معاصرة " ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 33.

المطلب الثاني : عناصر المزيج التسويقي

1) المزيج التسويقي للمنتجات:

يقصد بالمزيج التسويقي مجموعة العناصر و المتغيرات التي يمكن التحكم و السيطرة عليها من جانب المؤسسة و التي توظفها لتحقيق أهدافها التسويقية من خلال التأثير الإيجابي على مستهلكي منتجاتها و خدماتها التي تقدمها ، و يتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر أساسية أصطلح على تسميتها (4ps) نظرا لأنها تتكون من أربع كلمات لاتينية تبدأ كلها بحرف " p " و تعتبر هذه العناصر الأربعة مفاتيح قرار الموسيقين في أسواقهم المختلفة، و ذلك لإشباع احتياجات المستهلك الأساسية بدرجة أفضل من المنافسين، و مدخل المزيج التسويقي يبرز أهمية قرارات التسويق في الواقع العملي في المؤسسات المختلفة¹ و هي كما يلي:

■ المنتج:

يعتبر المنتج أحد العناصر الرئيسية للمزيج التسويقي و يمثل حلقة الوصل بين المؤسسة و أسواقها و مستهلكيها، و هو عبارة عن سلعة، خدمة، أو فكرة مؤلفة من حزمة من خواص محسوسة و غير محسوسة، تشبع حاجات المستهلكين و رغباتهم، حيث يتم الحصول عليها مقابل مبلغ من المال أو أي وحدة قيمة. و تتضمن الخواص المحسوسة في المنتج الخواص المادية مثل اللون، التصميم، أما الخواص غير المحسوسة في المنتج فتتضمن أشياء مثل الواجهة، التفاهة، الشعور بالصحة و السعادة و غيرها².

و بالتالي فإن المنتج هو عبارة عن أي شيء يمكن عرضه في السوق لأغراض جذب الإنتباه، التملك، الإستخدام و الإستعمال، أو الإستهلاك، و يكون قادرا على إشباع حاجات و رغبات الزبائن³.

حيث أن المنتجات هي موضوع التبادل و بدونها لا توجد حاجة لإطلاقا للتبادل، و من الضروري تطوير المنتج ليتلاءم مع احتياجات و أذواق المستهلكين ، بحيث لا يصبح عديم الصلاحية قياسا لمنتجات المنافسين .

■ السعر:

هو عبارة عن القيمة النقدية للمنتج أو الخدمة التي يدفعها المستهلك قصد حصوله على السلعة أو الخدمة. و يعد السعر العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يدر عائدا، بينما تمثل

¹ أمين عبد العزيز حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص29.

² حميد الطائي، محمود الصمديعي، بشير العلق، إيهاب علي القرم ، مرجع سبق ذكره ، ص31،32

³ بشير العلق، حميد الطائي " تطوير المنتجات و تسعيرها"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 15.

العناصر الأخرى تكلفة تتحملها المؤسسة، ويعتبر السعر الأكثر مرونة إلا أنه الأكثر تعقيدا في نفس الوقت.¹

و هو يعكس الحدود التي تقبل بها المؤسسة أن تعرض السلعة من خلاله، و الذي يعكس أيضا تكلفة المنتج، بالإضافة إلى هامش الربح للمؤسسات التي تتبع السلعة و لذا يجب التركيز على تحديد السعر الذي يقبله السوق في ظل أسعار المنافسين للسلعة ودرجة مرونة الطلب ومستويات الدخول و عناصر التكلفة و عائد الإستثمار.²

تبرز أهمية السعر من الناحية العملية إلى أنه واحد من ثلاثة عوامل تؤثر بشكل مباشر في الربح و هي: السعر، التكلفة، حجم المبيعات، ذلك أن الربح هو الفرق بين الإيرادات و التكاليف. و يمكن توضيح العلاقة على الشكل التالي.³

الربح = الإيرادات - التكاليف

الإيرادات = سعر الوحدة الواحدة * الكمية المباعة

التكاليف = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة الكلية

الربح = (سعر الوحدة الواحدة * الكمية المباعة) - (التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة الكلية)

التوزيع:

يشكل التوزيع التركيبية أو التوليفة المتكاملة لعناصر و مكونات المزيج التسويقي و ترتبط سياسة التوزيع لإختيار منافذ التوزيع القادرة على تعريف منتجات المؤسسة بأعلى درجة من الكفاءة التوزيعية ، مع قرارات النقل و المناولة و تظهر أهمية اختيار منافذ التوزيع المناسبة على ضوء التكلفة و الوقت و سرعة الإتصال بالمستهلك النهائي.⁴

و يشار إليه بالمكان أو القنوات التسويقية، و المقصود به تحديدا كافة النشاطات و الجهود التسويقية التي تختص بضمان توريد إحتياجات المستهلكين و المستفيدين من السلع و الخدمات، من أماكن وجودها في المؤسسة أو المخازن، أي تحقيق المنافع المكانية، الزمنية، الشكلية و منفعة الحيازة، و أنه بدون سياسة فاعلة لا تتحقق الكفاءة التسويقية المنشودة.⁵

مما تقدم يمكن القول بأن النشاط التوزيعي هو النشاط الذي يساعد على إنسياب السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل، بكفاءة و فاعلية و بالكمية و النوعية و الوقت الملائم من خلال قنوات التوزيع أو منافذ التوزيع.

¹ بشير العلق، حميد الطائي ، مرجع سبق ذكره، ص 111 .

² أمين عبد العزيز حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 29.

³ حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلق، إيهاب علي القرم ، مرجع سبق ذكره ، ص32.

⁴ أمين عبد العزيز حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 30 .

⁵ حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلق، إيهاب علي القرم ، مرجع سبق ذكره ، ص32.

■ الترويج:

يمثل الترويج العنصر الرابع من عناصر المزيج التسويقي، حيث يلعب دوراً مهماً وأساسياً في إقناع و تعريف المستهلكين بمنتجات المؤسسة و دفعهم لشراؤها. يعتبر الترويج وظيفة إستراتيجية ، تنطوي على تعريف المستهلك الحالي و المرتقب بنوعية السلع و الخدمات، و معاونته بصورة صادقة في اكتشاف احتياجاتهم و من ثم إشباعهم على النحو المطلوب¹. إن الترويج يمثل الإتصال بالآخرين و تعريفهم بالمنتج و حثهم للحصول عليه ، و بالتالي تنشيط الطلب و زيادة المبيعات و تحقيق الأرباح للمؤسسة و يتم بوسائل الإتصال. و يتكون المزيج الترويجي من عناصر هامة و هي: ²

- الإعلان: الإعلان هو الوسيلة الغير شخصية لتقديم المنتجات و الخدمات و الأفكار، بواسطة جهة معلومة و مقابل أجر مدفوع مع الإفصاح عن هوية المعلن مثل: الجرائد، تلفزيون، راديو... الخ
- تنشيط المبيعات: يمثل تنشيط المبيعات جميع الأنشطة الترويجية عدا الإعلان و البيع الشخصي و النشر و العلاقات العامة، التي تهدف إلى إثارة الطلب، مثل: الهدايا، المعارض الدولية و المحلية، الخصومات و الحوافز المادية، النشرات التوضيحية... الخ.
- البيع الشخصي: هو التقديم الشخصي و الشفهي لمنتج أو خدمة أو فكرة، بهدف دفع الزبون نحو شراء المنتج و الإقناع به.
- النشر: يمثل النشر عملية إتصال غير مباشر بهدف إثارة الطلب على المنتج من خلال وسائل معلومة و يكون مجانياً.
- العلاقات العامة: تمثل عملية خلق و حفظ و تشجيع إقامة علاقة قوية ذات قيمة مع المستهلكين، على أن تكون هذه العلاقة مربحة للمؤسسة و طويلة الأمد مع المستهلكين.
- و تكون عناصر المزيج الترويجي مجتمعة أو منفردة بمثابة عمليات إتصال و تواصل إقناعي ، تستهدف التأثير على المستهلك لإستمالة سلوكه الشرائي³.
- و في الأونة الأخيرة تم إستبدال عنصر الترويج بمفهوم أشمل هو الإتصالات التسويقية المتكاملة ، للدلالة على دور هذا العنصر في توصيل رسائل و منتجات المؤسسة إلى الأسواق المستهدفة⁴.

¹ أمين عبد العزيز حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 31.

² محمود جاسم الصميدعي " إستراتيجيات التسويق - مدخل كمي و تحليلي " دار الحامد للنشر ، عمان، الأردن، 2010، ص 260- 268.

³ معلانجي ، رائف توفيق " أصول التسويق، مدخل تحليلي " ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 15.

⁴ حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلاق، إيهاب علي القرم ، مرجع سبق ذكره ، ص34.

2) المزيج التسويقي للخدمات :

أولاً: مفهوم الخدمة:

الخدمة هي: " نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر ، وتكون في الأساس غير ملموسة و لا يترتب عليها أي ملكية. فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس أو لا يكون"¹.
ثانياً: خصائص الخدمات التسويقية: تتميز الخدمات التسويقية بخصائص رئيسية تجعلها متميزة عن السلعة و التي يمكن تحديدها بالآتي:²

- اللاملموسية : تعني أنه من غير الممكن إختبارها ، مشاهدتها ، لمسها قبل أن تتم عملية شرائها ، و خصوصا لذلك المستهلك الذي لا يمتلك تجربة سابقة عن الخدمة المقصودة.

- التلازم : ترتبط الخدمة عموماً بعملية الإستهلاك المباشر لها ، حيث أن المنتج يمكن أن يمر بمراحل، ليتم إستهلاكه في مرحلة أخيرة بينما الخدمة تمثل حالة إستهلاك مرتبطة مع وقت إنتاجها " At the same time " أي أنها تنتج و تباع للإستهلاك أو الإنفاع بها في ذات الوقت.

- التباين : يكون من الصعب تماماً في كثير من الأحيان المحافظة على مستوى واحد من المعيارية في المخرجات بذات الخدمة المقدمة للمستهلك و لعل ذلك يعود إلى المحددات المؤثرة في مدخلات إنتاج الخدمة ، مثل التوقيت ، السرعة ، الأدوات المستخدمة... الخ إذ أنها جميعها تتعكس على معيارية الأداء للخدمة المؤقتة.

- الهلاك : يمكن القول بشكل عام إن الخدمات لا يمكن خزنها و الإحتفاظ بها لفترة من الزمن ، و إنها لا تتجاوز زمنيا الطلب المتوقع عليها و خصوصا إذا ما كان الطلب متقلب أو غير مستقر للخدمات التي يطلبها الأفراد كما هو الحال في مجال النقل و السياحة و الديكور.

- عدم تملك الخدمة : إلى فترة قريبة إنحصرت خصائص الخدمات بالسمات الأربع الوارد ذكرها أعلاه و لكن الباحثين أضافوا هذه الخاصية التي تنطلق مبرراتها أساس من كون الخدمة ينتفع منها مستخدمها و لا يمكنه من التمتع بحق ملكيتها و على سبيل المثال إستخدام سيارات الأجرة ، الفنادق ، التليفون العمومي ... الخ.

ثالثاً: المزيج التسويقي للخدمات:

إن نموذج العناصر المكونة للمزيج التسويقي في قطاع السلع تم إعادة تعديله ليتناسب مع إدارة تسويق الخدمات، حيث وجد أن هناك ثلاثة عناصر يفترض إضافتها للمزيج التسويقي الخدمي و هي: الجمهور (الناس)، البيئة المادية (الدليل المادي) و الإجراءات (عملية تقديم الخدمة). و فيما يلي عرض موجز لهذه العناصر:

¹Philip Kotler, Armstrong " Principles of Marketing " , Prentice -Hall, N.J , 2004, p 113.

² ثامر البكري، مرجع سبق ذكره ، ص219.

- **الجمهور:** يقصد بالجمهور كافة الأفراد الذين يسهمون بشكل مباشر في عملية الإتصال بالمستهلكين التي يطلبونها ، و بالتالي فإن الإتصال الشخصي عبر رجال البيع يمثل دالة معنوية لإكمال عناصر المزيج التسويقي.¹ و هم عبارة عن المنفعين بالخدمة و كذلك مزوديهما، بالإضافة إلى مستوى التفاعل بينهم، أو ما يطلق عليه بالعلاقات التفاعلية القائمة بين مزود الخدمة و المستفيد.²
- **البيئة المادية :** بسبب الخاصية غير الملموسة للخدمات فعلى رجال التسويق الإهتمام بعناية فائقة بعملية التخطيط لإكساب الخدمة ذلك المستوى المناسب من النوعية ، و بما يجعلها لأن تكون أقرب للعنصر الملموس (المادي) منها لغير الملموس و ذلك من خلال الأدوات و التجهيزات المستخدمة في إنتاج الخدمة و بالشكل و المضمون الذي يؤدي إلى زيادة الإدراك لمستوى نوعية الخدمة و هذا يرتبط بزيادة الرضا المتحقق لدى المستهلك.³
- إن مكونات البيئة المادية الموجودة ستؤثر على حكم العملاء، و تتكون البيئة المادية من عناصر مثل التأثيث، الألوان، التصميم الداخلي، الديكور، الموسيقى، درجة الحرارة، الضوضاء و السلع الداعمة لتقديم الخدمة... الخ.⁴
- **عملية تقديم الخدمة:** تضم عملية تقديم الخدمة أشياء في غاية الأهمية مثل السياسات و الإجراءات المتبعة من قبل مزود الخدمة لضمان تقديم الخدمة إلى المستفيدين. كما تشمل هذه العملية على نشاطات و بروتوكولات مثل: الترحيب و الإستقبال الحسن، إهتمام الموظفين و حرية التصرف الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة، تدفق المعلومات و أنظمة المواعيد و الحجوزات و الإنتظار... الخ.⁵

¹ ثامر البكري " مرجع سبق ذكره ، ص 221.

² حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلق، إيهاب علي القرم ، مرجع سبق ذكره ، ص 205.

³ ثامر البكري " مرجع سبق ذكره ، ص 221.

⁴ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره ، ص 80-82.

⁵ حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلق، إيهاب علي القرم ، مرجع سبق ذكره ، ص 205.

المطلب الثالث: أهمية التسويق

لا تقتصر أهمية التسويق فقط على مجرد توصيل السلع أو تقديم خدمات للمستهلكين بل أن الأمر يتعدى هذا كثيرا ، حيث يلعب التسويق دورا هاما في رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع و ذلك من خلال تقديم المنتجات المطلوبة من السلع و الخدمات و الأفكار بقصد إشباع الحاجات الحالية و المستقبلية للمستهلك، و موازنة هذه الحاجات مع ما توصلت إليه التكنولوجيا الحديثة من خلال توفير السلع و الخدمات الجديدة و تطوير المنتجات الحالية ، و من ناحية أخرى نجد أن التسويق و ما يتضمنه من عملية التبادل يساعد بشكل فعال في زيادة حجم النشاط الإقتصادي كما يساهم التسويق في توفير عدد كبير من فرص العمل¹.

و يمكن إيجاز أهمية التسويق بالآتي²:

1. إن المؤسسات على إختلاف أنواعها، أعادت النظر في توجهاتها التسويقية من مجرد التركيز على المنتج و الإنتاج إلى التركيز على السوق و المستهلك. و بالتالي دخل المستهلك كعنصر أساسي من عناصر العملية التسويقية، و هذا نتيجة إعتقاد هذه المؤسسات المفهوم الحديث للتسويق، حيث استطاعت تحقيق نجاحات كبيرة من خلال التركيز على ما يسمى بـ 4Cs و هي:

- القيمة للعميل (Customer Value)

- التكلفة بالنسبة إلى العميل (Cost to the Customer)

- الملاءمة (Convenience)

- الإتصال (Communication)

2. ساهم التحول الجذري في التفكير التسويقي و ممارسته من تسويق التبادل إلى تسويق العلاقة، في توسيع قواعد العملاء الراضين بنسب كبيرة، حيث يتحقق للعميل الراضي أكبر قيمة مضافة مقابل ما يدفعه من مال للحصول على مبتغاه.

3. ساهم التسويق كممارسة في رفع المستوى المعيشي للأفراد و الوصول بهم إلى درجات عالية من الرفاهية الإقتصادية، فللمستهلك حاجات مختلفة يحاول إشباعها بقدر الإمكان، و مهمة إشباع هذه الحاجات تقع على عاتق التسويق.

4. يعمل التسويق على إنعاش التجارة الداخلية و الخارجية، و بذلك يسهل حركة التبادل، و يساعد على النمو الإقتصادي، إذ أن نجاح أي نظام إقتصادي يتوقف إلى حد كبير على نجاح المؤسسات في تسويق منتجاتها داخل البلد و خارجه بأحسن كفاية ممكنة.

¹ عصام الدين أمين أبو علفة " التسويق (المفاهيم و الاستراتيجيات ، النظرية و التطبيق) الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية، مصر 2002 ، ص 38.

² حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلاق، إيهاب علي القرم ، مرجع سبق ذكره ، ص 34-37.

5. يقوم التسويق بتعريف المستهلكين بالمنتجات المتوافرة و المطروحة في السوق، و هو بهذا يؤدي دورا كبيرا في توجيه و ترشيد سلوك المستهلكين تجاه السلع و الخدمات المختلفة، بحيث يتم توجيه القوة الشرائية لدى الأفراد في الإتجاهات السليمة التي تحقق التوازن بين الإنتاج و الإستهلاك.
 6. يؤدي نجاح النشاط التسويقي في المؤسسة إلى تحسين و تعزيز كفاءتها الإنتاجية ، و بالتالي توسعها و إستمرار بقائها في السوق.
 7. يعتبر التسويق حلقة وصل بين إدارة المؤسسة و المجتمع الذي تعيش فيه و الأسواق التي تخدمها، إذ تقوم إدارة التسويق بتزويد الإدارات الأخرى في المؤسسة بالمعلومات و الدراسات لبيان حاجة المجتمع للسلع و الخدمات. و تستطيع المؤسسة على ضوء هذه المعلومات رسم السياسات و تحديد مقادير الإنتاج اللازمة، الجودة المطلوبة و الأسعار المقبولة... الخ
- بالإضافة إلى ما سبق تظهر أيضا أهمية التسويق في:¹
- المساعدة على الابتكار و التجديد و تنشيط الطلب على السلع و الخدمات الجديدة.
 - يساعد على إعداد إستراتيجية و برامج لمقابلة حاجات الأسواق.
 - يعمل على تقليل المخاطر التي تواجه المؤسسة أو المجتمع نتيجة لتدفق المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات من المنتج إلى المستهلك و بالعكس.
 - غزو الأسواق الدولية من خلال إكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق.
- من خلال ما سبق نستنتج أن التسويق يحمل قيمة كبيرة عندما يكون قادرا على تقديم قيمة مضافة للمستهلك على شكل مزايا و خاصيات في المنتجات المطروحة في السوق. و عندما ينفع المستهلك بهذه المزايا فإن المجتمع كله سينتفع بها أيضا.

¹ عصام الدين أمين أبو علفة ، مرجع سبق ذكره ، ص38.

المبحث الثالث : ماهية الابتكار التسويقي

تبحث المؤسسات عن مكان لها في الصدارة دائما، و تسعى لتكون في المقدمة و قادرة على مواجهة المنافسة و تحقيق النتائج الأفضل، و من المؤكد أن المؤسسات المتميزة هي التي تكون قادرة على الابتكار على أساس دائم و مستمر، حيث يوجد عدة مداخل للإبتكار و يعتبر الابتكار التسويقي أحد أهم مجالات الإبتكار، نظرا للأهمية التي يلعبها التسويق.

المطلب الأول : مفاهيم حول الابتكار التسويقي

1 مفهوم الابتكار التسويقي و خصائصه:

يقصد به وضع الأفكار الجديدة موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد ينصب على عنصر المنتج، سواء كان سلعة أم خدمة، أو على عنصر السعر، أو على عنصر الترويج، أو على عنصر التوزيع، أو جميع هذه العناصر في آن واحد. بمعنى آخر فالإبتكار التسويقي يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة معا و يهدف إلى الزيادة في مبيعات المؤسسة، و التعريف بالعلامة التجارية لكسب ثقة الزبون، و تحقيق و لانه، باعتباره سبب وجود المؤسسة.¹ و يعرف على أنه: "2 وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية".

و هذا يعني أن أي إبتكار تسويقي ينطلق من فكرة جديدة و لا يتوقف عند حد توليد أو إيجاد فكرة جديدة، و إنما يتعدى ذلك وضع هذه الفكرة موضع التطبيق العملي، و لذا يعرف على أنه الإستغلال الناجح للأفكار الجديدة في مجال التسويق. و يعرف أيضا على أنه:³ " الإبتكار التسويقي يمس كل الأنشطة المرتبطة بتوجيه المنتج من المؤسسة إلى المستخدم النهائي".

تتطلب قاعدة الإبتكار التسويقي أن تسعى المؤسسة إلى تحسينات مستمرة في أنشطتها التسويقية، فالمؤسسة التي تغفل الطرق الجديدة و الأفضل لتأدية أنشطتها التسويقية ستفقد زبائنها مؤسسة أخرى تكون قد وجدت طريقة أفضل.⁴

¹ عطا الله فهد سرحان "دور الإبتكار و الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية" أطروحة دكتوراه ، جامعة عمان، 2005، ص 11

² نعم حافظ أبو جمعة " التسويق الإبتكاري" ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، مصر، 2003، ص 4.

³ Jean Jacques Lambin, op cit , p 281.

⁴ فيليب كوتلر، جاري ارستروودج، تعريب سرور علي ابراهيم سرور " أساسيات التسويق"، الجزء الثاني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007، ص 1162.

■ خصائص الابتكار التسويقي:

- 1- إن الابتكار في مجال التسويق يتصف بعدة خصائص أهمها:
- توليد الأفكار ودراستها وبيان جدواها والعمل على تطبيقها على أرض الواقع.
- العمل على استغلال الأفكار الجديدة بشكل كفاء وفعال لتعظيم المنفعة المتوقعة منها.
- شمولية الإبداع والابتكار لجميع عناصر المزيج التسويقي.
- إن الابتكار التسويقي لا يقتصر على مجال تسويقي معين، وإنما يمتد لأي مجال أو ممارسة تسويقية.

2) متطلبات الابتكار التسويقي

إن تبني و تطبيق الابتكار التسويقي ليس بالأمر السهل ، حيث إن هناك عددا من المتطلبات التي يجب توفرها في المؤسسات التي ترغب في الأخذ به حتى تتمكن من ذلك.

و تشير متطلبات الابتكار التسويقي إلى العناصر أو المتغيرات التي يجب أن تتواجد في المؤسسات حتى يمكن تبنيه و تطبيقه و الاستفادة منه في تحقيق أهدافها.

و فيما يلي عرض لكل من هذه المتطلبات ²:

1. متطلبات إدارية و تنظيمية:

تتعلق المتطلبات الإدارية و التنظيمية بنمط الإدارة السائد بالمؤسسة و خصائص التنظيم بها و فيما يلي عرض لأهم هذه المتطلبات:

- **إقتناع الإدارة العليا بالمؤسسة:** يجب أن يوجد إقتناع لدى الإدارة العليا للمؤسسة بضرورة و أهمية الابتكار التسويقي و دوره الأساسي في المنافسة مع غيرها من المؤسسات و في نجاحها و تحقيق أهدافها إن وجود هذا الإقتناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي لوجود و نمو هذا الابتكار و تشجيعه بل و إعتبره جزءا لا يتجزأ من سياسات و إستراتيجيات المؤسسة.

- **تهيئة البيئة التنظيمية:** إن تهيئة البيئة التنظيمية لتكون مشجعة للعاملين بإدارة التسويق بل و بإدارات الأخرى بالمؤسسة على توليد أفكار تسويقية و وضعها موضع التطبيق ، يعتبر مطلبا مهما من متطلبات الابتكار التسويقي، فإن تشجيع و تنمية روح الولاء و الإنتماء بين العاملين و وضع نظم عادلة للحوافز و المكافآت تأخذ في الإعتبار تمييز المبتكرين عن غيرهم، يعتبر ضرورة لتأصيل الابتكار التسويقي في المؤسسة.

- **التنسيق و التكامل بين الإدارات المهتمة بالأنشطة الابتكارية:** يتطلب الابتكار التسويقي العمل على وجود تنسيق و تكامل بين الإدارات المختلفة في المؤسسة، المهتمة بالأنشطة الابتكارية و ليس إدارة التسويق أو البحث و التطوير فقط.

¹ طارق الخير و آخرون "مبادئ التسويق"، منشورات جامعة دمشق، 2005، ص459، 460.

² تعيم أبو جمعة، مرجع سبق ذكره ، ص 46-56.

2. متطلبات خاصة بالمعلومات:

تتعلق هذه المتطلبات بأمن المعلومات و المعلومات المرتردة و نظام فرعي للمعلومات التسويقية و فيما يلي عرض لهذه المتطلبات:

- وجود آلية أو نظام أمني: يجب أن يوجد بالمؤسسة نظام أمني للمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالابتكار التسويقي و ضمان عدم تسرب هذه المعلومات في مرحلة مبكرة من مراحل هذا الإبتكار. إن هذا التسرب يمكن أن يضر بشكل أو بأخر بالمؤسسة خاصة و أن العديد من المؤسسات تستخدم الإستخبارات التسويقية للحصول على معلومات عن المؤسسات المنافسة بما في ذلك المتعلقة بالإبتكارات في مجال التسويق.

- توافر المعلومات المرتردة: يتطلب الإبتكار التسويقي ضرورة توافر المعلومات المرتردة عن نتائج تطبيق الإبتكارات التسويقية ، و يجب أن تتصف هذه المعلومات بالحدائثة و الكفاية ، الشمول و التوقيت المناسب. و يؤدي توفر هذه المعلومات إلى تمكين المؤسسة من تقييم نتائج الإبتكار التسويقي موضع الإعتبار و الإستفادة من نتائج هذا التقييم لاحقاً.

- توفر نظام فرعي للمعلومات التسويقية: إن وجود نظام معلومات تسويقية مهم للإبتكار التسويقي، حيث يضمن التدفق المستمر للمعلومات التسويقية التي تفيدي في إتخاذ القرارات التسويقية، كما يمكن لنظام المعلومات التسويقية أن يوفر معلومات عن المنافسين و مجالات القوة و الضعف الخاصة بهم و ما يتعلق بخططهم المستقبلية الخاصة بالإبتكار التسويقي من خلال ما يسمى بنظام الإستخبارات التسويقية .

3. متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق:

تتطلب إدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق توفر عدد من العناصر أهمها ما يلي:

- إعتبار القدرات الإبتكارية شرطاً لشغل الوظائف: يجب إعتبار توفر القدرات الإبتكارية لشغل الوظائف المختلفة بإدارة التسويق بالمؤسسة أحد الشروط المهمة و الأساسية للعمل بهذه الإدارة.

- نظام فعال للتحفيز على الإبتكار: إن وجود نظام فعال للتحفيز على الإبتكار في مجال التسويق يعتبر متطلباً أساسياً من إدارة الأفراد العاملين به.

- التدريب في مجال الإبتكار التسويقي: يجب إلحاق المشتغلين بالتسويق بدورات تدريبية في مجال التفكير الإبتكاري عموماً و الإبتكار التسويقي على وجه الخصوص و ذلك بهدف تنمية قدراتهم و مهاراتهم في هذا المجال.

2. متطلبات متعلقة بجدوى و تقييم الابتكارات التسويقية:

نظرا لأنه في الكثير من الحالات يتطلب الابتكار التسويقي إستثمارات و مبالغ ضخمة فلا بد أن تكون هناك دراسات جدوى قبل إتخاذ قرار بشأن وضع إبتكار معين موضع التنفيذ خاصة و أن المخاطرة المرتبطة بالابتكار التسويقي تكون عالية في العديد من المواقف. و من ناحية أخرى يجب أن يتم تقييم نتائج تطبيق الإبتكار المعين في مجال التسويق و ذلك لتحديد ما إذا كان قد حقق النتائج المرجوة منه.

3. متطلبات متنوعة:

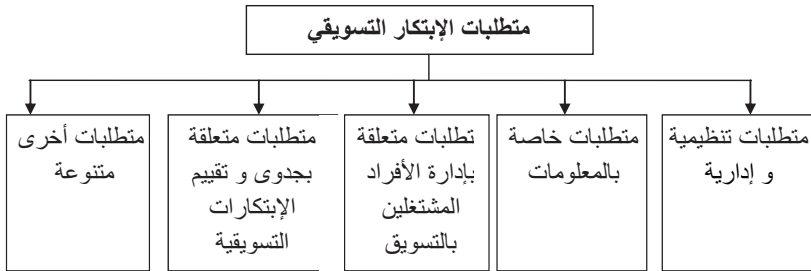
هناك عدد من متطلبات الإبتكار التسويقي يمكن أن يطلق عليها متطلبات متنوعة و فيما يلي عرض مختصر لهذه المتطلبات:

- توقع مقاومة الإبتكار التسويقي و الإستعداد للتعامل معها: نظرا لأنه عادة ما تكون هناك مقاومة للإبتكار التسويقي، خاصة في مجال المنتجات فيجب أن يكون لدى الإدارة القدرة على توقع مثل هذه المقاومة، و الإستعداد للتعامل معها. و قد تأتي هذه المقاومة من داخل المؤسسة نفسها (أفراد من إدارة التسويق أو إدارات أخرى)، حيث يخاف بعض الأفراد على مراكزهم من خلال إلغاء الأعمال التي يقومون بها جراء الإبتكار، أو من خارج المؤسسة (المستهلكين بصفة أساسية بسبب رضائهم عن المنتجات الحالية و عدم الرغبة في تجربة الجديد الذي يكون محفوفا بالمخاطر).

- التوازن في مجالات الإبتكار التسويقي: و هنا يجب عدم التركيز على الإبتكار في مجال معين من مجالات التسويق دون عناصر أخرى، أي تنويع الإبتكار في مختلف العناصر التسويقية و الذي ينتج عنه تقليل درجة المخاطرة الكلية المرتبطة به. و يطلق على هذه العملية إدارة محفظة الإبتكارات التسويقية.

و يمكن توضيح متطلبات الإبتكار التسويقي في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): متطلبات الإبتكار التسويقي



المصدر : نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق ، ص 45.

3) تكلفة الابتكار التسويقي

يقصد بتكلفة الابتكار التسويقي جميع بنود التكاليف المرتبطة بهذه العملية سواء كانت تكلفة في شكل مال أو في جهد أو وقت ، حيث أن الوقت والجهد لهما تكلفة بشكل أو بآخر. بالإضافة إلى ما ينتج عن الابتكار التسويقي الفاضل من نتائج سلبية قد تتمثل في خسائر مادية مباشرة أو في أشكال أخرى يمكن أن تؤثر بشكل غير مباشر على الأداء التسويقي و من هذه الأشكال الأخرى التأثير السلبي على الصورة الذهنية للمؤسسة و تحول العملاء إلى التعامل مع المنافسين و الكلمة المنطوقة في غير صالح المؤسسة، حيث أن مثل هذه النتائج السلبية للابتكار التسويقي في حالة الفشل لا بد و أن يتم حسابها مقدماً . كما يجب أن لا ينظر إلى جانب التكلفة الخاصة بالابتكار التسويقي فقط و إنما يجب الربط بين التكلفة و العائد المتوقع، و ذلك حتى يتم تقرير تبني و تطبيق ابتكار معين في مجال التسويق من عدمه.¹

بالمطلب الثاني : مجالات الابتكار التسويقي و إستراتيجياته

1) الابتكار في مجال المنتج :

يعتبر المنتج العنصر الأساسي في المزيج التسويقي وهو العنصر الذي تقوم عليه بقية عناصر هذا المزيج، وإن المنتج غير المرغوب فيه بالسوق قد لا نستطيع معالجته من خلال العناصر الأخرى. ويلعب الابتكار دوراً أساسياً في الوصول إلى منتجات جديدة وذلك إما من خلال تطويرها أو تقديم منتجات جديدة تماماً بالنسبة للسوق ، ويؤثر الابتكار بدرجة كبيرة على نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها.²

■ مفهوم المنتج الجديد:

إن المنتج الجديد هو أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات و خصائص المنتج، سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له و يؤدي إلى إشباع حاجات و رغبات العملاء الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة، يكون هذا المنتج جديداً على المؤسسة أو السوق أو العملاء أو جميعهم معاً، و بغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي المستخدمة في تطوير المنتج الجديد و هذا قد يشمل مواصفات المنتج، علامته التجارية، خدمات العملاء، سعره، ترويجه، توزيعه، خدمات ما بعد البيع، التغليف و العبوات، الضمانات المقدمة، طرق الدفع أو حتى عملية إعادة إحلال المنتج في قطاعات سوقية معينة.³

¹نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره ، ص 24.

²نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 111.

³مامون نديم عكروش " تطوير المنتجات الجديدة" ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2004، ص 94.

▪ مبررات تقديم المنتجات الجديدة للسوق: ترجع أهمية تقديم المنتجات الجديدة لعدة أسباب¹:

- التغيير السريع في إحتياجات و أذواق المستهلكين.

- التغيير التكنولوجي.

- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات على المستوى المحلي و الدولي.

- قصر فترات دورة حياة الكثير من المنتجات.

▪ أنواع المنتجات الجديدة:

هناك عدة تصنيفات للمنتجات الجديدة و لعل أهمها ثلاثة تصنيفات أساسية حسب نوع الابتكار و

هي²:

- **منتجات الابتكار الجذري:** و هي منتجات مبتكرة تماما و التي لم تكن موجودة من قبل، حيث توجد

سوقا جديدة تماما و تغيير سلوك الزبائن، و عادة ما تكون وراء هذه المنتجات حاجات حقيقية لها أو

ما تسمى بالحاجات الكامنة.

- **منتجات الابتكار التدريجي: (التحسيني):** و تتمثل في التغييرات و التعديلات على المنتجات الحالية

و ذلك بغرض تقليل التكلفة أو زيادة القيمة المضافة للمستهلكين أو مواكبة ظروف المنافسة في

السوق.

- **المنتجات المقلدة:** و هي التي تكون جديدة بالنسبة لمؤسسة معينة و لكنها ليست جديدة بالنسبة

للسوق، أي أن المؤسسة تريد الإستحواذ على جزء من السوق الحالي عن طريق منتجاتها هي و التي

تسمى "منتجات أنا أيضا" ، حيث هناك من يرى بأنها غير ابتكارية و أنها تدخل في إطار التقليد

الإستساخي، حيث يكون المعيار الأساسي في اعتبار المنتج جديد هو نظرة السوق إليه.

▪ **إستراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة:**

إن نجاح المؤسسة و تفوقها التنافسي مرتبط بشكل مباشر بتحديد إستراتيجياتها التسويقية ، أو تبني

بعض الأعمال و الإجراءات من محيطها التنافسي بغرض تطبيقها أو بناء مزايا تنافسية و للحاق

بالمؤسسات التي تعتبر رائدة في ذلك.

▪ **تعريف الإستراتيجيات التسويقية:**

تعرف الإستراتيجية التسويقية على أنها³: "خطة طويلة الأجل تتعلق بتنمية المزيج التسويقي الذي

يحقق أهداف المؤسسة".

¹ مبررات عرض المنتجات ، الوحدة السادسة : تقديم المنتجات الجديدة، المملكة العربية السعودية، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني ، ص 73.

² نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره، ص 256-257.

³ إسماعيل السيد "التسويق" ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر ، 1999 ، ص 34.

كما يعرفها "Philip kotler" على أنها: ¹ "السيرورة التي تحتوي على تحليل الفرص الموجودة في السوق إختيار الهدف ، التموضع ، مخططات العمل و نظام الرقابة " .
وتعرف أيضا: ² هي الأدوات التي يمكن من خلالها التوصل إلى تحقيق الأهداف الموضوعية في الأجل الطويل و تبنى صياغة الإستراتيجية التسويقية على مجموعة من النقاط الحاكمة التي تبدأ بتحديد السوق المرتقبة و تحديد شرائح السوق التي سوف تتعامل معها و كذلك تحديد المركز السوقي المطلوب أن تمثله المؤسسة و يجب أن تتلاءم الإستراتيجية مع موارد المؤسسة" .

- **مكونات الإستراتيجية التسويقية:** هناك ثلاث مكونات رئيسية للإستراتيجية التسويقية هي: ³
- **الأسواق المستهدفة:** حتى يتمكن رجل التسويق من وضع إستراتيجية تسويقية فعالة، عليه أن يعطي وزنا و تركيزا متفاوتا للدرجة لمختلف أجزاء السوق.
- **المزيج التسويقي:** يتطلب من المديرين تحديد مزيجا تسويقيا لكل سوق مستهدفة تسعى المؤسسة إليه و يكون هذا التحديد مبنيا على أساس التكلفة و الفعالية.
- **مستوى الإنفاق:** ينبغي على واضعي الإستراتيجية التسويقية إتخاذ قرار يتعلق بتحديد مقدار مستوى الإنفاق على النشاط التسويقي ، إذ لا يكفي أن تختار المؤسسة مزيجا تسويقيا نموذجيا قد تنفق عند إختيارها له أكثر أو أقل ما يستحقه النشاط التسويقي.
و بشكل عام يمكن تحديد إستراتيجيات تطوير المنتج بثلاثة أنشطة هي:

أولا: إستراتيجية إضافة منتجات جديدة

تتبع أهمية إضافة منتج جديد كونه يساعد المؤسسة على المحافظة على مركزها و حصتها السوقية و الصمود بوجه المنافسة و فتح أسواق جديدة لها، حيث أن لكل منتج دورة حياة لذلك ينبغي على المؤسسة أن تقوم بتقديم منتجات جديدة و بشكل مستمر و أن عملية تطوير منتج جديد تعتبر نشاطا ضروريا لتمكين المؤسسة من التكيف مع البيئة المتغيرة. ⁴ و تتمثل إستراتيجية إضافة المنتجات الجديدة فيما يلي: ⁵

■ إستراتيجية المبادرة:

و هي إستراتيجية تهدف للتفوق على المنافسين و تتبعها المؤسسات الرائدة في مجال الابتكار التكنولوجي و ينتج عنها تقديم منتجات جديدة للسوق و هناك منهجان لأسلوب المبادرة:
- **منهج البحث و التطوير:** و فيه تعتمد المؤسسات المبادرة على جهود الباحثين و العلماء و إنفاق الملايين على جهود البحوث و التطوير لإنتاج منتجات جديدة بشكل مستمر .

¹ Philip kotler et B. Dubois, "marketing management", 10^{ème} édition, paris, publi-union édition, 2000.p120.

² أمين عبد العزيز حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 55.

³ صادق زهراء "التسويق بالعلاقات و دوره في تحقيق إستراتيجيات الميزة التنافسية" ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير ، بشار ، 2010-ص 78.

⁴ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره ، ص 204.

⁵ مهارات عرض المنتجات ، مرجع سبق ذكره ، ص 74.

- **المنهج السوقي:** و يبدأ بدراسة السوق و تحديد الإحتياجات و الرغبات غير المشبعة لدى المستهلكين ثم إنتاج منتجات جديدة تشبع هذه الرغبات و الحاجات.

ثانياً: إستراتيجية تحسين المنتجات القائمة

إن تحسين المنتج يكون لغرض إعادة الحيوية له، إما بتطوير ملامح جديدة أو صفات جديدة و عرضه في أسواق جديدة. و في الغالب يتم التعديل من خلال تغيير نوعية المنتج أو تشكيله¹ و تتمثل إستراتيجية تحسين المنتجات القائمة فيما يلي:²

■ إستراتيجية رد الفعل:

و فيها تستجيب المؤسسة للتغير بدلا من القيام به، و تركز هذه الإستراتيجية على إجراء تعديلات على المنتجات الحالية أو تطوير خط المنتجات أو تطوير المنتجات الموجودة بدلا من البحث عن منتجات جديدة إبتكارية. و هذا التعديل إما يكون في الشكل أو الحجم أو الجودة أو العبوة... الخ. و نوجز هذا من خلال ما يلي:

- **إستراتيجية تطوير جودة المنتج:** و تهدف هذه الإستراتيجية إلى رفع مستوى أداء المنتج و خاصة فيما يتعلق بطول عمره و متانته و سرعته و مذاقه... الخ.
- **إستراتيجية تطوير خصائص المنتج:** و تهدف هذه الإستراتيجية إلى إضافة سمات مميزة جديدة إلى مضمون المنتج كالحجم أو الوزن أو المادة الأولية أو أي إضافة أخرى تضيف إلى المنتج قيمة.
- **إستراتيجية تحسين تصميم المنتج:** و تهدف إلى تدعيم الجوانب الجمالية في تصميم المنتج و مضمونه.
- **إستراتيجية التمييز بعلامات تجارية:** تميز المؤسسة بين أربعة استراتيجيات تتعلق بتمييز منتجاتها بعلامة تجارية و نوجز هذه الإستراتيجيات فيما يلي:
- **إستراتيجية العلامة المتعددة:** في هاته الإستراتيجية تقوم المؤسسة بوضع علامة مميزة لكل منتج من منتجاتها مثلا تسمى مسحوق الغسيل ب Tide و تسمى معجون الأسنان ب Signal.
- **إستراتيجية العلامة الواحدة لكافة السلع التي تنتجها المؤسسة.**
- **إستراتيجية العلامة المميزة لكل مجموعة سلعية:** و هنا تقوم المؤسسة بوضع علامة مميزة لكل مجموعة سلعية كالأدوات الإلكترونية و الأدوات المنزلية.
- **إستراتيجية العلامة الجامعة بين إسم المؤسسة و إسم السلعة .**

ثالثاً: إستراتيجية حذف المنتجات الرديئة

¹ محمود جاسم الصمدي، مرجع سابق، ص 205.
² http://ta3lime.com/showthread.php?t=6228 ، تاريخ الإطلاع: 2015/08/20.

إن قرار حذف المنتجات الرديئة التي تتصف بعجزها عن تحقيق المستوى المطلوب من الإشباع للمستهلكين، و أنها منتجات غير مربحة بشكل عام، يمتلك نفس الأهمية التي يمتلكها قرار إضافة منتج جديد. إذ تؤدي هذه المنتجات إلى نتيجة هي ليست إنخفاض حصتها من الربحية فحسب، بل إلى إرتفاع تكاليف دورات الإنتاج و إلى إستنزاف الكثير من وقت و إنتباه المؤسسة و رأسمالها، و إن الإبقاء على هذه المنتجات و عدم إستبعادها من خط المنتج سيحمل المؤسسة تكاليف عالية مما يؤدي إلى تصدع ربحيتها و إزدياد مشاكلها المستقبلية، و بالتالي تعتبر تلك المنتجات عائقا مهما في طريق زيادة أرباحها و قدرتها على تحقيق التكييف اللازم مع حاجات و رغبات مستهلكيها و التغييرات البيئية الأخرى.¹

■ **طرح المنتجات الجديدة في الأسواق:** يتطلب نجاح المنتج الجديد بالسوق شيئين:²

- أن يكون المنتج الجديد مقبولا من جانب السوق (العملاء) و يشبع حاجات لهم.

- قيام المؤسسة بعمل الإختبارات السوقية للتأكد من نجاح المنتج الجديد.

■ **أسباب فشل المنتجات الجديدة:** إن العديد من المنتجات الجديدة تفشل للأسباب التالية:³

- المغالاة في تقدير حجم السوق.

- عدم تصميم المنتج بالشكل الذي كان ينبغي أن يكون عليه و المغالاة في تسعيره.

- عدم الترويج له بشكل صحيح أي عدم إستخدام وسائل تنشيط المبيعات الخاصة بالمنتج الجديد أو إستخدامها بشكل غير كافي.

- عدم وجود إختلافات جوهرية بين المنتج الجديد و المنتجات الموجودة في السوق.

- سوء تحديد مكانة المنتج في أذهان المستهلكين.

- قصور أو ضعف الدعم التسويقي المقدم للمنتج الجديد.

- وجود تعارض و صراع بين إدارة التسويق و الإدارات الأخرى في المؤسسة.

بالإضافة إلى ما سبق هناك الكثير من المشكلات التي تصاحب عرض المنتجات الجديدة أهمها:⁴

- نقص المعلومات عن المنتج الجديد التي سيتم نقلها و توصيلها للعملاء لدى البائع.

- عدم إلمام البائع بكل خصائص المنتج الجديد و منفعه.

- إفتقار المنتج الجديد إلى المزايا التي تجعله متفوقا على المنتجات الحالية بالسوق.

- عدم ملاءمة المنتج الجديد لإحتياجات العميل و معتقداته و قيمه و خبراته السابقة.

- عدم إمكانية قيام العميل بتجربة المنتج الجديد و ملاحظة فوائده.

(2) **الابتكار في مجال الخدمات :**

¹ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره ، ص 208.

² مهارات عرض المنتجات ، مرجع سبق ذكره ، ص 74.

³ حميد الطائي، بشير العلق ، مرجع سبق ذكره ، ص 57.

⁴ مهارات عرض المنتجات ، مرجع سبق ذكره ، ص 76.

شهدت الآونة الأخيرة إهتماماً متزايداً بالخدمات و تسويقها و ذلك لما لها من أهمية خاصة في الدول المتقدمة، و يلعب الابتكار في مجال الخدمات دوراً هاماً في النجاح في تسويقها و في التميز عن المنافسين . لذا يتحتم على مؤسسات الخدمات أن تقوم بتطوير خدمات جديدة و محسنة لتلبية إحتياجات عملائها قبل تحرك المنافسين نحوها، من أجل الإستمرار و النمو و البقاء.

إن الطبيعة الديناميكية للأسواق و تغير أذواق العملاء و معايير إختيارهم و التطور في حاجاتهم، تتطلب من المؤسسة المتابعة المستمرة في محاولة تلبية و إشباع هذه الحاجات عن طريق تقديم خدمات جديدة و بصفة مستمرة، مما يتطلب توفير نظام معلومات تسويقي و توفير معلومات عن السوق و المؤسسات المنافسة و التطور التكنولوجي. و تتمثل المخاطرة المرتفعة لعملية تطوير و تقديم خدمات جديدة في إرتفاع التكاليف بشكل كبير، و إرتفاع معدل الفشل عند التقديم في السوق.¹

تستطيع المؤسسات الخدمية أن تطور خدمات جديدة من خلال مدخليين:²

1. عن طريق التملك: على المؤسسة أن تنتهج واحد أو أكثر من الأساليب الثلاثة التالية:

- الأسلوب الأول: قيام المؤسسة بالبحث عن مؤسسات خدمية قائمة لشرائها.

- الأسلوب الثاني: قيام المؤسسة بشراء حقوق إختراعات و إبتكارات من مؤسسات أخرى.

- الأسلوب الثالث: قيام المؤسسة بشراء حقوق إمتياز من مؤسسات خدمية أخرى قائمة.

في هذه الأساليب الثلاثة، فإن المؤسسة المعنية لا تبتكر أو تطور خدمات جديدة، و إنما تقوم ببساطة بإمتلاك حقوق خدمات قائمة.

2. عن طريق تطوير خدمة جديدة تماماً: إن عملية تطوير خدمة جديدة فإنها ستأخذ مسارين رئيسيين هما:

- المسار الأول: قيام مؤسسة الخدمة بإبتكار و تطوير خدمات جديدة معتمدة بالكامل على إمكانياتها المادية و الفكرية و البشرية و غيرها.

- المسار الثاني: قيام مؤسسة الخدمة بالإتصال بعدد من الباحثين و الإستشاريين المستقلين أو

بوكالات متخصصة في مجال تطوير خدمات جديدة، و تكليفها بالبحث عن أنجح الوسائل لتطوير خدمات جديدة تحمل إسم المؤسسة المعنية.

و فيما يلي عرض لبعض نماذج الإبتكار في مجال الخدمات:³

- إعلان وقت الإنتظار بالبنك: يعتبر وقت الإنتظار من العوامل الهامة التي تهتم كل من متلقي الخدمة المصرفية و البنك الذي يقدمها له، و تعمل البنوك جاهدة على تقليل وقت الإنتظار و ذلك بزيادة عدد النوافذ و الموظفين الذين يقدمون الخدمة، إلى جانب تبسيط إجراءات و خطوات تقديمها و بالرغم من

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 249.

² حميد الطائي، بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 79.

³ نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 130 - 139.

- ذلك فعادة ما لا يستطيع البنك تجنب وقت إنتظار المتعاملين معه، لذلك فقد فكر أحد البنوك في تحسين الخدمة التي يقدمها عن طريق إعلان الوقت المتوقع للإنتظار على لوحة إلكترونية مضيئة.
- الصرف الآلي الذي يتيح الفرصة لعملاء البنك في إنجاز عدد من العمليات كالصرف والإيداع و الحصول على كشف حساب سواء في ساعات عمل البنك أو أثناء إغلاقه.
- توفير مياه شرب باردة من خلال مبردات المياه و أكواب تستخدم لمرة واحدة.
- حصول عميل على مبالغ نقدية إذا رغب في ذلك من المتجر عند سداده لثمن ما إشتراه ، حيث يمكنه تحرير شيك بمبلغ أعلى من الثمن المطلوب دفعه لما إشتراه و يحصل على الفرق نقدا من موظف المتجر و تعد هذه الخدمة شائعة الإستخدام في الولايات المتحدة الأمريكية.
- عرض الأفلام و البرامج التلفازية و وجود هاتف بطائرات الركاب، بل إن بعض خطوط الطيران توفر تلفازا صغيرا مثبتا أما كل راكب.
- تأجير غرف بالفنادق الموجودة داخل المطارات الدولية بالساعة ، حيث إنه عادة ما يحتاج المسافر إلى بعض الراحة و الإستحمام و لا يتطلب الأمر أن يستخدم المسافر غرفة الفندق لمدة يوم أو أكثر.

3. الابتكار في مجال السعر:

يعد السعر عنصرا حاسما من عناصر المزيج التسويقي و لا يمكن لأحد أن ينكر الدور الذي يمكن أن يلعبه السعر في نجاح المؤسسة في تسويق منتجاتها، حيث يعتبر السعر أحد المؤثرات الهامة على قرار العميل بالشراء من عدمه، وتبرز أهمية السعر بالنسبة للمؤسسة التي تقوم بالتسويق كونه أحد المجالات المهمة للاستراتيجيات والقرارات التسويقية من حيث تأثيره على الإيرادات و الأرباح، وتأثيره في الطلب على المنتجات ،ففي أغلب المنتجات توجد علاقة عكسية بين التغير في السعر والتغير في الطلب، كما يعد الابتكار في مجال السعر من المداخل الهامة لتحقيق التميز التسويقي¹ و يجب أن يكون السعر سليما و مناسباً بالنسبة للعملاء لشراء كميات من المنتج و تحقيق الربح للمؤسسة وبالتالي:²

- يجب أن يكون السعر بالنسبة للمنتجات أو الخدمات ذات النوعية المتميزة سعرا عادلا و عليه فانه يجب إحداث التوازن الناجح بين السعر و نوعية المنتج.
- لا يعني السعر العادل بالضرورة أن يكون السعر رخيصا و ذلك لأن وضع السعر الرخيص للمنتج قد يجعل العملاء يشعرون بأن نوعيته تمثل نوعية متدنية و رديئة.

■ إستراتيجية التسعير

¹ نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 155.
² لجين الشور "مهارات التسويق"، جامعة دمشق، كلية الإقتصاد ، الجمهورية العربية السورية ، مذكرة ماجستير تسويق ، 2010 ، ص 08.

تعتبر إستراتيجيات التسعير ذات تأثير كبير في تحقيق الأهداف التسويقية، لذلك على المؤسسة أن تقوم بوضع السياسات و إتخاذ القرارات السريعة التي تنسجم مع المتغيرات البيئية و الأسواق التي تتعامل معها و بشكل عام الإستراتيجيات التسعير هي:¹

1. إستراتيجية التغلغل: (إختراق السوق): تستخدم هذه الإستراتيجية بشكل عام عند تقديم منتج جديد للسوق، و الهدف منها هو التغلغل و النمو في السوق و الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة فيه بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الربحية، و تقوم هذه الإستراتيجية على أساس وضع سعر منخفض للسلعة أو الخدمة من أجل الوصول إلى أكبر عدد من المستهلكين و تكون هذه الإستراتيجية مناسبة في الحالات التالية:

- إذا كان السوق ذو حساسية عالية في نمو الأسعار.

- مدى ملائمة المنتج للإنتاج وفق إقتصاديات الحجم.

- عندما يكون السعر المنخفض عاملاً غير مشجع لظهور المنافسة الفعلية أو المحتملة.

2. إستراتيجية السعر الكاشط: (سعر الإغراق): و تركز المؤسسة في هاته الإستراتيجية على تقديم منتجاتها بسعر مرتفع للبيع لقطاعات معينة من المستهلكين القادرين حالياً على شراء هذه المنتجات، و الهدف من ذلك تحقيق أعلى الأرباح الممكنة في الأجل القصير، ثم تقوم بخفض تدريجي للسعر بهدف البيع لفئات أقل قدرة مالية و لها عدة مزايا:

- تمكن من إسترجاع النفقات على المنتج و خاصة في مرحلة التطوير .

- تمكن من خفض الأسعار عند دخول المنافسين كما يصعب عليهم رفعها.

- هذه الإستراتيجية لا تشجع المنافسين الدخول لتخوفهم من التكاليف المرتفعة.

و تنجح هذه الإستراتيجية في حالة التركيز على فئة من المستهلكين الذين يريدون هذه السلعة أو الخدمة بالرغم من ارتفاع سعرها.

3. إستراتيجية التسعير النفسي: تلجأ بعض المؤسسات إلى عرض منتجاتها بأسعار ذات طابع نفسي يؤثر في قرار الشراء لدى المستهلك، تستخدم بهدف تشجيع الشراء المبني على الدوافع العاطفية أكثر منها عقلية.

4. إستراتيجية التسعير الترويجي: تسعى هذه الإستراتيجية إلى تسعير المنتج بتكلفته الحقيقية لإنتاجه أو أقل من ذلك ، بقصد جذب الزبائن و إستمالتهم لإتخاذ قرار الشراء خلال فترة زمنية محددة تسمى بفترة الترويج ، و له عدة أشكال:²

1 محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 221.

2 حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 200.

- أسعار الإستدراج: تفرض بعض المؤسسات سعرا منخفضا لعدد قليل من المنتجات، قياسا بالمنافسين لجذب الزبائن.
- أسعار المناسبات الخاصة: تخفيض الأسعار في المواسم لجذب العملاء كالأعياد الدينية و الوطنية وغيرها.
- الخصومات النقدية: تقدم بعض المؤسسات أسعارا خاصة للزبائن الذين يشترون منتجاتها خلال فترة زمنية محددة، و عند قيام المشتري بالشراء سوف يحصل على خصم نقدي، و هذه الخصومات المباشرة من السعر لزيادة المبيعات و تقليل المخزون.

4) الابتكار في مجال الترويج:

تعد الأنشطة الترويجية عاملا مهما بالنسبة لأغلب المؤسسات لاجتذاب العملاء و بالتالي لكي يتم الشراء منك يجب أن يعلم العملاء أولا ما الذي تقوم ببيعه، و من ثم فان الترويج يلعب دورا حيويا في عملية التسويق و عليك أن تعرف كيف تستفيد الاستفادة القصوى من الإعلام و ذلك لزيادة حجم مبيعاتك و ربحيتك. و بالتالي يمكن تعريف الترويج كعنصر من عناصر المزيج التسويقي على أنه: هو جميع النشاطات التي تمارسها المؤسسة من أجل الاتصال بالمستهلكين المستهدفين و محاولة إقناعهم بشراء المنتج، و يشمل الإعلان، البيع الشخصي، أدوات تنشيط المبيعات و العلاقات العامة¹

و قد أصبح لزاما على المؤسسات التمييز في الترويج و لفت الانتباه و هو ما يترك الأثر في ذهن العميل فترة أطول و يتحقق ذلك من خلال الابتكار في مجال الترويج بحيث يمثل عنصر الإعلان مجالا خصبا للابتكار. و قد يأخذ الابتكار في مجال الترويج عدة أشكال منها²

1.4. الإعلان الإبتكاري: يعد أحد عناصر المزيج التسويقي الذي يقوم على إثارة إهتمام و فضول العميل و جذب لمواصلة مشاهدة الإعلان، لذا فمن المهم اختيار عبارات تجعل المنتج فريدا من نوعه، و يصعب الحصول على بديل لمنفعته، مما يجعل الإعلان الإبتكاري يعلق في ذهن العميل و يدفعه إلى إقتناء المنتج و الإستجابة لما تم عرضه.

2.4. الإبتكار في البيع الشخصي: إن الإبتكار على مستوى البيع الشخصي يقوم على عملية خلق أفكار جديدة، تفعل من عملية الإتصال المباشر مع العميل، و توسع من قاعدة البيانات و المعلومات المتعلقة بسلوك الشراء، التي تساهم في ترشيد قرار تصميم المنتج و الترويج له إنطلاقا من ممارسة أساليب إبتكارية في هذا المجال .

¹ لجين الشور ، مرجع سبق ذكره ، ص 09.
² فريد كورنل، بن زايد سارة " دور الترويج الإبتكاري في تحسين أداء المؤسسة" - دراسة حالة موبيليس - مركز البحث و تطوير الموارد البشرية رماح الأردن، العدد 17 مارس 2016، ص 167.

3.4. الابتكار في مجال تنشيط المبيعات: يمثل كل نشاط يقوم على عرض حافز نتيجة تكرار معدل

الشراء، مما يخلق حالة ولاء خاصة في قطاع الخدمات، كما يمكن اللجوء إلى أسلوب المسابقات والألعاب بغرض منح جوائز للعملاء، مما يجذب إنتباههم لهذه المحلات مع تكثيف عرض الرسائل الترويجية بشكل يرسخ علامة المنتج و يدفع العميل لتكرار عملية الشراء.

4.4. الابتكار في مجال النشر: يعد الابتكار في مجال النشر الأوسع والأكثر إنتشارا، نظرا لكون النشر

يأتي في شكل خبري و يحتوي على حقائق بصفة أساسية و يخرج عادة عن نطاق المؤسسة التي يتم النشر عنها، و لا يكون محصورا فقط في طريقة صياغة الخبر، و إنما يكون بالدرجة الأولى في مجال ما يتم نشره و الوقت الذي يتم فيه النشر و الوسيلة الملائمة للنشر.

و يمكن تحقيق الابتكار في الترويج من خلال الآتي¹:

- الوعد الإبتكاري : أي القيمة الفعلية للسلعة أو التي يسعى الإعلان إلى إيصالها للزبائن إذ يتم تقديم جوهر الرسالة الإعلانية الإبتكارية على شكل مزايا و منافع تتمتع بها هذه السلعة، و في ضوء هذه الوعود يتم تكوين الرسالة الإبتكارية.

- دعم الإدعاء: إن دعم الإدعاء هو بمثابة تأكيد لمصادقية الرسالة الإعلانية .

- الأسلوب الإبتكاري: أي إتباع الإستراتيجية الإبتكارية المناسبة.

■ إستراتيجية الترويج

تلعب إستراتيجية الترويج دورا حيويا و مهما في نجاح إستراتيجية التسويق لأن إستراتيجية كل من المنتج، التسعير و التوزيع لا يمكن أن تكون فعالة و مؤثرة و تحقق أهدافها ما لم تدعم و تتكامل مع إستراتيجية الترويج، و تتضمن هذه الإستراتيجية خلق حالة من التنسيق للجهود المبذولة من قبل المؤسسة التي تستهدف جماعة معينة من المستهلكين، وفقا لأهداف إستراتيجية التسويق التي ترغب المؤسسة تحقيقها. و تجدر الإشارة إلى أن هناك عوامل مؤثرة في تحديد إستراتيجية الترويج و هي كالتالي²:

- حجم الميزانية: تتأثر الأنشطة الترويجية بشكل كبير بحجم الأموال المتوفرة و المخصصة للأنشطة الترويجية المختلفة، فالأنشطة الواسعة تتطلب نفقات مرتفعة و التي لا يمكن توفيرها في المؤسسات المحدودة الإمكانيات المالية. و بالتالي فإن هذه المؤسسات تضطر للإعتماد على أنشطة محددة من الترويج ذات التكاليف المنخفضة كالبيع الشخصي و النشر.

- نوع المنتج: لكل منتج خصائص معينة و أن هذه الخصائص تلعب دورا مهما و كبيرا في تحديد المستهلكين الحاليين و المحتملين، فعلى سبيل المثال المنتجات التي تشتري بناءا على الدوافع

¹ خيري علي أوسو " دور المعرفة في تحقيق الابتكار التسويقي"، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة الموصل، تنمية الرافين العدد 97 مجلد 32، 2010، ص 247.

² محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 270.

العاطفية تقوم المؤسسات بالترويج لها بطرق واسعة الانتشار، و لكن المنتجات الصناعية فإن طرق الترويج لها تكون عن طريق الجهود البيعية الشخصية.

- **دورة حياة المنتج:** تختلف الإستراتيجيات الترويجية المستخدمة باختلاف المراحل التي يمر بها المنتج، ففي مرحلة التقديم نجد بأن الإعلان التعريفي و البيع الشخصي من أحسن الطرق، على عكس مرحلة النمو و النضج فيكون الهدف هو تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات و بالتالي استخدام وسائل الإعلان المختلفة. أما في مرحلة التدهور فتعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف الإنتاج و التسويق و من ضمنها تكاليف الترويج.

- **إتساع الرقعة الجغرافية:** إن إتساع الرقعة الجغرافية التي تقوم المؤسسة بتسويق منتجاتها فيها له أثر كبير على الإستراتيجيات الترويجية التي تتبعها، فإذا كانت هذه الرقعة محددة فيفضل الإعتدال على البيع الشخصي أو الإعلان المحلي، أما إذا كانت الرقعة الجغرافية واسعة فإنه من الأفضل الإعتدال على وسائل الإعلان الواسع.

- **طبيعة السوق:** تختلف الإستراتيجيات الترويجية باختلاف طبيعة السوق فيما لو كانت سوق محلية محدودة أو محلية واسعة أو سوق خارجية (إقليمية أو دولية). و هذه الإختلافات تفرض على المؤسسة إتباع أساليب و وسائل مختلفة و هذا يعود للتباين في العادات و التقاليد و درجة التقدم العلمي و الثقافي. و تتمثل إستراتيجيات عناصر المزيج الترويجي فيما يلي¹.

1. إستراتيجيات الدفع و الجذب:

- **إستراتيجية الدفع:** الدفع يعني إشتراك المنتج و الموزعين في دفع المنتجات خلال قنوات التوزيع بقوة حتى تصل للمستهلك، حيث يقوم العاملون في المنافذ التوزيعية (تجار الجملة) بتوجيه الحملات الترويجية إلى تجار التجزئة، و تجار التجزئة يقومون بدورهم بتوجيه الجهد البيعي إلى المستهلكين.

- **إستراتيجية الجذب:** وفق هذه الإستراتيجية يقوم المنتج بخلق الطلب المباشر من المستهلك عن طريق الأنشطة الترويجية، فهي تجذب المستهلك و تدفعه لطلب السلعة و الذي يقوم بدوره بتمرير الطلب إلى ملفات التوزيع (تاجر الجملة أو تاجر التجزئة) ثم إلى المنتج.

2. إستراتيجيات الضغط و الإيحاء:

- **إستراتيجية الضغط:** تعتمد هذه الإستراتيجية على تبني الأسلوب الدعائي القوي في الإقناع و هو الأسلوب الأمثل لإقناع الأفراد بالمنتجات و الخدمات المقدمة من المؤسسة و تعريفهم بالمنافع الحقيقية لتلك المنتجات.

¹ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 273، 274.

- إستراتيجية الإيحاء: تعتمد هذه الإستراتيجية على جذب المستهلكين من خلال لغة الحوار الطويل الأمد و جعلهم يتخذون قرار الشراء بقناعة تامة. فهي تعتمد على أسلوب الإقناع المبسط القائم على الحقائق.

5) الابتكار في مجال التوزيع:

يلعب التوزيع دوراً مهماً في خلق المنفعة الزمانية والمكانية من خلال إيصال السلعة إلى المستهلك في المكان والزمان الذي يرغب فيه وبالكمية المطلوبة. ويقوم الموزعون بكل ما من شأنه أن يمكنهم من أداء أنشطة التوزيع بأعلى كفاءة وبالشكل الذي يحقق أهدافهم، ويرضي عملاءهم وذلك من خلال العديد من المداخل والتي يعد الابتكار أهمها. وهناك العديد من أنشطة ومجالات التوزيع التي يفيد الابتكار فيها كل من المصنوع والعملاء. فقد يكون الابتكار في طريقة 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 بأخرى.¹

■ إستراتيجية التوزيع

يجب أن تكون هناك تغطية وكثافة ودعم: تغطية السوق، كثافة التوزيع، ودعم عناصر مهمة في إستراتيجية القناة لأنها تعيش مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها. وتتمثل إستراتيجيات عملية التوزيع في:²

1. إستراتيجية التوزيع الشامل: ويقصد بها توفير السلعة أو الخدمة في أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع وتصلح هذه الإستراتيجية لتوزيع السلع الميسرة الواسعة الانتشار.
 2. إستراتيجية التوزيع الانتقائي: ونعني بهذه الإستراتيجية من التوزيع توفير السلع في متاجر أو منافذ قليلة ومنتقاة من عدة بدائل ويتم إختيارها على أساس سمعة الموزع و إلتزامه بالسعر وتصلح هذه الإستراتيجية بشكل عام لسلع التسوق.
 3. إستراتيجية التوزيع المحصور: و المقصود بالمحصور إختيار موزع أو وكيل وحيد في منطقة جغرافية، يرغب فيها المنتج و يتم إختياره على أساس سمعته في السوق وقوته و يتم التعامل بين الموزع و المنتج عن طريق عقد قانوني .
 4. إستراتيجية التكامل في قناة التوزيع: و يقصد بالتكامل إندماج أو إرتباط مؤسسة مع أخرى في القناة نفسها و تحت إدارة واحدة و قد يكون هذا التكامل أفقياً أو رأسياً.
- إستراتيجية التكامل الأفقي: و يتم هذا التكامل بإندماج أو إرتباط بين المؤسسات التوزيعية مع مؤسسة أخرى مشابهة لها في نفس نوع النشاط مثل إندماج تاجر جملة مع تاجر جملة مثلاً.

¹نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 229.
² http://ta3lime.com/showthread.php?t=6228 ، تاريخ الإطلاع: 2015/08/21.

- إستراتيجية التكامل الرأسي: و هو عكس التكامل الرأسي حيث يتم إندماج بين مؤسسة توزيعية مع مؤسسة أخرى مختلفة في القناة التوزيعية .

(6) الابتكار في بحوث التسويق:

يقصد ببحوث التسويق عملية جمع و تسجيل و تحليل البيانات المتعلقة بموقف تسويقي معين أو مشكلة تسويقية معينة تواجه المؤسسة، و ذلك لمعاونة المدير في إتخاذ القرارات في هذا الموقف. و هو عملية تنطوي على سلسلة من المراحل التي تنتهي عادة بإعداد التقرير النهائي الخاص بالبحث. و كثيراً ما يواجه القائم بالبحث التسويقي مشكلة أو أثر في إنجاز بعض مراحلها و قد يكمن حل مثل هذه المشكلة في الوصول إلى فكرة أو أفكار مبتكرة و تطبيقها في البحث.

و فيما يلي عرض لعدد من الابتكارات في مجال بحوث التسويق مع تحليلها و التعليق على كل منها¹

- المتسوقون الغامضون: هؤلاء المتسوقون عبارة عن موظفين تابعين للمؤسسة تقوم ببحث تسويقي خاص بها، و يقومون بدور عملاء فعليين دون أن يعرف موظفو المؤسسة المسؤولون عن التسويق. و يطلق عليهم البعض المتسوقون الأثباح أو الوهميون.

و عموماً فإن استخدام طريقة المتسوقين الغامضين في جمع البيانات موضع الإعتبار يمكن أن يساعد في زيادة رضا العملاء و الإستخدام الأكثر عمقا للمنتج و المحافظة على العملاء و ما يترتب على كل ذلك من زيادة في الأرباح.

- دراسات أنماط و سلوك المتسوق داخل السوق : تعتبر دراسات أنماط و سلوك المتسوق داخل

السوق على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لإدارة المؤسسة، و يمكن التعرف على أنماط و سلوك المتسوقين داخل السوق من خلال الإستقصاء. و لكن لا يفيد ذلك بالعرض من ناحية و لا يمكن للباحث من الوصول إلى التفاصيل التي يريدها من ناحية أخرى، لذلك فقد تم إبتكار طريقة لجمع بيانات عن أنماط المتسوقين من خلال ملاحظة المتسوقين إما باستخدام شخص أو شريط فيديو في عدة مواقف متنوعة للتسوق.

- طرق الإسقاط: إن فكرة استخدام طرق الإسقاط في بحوث التسويق و تطبيقها في هذا المجال للحصول على بيانات أو معلومات معينة يعتبر بمثابة إبتكار، و تستخدم طرق الإسقاط لجمع بيانات قد يصعب بل قد يستحيل جمعها بالطرق العادية و التي تعتمد على توجيه أسئلة و الحصول على إجابات مباشرة عنها، إن هذه الطريقة تتغلغل داخل الشخص إلى ما وراء الإجابات المباشرة أو الظاهرة و ذلك للتعرف على الشعور الحقيقي. و بالتالي تستخدم طرق الإسقاط لإختراق خط ميكانيزم الدفاع لدى الأفراد و العمل على إظهار الإتجاهات الحقيقية لهم.

¹نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 262، 268.

و يوجد أكثر من طريقة يمكن أن تستخدم في جمع البيانات عن طريق الإسقاط و من أهم هذه الطرق: علاقة الكلمات، رسومات المستهلك، فرز الصور، إكمال الجمل و القصص و أسلوب الشخص الثالث.

- **فحص محتويات قامامة المستهلكين:** لقد تم ابتكار طريقة تستخدم في جمع البيانات عن المستهلكين و تضمن أن تكون البيانات صحيحة و يمكن الإعتماد عليها و تتمثل هذه الطريقة في البحث في أوعية قامامة المستهلكين ، و بالتالي فإن فحص هذه الأوعية يمكن أن يوصل إلى بيانات عن المنتجات التي يستخدمها المستهلكون في حي معين أو مبنى معين. و بهذا يمكن التوصل إلى إستنتاجات عن الخصائص الديمغرافية للمستهلك و الحالة الإقتصادية له. و بالرغم مما يحققه هذا الإبتكار من فوائد إلا أنه لم ينجح و ذلك لأن قيام باحث التسويق بفحص قامامة المستهلكين عملية غير نظيفة و تثير الإشمزاز، و عدم معرفة المستهلك أو إستئذانه يعتبر مخالفة لحق المستهلك في الحفاظ على خصوصيته.
- **تحديد بعدية سلوك المستهلك:** هناك كثيرة لسلوك المستهلك المتعلق بالمنتجات و الماركات و المتاجر و ما يلي ذلك من شعور ما بعد الشراء من رضا أو عدم رضا.

المطلب الثالث : أهمية الإبتكار التسويقي

1) مهارات الإبتكار التسويقي

يتطلب الإبتكار التسويقي توفر عدد من المهارات في المبتكر التسويقي، و يقصد بالمهارة القدرة على أداء شيء معين بشكل متميز أو على الأقل بشكل جيد، و بالتالي فإن مهارات الإبتكار التسويقي يقصد بها القدرات التي يجب توفرها في الأفراد لكي يتمكنوا من القيام بالإبتكار التسويقي بشكل متميز. و توجد العديد من هذه المهارات أو القدرات سواء الفطرية منها أو المكتسبة نتيجة توفر عدد من الخصائص أو الصفات في المبتكر التسويقي .

■ المبتكر التسويقي:

يقصد بالمبتكر التسويقي: " الشخص الذي تتوفر لديه القدرة على التوصل إلى أفكار جديدة و غير تقليدية و لديه الرغبة في ذلك و يستطيع أن يحول هذه الأفكار إلى التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، و ليس بالضرورة أن يكون المبتكر التسويقي أحد الأفراد العاملين بإدارة التسويق و إنما يمكن لأي شخص يعمل بالمؤسسة أن يكون مبتكرا تسويقيا، و يجب على إدارة المؤسسة أن تهبي المناخ الذي يساعد على ظهور القدرات الإبتكارية و إيجاد الرغبة لدى العاملين للوصول إلى إبتكارات تسويقية".¹

¹ نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

■ مهارات المبتكر التسويقي:

- إن بعض هذه المهارات لا تقتصر على مجال الابتكار التسويقي و إنما تمتد إلى الابتكار بشكل عام و فيما يلي عرض لأهم هذه المهارات :¹
- القدرة على التوصل إلى أفكار تتصف بالأصالة: و يقصد بذلك قدرة الشخص على إيجاد أفكار تتصف بالجدة و غير مألوقة (فريدة) و بالتالي فإن المبتكر التسويقي يجب أن يكون قادرا على التوصل إلى أشياء جديدة لم يسبق و أن توصل إليها غيره.
 - الطلاقة في التفكير: يجب أن يتصف تفكير المبتكر التسويقي بالطلاقة و التي تعني القدرة على التوصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار ، فيجب أن يكون لدى الشخص القدرة على تقبل أي فكرة تظراً على ذهنه دون تقييمها و بعد التوصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار يتم إخضاعها للتصفية و التقييم ، لذلك فكلما كان لدى الشخص القدرة على التوصل إلى عدد كبير من الأفكار المتعلقة بموقف تسويقي معين أو مشكلة تسويقية معينة كلما كان هذا الشخص أكثر قدرة على الابتكار.
 - الإحساس بالمشاكل: و يقصد بذلك قدرة الشخص على الشعور بالمشكلة التسويقية و تحديد أبعادها و التعمق في التفكير فيها، و يجب أن يكون لدى الشخص القدرة على تحليل الموقف للتوصل إلى السبب في حدوث الظاهرة. و يجب ألا تقتصر هذه القدرة على الإحساس بالمشكلات التي تقع بالفعل و إنما يجب أن تتضمن المشكلات التي يحتمل أن تقع أي التنبؤ بما يمكن أن يقع من مشكلات بناء على دراسة و تحليل المعلومات المرتبطة بالممارسات التسويقية للمؤسسة.
 - المرونة: و يقصد بالمرونة هنا قدرة الشخص على النظر إلى الشيء موضع الاعتبار من أكثر من زاوية و عدم التفكير في إطار حدود معينة أو أطر ثابتة ، بحيث يتمكن الشخص من التوصل إلى أفكار جديدة و غير تقليدية.
 - حب الإستطلاع: و يعني ذلك أن الشخص المبتكر لا بد أن يكون محبا للإستطلاع و يرغب في المعرفة و التعلم باستمرار و لا يتوقف عند حد معين في هذا المجال.
 - المثابرة و قبول التحدي: و يقصد بذلك أن يصبر الشخص المبتكر على تحقيق الهدف في الموقف التسويقي موضع الإعتبار و يتخطى أية عقبة أو معوقات تقف في طريق ذلك، و لا يسلم بسهولة أو يتنازل عما يريد أن يصل إليه و لا يكتفي بتحقيق جزئية صغيرة من الهدف.
 - القدرة على الإتصال الفعال: يجب أن يتوفر لدى المبتكر التسويقي القدرة على الإتصال الفعال مع الآخرين ، حيث عادة ما تتطلب عملية الابتكار التسويقي العمل ضمن مجموعة أو فريق. و بالتالي لا بد و أن تتوفر لدى الشخص القدرة على التعبير عن أفكاره بوضوح.

¹ نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 84.

و فضلا عما سبق عرضه لكل من المهارات و الصفات المتعلقة بالخلفية التسويقية للمبتكر التسويقي فإن هناك عددا من الخصائص الشخصية التي لا بد من توافرها في مثل هذا الشخص أهمها ما يلي:¹

- الشخصية المستقلة.
- الميل إلى المخاطرة.
- الثقة بالنفس.
- الميل إلى الجدل.
- تجنب الروتينات.

(2) مراحل عملية الابتكار التسويقي:

يعرف الابتكار عادة على أنه عملية ذات مراحل مختلفة، يبدأ مع خلق الفكرة ثم تنفيذها و تطبيقها ثم الانتشار.² حيث عدد هذه المراحل يتفاوت على حسب مجال الابتكار، فمراحل ابتكار المنتجات تختلف عن مراحل ابتكار طريقة تسعير جديدة أو إعلان، و بالتالي فإن هناك مراحل مشتركة بين مختلف مجالات الابتكار التسويقي تتمثل فيما يلي :

1. **توليد الأفكار الجديدة :** تبدأ عملية الابتكار التسويقي بمرحلة توليد الأفكار الجديدة و الابتكارية و يمكن أن تكون هذه الأفكار في أي من العناصر الأساسية للمزيج التسويقي من منتج و سعر و ترويج و توزيع.³ فالفكرة الجديدة هي ذلك الأمر الذي نراه جديدا على شكل مادي أو غير مادي، و يشتمل على منفعة مطلوبة أو مرغوبة من قبل المستهلكين و المستخدمين في الأسواق.⁴ أما مصادر الحصول على الأفكار الجديدة فهي كالآتي:⁵
 - **مصادر داخلية:** مثل مدراء الوحدات الإدارية، الإدارة العليا، العاملون على إختلاف وظائفهم، في أقسام الإنتاج، البحث و التطوير، المالية و التسويق، الموارد البشرية... الخ. و تجدر الإشارة على أن أسلوب العصف الذهني لأسبورن يعتبر من أهم الأساليب التي تستخدم في توليد الأفكار.
 - **مصادر خارجية:** مثل المستهلكين، الموردين، المنافسين، و وسائل الإعلام المختلفة و المؤسسات المتخصصة في مجال توليد الأفكار و المؤتمرات و المعارض الدولية و المحلية، كما يلعب الوسيط دورا حيويا كمصادر خارجية للحصول على أفكار جديدة ذات جدوى إقتصادية باعتبارهم قريبين جدا من نبض السوق.

2. **الغربلة (التصفية) المبدئية للأفكار:** و في هذه المرحلة يتم الإستبعاد المبدئي لبعض الأفكار الابتكارية المتعلقة بالتسويق، بحيث لا تخضع للمرور بالمرحل التالية و ذلك إستنادا إلى عدد من

¹ نعيم حافظ أبو جمعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 88.

² Sylvie Martin Védrine, initiation au marketing, édition d'organisation, paris, p 180.

³ نعيم حافظ أبو جمعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 69.

⁴ محمد إبراهيم عبيدات" تطوير المنتجات الجديدة"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2000، ص 55.

⁵ حميد الطائي، بشير العلق ، مرجع سبق ذكره ، ص 70.

- المعايير أو الأسس.¹ حيث تحتاج الأفكار الجديدة إلى غرلة، لإختيار أفضلها من حيث جدواها الاقتصادية والتسويقية وتكوينها للقيمة المضافة من وجهة نظر المستهلك. و إستبعاد الأفكار التي تكلف المؤسسة تكاليف باهضة لا تتفق مع المعايير المالية الموضوعية وإمكانياتها المتاحة، حيث يتم الإعتماد على الخبرة والحكم الشخصي في عملية الغرلة.²
- 3. تقييم الأفكار (الإبتكارات):** و في هذه المرحلة يتم تقييم الأفكار بشيء من التفصيل ، بحيث يتحدد ما للفكرة و ما عليها و ذلك في ضوء عدد من المعايير أو الأسس، أهمها معيار التكلفة و العائد، طريقة جوانب القوة و الضعف (المزايا و العيوب) في الفكرة أو الإبتكار، طريقة الحذف التدريجي و طريقة النقاط المرجحة.
- فطبقا لطريقة جوانب القوة و الضعف، يتم تحديد أوجه القوة و الضعف كل فكرة و تتم الموازنة بين كل من الجوانب السلبية و الإيجابية ، و إختيار الفكرة التي تحقق أكبر قدر من النواحي الإيجابية. أما طريقة الحذف التدريجي للأفكار، فإنها تقوم على ترتيب معايير التقييم تنازليا طبقا لأهميتها، ثم تحديد مدى إنطباق كل معيار على كل فكرة على حدى، ثم يتم إستبعاد (حذف) الفكرة التي لا ينطبق عليها معيار معين في ترتيبه. و أما طريقة النقاط المرجحة فتهدف إلى التوصل إلى مجموعة من النقاط لكل من الأفكار موضع التقييم و التي تعكس تقييما لها، و لكي يتم تطبيق هذه الطريقة هناك عدد من الخطوات التي يجب القيام بها:
- تحديد جوانب أو عناصر التقييم.
 - تحديد أوزان لعناصر التقييم.
 - تحديد المعايير (المعايير) التي تستخدم في كل من هذه العناصر.
 - وضع كل فكرة طبقا لكل من هذه المعايير.
 - ترجيح وضع كل فكرة بالوزن المحدد لكل عنصر.
 - أخيرا تجميع النقاط المرجحة.
- بحيث يمكن في نهاية المرحلة الحكم على ما إذا كانت هذه الأفكار ذات جدوى من عدمه، و يتم إستبعاد تلك الأفكار غير المجدية لسبب أو لآخر و الإبقاء على الأفكار الأخرى ذات الجدوى بحيث تنتقل إلى المرحلة التالية.³
- 4. إختبار الإبتكار :** إذا ما اجتازت الفكرة مرحلة التقييم، فإنها تخضع للإختبار في هذه المرحلة، و يقصد بعملية الإختبار وضع الفكرة (الإبتكار) موضع التطبيق الفعلي، أو في وضع أقرب ما يكون إلى التطبيق الفعلي. و يفيد هذا الإختبار في معرفة ردود فعل السوق المستهدف من تطبيق الفكرة، و

¹ نعيم حافظ أبو جمعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 69.

² حميد الطائي، بشير العلاق ، مرجع سبق ذكره، ص 71.

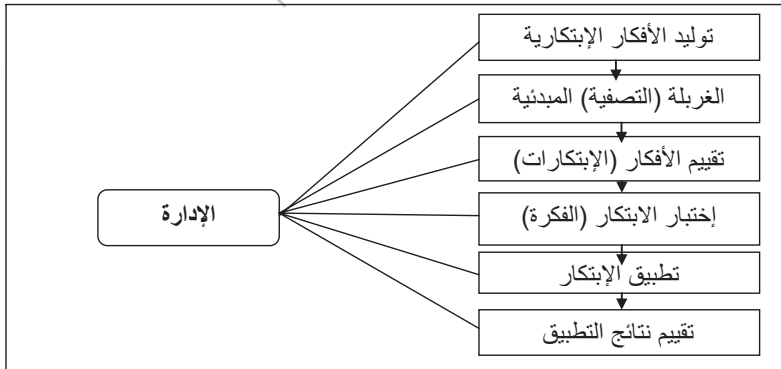
³ نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 76-79.

بالرغم من أن هذه المرحلة قد تكلف المؤسسة مبالغ ضخمة إلا أنها مهمة و مفيدة فهي تنقل من المخاطر المرتبطة بوضع فكرة معينة موضع التنفيذ. بالإضافة إلى الحصول على العديد من المعلومات المفيدة في إتخاذ القرارات ذات الصلة بهذا الابتكار فيما بعد.¹

5. تطبيق الابتكار: إذا ما نجح الابتكار في الإختبار، فعلى المؤسسة أن تتخذ قرارا نهائيا يتعلق بتطبيق الابتكار على نطاق واسع، أي التطبيق الفعلي و في البيئة الفعلية لممارسة النشاط التسويقي ، و تعتبر هذه المرحلة أخطر مرحلة، لذا يجب توخي الحذر في إتخاذ مثل هذا القرار و لهذا عليها الإجابة عن الأسئلة الأربعة التالية: متى؟ و أين؟ و لمن؟ و كيف؟ ، و التي تعني تحديد الوقت المناسب لإطلاق الابتكار، تحديد المكان الذي ستقوم بإطلاق الابتكار فيه، تعيين السوق المستهدف للإبتكار، و كذلك على المؤسسة أن تحدد كيفية إستخدام الإبتكار الجديد أو وضع خطة عمل لتقديمه في عدد من الأسواق المختارة.²

6. تقييم نتائج التطبيق: بعد تطبيق الابتكار و السماح بفترة زمنية كافية لتطبيقه، يتم تقييم النتائج التي تربت على ذلك و التي قد تكون إيجابية أو سلبية، بحيث يمكن الحكم على الإبتكار و مدى نجاحه، إذ أن المراحل السابقة لإبتكار لا تضمن نجاحه في السوق و إنما تنقل من إحتتمالات فشله فقط، و ذلك لعدة أسباب متعلقة بالزبائن و المنافسين و متغيرات البيئة التسويقية. و كأى عملية تقييم لابد أن يتم مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة و مدى التطابق بينهما و ما إذا كانت هناك إنحرافات أم لا، ثم محاولة معرفة أسباب هذه الإنحرافات إن وجدت و إتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة.³

الشكل رقم (05): مراحل عملية الابتكار التسويقي



المصدر: نعميم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 68.

¹ نعميم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 82.

² نعميم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 84.

³ نعميم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 85.

3 أهمية الابتكار التسويقي :

إن السبب الرئيسي وراء تحقيق الإستقرار للمؤسسات و نموها يكمن في إتباع سياسة منتظمة لتقديم المنتجات الجديدة بإستمرار، كما أن المنتجات الجديدة سوف تكتسب أهمية خاصة مع ما أصبحت تتميز به البيئة التسويقية التي تعمل فيها المؤسسات من تعقد و تغير و عدم إستقرار ، و ما يترتب عليه من إحداث تغييرات مستمرة في أذواق المستهلكين و رغباتهم من ناحية و تقصير دورة حياة المنتج في الأسواق من ناحية أخرى. كما يعد الابتكار أهم وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية في ظل الظروف المتغيرة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال لأغلب المؤسسات في الوقت الحاضر.¹ و من جهة أخرى فإن الابتكار أصبح أحد المؤشرات الهامة التي تساعد إلى حد كبير في الإستدلال على مدى تقدم المؤسسات.²

و يمكن أن نلخص أهمية الابتكار التسويقي في أنه:³

- يحسن من جودة المنتجات.
 - يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد و آخر مما يسهم في تميز المؤسسة من حيث التنافس بالوقت.
 - يساعد على خلق و تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
 - يساعد على إيجاد سبل لتفعيل و زيادة حجم المبيعات.
 - يساعد على خلق و تعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها.
 - بالإضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة للإبتكار في مزيجها التسويقي لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح لها بإحتكار جزئي و مؤقت للسوق و ذلك حسب درجة كثافة الإبتكار.
- و بصفة عامة يمكن إرجاع أهمية الإبتكار التسويقي إلى الأسباب التالية:
- **المنتجات لها دورة حياة:** بمعنى أن أي منتج له دورة حياة فهو يولد، يعيش، ثم يموت و يحل مكانه منتج آخر، و كلما تقدم المنتج في دورة حياته كلما إنخفضت الأرباح المتولدة عنه، حيث يعتبر الإبتكار المستمر للمنتجات هو الطريقة الوحيدة لحماية منتجات المؤسسة من أن تشيخ.⁴

¹ عبد الفتاح الشربيني " إدارة المنتجات "، مركز جامعة القاهرة المفتوح، القاهرة، مصر، بدون ذكر تاريخ النشر، ص 104.

² محمد عبد الفتاح الصريفي " الإدارة الرائدة "، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2003، ص 38.

³ أحمد سيد مصطفى " إدارة البشر (الأصول و المهارات)" مصر، 2002، ص 260.

⁴ Lasary, le marketing c'est facile, ES- SALEM, Alger, 2001, p160.

- **المنتجات محدد أساسي للربح:** إن المنتجات الجديدة ضرورية للمحافظة على الربح، و لذا فإن تحقيق التوازن في الأرباح يتطلب من المؤسسة أن تعمل و بشكل مستمر على إدخال منتجات جديدة بإعتبارها أهم وسيلة للحفاظ على معدلات الأرباح على ما هي عليه، بل و زيادة هذه المعدلات بما يتفق و أهداف المشروع بتحقيق الربحية خاصة في الأجل الطويل.¹
- **إبتكار المنتجات الجديدة ضروري للنمو و إستقرار المؤسسة :** إن الجزء الأكبر من مبيعات معظم المؤسسات يتحقق من المنتجات الجديدة و ذلك لإرتفاع المبيعات و الأرباح المحققة في المراحل الأولى لدورة حياة المنتج. فالشعار الذي يجب أن تضعه المؤسسة نصب عينيها هو : "إبتكر أو مت" و هذا يؤكد على أن المؤسسة التي لا تهتم بتخطيط إبتكار المنتجات الجديدة بها يكون من الصعب عليها النجاح و الإستمرار و النمو.²
- **الإعتبرات المتعلقة بالموارد و البيئة:** إن الموارد المتاحة أمام المؤسسة محدودة و غير قابلة للإحلال، الأمر الذي يستوجب التخطيط الجيد لعملية إبتكار منتجات جديدة، حتى تستخدم هذه الموارد بشكل أمثل و كذلك ضرورة البحث عن أساليب جديدة للتعبئة و التغليف و غيرها من الأساليب التي تساعد على حماية البيئة و التقليل من الأضرار التي تتعرض لها. و هذا يدفع إلى تبني فلسفة التسويق الحديث أثناء الإبتكار.³
- **زيادة فرصة المستهلك في الإختيار:** مع زيادة السلع المتاحة يستطيع المستهلك إشباع معظم حاجاته و كلما إستمر ذلك كلما أصبح المستهلك أكثر ميلا إلى الإنتقاء في الإختيار بين المنتجات المعروضة، و وسيلة المؤسسة لكسب السوق و المنافسة هي تقديم منتجات جديدة و ليس تقليد للمنتجات القائمة.⁴

¹ أحمد شاكر عسكري" دراسات تسويقية متخصصة، دار الزهران، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 39.

² عبد الفتاح الشرييني، مرجع سبق ذكره ، ص 106.

³ أحمد شاكر عسكري، مرجع سبق ذكره، ص 41.

⁴ عصام الدين أمين أبو علقه ، مرجع سبق ذكره ، ص 290.

بمخاتمة الفصل

إن مجالات التميز كثيرة ، و يعتبر التميز في المجال التسويقي أحد أهم مجالات التميز نظرا للدور المهم الذي أصبح يلعبه التسويق في المؤسسة، حيث أن للإبتكار التسويقي أوجه و مداخل عديدة بمعنى آخر يكمن الإبتكار في مجال المنتجات أو في مجال التسعير أو في مجال التوزيع أو في أي مجال آخر من مجالات التسويق أو الممارسات التسويقية ، بما يحقق فوائد كبيرة و جديدة لدى المستهلكين ، تعمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجاتهم و رغباتهم ، لذلك لا بد من الإبتكار في الجهود التسويقية و خلق مزيج تسويقي متكامل و القيام بأنشطة تسويقية إبتكارية تساهم في تطوير و تنمية أداء المؤسسة.

FOR AUTHOR USE ONLY

مقدمة الفصل

لقد تزايد في الآونة الأخيرة الإهتمام بمدى فاعلية المؤسسات و تأدية وظائفها و تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، حيث أصبحت تواجه المؤسسات اليوم تحديات جديدة تفرض عليها الإرتقاء بالأداء، فالأداء المتميز يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية لأية مؤسسة ترغب في بلوغ مرحلة التفوق و التميز و تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

المبحث الأول: ماهية أداء المؤسسة الاقتصادية

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، هذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا و هو البقاء و الإستمرارية.

المطلب الأول : مفاهيم حول أداء المؤسسة

1) تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية، حيث عرف تطورا منذ بداية إستعمالته الأولى إلى وقتنا الحالي، و هذا بفعل التطورات الإقتصادية و غيرها ، مما نتج عنه زيادة نمو المؤسسات و إتساع نطاق عملها. و عندما غزت المدرسة السلوكية الفكر الإداري، برز الحديث عن إرتباط رضا العاملين بأدائهم و دار النقاش حول السؤال التالي: هل يؤدي رضا العاملين إلى إرتفاع مستوى الأداء في المؤسسة أم العكس هو الصحيح؟¹ و تتجسد النظرة التقليدية للمفكرين في هذا المجال و من بينهم المهندس " تايلور" رائد مدرسة الإدارة العلمية في الإهتمام بقياس الأداء، و هذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال و توقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة و إيقافها، أي في إطار ما يعرف بدراسة" الحركة و الزمن". و مع بداية القرن العشرين تحول إهتمام المؤسسات من إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، و تمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية.²

غير أنه مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطورا جديدا في محتواه فبدلا من الإعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد و المعدات لتحديد معدلات الأداء و التحكم في الأسعار كألية لتحديد مفهوم الأداء و طرق قياسه، تم الإنتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء، تتمثل أهم هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات مع تطور التسويق كعلم و فن و ظهور الفكر الإستراتيجي في الإدارة و الإتجاه المتزايد لتطبيق الإستراتيجيات المختلفة في التسيير، كل هذه المستجدات و غيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة

¹ مدحت أبو النصر " الأداء الإداري المتميز"، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص 63.

² Françoise Giroud et autres, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2^{eme} édition, Gualino éditeur, Paris, 2004, p65.

و التسيير و كذا في شروط النجاح في السوق، و من ثم فإداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها الزبون من تعامله مع المؤسسة.¹

و منذ منتصف القرن العشرين كثر عدد المؤسسات و تعقدت أعمالها و وظائفها، و إزداد عدد العاملين و تعقدت حاجاتهم و طموحاتهم، و شهد العالم أحداثا سياسية و إجتماعية و إقتصادية خطيرة، و قامت ثورات علمية و تكنولوجية هائلة، و إستقلت الدول النامية و سعت إلى إحداث تنمية شاملة في مجتمعاتها، و ظهرت فيها محاولات و حركات للتطوير و التجديد أطلق عليها التطوير الإداري أو التنمية الإدارية. و على صعيد الفكر الإداري ظهرت مدارس و إتجاهات و حركات عديدة كان الأداء و تحسينه محورا رئيسيا من محاور إهتمامها. و من هذه المدارس و الإتجاهات و الحركات: مدرسة العلاقات الإنسانية، حركة الإدارة بالأسس و الأهداف و النتائج، مدرسة الإدارة بالمشاركة، حركة التطوير التنظيمي، تنمية الموارد البشرية، مدرسة إدارة الجودة الشاملة... الخ.²

(2) مفهوم أداء المؤسسة:

لا يوجد إتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، و يرجع هذا الإختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين و الكتاب في هذا المجال و إختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح . ففريق من الكتاب إعتد على الجوانب الكمية أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى إعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية و إجتماعية فضلا عن الجوانب الإقتصادية، و من ثم لا يجب الإقتصار على إستخدام النسب و الأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح.³

- **الأداء لغة:** هو إيصال الشيء إلى المرسل إليه، يقال فلان أدى الشيء أي أوصله إلى جهته بمعنى عمل ما عليه و قام بما هو ملزم به.⁴
- **الأداء اصطلاحا:** يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الإدارة، فهو ترجمة للكلمة الإنجليزية "performance" و المقصود به العمل المنجز.⁵

فالأداء هو قيام الشخص بسلوك ما و ذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما ، و في إطار المؤسسة أو التنظيم يمكن تعريف الأداء بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع و خدمات.⁶

¹ الشيخ الداوي "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء" ، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2010-2009، ص 222.

² مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 64.

³ Ecosid , Dialogues autour de la performance en entreprise, Edition Harmattan, Paris, 1999, p 18.

⁴ فريد كورتل، بن زايد سارة، مرجع سبق ذكره ، ص 173.

⁵ فريد كورتل، بن زايد سارة، مرجع سبق ذكره ، ص 174.

⁶ مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 65.

▪ تعريف الأداء حسب " Miller et Bromily " هو إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة للموارد

المالية و البشرية و إستغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها¹.

نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في إستعمال موارد المؤسسة أي عامل الكفاءة ، و النتائج أو الأهداف المحققة من ذلك الإستخدام أي عامل الفعالية.

▪ تعريف الأداء حسب " P. Drucker " : هو قدرة المؤسسة على الإستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال².

نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي و هو البقاء في سوقها و إستمرارها في نشاطها في ظل التنافس ، و من ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين و العمال.

▪ تعريف الأداء حسب " A.Kherakhem " : من وجهة نظر هذا الكاتب فإن : "الأداء يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"³.

نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال و الأنشطة و المهمات بما يحقق الوصول إلى الغايات و الأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

كما يعرف الأداء بأنه: ⁴ " البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج و الموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة".

3 مفهوم إدارة الأداء:

يتضمن هذا المفهوم إسقاط الوظائف الإدارية المعروفة في آهبيات التسيير على عملية الأداء من قيادة و تخطيط و تنظيم و تنسيق و تنيؤ و مراقبة و تقويم، و ينظر إلى إدارة الأداء على أنها: ⁵ "تلك الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط و تنفيذ و توجيه الأداء الفردي و الجماعي و وضع معايير و مقاييس واضحة و مقبولة للأداء كهدف يسعى الجميع للوصول إليها".

و يمكن تعريف إدارة الأداء على أنها: " الوسيلة التي يضمن من خلالها المسير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون و النتائج التي يحققونها تحقق أهداف المؤسسة"⁶.

¹ عداوي الحسين فلاح حسن " الإدارة الإستراتيجية " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2000، ص 231.

² Peter Drucker, "l'avenir du management, éditions village mondial, paris 1999, p73.

³ Hamadouche Ahmed, Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les P.V.D Thèse de doctorat d'état, institut de sciences économiques, Université d'Alger, 1992, p 135.

⁴ Alain Fernandez, Les Nouveaux tableaux de bord des décideurs, Editions D'organisation, Paris, 2000, p 40.

⁵ مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 84.

⁶ عادل محمد زايد " إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص 239.

كما ينظر لإدارة الأداء من جانب آخر على أنها تمثل نظاما مفتوحا تنطبق عليه فلسفة النظم و يتكون من تدفقات داخلية بشرية و تقنية و مادية تمثل الموارد التي تستخدم في تحقيق الأداء أي المدخلات ، و مجموعة من العمليات المتفاعلة فيما بينها من أجل الوصول إلى ما هو منتظر من تدفقات خارجية أي المخرجات، بالإضافة إلى العنصر الأساسي و هو التغذية العكسية أي إعادة تزويد النظام بالمعلومات و الموارد اللازمة لنموه و إستمراره و المستمدة من مخرجات النظام، و هذا كله من أجل ضمان الوصول إلى ما يسمى ب" توازن الأداء" ¹.

إذن بناء على ما سبق، يمكن القول أن إدارة الأداء تتضمن سلسلة متداخلة و متفاعلة من العمليات لتحديد مدى حسن التقدم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، و يمكن تحديد أربعة عناصر رئيسية لإدارة الأداء هي: ²

- **تخطيط الأداء:** يقصد بتخطيط الأداء تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها و رسم صورة للأداء المستقبلي لتحقيق هذه الأهداف من خلال المعايير الواضحة و المتفق عليها بين جميع الأطراف عن طريق الإمكانيات و الطاقات المتوفرة.

- **تنظيم الأداء:** يهدف تنظيم الأداء إلى تحديد المساحة التي يتحرك فيها كل فرد، بحيث يكون متكاملا و ليس معوقا لحركة الآخرين. و تنظيم الأداء يتطلب وجود هيكل أو بنیان تنظيمي واضح المعالم و التحديد الواضح للمسؤوليات و المهام للعاملين، و اللوائح و القوانين لتنظيم العمل، و يتعين على المؤسسة أن توفر نظاما للإتصال و المعلومات متبادلا بين الرؤساء و المرؤوسين لإكتشاف القصور في الأداء في مراحله المبكرة.

- **توجيه الأداء:** يتوجب على المؤسسة أن تقوم بالتوجيه و الإرشاد للعاملين منذ بداية العمل و بإستمرار من خلال الأساليب المختلفة مثل تصحيح الأخطاء و الإشتراك في الدورات التدريبية... الخ و تشمل عملية التوجيه العمل على تبسيط الخطوات و الإجراءات بما يسمح بسهولة الأداء و البعد عن التعقيدات. و الهدف من عملية التوجيه هو متابعة نتائج أداء العاملين من خلال القياس المستمر لأدائهم و إمدادهم بالتعليمات اللازمة.

- **تقييم الأداء:** تأتي عملية تقييم الأداء في نهاية عملية إدارة الأداء، بحيث تستطيع الإدارة في نهاية السنة أو الخطة الوصول إلى نتائج مؤكدة لمستويات الأداء، و يوفر هذا النظام درجة من الإتفاق النهائي و بالتالي تقبل القرارات التالية لذلك.

¹ يرقى حسين "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية"، حالة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 193، 194.

² مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 87 - 88.

المطلب الثاني : أبعاد و مكونات الأداء

(1) أبعاد الأداء:

- من خلال التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء ، فإن الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم تتمثل فيما يلي¹
- **البعد الاقتصادي:** و الذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين و الزبائن و الموردين و تكتسب ثقتهم، و يقاس هذا الأداء بالإستعانة بالقوائم المالية.
- **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، و من ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء. مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية و ليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الإجتماعية الاقتصادية.
- إذن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إرعاها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.
- **البعد الإجتماعي للأداء:** يشير البعد الإجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على إختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، و تتجلى أهمية و دور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا إقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي و أهملت الجانب الإجتماعي لمواردها البشرية.
- و تجدر الإشارة أن البعد الاجتماعي له دور في رفع أداء المؤسسات من خلال المسؤولية الاجتماعية، و هذا يعود إلى أن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تقدم مساهمات كبيرة فيما يتعلق بسمعة المؤسسة و تحسين علاقاتها بأصحاب المصالح و المجتمع، كما تعتبر مصدر جديد لتحقيق ميزة تنافسية و إنشاء القيمة².
- **البعد البيئي:** و الذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية و تطوير بيئتها.

(2) مكونات الأداء:

- يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية و الكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية و الكفاءة في تسييرها و عليه سنقوم بتحليل هذين المصطلحين الهامين:
- **الفعالية:** ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، و هذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة³.

¹ Yves Simon et Patrichejoffre, encyclopédie de gestion, 2eme édition, Economica, 1997, p 220.

² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص398 .

³ B. Dervaux, A. Coulaud, Dictionnaires du Management et de Contrôle de Gestion, 2eme édition, Dunod, Paris, 1999, p78.

كما تعرف الفعالية حسب "Vincent Plauchet" على أنها:¹ "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب و الوصول إلى النتائج المرتقبة".

وحسب "Walker et Ruibert" الفعالية:² "هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات و تعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين".

نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة و النتائج المتوقعة و هي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، و عليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت المؤسسة أكثر فاعلية و العكس .

■ **قياس الفعالية:** تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما:

الطريقة الأولى: تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة و النتائج المتوقعة و من ثم:

الفعالية (نسبة) = النتائج المحققة / النتائج المتوقعة و هي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

الطريقة الثانية: تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانيات المستخدمة و الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة و من ثم:

الفعالية (نسبة) = الإمكانيات المستخدمة / الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة .

■ **الكفاءة:** سنقتصر على تناول و تحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفى بالغرض من الدراسة و هي:

تعريف الكفاءة حسب "Vincent Plauchet"³: "هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات و النشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة".

نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تغطية التكاليف أي إستعمال مدخلات أقل.

كما تعرف الكفاءة على أنها:⁴ "الإستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر".

يتضح لنا من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية إستخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك إستغلال عقلاني و رشيد أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.

¹Vincent Plauchet, Mesure et Amélioration des Performances Industrielles, Tome 2, UPMF, France, 2006, p.6.

²Jean- Emile, Denis et autres, Orientation Marche et Performance, p12,

file:///C:/Users/altec/Downloads/unige_5862_attachment01.pdf, consulté le : 01-08-2015.

³ Vincent Plauchet,op-cit, 2006, p7.

⁴حسن إبراهيم بلوط "المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات" الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 41.

■ قياس الكفاءة: تقاس الكفاءة عادة كما يلي: ¹

الكفاءة (نسبة) = النتائج المحققة (الأهداف المحققة) / الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة)

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها.

كما يمكن أن تقاس الكفاءة وفقاً لما يلي:

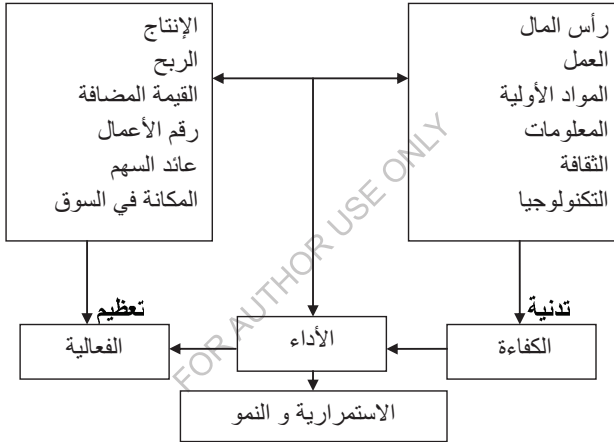
الكفاءة (نسبة) = النتائج المتنبأ بها / الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها.

يمكن القول بأن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة و المجهود المبذول على إختلاف طبيعته مال ، وقت، إلى

غير ذلك ، أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الاستراتيجية أو التشغيلية بمستوى

معين من الموارد أو التكلفة الضرورية و الشكل التالي يوضح هذا المفهوم :

الشكل رقم (06): الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية



المصدر: عبد المليك مزهوده " الأداء بين الكفاءة و الفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر

بسكرة، ص 88.

¹B. Dervaux, A. Coulaud, Op- cit, p78.

3 أنواع الأداء:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية إختيار المعيار الدقيق و العملي لتحديد مختلف الأنواع، و يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي: معيار المصدر، الشمولية، المعيار الوظيفي، معيار الطبيعة.

1. حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين: الأداء الذاتي أو الداخلي و الأداء الخارجي:¹

■ **الأداء الداخلي:** يطلق عليه أيضا أداء الوحدة، ينتج مما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

- **الأداء البشري:** و هو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن إعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
 - **الأداء التقني:** و يتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثماراتها بشكل فعال.
 - **الأداء المالي:** و يكمن في فعالية تعبئة و إستخدام الوسائل المالية المتاحة.
- فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطات من موارد بشرية، مالية و مادية.

■ **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، و يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال، القيمة المضافة، و هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها.

2. حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي و أداء جزئي.²

■ **الأداء الكلي:**

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، و في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة مثل الربحية، الإستمرارية، الأرباح، النمو... الخ. التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك، بل يتطلب تظافر جهود جميع المصالح أو الوظائف.

¹ هياج عبد الرحمان " أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي" مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص 06.

² عبد الملوك مزهود، " الأداء بين الكفاءة و الفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، ص 89.

■ الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، و نشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية، فدراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف الأنظمة التحتية للمؤسسة.

3. حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار بشدة التنظيم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف و النشاطات التي تمارسها المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم الأداء حسب المعيار الوظيفي إلى:¹

■ **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة ، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي و توفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها و تحقيق معدل مردودية جيدة و تكاليف منخفضة.

■ **أداء وظيفة الموارد البشرية:** تكمن أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى و توجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة، و تحقيق فعالية الموارد البشرية لا تكون إلا بتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب و في الوقت المناسب لإنجاز عمله. و لهذا يجب على المؤسسة توظيف الأفراد الأكفاء و ذوي المهارات العالية و تسييرهم تسييرا فعالا.

■ **الأداء الإنتاجي:** يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمنافسيها أو بالنسبة للقطاع الذي تنتمي إليه، بجودة عالية و تكاليف منخفضة تسمح بمزاومة المنافسين.

■ **أداء وظيفة التموين:** يتمثل أداء وظيفة التموين في تحقيق درجة عالية من الإستقلالية عن الموردين، و الحصول على المواد بجودة عالية و في الأجال المحددة و بشروط دفع مرضية و الحصول على آجال تسديد و تحقيق إستغلال جيد لأماكن التخزين.

■ **أداء وظيفة التسويق:** يتمثل في القدرة على بلوغ الأهداف بأقل التكاليف الممكنة، و يمكن معرفة هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق كالحصة السوقية، إرضاء العملاء، السمعة... الخ.

¹ هاج عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 07.

- 4. حسب معيار الطبيعة:** أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى إقتصادية، إجتماعية، إدارية... الخ فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى:¹
- **الأداء الإقتصادي:** يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الإقتصادية بلوغها و يتمثل في الفوائد الإقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها و يتم قياسه باستخدام مقاييس الربحية.
 - **الأداء الإجتماعي:** يعد الأساس لتحقيق المسؤولية الإجتماعية ، حيث يتميز هذا النوع بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الإجتماعية التي تربط بينها و بين الجهات التي تتأثر بها، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الإجتماعي للأداء.
 - **الأداء الإداري:** يتمثل في الخطط و السياسات و التشغيل بطريقة ذات كفاية و فعالية، و يتم تحقيق ذلك بحسن إختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، و لتقنين الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات و كذلك البرمجة الخطية.
- و بالإشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين : " لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالإعتماد على الأداء الإقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الإجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج." ²

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة

إن الأداء بمختلف أنواعه يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات و العوامل التي تؤثر فيها سلبيا أو إيجابيا حيث أوردها الباحث: " Donaldson " فيما يلي : الهيكلية، العملية الإنتاجية في حد ذاتها، الإستراتيجية، المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، القيادة، الثقافة، الخيارات التقنية، أسلوب الإدارة.³

غير أن بعض الباحثين قسموا العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة حسب إمكانية التحكم فيها إلى عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة و أخرى غير خاضعة لتحكمها، حيث تقابل الأولى إلى حد ما العوامل الداخلية في حين تقابل الثانية العوامل الخارجية و هي كالآتي:

- 1) العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة:** بناء على معيار التحكم فإن هذا النوع من العوامل يشمل مجموعة التغيرات و القيود و المواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة. ⁴ و بالتالي فهي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده و الذي يعبر عنه H.Mintezberg بأنه: ⁵ " كل ما هو خارج المؤسسة" ، و باعتبارها كذلك فإن آثارها قد تكون على شكل فرص يسمح إستغلالها بتحسين أداء

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية" قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي"، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص 117-116.

²J.P.Charles : « la performance sociale interne de la firme », Revue Française de Gestion, N° 38, novembre, 1982, p73.

³ عبد الملوك مزهود، مرجع سبق ذكره، ص 90.

⁴ عبد السلام أبو قحف" سياسات الأعمال" المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1992، ص60.

⁵H.Mintezberg, Structure et Dynamique des Organisations, Editions d'Organisation, Paris,1992, p 245.

المؤسسة أو قد تكون خطرا تؤثر سلبيا على المؤسسة و بالتالي على أداؤها و تفترض عليها التكيف إذا أرادت التخفيف من آثارها. و مع كونها غير خاضعة لتحكم المؤسسة يمكن أن تقسم هذه العوامل حسب طبيعتها إلى عوامل إقتصادية، إجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية أو قانونية و بما أن الأمر يتعلق بالمؤسسة الإقتصادية فإن العوامل الإقتصادية هي الأكثر إنعكاسا على الأداء و ذلك نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة و لكون المحيط الإقتصادي عموما يمثل مصدر مختلف مواردها و مستقبل منتوجاتها من جهة أخرى.¹

(2) العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة : إن هذه العوامل تنتج عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية لذلك فهي تخضع لحد ما لتحكم المؤسسة أو بالأحرى لتحكم مسيريتها، و هي بصفة عامة تشمل مختلف المتغيرات أو القوى المؤهلة للتأثير على الأداء سلبا أو إيجابا و يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين هما:²

– **العوامل التقنية :** و هي مختلف القوى و المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة و تضم على الخصوص ما يلي: نوع التكنولوجيا، نسبة الإعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال، نوعية المنتج، التوافق بين منتجات المؤسسة و رغبات طلبائها، نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج، مستويات الأسعار، الموقع الجغرافي للمؤسسة.

– **العوامل البشرية :** و هي مختلف القوى و المتغيرات التي تؤثر على إستخدام المورد البشري في المؤسسة و تضم على الخصوص ما يلي: التركيبة البشرية من حيث السن و الجنس، مستوى تأهيل الأفراد، التوافق بين مؤهلات العمال و المناصب التي يشغلونها، نظامي المكافآت و الأجور، الجو السائد بين العمال و العلاقة بين المشرفين و المنفذين، نوعية المعلومات.

¹ عبد الملك مزهوده، مرجع سبق ذكره، ص 91.

²B.Mortory, Gestion des Ressources Humaines, Editions d'Organisation, Paris, 1988,p 41.

المبحث الثاني: تقييم أداء المؤسسة

يعتبر أداء المؤسسة المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى أداء المؤسسة في إطار البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، ويتم تقييم الأداء بقياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها.

المطلب الأول: ماهية تقييم أداء المؤسسة

1 مفهوم تقييم الأداء:

ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها مرحلة أو جزء من عملية الرقابة، باعتبارها تنصب على الإنجازات المحققة في المؤسسة وتمارس من أجل الإجابة على: ماذا تحقق؟ مما يجب أن يتحقق؟، فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي تصل إلى هدف محدد فإن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية¹

ومن هذا المنظور وردت الكثير من التعاريف التي تنظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها: ² " تعبر عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة وهي تهتم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدماً وثانياً بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية".

وتعرف عملية تقييم الأداء بأنها: ³ " عملية تهدف إلى قياس نتائج الأعمال التي تحدث خلال فترة زمنية ماضية سواء كانت كمية أو نوعية، باستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات". كما يعرف تقييم الأداء بأنه: ⁴ " أداة من أدوات الرقابة يمكن بواسطتها معرفة مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي تم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقاً، والتعرف على أوجه القصور ونقاط الانحراف عن الخطط الموضوعة لتلك العمليات".

إن تقييم الأداء يعني: ⁵ " مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة نشاطها في مختلف جوانبها الإداري والإنتاجي والتقني والتسويقي والتخطيطي... الخ، خلال فترة زمنية محددة ومدى مهارتها في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات بالنوعية والكمية والجودة المطلوبة".

¹ عابدة سيد خطاب" الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، دار الفكر العربي 1985، الطبعة الأولى، ص 401.

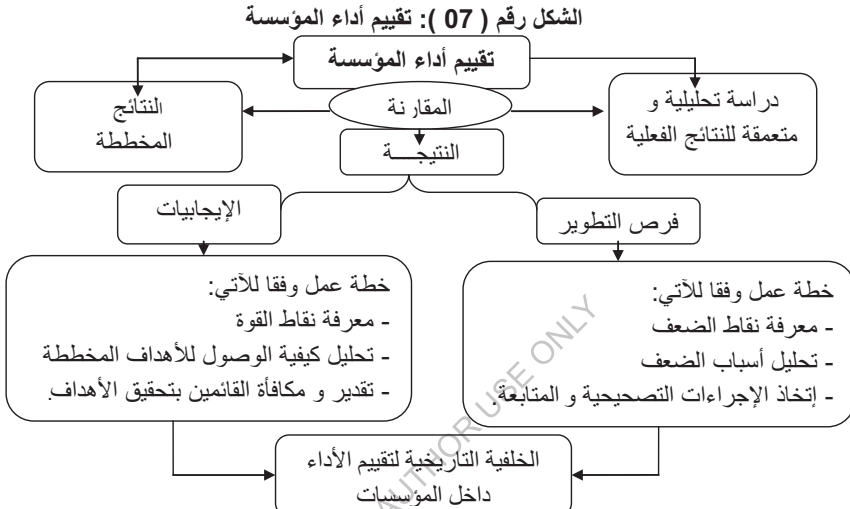
² عبد الملوك مز هوده، مرجع سبق ذكره، ص 95.

³ حنان الصوالحة " تقييم الأداء المؤسسي في شركة الفوسفات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها" دراسة تحليلية ميدانية، جامعة الإسراء، ص 06.

⁴ النور "تقييم الأداء في المشروعات العامة الإستراتيجية في الأردن" رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، كلية الاقتصاد، 1990، ص 60.

⁵ مجيد الكرخي "تقييم الأداء باستخدام النسب المالية" دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 31.

إن تقييم أداء المؤسسة هو نظرة متعمقة للنتائج الفعلية بما لها من علاقات مستنتجة و مستنبطة تساعد في تحديد و معرفة فرص التطوير لنقويتها و تحديد الإيجابيات لدعمها، و المقارنة بالنتائج المخططة مع الأخذ في الإعتبار أن نتيجة تقييم الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب لابد و أن يكون لها خطة عمل بهدف التغذية العكسية و الرقابة، لتكون خلفية تاريخية تنفيذ الإدارة في إتخاذ القرارات مستقبلا و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان " تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن" المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012-2013، ص 12.

من التعريفات السابقة نستنتج أن تعريف تقييم الأداء يقوم على الجوانب الرئيسية التالية¹

- عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه مقارنة بما تم التخطيط له كما و نوعا مع تحديد أوجه القصور و الإنحراف و سبل علاجها في الحاضر و المستقبل.
- استخدام مجموعة من المعايير و المؤشرات لتحقيق الهدف من عملية تقييم الأداء.
- لا بد و أن تكون هناك مدة زمنية معينة تتم فيها المقارنة و تقييم الأداء كنهاية مدة مالية محددة مثلا.
- إن عملية تقييم الأداء عملية شاملة لا تقتصر على نشاط دون آخر أو مرحلة دون أخرى.
- إنها عملية مستمرة تهدف إلى إستخلاص النتائج التي يتعين إتباعها لتصحيح الإنحرافات و تحسين مستوى الأداء خلال الفترات الزمنية التالية.

و لتحقيق تقييم أداء مؤسسي يحقق الأهداف السابقة يتطلب المقومات الآتية²

¹ حنان الصوالحة ، مرجع سبق ذكره، ص 10.

² محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 19.

- الخطة الإستراتيجية، وخطواتها صياغة الإستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف، الإستراتيجيات) و تطبيق الإستراتيجية (الأهداف التكتيكية، الخطط التكتيكية، السياسات) ثم عملية التقييم.
- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم و تنظم عمل المؤسسة، و ترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى أسس و قواعد و معايير إتخاذ القرار.
- هياكل تنظيمية مرنة و متناسبة مع متطلبات الأداء و قابلة للتطوير و التكيف مع التغيرات و التحديات الخارجية و الداخلية للمؤسسة.
- نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات و أسس تحديد مواصفات و شروط الجودة.
- نظام متطور لإعداد و تنمية الموارد البشرية و تقييم أدائها.
- نظاما متكاملًا للمعلومات لدعم إتخاذ القرار في المؤسسة و تقييم الأداء و النتائج و الإنجازات.
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس و المعايير لتطبيق الخطط و السياسات، و إتخاذ القرارات و قيم و أخلاقيات العمل لتحقيق التميز.

و في ضوء ما سبق لابد من التمييز بين ثلاثة مصطلحات هامة في هذا المجال هي كالتالي¹

- **متابعة الأداء:** متابعة الأداء هي عملية تتم بشكل دوري و مستمر للتأكد من أن الذي يتم تنفيذه متفق مع ما هو موضوع في خطة العمل و ميزانيته.
- **تقييم الأداء:** التقييم هو إيجاد مقدار أو قيمة شيء ما، و تقييم الأداء هي عملية تهدف إلى تحديد إيجابيات و سلبيات أو مناطق القوة و الضعف في الأداء الحالي بشكل فردي أو جماعي في المؤسسة.
- **تقويم الأداء:** يتم إجراء متابعة و تقييم الأداء بهدف تقويم الأداء. فاللقوم هو ² عملية تشخيصية علاجية لتحديد جوانب القوة و الضعف في أداء المؤسسة، من أجل تعزيز نقاط القوة و علاج نقاط الضعف و يرتبط هذا بالإطار و رؤية المؤسسة و يؤدي هذا إلى تحسين الأداء في المؤسسة.

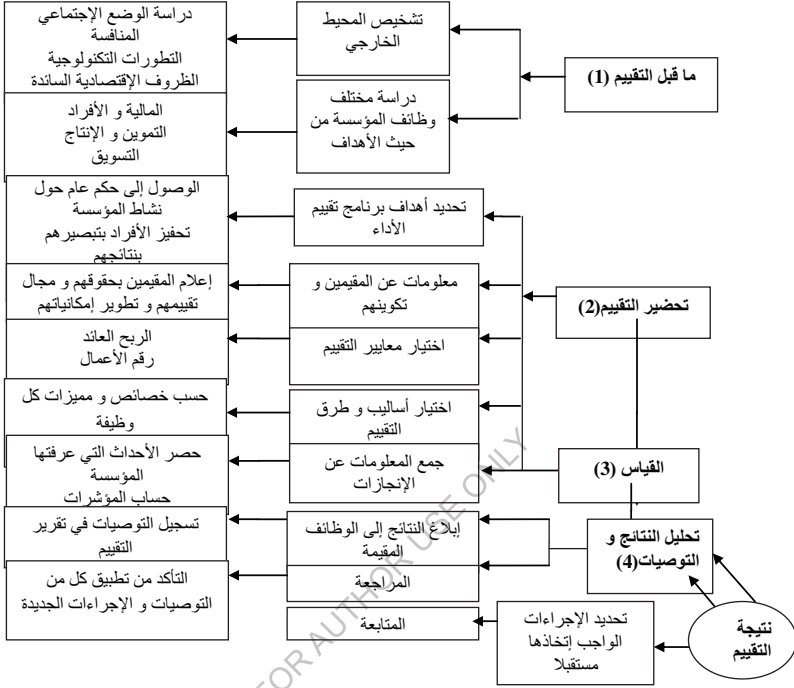
(2) أسس و مراحل عملية تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء هو عملية قياس إنجازات المؤسسة المحققة فعلا بإستخدام مؤشرات ، ليصبح لدى المسير معلومات حقيقية تعبر عن النتائج الفعلية للمؤسسة تسمح بإصدار أحكام تقييمية بشأن أداء المؤسسة. و حسب أسلوب المؤشرات فإن تقييم الأداء يمر بأربعة مراحل تبدأ بتشخيص المؤسسة أو ما قبل التقييم ثم تحضير التقييم، فعملية القياس و أخيرا تحليل النتائج من أجل الوصول إلى حكم عام حول أداء المؤسسة. و لتوضيح هذه المراحل نورد الشكل البياني التالي:

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 126.

² مجدي إبراهيم محمد " جودة الأداء"، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، الطبعة الأولى 2013، مصر الإسكندرية، ص 63.

الشكل رقم (08): مراحل عملية تقييم الأداء في المؤسسة



Source : Chevalier et autres, Gestion des Ressources Humaines, Edition De back Université Québec, 1993, p335.

(3) أسباب القيام بعملية التقييم:

- يمكن أن نوجز الأسباب الحقيقية الداعية لقيام المؤسسة بعملية التقييم لأدائها كالاتي:¹
- توفير المعلومات لمختلف المستويات الإدارية.
 - إتخاذ القرارات و تأكيد ملاءمة هذه القرارات .
 - مساندة القرارات الإدارية، حيث يتم إتخاذ القرارات للوصول إلى نتائج جيدة يجب أن تبنى هذه القرارات على أساس تقويم منظم لنتائج الأداء.
 - توفير التوثيق، حيث يعتبر توفر سجلات تقييم الأداء ممتازا وراء القرارات و التصرفات الإدارية و لتبرير هذه القرارات يجب على الإدارة أن تقدم الأدلة التي تثبت أن هذه الأخيرة قد إتخذت على أساس تقييم موضوعي للأداء.

¹ أحمد السيد الكردي " http://forum.3rbdream.net/dream35/ethiia-cacica-cicne-cuaca-368490/ " تاريخ الإطلاع: 2015/09/29

- إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن الأداء، لأن العاملين عادة يحتاجون إلى معرفة مستوى فعالية أدائهم مقارنة مع ما كان متوقعا منهم.
- ضمان عدم إهمال العامل.
- ضمان تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

4) أهمية تقييم الأداء:

تهدف عملية تقييم الأداء إلى ثلاث غايات و هي على مستوى كل من المؤسسة، المديرين و العاملين و هي كالتالي:¹

■ أهميتها على مستوى المؤسسة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد إحتمال تعدد شكاوي العاملين إتجاه المؤسسة.
- رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور.
- تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

■ أهميتها على مستوى المديرين:

- دفع المديرين و المشرفين إلى تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم.
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين و التقرب إليهم للتعرف على المشاكل و الصعوبات.

■ أهميتها على مستوى العاملين :

- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية و ذلك لزيادة شعوره بالعدالة و بأن جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المؤسسة.
- دفع العامل للعمل بإجتهد و جدية و إخلاص ليترقب فوزه بإحترام و تقدير رؤسائه معنويا.
- كما تحتاج المؤسسة لقياس أدائها للأسباب التالية:²
- الرقابة: قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.
- التقييم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات و تحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.

¹ أحمد السيد الكردي، مرجع سبق ذكره.

² عبد الرحيم محمد" قياس الأداء، النشأة و التطور التاريخي و الأهمية"، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 498.

- التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، إتجاهات العمليات، منع الأخطاء، تحديد كفاءة و فعالية العمليات و فرص التحسين.
- تقييم الإدارة: بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المؤسسة تحقق قيمة مضافة لأهدافها و أنها تعمل بكفاءة و فعالية.

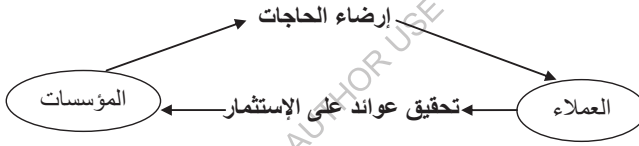
5) أهمية الأداء التسويقي بالنسبة لأداء المؤسسة:

إن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة لزيائنها أو لا ثم لمساهميها و أفرادها بإعتبارهم مصدرا للقيمة و وسيلة لإنشائها، و هذا ما يمثل أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المؤسسات بمعنى أنه إذا تطرقنا إلى أهداف المؤسسات فإن لمعظمها هدفين أساسيين هما: ¹

- إرضاء حاجات عملائهم.
- تحقيق أعلى عوائد على الإستثمار.

و يمكن إظهار العلاقة بالشكل التقريبي التالي:

الشكل رقم : (09) أهداف المؤسسات



المصدر: عبد العزيز مصطفى أبو نبعه، مرجع سبق ذكره، ص 334.

و بالتالي إذا ما تمكن التسويق من لعب دور مهم في تحقيق هذين الهدفين فإننا نقول أن الأداء التسويقي لها جيد، و لا شك أن الأداء الجيد للتسويق سينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمؤسسة، بإعتبار أن الأداء الكلي للمؤسسة هو محصلة لتفاعل مجموعة الأداءات الجزئية حيث أن تحسن أي أداء جزئي ينعكس على تحسن الأداء الكلي للمؤسسة.

¹ عبد العزيز مصطفى أبو نبعه" مبادئ التسويق الحديث" دار المناهج، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن ، 2002، ص 334.

المطلب الثاني : وظائف تقييم الأداء

إن وظائف تقييم الأداء تكمن في ستة نشاطات رئيسية تتمثل في الآتي:¹

- 1) **تحليل نشاط الإنتاج:** يعد مجال الإنتاج من المجالات الرئيسية و تأخذ عملية تقييم الأداء للنشاط الإنتاجي أساليب و وسائل عديدة تعتمد على نوع النشاط و حجمه و أهميته، ففي عملية التقييم يجري التركيز على مراقبة تنفيذ خطة الإنتاج من حيث التكلفة و الكمية و الجودة.
- 2) **تحليل نشاط التسويق:** يتطلب هذا التحليل دراسة المبيعات الإجمالية و تحليلها حسب الأسواق التي امتصتها، الداخلية منها و الخارجية و التعرف على العلاقة بين التطور في التكاليف و أسعار البيع.
- 3) **تحليل العمالة والأجور:** يساعد تحليل العمالة و الأجور على قياس مقدار الفائدة المتحققة من العاملين في المؤسسة و إقتصادات تشغيلهم و إنتاجياتهم، حيث أن عملية تقييم الأداء تضع عملية تحسين مستوى الإنتاجية و الوصول بها إلى الوضع الأمثل على رأس أهداف التقييم.
- 4) **تحليل نشاط الشراء و التخزين:** يجب التناسق ما بين العمليات الإنتاجية و إستمرار تدفق المواد الأولية و مستلزمات الإنتاج الأخرى و لهذا فإن تحليل نشاط الشراء و التخزين جاء ليوفر وسيلة للحكم على مدى نجاح ذلك التناسق عن طريق معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للنشاط المذكور و تحليل الآثار الناجمة عن تغير أسعار المواد الأولية و مستلزمات الإنتاج الأخرى على كلفة الإنتاج.
- 5) **تحليل التكاليف و الربحية و القيمة المضافة:** إن هدف هذا التحليل يتركز على تحديد مدى كفاءة إدارة المؤسسة في خفض التكلفة و زيادة الربحية و تعظيم القيمة المضافة.
- 6) **تحليل هيكل التمويل و حركة الأموال :** يستفاد من عملية تحليل هيكل التمويل و حركة الأموال في الأمور الآتية:
 - التعريف بآجاهات إيرادات و ربحية المؤسسة و كذلك إتجاهات توزيع الأرباح أو العوائد.
 - التعريف بدوران البضاعة و الموجودات و إتجاهات النفقات الإدارية و التسويقية.
 - التعريف بالمديونية الخارجية للمؤسسة و مدى القدرة المالية على الوفاء بالالتزامات الخارجية للمقرضين و مقدار الأموال المتوفرة لسداد القروض ذات الأجل قصيرة المدى.
 - التخطيط للإنتاج و المبيعات و المشتريات النقدية و المخزون و التدفقات النقدية و رأس المال العامل و ذلك إعتمادا على المؤشرات المستخرجة من تحليل هيكل التمويل و حركة الأموال.

1مرسي أحمد محمود "مؤشرات تقييم الأداء في قطاع الأعمال"، القاهرة، دار النهضة العربية، 1973، ص 22.

المطلب الثالث : تقييم الأداء التسويقي

تتعدد مجالات تقييم الأداء التسويقي لتشمل الأنشطة التسويقية و النتائج المترتبة عليها، و نوضح فيما يلي أهم مجالات تقييم الأداء التسويقي:¹

(1) تحليل البيئة التسويقية:

و تعتبر من أهم مجالات تقييم الأداء التسويقي و يتناول تحليل عناصر البيئة التسويقية سواء داخل المؤسسة أم خارجها. فيتم متابعة التطور في عناصر البيئة التسويقية الداخلية، و مقارنة ذلك بالتقديرات السابق وضعها فيما يخص أوجه القوة و أوجه الضعف في القدرات و الإمكانيات في المؤسسة، و بناء على نتائج تلك الرقابة يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية .

و يشمل أيضا تحليل البيئة التسويقية الأسواق الرئيسية للمؤسسة، و المقارنة بين التقديرات الموضوعية بناء على قياس السوق و بين الذي تم تحقيقه، ويتم التعرف على الانحرافات و أسبابها و التي قد ترجع إلى عدم مناسبة طريقة القياس و التقدير أو القصور في تنفيذ الخطط و البرامج التسويقية.

(2) تحليل المبيعات:

تتناول رقابة المبيعات الأرقام الفعلية للمبيعات و مقارنتها بالأرقام التقديرية، و قياس الانحرافات بالزيادة أو النقص، و تحليل تلك الانحرافات للتعرف على أسبابها، و تتم بالنسبة للمبيعات الكلية للمؤسسة خلال السنة و خلال فترات أقصر قد تكون ربع سنوية أو حتى شهرية. كما تتم مقارنة أرقام المبيعات الحالية بالمبيعات في السنوات السابقة، و تحلل أسباب الاختلاف بينهما.

و تحلل المبيعات أيضا حسب المنتجات و المناطق البيعية و الموزعين و رجال البيع، و يمكن تقييم أداء كل منطقة و موزع و رجل بيع، كما يتم التحليل لمعرفة أسباب الانحرافات في مبيعات المنتج الذي فشل في تحقيق الأرقام المستهدفة للمبيعات.

(3) تحليل نصيب المؤسسة من السوق:

يمثل نصيب السوق نسبة مبيعات المؤسسة إلى إجمالي مبيعات السوق بالنسبة لمنتج معين، و يفيد تحليل نصيب المؤسسة من السوق لمختلف منتجاتها في التعرف على أسباب خارجية لا يمكن التحكم فيها بواسطة إدارة المؤسسة، كما يمكن أن يرجع ذلك إلى قصور في المزيج التسويقي للمؤسسة و جهودها التسويقية.

¹ أماني محمد عامر " إدارة التسويق"، دار النشر غير مذكورة، 2002، ص 315- 318.

(4) تحليل مصروفات التسويق:

يعتبر تحليل المصروفات التسويقية من أهم مجالات تقييم الأداء التسويقي، فمن المهم ارتباط التغيير في المبيعات بالتغيير في المصروفات، بمعنى وجود علاقة نسبية بين الزيادة أو النقص في المبيعات و بين الزيادة و النقص في المصروفات و توضح طبيعة هذه العلاقة أحد المؤشرات الهامة للكفاءة التسويقية. فإذا زادت المبيعات بنسبة الزيادة في المصروفات الفعلية مقارنة بالتقديرية يعني مؤشرا على ارتفاع الكفاءة التسويقية.

(5) تحليل عناصر المزيج التسويقي:

و يتناول عناصر المزيج التسويقي بجميع مكوناته، فيتابع تنفيذ البرنامج التسويقي و يقارن بين التطبيق الفعلي لمختلف العناصر و بين المخطط في البرنامج، و يتم كشف الانحرافات عن البرنامج المخطط و تحليل أسبابها تمهيدا لإتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب. و يتضمن تقييم عناصر المزيج التسويقي الآتي:

- **تقييم المنتجات:** يشمل الرقابة على مختلف المنتجات المكونة لمزيج منتجات المؤسسة، و تقاس درجة نجاح كل منتج في مختلف الأسواق و المناطق من خلال المقارنة بين المخطط و المحقق، و يتم التعرف على الانحرافات و أسبابها و نتائجها.
- **تقييم التسعير:** يتناول متابعة تنفيذ برنامج تسعير المنتجات، و يدرس تطبيق الأسعار و الخصومات و أثره على المبيعات، كما يتابع ردود فعل العملاء و المنافسين تجاه برنامج التسعير للمؤسسة. و يحلل الأسباب التي تدفع الإدارة للبيع بأسعار تختلف عن الأسعار المخططة و قد يرجع السبب إلى قيام المنافسين بتخفيض أسعارهم، مما إستوجب تخفيض السعر لتحقيق رقم المبيعات المخطط.
- **تقييم التوزيع:** يقوم بمتابعة عمليات التوزيع و قنواته و سلوك الموزعين تجاه منتجات المؤسسة، و تقاس فعالية كل موزع في ضوء رقم مبيعاته و تكلفه توزيعه، و يتم التعرف على مشاكل التوزيع المادي من نقل و تخزين و تحلل أسباب تلك المشكلات و يتخذ الإجراء التصحيحي للتغلب عليها، و يفيد ذلك في تطوير مزيج الموزعين مستقبلا.
- **تقييم الترويج:** يتابع مختلف عناصر المزيج الترويجي المخطط بالبرنامج التسويقي للمؤسسة، و يقارن بين المخطط و المحقق من عناصر المزيج، فيتم مقارنة برنامج الإعلان المخطط بالمنفذ منه و تقاس الانحرافات و تحلل أسبابها، و يتابع أنشطة البيع الشخصي و جهود رجال البيع و أثرها على المبيعات الفعلية مقارنة بالمقدرة. و يساعد ذلك في تقييم أدائهم و مكافاتهم.

(6) تقييم رضا العملاء:

لوضع برنامج تسويقي ناجح لسوق مستهدفة تم إختيارها يعتبر جمع و إستيعاب المعلومات عن العملاء أمرا لا غنى عنه، فيجب معرفة من هم العملاء المستهدفون؟ ما الذي يرغبون في شرائه؟ و لماذا يرغبون في شراء هذه المنتجات؟ و متى و أين يشترون المنتجات في معظم الحالات؟ و ما الطريقة التي يرغبون في الشراء بها؟ إن إجابات هذه الأسئلة تمد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لوضع برنامج تسويقي يساعد على الوصول إلى عملاء راضين.

و بدراسة و تقييم رضا العملاء يمكن الآتي:

- فهم السلوك الشرائي للعميل و التعرف على العوامل الرئيسية التي تؤثر عليه.

- جمع المعلومات عن العمليات و الإتجاهات الشرائية للعملاء.

و رضا العميل هو إقتناعه بأنه قد تلقى السلعة أو الخدمة التي توقعها أو تفوق توقعاته، فكلما كان العميل راضيا تعامل مع المؤسسة أكثر و زادت مشترياته، كما أنه عادة ما ينصح أصدقاءه و ذويه بالتعامل معها، و من ثم يتضح أن هناك علاقة مباشرة بين نسبة المبيعات و مستوى الخدمة و مدى رضا العميل و القدرة على تحقيق الربح.

المبحث الثالث: قياس أداء المؤسسة

أصبح قياس الأداء من القضايا الأساسية التي يقوم عليها تقييم الأداء، فمن الضروري أن تقيس المؤسسات نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المؤسسة إلى الأحسن، حيث أن عدم قدرة المؤسسة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليها وبالتالي لا يمكن إدارتها.

المطلب الأول: معايير ومؤشرات قياس الأداء

لأجل التوصل إلى تقييم دقيق وشامل لأداء المؤسسات ينبغي تطوير مجموعة من المعايير والمؤشرات الخاصة بكل من أجزاء المؤسسة ووظائفها.

(1) مفهوم المعيار:

يعرف المعيار كمفهوم عام بأنه أية وسيلة للقياس يمكن الإستعانة بها في إتخاذ قرار حكم موضوعي على حالة معينة، وقد يأخذ هذا المعيار أشكالا مختلفة فقد يكون قاعدة قانونية، إقتصادية، إجتماعية أو سياسية وقد يكون عبارة أو جملة قياسية أو قاعدة رياضية تأخذ شكل نسب ومعدلات¹ حيث تعرف معايير الأداء بأنها: "2" معدلات قياسية تستطيع كل مؤسسة تعمل في مجال معين أن تسترشد بها كأساس للتقييم الذاتي وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها بتلك المعدلات". وهي وحدات للقياس يتم إختيارها لتقييم الأداء وحساب النتائج وتستخدم كركائز للتقييم وتصنف هذه المعايير إلى: 3.

- معايير نواتج الأداء: تختص بقياس كمية وجوده الأداء.
 - معايير سلوك الأداء: مثل معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء...إلخ.
 - معايير الصفات الشخصية: مثل المبادأة، الإنتباه، الدافعية العالية و الإلتزان الإنفعالي...إلخ
- و يمكن تصنيف معايير الأداء حسب ما يبرزه الجدول التالي:

¹ مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² <http://www.allofjo.net/index.php?page=article&id=115040> - تاريخ الإطلاع: 2017/03/02

³ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 29.

الجدول رقم (02): تصنيفات مقاييس الأداء

المقياس	يقيس	يعبر عنه بالنسبة التالية
الكفاءة	قدرة المؤسسة على تخصيص و إستخدام الموارد	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفعالية	مستوى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مدى إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح
التوقيت	مدى إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل معينة	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"،

الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 91.

نلاحظ من الجدول أن مقاييس الأداء تمثل ترجمة لإنجازات المؤسسة، سواء ما تعلق بالأهداف أو بإستغلال الموارد و المخرجات النهائية، هذا ما يسهل من عملية القياس.

(2) المبادئ الأساسية في إستخدام المعايير: تتمثل المبادئ الأساسية التي يجب الإلتزام بها في إستخدام المعايير فيما يلي:¹

- يجب الإستعانة بعدد كبير نسبيا من المعايير و ذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسون بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.
- يجب أن تكون موضوعية، أي تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل.
- صدق المعيار، و الذي يعني أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار تعبر بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء و يتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة و تحليل العمل.
- ثبات المقياس أو المعيار، يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات و مستويات الأداء.
- التمييز و يعني ذلك حساسية المعيار لإظهار الإختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة، فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.
- السهولة في إستخدام المعيار، و هذا يعني الوضوح في الإستعمال من قبل المسؤول عن التقييم.
- قابلية القياس، و هذا يعني إمكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصة المراد قياسها في الفرد.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 29-30.

و لكي يتم وضع معايير و مؤشرات تستند عليها عملية التقييم فإنه لابد من إجراء دراسة شاملة و يتم إعداد هذه الدراسة وفقا للخطوات التالية:¹

أولاً: يقوم فريق من المراجعين بدراسة أهداف و ظروف المؤسسة حيث يتم التعرف من خلالها على طبيعة الأنشطة لكل إدارة أو وحدة، سواء كان النشاط إنتاجيا أو خديما، كما يتم التعرف على الأهداف الرئيسية المطلوبة منها.

ثانياً: تقسم الأنشطة الرئيسية إلى عدة خطوات يكون كل نشاط سلسلة متصلة من الخطوات، و في هذه المرحلة يقوم المقيم بعقد لقاءات مع المسؤولين و المشرفين لبلورة الأفكار حول العناصر التي سيتم إختبارها و مزاياها و مشكلات تطبيقها قبل إقرارها بصورة نهائية.

ثالثاً: بعد الإتفاق على المعايير المختارة لعملية التقييم يقوم المقيم بإجراء إختبار أولي لنموذج التقييم المقترح و من ثم إجراء التعديلات الضرورية اللازمة.

و على العموم فإن معايير و مؤشرات الأداء يمكن النظر إليها من خلال أكثر من زاوية واحدة كما يلي:

3 مؤشرات قياس الأداء:

1.3. المؤشرات التقليدية:

أعتبر الربح لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه و هذا من منطلق أن المؤسسة تعبر عن أدائها من خلال الأرباح التي تحققها، أي إيراداتها الكلية مطروح منها التكاليف الكلية التي تحملتها، و من ثم فالتصور الذي كان سائدا هو أن المؤسسة التي تحقق أرباحا أكبر هي التي لديها أداء جيد. و تمتاز المؤشرات التقليدية بعدة خصائص أهمها:²

- تعتمد على المؤشرات المالية.
- تعتمد على المعلومات الداخلية و تتخذ بموجبها القرارات.
- إهمالها الجوانب غير المالية، و بسبب التطور التكنولوجي السريع أدى ذلك إلى ظهور عيوب و نقائص.

- تعتمد على أهداف قصيرة و متوسطة المدى.

- تعتمد على المعطيات الكمية.

- تتميز بضعف عملية الإتصال خاصة الإتصال الخارجي.

حيث تتمثل أهم المؤشرات التقليدية التي تستخدم في قياس أداء المؤسسات في:³

1. الإنتاجية: من أمثلة مؤشرات الإنتاجية ما يلي:

¹ حنان الصوالحة " مرجع سبق ذكره، ص 19.

² صالح بلاسكة" قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" مذكرة ماجستير في علوم التسير، جامعة سطيف، 2012، ص 12.

³ مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 100-166.

■ إنتاجية عناصر الإنتاج: كمية الإنتاج أو قيمة الإنتاج

$\frac{\text{العمل} + \text{المواد} + \text{الآلات} + \text{المعدات} + \text{رأس المال}}$

يشير هذا المعيار إلى نسبة مساهمة عناصر الإنتاج في خلق كمية معينة من الإنتاج، حيث تتمثل عناصر الإنتاج فيما يلي:

- العمل: ويشمل الأجور و الرواتب و المزايا المدفوعة للعاملين.
- المواد: ويقصد بها السلع و المواد الداخلة في الإنتاج بما في ذلك جميع مصاريف النقل و التخزين و التأمين و غيرها حتى لحظة إعدادها للتشغيل.
- المعدات و الآلات: و تشمل تكلفة مساهمة المعدات و الآلات في العملية الإنتاجية، و تساوي قيمة الإندثار السنوي المحتسب عن هذه المعدات أي قيمة ما يستهلك منها في العملية الإنتاجية.
- رأس المال: و تساوي تكلفة ما يساهم به رأس المال في الإنتاج، و التي تشمل قيمة الإندثار السنوي المخصص لمجموع الموجودات الثابتة من مباني و وسائل نقل و الأثاث و غيرها.

■ إنتاجية العامل: كمية الإنتاج أو قيمة الإنتاج

$\frac{\text{عدد العاملين}}$

و يشير هذا المعيار إلى إنتاجية العامل الواحد خلال الفترة المحاسبية (دورة الإنتاج) أي ما هي كمية الإنتاج التي ينتجها العامل الواحد خلال السنة المالية.

■ إنتاجية الأموال المستثمرة: قيمة الإنتاج

$\frac{\text{قيمة الموجودات}}$

و يقصد بهذا المعيار مقدار ما تساهم فيه الوحدة النقدية الواحدة من الموجودات في قيمة الإنتاج.

2. العائد على الإستثمار: الأرباح

$\frac{\text{رأس المال المستثمر}}$

و تعتبر هذه النسبة مقياسا واسع الإستعمال لكفاءة الوحدة الاقتصادية في إستثمارها لأموالها، حيث يوشر ارتفاع هذه النسبة نجاح الوحدة في تمويل أكبر قدر من المبيعات و من ثم تحقيق الأرباح بدلا من إحتجازها على شكل أصول ثابتة أو مخزون.

3. الربحية: من أمثلة مؤشرات الربحية ما يلي:

■ هامش الربح: إجمالي الربح

$\frac{\text{المبيعات}}$

و يعكس هذا المعيار نسبة إجمالي الربح إلى صافي المبيعات أو مقدار مساهمة وحدة المبيعات في تحقيق الربح.

■ **نسبة تحقق إجمالي الربح:** إجمالي الربح الفعلي

إجمالي الربح المخطط

و يشير هذا المعيار إلى نسبة تحقق الربح الإجمالي الفعلي مقارنة بما هو مخطط أي فائض العمليات الجارية.

4. القيمة المضافة:

يعتبر مؤشر القيمة المضافة من المؤشرات الأكثر إنتشارا و إستعمالا. و هي الفرق بين قيمة السلع المنتجة و قيمة المواد التي أدخلت في إنتاجها و هو ما يعرف بالإستهلاك الوسيط في عملية الإنتاج. القيمة المضافة = قيمة الإنتاج - الإستهلاك الوسيط أو = سعر البيع - تكلفة الشراء.

■ **5. المبيعات:** من أمثلة مؤشرات المبيعات ما يلي:

■ **كفاءة التسويق:** قيمة المبيعات

قيمة الإنتاج

و يقدم هذا المعيار مقدار المبيعات التي حققتها الوحدة من مجموع الإنتاج المتحقق، مما يعكس كفاءة جهاز التسويق في تحقق التناسق بين الإنتاج و حاجة السوق.

■ **نسبة تحقق أهداف خطة المبيعات:** كمية المبيعات الفعلية

كمية المبيعات المخططة

و تشير النسبة أعلاه إلى ما تحقق من أهداف خطة المبيعات مقارنة بما هو مخطط منها و حسب الوحدات المنتجة.

■ **تطور عدد الزبائن:** عدد الزبائن الجدد

إجمالي عدد الزبائن

و يعكس هذا المؤشر مدى التطور في عدد الزبائن الجدد مقارنة بعددهم الإجمالي.

■ **6. التسعير:** من أمثلة مؤشرات التسعير ما يلي:

■ **متوسط سعر الوحدة المباعة:** قيمة المبيعات

كمية المبيعات

و يقدم هذا المعيار مؤشرا عن متوسط سعر الوحدة المباعة.

■ **7. الترويج:** من أمثلة مؤشرات الترويج ما يلي:

■ **كفاءة نشاط الترويج:** المبيعات

تكاليف الترويج

و هو معيار يوضح مدى نجاح نشاط الترويج في زيادة حجم المبيعات، فكلما زادت هذه النسبة عكست تصاعد هذا النشاط و العكس صحيح.

■ نصيب وحدة المبيعات من تكاليف الإعلان: تكاليف الإعلان

المبيعات

و يبين هذا المعيار ما تتحمله الوحدة الواحدة من المبيعات من تكاليف الإعلان، و إذا ما عكست النسبة فإن المعيار يعني قدرة الوحدة النقدية الواحدة من الإعلان على إدراج المبيعات.

8. **التوزيع و النقل:** من أمثلة مؤشرات التوزيع و النقل ما يلي:

■ **كلفة توزيع الوحدة الواحدة من المبيعات:** تكاليف التوزيع

كمية المبيعات

و يمثل هذا المعيار ما تتحمله الوحدة الواحدة من المبيعات من تكاليف توزيعية، و إن ارتفاع هذه النسبة يوشر تكبد المؤسسة أموالا كبيرة بهدف توزيع منتجاتها مما يدل على عدم كفاءة جهاز التوزيع.

■ **تكلفة نقل الوحدة الواحدة من المبيعات:** تكاليف النقل

كمية المبيعات

و يظهر هذا المعيار كلفة نقل وحدة المبيعات و كلما ارتفعت هذه النسبة دل على ارتفاع ما تتحمله المؤسسة من تكاليف نقل.

■ **كفاءة مستوى النقل:** كمية الوحدات التالفة من الوحدات المباعة بسبب سوء النقل

كمية المبيعات

و يمثل هذا المعيار الكفاءة النوعية لجهاز النقل من خلال معرفة عدد الوحدات التالفة بسبب سوء النقل منسوبة إلى الكميات المباعة و إن ارتفاع هذه النسبة يوشر تدني مستوى النقل و العكس صحيح.

■ **كفاءة النقل في تلبية الطلبات:** الطلبات المسلمة من المبيعات في مواعيدها

إجمالي عدد طلبات المبيعات

و يوضح هذا المعيار مدى إستجابة جهاز التوزيع و النقل في تلبية الطلبات و تسليمها في مواعيدها المقررة.

9. **البحث و التطوير:**

■ **أهمية المال المنفق على البحوث:** المال المنفق على البحوث

إجمالي المال المستثمر

و يعبر هذا المعيار عن أهمية المال الذي أنفقته المؤسسة في مجال البحوث مقارنة بالمال المستثمر فيها، و كلما ارتفعت هذه النسبة كشفت عن الإهتمام المتزايد بالنشاط البحثي.

غير أن تطورات المحيط دفعت المسيرين إلى البحث عن أدوات حديثة لقياس أداء المؤسسة و التي تعبر بصفة أدق عن أدائها و تتمثل فيما يلي:

2.3. المؤشرات الحديثة: و تمتاز المؤشرات الحديثة بعدة خصائص أهمها:¹

- التركيز على جوانب عدة لقياس الأداء بالإضافة إلى الجانب المالي.
- اعتمادها في قياس الأداء على جوانب غير ملموسة كرضا الزبون و المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة.
- الإهتمام و الأخذ في الحسبان جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة عكس المدخل التقليدي الذي يركز على طرف واحد و هو المساهم أو صاحب رأس المال.
- الإهتمام بالجانب الإستراتيجي إضافة للجانب التشغيلي.
- محاولة إعطاء قياس أداء متكامل للمؤسسة، يركز على جميع الجوانب الملموسة و غير الملموسة الداخلية و الخارجية.

■ بطاقة قياس الأداء المتوازن:

تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازنة من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس أنشطة و مستوى أداء المؤسسة، و هذا من منطلق أن نجاح المؤسسات يتوقف إلى حد بعيد على قدرتها في قياس أدائها في مجالات (علاقات الزبائن، الأعمال الداخلية... الخ). حيث تكمن أهميتها في أنها تتيح إمكانية توضيح الرؤية للمؤسسة بشأن كيفية ترجمة إستراتيجيتها إلى أفعال.²

و يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها:³ " نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك و المديرين على ترجمة رؤية و إستراتيجيات مؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الإستراتيجية المترابطة". و ذلك من خلال الإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها و رسم تحركاتها المستقبلية. تستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية و غير المالية لتقييم كلا من الأداء القصير الأجل و الطويل الأجل في تقرير موحد، و تتمثل الجوانب الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن فيما يلي:⁴

1. الجانب المالي: يقيس هذا الجانب ربحية المؤسسة، و يعتمد على كم من الدخل التشغيلي و العائد على رأس المال، سيتم توظيفهم نتيجة لتقليل التكاليف و بيع وحدات أكثر من منتجات المؤسسة.

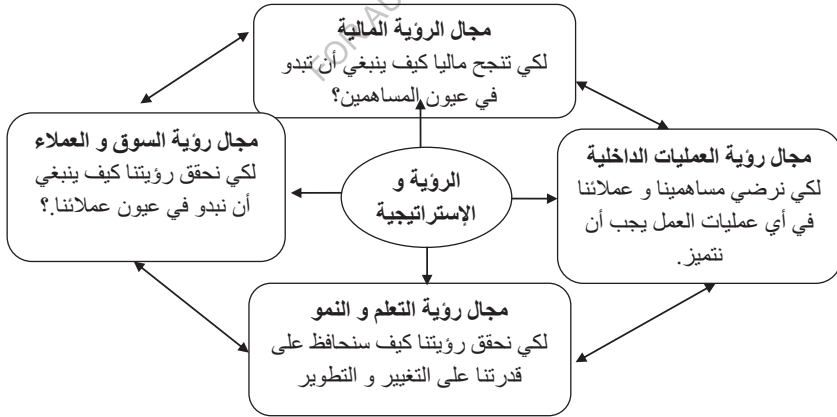
¹ صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² Françoise Giroud et autres, contrôle de gestion et pilotage de la performance, Paris, 2004, p 65.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي " بطاقة الأداء المتوازن " (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الأولى 2009 ، ص 57.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 60- 63.

- 2. جانب العميل:** يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة و يقيس نجاح المؤسسة في هذه القطاعات، لتتحكم في أهداف نموها و تستخدم المؤسسات مقاييس مثل حصة السوق ، عدد العملاء الجدد و رضا العميل.
- 3. جانب العمليات الداخلية:** يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلتا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء و الجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين. و يتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي:
- عملية الابتكار: خلق المنتجات و الخدمات و العمليات التي ستقابل إحتياجات العملاء.
 - عملية التشغيل: تتمثل عمليات الإنتاج و توصيل المنتج و الخدمات المتواجدة للعملاء و المبادرات الأساسية الإستراتيجية للمؤسسات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، تقليل وقت التوصيل للعملاء.
 - خدمة توصيل المبيعات: توفير الخدمة و مساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة.
- 4. جانب النمو و التعليم:** يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء و المساهمين. إن جانب التعلم و النمو للمؤسسات يؤكد على ثلاث قدرات: قدرات الموظف و مستويات مهاراته، قدرات نظام المعلومات ، التحفيز و المكافآت.
- و نوضح عناصر قياس الأداء المتوازن كما حددها كابلان و نورتن في الشكل التالي:



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

■ لوحة القيادة:

يرجع استخدام لوحة القياس أو القيادة إلى حقل الإدارة إلى عام 1932، و طبقا لهذا تعد لوحة القيادة أداة تستخدم من قبل الإدارة العليا للمؤسسة في إلقاء نظرة سريعة على عملياتها والبيئة المحيطة بها.¹

- أدوات لوحة القيادة: إن تعريف لوحة القيادة بأنها مجموعة من المؤشرات يستدعي توضيح الأدوات التي تبين هذه النسب حتى تؤدي دورها التقييمي و القيادي لا بد أن تعبر عن حقيقة و تكون بسيطة و سهلة الإستيعاب و هي كالتالي:²

1. النسب: و هي عبارة عن علاقة بين مجموعتين أو عنصرين ماليين أو كمييين.

2. التمثيل البياني: و هو عبارة عن أشكال هندسية معبرة لبعض النسب أو الجداول و هي أداة أكثر سهولة للإستيعاب.

3. الجداول: و هي عبارة عن ترتيب المعلومات في شكل جداول (أعمدة و صفوف).

إن أغلب لوحات القيادة تحتوي على أربع مناطق كما تظهر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (11) : الشكل العام للوحة القيادة

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
الفروقات	الأهداف	النتائج	
			الصف 1 مؤشر أ مؤشر ب الصف 2 الصف ن
منطقة الفروقات		منطقة الأهداف	منطقة النتائج الاقتصادية

Source : C. Alazard et S. Sépari, contrôle de gestion, manuel et applications,

2^{ème} édition, Dunod, France, 2010, p 557.

■ المقاييس الأساسية الأخرى للأداء:

لم يكتف الباحثون في ميدان التسيير بمؤشري بطاقة قياس الأداء المتوازنة و لوحة القيادة في دراساتهم الخاصة بقياس أداء المؤسسة فالإ جانب ذلك عمل عدة باحثين من بينهم :

" Clark Rod, Philip Crapart" على إضافة سبعة مقاييس أخرى للأداء تعرف بالمقاييس الأساسية و تتمثل هذه المقاييس في:³

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 494.

³R.chark et autres, 7 mesures de performance, Edition Afnor, Paris, 2004, p 26-30.

- تسليم العمليات: و يقصد بذلك التسليم الممتاز.
- صحة العمليات المتنبأ بها .
- تخفيض الأجال: أي التخفيض المستمر لأجال البيع، الإنتاج، التوزيع و الشراء.
- الجودة: يتم الحكم على الجودة من خلال عدد العيوب بالنسبة لمليون وحدة تم معالجتها و تجدر الإشارة إلى أن هذا المؤشر يمكن تطبيقه على وظائف المؤسسة ليس فقط بالنسبة لوظيفتي البيع و الشراء.
- إحترام البرنامج: يقصد بهذا المقياس أنه يجب على جميع العمال داخل المؤسسة إحترام و تطبيق برامج العمل التي تم تسطيرها .
- إدخال منتجات جديدة في الساعة.
- السرعة: يقصد بهذا المقياس سرعة تقديم قيمة مضافة.

المطلب الثاني: أدوات و أساليب تقييم الأداء

من المعلوم أن كل مؤسسة عامة كانت أم خاصة لديها حاجة ماسة لقياس مجهوداتها و نتائجها و من أجل تحقيق ذلك لا بد و أن يستعان بكافة الأدوات و الأساليب التي تمكن من تقييم الأداء و العمل على دفعه نحو الأفضل. و رغم تعدد هذه الأدوات و الأساليب التي يمكن إتباعها في تقييم الأداء سوف نستعرض الأساليب التالية:

1) الموازنات التخطيطية:

تعتبر الموازنات التخطيطية من أهم الأدوات التي يمكن استخدامها لغاية تقييم أداء الوحدات و مع أن هذه الموازنات تعتبر أداة للرقابة فإنها تعتبر أيضا معيارا جيدا للأداء، ذلك لأن تقييم الأداء ما هو إلا حلقة من حلقات العملية الرقابية، يقوم على تشخيص الانحرافات و تحليل مسبباتها و إتخاذ الخطوات اللازمة لتجنبها بالإضافة إلى تحديد الجهات المسؤولة عنها.

و تعرف الموازنة على أنها: ¹ " التعبير و الترجمة الرقمية لخطة المؤسسة بهدف إستغلال الموارد المتاحة للوحدة خلال فترة محددة في المستقبل بكفاءة و فعالية. و تبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه أو النفقات المنتظر تحملها".

و هناك موازنات تشغيلية تشمل: موازنة المبيعات ، موازنة الإنتاج، موازنة المصاريف ، موازنة تكلفة البضاعة المباعة،... الخ و موازنات مالية و تشمل: الموازنة الرأسمالية أو الموازنة النقدية أو موازنة المركز المالي.

¹ فركوس محمد" الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير" ، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكون، الجزائر، 2001، ص 04.

2) أساليب التدقيق الإداري في تقييم الأداء:

يعرف التدقيق الإداري بأنه: ¹ " يمثل أحد الإتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي و يتعلق بالفحص و التحليل الإقتصادي المنظم للهيكل التنظيمي للمؤسسة و ما بها من خطط و سياسات و أساليب و إجراءات و أنظمة و أيضا جميع الإمكانيات المادية و البشرية. و يتم هذا الفحص على مستوى الوحدة ككل أو جزء منها و ذلك من أجل تحقيق أقصى كفاية و فعالية ممكنة للمؤسسة من خلال تحديد مواطن الضعف و علاجها و مواطن القوة و تنميتها و يستخدم المدقق في سبيل ذلك العديد من الوسائل و الأساليب الحديثة".

و عند ممارسة المدقق التقييم فإنه يهتم أساسا بفحص المجالات التالية²

- اللوائح و السياسات، حيث يقوم بتقييم مدى صلاحيتها و ملاءمتها لظروف العمل و مدى مرونتها.
- نظام الرقابة الداخلية و ذلك لمعرفة نقاط الضعف و الثغرات الموجودة به للعمل على تحسينه لأنه يمثل الأساس لسلامة كافة عمليات المؤسسة.
- مستوى الأداء، حيث يتم تقييم مستوى الأداء لمعرفة القدرات الموجودة للعمل على رفع الكفاية الإنتاجية لها بدون زيادة في التكاليف.

3) التحليل المالي:

يقصد بالتحليل المالي للقوائم المالية " دراسة ما تحويه من معلومات بنظرة إقتصادية هادفة لإستكشاف مدلول تلك المعلومات و الوقوف على ما بين الأرقام التي تعرضها من علاقات سببية ، ذلك بقصد إستخلاص مجموعة من المؤشرات و التي بعد تفسيرها يمكن الإعتماد عليها في تقييم الأداء الحالي للمؤسسة و كذلك في التنبؤ بإتجاهات نشاطها المستقبلي"³.

فالتحليل المالي إذن هو وسيلة فاعلة من وسائل التخطيط و الرقابة ، حيث يهتم بجمع البيانات و المعلومات المالية و تصنيفها في قوائم متناسفة يتبعها دراسة تحليلية تفصيلية لهذه البيانات و إيجاد العلاقات فيما بينها، ثم إثارة التساؤلات حول دلالات هذه العلاقات بهدف إكتشاف نقاط الضعف و القوة التي تسيطر على المؤسسة، حتى يتم وضع خطط مستقبلية تعمل على تجاوز نقاط الضعف و تعزيز نقاط القوة.⁴

¹ محمود و فراج "المراجعة الإدارية و تقييم الأداء"، أبحاث البرموك ، العدد الثالث، 1994، ص 77 .

²Walter G.Kell and BogntonC.William, Modern Auditing·HoohnWiley,New York, 1992, P. 194.

³

⁴ صيام وليد " تحليل و مناقشة القوائم المالية"، المطابع التعاونية، عمان، 1994، ص 27.

4) محاسبة المسؤولية :

تعرف محاسبة المسؤولية بأنها: ¹ " أسلوبا من أساليب المحاسبة الإدارية يهدف بالدرجة الأولى إلى تدعيم الرقابة على الأداء من خلال ربط المسؤولية عن الإنفاق و الدخل بالمستويات الإدارية المختلفة في الهيكل التنظيمي في ظل برنامج أو موازنة تخطيطية مسبقة، بحيث يمكن إصدار التقارير الرقابية عن الأداء الفعلي مقارنة بالمخطط لكل مركز من مراكز المسؤولية مما يمكن من تحديد المسؤولية عن الانحرافات تحديدا دقيقا ومعالجتها بكفاءة و في الوقت المناسب." و من استقراء هذا المفهوم نلاحظ أن نظام محاسبة المسؤولية يعتمد إداريا على فلسفة أساسية هي الإدارة اللامركزية و محاسبيا على نظام الموازنات التخطيطية لمراكز المسؤولية كأداة للرقابة و تقييم الأداء.

5) التكاليف المعيارية:

تم تعريف التكاليف المعيارية بأنها: ² " تكاليف محددة بصورة مسبقة ، تبين ما يجب أن تكون عليه التكلفة أثناء سريانها و تعد إستنادا إلى دراسات لجنة مشتركة مؤلفة من مهندسين و إقتصاديين و إداريين و محاسبين لكل عملية إنتاجية أو مرحلة من مراحل الصنع على حدى و ذلك تحت ظروف الكفاية الإنتاجية الواقعية و الممكنة، بغية تحديد نوع و حجم الإنحرافات عن الهدف المعياري حتى تتمكن الإدارة من إتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة." إذا التكاليف المعيارية يقصد بها عملية تحديد التكاليف مقدما قبل بداية الفترة التي ستحدث فيها و ذلك لأغراض التخطيط و الرقابة و تقييم الأداء.

6) أسلوب الإدارة بالأهداف و النتائج :

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعا و إستعمالا في السنوات الأخيرة ، فبالإضافة إلى أهميته كأسلوب من أساليب التحفيز إلا أنه يستعمل باستمرار كأسلوب من أساليب تقييم الأداء.

يعرف "Morrisey" الإدارة بالأهداف بأنها: ³ " إدارة تحوي أهداف أو نتائج متوقعة واضحة و محددة، كما تحوي وضع برامج واقعية لتحقيق تلك الأهداف و تقييم الأداء في ضوء قياس النتائج." و من وجهة نظر " Odiome " نجد أن الإدارة بالأهداف هي طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس و مرؤوسيه معا بتحديد الأهداف العامة للمؤسسة، و تحديد مجالات المسؤولية الرئيسية في شكل نتائج متوقعة و إستخدام تلك المقاييس في تقييم النتائج الفعلية ⁴

1 الطحان محمد "تطوير الرقابة على أداء الوحدات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة باستخدام أسلوب محاسبة المسؤولية " ، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، عدد 2 ، القاهرة، 1995 ، ص 674 .

2 كحالة جبرائيل، رضوان حنان " محاسبة التكاليف المعيارية "، مكتبة دار الثقافة، عمان، 1998، ص 28.

3 عبد المحسن توفيق ، تقييم الأداء ،مداخل جديدة لعالم جديد "، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004 ، ص 97.

4 Odiome, George « Management by objectives, London, 1970, p 31.

ووفقا لأسلوب الإدارة بالأهداف فإنه يتوقع من المديرين أن يتولوا تحديد أهدافهم على ضوء أهداف المؤسسة و أن يعبر عن هذه الأهداف بصورة تكون قابلة للقياس حتى يتمكن هؤلاء المدبرون من تقييم أدائهم و الرقابة عليها و بهذا فإن نظام الإدارة بالأهداف هو أسلوب يدفع المدير إلى تحسين العمل حيث أنه يوفر المميزات الآتية:¹

- يساعد نظام الإدارة بالأهداف على حل المشكلات التي يمكن أن تحدث في المستقبل، فمن خلال المناقشة المستمرة بين الرؤساء و المرؤوسين يتم تحديد المعوقات الرئيسية التي من المحتمل أن تعيق تحقيق الأهداف و من ثم التغلب عليها مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة الحالي و المستقبلي.
- إن استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف يشجع العاملين على الإبتكار و التجديد و من ثم زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة الداخلية و الخارجية، نتيجة لتقديم المنتجات الجديدة.
- إن أسلوب الإدارة على أساس الأهداف و النتائج يعمل على تنمية العاملين و تطويرهم ذاتيا، مما يؤدي إلى حسن استخدام الموارد المادية و البشرية المتاحة المحدودة.
- إن أسلوب الإدارة بالأهداف يسهل عملية الإشراف و الرقابة داخل المؤسسة.

7 تحليل النظم كمدخل لتقييم الأداء:

إن تحليل النظم هو: ² "مجموعة من الخطوات المطلوبة لفحص نظام أو جزء من أجزاء هذا النظام لتحديد المشكلات الرئيسية التي تسبب عدم كفاءة الأداء".

حيث ينظر هذا المدخل إلى المؤسسة على أنها نظام متكامل يتكون من أجزاء متداخلة لتحقيق هدف مشترك.³ يحقق استخدام مدخل تحليل النظم في تقييم الأداء المزاي التالية:⁴

- يساعد استخدام مدخل تحليل النظم في تقييم الأداء على الاستفادة من الخبرات السابقة في تقييم الأداء من حيث تركيزها على الإهتمام بتحليل المؤسسة داخليا و يضيف إليها ضرورة أخذ إستراتيجية المؤسسة و البيئة المحيطة بها عند تقييم الأداء.
- التركيز فيما يجب أن يكون عليه مستقبل المؤسسة مما يساعد على رفع كفاءة الأداء بصفة كلية.
- النظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية توجد بينها علاقات التبادل و التغذية المرتدة و يتفاعل مع البيئة المحيطة به و يؤثر و يتأثر بها، و تتيح النظرة الكلية للنظام دراسة أو تقييم أداء المؤسسة ككل. و الشكل الموالي يوضح ذلك:

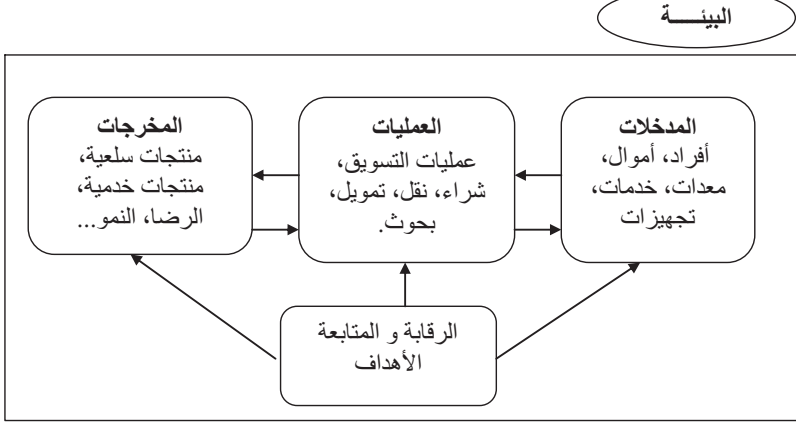
¹ عبد المحسن توفيق " مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

² عبد المحسن توفيق " مرجع سبق ذكره، ص 79.

³ مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 75.

⁴ عبد المحسن توفيق " مرجع سبق ذكره، ص 90.

الشكل رقم (12): الإطار العام لنظام تقييم الأداء طبقا لمفهوم النظام المفتوح



Source: Richard, L.Daft, Organization Theory and Desing, 2nd edition New York, West publishing, 1986, p 103.

المطلب الثالث: تحسين الأداء في المؤسسة

يقصد بتحسين الأداء، الاستغلال الصحيح والتوظيف الناجح لجميع الموارد المتاحة، مع تطوير أساليب الإدارة على مستوى الأنشطة والوظائف التي تمارسها المؤسسة، بناء على رؤية مستقبلية مدروسة، أو تجارب ناجحة، بما يحقق مردود أعلى ويدعم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق، وينتقل بها من وضع ثابت إلى وضع متقدم في عالم الأعمال.¹

1 مفهوم التحسين المستمر في الأداء حسب "KAIZEN" :

لقد قام " Massaaki Imai" في كتابه "التحسين المستمر في الأداء : مفتاح نجاح التنافسية اليابانية" سنة 1986 بتأسيس مفهوم "KAIZEN" ونشره، حيث إعتبره مفهوما إداريا شاملا كأساس للتحسين المستمر. و "KAIZEN" هي كلمة من أصل ياباني، مكونة من قسمين: KAI وتعني التحسين و ZEN تعني الهدوء، ويرتكز هذا المفهوم على مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها، والتي يعد رضا العملاء أهمها. و يستخدم « KAIZEN » مجموعة من الوسائل التي تساهم في تحسين الإنتاجية، كإدارة الجودة الشاملة، كما تهتم بتأكيد الجودة، الإنتاجية، تطوير المنتجات الجديدة، و تسيير الموردين.²

¹ فريد كورتل، بن زايد سارة، مرجع سبق ذكره، ص 174.

² Claude Yves Bernard, « le management par la qualité totale : l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles », édition AFNOR, paris, 2000, p 75.

- (2) المبادئ الأساسية لأسلوب التحسين المستمر في الأداء: من أهم المبادئ الأساسية التي يركز عليها التحسين المستمر في الأداء ما يلي:¹
- إن التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة، أي بدءا بالإدارة العليا و وصولا إلى العمال.
 - إن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات و تطويرها للوصول إلى نتائج أفضل.
 - إن أسلوب «KAIZEN» يعني تحسين الأداء في جميع مجالات العمل داخل المؤسسة.
 - إن أسلوب «KAIZEN» توليفة متكاملة من الفكر الإداري، إذ تضم نظم العمل، سبل تحليل المشاكل، و إتخاذ القرار.
 - تعتمد فلسفة «KAIZEN» على التسليم بأهمية العميل و ضرورة إشباع رغباته و إرضائه (التوجه بالعميل).

(3) الأساليب المتبعة في التحسين المستمر للأداء:

يعبر "Massaaki Imai" عن فكرة "KAIZEN" في صورة مظلة تدرج تحتها العديد من الأساليب و الطرق المتبعة للتحسين المستمر في الأداء كم هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم: (13) أساليب التحسين المستمر "KAIZEN"



المصدر: علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

¹ علي السلمي " إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للإيزو"، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1995، ص 81.

4) دوافع تحسين الأداء:

إن تبني المؤسسة لقرار تحسين أداؤها لا يأتي بمحض الصدفة، إنما هو إنعكاس لتغير في بيئتها الداخلية أو الخارجية، و من بين أهم الأسباب التي توجب على المؤسسة تعديل أسلوب أداؤها ما يلي:¹

1.4. البيئة الخارجية:

تمثل جميع العوامل التي تؤثر على المؤسسة و التي على أساسها تصاغ الإستراتيجيات، السياسات و البرامج، نظرا إلى ما توفره للمؤسسة من موارد تنظيمية، كما تعرض فرص تسويقية يمكن إستغلالها لتحسين الأداء، إضافة إلى أنها تشمل على تهديدات تتطلب من المؤسسة تبني أساليب إبتكارية لتجنبها و الرفع من مستوى أداؤها.

2.4. الحفاظ على المكاتة:

تعتبر من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فبقاء هذه الأخيرة مرتبط بأشد الإرتباط بقدرتها على المحافظة على مكانتها في السوق، لذا يتوجب على المديرين خلق توليفة متجانسة بين بيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية من خلال صياغة و تنفيذ إستراتيجيات تكسب المؤسسة ميزة تنافسية لأطول فترة ممكنة، مما يرفع من مستوى أداؤها ليتوافق مع ما تتطلبه إليه المؤسسة.

3.4. الإهتمام بالجودة:

أصبحت الجودة اليوم أحد أهم متطلبات البقاء و النمو في ظل تغيرات البيئة و معيارا هاما تتحدد على أساسه نوعية ما تقدمه المؤسسات من منتجات، فتميز المنتج بالجودة يعد ميزة تعكس قيمة مضافة للمنتج، كما تقلل من إحياس المستهلك بالمخاطرة مما يحسن صورة المؤسسة في السوق.

4.4. المنافسة:

تعكس التسابق المتسارع الوتيرة بين المؤسسات الناشطة على مستوى السوق بهدف الوصول إلى مركز الريادة، و حتى تتمكن المؤسسة من مواكبة ركب المنافسة فهي مطالبة بتبني مدخل إبتكاري متجدد يقوم على طرح كل ما جديد و يتطلب من المنافسين زما لتقليده، مع صياغة إستراتيجيات تتميز بالمرونة لتواكب التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، لتكون النتيجة أداء أحسن و مركز تنافسي أقوى.

5.4. المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة و التنمية المستدامة:

يمكن تعريفها من خلال مدخلين أحدهما مدخل تسويقي إجتماعي، في حين يمثل المدخل الثاني البعد الإجتماعي للتنمية المستدامة، و الذي يقوم على تحقيق أهداف المؤسسة من ربح، نمو، بقاء و إستمرارية، دون إهمال ضرورة الإهتمام بالجانب البيئي و الوضع الإجتماعي ككل.

¹ مومن شرف الدين" دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية" - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنق، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، ص:55-56. من موقع: <http://www.univ-setif.dz/pdf> بتاريخ: 2015-10-27.

5) مراحل تطبيق أسلوب التحسين المستمر في الأداء:

- إن الهدف الرئيس من التحسين المستمر في الأداء هو زيادة مستوى رضا العملاء سواء الداخليين أو الخارجيين للمؤسسة، حيث يتم هذا الأسلوب وفق المراحل التالية:¹
- تحليل و تقييم الوضعية الحالية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
 - وضع الأهداف الخاصة بالتحسين، و البحث عن الحلول الممكنة لتحقيق هذه الأهداف.
 - تقييم الحلول المقترحة و المفاضلة بينها، و من ثم تطبيق الحل الأفضل الذي تم الإتفاق عليه.
 - قياس، مراقبة، تحليل و تقييم النتائج الناجمة عن تطبيق الحل المختار بهدف التأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة.
 - وضع التعديلات و التغييرات اللازمة.

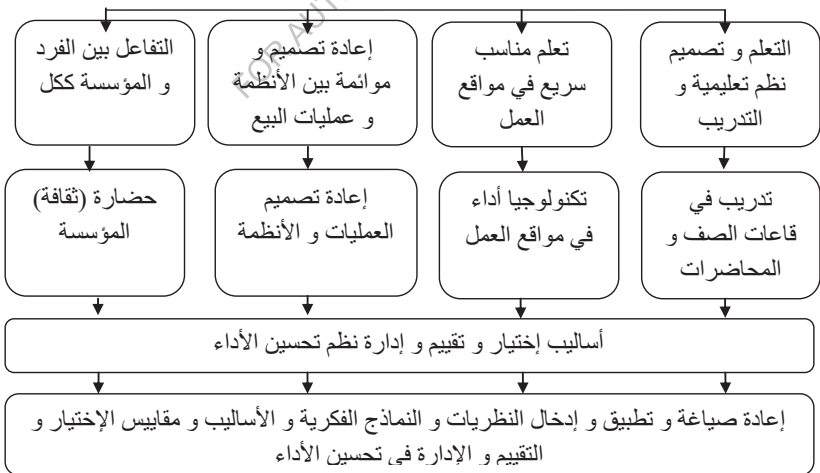
6) نماذج تحسين الأداء:

من أهداف عملية تقييم الأداء أن يتم تحسين هذا الأداء حتى يصل إلى معدل الأداء المستهدف أو المتوقع، و هناك نماذج عديدة في هذا الشأن نذكر منها على سبيل المثال²

- نموذج (1997) Dean et Ripley في تحسين الأداء: طور هذا النموذج الشامل كل من Dean et Ripley في الشكل التالي:

الشكل رقم (14): نموذج Dean et Ripley في تحسين الأداء

أساليب تحسين الأداء



المصدر: مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 155.

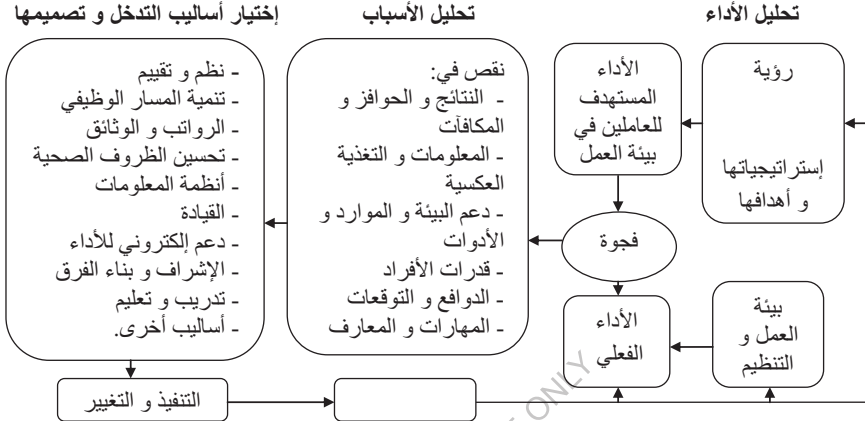
¹ Segot jaques et Gasquet christophe, « Assure le passage à la norme ISO 9001 , version 2000 : en route vers l'excellence », édition AFNOR, paris 2001, p 29.

² مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 154.

■ نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء:

وضعت الجمعية الدولية لتحسين الأداء (1998) النموذج الفكري التالي الذي يوضح تحليل الأداء و أساليب تحسينه:

الشكل رقم (15): نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء



المصدر: مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 156.

(7) الأداء الإداري المتميز:

الأداء الإداري المتميز هو الأداء الكفاء و الفعال الذي يحقق الأهداف التي نسعى لتحقيقها.¹ و يمكن أن نقول أن الأداء عندما تتوفر به المقومات التالية فإنه يتصف بصفة التميز:²

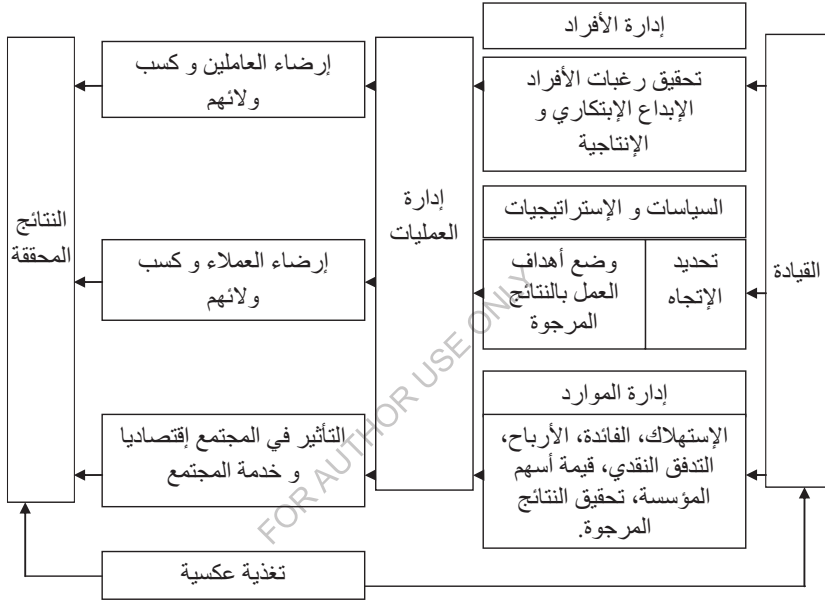
- الإلتزام بمبادئ الإدارة: و من هذه المبادئ: تقسيم العمل، السلطة، المسؤولية، وحدة السلطة، وحدة التوجيه، مكافأة الأفراد، المساواة و التعاون... الخ.
- موجه لتحقيق وظائف الإدارة: و هي صنع القرارات و التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة.
- الإلتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة: و من هذه المبادئ: رضا العميل الخارجي و العاملين بالمؤسسة، صفرية الأخطاء قدر الإمكان، التركيز على جودة العمليات و النتائج، التطوير و التحسين لمعايير الجودة.
- الفعالية: بمعنى تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف و حسن إختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة.
- الكفاءة: بمعنى حسن الإستفادة من الموارد أو حسن إستخدام الموارد التي تقرر إستخدامها.
- الإبداع و الابتكار: و ذلك من خلال التجديد و التغيير الإيجابي و الإبداع و الابتكار في العمل.

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 72.

² مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 73.

- مراعاة قيم وأخلاقيات المؤسسة و المجتمع: و منها على سبيل المثال: العدالة و المساواة، النزاهة و الموضوعية، الديمقراطية و الأمانة.
- و يمكن أن نعرف الأداء الإداري المتميز بأنه الأداء الذي يتسم بصفات و خصائص التميز المبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (16): أسس الأداء المتميز



المصدر:مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 73.

خاتمة الفصل

يعتبر أداء المؤسسة محصلة لتفاعل بين مجموعة من الأداءات الجزئية المتمثلة في أداءات الأنشطة الرئيسية داخل المؤسسة، حيث يعتبر الأداء التسويقي أحد هذه الأداءات الجزئية و أي تحسين في هذا الأداء سيؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

تشكل عملية تقييم الأداء المستمرة و الدائمة وسيلة رئيسية تسهم في توقع الإنحرافات قبل وقوعها و إن وقعت فإنها تسهم في سرعة إكتشافها و تطويق آثارها السلبية.

و عليه فإن تحسين أداء المؤسسة يعد الضامن الرئيسي لإستمراريتها خاصة في ظل المسؤوليات الإجتماعية المفروضة عليها و ذلك بالتحكم و التكيف مع مختلف العوامل المؤثرة في أدائها و إبتكار أساليب و طرق جديدة في مزيجها التسويقي .

مقدمة الفصل

يتطلب الابتكار التسويقي أن تقوم المؤسسات في البحث عن تطوير منتجاتها بما يحقق فوائد كبيرة و جديدة لدى المستهلكين، و تعمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجاتهم و رغباتهم، لتحسين أداء المؤسسة و تحقيق الميزة التنافسية التي تميز المؤسسة عن غيرها، باعتباره أحد عوامل التميز إضافة إلى ذلك فإن الابتكار التسويقي يتطلب القيام بعمليات تسويقية جديدة و حديثة بعيدة عن التقليد. و الجدير بالذكر أن إدراك العديد من المؤسسات الرائدة أن تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و لاسيما الإنترنت قد ساهمت فعلا في تحسين إنتاجية التسويق، و بالتالي أداء هذه المؤسسات، الأمر الذي دفع المؤسسات الأخرى إلى تبني هذه التكنولوجيا في مختلف نشاطاتها التسويقية.

المبحث الأول: الابتكار التسويقي الإلكتروني

يعد الابتكار التسويقي الإلكتروني من المفاهيم الجديدة و المبتكرة في عالم التسويق، و مما لا شك فيه أن الإنترنت كوسيلة اتصال و تواصل مبتكرة قد ساهمت في دعم نشاطات الأعمال، خصوصا في المؤسسات التي نجحت في الإنتفاع من قدراتها الكبيرة خاصة في مجال التسويق، حيث ظهر ما يعرف بالتسويق الإلكتروني فهو الأداة الفعالة لتحقيق النمو الإقتصادي في ظل العولمة و ما يصاحبها من تطورات سريعة و متلاحقة، حيث أصبحت المؤسسات على اختلاف أنواعها تتسارع لإعادة هندسة وظائف التسويق التقليدية و عناصر مزيجها بما يتناسب و متطلبات و ضغوط هذا التطور.

المطلب الأول: الإنترنت كوسيلة تسويقية جديدة

1) نبذة تاريخية عن الإنترنت و تعريفها:

تم إكتشاف و تكوين الإنترنت عام 1969 عندما بدأت وزارة الدفاع الأمريكية سلسلة من التجارب لربط الحواسيب الرئيسية التابعة لها بعضها البعض، و فرضت قواعد لتبادل المعلومات على جميع المستخدمين، إلا أن النمو الحقيقي للإنترنت جاء عام 1985 عندما قامت مؤسسة العلوم الوطنية بربط ستة من مراكز الحواسيب العملاقة بنظام إتصال فائق السرعة يسمح للعلماء بتحريك بيانات رقمية عبر الشبكة باستخدام نظام بسيط يعرف بالبريد الإلكتروني، و بما أن رسائل البريد الإلكتروني تكتب بنسق إلكتروني صارت هذه الرسائل تبث بسرعة هائلة، و بتكاليف نقل عن التكاليف المترتبة على إستخدام الهاتف أو البريد الإعتيادي، و منذ 1985 تضاعف عدد الحواسيب التي تولف الإنترنت و من المؤكد أن يستمر هذا الإتجاه بوتائر متسارعة تفوق التصور.

¹ بشير العلق، محمود الصمدي " مبادئ التسويق " دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 296.

أما التطور الرئيسي الثاني الذي طرأ على الإنترنت و إستخداماته فقد جاء عام 1989 ، عندما طُور المدعو " Tim Berners-Lee " مجموعة من القواعد التي تتحكم بملفات مكتبية (نصوص ، صور، أصوات أو فيديو) مخزونة في الحواسيب التي تولف الإنترنت و هو ما يشار إليه اليوم (WWW).

أما قوة الدفع الثالثة التي ضاعفت من نمو و إنتشار الإنترنت فقد جاءت عام 1993 بفعل إستخدام الفيسفيساء التي أتاحت لأصحاب الحواسيب الشخصية برمجيات التصفح بسهولة و يسر متنقلين من ملف إلى آخر عبر الإنترنت و قد ساهم توفر هذه المتصفحات على نطاق واسع عام 1994 إلى تحول الإنترنت من مجرد أسلوب لتشغيل الحواسيب عن بعد إلى طريق سريع راق من مسربين لتبادل المعلومات على نطاق عالمي .

■ **تعريف الإنترنت :** تعرّف الإنترنت على أنها: ¹ "شبكة إتصالات عالمية ضخمة، مكونة من عدد من الشبكات المتصلة مع بعضها البعض من جميع أنحاء العالم، عن طريق أنظمة الإتصالات الهاتفية و الأقمار الصناعية و غيرها على مدار الساعة".

(2) تأثير الإنترنت على التسويق و مجالاته:

أولاً: تأثير الإنترنت على التسويق بشكل عام : يتمثل تأثير الإنترنت على التسويق في الجوانب الحيوية التالية: ²

- **إنتاجية التسويق :** حيث ساهمت هذه التقنية في تفعيل عناصر المزيج التسويقي و إثارته و بالتالي تقليص التكاليف المترتبة على تقديم المنتجات و الخدمات للمستهلكين النهائيين و العملاء بمختلف أنواعهم.

- **بيانات التسويق و معلوماته :** لقد أصبح الحصول على ثروة من البيانات و المعلومات المرتبطة بالتسويق و تأمين توزيعها و تحليلها و الإستفادة منها في التعاملات التجارية و في دراسة الأسواق ، و في مجال بحوث التسويق، و استطلاعات الرأي و التعرف على حاجات و رغبات و تفضيلات الأسواق المستهدفة سريعاً و بالوقت و بتكلفة رمزية لا بل تكاد أن تكون مجانية بفضل الإنترنت .

- **إعادة هندسة عمليات التسويق :** حيث أصبحت عمليات تطوير المنتجات مثلاً تتم عبر أساليب مبتكرة مثل التصميم و التصنيع بمساعدة الحاسوب ، و عقد المؤتمرات من خلال الفيديو ، كما صارت عمليات إدارة الطلبات تتم بشكل آلي من خلال منصات ربط حاسوبية مع الموردين و البائعين ، إضافة إلى ذلك أصبحت العلاقة بين المسوّق و العميل مباشرة بعد أن قلّصت تقنيات الإنترنت دور الوسيط أو الموزعين.

¹ السيد بيهسي " ابتكار الأفكار الإعلانية" ، عالم الكتب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص 319.
² بشير العلاق " التسويق الإلكتروني " دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان 2010، ص 18- 20.

- التسويقية التفاعلية التي مكنت المشاركين من إجراء محادثات بسرعة فائقة و التفاعل بشكل مباشر مع المرّوجين.
- **البيئة المادية:** أسهمت الإنترنت في إحداث تغيير نوعي كبير في عنصر البيئة المادية، و قد تمثل هذا التغيير في الآتي:
 - التحول من البيئة المؤلفة من المباني و المكاتب في العالم الواقعي إلى بيئة افتراضية مؤلفة من عتاد حاسوب و برمجيات.
 - ظهور تقنيات الوسائط المتعددة (MultiMedia) للتعويض عن البيئة المادية، حيث أصبحت الخدمات تقدم بالكامل من خلال هذه البيئة الافتراضية.
 - **الناس:** أثرت الإنترنت على مزودي الخدمة، حيث استبدلتهم بالأجهزة و المعدات و البرمجيات و لم يعد هناك حاجة إلى مزودي خدمة من بني بشر، أما بخصوص متلقي الخدمة فقد أصبح إتصالهم مع مزودي الخدمة يتم عبر البرمجيات، من خلال حلقات النقاش الإلكترونية، غرف المحادثة... الخ. مما قلص من احتمالات المواجهة الشخصية المباشرة أو التأخر في الإستجابة أو تباين جودة الخدمة إذا ما تم تقديمها من قبل مزودي الخدمة من بني البشر.
 - **عمليات الخدمة:** مع تحول الإنترنت إلى قناة تسويقية بديلة قابلة للتطبيق، شهد عديد من عناصر و مكونات الخدمة تحولا إلى الخدمة الإلكترونية، حيث أصبحت عملية توصيل أو تسليم الخدمة تتم عبر تقنيات الإتصال المختلفة بدلا من الإتصال الشخصي المباشر.

ثالثا: مجالات تأثير الإنترنت على التسويق :

- يمكن ترتيب مجالات تأثير استخدام الإنترنت في التسويق على النحو التالي¹:
- **السرعة:** تعتبر الإنترنت أسرع وسيلة تم اكتشافها حتى الآن لنقل المعلومات من المؤسسة إلى الزبائن أو أي متعاملين معها في أي مكان في العالم. وقد اتضح أن أهم الآثار البارزة من استخدام الإنترنت هو تحقيق السرعة في المراسلات مع الموردين و الزبائن ، سرعة معرفة هذه المؤسسات للأحداث العالمية التي ربما تؤثر على أسعار الخامات في البورصات العالمية ، وكذلك السرعة في معرفة المعلومات عن المنافسين سواء على المستوى المحلي أو العالمي من خلال ما ينشر عنهم على شبكة الإنترنت .
 - **التكلفة:** وبعد تخفيض التكلفة من أهم الآثار الناجمة عن استخدام الإنترنت في التسويق المباشر، حيث أنها تعد وسيلة مجانية إذا ما قورنت بالوسائل الإعلانية الأخرى
 - **السهولة:** حيث تحقق الإنترنت سهولة الوصول سواء للعملاء أو الموردين في أي مكان في العالم . ومن أهم المنافع المحققة من عامل السهولة هو متابعة الأعمال من أي مكان في العالم ، حيث يستطيع

1 عبد القادر محمد عبد القادر مبارك، " دور الانترنت في التسويق المباشر بين منشآت الأعمال " جامعة الملك فيصل، 2004.
http://www.shbab1.com/2minutes.htm - تاريخ الإطلاع : 2015/08/23.

صاحب العمل أو مدير التسويق الرد على الزبائن والمتعاملين بمجرد فتح جهاز الكمبيوتر و الإتصال بشبكة الإنترنت ، وبالتالي ممارسة جميع أعماله من أي مكان في العالم .

- **الإتصال المباشر:** يعتبر تحقيق الإتصال المباشر بعدد أكبر من الزبائن في أقل وقت ممكن أهم المنافع الخاصة بعامل الإتصال المباشر و التواجد أمام العملاء 24 ساعة / يوم لمدة 365 يوم / سنة و وصول المعلومات للزائر كما تريد المؤسسة .

- **الصورة الذهنية:** من أهم الآثار المترتبة على استخدام الإنترنت هو بناء صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة باعتبارها متقدمة فنيا وتكنولوجيا، وإمكانية تقديم عدد أكبر من الخدمات التي ترضي الزبائن وتحسين العلاقات معهم ومعرفة آرائهم.

(3) دور الإنترنت في تحسين العلاقات التسويقية:

تساهم الإنترنت في تحسين و من ثم تغيير الممارسة التسويقية بطرق و أساليب مختلفة ، فالمؤسسات التي تتطلع إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تحتاج إلى إنطلاقة مستندة إلى برنامج عمل و أساليب منظمة و مهارات راقية تضمن الوصول إلى مزيج فريد أو خليط متجانس من الجدارة التسويقية الجوهرية و التكنولوجيا في بوتقة واحدة ، و مرور الوقت تتحول الإنترنت من مجرد قوة دافعة إلى بنية تحتية أساسية أو ثقافة تكنولوجية راسخة.¹

هذا و يوضح الجدول التالي تأثير استخدام الإنترنت في تحسين العلاقات التسويقية :

الجدول رقم(03): تأثير الإنترنت في تحسين العلاقات التسويقية

الدعم و التغذية العكسية للزبون	البيع و التوزيع	البحوث التسويقية	
تحسين قدرة الزبون على التفاعل مع المؤسسة من خلال تقنيات الإنترنت.	تتيح الوصول المرن إلى قطاعات جديدة من الزبائن المستخدمين لشبكة الإنترنت.	توفير المعلومات اللازمة للقيام بالبحوث التسويقية الخاصة بالزبائن.	قدرات الإنترنت
تسهل من عملية الإتصال بأكثر عدد ممكن من الزبائن. تتيح إمكانية الرد الفوري على مشاكل فئات الزبائن.	تتيح منافذ توزيع رخيصة و سريعة . صفحات الشبكة تعد بمثابة كتيبات إلكترونية مصورة تروج للمؤسسة.	الحصول على إستجابات أو ردود فعل الزبائن حول الخدمات الجديدة المقدمة من المؤسسة.	الفوائد العائدة على المؤسسة
تحقيق رضا الزبون.	تكاليف أقل للبيع و التوزيع.	زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.	الفرص

المصدر: محمد فريد الصحن ، نييلة عباس " مبادئ التسويق " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2004، ص 360.

¹ بشير العلق " تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال " ، مدخل تسويقي ، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان 2002، ص 48.

المطلب الثاني: ماهية التسويق الإلكتروني

1) مفهوم و خصائص التسويق الإلكتروني:

يُعرف التسويق الإلكتروني بأنه: ¹ " هو الإستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية ، بما في ذلك تقنيات المعلومات و الإتصالات لتفعيل إنتاجية التسويق و عملياته المتمثلة في الوظائف التنظيمية ، و العمليات و النشاطات الموجهة لتحديد حاجات الأسواق المستهدفة و تقديم السلع و الخدمات إلى العملاء و ذوي المصلحة في المؤسسة " .

و يُعرف أيضا على أنه : ² " استخدام الوسائل الإلكترونية في إجراء العمليات التجارية التبادلية بين الأطراف المعنية بدلا من عمليات الإتصال المباشر " .

و يمكن تعريف التسويق الإلكتروني من خلال إجراء مقارنة بينه وبين التسويق الكلاسيكي بأنه: ³ " نتيجة تطبيق تكنولوجيا المعلومات على التسويق التقليدي ، حيث أنه يؤثر على التسويق الكلاسيكي بطريقة :
- تزيد من كفاءة وظائف التسويق الأساسية للمستهلك .

- تحويل العديد من استراتيجيات التسويق التقليدي مما يزيد من القيمة و المنافع التي يحصل عليها الزبون و تبني علاقة وطيدة معه .

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التسويق الإلكتروني بأنه : " عملية بيع و شراء السلع و الخدمات عبر شبكة الإنترنت " .

■ خصائص التسويق الإلكتروني:

يمكن إسباغ التسويق الإلكتروني بخصائص الإنترنت، وهذه الخصائص لا بد من فهمها من أجل إنجاح العملية التسويقية و من بين هذه المميزات: ⁴

- **قابلية الإرسال الموجه** : قد مكنت الإنترنت المؤسسات من تحديد زبائنهن حتى قبل القيام بعملية الشراء، وذلك لأن التكنولوجيا الرقمية تجعل من الممكن لزائري موقع الويب أن يحددوا أنفسهم ويقدموا معلومات عن حاجاتهم و رغباتهم قبل الشراء .

- **التفاعلية** : ويعني بها قدرة الزبائن على التعبير عن حاجتهم و رغباتهم مباشرة للمؤسسة، وذلك استجابة للاتصالات التسويقية التي تقوم بها المؤسسة .

¹ بشير العلاق " التسويق الإلكتروني " ، مرجع سبق ذكره ، ص 17 .

² سمر توفيق صبرة " التسويق الإلكتروني " ، دار الإحصاء العلمي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى، 2010، ص 44 .

³ الخنساء سعادي - التسويق الإلكتروني و تفعيل التوجه نحو الزبون، من خلال المزيج التسويقي - مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق - جامعة بن يوسف بن خدة 2005 - 2006، ص 43 .

⁴ ربحي مصطفى عليان " أسس التسويق المعاصر " ، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، الأردن ، ص 352 .

- **الذاكرة :** وهي القدرة على الوصول إلى قواعد ومستودعات البيانات التي تتضمن المعلومات عن الزبائن المحددين وتاريخ مشترياتهم الماضية وتفضيلاتهم ، مما يمكن المؤسسة المسوقة على الإنترنت من استخدام تلك المعلومات في الوقت اللازم من أجل العروض التسويقية.

- **الرقابة :** وهي قدرة الزبائن على ضبط المعلومات التي يقدمونها، بحيث يصرحون فقط بما يريدون، دون إجبارهم على تقديم معلومات سرية بينهم أو لا يرغبون في التصريح بها.

- **قابلية الوصول :** وهي إمكانية جعل الزبائن يمتلكون معلومات أوسع و أكثر عن منتجات المؤسسة وقيمتها مع إمكانية المقارنة بالمنتجات والأسعار الأخرى المنافسة ، لذلك تسعى المؤسسة جاهدة لإكساب منتجاتها تحسينات وتطويرات وفق رغبات عملائها الذين سبق لهم شراء منتجاتها، رغبة منها في الوصول إلى ولاء عملائها لها .

2) مراحل التسويق الإلكتروني:

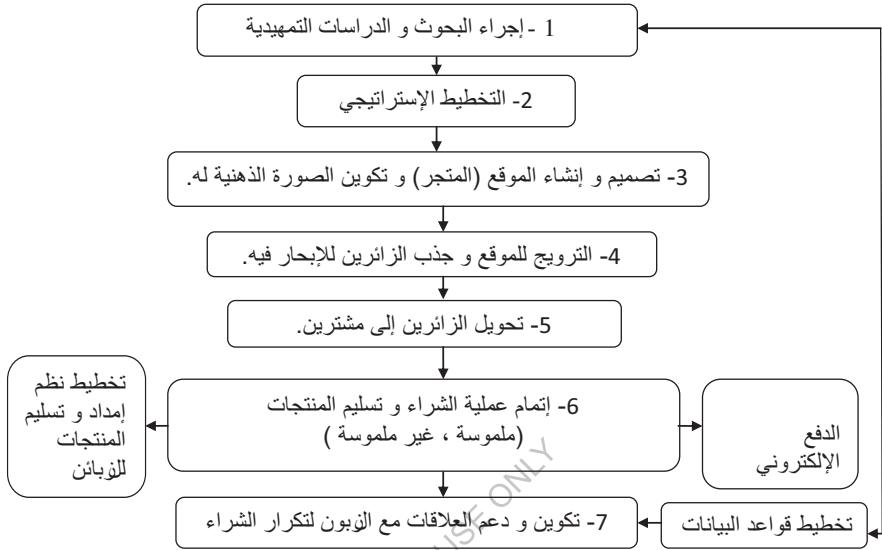
تتطلب عملية إدارة التسويق الإلكتروني من تخطيط و إعداد و تنفيذ و تقييم ، القيام بمجموعة من المراحل التي يمكن تسميتها " دورة التسويق الإلكتروني " و التي لا تنفصل دورها عن الدورة الكبرى المتعلقة بالتجارة الإلكترونية حيث أنها جزء لا يتجزأ منها ، وهي كالتالي¹:

- **مرحلة إجراء البحوث و الدراسات التمهيديّة :** مع تطور أساليب الإتصال و ظهور شبكات المعلومات تيسرت عملية جمع معلومات عن الأسواق و المنتجات التي تتصل اتصالا مباشرا بعمل المؤسسة و استقصاء الأطراف ذات الصلة بعملها من عملاء و موزعين ، بالإضافة إلى التعرف على المنافسين في السوق و معرفة أخبارهم و خططهم المستقبلية و أسعار منتجاتهم و مواصفاتها.
- **مرحلة التخطيط الإستراتيجي للتسويق الإلكتروني :** تتطلب عملية التخطيط القيام بتحليل استراتيجي لنتائج البحوث و الدراسات التي تم القيام بها ، فحتى يتم التخطيط للموقع الإلكتروني الذي سيمثل نقطة إنطلاق النشاط التسويقي تبدأ الخطوة الأولى بإجراء التحليلات الأولية التي تهدف للإجابة على العديد من الأسئلة منها : من هو الزبون ؟ كيف نجده ؟ كيف سيجد موقعنا ؟ من هم المنافسين ؟ ما هي الإيرادات المتوقعة؟ و بناء على هذه الإجابات ، ثم تحليلها يتم وضع إستراتيجية التسويق الإلكتروني على أساس بحوث جيدة و هو ما يضمن نجاحها إلى حد كبير .
- **مرحلة تصميم و إنشاء الموقع و تكوين الصورة الذهنية له :** يمكن الإستعانة في تصميم صفحة أو موقع للمؤسسة على شبكة الإنترنت بإحدى شركات نظم المعلومات المتخصصة ، و عموما فإن التصميم الفعال للموقع يجب أن يحظى بسرعة توصيل المعلومات و سرعة التحميل ، جودة الصوت و الأشكال . و تلعب الصفحة الأولى في الموقع دورا هاما جدا في جذب انتباه الزائر إليه و دفعه للإبحار في محتوياته ، لذلك يجب الإهتمام بها بدرجة كبيرة لأنها الواجهة للمؤسسة.

¹ محمد الصيرفي " التسويق الإلكتروني"، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2008، ص 52-61.

- **مرحلة الترويج للموقع و جذب الزائرين له :** يواجه التسويق الإلكتروني تحديين أساسيين هما :
 كيفية جذب متسوقون لزيارة موقع المؤسسة ، و تحويل هؤلاء الزائرون إلى مشتريين فعليين لمنتجاتها و خدماتها. إن مجرد زيارة الزبون لموقع المؤسسة لا يعني شرائه لمنتجاتها ، و لكن شراء المنتجات لا يبدأ إلا بزيارة الموقع، و هنا تكمن أهمية جذب الزوار لموقع المؤسسة و الترويج للموقع سواء بأساليب إلكترونية أو بالطرق التقليدية .
- **مرحلة تحويل الزائرين إلى مشتريين :** من ضمن طرق قياس فاعلية الموقع ، قدرته على تحويل الزائرين إلى مشتريين، فالمشكلة التسويقية تكمن في كيفية تحويل زوار الويب إلى زبائن و مشتريين دائمين و متفاعلين مع المؤسسة و لمواجهة هذا التحدي يجب تقديم عرض قيم أو مغزى في الصفحة الرئيسية للموقع بداية طيبة نحو جذب الزائر للشراء ، تحطيم أو على الأقل موائمة المنافسين في السعر و توافر الخيرة اللازمة لتسهيل التعامل مع الموقع.
- **مرحلة إتمام عملية الشراء و تسليم المنتجات :** بعد النجاح في تحويل الزائر إلى مشتري ، لا بد من إرشاده عن إجراءات إتمام عملية الشراء من مستندات و طريقة السداد و تسليم المنتجات ، و تتوقف هذه الإجراءات على نوع و طبيعة المنتج المباع ، ففي حالة المنتجات الإلكترونية يمكن إتمام تسليمها إلكترونياً أما في حالة السلع المادية فلا بد من التنسيق مع إدارتي المشتريات و المخازن لإتمام ذلك من الجهة المسؤولة عن التوزيع المادي للمؤسسة.
- **مرحلة تكوين و دعم العلاقات مع العميل لتكرار الشراء :** من الموضوعات الهامة في التسويق الإلكتروني إدارة العلاقات مع الزبون الإلكتروني ، فلا بد من وضع إستراتيجية مناسبة في هذا المجال و تطوير نظام لإدارة العلاقات مع الزبون. و التي تسعى لتحقيق الربح عن طريق تحسين خدمة الزبائن فئوية هذه الخدمات تعد عنصراً حاسماً في قرار الزبون بتكرار التعامل مع المؤسسة. و نوجز هذه المراحل في الشكل الموالي:

الشكل رقم (16): مراحل التسويق الإلكتروني



المصدر: محمد الصيرفي " التسويق الإلكتروني"، مرجع سبق ذكره، ص 51.

3) المجالات التي يخدمها التسويق الإلكتروني: يمكن لرجل التسويق الاعتماد على الانترنت في عدة مجالات منها:¹

- البيع : يمكن من خلال الانترنت:
- إعداد كشوف بأسماء الزبائن المتوقعين والبيانات الديمغرافية المتعلقة بهم.
- إرسال العروض البيعية للزبائن .
- الإعلان : يمكن استخدام الانترنت في الإعلان عن المؤسسة و منتجاتها و خدماتها.
- سياسات المنتجات: يمكن من خلال الانترنت:
- الحصول على البيانات اللازمة لإجراء التعديلات في الغلاف، الأسماء، العلامات، الخدمة... الخ
- المنتجات الجديدة حيث يمكن الاعتماد على الانترنت في : تلقي أفكار المنتجات الجديدة من المصادر المختلفة، العملاء، الموردين، المخترعين و الحصول على البيانات و الإحصائيات المنشورة التي تمكن

¹ سمر توفيق صبرة، مرجع سبق ذكره، ص 51،52.

إدارة التسويق من إجراء الدراسات الاقتصادية للمنتجات الجديدة و اختبار المزيج التسويقي المقترح قبل تعميم تسويقها.

- خدمة الزبائن: يمكن الاعتماد على شبكة الانترنت في :
 - تلقي مطالب الزبائن بشأن الخدمة تمهيداً لسرعة تلبيةها.
 - تسجيل البيانات المتعلقة بالزبائن وشكاويهم وأسبابها وماذا تم فيها.
 - إيجاد صورة ذهنية طيبة للمؤسسة لدى أفراد المجتمع.
- التوزيع : يعتبر البيع من خلال الانترنت أحد أشكال قنوات التوزيع التي تعتمد على التوزيع المباشر إلى المستهلك الأخير أو المؤسسة.
- الشراء : من خلال الانترنت يمكن:
 - الاتصال بالموردين لتحديد الاحتياجات نوعاً وكماً وتوقيتاً.
 - تلقي العروض وتقييمها.
 - إرسال أمر التوريد للمورد و متابعة تسليم الأصناف المطلوبة.
- (4) منافع التسويق الإلكتروني:
- دور التسويق الإلكتروني في بناء رضا ولاء الزبون:

إن إنتاج المؤسسات هذه الطريقة المبتكرة في التسويق ألا و هي إستخدام التكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الإتصالات و لاسيما الإنترنت في الممارسات التسويقية، و هو ما يعرف بالتسويق الإلكتروني، أدى إلى تطور أداء هذه المؤسسات حيث أصبحت تركز على الزبون أكثر مما تركز على المنتج، لأنها أدركت أن الفوز بولاء الزبائن يؤدي إلى رفع الميزة التنافسية للمؤسسة¹ يتمثل المفتاح الرئيسي لبناء علاقات مع الزبائن في السعي إلى خلق أكبر قيمة ممكنة لهؤلاء الزبائن و العمل على إشباع حاجاتهم و رغباتهم بصورة مرضية ، و يمكن القول بأن الزبائن الراضيين هم أكثر الزبائن الذين يمكن تحويلهم إلى زبائن ذوي ولاء مرتفع لعلامات المؤسسة و منتجاتها ، و يعتبر هؤلاء الزبائن ذوي الولاء المرتفع أحد أهم العوامل التي تساعد في زيادة حصتها من الأعمال ، و عادة ما يكونون أقل حساسية للأسعار و يتحدثون بشكل جيد للآخرين عن المؤسسة و منتجاتها كما أنهم يحتفظون بولائهم لفترة طويلة من الوقت ، و كلما زادت درجة الولاء للمؤسسة كلما أدى هذا إلى زيادة قيمة زبائن هذه المؤسسة. فالولاء عبارة عن إستراتيجية تهدف إلى زيادة رضا الزبائن و زيادة إقبالهم على عملية الشراء و إنتمائهم للتعامل مع نفس المؤسسة دون غيرها من المؤسسات المنافسة الأخرى.²

¹ Christine Bitouzet , le commerce électronique, HERMES Science publications, paris, 1999, P 131.

² محمد عبد العظيم أبو النجا " التسويق المتقدم " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2008 ، ص 33-42.

■ دور التسويق الإلكتروني في خلق المزايا التنافسية:

إن المؤسسات التي تستخدم التسويق الإلكتروني تتحقق لها مزايا تنافسية تميزها عن الآخرين ومن أهم هذه المزايا التنافسية ما يلي¹:

- يوفر التسويق الإلكتروني للمؤسسة فرصة التعامل مع سوق جماعي ضخم يمكن الوصول إليه والتسويق فيه ، والخروج عن حدود المحلية وإمكانية التسويق على نطاق عالمي وهذا يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية.
- مواكبة التطورات الحديثة في مجال الأعمال من خلال إطلاق موقع تسويقي إلكتروني للمؤسسة يعطيها ميزة تنافسية في التعامل مع الزبائن حيث أنها تصل إليهم في كل مكان ووقت وبأدنى تكلفة.
- الترويج للمؤسسة على نطاق واسع يحقق لها ميزة تنافسية في الوصول إلى الشرائح التسويقية المستهدفة في أسرع وقت وبأقل تكلفة.
- الالتزام بالمصادقية والقواعد الأخلاقية في مجال المعاملات التسويقية الإلكترونية يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية في عالم التسويق الإلكتروني حيث أن من أهم المعوقات التي تحد من انتشار التسويق الإلكتروني عدم الالتزام بالقواعد الأخلاقية في المعاملات.
- الاستجابة الفورية لطلبات الزبائن، وإتمام الصفقات في وقت قياسي من خلال عمليات التسويق الإلكتروني تحقق ميزة تنافسية هامة للمؤسسة خاصة وأن الوقت أحد أهم الموارد بالنسبة للأشخاص والمؤسسات.
- تحسين العلاقات التسويقية بين المؤسسة و أهم عناصر بيئتها مثل الزبائن و الموردين.
- إشراك الزبائن في الجهود التسويقية والحوارات من خلال عمليات التسويق الإلكتروني تُعطي المؤسسة ميزة تنافسية لدى الشرائح السوقية التي تسعى للتسويق لديها.
- يتميز التسويق الإلكتروني بانخفاض تكاليفه مقارنة بالتسويق التقليدي مما يساعد على طرح المنتجات والخدمات بأسعار مقبولة لدى الزبائن وهذا يُعطي للمؤسسة ميزة تنافسية.
- تزايد الاهتمام بالانترنت على نطاق واسع خاصة بين قطاع رجال الأعمال والمؤسسات التجارية مع تقديم الانترنت خدمات وفرص أكبر وأعظم في مجال الاتصالات وجمع المعلومات والتسويق والصفقات التجارية وارتباط المؤسسة بهذه التقنية الحديثة يحقق لها ميزة تنافسية حيث أن هذا يوفر لها رؤية شاملة وواضحة لبيئة الأعمال . و هذا يعكس بشكل مباشر و إيجابي على أداء و جودة منتجات و خدمات المؤسسة و مركزها التنافسي.

¹ مجدي محمد محمود طاهل " توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتمييز بمنظمات الأعمال " ورقة عمل مقدمة إلى ندوة التجارة الإلكترونية ، جامعة الملك خالد ، السعودية ص 11 .

المطلب الثالث : ماهية الابتكار التسويقي الإلكتروني

1) مفهوم الابتكار التسويقي الإلكتروني:

يمكن النظر إلى الابتكار الإلكتروني بصفة عامة أو الابتكار على الإنترنت على أنه نمط من الابتكار يمكن أن يفهم من منظورين، الأول يتمثل في أن الابتكار على الإنترنت هو مجال جديد للابتكار و تطبيقاته، يتعلق ببرمجيات التطبيق و الخدمات و الحلول الجديدة للأعمال الإلكترونية أي الأعمال على الإنترنت. و المؤسسات التي تعمل في هذا المجال تستطيع عن طريق هذا الابتكار أن تحقق ميزة تنافسية في إستراتيجية الإنترنت تتفوق فيها على منافسيها. و المنظور الثاني يتعلق بالابتكار القائم على الإنترنت و هو ما يتعلق بمزايا و التسهيلات العظيمة التي يقدمها الإنترنت لعملية الابتكار في التشبيك الفائق و تبادل المعلومات و الخبرات عبر العالم، و هذا الأخير هو ما سنركز عليه لأنه الأقرب للإدارة التي تسعى إلى تحسين استخدام الموارد بأشكالها المختلفة المادية و غير المادية بما في ذلك الموارد الرقمية أي مزايا و تسهيلات الإنترنت.¹

إن الابتكار الإلكتروني هو ابتكار (7/24) من حيث الوقت، و ابتكار (7/ق) أي ابتكار الفارات السبع و التفاعلي من كل مكان و في أي وقت. و لقد حدد ستيفن شابيرو (S.Shapiro) سمات هذا الابتكار بالآتي.²

- إستراتيجي: يستهدف الأشياء الحرجة الأعمال للتمييز على المنافسين.
- إختراقي: يخترق كل جوانب المؤسسة من هيكلها إلى إدارتها.
- شمولي: يشمل إستغلال كل جوانب الأعمال في المؤسسة.
- مركز على إنشاء القيمة: حيث المطلوب ليس خفض التكاليف و إنما التأثير بكل الزبائن و أصحاب المصلحة.
- يعترف بالدور الحاسم للأفراد: حيث الابتكار يتحقق و ينفذ بالأفراد.

2) عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني :

يتكون المزيج التسويقي الإلكتروني من العناصر التالية:³ المنتج ، السعر ، الترويج ، التوزيع، الموقع الإلكتروني ، الأمن ، المجتمعات الافتراضية ، التخصيص ، الخصوصية .

- **المنتج** : إن المنتج الإلكتروني هو المنتج الذي يمكن تبادله بشكل آلي تماما ، و من ثم فهو لا يحتاج إلى توزيع مادي و يتم تداوله عبر شبكة الإنترنت دون تأثير للحدود الجغرافية عليه ، مثل شراء إستشارات طبية شراء برنامج جاهز من شركة ميكروسوفت و تحميله مباشرة على جهاز الحاسوب

¹ نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره، ص 458-459.

² Shapiro, S.M, 24/7 Innovation , McGraw-Hill, NEW York, 2002, p 12-13.

³ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 134.

- للعامل. و لا يجب أن يفهم من ذلك أن التسويق الإلكتروني لا يتعامل إلا في هذه النوعية من المنتجات بل يتعامل في المنتجات المادية و الخدمات أيضا.
- **التسعير :** إن الأسعار عبر الإنترنت منخفضة مقارنة بأسعار التجزئة التقليدية ، و يرجع ذلك إلى انخفاض تكلفة التسويق الإلكتروني مقارنة بالتسويق التقليدي . لذلك يجب قبل تحديد أسعار المنتجات على شبكة الانترنت، التعرف على أسعار المنافسين لمراعاة إظهار تمييز المؤسسة في هذا المجال أو على الأقل عدم زيادة أسعارها بشكل جوهري لأنه يعتبر نقطة ضعف كبيرة و عامل طرد وليس جذب للموقع .
 - **التوزيع :** تعتبر إدارة سلسلة قنوات التوزيع من العناصر الأساسية لنجاح أي تجارة إلكترونية، حيث تهدف إدارة قنوات التوزيع إلى توصيل المنتجات المناسبة إلى المواقع المناسبة بالكميات الملائمة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ، وباستخدام شبكات الانترنت أصبح بإمكان المؤسسات الذكية دمج شركائها من الموردين والمصنعين وبانعي التجزئة للمشاركة في المعلومات، للقضاء على الأخطاء والتأخير وتكرار العمل عند التخطيط لتوقعات المستقبل ولتخطيط الإنتاج.
 - **الترويج الإلكتروني :** إن مكونات المزيج الترويجي الشائعة هي البيع الشخصي، و الإعلان وتنشيط المبيعات والنشر والعلاقات العامة، ولكن في الترويج الإلكتروني سوف يختلف الأمر نتيجة إختفاء أو تقليص دور عنصر هاما وهو البيع الشخصي ، بينما تزداد بوضوح أهمية كل من الإعلان وتنشيط المبيعات . وللترويج الإلكتروني للموقع يجب الاشتراك في أداة البحث عبر الانترنت والتي تعتبر ذات قيمة كبيرة للمؤسسات ، فعن طريقها يمكن الوصول لعدد كبير من المستخدمين، فالعمل إذا لم يجد موقع المؤسسة أثناء البحث ، فإن الفرصة سوف تذهب لأحد المنافسين ، وكلما كان المدى الذي يمكن أن يدخل به العميل للموقع فعالا وجذابا كلما زاد عدد الزائرين وكلما زادت الإيرادات المتوقعة.
 - **إنشاء الموقع (المتجر) الإلكتروني :** يعتبر تصميم الموقع الإلكتروني أحد عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني الحيوية، و هو أحد المتطلبات الأساسية حتى تتمكن المؤسسات من طرح و تسويق منتجاتها عبر شبكة الإنترنت. و تعتمد المؤسسة على مصمم محترف للقيام بالجوانب الفنية أما محتويات الموقع فإن إعدادها هو من مسؤولية الإدارة و خاصة إدارة التسويق. و لا بد من أن تبنى موقع يحتوي على خاصيتين و هما أن يكون تعريفه من جهة و جاذب للزبائن المحتملين من جهة أخرى ، بالإضافة لأن يكون صديق لمحركات البحث الشهيرة مثل "جوجل أو ياهو". فمحركات البحث تصنف موقعك بناء على العديد من العناصر ككلمات البحث و عناوين الصفحات و الروابط المختلفة التي تصل بموقعك.

- **الأمن:** يعتبر أمن الأعمال الإلكترونية أحد العناصر الأساسية للمزيج التسويقي الإلكتروني، و تعد السرية أو مدى توافر عنصر الأمان من الموضوعات بالغة الأهمية في أية تعاملات تجارية تتم عبر الإنترنت. و قد برزت أهمية الأمن و السرية في تعاملات و تبادلات الأعمال و التجارة الإلكترونية بسبب عمليات الإختراق و التخريب التي يمارسها لصوص الإنترنت، و تتحقق هذه السرية أو الأمان من خلال العديد من التطبيقات التكنولوجية مثل التشفير، إستخدام بروتوكول " http- https " و كذلك بروتوكولات الطبقة الأمنة و كذلك معيار التعاملات الإلكترونية الأمنة لتحقيق التبادل المالي الأمان بإستخدام بطاقات الإنتمان عبر الإنترنت .
- **المجتمعات الافتراضية:** يمكن تعريف المجتمع الافتراضي بأنه: ¹ " عبارة عن تجمع يتكون من مجموعة من الأشخاص يستخدمون شبكة الإنترنت ، يتعرفون على آراء بعضهم بعضا و يتناقشون في قضايا معينة تثير إهتمامهم ، و يمكن تنفيذ ذلك من خلال وسائل متنوعة عبر الإنترنت كغرف المحادثة و التخاطب و المنتديات و غيرها" .
- **التخصيص:** هو عملية تسعى إلى زيادة مستوى رضا و ولاء الزبون للمؤسسة الإلكترونية و لمنتجاتها من خلال إستخدام البيانات و المعلومات التي تخصه من أجل تصميم منتجات أفضل و طرحها إلى الأسواق عبر الإنترنت، و بناء علاقات فردية معه، و هذا ما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعات المتجر الإلكتروني ² .
- **الخصوصية:** تعتبر الخصوصية أحد عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني الأساسية و هي تعبر عن حق العملاء و الجماعات و المؤسسات في تحديد نوع و كمية و كيفية و توقيت إستخدام البيانات و المعلومات التي تخصهم من قبل المتجر الإلكتروني و مواقع الويب الأخرى.³

¹ سعيد جمعة عقل، نور الدين أحمد النادي " التسويق عبر الإنترنت "، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان 2007، ص 123.

² يوسف أحمد أبو فارة " التسويق الإلكتروني "، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 325.

³ يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 341.

المبحث الثاني: الرقابة التسويقية على الأداء التسويقي

المطلب الأول: ماهية الرقابة التسويقية

1 مفهوم الرقابة التسويقية:

الرقابة هي الوظيفة الإدارية التي تمثل المرحلة الأخيرة من العملية الإدارية بعد التخطيط، التنظيم، التنسيق والتوجيه، وهي الوظيفة التي تمكن المدير من التأكد إذا ما تم أو ما يتم من الأعمال يكون مطابقا لما أريد له تماما.

و الرقابة كما يقول هنري فايول تنطوي على: ¹ التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرض الرقابة هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع حدوثها، وهي تطبق على كل شيء (الأشياء، الناس، الأفعال).

وبالتالي فإن الرقابة التسويقية لا تخرج عن النطاق العام للرقابة، حيث تعتبر بمثابة الحلقة الأخيرة التي تكتمل بها العملية التسويقية، فهي توفر العديد من المعلومات عن مدى قيام إدارة التسويق بتطبيق الخطط الموضوعية و ماهية العوامل التي ساهمت في تحقيق النجاح أو الفشل التسويقي في هذا الصدد. وعلى هذا فإن الرقابة التسويقية هي: "عملية قياس و تقييم نتائج الإستراتيجيات و الخطط التسويقية و إتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف التسويقية قد تم تحقيقها"². إن الرقابة التسويقية تعني التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة التسويقية المقررة و التعليمات الصادرة و المبادئ المعتمدة، و تهدف الرقابة التسويقية بهذا إلى إظهار نقاط الضعف و القوة في التنفيذ بقصد معالجة هذه الأخطاء و منع تكرار حدوثها. كما تفيد الرقابة في الحكم على المستوى الحالي للأداء التسويقي و المساهمة أيضا في تحقيق التكامل بين عناصر النظام التسويقي و بين الأنظمة الفرعية الأخرى للمؤسسة.³

2 أنواع الرقابة التسويقية: يمكن التمييز بين أربعة أنواع من الرقابة التسويقية و ذلك على النحو

التالي:⁴

- الرقابة من خلال الخطة السنوية : إن الغرض الرئيسي من هذا الأسلوب هو التأكد من أن المؤسسة قد حققت المبيعات والأرباح والأهداف الأخرى التي تم وضعها في الخطة السنوية ، و تقييم أسباب الانحرافات و الإختلافات بين الأداء المتوقع و الأداء الفعلي، و في النهاية يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية لسد الفجوة بين الأهداف و الأداء.

¹ بشير عباس العلق، قطان العنبل، إدارة التسويق " دار الزهران، عمان الأردن، 1999، ص 159-160.

² محمد فريد الصحن " التسويق " الدار الجامعية، مصر 2005، ص 375.

³ عصام الدين أمين أبو علفة " التسويق (المفاهيم و الإستراتيجيات، النظرية و التطبيق) الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر 2002، ص 442.

⁴ محمد فريد الصحن ، نبيلة عباس ، مرجع سابق ، ص 378، 379.

- **الرقابة من خلال الربحية :** إن المؤسسة في حاجة إلى أن تهتم بمؤشرات الربحية لقياس ربحية المنتجات المختلفة و المناطق و الزبائن و القنوات، و هذه المعلومات سوف تفيد الإدارة العليا في تحديد عما إذا كان أي منتج أو نشاط تسويقي يجب أن يتم التوسع فيه أو تقليصه أو إقصائه من نشاط المؤسسة.
- **الرقابة من خلال تحليل الكفاءة :** يمدنا هذا الأسلوب بالعديد من الأدوات التي تمكن من الحكم على مدى كفاءة الأداء في الجوانب التسويقية المختلفة. و هناك بعض المؤشرات التي تساعد في قياس كفاءة الأداء التسويقي في مجالات الإعلان و البيع الشخصي و التوزيع و إلى ما غير ذلك من الأنشطة و هي: كفاءة القوة البيعية ، كفاءة الإعلان ، كفاءة تنشيط المبيعات.
- **الرقابة الإستراتيجية :** يهدف هذا النوع من الرقابة مراجعة كفاءة الأداء التسويقي بشكل إجمالي ، و تتم الرقابة الإستراتيجية على فترات متباعدة ، حيث أن الخطط التسويقية قد تأخذ فترة من الزمن حتى توتي ثمارها ، و يتم ذلك من خلال أسلوب يعرف بإسم المراجعة التسويقية و يعني هذا الأسلوب الإختبار الشامل و النظامي و المستقبلي لبيئة و أهداف و إستراتيجيات المؤسسة لتحديد المشاكل و الفرص و التهديدات و تحديد التصرفات الواجبة لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة. و يوضح الجدول التالي تلخيصا لأنواع الرقابة و مسؤولية القيام بها و الغرض من كل نوع و المداخل المستخدمة في تحقيقها.

الجدول رقم : (04) أنواع الرقابة التسويقية

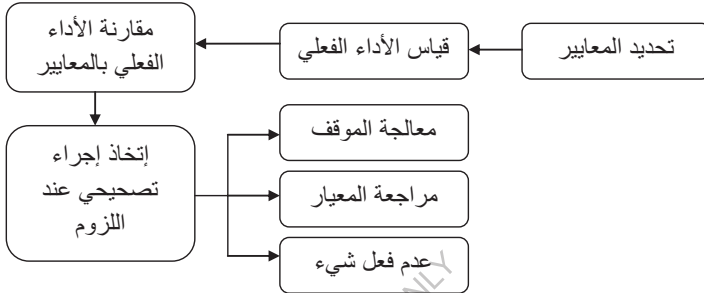
نوع الرقابة	المسؤولية الأساسية	الغرض من الرقابة	المداخل المستخدمة
رقابة الخطة السنوية	الإدارة العليا الإدارة الوسطى	إختبار إلى مدى تم تحقيق الخطة الموضوعية.	تحليل المبيعات. تحليل الحصة السوقية. معدل المبيعات إلى تكاليف التحليل المالي.
رقابة الربحية	المراقب التسويقي	لإختبار إذا ما كانت المؤسسة تحقق ربحية عالية.	تحليل الربحية من خلال المنتجات و المناطق البيعية و العملاء و الموزعين و حجور أوامر البيع.
رقابة الكفاءة	الإدارة التنفيذية المراقب التسويقي	لتقييم و تحسين كفاءة الإنفاق و تأثير ذلك على التكاليف التسويقية .	كفاءة كل من رجال البيع و الإعلان. تنشيط المبيعات و التوزيع
الرقابة الإستراتيجية	الإدارة العليا المراجع التسويقي	لإختبار قدرة المؤسسة على الإستفادة من الفرص التسويقية في ضوء أسواقها و منتجاتها و منافذ توزيعها.	الفعالية التسويقية المراجعة التسويقية

المصدر : د. محمد فريد الصحن ، نبيلة عباس ، مرجع سبق، ذكره، ص 379.

3) مراحل عملية الرقابة التسويقية: تتمثل عملية الرقابة التسويقية في المراحل الأساسية التالية:

- تحديد المعايير أو المقاييس الرقابية.
 - قياس الأداء.
 - معرفة الإنحرافات بين ما تم وما يراد إتمامه و معرفة أسباب هذه الإنحرافات و تصحيحها.
- و الشكل التالي يوضح هذه المراحل:

الشكل رقم (17): خطوات الرقابة و بدائل التصرف



المصدر: أحمد سيد مصطفى" المدير و تحديات العولمة" دار النهضة العربية، مصر 2001، ص 381.

أولاً: التقييم باستخدام المعايير:

1. تحديد المعايير:

بعد تطبيق الابتكار التسويقي يتطلب الأمر تقييمه و ذلك في ضوء ما كان متوقفاً من نتائج و ما تحقق منها بالفعل و تتطلب عملية التقييم هذه مثلها مثل أي عملية تقييم في أي مجال آخر تطوير و استخدام عدد من المعايير و من أمثلة هذه المعايير ما يلي:¹

- نسبة الزيادة في المبيعات أو الحصة السوقية للمؤسسة الناتجة عن تطبيق الابتكار التسويقي.
 - التغير في درجة رضا أو عدم رضا الزبائن .
 - التكلفة الفعلية للإبتكار التسويقي مقارنة بالعائد منه.
 - نسبة الزيادة في الأرباح التي ترجع إلى الإبتكار التسويقي.
 - التغير الذي طرأ على الصورة الذهنية للمؤسسة كنتيجة لتبني و تطبيق الإبتكار التسويقي .
- و لكن يجب ملاحظة أن عملية التقييم سواء في مجال الإبتكار التسويقي أو في غيره من المجالات أو على مستوى المؤسسة ككل ليست سهلة ، و يعترضها الكثير من المشاكل ، لعل أهمها صعوبة الفصل بين أثر الإبتكار كمتغير على الأداء و أثر المتغيرات الأخرى على ذلك الأداء.

¹ نعم حافظ أبو جمعة ، مرجع سبق ذكره، ص 54.

2. قياس الأداء الفعلي:

يتم قياس الأداء الفعلي للإبتكار التسويقي من خلال إستخدام البيانات المتعلقة بما تم بالفعل من أنشطة و

ممارسات مختلفة تتعلق به، و يمكن إستقاء هذه البيانات من عدة مصادر منها ما يلي:¹

- محاضر إجتماعات فرق العمل التي كونت و أسند إليها مهام الإبتكار التسويقي.
- القرارات التي تم إتخاذها لوضع إبتكار معين موضع التطبيق.
- سجلات شكاوى العملاء.
- سجل الأفكار التسويقية الجديدة.
- سجلات المبيعات.
- قوائم التشغيل و المتاجرة و الأرباح و الخسائر و الميزانية العامة للمؤسسة.
- سجلات الإدارات الفرعية للتسويق (مثل إدارة المنتجات، إدارة بحوث التسويق، إدارة التوزيع، إدارة الترويج...الخ).
- سجلات المصروفات و التكاليف.
- الملاحظات الشخصية للمسؤولين عن تقييم الأداء في مجال الإبتكار التسويقي.

3. المقارنة بين الأداء الفعلي و المعيار:

و في هذه المرحلة، يتم المقارنة بين الأداء الفعلي في عنصر معين من عناصر الإبتكار التسويقي موضع التقييم و المعيار (المؤشر) الخاص به.

و لا يجب التوقف فقط عند نقطة الوصول إلى نتيجة للمقارنة بين الأداء الفعلي و المعيار و إنما لا بد من البحث في أسباب حدوث الإنحراف ، و ما إذا كان يرجع لأسباب تدخل في نطاق تحكم الإدارة أو يخرج عن نطاق تحكمها و من المسؤول عن ذلك الإنحراف. و يجب الإشارة إلى نقطتين مهمتين²:

■ تحديد نطاق السماح:

إن حدوث التطابق التام بين المعايير و مستوى الأداء نادرا ما يحدث في الحياة العملية، و هنا من الأفضل للإدارة أن تحدد مدى مقبولا يختلف فيه الأداء الفعلي عن المعايير المستهدفة أي يجب على الإدارة أن تحدد ذلك النطاق أو المدى الذي يمكن أن تسمح فيه للأداء الفعلي بالإنحراف عن المعايير الموضوعية و هو ما يسمى " نطاق السماح" .

■ تجاوز الأداء للمعايير:

قد تزيد نتائج الأداء في بعض الأحيان عن مستوى المعايير الموضوعية، حيث أن هذا الموقف قد يكون صحيحا في بعض الحالات و قد لا يكون كذلك في مواقف أخرى و منه فإن الإدارة الجيدة هي

¹ نعيم حافظ أبو جمعة ، مرجع سبق ذكره، ص 297.

² علي شريف " الإدارة المعاصرة " الدار الجامعية ، مصر 2000، ص 376.

التي لا تأخذ زيادة معدلات الأداء الفعلي عن المعايير الموضوعية على أنها شيء جيد في كل الأحوال، فتجاوز الأداء لبعض المعايير قد يعبر عن وجود بعض المشاكل، فمثلا زيادة مقدار المبيعات عن المعايير الموضوعية لها قد يعني نفاذ المخزون من المنتجات النهائية و عدم قدرة المؤسسة على تلبية بعض الطلبات في المستقبل.

4. التعديل و التقييم:

إن الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة التسويقية هي التقييم و التعديل و الهدف من هذه الخطوة قيام الإدارة ببعض التصرفات التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة بين الأداء الفعلي و المعايير الموضوعية، و تنطوي هذه الخطوة على مرحلتين:¹

■ تحديد أسباب الانحرافات:

إذا وجد أنه هناك انحراف جوهريا و مؤثرا بين مستوى الأداء الفعلي و المعايير الموضوعية فإنه يتم إرجاع هذا الانحراف إلى أسباب يجب تحديدها، حيث أن هناك أسباب داخلية نتيجة خطأ في تنفيذ الإستراتيجية، و أخرى خارجية نتيجة رد فعل غير متوقع من المنافسين أو تغييرات في البيئة، و يجب أن نشير إلى أنه كلما كانت أسباب الانحرافات فجائية و مؤقتة فإن المؤسسة لا تقوم بأي إجراء تصحيحي، أما إذا كانت الأسباب دائمة و متوقعة فإن المؤسسة عليها أن تقوم باتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب.

■ الإجراءات التصحيحية:

بعد تقييم الاختلاف أو التباين بين الأداء الفعلي و المعايير الموضوعية يكون أمام الإدارة ثلاث مسارات بديلة للتصرف:

1. معالجة الموقف.

2. مراجعة المعيار.

3. عدم فعل أي شيء.

ثانيا: تقييم الأداء باستخدام المراجعة

تعتبر المراجعة أداة من أدوات قياس و تقييم الأداء في مجال الابتكار التسويقي و تتضمن المراجعة عادة تصميم عدد من الأسئلة التي تغطي الجوانب المختلفة للإبتكار التسويقي ، بحيث يمكن من خلال الإجابات عنها التوصل إلى حكم على الأداء في هذا المجال.

¹ إسماعيل محمد السيد " الإدارة الإستراتيجية " المكتب العربي الحديث، مصر، 1993، ص 287.

■ خطوات مراجعة الابتكار التسويقي:

لكي تتم مراجعة الابتكار التسويقي لابد من القيام بما يلي:¹

- تحديد العناصر التي سيتم فيها مراجعة الابتكار التسويقي: و يقصد بعناصر المراجعة الجوانب أو المجالات التي سيتم فحصها مثل مستوى التوجه الذي تأخذه المؤسسة في الابتكار التسويقي (توجه إستراتيجي أم تكتيكي)، آليات تطبيق الابتكار التسويقي ومدى فاعليتها، خصائص التنظيم الذي يتم فيه الابتكار التسويقي و هل هو يدعمه أم لا، جوهر فلسفة الابتكار التسويقي من حيث إتخاذ زمام المبادرة و المبادرة و الفعل أم ممارسته كرد فعل.
 - تحديد النقاط التي ستكون موضع أسئلة في كل من هذه العناصر: بعد تحديد عناصر المراجعة، تأتي خطوة تحديد النقاط أو المكونات الفرعية التي سيتم مراجعتها أو فحصها بالنسبة لكل عنصر، مثل مصدر الابتكار التسويقي و الوقت الذي يتم فيه، أهداف الابتكار التسويقي، تحديد ميزانية الابتكار التسويقي، وضع خطط و برامج عمل الابتكار التسويقي.
 - صياغة الأسئلة المتعلقة بكل من هذه النقاط: في هذه الخطوة يتم صياغة السؤال المتعلق بكل نقطة، بحيث يكون بأكبر درجة ممكنة من الدقة و الموضوعية و الوضوح.
 - تحديد الأسلوب الذي سيتبع في الإجابة عن السؤال: (مثلا نعم أو لا أم على مقياس معين) و تحديد دلالتها.
 - تقييم أداء الابتكار التسويقي إستنادا إلى الإجابات التي تم التوصل إليها: إستنادا إلى الإجابات التي يتم الحصول عليها للأسئلة التي تضمنتها قائمة المراجعة و دلالة هذه الإجابات، و النقاط التي تعطي لهذه الإجابات التي تعكس الواقع الفعلي للإبتكار التسويقي، فإنه يمكن تقييم الأداء في هذا المجال و أوجه القوة و الضعف فيه، و مجالات و إمكانيات التحسين فيه.
- (4) أهمية الرقابة التسويقية:** يمكن تلخيص الأسباب التي تدعو إلى الإهتمام بعملية الرقابة على النشاط التسويقي في:²
- إنها تمكن من الحكم على الأداء الكلي لإدارة التسويق و مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - تحديد نقاط القوة و الضعف في الوظائف التسويقية المؤداة.
 - تحديد الجهود الضائعة أو المستخدمة إستخداما سيئا مما يزيد من التكاليف التسويقية.
 - تساعد الرقابة التسويقية في النهاية على الرقي بالأداء التسويقي الكلي و بالتالي زيادة مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.

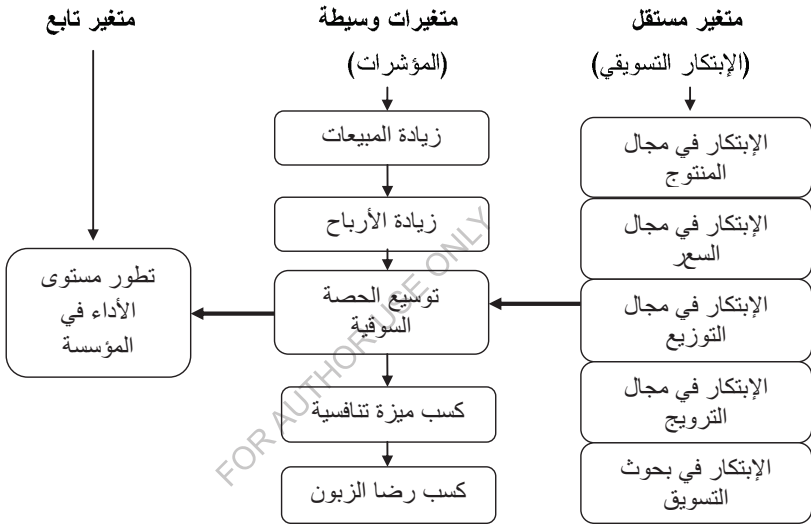
¹ نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 298.

² محمد فريد الصحن، نبيلة عباس " مبادئ التسويق "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 377.

المبحث الثالث: أثر الابتكار التسويقي على تطور أداء المؤسسة

من خلال ما سبق تم بناء نموذج فرضي للبحث يتضمن متغيراته المستقلة والتمثلة بحالة الابتكار التسويقي الساندة في المؤسسة المعبرة عن عناصر المزيج التسويقي والتي تحمل سمات الابتكار التسويقي في مضمونها. و المتغيرات الوسيطة و المتمثلة في المؤشرات ومن ثم المتغيرات التابعة والمتمثلة بمستوى الأداء المتوقع في المؤسسة من خلال عدد من معايير الأداء.

الشكل رقم: (18) النموذج الفرضي للبحث



المصدر: من إعداد الباحثة بالإستنتاج مما سبق

المطلب الأول : الآثار الإيجابية للابتكار التسويقي

1. أثر الابتكار التسويقي على الربحية :

هناك علاقة جد مهمة بين الربح والابتكار، حيث يعتبر الابتكار أحد العوامل المؤثرة على الربحية بل هناك ما يسمى بالربح الابتكاري ، وهو الربح الناتج عن الابتكار. ولقد تبين أن الربح الابتكاري يأتي من كل جوانب عمل المؤسسة سواء كان إنتاجيا أو ماليا أو تسويقيا أو متعلق بوظائف الإدارة، أي أن جميع نشاطات المؤسسة من الممكن أن تساهم في تحقيق الربح الابتكاري،¹ و ما سنركز عليه هنا هو الجانب التسويقي والابتكار فيه و ما يتولد عنه من آثار على زيادة الربحية، حيث يؤثر الابتكار التسويقي على ربحية المنشأة من خلال الإستجابة لحاجات و رغبات المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين ، و تحقيق ما يسمى بميزة السعر الأعلى و التكلفة الأدنى و يمكن القول بأن هاتين الميزتين مترابطتين كما هو موضح فيما يلي:²

■ **ميزة السعر الأعلى:** ينتج عن الابتكار التسويقي منتجات جديدة بشكل جذري أو إدخال تحسينات عليها أو طريقة إعلانية جديدة أو طريقة جديدة في التسعير تشبع حاجات و تلبى رغبات المستهلك، فبعض المستهلكين يشتكون عندما تكون أسعار المنتجات منخفضة، حيث يربطون بين سعر المنتج و جودته، لذا نجد أن بعض المؤسسات تستعمل الأسعار الدالة أي تضع أسعار مرتفعة لمنتجاتها لتعكس مكانة أو جودة المنتج، و رغم أن الكمية ستكون قليلة إلا أن هذه المؤسسات تحقق أرباحا من خلال ميزة السعر الأعلى و قد نجم عنه إحتكار المؤسسة للسوق أو جزء من السوق بشكل مؤقت، و لكن ما يجب الإشارة إليه أن هذه الأرباح ستكون مؤقتة لأن المؤسسة ليست وحدها في السوق، هناك منافسين يراقبونها و ستكون ردة فعلهم سريعة إما بتقليد منتج المؤسسة أو الوصول إلى منتج جديد أفضل من منتج المؤسسة، و في هذه الحالة ستجد المؤسسة نفسها في دائرة المنافسة من جديد، و هنا فإن المؤسسة الابتكارية في جميع الحالات تكون قد إستغلت الفترة الزمنية في التوصل إلى منتج جديد آخر، و بالتالي تحقق ميزة السبق من جديد.

■ **ميزة التكلفة الأدنى:** إن ميزة السعر الأعلى تمكن المؤسسة من إحتكار السوق و درجة الإحتكار مرتبطة بدرجة كثافة الابتكار، و مدى ملائمة للحاجات و الرغبات، غير أنه هناك بعض المنافسين يمكنهم تقليد المنتجات الجديدة بسرعة و بالتالي سيقومون بتقليد منتج المؤسسة، و من ثم للحاق بها مما يعرقل المؤسسة في إسترجاع إستثماراتها و هنا المؤسسة الابتكارية التي تمكنت من الحصول على ميزة السبق يمكنها أن تستفيد مرة ثانية من هذا الابتكار لكن بشكل آخر و هو ميزة التكلفة

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، رضا صاحب أبو حمد " أساسيات إقتصاديات الأعمال " الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2003، ص 336.

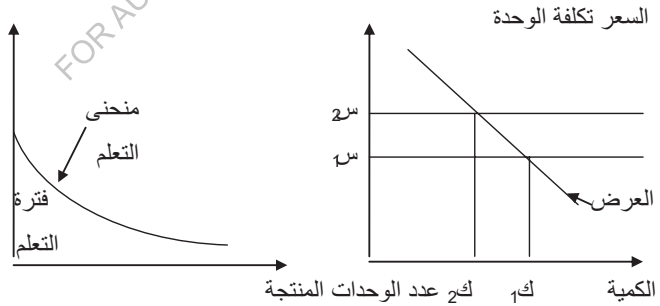
² نجم عبود نجم " إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة) دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 226.

الأدنى. فإذا ما استطاعت المؤسسة خلق عملية تسويقية تؤدي بها إلى تخفيض تكاليفها عامة و التكلفة الوحودية خاصة ، و حتى الإستفادة من إقتصاديات الحجم في حالة الابتكار في مجال المنتجات من خلال خلق آلة إنتاجية مثلا ذات طاقة أكبر مما يملكه منافسيها، و عليه يمكن للمؤسسة تخفيض أسعارها بالقدر الذي لا يمكن من اللحاق بها عند ذلك المستوى، ففي الفترة التي يكون المنافسون فيها يحاولون الإلتحاق بالمؤسسة من خلال التقليد تكون قد إستغلت هذه الفترة من أجل تحقيق ميزة التكلفة الأدنى من خلال التعلم أو ما يسمى بمنحنى الخبرة الذي يخفض من تكاليف إنتاجها و بالتالي تحقيق نوع من الإحتكار بتطبيق سعر تحت المستوى الإعتيادي و منه زيادة هوامشها.

و حتى ينطبق قانون منحى الخبرة على منتج ما يجب تحقق مجموعة من الشروط و هي:¹

- إن مفهوم الخبرة يعني هنا الحجم التراكمي للإنتاج منذ ظهور المنتج و ليس الإنتاج.
- لا تنخفض التكاليف مع الخبرة إلا إذا كانت هناك رغبة و إرادة من قبل الإدارة، و بالتالي فإن قانون الخبرة قانون إختياري.
- ينطبق منحى الخبرة على إستخدام تكنولوجيا معينة، أي أن التغيير في التكنولوجيا المستخدمة يؤثر على طبيعة العلاقة بين التكلفة و الإنتاج.
- يظهر تأثير الخبرة بشكل أقوى في بداية طور حياة المنتج عندما يكون تراكم الإنتاج كبيرا.

الشكل رقم (19): ربح المؤسسة من السعر الأعلى/ خفض التكلفة بمعدل التعلم



المصدر: حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 226.

¹ حسين علي، " الأساليب الحديثة في التسويق (الدليل العملي للإستراتيجيات و الخطط التسويقية)"، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، سوريا 2000، ص 175.

2. أثر الابتكار التسويقي على خفض التكلفة و زيادة مبيعات المؤسسة:

إن تخفيض التكلفة من أهم الأهداف التي تسعى إليها أي مؤسسة و ذلك لما ينعكس على أداء المؤسسة ، حيث أن التكلفة المنخفضة مقارنة مع المنافسين تعني سعر بيع أقل من سعر المنافسين و هذا ما يعطي المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من الصمود في وجه المنافسة.

إن تقديم نفس المنتج و لكن بسعر أقل بسبب تخفيض تكلفة إنتاجه النهائية يعتبر من وجهة نظر تسويقية منتج جديد معتمد على عملية التحسين الذي يدخل ضمن المفهوم الواسع للإبتكار و هذا من خلال إزالة كل أنواع الهدر في الموارد في العملية الإنتاجية.

حيث يمكن للمؤسسة من خلال الإبتكار أن تخفض التكلفة من خلال مواد أولية أقل أو عملية تكنولوجية أكثر إنتاجية أو من خلال الكفاءة التسويقية في إبتكار أو تقديم المنتج إلى السوق، مما يجعلها قادرة على زيادة كمية المبيعات.¹

3. أثر الإبتكار التسويقي على الحصة السوقية و النمو:

يؤثر الإبتكار التسويقي على الحصة السوقية للمنشأة بوصفه يساهم في زيادة عدد العملاء أو القطاعات السوقية التي قد تستهدفها المنشأة من خلال خلق منتجات جديدة تلبى رغبات قطاع سوقي معين، فالإبتكار التسويقي يمكنه تحسين موقع المنشأة في سوقها و تعزيزه أو الدخول إلى سوق جديد و توسيع نشاطها و نموها.

إن أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي إذا ما تم الإبتكار فيه بطريقة ناجحة و فريدة من نوعها مما يصعب تقليدها، فإنه سيمكن من تخفيض الأسعار مقارنة بالمنافسين مع المحافظة على مستوى مقبول من الأرباح عن طريق زيادة حجم المبيعات ، مما سيعطي للمؤسسة بعدا تنافسيا يحق لها حصة سوقية عالية ، فضلا عن تمكنها من تشكيل قوة رادعة لدخول المنافسين الجدد للصناعة.

لهذا فإن الأمر يتطلب من المنشأة تحقيق ميزة تنافسية أو أكثر و العمل على تعزيزها و إدامتها لفترة طويلة و هذا ما يتطلب إستغلال جميع الإمكانيات بطريقة كفأة. فالوصول على ميزة تنافسية يحقق صعوبة إختراق المنافسين لعملاء المؤسسة نتيجة لإرتفاع ولاء العملاء إتجاه منتجات المؤسسة.²

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ،ص 165.

² أحمد امجدل " الإبتكار التسويقي و دوره في ترقية أداء المنشأة الاقتصادية" مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية، العدد العاشر، جامعة طيبة المملكة العربية السعودية، ديسمبر 2011، ص 10.

4. أثر الابتكار التسويقي على تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة:

إن الابتكار يقوم على وضع الأفكار الجديدة حيز التنفيذ بشكل يعود بالنفع المادي و المعنوي على المؤسسة و هو ما يساهم في تنمية ميزتها التنافسية. حيث تعرف الميزة التنافسية بأنها: ¹ " ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس ". و تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا ، و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.²

و نظرا لسرعة التغيرات و التطورات الحاصلة فإن سرعة إندثار الابتكار و الميزة التنافسية تنامت بشكل كبير لهذا فإن الدعامة الأساسية للحفاظ على الميزة التنافسية و تطويرها هو الابتكار. حيث يرجع الفرق و التفاوت في الميزة التنافسية بين مؤسسة و أخرى في قدرتها على الابتكار و معدل هذا الابتكار.³

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية من خلال الأنشطة الابتكارية ينبغي توفر العوامل الأربعة التالية:⁴

1. أن لا يكون هذا الابتكار سهل التقليد بحيث يصعب على المنظمات المنافسة الاستفادة منه وبالتالي تضمن المؤسسة لنفسها التفرد و التميز الدائمين.
2. ينبغي أن يكون هذا الابتكار إنعكاسا أو إستجابة لحاجات واقعية لدى المستهلكين مما يضمن إستمراره و بقاءه نتيجة توفيره للعوائد المادية و المالية اللازمة لذلك.
3. أن يمكن الابتكار المؤسسة من الاستفادة من عامل التوقيت المناسب للدخول للسوق أو لتطبيق العمليات و النظم الإدارية المبتكرة.
4. أن يكون الابتكار قائم على إمكانيات و قدرات مالية أو تكنولوجية متوفرة لدى المؤسسة و غير متوفرة لدى المنافسين حتى تتمكن من التفرد بها، و بالخصوص يستحسن أن تكون هذه الإمكانيات معرفية حتى تكون الميزة التنافسية الناجمة عنها ميزة مرتفعة و صعبة التقليد على الأقل على المدى القصير.

¹ نبيل مرسي خليل " الميزة التنافسية في مجال الأعمال " ، مركز الإسكندرية للكتاب ، 1998 ، ص 37.
² عيدوس عبد العزيز " دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات " رسالة ماجستير ، جامعة تلمسان ، 2006 ، ص 34.
³ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 98.
⁴ براهيم بن عبد القادر، بيارك نعيمة" متطلبات الإبداع و الابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية" الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية ، 2011، ص 07.

أولاً: علاقة الابتكار التسويقي بإستراتيجية التكلفة الأقل

يظهر أثر إستراتيجية الابتكار التسويقي على إستراتيجية التكلفة الأقل في حالتين:¹

1. إما عن طريق التحسينات المستمرة و المتواصلة: بحيث لا يحدث تغييرات كبيرة لكنها ذات آثار متراكمة على المدى الطويل، خاصة في تسيير الإنتاج، نظام التمويل و التسويق مما يقلل من التكاليف و يكسب المؤسسة ميزة على منافسيها.
2. بينما يبرز الأثر عند الحديث عن الابتكارات الجذرية من خلال جلب هذه الابتكارات تخفيضات معتبرة في التكاليف و منه تحكم أكبر في الأسعار و الهوامش، و هذا ما قد يشجع المؤسسة على استباق المستقبل و العمل على إيجاد تكنولوجيات و طرق إنتاج جديدة تساهم إلى حد بعيد من تقليل تكاليفها عامة و التكلفة الإنتاجية بصفة خاصة، مما يؤدي إلى تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية و تتفوق على منافسيها الحاليين.

ثانياً: علاقة الابتكار التسويقي بإستراتيجية التميز

يؤثر الإبداع و الابتكار في العملية الإنتاجية في تحسين جودة و قيمة المنتج و إلى التقليل من العيوب التي قد تصيب المنتجات خلال عملية تصنيعها و تزداد العلاقة بين إستراتيجية الابتكار التسويقي و إستراتيجية التميز قوة في حالة عجز المنافسين على إتباع إستراتيجية الابتكار التي تعتمد عليها المؤسسة. و هذا يعني تمتعها بمهارات و قدرات تكنولوجية و جوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة أو اعتمادها على الوقت المناسب لإستغلال الفرص في التحرك و في إحداث نوع التميز في منتجاتها قبل أن تتوصل منافسيها إلى ذلك، و هو ما يعرف أحيانا بالحركة الأولى أو الأسبقية.²

ثالثاً: علاقة الابتكار التسويقي بإستراتيجية التركيز

تهدف إستراتيجية التركيز إلى كسب ميزة تنافسية من خلال إتباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أي خدمة نسبة محدودة من السوق الكلي و ليس كل السوق بالإعتماد على المزاجية بين التكلفة الأقل و التميز أو إحداهما.

و يفيد الابتكار التسويقي في إستراتيجية التركيز عن طريق إحدى السبل التالية:³

1. صورة أحسن و سمعة أفضل في الجزء المستهدف من السوق.
2. تقليص التكلفة.
3. زيادة الخدمة المقدمة للشريحة السوقية المعنية.

¹ Michel Marchensy, management stratégiques, adrec édition, paris, 2004.p124.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 111.

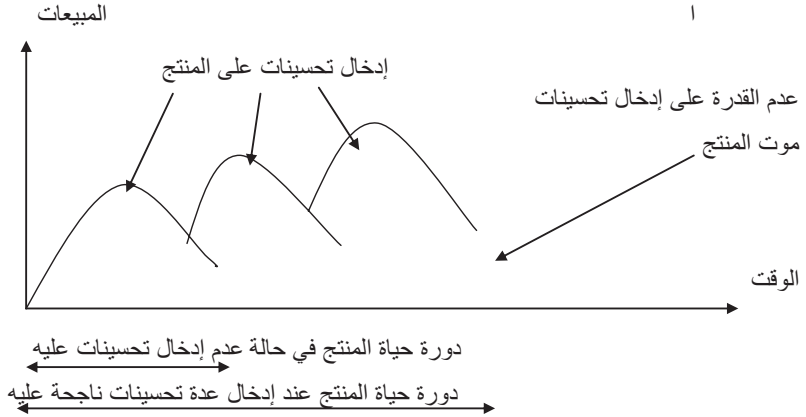
³ بهاز الجبالي، خا مرة الطاهر " الملتقى العلمي الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و الابتكار في ظل الألفية الثالثة " 2008 قلمة.

و تلجأ عموما المؤسسة إلى إستراتيجية تركيز عندما لا تسمح مواردها وإمكانياتها بتغطية القطاع بأكمله أي عدم قدرتها على مواجهة المنافسين الأقوياء، مما قد يدفعها إلى التوجه إلى إستعمال التحسينات المستمرة على منتجاتها بالشكل الذي يلبي الجزء المستهدف من الزبائن في السوق. و بذلك تصبح إستراتيجية الابتكار التسويقي مدعومة لإستراتيجية التركيز و دافع قوي لنجاحها.

5. أثر الابتكار على دورة حياة المنتج:

هناك علاقة جد هامة بين ابتكار المنتجات و دورة حياتها، فالمنتج يمر بأربعة مراحل في دورة حياته و هي مرحلة التقديم ثم مرحلة النمو ثم مرحلة النضج و أخيرا مرحلة الإنحدار أو التدهور . حيث أنه أثناء مرحلة التقديم تتحمل المؤسسة خسارة نتيجة الإنفاق على الإعلان و الترويج لخلق الإدراك و الوعي بمنتجها الجديد لدى المستهلكين و التعريف به، و لذلك نجد أن منحنى الربحية يكون أسفل محور الزمن في هذه المرحلة، و إذا ما تحقق النجاح فإن المنتج سينتقل إلى مرحلة النمو، حيث يزداد فيها حجم مبيعاته و يصبح المنتج مربحا، و يستمر هذا الوضع حتى يصل إلى مرحلة النضج، حيث تستمر الزيادة في المبيعات و لكن بمعدلات منخفضة تدريجيا و تكون أرباح المنتج في هذه المرحلة قد وصلت إلى أقصى درجة ثم تأخذ في الإنخفاض و بهذا ينتقل المنتج إلى مرحلة الإنحدار و بالتالي تحقيق خسارة. إن إطالة الفترة الزمنية لدورة حياة المنتج و خاصة مرحلتي النمو و النضج تنعكس على تدفق المبيعات و من ثم تحقيق الأرباح لفترة أطول، و يعد الابتكار من خلال المدخل التحسيني أهم الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لإطالة حياة المنتج و هذا هو واقع العلاقة المهمة. ¹ و الشكل التالي يوضح تأثير الابتكار التحسيني الناجح على إطالة دورة حياة المنتج.

الشكل رقم: (20): أثر إدخال تحسينات على إطالة دورة حياة المنتج



المصدر: محمد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 148.

¹ محمد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 146.

إن إتباع المدخل التحسيني بشكل مستمر في الابتكار يطيل من عمر المنتج إلى أقصى حد ممكن، و يمكن المؤسسة من امتلاك سلسلة من الميزات التنافسية تواجه بها السوق و تحافظ من خلالها على حصتها السوقية.

إن طول و إطالة عمر المنتج يعتبر أمر ضروري و ذلك حتى يتسنى الاستفادة منه، و ذلك أن دورة حياة أطول تعني تدفقات نقدية أطول، ما يضمن إستقرار المؤسسة بشكل أفضل أمام المنافسين.

المطلب الثاني : الآثار السلبية للإبتكار التسويقي

على الرغم من أهمية الإبتكار التسويقي فإنه ينتج عنه آثار سلبية أو غير مرغوب فيها، و يمكن حصر أهم الآثار السلبية للإبتكار التسويقي في:¹

(1) ارتفاع تكاليف المنتجات:

إن تكاليف الإبتكار التسويقي قد تكون باهظة و عادة ما تضاف هذه التكاليف إلى التكاليف الأخرى للمنتج، و مع حرص المؤسسة على تحقيق ربح معين ، فإن سعر المنتج يكون أعلى في حالة وجود إبتكار تسويقي بالمقارنة بحالة عدم وجوده. (التكاليف الأخرى + تكاليف الإبتكار التسويقي + الربح). لكن هناك رأي معارض ينص على أنه الإبتكار التسويقي يمكن أن يؤدي إلى توسيع نطاق السوق و زيادة عدد الوحدات المباعة و بالتالي و مع ثبات العوامل الأخرى فإن تكلفة الوحدة ستخفض كنتيجة لذلك. لأن التكاليف الثابتة سيتم توزيعها على عدد أكبر من الوحدات، مما يؤدي إلى إنخفاض نصيب الوحدة منها. و بالتالي يمكن أن يترتب على الإبتكار التسويقي تخفيض في التكاليف الأمر الذي يترتب عليه إمكانية إتجاه الأسعار إلى الإنخفاض و ليس الإرتفاع.

(2) خداع وتضليل المستهلكين:

يمكن أن يستخدم الإبتكار التسويقي في خداع و تضليل المستهلكين و يتضح ذلك جليا في عدد من الممارسات مثل تخفيض وزن عبوة المنتج بدلا من رفع السعر ، حيث عادة لا يلاحظ المستهلك هذا التخفيض بينما يلاحظ بسهولة إرتفاع في السعر. و إستخدام أدلة مزيفة في إثبات الدعاوي الإعلانية كالإدعاء بأن منتجات المؤسسات المنافسة غير فعال، بينما منتجات هذه المؤسسة أكثر فعالية أو ما شابه ذلك من الممارسات.

إن المؤسسات التي تستخدم الخداع و التضليل لن تستمر في السوق في الأجل الطويل، لأن هذه الممارسة ستؤدي للقضاء عليها. و يمكن الرد في هذه الحالة في أن ذلك لا يعتبر أثرا سلبيا للإبتكار التسويقي في حد ذاته، و إنما ينتج عن سوء إستخدام هذا الإبتكار بواسطة المؤسسات التي تعتمد عليه، أي أن العيب ليس في الإبتكار التسويقي و إنما العيب في المؤسسة التي تستخدمه.

¹ نعيم أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

3) وضع حواجز أمام الآخرين تمنعهم من دخول السوق:

يرى البعض أن من الآثار السلبية للإبتكار التسويقي أنه يستخدم كأداة لوضع حواجز أمام المؤسسات الأخرى تمنعها من الدخول إلى السوق، الأمر الذي قد يؤدي إلى الإضرار بالمنافسة والوصول إلى حالة إحتكار أو حالة قريبة منها. ويستند هذا الرأي إلى أنه ليس كل مؤسسة يمكن أن تبتكر تسويقيا لما يحتاجه ذلك من إمكانيات و موارد. ويمكن الرد على ذلك بأن الإبتكار التسويقي قد لا يحتاج إلى استثمار مبالغ ضخمة بقدر ما يحتاج إلى بيئة تنظيمية مواتية لحدوثه، و أفراد تتوفر لديهم القدرة و الرغبة في التوصل إليه، كما يمكن أي مؤسسة أن تقلده بسهولة إذا لم يكن له حماية قانونية.

المطلب الثالث: تحديات و معوقات الإبتكار التسويقي**1) المخاطرة الإبتكارية في بيئة الأعمال المتغيرة :**

إن المخاطرة هي من طبيعة الأعمال و إن عالم الأعمال اليوم مشبع بالمخاطر الداخلية و الخارجية و لهذا لا يمكن أن نجد نمطا من الأعمال بدون مخاطرة، لأن الأعمال حسب تعريفها هي كل نشاط إقتصادي بهدف الربح يحتمل المخاطرة خاصة في ظل المنافسة الشديدة.

و تعرف المخاطرة بأنها: ¹ " عدم التأكد من النتيجة، و هي أيضا إمكانية الخطأ أو التعرض للمصادفة".

كما تعرف المخاطرة بأنها إحتمال التهديد الذي يولد الضرر و ينتج تأثير على الأعمال² و من هذه التعريفات يمكن أن نلاحظ ما يأتي³:

- لا مخاطرة مع التأكد و لا أعمال بدون مخاطرة.
- إن المخاطرة تقترن عادة بالتهديد و بالنتائج و العواقب غير المرغوبة.
- إن مصادر و مجالات المخاطرة متنوعة و عديدة مما يجعل إمكانية السيطرة عليها مستحيلة.
- إن التغيرات في البيئة الخارجية هي الأكثر خطورة على أعمال المؤسسة الكلية.

■ إدارة المخاطرة و الإبتكار التسويقي:

إن الإبتكار الجذري الذي يعمل من أجل التوصل إلى الجديد الذي لا نظير له، و الذي يتطلب إستثمارات كبيرة هو الذي يقترن بالمخاطرة الأقصى، و كلما إنخفض المدى الإبتكاري (الطموح الإبتكاري) سواء كان في جذرية الفكرة أو في المدى الزمني المستهدف لتأثير الإبتكار كان ذلك سببا في تدني مستوى المخاطرة. و في المقابل يكون التحسين الذي يمثل الإبتكار التدريجي بإضافات صغيرة و تعديلات جزئية و يكون مستمرا و لا يتطلب إستثمارات كبيرة مما يجعله قليل المخاطرة.

¹ نجم عبود نجم " القيادة و إدارة الإبتكار"، مرجع سبق ذكره، ص 312.

² Harris , S "how to define an acceptable level of risk" , see: www.searchsecurity.com, 2006, p1.

³ نجم عبود نجم " القيادة و إدارة الإبتكار"، مرجع سبق ذكره، ص 313.

وقد عرفنا الابتكار بأنه قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد (عملية جديدة أو منتج جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق. و هذا التعريف يعني أن تكون المؤسسة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة بالمنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو الأولى في التوصل إلى المنتج الجديد أو الأولى في الوصول إلى السوق. ويمكن أن نلاحظ أن من خلال هذا التعريف أن الابتكار يتسم بالمخاطرة العالية في التفوق على المنافسين في سرعة التوصل إلى الفكرة، المنتج و السوق. كما أن هذه المخاطرة تأخذ في التزايد مع تقدم عملية الابتكار من الفكرة إلى المنتج لتبلغ ذروتها عند تقديمها للسوق، لأن هناك احتمال أن لا ينجح المنتج الجديد في السوق لأسباب كثيرة اقتصادية (ارتفاع التكلفة و السعر مثلا) أو إجتماعية (التعارض مع القيم السائدة) أو بيئية (يؤدي إلى التلوث، يتطلب مواد بطيئة التحلل...الخ). إن المخاطرة تنسم بالطبيعة الثنائية فهي تحمل قدرا من التهديد كما أنها قد تمثل فرصة تحمل النتائج الإيجابية، و تحقيق العوائد المتوقعة.¹

2) معوقات الابتكار التسويقي

- إن المبتكرين يواجهون المعوقات على مستويات عديدة، أفرادا أو جماعة أو حتى مؤسسات و إن المعوقات الأكثر شيوعا هي:²
- التمويل غير الملائم: كل مشروع لإبتكار تسويقي جديد يتطلب تمويلا مناسباً يتم الحصول عليه في الوقت المناسب، و يخصص بشكل ملائم على مراحل تطويره المتعددة. فتجربة المؤسسات الابتكارية الرائدة تشير إلى أن الابتكار المتميز يتطلب موارد إضافية تتجاوز التمويل الأولي المخصص للبرنامج و عدم توفير هذا التمويل يحد من فاعلية الابتكار.
 - تجنب المخاطرة: إن الابتكار عموما و الابتكار التسويقي خاصة يقترن بالمخاطرة كما ذكرنا سابقا، و لهذا تزرخ المؤسسات بالعبارات المألوفة التي تعبر عن الميل نحو تجنب المخاطرة مثل: نحن لم نجرب ذلك من قبل، لقد فشل هذا عندما جربناه من قبل...الخ. لهذا فإن المؤسسات التي تجتهد في تحديد المخاطر إنما هي تقتل الابتكار لا تنميه.
 - الإلتزام بالوقت: إن الوقت هو الأكثر قيمة في المؤسسات و عمل الإدارة يتمثل في تقييم تلك الدقائق من وقت العمل و كيف يمكن أن تكون ذات مردود مناسب، و هذا ما لا يمكن عمله مع الابتكار، إذ من الصعب إثبات أن الابتكار ذو مردود مناسب في أغلب مراحلها قبل أن يصل المنتج الجديد إلى السوق.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 316.

² أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص 79-80.

- المقاييس غير السليمة: تعتمد الكثير من المؤسسات إلى إستخدام مقاييس العوائد والأرباح و الحصة السوقية، لأنها الأسهل في التقييم من تلك اللاملموسة مثل السمعة و المعرفة و القيادة و غيرها من الأصول التي تساهم في صنع القيمة الحقيقية للمؤسسة.
 - إزدياد حدة المنافسة في حالة النجاح: ¹ عندما تقدم المؤسسة منتج جديد و ذلك بعد تخطيه كافة العقبات و يبدأ في تحقيق النجاح في السوق، تبدأ المنافسة في الظهور بشكل حاد و بطريقة قد تؤثر على عمر أو طول حياة المنتج في الأسواق، و بالطبع فإن المنافسة تؤثر على المبيعات بشكل ملموس و بطريقة قد تدفع بالمؤسسة إلى سحب المنتج من السوق و ذلك بدلا من المنافسة، حيث تتبع الكثير من المؤسسات هذه السياسة خاصة عندما تنخفض المبيعات نتيجة المنافسة بطريقة سيئة.
 - مقاومة المستهلك: ² إن من الصعب عادة جذب إنتباه المستهلكين نحو أفكار المنتجات الجديدة و ذلك لعدة أسباب منها الدخل، فالمستهلكين ذوي الدخل الضعيف ينفقون الجزء الكبير من دخلهم على المنتجات الأساسية، و بالتالي هم لا يجدون الفرصة في تجريب المنتجات الجديدة. بالإضافة إلى الولاء للقديم و الخوف من الجديد. كل هذه الأسباب و غيرها تشكل ما يسمى بمقاومة المستهلك و هذا من العوائق التي تجعل أغلب المؤسسات تعزف عن الابتكار للخوف من عدم إقناع المستهلك بما تقدمه من إبتكارات.
 - القيود و التشريعات الحكومية: ³ لا بد أن تمر المنتجات الجديدة و خاصة تلك التي لها علاقة بالصحة و بالأفراد كالأدوية و الأغذية و التي تؤثر على سلامتهم و السلع ذات التأثير على البيئة بشكل أو بآخر، بخطوات رقابة مشددة قبل أن يتم إعتماها ليتم طرحها في السوق، إن مثل هذه القيود تنعكس على المؤسسة بشكل سلبي من حيث التكلفة الكبيرة التي قد تتكبدها أثناء الإنتظار للحصول على موافقة الجهات المعنية لتسويق السلعة المقترحة، أو في حالة الإضطراب إلى دفع تعويضات كبيرة لأفراد تضرروا نتيجة أخطاء المؤسسات الصانعة.
- و لقد حدد الفاعوري 12 معوقا من معوقات الإبتكار التسويقي و هي: ⁴
- المعوقات المادية، القوانين و الأنظمة التي تحد من الإبتكار و المبادرة، مقاومة التغيير، المناخ التنظيمي، غياب التشجيع على تجريب الأشياء الجديدة في المؤسسة، الإعتدالمفرط على الخبراء الخارجيين، عدم مساندة العمل الجماعي، قلة المعلومات و صعوبة الحصول عليها، التباين بين إستراتيجية المؤسسة و أهداف إدارة الإبتكار التسويقي في المؤسسة، ضعف المهارات و القدرات القيادية، غياب النظرة و

¹ عبد الفتاح الشربيني " إدارة المنتجات، مركز جامعة القاهرة المفتوح، مصر، بدون ذكر تاريخ النشر، ص 104.

² أحمد شاكر عسكري، مرجع سبق ذكره، ص 45.

³ محمد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 79.

⁴ رفعت عبد الحليم الفاعوري " إدارة الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 23-24.

الأهداف المشتركة في المؤسسة، غياب البرامج التدريبية في مهارات الابتكار التسويقي و تطبيق الأفكار الجديدة.

3) التحديات التسويقية للابتكار التسويقي في العالم العربي:

في ظل المنافسة الشديدة التي تسود عالم الأعمال اليوم و مع انبثاق الإقتصاد القائم على المعرفة و الشبكات و الإنترنت، و مع بروز الأعمال الإلكترونية بخصائصها الجديدة التي لا تتطلب إستثمارات ضخمة، فإن المؤسسات الصغيرة أصبحت قادرة على الدخول بابتكارات جديدة مهددة بدل المؤسسات العملاقة التي كانت تتمتع في السابق بعقبات قوية جدا تمنع الآخرين من الدخول إلى سوقها التنافسي.¹ هناك تحديات تسويقية للابتكار التسويقي يمكن توضيحها كالآتي.²

1. تحدي سرعة التغيير:

التحديات التسويقية	سرعة التغيير
القدرة على إكتشاف الأسواق بسرعة أكبر. تطوير منتج جديد أكثر فاعلية. مرونة في الوصول إلى السوق.	تقليص الآفاق الزمنية. دورات حياة منتجات أقصر. تفضيلات الزبائن قصيرة الأجل.

2. تحدي خبرة الزبائن و قوتهم:

التحديات التسويقية	خبرات الزبائن و قوتهم
إيجاد طرق للتلاصق الأقرب مع الزبون. إدارة حالات التعقيد للقنوات التسويقية المتعددة.	مزيد من الطلب. تطلعات أعلى. مزيد من المعرفة. تركيز قوة الشراء.

3. تحدي البعد الدولي (عالمية الأعمال):

التحديات التسويقية	عالمية الأعمال
إعادة هيكلة العمليات المحلية لغرض التنافس عالميا. المزيد من التنوع في إحتياجات الزبائن.	المزيد من المنافسين و تزايد قوة التنافس. إنخفاض الهامش الربحي. أسواق أكبر و المزيد من الخيارات المتيسرة للزبون.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 336.

² McDonald, M.2005." The role of marketing in creating customer value", Engineering Science and Education journal. Volume 6, issue:4, p 177;178.

- هناك ثمة تحديات كبيرة تواجه المؤسسات في مجال الابتكار التسويقي نلخصها فيما يلي:¹
- غياب الأدوات الابتكارية في صناعة القرارات التسويقية: فبينما تبنى قرارات الأعمال في كل بلدان العالم على المشاركة و العصف الذهني الجاد، تبنى قراراتنا التسويقية على المعايير الفردية التي تتم غالبا دون علم أو إدراك.
 - إعتبار بحوث التسويق أمرا ترفيهايا: أجري بحث على 126 مؤسسة عربية في عدة دول، و وضع أن بحوث التسويق تمثل الإهتمام رقم 11، و كان الإهتمام رقم 1 هو توفر رجل بيع نجيب، فهذا يعتبر بمثابة إهدار لمنطق الكفاءة التسويقية، و ترك المجال لمن يعملون من المؤسسات العالمية لدخول السوق دون مقاومة تذكر، فعلى قدر ما ينفقون على بحوث التسويق على قدر ما يتقدمون و يكسبون.
 - تحديات ضعف إنتاجية النشاط التسويقي: و تتمثل في إنخفاض متكرر في الحصة التسويقية و الربحية، توسيع خطوط المنتجات بما يفقد السيطرة عليها، عدم الموائمة بين الطاقة المخططة و حاجة السوق، ضعف إدارة المزيج التسويقي.
 - البعد الشديد عن الارتباط بمفاهيم الجودة الشاملة: فالجودة هي الطريق الطبيعي لتحقيق الربحية و العائد على الإستثمار، و تضمن سعرا عاليا مع المحافظة على الحصة السوقية و ضمان الولاء من جانب العملاء، و بلا أدنى شك فإن كل ذلك سوف ينعكس على تخفيض التكاليف و ينمي أعمال المؤسسة و يزيد من المبيعات.
 - البعد الواضح عن تحقيق الإستفادة السريعة و المطلوبة من أساليب التسويق المباشر و التسويق عبر الإنترنت.

¹ Arab British Academy for Higher Education; <http://www.abahe.co.uk/b/international-marketing/international-marketing-041.pdf>. Consulted le 13/01/2016.

خاتمة الفصل

لقد أصبح بقاء و نمو المؤسسات مرتبطين أساسا بتنمية و تطوير المنتجات الجديدة و بشكل مستمر، ففي ظل الظروف الحالية للمنافسة و تغير حاجات و رغبات العملاء و التطور التقني، فإن عدم تطوير المنتجات و طرح منتجات جديدة و ابتكار طرق تسعير و ترويج و توزيع جديدة يمثل مخاطرة بالغة لهذه المؤسسات.

بعد الابتكار التسويقي من المتغيرات المؤثرة في قدرة المؤسسة على النمو و الإستمرار و ذلك في ظل إتساع المؤسسات في أنشطتها و عملياتها رغبة منها في تقديم خدمات أفضل لعملائها، خاصة في ظل العولمة و التنافس.

يعمل الابتكار التسويقي على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية و الخدمات بشكل كبير، فالتسويق الإلكتروني مثلا ساعد على تحسين الأداء في إدارة علاقات الزبون و بناء قواعد البيانات عن الزبائن، لتقديم الخدمة الأفضل لهم، كما ساهم في تحقيق التفاعل الآني و في كل مكان مع الزبائن للإستجابة السريعة لحاجاتهم و بطريقة أفضل.

ينتج عن الابتكار التسويقي مجموعة من الأهداف و هي زيادة الربحية، تقليل التكلفة، زيادة المبيعات، إطالة دورة حياة المنتج، إرضاء قطاعات سوقية جديدة و من ثم الزيادة في رضا الزبائن الحاليين و كسب رضا زبائن آخرين جدد، و تحقق كل هذه الأهداف تحسن الأداء الكلي للمؤسسة.

مقدمة الفصل :

تدعيما لما قدمناه في الجانب النظري قمنا بدراسة ميدانية للإجابة على الإشكالية المطروحة حول أثر الابتكار التسويقي على تطور أداء المؤسسة الاقتصادية، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي تسليط الضوء على تلك الآثار التي تنجم جراء تطبيق الابتكار التسويقي على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. و هذا بدراسة مدى التحسن في مستوى أداؤها اعتمادا على مؤشر المبيعات ، الأرباح و الحصة السوقية قبل و بعد الابتكار التسويقي لديها، و دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة التابعة و المستقلة. و لقد إنتهجنا في هذه الدراسة أسلوب دراسة الحالة ، بإستخدام منهج التحليل الإحصائي من خلال توزيع الإستبيان و قمنا بإستعمال البرنامج الإحصائي SPSS version 22 لتحليل نتائج الإستبيان المقدم لموظفي المؤسسة .

و قد قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث ، تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم القطاع الذي تنتمي إليه كل من المؤسسات محل الدراسة التطبيقية ، و المبحث الثاني فخصناه إلى النشاطات التسويقية للمؤسسات، المزيج التسويقي، ملامح الابتكار التسويقي لديها، أما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى دور الابتكار التسويقي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، و ذلك ب تصميم منهجية الدراسة ثم عرض و تحليل نتائج الدراسة .

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسات الميدانية

الرقم	إسم المؤسسة	القطاع
01	مؤسسة إتصالات الجزائر	خدمات الإتصالات السلكية و اللاسلكية
02	مؤسسة بريد الجزائر	الخدمات المالية البريدية
03	مؤسسة موبيليس	إتصالات الجزائر للهاتف النقال
04	مؤسسة جازي	إتصالات الجزائر للهاتف النقال
05	مؤسسة نجمة	إتصالات الجزائر للهاتف النقال
06	مجمع متيجي	تحويل الحبوب و مشتقاتها
07	شركة عدوان للصناعات الكيماوية"الجزائر"	صناعة و تسويق المواد الكيماوية
08	ملبنة الجنانات مستغانم	إنتاج الحليب و مشتقاته
09	بنك الخليج الجزائر AGB	الخدمات البنكية

1) مؤسسة إتصالات الجزائر:

باشرت الدولة الجزائرية منذ 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات و عيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام و الإتصال، حيث تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء إحتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و الفصل بين نشاطي التنظيم و إستغلال و تسيير الشبكات .

نص قرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن إستقلالية قطاع البريد و المواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة "بريد الجزائر" و التي تكفلت بتسيير النشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية، و مؤسسة "إتصالات الجزائر" التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الإتصالات في الجزائر لتصبح إتصالات الجزائر مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم . و كان 01 جانفي 2003 الإنطلاقة الرسمية لمجمع إتصالات الجزائر لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأت منذ الإستقلال.

(2) مؤسسة بريد الجزائر:

بتاريخ 14 جانفي 2002، و عقب الإصلاحات التي شهدها قطاع البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، تأسس بريد الجزائر بموجب المرسوم رقم 43/02 كمؤسسة مكلفة بمهمة رئيسية تتمثل في ضمان الخدمة العمومية وفق محورين إثنين للخدمات و هما: الخدمات البريدية (خدمة البريد و الطرود، خدمة البريد السريع و الطوابعية) و الخدمات المالية البريدية (خدمة الحسابات البريدية الجارية، خدمة حسابات التوفير و الإحتياط، خدمة الحوالات النقدية عبر الشبايبك البنكية الآلية و خدمة التحويل الإلكتروني للأموال).

(3) مؤسسة موبيليس "Mobilis":

مؤسسة موبيليس هي فرع من مجمع إتصالات الجزائر و أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، موبيليس أقرت إستقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003، تسعى موبيليس منذ نشأتها، إلى تحديد أهداف أساسية منها:

- تقديم أحسن الخدمات.
- التكفل الجيد بالمستخدمين لضمان وفائهم.
- الإبداع و تقديم الجديد بما يتماشى و التطورات التكنولوجية و هذا ما أمكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة و توصلها في وقت قصير إلى ضم 10 ملايين مشترك .

(4) مؤسسة جازي "Djezzy":

أنشئء جازي، رائد الهاتف النقال في الجزائر في جويلية 2001 و أطلق شبكته في 2002 . يعتبر المتعامل رائد تكنولوجيا اتصالات النقال بفضل عدد مشتركيه البالغ عددهم أكثر من 17 مليون خلال شهر ديسمبر 2015 . تقدم الشركة تشكيلة واسعة من الخدمات مثل خدمات الدفع المسبق و البعدي و الإنترنت بالإضافة إلى الخدمات ذات القيمة المضافة و الخدمة الشاملة للاتصالات. يغطي جازي 95 % من السكان على مستوى الوطن أما خدماته من الجيل الثالث فستغطي كامل ولايات الوطن قبل نهاية 2016. و هي مؤسسة دولية للاتصالات و التكنولوجيا تنتهج سياسة مبنية على أسس استثمارية، و من بين قيمها إرضاء الزبون، الابتكار، الشراكة و الاستقامة ، كما تشكل جازي فرعا من فروع مجموعة فيمبلكوم، الشركة الدولية للاتصالات و الحلول التكنولوجية.

5) مؤسسة نجمة "Nedjma":

نجمة "Nedjma" هو الاسم التجاري لمؤسسة الاتصالات بالهاتف النقال، عضو من مجموعة الشركة الوطنية للاتصالات الكويتية. وهي مؤسسة تعمل في الجزائر في مجال الاتصالات بالهاتف النقال. بلغ عدد مشتركها 8.245 مليون مشترك مما يجعلها تحتل المرتبة الثالثة في سوق الهاتف النقال بالجزائر وبلغت حصة نجمة في سوق النقال 2, 25 بالمائة من مجموع الحصص. في 2 ديسمبر 2003 تحصلت "الوطنية تيليكوم" الكويتية على رخصة استغلال الهاتف النقال في الجزائر بعد عرضها المالي المقدر بـ 421 مليون دولار، وفي 25 أغسطس 2004 تم الإطلاق التجاري لعلامتها التجارية المسماة "نجمة" بمختلف التشكيلات من المنتجات والخدمات غير المسبوقة في الجزائر، حيث أدخلت "نجمة" معايير جديدة لعالم الاتصالات في الجزائر، حيث كانت أول متعامل يدخل خدمة الوسائط المتعددة السمعية البصرية.

6) مجمع متيجي:

أسس السيد " حسين متيجي " المجموعة الصناعية التي تحمل اسمه " متيجي "، إذ ولج ميدان صناعة الحبوب في التسعينات بإنشاء شركة للتعاملات التجارية في مجال الصناعات الغذائية تحت اسم "الوكالة المغاربية". و قد أصبحت هذه المجموعة في ظرف قصير شريكا لا يمكن الاستغناء عنه في مجال المنتجات الزراعية في الجزائر و حتى في الخارج بفضل إدارة رشيدة و تتبع دقيق للأسواق العالمية. ثم تدعمت مجموعة متيجي بصفة أكثر بالاستثمار في مجال تكنولوجيا تحويل الحبوب و إنشاء مؤسسة جديدة بمستغانم سنة 2002 ، تسمى المطاحن الكبرى للظهرة، المشهورة باسم " السفينة " ، هذا المجمع الضخم الذي يضم مطحنة و مصنع للسميد من أحدث طراز يتمتع بقدرة تحويل هائلة كما أن منتوجاته ذات جودة عالية مع تكلفة إنتاج تنافسية تجعل منه من بين أكبر و أهم المجمعات للصناعة الغذائية في البلاد .

لمحة عن المطاحن الكبرى للظهرة : هي شركة ذات أسهم ذات طابع خاص و لها نشاط صناعي و تجاري ، وفرت كل الإمكانيات البشرية و التقنية اللازمة التي جعلتها من أهم المركبات الصناعية في تحويل الحبوب و مشتقاتها بالجزائر تقع في الغرب الجزائري في مدينة مستغانم و توظف أكثر من مائة عامل مسيرين من طرف فريق متعدد الخبرات ذو حيوية و كفاءة عالية ، تتميز بالتركيز على النوعية الطبيعية و الجودة العالية لموادها الأولية التي تخضع لمراقبة مستمرة أثناء عملية الإنتاج و ذلك لتلبية طلبات المستهلكين، كما تتميز بالمحافظة على البيئة من خلال جميع عمليات تحويل القمح اعتمادا على خبرة عدة أجيال في مجال زراعة القمح، و في المجال التجاري تقوم بشراء حبوب القمح و الذرة و

إعادة بيعها على حالها إلى الزبائن و المؤسسات الأخرى دون إدخال أي تغيير عليها، و يقدر رأس مالها الاجتماعي : 3959660000 دج .

حصلت على شهادة الإيزو iso 9001 version 2000 ، و هي تعرف تحسين في نظام إدارة أعمالها وطمح إلى الحصول على شهادة iso 9001-2008 و عرض مشروع وضع معيار iso 22000-2005 المرتبط بأمن المنتجات الغذائية .

تغطي المطاحن الكبرى للظهرة قسما كبيرا من حاجيات الغرب الجزائري من المنتجات الزراعية مع الطموح للوصول إلى تزعع السوق الوطنية ثم التصدير إلى بلدان إفريقيا في المدى المتوسط .

7) شركة عدوان للصناعات الكيماوية"الجزائر":

تعد شركة عدوان للكيماويات مؤسسة ذات أسهم برأس مال سعودي و حقوق جزائرية تأسست سنة 2004، و أشرف على تدشين هذا المشروع الإستثماري فخامة الرئيس عبد العزيز بوتفليقة رفقة المستثمر السعودي السيد محمد بن عدوان، هذا و قد حضر التدشين كل من السيد والي ولاية مستغانم و بعض الإطارات و وجوه من المجتمع المدني .

شركة عدوان للكيماويات تقع منشأتها بالمنطقة الصناعية رقم 02 و 03 ببلدية فرناكة التابعة إداريا لولاية مستغانم، و تتمثل إستثمارات الشركة في:

- مصنع الرمل ومشتقاته:

تم إنجاز هذا المصنع سنة 2005 بكلفة قدرها 1.6 مليار دينار جزائري ما يعادل 20 مليون دولار أمريكي و قد حددت مساحة المصنع ب 40 ألف متر مربع ليبدأ حيز الإنتاج سنة 2008.

- مصنع الكلور و مشتقاته:

أنجز المصنع سنة 2010 و تم تخصيص مساحة 20 ألف متر مربع كأرضية للتجسيد لتكون بداية الإنتاج شهر ديسمبر من سنة 2012.

8) ملبنة الجنانات مستغانم: SARL LAITERIE VALLEE DES JARDINS

هي ملبنة تقوم بإنتاج الحليب و اليايور غت . تأسست سنة 2002 و هي شركة ذات أسهم برأسمال قدره 290.480.000.00 دج ، توظف 125 عامل منقسم كما يلي: 50 عامل إداري، 30 عامل إنتاج و الباقي متمثلون في عمال المخبر ، عمال الأمن، عمال الصيانة و عمال النظافة.

(9) بنك الخليج الجزائر AGB:

بنك الخليج الجزائر هو بنك تجارى برأسمال قدره 10 مليارات دينار جزائري، بدأ نشاطه في مارس 2004، و مهمته الرئيسية المساهمة في التنمية الإقتصادية و المالية في الجزائر. و تقديم المنتجات و الخدمات المالية للمؤسسات المهنية و الخواص على نطاق واسع و بشكل مستمر و بما يتفق مع مبادئ الشريعة الإسلامية ، و هو تابع لمجموعة بنك برقان ، و هو أبرز عضو في شركات الشرق الأوسط " شركة مشاريع الكويت" "KIPCO". و له فروع عبر كل ولايات الوطن.

FOR AUTHOR USE ONLY

المبحث الثاني : المزيج التسويقي للمؤسسات و طبيعة الابتكار فيها

المطلب الأول: المزيج التسويقي للمؤسسات

1) المزيج التسويقي لإتصالات الجزائر

■ المنتج : بما أن اتصالات الجزائر مؤسسة ذات طابع خدمي فالمنتج الذي تقدمه هو عبارة عن خدمة و تتمثل في :¹

- عرض شبكة اتصالات مثالية، و ضمان جودة عالية في نوعية المكالمات، وهذا بفضل شبكة

الهاتف الثابت السلكي و اللاسلكي "WLL".

- عرض شبكة الإنترنت "ADSL".

- عرض مؤسسات شبكة الهواتف النقالة لتقنية متطورة "3G" الجيل الثالث لخدمة الهاتف النقال.

- عرض نظام جديد يسمى "MSAN" وهي شبكة متعددة الخدمات (الهاتف الثابت، الإنترنت،

التلفزيون).

- بطاقات التعبئة الخاصة بخدمة WICI: تضع إتصالات الجزائر بطاقات تعبئة حساب wici التي

تسمح بالاستفادة من إتصال غير محدود بشبكة الإنترنت اللاسلكي على شبكة إتصالات الجزائر.

- تكنولوجيا 4G Lte: هي عبارة عن تكنولوجيا تقترحها إتصالات الجزائر و تمكن من النفاذ إلى

شبكة الإنترنت عالية التدفق تصل حتى 100 ميغابايت في الثانية، و هي تكنولوجيا لاسلكية

تعمل عن طريق موجات الراديو.

■ التسعير : إن إتصالات الجزائر تتميز بالاحتكار النسبي للسوق و هذا من منطلق تدخل الدولة في

نشاطها و ذلك بتحديد أسعار خدماتها .

الهاتف الثابت : حيث يوجد سعر الإشتراك و سعر المكالمات الوطنية و الدولية و هي كالتالي :

الجدول 01: تسعيرة المكالمات الوطنية

محمول	وطني	محلي	
8 دج بدون رسوم دقيقة غير مجزأة	3 دج بدون رسوم دقيقة غير مجزأة	3 دج بدون رسوم دقيقة غير مجزأة	الصيغة الكلاسيكية (خارج IDOOM FIXE)
8 دج دقيقة غير مجزأة تخفيض 15%	0 دج	0 دج	إشتراك 1000 دج
8 دج دقيقة غير مجزأة	0 دج	0 دج	إشتراك 500 دج
8 دج بدون رسوم دقيقة غير مجزأة	3 دج بدون رسوم دقيقة غير مجزأة	0 دج	إشتراك 250 دج

المصدر: www.algeriatelecom.dz

¹ www.algeriatelecom.dz

الإترنت: IDOOM ADSL

الجدول 02: تسعيرة الإنترنت: IDOOM ADSL

إلى غاية 1 ميغابايت في الثانية	1600 دج / الشهر
إلى غاية 2 ميغابايت في الثانية	2100 دج / الشهر
إلى غاية 4 ميغابايت في الثانية	3200 دج / الشهر
إلى غاية 8 ميغابايت في الثانية	5000 دج / الشهر
إلى غاية 20 ميغابايت في الثانية	7900 دج / الشهر

المصدر: <https://www.algeriatelecom.dz>

- بطاقات التعبئة الخاصة بخدمة **WICI**:

- بطاقة التعبئة بسعر 100 دج = يوم واحد من الإنترنت.
- بطاقة التعبئة بسعر 500 دج = سبعة أيام من الإنترنت.
- بطاقة التعبئة بسعر 1000 دج = ثلاثون يوم من الإنترنت.

- تكنولوجيا **Lte 4G**

أسعار الدخول: 3500 دج و تتضمن جهاز مودم و بطاقة سيم الجيل الرابع، حجم تحميل بسعة 5 جيجا أوكتيه صالح لمدة شهر واحد.

- بطاقة التعبئة 500 دج = 500 ميغا أوكتيه / 10 أيام
- بطاقة التعبئة 1000 دج = 1 جيجا أوكتيه / الشهر
- بطاقة التعبئة 2500 دج = 3 جيجا أوكتيه / الشهر
- بطاقة التعبئة 3500 دج = 5 جيجا أوكتيه / الشهر
- بطاقة التعبئة 6500 دج = 10 جيجا أوكتيه / الشهر

▪ **التوزيع:** توصيل شبكة الهاتف الثابت السلكي و اللاسلكي و شبكة الإنترنت للزبائن حيث تغطيتها الجغرافية تسع كامل التراب الوطني.

▪ **الترويج:** يتم الترويج لهذه الخدمات و الإشهار عنها في الوكالات التجارية التي هي في إتصال مباشر مع الزبائن، النشرات السريعة، أفلام الفيديو و الأقراص المضغوطة، الكتلوجات، التلفزيون، الصحف، المجلات و الجرائد، الصفائح الحديدية على الطرق الرئيسية، الموقع الإلكتروني... الخ.

(2) المزيج التسويقي لبريد الجزائر :

■ **المنتوج** : بما أن بريد الجزائر مؤسسة ذات طابع خدمي فالمنتوج الذي تقدمه هو عبارة عن خدمة و تتمثل في ¹:

- **خدمة الحساب البريدي الجاري CCP** : بإمكان الزبون أن يطلب على مستوى أي مؤسسة بريدية كشفا خاصا بكل العمليات التي تم إجراؤها على حسابه خلال مدة أقصاها 24 شهرا، و هذا طبعاً بإيداع ملف على مستوى المؤسسة البريدية.
- **خدمة الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP** : بإمكان الزبون فتح حساب صندوق التوفير والإحتياط على مستوى أي مؤسسة بريدية لصالحه أو لصالح شخص آخر أو لشخص معنوي، و هذا طبعاً بإيداع ملف على مستوى المؤسسة البريدية. و هناك نوعان من دفاتر التوفير والإحتياط : دفتر التوفير للسكن بنسبة فوائد سنوية تقدر ب 2%، و دفتر التوفير الشعبي بنسبة فوائد سنوية تقدر ب 2.5%.
- **الحوالات البريدية** : بإمكان الزبون إصدار الحوالة على مستوى أي مؤسسة بريدية، و هناك حوالات إصدار و حوالات دفع.
- **البطاقات النقدية** :
- **بطاقة السحب "CCP"** : سقف السحب محدد بمبلغ 20.000 دج في اليوم على مستوى شبكة بريد الجزائر و 10.000 دج على مستوى الشبكة البنكية.
- **بطاقة الدفع الكلاسيكية "CIB"** للسحب و الدفع: سقف السحب محدد بمبلغ 25.000 دج في اليوم على مستوى شبكة بريد الجزائر و 10.000 دج على مستوى الشبكة البنكية.
- **البريد السريع " بطل البريد"** : يضمن البريد السريع ترحيل و توزيع البعثات سواء كانت واثاق أو طرود و هذا على مستوى كامل القطر الوطني أو بإتجاه كامل أنحاء العالم و هذا في آجال قياسية، كما يضمن الثقة و السرعة و الخصوصية و إستقاء المعلومات من كل جهة بخصوص البعثات.
- **المنتجات ذات القيمة المضافة** : و هذا بتحصيل الفواتير لصالح شركة سونلغاز، شركة الجزائرية للمياه، شركة سيال، إسترجاع الرسوم لصالح بنك البركة و سوسبيتي جنرال و سيتيلام، تحصيل حقوق التسجيل لصالح حساب الديوان الوطني للتكوين عن بعد، بيع قسيمة السيارات، بيع الطوابع الجبائية و طوابع الغرامه.

¹ <http://www.poste.dz>

دفع الهعاشات والحوالات الاجتماعية

التعريفات	المواصفات	صنف الحوالة	التصنيف	
50	من 10,000 دج إلى 18,000 دج	الحوالة العادية وحوالة الحصول الإلكتروني للأموال	على المستوى الوطني	
70	من 18,000 دج إلى 2,000 دج، بخلاف في هعاشة 18,000 دج الأولى			
12	من 2,000 دج إلى 5,000 دج (بمجرد أن يساع الحوالة)			
18	بموجب التعريفات المنخفضة على حوالات الدفع والحساب البريد الإلكتروني (الحوالة)	حوالات الدفع في الحسابات البريدية الجاري - حوالات الدفع بالحسابات البريدية الجاري - الدفع (المستعمل في حساب بريدك (VAC)	على المستوى الدولي	
40	٧	الدفع في محل الإقانة		
40	٧	شهادة الإصدار	على المستوى الوطني	
40	٧	الحوالات البريدية المدفوعة في محل الإقانة (الحسابات، حوالات المعاشات) تحصل من قبل الحصول إلى		
700	موضوع هعاشة الانتعاج على الحوالات البريدية 12 بيت وجود خطأ في الخدمة نسبة هذه الحوالات "بريد الجزائر"	الانتعاج على الحوالة	على المستوى الدولي	
30	٧	حجوزات خاصة		
45	٧	تحويل الأموال	على المستوى الوطني	
100/55	٧	الحوالات العادية أو حوالات الحصول الإلكتروني للأموال (TEF)		
60	٧	هعاشة التعميد أو تأكيد البيع	على المستوى الدولي	
60	٧	الحوالات البريدية العادية		
90	من 500 دج إلى 1,000 دج	الحوالات البريدية العادية	على المستوى الوطني	
120	من 1,000 دج إلى 2,000 دج			
150	من 2,000 دج إلى 5,000 دج			
180	من 5,000 دج إلى 10,000 دج			
15	ما فوق 5,000 دج من كل 500 دج أو أكثر دج، بخلاف في 5,000 دج الأولى			
20	الحوالات المدفوعة "إدا" لية" والحسابات تحصل بصفة إضافية			
210	من 9,000 دج إلى 10,000 دج			
13	من 9,000 دج إلى 10,000 دج أو أكثر دج، بخلاف في هعاشة 9,000 دج الأولى			
13	٧			حوالات الحصول الإلكتروني للأموال

الصاديق البريدية الخاصة		الشكاوي و تعويض الضبايع	
التعريفات	الاشراك السوي "اجازة" بالاشتراك خاص المقيمين الشكاوي المقدمة عن طريق وسيلة الكترونية بخلاف ان هذه التعريفات نسبة 20% في المالك من كل اقسمة بخلاف من النسبة التي كانت بها عند الاشتراك	التعريفات	الخدمات الشكاوي المقدمة على مستوى مكتب البريد الشكاوي المقدمة على مستوى مكتب البريد الشكاوي المقدمة عن طريق وسيلة الكترونية الشكاوي التي لم تحصل عليها تعريفة الاضعاار بالاستعانة الشكاوي المدفوعة في حالة فقدان مائة موزج عليها
1,000		100	الخدمات الشكاوي المقدمة على مستوى مكتب البريد الشكاوي المقدمة عن طريق وسيلة الكترونية الشكاوي التي لم تحصل عليها تعريفة الاضعاار بالاستعانة الشكاوي المدفوعة في حالة فقدان مائة موزج عليها
4,200		75	
5,000		50	
٧		500	

لعادة ارسال البريد و حفظ البريد		سحب او تغيير العنوان، طلبات المعالومات التي يترتب عنها تعويض	
التعريفات	الامر بعادة ارسال الى غاية ثالثة شهر من تاريخ ثالثة شهر و الى ثالثة السنة حفظ البريد مدة ثالثة ثاشر اثنى عشر	التعريفات	سحب او تغيير العنوان قبل الارسال بعد الارسال طلب المعالومة طلب الموزج على مستوى مكتب البريد طلب الموزج بوسيلة الكترونية
310		مجان	سحب او تغيير العنوان قبل الارسال بعد الارسال طلب المعالومة طلب الموزج على مستوى مكتب البريد طلب الموزج بوسيلة الكترونية
700		30	
400		300	
300		250	

تقديم البريد للجهازك		سحب او تغيير العنوان، طلبات المعالومات التي يترتب عنها تعويض	
التعريفات	المعالجة العادية (معالجة) بعمولة او غير موزجة من كل ثالثة بريدية من كل ثاشر من الاقسمة	التعريفات	سحب او تغيير العنوان قبل الارسال بعد الارسال طلب المعالومة طلب الموزج على مستوى مكتب البريد طلب الموزج بوسيلة الكترونية
130		مجان	سحب او تغيير العنوان قبل الارسال بعد الارسال طلب المعالومة طلب الموزج على مستوى مكتب البريد طلب الموزج بوسيلة الكترونية
300		30	
300		300	
300		250	

تعريفات البرقيات الخاصة العادية و البرقيات الرسهية

التعريفات بالدينار الجزائري	البرقيات
100	التعريفات الثابتة
1.25	عن كل كلمة مهما كانت الوجهة
162.5	الإشعار بالخدمة

التعريفات الخاصة و الملحقة

التعريفات بالدينار الجزائري	الخدمة
تعريفات تساوي تعريفات بريدية ذات نفس العدد من الكلمات	برقية استرجالية / تعريفات الاسترجال
تعريفات تساوي تعريفات بريدية لكل وجهة	برقية متعددة
162.5	برقية بأجابه مدفوعة : الحد الأدنى لتحميل الإجابة
50	تقديم الإشعار بالاستلام
مجانا	تقديم الوصول بالإيداع
25	طلب تسليم البرقية الأصلية من الشباك
مجانا	إلغاء البرقية قبل الإرسال بطلب خطي من المرسل
25	إلغاء البرقية قبل التوزيع من طرف مكتب المرسل إليه بطلب خطي من المرسل
25	نسخة البرقية (الـ 50) كلمة أو كسر من 50 كلمة)
25	تسليم البرقية باليد إلى اليد
25	إرسال نسخة مصادق عليها عن طريق البريد

- **الترويج:** يتم الترويج لهذه الخدمات و الإشهار عنها في المؤسسات البريدية التي هي في إتصال مباشر مع الزبائن، التلفزيون، الصحف، المجلات و الجرائد، الصفائح الحديدية على الطرق الرئيسية، الموقع الإلكتروني...الخ.
- **التوزيع:** يتم إيصال كل خدمات بريد الجزائر إلى كافة المتعاملين سواء كانوا كانوا خواص (المواطنين) أو مهنيين (المؤسسات) على المستوى الوطني و الدولي.
- (3) **المزيج التسويقي لموبيليس:**
- **المنتوج:** بما أن موبيليس مؤسسة ذات طابع خدمي فالمنتوج الذي تقدمه هو عبارة عن خدمة و تتمثل في عروض متنوعة تخص المكالمات و الإبحار على الإنترنت، متماشية مع حاجيات الزبائن و هي كالتالي:¹
 - عروض الدفع المسبق حيث يمكن إجراء المكالمات بكل حرية مع الإستفادة من الترويجات اليومية على "مبتسم" أو "توفيق".
 - تسمح موبيليس بالتعبئة عن بعد رصيد الهاتف أو الإنترنت بفضله "أرسلني" أو "سلكني".
 - عرض باك Business: و هو عبارة عن صيغة بسيطة للدفع المسبق يتكون من باك للإنترنت موجه لكل من PME , PMI , TPE و الجمهور الواسع.
 - عرض موبيكنت: يسمح هذا العرض بالإبحار على الإنترنت، الإطلاع على البريد و على جميع الوثائق المرفقة.

¹ <http://www.mobilis.dz>

الجانب التطبيقي

- عرض موبى كور بوريت: للإستجابة لمختلف إحتياجات المؤسسات في ما يخص الإتصالات و مكالمات مجانية و غير محدودة 24 سا/24 و 7 أيام /7 بين المتعاملين.

التسعير:

عرض باك **Business**: أسعار الإقتناء 14500 دج

تجديد إشتراك GPRS EDGE غير المحدود لمدة 12 شهر 12000 دج.

عرض موبىكنت:

موبىكنت		التعيينات
أكثر من 20 خط	من 1 إلى 19 خط	إشتراك EDGE غير المحدود
1896.00 دج	2106.00 دج	مستحقات تشغيل شريحة سيم للدفع البعدي
مجاني	468.00 دج	مفتاح موبىكنت USB مطابق ل 3G
2500.00 دج	2500.00 دج	

المصدر: <http://www.mobilis.dz>

سعر الرسائل القصيرة:

مجاني و غير محدود	SMS نحو موبىليس
4.97 دج	SMS نحو الشبكات الأخرى
14 دج	SMS نحو الخارج

المصدر: <http://www.mobilis.dz>

- الترويج: يتم الترويج لهذه الخدمات و الإشهار عنها في الوكالات التجارية التي هي في إتصال مباشر مع الزبائن، النشرات السريعة، أفلام الفيديو و الأقراص المضغوطة، الكتالوجات، التلفزيون، الصحف ، المجلات و الجرائد ، الصفائح الحديدية على الطرق الرئيسية، الموقع الإلكتروني... الخ .
- التوزيع: تقديم أحسن الخدمات و توفير شبكة ذات جودة عالية و خدمة للمشركين عبر كافة التراب الوطني و خارجه.

4) المزيج التسويقي لمؤسسة جازي:

- المنتج: بما أن جازي مؤسسة ذات طابع خدمي فالمنتج الذي تقدمه هو عبارة عن خدمة و تتمثل في عروض متنوعة تخص المكالمات و الإبحار على الإنترنت، متماشية مع حاجيات الزبائن و هي كالتالي: ¹
- التعبئة: فليكسي + ، طرانكلو ، فليكسيلي ، E-FLEXY
- الرسائل: خدمة البريد الصوتي، SMS 3LIK ، SMS BIP ، JAVA BOX
- الفاتورة: الفاتورة المفصلة المنتظمة، الإقتطاع الأتوماتيكي، التعبئة الإلكترونية TPE ، B2MAIL ، E-FACTURE
- الصوت: خدمة إخفاء الرقم، القائمة الحمراء709، خدمة إظهار الرقم، +CLIP
- التسلية و وسائل متعددة: نكتة، جازي سكوب، جازي STORE ، FOOT CLUB
- في الخارج: برنامج الوفاء TRAVELLING ، دولي، التجوال
- خدمات إضافية: الرقابة الأبوية لجازي، خدمة الزبائن، #777*، WEB CHAT
- اشتراكات الإنترنت: 3G/ 4G
- التسعير:

5000 بيزنس infinity	3000 بيزنس infinity	2000 بيزنس infinity	التسعيرات المختلفة
0 دج/دقيقة	0 دج/دقيقة	من 20 سا إلى 8 سا: 0 دج/د	نحو جازي
NA		0 دج/دقيقة	نحو جازي من الجمعة 8 سا إلى السبت 20 سا
	5 دج/دقيقة		نحو باقي الشبكات الوطنية

المصدر: <http://www.djezzy.dz>

¹ <http://www.djezzy.dz>

الإشتراك الشهري للإنترنت:

سعر (TTC)	إستهلاك محكم
800 دج	1 Go
1900 دج	2 Go
1750 دج	5Go
2500 دج	10 Go
3000 دج	15 Go
3500 دج	20 Go
4000 دج	25 Go
4500 دج	30 Go
5000 دج	35 Go
5500 دج	40 Go
6000 دج	45 Go
6500 دج	50 Go

المصدر: <http://www.djezzy.dz>

- الترويج: يتم الترويج لهذه الخدمات و الإشهار عنها في الوكالات التجارية التي هي في إتصال مباشر مع الزبائن، النشرات السريعة، الكتالوجات، التلفزيون، الصحف، المجلات و الجرائد، الصفائح الحديدية على الطرق الرئيسية، الموقع الإلكتروني... الخ .
- التوزيع: تقديم أحسن الخدمات و توفير شبكة ذات جودة عالية و خدمة للمشاركين عبر كافة التراب الوطني و خارجه.

5) المزيج التسويقي لمؤسسة نجمة " OOREDOO " :

- المنتج: بما أن نجمة مؤسسة ذات طابع خدمي فالمنتج الذي تقدمه هو عبارة عن خدمة و تتمثل في عروض متنوعة تخص المكالمات و الإبحار على الإنترنت، متماشية مع حاجيات الزبائن و من أبرزها:¹
- خدمات أوريديو للمكالمات (التعبئة، خدمة رنيني، خدمة ديما، عرض أوريديو 120 دقيقة....الخ).
- عروض الإنترنت (4G,3G).
- عروض الهواتف النقال (عرض أوريديو Lenovo، عرض Smartphone MAXY ب 7990 دج....الخ).
- عرض الوفاء و الهدايا و النقاط.

¹ www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/particuliers

- **الترويج:** يتم الترويج لهذه الخدمات و الإشهار عنها في الوكالات التجارية التي هي في إتصال مباشر مع الزبائن، النشرات السريعة، الكتالوجات، التلفزيون، الصحف ، المجلات و الجرائد ، الصفانح الحديدية على الطرق الرئيسية، الموقع الإلكتروني... الخ .
- **التوزيع:** تقديم أحسن الخدمات و توفير شبكة ذات جودة عالية و خدمة للمشتركين عبر كافة التراب الوطني و خارجه.

(6) المزيج التسويقي لمجمع متيجي :

- **منتجات المطاحن الكبرى للظهرة :** المطاحن الكبرى للظهرة تقدم تشكيلة عريضة من المنتجات المتنوعة :
- الفرينة بنوعها القمح اللين و الفرينة الممتازة : هي مستخلصة من طحن لوزة حب القمح الصافي المنقى ، فالدقيق الذي ينتج في المطاحن الكبرى للظهرة يتصف بجودة عالية تعبر عن العناية المتواصلة أثناء مراحل صنعه و هو يتماشى مع مقاييس ISO 9001-2000 و المقاييس القانونية المعمول بها في الجزائر ، هذا الدقيق طبيعي خالي من كل مادة كيميائية زائدة .
- السميد بأنواعه : السميد الممتاز الرقيق ، السميد الممتاز الخشن ، السميد الممتاز المتوسط .
- النخالة : و هي مستخرجة من طحن القمح و متفرعة أساسا من أغلفة حبة القمح و تحتوي كذلك بعض الكميات من الدقيق التي تكون ملتصقة بهذا الأساس البروتيني و كميات معتبرة من الفيتامين B1 ، B12 ، و هي مخصصة لأكل المواشي ، فالنخالة المنتوجة في المطاحن الكبرى للظهرة ذات نقاوة عالية خالية من كل الشوائب ، تستجيب للمقاييس ISO 9001-2000 و مقياس المخبزة الحديثة 3511 .
- الكسكس : و هو متوفر في أكياس 1 كلغ و نجد فيه الخشن و المتوسط و الرقيق .
- المعجنات بكل أنواعها.
- رقائق البطاطا " شيبس " : تقدم المطاحن الكبرى للظهرة تشكيلة متنوعة من الرقائق و بأذواق مختلفة و بأحجام مختلفة .
- **الترويج:** يتم الترويج لمنتجات مجمع متيجي " سفينة" عبر اللافتات و الملصقات و الصفانح الحديدية على الطرق الرئيسية، الموقع الإلكتروني www.groupe-metidji.com
- **التوزيع:** يتم توزيع منتجات مجمع متيجي للتجار بالتجزئة و الجملة و المصانع عبر كافة التراب الوطني.

7) المزيج التسويقي لشركة عدوان للصناعات الكيماوية "الجزائر":

■ **المنتج:**

- الرمل المغسول المعالج: بطاقة إنتاجية قدرت ب 400 ألف طن سنويا و كذا الرمل المجفف بمختلف أنواعه (ناعم - متوسط - خشن) بقدرة إنتاجية ما يقارب مليون طن سنويا.
 - بودرة السيليكا: المصنع ينتج كذلك بودرة السيليكا بمختلف المقاييس من 10 ميكرون إلى 100 ميكرون بطاقة إنتاجية سنوية تقدر ب 45 ألف طن.
 - سيليكات الصوديوم : كما ينتج المصنع كذلك سيليكات الصوديوم السائلة بقدرة إنتاجية قدرها 45 ألف طن سنويا. و تدخل هذه المنتجات في صناعات مختلفة على غرار صناعة الزجاج و السيراميك و تستعمل كذلك في صناعات قطاع المسابك و قطاع المحروقات.
 - غاز الكلور: 22300 طن سنويا.
 - الصودا الكاوية: 24000 طن سنويا.
 - هيبوكلورايت الصوديوم: 42000 طن سنويا.
 - حمض الكلور: 35600 طن سنويا.
 - كلوريد الحديدك: 30000 طن سنويا.
- و تستعمل هذه المنتجات كمواد أولية في مختلف الصناعات على غرار معالجة المياه و الإستعمال في قطاع المحروقات و تصنيع مواد التنظيف ... الخ .

- **الترويج:** يتم الترويج لمنتجات شركة عدوان للكيماويات عبر الصالونات الدولية و الملتقيات العلمية و الأيام الدراسية، كما يتم الذهاب إلى الزبائن التي تتعامل معهم و الإتصال المباشر بهم.
- **التوزيع:** تقوم شركة عدوان بتوزيع منتجاتها إلى كل من:

- شركات مواد التنظيف.
- شركات معالجات المياه.
- شركات التنقيب " حفر البترول".
- شركات صناعة الزجاج و الخزف الصحي.

8) المزيج التسويقي لمبنة الجنانات مستغام:

- **المنتج:** تقوم لمبنة الجنانات بإنتاج :

- الحليب المبستر.
- اللبن.
- الرايب.
- تخصص لبني ممزوج بالفواكه (علبة حجم 400غ و 125 غ) .

■ التسعير:

المنتج	السعر
الحليب	23.20 دج (مدعم من طرف الدولة)
اللبن	42 دج
الرايب	42 دج
تخصص لبني ممزوج بالفواكه (400غ)	57 دج
تخصص لبني ممزوج بالفواكه (125غ)	25 دج

■ الترويج:

الملمبة لا تنتهج سياسة تسويقية واضحة و محكمة و لا يوجد إشهار الذي يعتبر عنصرا هاما و أساسي لترويج المنتجات و هذا ما يحد من إمكانية دخول الملمبة لأسواق جديدة التي من شأنها توسيع الحصة السوقية و جذب أكبر عدد من الزبائن.

■ التوزيع:

تقوم الملمبة بتوزيع منتجاتها إلى الموزع ثم إلى البائع بالتجزئة ثم إلى المستهلك و هناك نوعين من الموزعين:

- الموزعون التابعون للملمبة: هم عمال تابعون للملمبة يتقاضون راتب شهري و يقومون بتوزيع المنتجات باستخدام وسائل النقل التي تملكها الملمبة.
- الموزعون الخواص: و هم عبارة عن موزعين خواص يتعاملون مع الملمبة بمقتضى عقد موقع بين الطرفين، يقومون بشراء المنتج من الملمبة بسعر معين و يبيعه إلى البائعين بالتجزئة مقابل هامش ربح.

9) المزيج التسويقي لبنك الخليج الجزائر AGB:

■ المنتج: بما أن البنك مؤسسة ذات طابع خدمي فالمنتج الذي تقدمه هو عبارة عن خدمة و

تتمثل فيما يلي:

- خيارات إيداع شخصية .
- تقديم بطاقة السحب و الدفع و البطاقة الدولية .
- منح قروض ممتاشية وفقا لإحتياجات الزبائن كالتالي:
- بنك الخليج الجزائر على الخط " AGB ONLINE "
- الرسائل القصيرة المصرفية " SMS BANKING " .
- بيع التذاكر.
- خدمات لمراقبة حسابات الزبائن البنكية.

■ **الترويج:** يتم الترويج لهذه الخدمات على مستوى البنك بالإضافة إلى الموقع الإلكتروني الخاص بالبنك: WWW.AGB.DZ بالإضافة إلى اللافتات والملصقات.

المطلب الثاني: طبيعة الابتكار التسويقي في المؤسسات

1) طبيعة الابتكار في مؤسسة إتصالات الجزائر:

إن إتصالات الجزائر تضع خبراتها و طموحاتها و كذا قدراتها في خدمة الابتكار و التجديد الذي يعمل على مساندة طموحات و حاجات الزبائن من خلال العمل على تقديم تكنولوجيا حديثة و عالية الجودة ، مما جعلها تتبنى التوجه الابتكاري على مستوى خدماتها و الترويج لها عبر موقعها الإلكتروني . فهي تبذل كل الجهود لتطوير خدماتها و ترفيتها نحو الأحسن فمثال ذلك استعمال مؤسسات شبكة الهاتف النقالة لتقنية متطورة مثل " 3G " الجيل الثالث للخدمة الهاتف النقال، خدمات التعبئة الإلكترونية، عرض نظام جديد يسمى MSAN وهي تكنولوجيا لتدفق عالي جداً، المسماة شبكة النقاط المتعددة و التي تسمح للزبون بإستعمال الهاتف الثابت و الخط الرقمي المشترك ذي السرعة الفائقة"ADSL" و التلفزيون بواسطة كابل في آن واحد ، تطوير الهاتف الثابت اللاسلكي WLL و هي تقنية تسمح بتحقيق إتصالات بين المشتركين دون خيوط و بتكنولوجيا متطورة و هذا لمواكبة التكنولوجيا الحديثة و ذلك للحفاظ على الأقل على زبائنها و كسب زبائن جدد و توسيع مجال استحوادها على السوق الخاصة بمجال نشاطها.

و إعتبرت إتصالات الجزائر شبكة الإنترنت قناة تسويقية جيدة للمؤسسة و هذا نتيجة الإزدياد الكبير لعدد المستخدمين لشبكة الإنترنت و إزدياد سرعات الإنترنت و تطور تقنيات الإتصال. كما إعتبرت الموقع الإلكتروني نقطة الإنقاء و التواصل بين المؤسسة و زبائنها خصوصا و أنها جعلت جل إهتمامها في التعريف بنفسها و بعروضها و بمختلف أنشطتها و الترويج لها و كذا الحرص على رضا الزبائن و الرد على انتقاداتهم و شكواهم ، و توفير خدمات ما بعد البيع ، كلها أسباب جذب الزبائن و زيادة ولائهم

للمؤسسة. الموقع الرئيسي لإتصالات الجزائر هو: <http://www.algeriatelecom.dz>

حيث يتم عرض مجموعة من الومضات الإشهارية عبر الموقع الإلكتروني، أما الموقع "ec.djaweb.dz" أي "Espace Client Algérie Telecom" و هي خدمة الزبائن على الإنترنت ، حيث يقوم الزبون بالتسجيل و ذلك بإدخال رقم الهاتف و رقم الزبون بجده في الفاتورة، و بذلك يمكن للزبون أن يتحصل على ما يلي:

- متابعة إستهلاكاته الهاتفية و الإنترنت و التحصل على الفاتورة .
- مواكبة و إكتشاف كل العروض الترويجية عبر الإنترنت.
- إرسال جميع الطلبات و الشكاوى بشكل تفاعلي و بكل سهولة.

2) طبيعة الابتكار في مؤسسة بريد الجزائر:

تسعى الدولة الجزائرية جاهدة لإصلاح الإدارة العمومية لمواجهة التحولات الدولية في ظل إنتشار ثورة إلكترونية في كل القطاعات و إستعمال الإنترنت في كل مناحي الحياة، ما ألزمها العمل على رقمنة كل القطاعات الإدارية باستخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة و الدقيقة ، حيث قام بريد الجزائر في هذا المجال بإطلاق الخدمات التالية :

■ **خدمة e-CCP:** للإستفادة من هذه الخدمة، يتوجب على الزبون إمتلاك الرمز السري الذي توفره له المؤسسة البريدية و هذا مقابل تقديم طلب و نسخة من بطاقة التعريف الوطنية، حيث تسمح هذه الخدمة عن طريق شبكة الإنترنت بإجراء العمليات التالية:

- الإطلاع على رصيد حسابكم البريدي الجاري.

- الإطلاع و تحميل كشف العمليات الخاصة بحسابكم البريدي الجاري.

- تغيير الرمز السري.

- طلب دفتر الصكوك البريدية.

■ **خدمة e-CNEP:** هذه الخدمة موجهة إلى الزبائن أصحاب حسابات التوفير و الإحتياط و تسمح لهم بالقيام بالعمليات التالية:

- الإطلاع على رصيد الحساب مع إمكانية تحميله.

- الإطلاع على شهادة الفوائد مع إمكانية تحميلها.

- تغيير الرمز السري.

■ **خدمة سهل (خلاص):** للإشتراك في خدمة الدفع الإلكتروني سهل (خلاص)، لا بد من ملاً إستمارة

الإشتراك المتوفرة عبر جميع المؤسسات البريدية للحصول على الرمز السري للدفع، و تتم عمليات

الدفع عبر الفضاء الإلكتروني الذي تخصصه إتصالات الجزائر للزبائن: www.ec.djweb.dz

حيث تمكن خدمة الدفع الإلكتروني سهل (خلاص) من:

- تعبئة حساب إشتراكات الزبائن في خدمة الإنترنت ذات التدفق العالي ADSL .

- تسديد فاتورة الهاتف الثابت الخاص بالزبائن و إمكانية تسديد فواتير أشخاص آخرين.

■ **خدمة راسيمو:** إذا أراد زبائن بريد الجزائر القيام بتعبئة إشتراكاتهم في خدمة الهاتف النقال الخاصة

بالتعامل " موبيليس" بصفة إلكترونية مقابل خصم قيمة التعبئة من حسابهم البريدي الجاري، ما

عليهم سوى التقدم إلى أي مؤسسة بريدية و إتباع الخطوات التالية:

- تدوين المعلومات الخاصة بالزبائن على عقد الإشتراك في خدمة راسيمو.

- تزويد عامل البريد برقم الهاتف النقال و برقم الحساب البريدي الجاري الخاص بالزبون.

- سيتلقى الزبون رسالة نصية قصيرة تؤكد إشتراكه في الخدمة و تزويده بالرمز السري الخاص به.

و لتعبئة رصيد الهاتف النقال إلكترونيا يجب الإتصال بالموزع الصوتي الخاص بخدمة راسيمو على الرقم 90-30 و إتباع التوجيهات.

- **البرقية الإلكترونية " برقيتك":** تعتبر البرقية الإلكترونية " برقيتك" حلا من الحلول الإلكترونية و هي تسمح بنقل الرسائل بصفة إلكترونية من مكتب بريد إلى مكتب بريد آخر، بالإضافة إلى تسليم الرسالة شخصيا للمرسل إليه، و أهم ما يميز هذه الخدمة السرعة، المصداقية، السرية و الأمان.
- **إطلاق بطاقة الدفع الإلكتروني " الذهبية":** تم إصدار البطاقة الذهبية رسميا بتاريخ 07 ديسمبر 2016 في إطار إطلاق خدمة الدفع الإلكتروني بالمؤسسة ، حيث تسمح بالقيام بمختلف المعاملات المالية عبر شبكة الإنترنت (الدفع الإلكتروني)، على غرار عمليات سحب الأموال عبر نهائيات الدفع الإلكتروني المتواجدة عبر مكاتب البريد ، دفع قيمة المشتريات لدى التجار الذين يملكون نهائيات للدفع الإلكتروني، بالإضافة إلى تسديد فاتورة الماء و الغاز، و الولوج لقاعدة "بريدي نت" التي تعرض للتسويق أغراضا متنوعة يتم النفاذ إليها عبر الموقع الإلكتروني:
www.poste.dz

- **خدمة "أنوي":** سيطلق بريد الجزائر قريبا خدمة "أنوي" و التي تشمل مجموعة من الإستخدامات و هي كالتالي:
 - تحصيل الفواتير على مستوى منازل الزبائن (فواتير شركة الكهرباء و الغاز سونلغاز، شركة الجزائرية للمياه سيال، إتصالات الجزائر، متعاملي الهاتف المحمول موبيليس و جيزي و أوريدو).
 - الجمع و التسليم: تمس عملية الجمع و التسليم و التحصيل كل أنواع البعائث و هذا على مستوى منزل الزبون.
 - البيع و التسليم: تتم عملية بيع و تسليم و تحصيل المنتوجات المعروضة على المتجر الإلكتروني "أنوي" .
 - التعبئة الإلكترونية: بيع بطاقات التعبئة الإلكترونية (إنترنت التدفق العالي "إيدوم" ، بطاقات تعبئة الجيل الرابع، متعاملي الهاتف المحمول موبيليس، جيزي و أوريدو) على مستوى مسكن الزبون.
 - طلب دفتر الصكوك، طلب البطاقة المغناطيسية و الذهبية، الإطلاع على الرصيد... الخ عبر www.poste.dz/anwi



3) طبيعة الابتكار في مؤسسة موبيليس:

تفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة حيوية ، مبدعة ، و فية و شفافة، في محيط جد تنافسي و سليم أساسه و مفتاح نجاحه يكمن في الجدية و المصادقية بالإضافة إلى الإتصال المباشر .
كما تتبع المؤسسة إستراتيجية التميز الطويلة الأمد والتي تهدف من خلالها إلى ضمان عملاءها لخدماتها، عبر طرحها لخدمات فريدة و مختلفة عن باقي المنافسين عبر تنويعها لمزيج الخدمات وتحكمها في التكلفة، كما تهدف المؤسسة إلى تفعيل عملية اتصالها بعملائها، من خلال إطلاعهم على كل المستجدات التي تشهدها المؤسسة، لإقناعهم وتشجيعهم على الاستفادة من خدماتها، مما جعلها تتبنى التوجه الابتكاري على مستوى مزيجها التسويقي عموما والمزيج الترويجي على وجه الخصوص من الإعلان، ترقية المبيعات، البيع الشخصي، النشر.

1. الإعلان الابتكاري:

يتميز أسلوب الإعلان الذي تعرضه موبيليس لعملائها، بكونه حيوي، ذو إيقاع، يركز على جودة الصورة والألوان، مع التوقيت المناسب للعرض، كما إن شعار المؤسسة المصاحب لإعلاناتها "موبيليس أينما كنتم" يهدف إلى التوجه الشخصي لكل عميل، لتحسس هذا الأخير بأن المؤسسة تسهر على توفير خدماتها على نطاق واسع، أينما ووقتما إحتاج لخدماتها.
كما يبرز الطابع الابتكاري للمؤسسة من خلال لجونها إلى توظيف العديد من الشخصيات ذات الشهرة، لترسيخ علامتها في ذهن عملائها المستهدفين ومن بين الشخصيات التي لجأت إليها المؤسسة، لاعب الكرة العالمي مارادونا الذي قدم للجزائر بدعوة من مؤسسة موبيليس للترويج عن عروضها بخصوص تكنولوجيا الجيل الثالث.

2. الابتكار في البيع الشخصي:

تركز مؤسسة موبيليس في عملية البيع الشخصي على توظيف مقدمي خدمة ذوي مهارات وكفاءات اتصالية عالية، إضافة إلى فتح مجال اتصال عبر موقعها الإلكتروني متوفر على مدى 24 ساعة، بما يوفر استجابة متواصلة للرد عن ومعالجة شكاوي واستفسارات العملاء، ومحاولة تحميل نفسها الخطأ للمحافظة على رضا عملائها. لذا فإنها تتبع الأسلوب الترويجي الابتكاري القائم على القلب والعكس، بتحويل الخطأ في تقديم الخدمة إلى فرصة لتعزيز علاقتها مع عملائها.

3. الابتكار في مجال تنشيط المبيعات:

تطبق مؤسسة موبيليس العديد من الأدوات الابتكارية في مجال تنشيط المبيعات ومن بين أشكالها نجد:

- أسلوب حافز المستخدم المتكرر: تمارسه المؤسسة من خلال منح عرض خدمة خاصة تقدم في شكل مكافأة لعملاء المؤسسة، أو التعبئة المستمرة للرصيد.
- المسابقات والألعاب: تقدم جوائز متنوعة لعملاء موبيليس.

- تقديم تخفيضات على ألواح الكترونية وهواتف ذكية بأسعار تتفاوت بين 10500 دينار و 85000 دينار.

4. الابتكار في مجال النشر:

تمارس مؤسسة موبيليس أنشطة التجديد والابتكار في مجال النشر، من خلال ممارسة أنشطة ذات نمط ابتكاري تهدف من خلالها إلى الرفع من مستوى أدائها وتحسينه، بشكل يعزز المكانة التنافسية للمؤسسة مقارنة مع منافسها جيزي، ومن أشكال الابتكار في مجال النشر نجد:

- تبنى الشركة لقضية حماية البيئة، حيث نظمت موبيليس حملة تطوعية لتنظيف الشواطئ، كما تمت إقامة مخيمات على مستوى هذه الأخيرة ضمت فعاليات احتفالات صيفية.

- التبرع للجمعيات الخيرية و المؤسسات التي تعمل في مجال العمل الاجتماعي، من خلال دعمها لمشاريع تنمية قدرات الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، والمشاركة في الاحتفال السنوي باليوم العالمي للطفولة.

- رعاية موبيليس للفيلم السينمائي Sweecher سنة 2013، والذي عمل على ترسيخ علامة المؤسسة في أذهان العملاء المستهدفين عامة وفئة الشباب على وجه الخصوص، أين اتصفت فكرة المسلسل بكونها شبابية أكثر، تعرض فكرة مبتكرة لم يسبق عرضها من قبل، وتجمع فكرة الفلم بين الخيال العلمي والإثارة وتكنولوجيات الإعلام والاتصالات الجديدة، تم خلاله التركيز على التذكير بعلامة موبيليس، خاصة من خلال الفواصل الإشهارية للمسلسل لجذب الزبون بطريقة غير مباشرة.

- الموقع الإلكتروني للمؤسسة يعد مجال نشر فعال تعرض من خلاله المؤسسة جميع فعالياتاتها في مختلف المجالات، مع عرض صور للفعاليات التي تبنيتها المؤسسة وتولت رعايتها، حيث تم تصميم الموقع بأسلوب جذاب وبسيط وغير معقد إذا ما قورن بالموقع الإلكتروني لمؤسسة جيزي والذي يعاب عليه الزخم المفرط في الضرر والحركية المستمرة للصور الأشهارية، في حين أن موقع موبيليس اعتمد على البساطة والتركيز على خلق توافق بين ألوان الموقع وارتباطها بعلامة المؤسسة، كما أنه يضم محتوى غني بالمعلومات، مما يجعل مؤسسة موبيليس على إنفتاح دائم مع متعاملاتها. و من بين منشورات موقع المؤسسة نجد:

- تنظيم مؤسسة موبيليس لمنندى تحت عنوان التعليم الإلكتروني والألعاب الجادة، أين ضم هذا المنندى مجموعة من الخبراء من دكاترة وباحثين متخصص في التعليم الإلكتروني، مهندسي دولة في الإعلام الآلي، صحفيين مختصين في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، مبتكرون ومشرفون على مواقع الكترونية كموقع quizzito.com والذي يعرض أول تجربة للألعاب الجادة في الجزائر.

- المشاركة للمرة الثانية في الصالون الدولي للسياحة الأسفار من 01 إلى 04 أفريل 2015، في المركز الجديد للاتفاقيات " الميريديان" بوهان، بهدف الترويج للسياحة والثقافة السياحية في الجزائر.

- مرافقة موبيليس للطبعة السادسة من " أيام التسويق الرياضي " في 16 و 17 فيفري 2015، تحت شعار: " فهم أفضل لميكانيزمات الرياضة"، حيث فتح المجال للمشاركين بتبادل الآراء ومناقشة أحدث الأخبار التي تحكم مجال التسويق الرياضي. ويتضح من خلال هذا النوع من الرعاية أن مؤسسة موبيليس، تعمل على دعم كل توجه متجدد وابتكاري قادر على رفع مستويات الرياضة الجزائرية من خلال التشجيع على تبني وممارسة التسويق الرياضي.
 - رعاية احتفالات الدورة الأولى لأولمبياد الشباب في 01 جوان 2015، بحضور وجوه من الشخصيات العامة، وكذا ممثلي القطاعات الحكومية والحركة الجموعية، لتؤكد موبيليس اهتمامها الكبير بتطوير النشاطات الرياضية والشبابية.
- (4) طبيعة الابتكار في مؤسسة جازي:**
- قامت جازي بتقديم عدة عروض جديدة لجلب أكبر عدد من المشتركين، خاصة في ظل المنافسة الشديدة من قبل موبيليس و أوريدو و من أبرز العروض ما يلي:
- عرض "جازي SPEED" و شعاره: تصفحوا الأنترنت بأكثر راحة بفضل 4G/3G+ لجازي.
 - عرض "جازي CARTE" و شعاره: فليكسي، كونيكتي و الهدرة باطل. بتسعيرة موحدة ب 4.99 دج/30 ثانية نحو كل الشبكات الوطنية، رسالة SMS و 1Mo أنترنت.
 - عرض "جازي LINE" لإشتراك شهري. الإشتراكات الجديدة الغير محدودة LINE تمكن من الإتصال و إرسال رسائل SMS و حتى التواصل مجاناً بالشبكات الإجتماعية.
 - عرض "جازي AMIGO" و شعاره: ابقوا على إتصال مع أصدقائكم عبر شبكة جازي على فائسبوك، تويتر و واتساب. و هو عرض يمكن من البقاء على إتصال مع الأصدقاء عبر الشبكات الإجتماعية " فائسبوك، تويتر و واتساب" فقط تحت تغطية 2G, 3G+,4G جازي لمدة العرض حسب الإختيار ابتداء من التسجيل.
 - عرض مودام "Modem" و شعاره: كونيكتي، مع فاميلتك و بين تكون. و هو باك الدفع المسبق يمكن للزبائن الإتصال بالإنترنت في كل مكان مع عدة مستخدمين .
- لدى الزبون الحرية في إختيار العرض الذي يلائم عاداته الإستهلاكية بخصوص المكالمات و الإبحار على الإنترنت.

5) طبيعة الابتكار في مؤسسة نجمة" أوريدو":

أعلن متعامل الهاتف النقال " أوريدو" عن صيغة جديدة للتعبئة MAXY حيث تمنح هذه الصيغة المطروحة للزبائن إمكانية مضاعفة الرصيد من المكالمات و الرسائل النصية القصيرة مع الحصول أيضا على إنترنت الجيل الثالث G 3 مجاني.¹

The image displays two promotional cards for MAXY offers. The left card features a white box at the top with 'MAXY 2000' and a red box below with '4000 + 3 Go'. The right card features a white box at the top with 'MAXY 1000' and a red box below with '2000 + 1 Go'. The background is blue.

كما أعلن متعامل الهاتف النقال أوريدو الجزائر عن عرضه الجديد "PACK SMARTPHONE 4G" لمشاركتي الدفع المسبق، حيث يختار الزبون هاتف واحد من بين الهواتف المقدمة في العرض من نوع لينوفو "Lenovo 4G" يدعم تقنية الجيل الرابع. مع الإستفادة من 16000 دج رصيد مهدى، وكل هذا ابتداءا من 11950 دج فقط.



¹ <http://www.android-dz.com>

6) طبيعة الابتكار في مؤسسة متيجي:

مواكبة للمجال الصناعي فإن المطاحن تقوم بتوسيع هذه التشكيلة و إضافة خطوط إنتاجية جديدة و آخرها إضافة منتوج جديد: "Menut 's Snacks et céréale petit déjeuners" حبوب وجبات الإفطار و الوجبات الخفيفة و هو منتوج ينافس الماركات العالمية و بسعر محلي. بهذا فان المطاحن الكبرى للظهرة تهتم كثيرا برضا الزبائن و لذلك يتم فحص النوعية على طول مراحل الإنتاج و متابعة دائمة وفق قواعد جدية عبر كامل مراحل التصنيع و هناك سياسة صارمة فيما يخص الجودة و تتمثل هذه السياسة في سلسلة المراقبة الخاضعة للمعايير المعمول بها من فحص مطابقة المواد، بالإضافة إلى التطوير المستمر لمهارات الطاقم التقني بمقتضى التكنولوجيا الحديثة و هذا ما جعلها تحتل مكانتها الرائدة في هذا المجال.

و لقد أثبتت مجموعة متيجي يوما بعد يوم مكانتها الرائدة في مجال تحويل الحبوب في الجزائر بفضل عمل دووب لعدة سنوات بالإضافة إلى استثمارات هائلة من حيث أجهزة الإنتاج و الموارد البشرية ، و هي تطمح إلى تغطية جميع حاجيات الغرب الجزائري من الحبوب و مشتقاته في أقرب الأجل، و هي تعتبر من المؤسسات التي حققت الريادة في مجالات عملها ليس فقط على المستوى المحلي بل على المستوى الوطني.

7) طبيعة الابتكار في شركة عدوان للصناعات الكيماوية:

تبقى شركة عدوان للكيماويات تسعى من أجل إنتاج مواد كيماوية ذات جودة عالية ترقى لمتطلبات الزبائن و العملاء، كما أنها تلعب دور أساسي و هام من أجل المساهمة في ترقية الإقتصاد الوطني فلا يخفى على الجميع و خاصة المتعاملين من الزبائن و الشركات أن بفضل مصانع عدوان تم الإستغناء عن إستيراد المنتوجات التي ذكرناها.

حيث قامت شركة عدوان بإنتاج منتوج جديد يسمى كلوريد الحديدك Chlorure Ferrique و هو مركب كيميائي له الصيغة: " (FeCL3)"، و يكون على شكل بلورات صفراء (سداسي هيدرات) و يذوب بشكل جيد في الماء مشكلا محلولاً ذي خاصية حمضية، حيث أنه يستخدم في:

- تنقية مياه الشرب كما يستخدم في معالجة مياه الصرف الصحي للتخلص من أملاح الحديد.
- يستخدم لإزالة الكلور من المعادن و تنقيتها.
- يستخدم كعامل محفز في تفاعلات الكلور مع الإيثيلين لإنتاج كلوريد الإيثيلين المستخدم في إنتاج كلوريد الفينيل. و من مزاياه أنه غير ضار للصحة و أثبتت الدراسات أنه ضد الزهايمر.

(8) طبيعة الابتكار في ملبنة الجنانات مستغنام:

قامت الملبنة بإنتاج منتج جديد إضافة إلى الحليب و مشتقاته و هو تخصص لبنني ممزوج بالفواكه بحجم علبة 400 غ و علبة 125 غ و هذا في أواخر سنة 2015.

(9) طبيعة الابتكار في بنك الخليج الجزائر AGB:

قام بنك الخليج الجزائر بإصدار البطاقات التالية:

- **بطاقة "مستر كارد بلاتينيوم"** : و هي وسيلة مريحة، موثوقة و آمنة لعمليات الشراء في الخارج من خلال محطة الدفع الإلكترونية، الإنترنت أو من السحب النقدي على أجهزة الصراف الآلي ماستر كارد في القارات الخمس.
- بطاقة بلاتينيوم هي بطاقة سحب ترتبط بحساب الزبائن بالعملة الصعبة، و يمكن إستخدام البطاقة حسب الرصيد المتوفر في الحساب و تمكن من التصرف في أموال الزبائن أينما كانوا.
- البطاقة متاحة لكل من يملك حساب بالعملة الصعبة مع حد أدنى للرصيد قيمته 10.000 دولار.
- **بطاقة فيزا الدولية**: يمكن إستخدامها أيضا على مستوى القارات الخمس و ترتبط عادة بحساب العملة الصعبة، كما تعتبر وسيلة آمنة و موثوقة لدفع مشتريات الزبائن في الخارج.

المبحث الثالث : أثر الابتكار التسويقي على تطور أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

المطلب الأول : تصميم منهجية الدراسة

- أسلوب الدراسة : من أجل إعطاء الموضوع مصداقية أكثر و جعل المعلومات الواردة فيه أكثر تمثيلا و واقعية، قمنا باتباع أسلوب دراسة الحالة و من خلاله قمنا بإعداد استبيان كأداة لجمع البيانات ، مع استخدام البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS version 22" لتحليل البيانات التي تحصلنا عليها من الاستمارات الموزعة على مدرء المؤسسات. و قمنا باستخدام مقياس ليكرت الخماسي "LIKERT SCALE" و هو أكثر المقاييس شيوعا حيث يطلب فيه من المدرء الذين وجهت لهم الإستمارة أن يحددوا درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم على خيارات محددة و هذا المقياس مكون غالبا من 05 خيارات متدرجة ، من الرقم 1 الذي يشير إلى ضعف وجود الخاصية بينما يمثل الرقم 5 أعلى درجات توفر الخاصية . يشير المدير إلى واحد منها و هي على النحو التالي:

1- لا أتفق مطلقا 2- لا أتفق 3- غير متأكد 4- أتفق 5- أتفق تماما

- مجال الدراسة : تم إعداد الدراسة الميدانية في إطار مجموعة من الحدود الزمانية و المكانية .
- الحدود المكانية للدراسة : لقد تم إختيار 10 مؤسسة إقتصادية جزائرية لتكون مجالا للدراسة التطبيقية
- الحدود الزمانية للدراسة : إستغرقت فترة الدراسة الميدانية مدة 3 سنوات ، تم من خلالها القيام بعدة زيارات للمؤسسات المذكورة سابقا و إجراء مقابلات مختلفة مع مدرء المؤسسات و إطاراتها، ثم توزيع الإستمارة على عينة البحث ليتم بعد ذلك تحصيلها.

- مجتمع الدراسة : إبتتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .
- عينة الدراسة : تمثلت عينة الدراسة في 10 مؤسسات إقتصادية جزائرية التي قامت بالابتكار في أحد مزيجها التسويقي و على هذا الأساس وزعت 120 إستمارة بطريقة عشوائية على مدرء المؤسسات و إطاراتها و استرجعت كلها حيث أصبحت صالحة للدراسة و التحليل.
- متغيرات الدراسة: يمكن تمثيل متغيرات الدراسة بالمعادلة التالية:

$$Y = f(x) \text{ حيث أن :}$$

- متغير الدراسة التابع y : يتمثل في أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- متغير الدراسة المستقل x : يتمثل في الابتكار التسويقي و يشمل ما يلي:

- الابتكار في مجال المنتج
- الابتكار في مجال التسعير
- الابتكار في مجال الترويج
- الابتكار في مجال التوزيع

- الأساليب الإحصائية المتبعة: لاختبار فرضيات البحث تم استخدام أدوات التحليل التالية :
 1. تحليل التكرارات: يقوم بحساب نسبة الإجابة عن كل سؤال بين المستجيبين، بمعنى انه يعطي نسبة الإجابات على كل سؤال من أسئلة الاستمارة.
 2. معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach : يعتبر من أهم المقاييس و تتراوح قيمته بين (0-1)، فإذا كان هناك ثبات في البيانات فان قيمة المعامل تقترب من 1.
 3. تحليل المصادقية (معامل الصدق) : الذي يعكس مدى دقة الإجابات و مدى انسجامها مع القيم الفعلية الموجودة في المجتمع، كما يعطي فكرة عن علاقة الأسئلة ببعضها ضمن الاستمارة.
 4. معامل الارتباط: قد تم استخدام معامل الارتباط الخطي البسيط لبيرسون Pearson ، و يهدف إلى التعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة من حيث قوة العلاقة و اتجاهها و يتراوح معامل الارتباط بين -1 و +1 و كلما اقترب من +1 دل على قوة العلاقة و ايجابيتها .
 5. تحليل الانحدار: تم استخدام معادلة الانحدار الخطي المتعدد regression وذلك لوجود أكثر من متغير مستقل، حيث يستخدم تحليل الانحدار بهدف التعرف على أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع و إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة على شكل علاقة (دالة) خطية. و باستخدام الانحدار من الممكن تحديد أي هذه المتغيرات له تأثير كبير على المتغير التابع الأمر الذي يمكن من تبني استراتيجيات معينة بخصوص المتغيرات المستقلة.
- الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يتأثر مستوى الأداء في المؤسسة الاقتصادية بمستوى الابتكار التسويقي لديها.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: يتأثر مستوى المبيعات بدرجة الابتكار التسويقي في المؤسسة.

الفرضية الثانية : يتأثر مستوى الأرباح بدرجة الابتكار التسويقي في المؤسسة.

الفرضية الثالثة: يتأثر مستوى الحصة السوقية بدرجة الابتكار التسويقي في المؤسسة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يتأثر مستوى الأداء بشكل عام في المؤسسة بمستوى الابتكار التسويقي في مجال المنتج بدرجة أقوى من

تأثره بعناصر الابتكار التسويقي الأخرى.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط بين القيام بالابتكار في مجال المنتج و تحسين أداء المؤسسة

الاقتصادية .

الفرضية الثانية : توجد علاقة إرتباط بين القيام بالإبتكار في مجال التسعير و تحسين أداء المؤسسة.
الفرضية الثالثة: توجد علاقة إرتباط بين القيام بالإبتكار في مجال الترويج و تحسين أداء المؤسسة .
الفرضية الرابعة : توجد علاقة إرتباط بين القيام بالإبتكار في مجال التوزيع و تحسين أداء المؤسسة .
■ إعداد الاستبيان : تم إعداد الإستبيان بشكل يخدم أغراض الدراسة ، حيث تضمنت الإستمارة ما يلي:

أولاً: معلومات شخصية : و ذلك للتعرف على الخصائص الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة) .

ثانياً : محاور الدراسة:

- المحور الأول: السلوك الإبتكاري في المؤسسة
- المحور الثاني : الإبتكار في مجال المنتج
- المحور الثالث :الإبتكار في مجال السعر
- المحور الرابع : الإبتكار في مجال الترويج
- المحور الخامس : الإبتكار في مجال التوزيع
- المحور السادس: مستوى أداء المؤسسة.

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة
المعلومات الشخصية :

▪ الجنس:

الجدول رقم 01 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
70%	84	ذكر
30%	36	أنثى
100%	120	المجموع:

المصدر : نتائج spss

يوضح الجدول رقم (01) توزيع أفراد العينة تبعاً للجنس، حيث 70 % من عينة الدراسة هم ذكور، و 30% هم إناث.

▪ السن:

الجدول رقم 02 : توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
20.84%	25	من 20 إلى 30 سنة
33.33%	40	من 30 إلى 40 سنة
30%	36	من 40 إلى 50 سنة
15.83%	19	أكثر من 50 سنة
100%	120	المجموع :

المصدر : نتائج spss

يوضح الجدول رقم (02) توزيع أفراد العينة تبعاً للسن، حيث 20.84% من أفراد العينة يبلغون من 20 إلى 30 سنة، 33.33% يبلغون من 30 إلى 40 سنة، 30% يبلغون من 40 إلى 50 سنة و 15.83 % يبلغون أكثر من 50 سنة. نلاحظ أن الفئة من 30 إلى 50 سنة في هذه المؤسسات تمثل أكبر نسبة، مما يدل على خبرتهم في الميدان.

▪ المستوى الدراسي:

الجدول رقم 03 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
7.50%	9	ابتدائي
12.50%	15	ثانوي
51.67%	62	جامعي
20%	24	تكوين مهني
8.33%	10	شهادات أخرى
100%	120	المجموع :

المصدر : نتائج spss

الجانب التطبيقي

يوضح الجدول رقم (03) توزيع أفراد العينة تبعاً لمستواهم الدراسي حيث 7.50% من أفراد العينة لديهم مستوى ابتدائي، بينما 12.50% لديهم مستوى ثانوي و 51.67% لديهم مستوى جامعي، 20% لديهم تكوين مهني أما 8.33% لديهم شهادات أخرى. وهذا يدل على أن مدراء و إدارات المؤسسات متخرجين من الجامعة و أنهم مصدر للتميز و الإبداع و التجديد ، كما أنها تقوم بتوظيف الأشخاص الذين لهم شهادات عليا و كفاءات متميزة ، فهم يمثلون رأس مال حقيقي يجب الإهتمام به.

■ الخبرة المهنية:

الجدول رقم 04 : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	25	20.83%
من 6 إلى 15 سنة	32	26.67%
من 16 إلى 25 سنة	45	37.50%
أكثر من 26 سنة	18	15%
المجموع :	120	100%

المصدر : نتائج spss

يوضح الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة تبعاً لخبرتهم في المؤسسة، حيث 37.50% لديهم من 16 إلى 25 سنة خبرة و 15% لهم أكثر من 26 سنة. و هذه النسب تدل على أن مدراء و إدارات المؤسسات لديهم خبرة جيدة في مشوارهم المهني.

المحور الأول : السلوك الابتكاري للمؤسسة

(1) تسعى المؤسسة لأن تكون منتجاتها مبتكرة و مميزة مقارنة بمنتجات المنافسين:

الجدول رقم 05 : توزيع أفراد العينة حسب السؤال الأول

سؤال 1	التكرار	النسبة المئوية
لا أتفق مطلقاً	10	8.33%
لا أتفق	13	10.83%
غير متأكد	6	5%
أتفق	55	45.84%
أتفق تماماً	36	30%
المجموع :	120	100%

المصدر : نتائج spss

يوضح الجدول رقم (05) أن 75.84% من أفراد العينة يتفقون أن مؤسساتهم تسعى لأن تكون منتجاتها و خدماتها مبتكرة و مميزة مقارنة بالمنافسين. و هذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة أن الإبداع و الابتكار يجعل منتجات المؤسسة مميزة عن منافسيها. و هذا ما تطمح إليه كل مؤسسة إقتصادية

لتضمن بقائها في السوق في ظل المنافسة القوية في حين 5 % من أفراد العينة غير متأكدين و 19.16 % لا يتفوقون معهم.

(2) يسعى العاملون في المؤسسة و باستمرار إلى معرفة حاجات الزبائن غير المشبعة و تحويلها إلى منتجات:

الجدول رقم 06 : توزيع أفراد العينة حسب السؤال الثاني

سؤال 2	التكرار	النسبة المئوية
لا أتفق مطلقا	11	9.17%
لا أتفق	18	15%
غير متأكد	12	10%
أتفق	49	40.83%
أتفق تماما	30	25%
المجموع :	120	100%

المصدر : نتائج spss

تؤكد النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (06) أن 65.83% من أفراد العينة يتفوقون أن مؤسساتهم تسعى إلى معرفة حاجات الزبائن و تعمل على تحويلها إلى منتج ملموس أو خدمة ، حيث تعتمد على أطراف خارجية و خبراء من أجل دراسة الجدوى الاقتصادية و التسويقية للفكرة و من ثم للمنتج و بعد ذلك تقرر عملية الإنتاج و الإطلاق. في حين أن 10% من أفراد العينة غير متأكدين و 24.17% لا يتفوقون معهم.

(3) تناضل المؤسسة لأن تكون القائدة في السوق من خلال تقديم ما هو جديد و متميز:

الجدول رقم 07 : توزيع أفراد العينة حسب السؤال الثالث

سؤال 3	التكرار	النسبة المئوية
لا أتفق مطلقا	2	1.67%
لا أتفق	4	3.33%
غير متأكد	5	4.17%
أتفق	45	37.50%
أتفق تماما	64	53.33%
المجموع :	120	100%

المصدر : نتائج spss

يوضح الجدول رقم (07) أن 90.83% من أفراد العينة يتفوقون أن مؤسساتهم تسعى إلى أن تكون القائدة في السوق و الحفاظ على هذه المكانة من خلال تقديم كل ما هو جديد و متميز. و هذا يرجع إلى أن أفراد عينة الدراسة يدركون أهمية إبقاء منتجاتهم في دائرة الجودة و التميز لأنه يكسب المؤسسة

مستوى الريادة و التفوق عن منافسيها و بالتالي كسب رضا العملاء. في حين أن 4.17% من أفراد العينة غير متأكدين و 5% لا يتفقون معهم.

(4) تهتم المؤسسة كثيراً بالبحث و التطوير و تسعى إلى جذب الأفراد الإبتكاريين:

الجدول رقم 08 : توزيع أفراد العينة حسب السؤال الرابع

سؤال 4	التكرار	النسبة المئوية
لا أتفق مطلقاً	4	3.33%
لا أتفق	8	6.67%
غير متأكد	18	15%
أتفق	40	33.33%
أتفق تماماً	50	41.67%
المجموع :	120	100%

المصدر : نتائج spss

تؤكد النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (08) أن 75% من أفراد العينة يتفقون أن مؤسساتهم تهتم بالبحث و التطوير و تسعى إلى جذب الأفراد الإبتكاريين على مستوى مختلف المصالح. أما البحث عن الأفكار، إضح أن المؤسسات لا تتبع أي نموذج فكري من النماذج المعروفة كالعصف الذهني و غيرها، و هذا يعني أن هذه المؤسسات تفوت مصدر من أهم مصادر الأفكار الجديدة. في حين أن 15% من أفراد العينة غير متأكدين و 10% لا يتفقون معهم.

المحور الثاني : الإبتكار في مجال المنتج

(5) إنشغال مسؤولي التسويق في المؤسسة بتحسين المنتج:

الجدول رقم 09 : توزيع أفراد العينة حسب السؤال الخامس

سؤال 5	التكرار	النسبة المئوية
لا أتفق مطلقاً	5	4.17%
لا أتفق	8	6.67%
غير متأكد	10	8.33%
أتفق	68	56.66%
أتفق تماماً	29	24.17%
المجموع :	120	100%

المصدر : نتائج spss

تؤكد النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (09) أن 80.83% من أفراد العينة يتفقون أن مسؤولي التسويق منشغلون بتحسين المنتج الحالي. و يمكن تفسير ذلك بإدراك مسؤولي التسويق و حرصهم و عدم إغفالهم لكل المقترحات و الأفكار التي تساهم في تحسين المنتجات لإبقائها ضمن دائرة التميز و

التفوق مقارنة مع بعض المنافسين الرئيسيين. في حين أن 8.33% من أفراد العينة غير متأكدين و 10.84% لا يتفوقون معهم.

6) تسعى المؤسسة إلى إستبدال المنتجات القديمة بأخرى جديدة و مميزة:

الجدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب السؤال السادس

النسبة المئوية	التكرار	سؤال 6
12.50%	15	لا أتفق مطلقا
8.33%	10	لا أتفق
6.67%	8	غير متأكد
43.33%	52	أتفق
29.17%	35	أتفق تماما
100%	120	المجموع :

المصدر : نتائج spss

تؤكد النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (10) أن 72.50% من أفراد العينة يتفوقون أن مؤسساتهم تسعى إلى إستبدال المنتجات القديمة بأخرى جديدة و متميزة و هذا نتيجة التطورات التكنولوجية الهائلة و الإبتعاث على التجارة الخارجية و تغييرات أنواق الزبائن. في حين أن 6.67% من أفراد العينة غير متأكدين و 20.83% لا يتفوقون معهم.

7) تتميز منتجات المؤسسة بالتطوير و التجديد المستمر مقارنة بمنتجات المنافسين:

الجدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب السؤال السابع

النسبة المئوية	التكرار	سؤال 7
10.83%	13	لا أتفق مطلقا
21.67%	26	لا أتفق
12.50%	15	غير متأكد
32.50%	39	أتفق
22.50%	27	أتفق تماما
100%	120	المجموع :

المصدر : نتائج spss

تؤكد النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (11) أن 55% من أفراد العينة يتفوقون أن منتجات و خدمات مؤسساتهم تتميز بالتطوير و التجديد المستمر مقارنة بمنتجات المنافسين. في حين أن 12.50% من أفراد العينة غير متأكدين و 32.50% لا يتفوقون معهم.

8) هناك إطلاع على الخطوات القادمة من المنافسين فيما يتعلق بتقديم منتجات جديدة:
الجدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب السؤال الثامن

سؤال 8	التكرار	النسبة المئوية
لا أتفق مطلقا	6	5%
لا أتفق	16	13.34%
غير متأكد	18	15%
أتفق	58	48.33%
أتفق تماما	22	18.33%
المجموع :	120	100%

المصدر : نتائج spss

تؤكد النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (12) أن 66.66% من أفراد العينة يتفقون أن مؤسساتهم تقوم بلطالع على ما سيقدم عليه المنافسون من خطوات ، حيث تستخدم نظام الإستخبارات التسويقية و هذا يعني أن المؤسسة لن تتفاجأ إزاء ما قد يقدم عليه المنافسون. كما أن 15% من أفراد العينة غير متأكدين و هذا 18.84% غير متفقين بشأن هذه الخطوة.

المحور الثالث : الإبتكار في مجال التسعير

9) تتميز الإستراتيجيات السعرية للمؤسسة بالتنوع و الإبتكار :

الجدول رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب السؤال التاسع

سؤال 9	التكرار	النسبة المئوية
لا أتفق مطلقا	5	4.17%
لا أتفق	14	11.67%
غير متأكد	22	18.33%
أتفق	42	35%
أتفق تماما	37	30.83%
المجموع :	120	100%

المصدر : نتائج spss

تؤكد النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (13) أن 65.83% من أفراد العينة يتفقون أن مؤسساتهم تقوم بتنوع الإستراتيجيات السعرية بما يتماشى مع تغيرات السوق و ذلك لإغراء الزبائن خاصة في ظل المنافسة الشديدة. في حين أن 18.33% من أفراد العينة غير متأكدين و 15.84% لا يتفقون معهم.

10) تقدم المؤسسة تسهيلات الدفع المقدمة للزبائن متميزة مقارنة بالمنافسين:
الجدول رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب السؤال العاشر

سؤال 10	التكرار	النسبة المئوية
لا أتفق مطلقا	3	2.50%
لا أتفق	5	4.17%
غير متأكد	6	5%
أتفق	68	56.67%
أتفق تماما	38	31.67%
المجموع :	120	100%

المصدر : نتائج spss

تؤكد النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (14) أن 88.34% من أفراد العينة يتفقون أن مؤسساتهم تقدم تسهيلات الدفع متميزة مقارنة بالمنافسين و هذا لجلب أكبر قدر ممكن من الزبائن. مما يحقق فوائد لصالح الزبون و المؤسسة على السواء. في حين أن 5% من أفراد العينة غير متأكدين و 6.67% لا يتفقون معهم.

11) إن درجة التنوع و الابتكار في التسعير تؤدي إلى تعزيز قيمة المنتج في نظر الزبون :
الجدول رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب السؤال الحادي عشر

سؤال 11	التكرار	النسبة المئوية
لا أتفق مطلقا	4	3.33%
لا أتفق	2	1.67%
غير متأكد	15	12.50%
أتفق	66	55%
أتفق تماما	33	27.50%
المجموع :	120	100%

المصدر : نتائج spss

تؤكد النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (15) أن 82.50% من أفراد العينة يتفقون أن التنوع و الابتكار في تسعير منتجات و خدمات المؤسسة تؤدي إلى تعزيز قيمة المنتج في نظر الزبون. و هذا يدل على أن أية مؤسسة ترغب في تحقيق تميز عن غيرها يجب عليها وضع درجة كبيرة من التنوع و الابتكار في التسعير لأن ذلك من شأنه أن يعزز قيمة المنتج في نظر الزبون. في حين أن 12.50% من أفراد العينة غير متأكدين و 5% لا يتفقون معهم.

المحور الرابع : الإبتكار الترويجي

12) تتميز أساليب الترويج الجديدة التي مارستها المؤسسة بالحدائة مقارنة بالمنافسين:

الجدول رقم 16: توزيع أفراد العينة حسب السؤال الثاني عشر

سؤال 12	التكرار	النسبة المئوية
لا أتفق مطلقا	4	3.33%
لا أتفق	8	6.67%
غير متأكد	10	8.33%
أتفق	76	63.33%
أتفق تماما	22	18.34%
المجموع :	120	100%

المصدر : نتائج spss

تؤكد النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (16) أن 81.67% من أفراد العينة يتفقون أن مؤسساتهم قامت بأساليب ترويج جديدة مقارنة بالمنافسين، و هذا ما يوضح مدى سعي المؤسسات إلى خلق أساليب ترويجية تسويقية جديدة تسهم في إقناع و زيادة رغبة المستهلكين في شراء منتجات و خدمات المؤسسة خاصة في ظل الثورة التكنولوجية و بالأخص الإنترنت. في حين أن 8.33% من أفراد العينة غير متأكدين و 10% لا يتفقون معهم.

13) إن توفر المؤسسة لشبكة إنترنت وموقع الكتروني أدى إلى إبتكار طرق جديدة لترويج

منتجاتها و خدماتها:

الجدول رقم 17: توزيع أفراد العينة حسب السؤال الثالث عشر

سؤال 13	التكرار	النسبة المئوية
لا أتفق مطلقا	3	2.5%
لا أتفق	5	4.17%
غير متأكد	5	4.17%
أتفق	8	6.66%
أتفق تماما	99	82.50%
المجموع :	120	100%

المصدر : نتائج spss

تؤكد النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (17) أن 89.16% من أفراد العينة يتفقون أن المواقع الإلكترونية الخاصة بها أدت إلى إبتكار طرق جديدة للترويج حيث تقوم بعرض كل خدماتها و منتجاتها عبر هذه المواقع. في حين أن 4.17% من أفراد العينة غير متأكدين و 6.67% لا يتفقون معهم.

14) حجم نفقات الترويج تمثل نسبة معتبرة من المبيعات :

الجدول رقم 18: توزيع أفراد العينة حسب السؤال الرابع عشر

سؤال 14	التكرار	النسبة المئوية
لا أتفق مطلقا	10	8.34%
لا أتفق	14	11.66%
غير متأكد	23	19.17%
أتفق	53	44.17%
أتفق تماما	20	16.66%
المجموع :	120	100%

المصدر : نتائج spss

تؤكد النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (18) أن 44.17% يتفقون أن حجم نفقات الترويج تمثل نسبة معتبرة من المبيعات . و يمكن أن يعزى ذلك إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية صرف و تخصيص حجم نفقات الترويج كنسبة من المبيعات من شأنه أن ينجح العملية الترويجية للمؤسسة، و يسهم ذلك في التخطيط الجيد للحملات الترويجية التي تقوم بها المؤسسة من أجل تنشيط مبيعاتها و هذا من شأنه أن يكسب المؤسسة ميزة تنافسية .

المحور الخامس : الإبتكار التوزيعي

15) تقوم المؤسسة بإستحداث أساليب بيع و توزيع جديدة و مبتكرة:

الجدول رقم 19: توزيع أفراد العينة حسب السؤال الخامس عشر

سؤال 15	التكرار	النسبة المئوية
لا أتفق مطلقا	12	10%
لا أتفق	8	6.67%
غير متأكد	14	11.66%
أتفق	66	55%
أتفق تماما	20	16.67%
المجموع :	120	100%

المصدر : نتائج spss

تؤكد النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (19) أن 71.67% من أفراد العينة يتفقون أن المؤسسات قامت بإستحداث أساليب بيع و توزيع جديدة ،و يمكن أن يعزى ذلك إلى فهم مدى تبني سياسة بيعية خاصة و متميزة للمؤسسة من شأنه خلق أسلوب إبتكاري يضمن خدمات توصيل المنتج للزبون، و هذا ما يعطي سمعة جيدة للمؤسسة. في حين أن 11.66% من أفراد العينة غير متأكدين و 16.67% لا يتفقون معهم .

16) تقوم المؤسسة بإستقطاب أفراد مميزين و إبتكاريين لتوظيفهم في أعمال البيع و التوزيع:
الجدول رقم 20: توزيع أفراد العينة حسب السؤال السادس عشر

سؤال 16	التكرار	النسبة المئوية
لا أتفق مطلقا	8	6.67%
لا أتفق	12	10%
غير متأكد	5	4.17%
أتفق	78	65%
أتفق تماما	17	14.16%
المجموع :	120	100%

المصدر : نتائج spss

تؤكد النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (20) أن 79.16% من أفراد العينة يتفقون أن مؤسساتهم تقوم بتوظيف أفراد مميزين و إبتكاريين في مجال البيع و التوزيع و هذا حسب كفاءاتهم و قدراتهم في هذا المجال و هذا ما لمسناه و بالأخص في مجمع متيجي و شركة عدوان. في حين أن 4.17% من أفراد العينة غير متأكدين و 16.67% لا يتفقون معهم

17) الجهد و الوقت المبذول من قبل الزبون للحصول على المنتج هو الأدنى مقارنة بالمنافسين:
الجدول رقم 21: توزيع أفراد العينة حسب السؤال السابع عشر

سؤال 17	التكرار	النسبة المئوية
لا أتفق مطلقا	25	20.84%
لا أتفق	16	13.33%
غير متأكد	25	20.83%
أتفق	39	32.50%
أتفق تماما	15	12.50%
المجموع :	120	100%

المصدر : نتائج spss

تؤكد النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (21) أن 45% من أفراد العينة يتفقون بأن الجهد و الوقت المبذول من قبل الزبون للحصول على المنتج أو الخدمة هو الأدنى مقارنة بالمنافسين، و هذا نتيجة توصيل الطلبات إلى الزبائن في أسرع وقت ، في حين أن البعض الآخر لا يتفق مع هذا بنسبة 34.17% و البعض الآخر غير متأكد و هذا بنسبة 20.83% .

18 تكاليف التوزيع هي الأقل مقارنة بالمنافسين:

الجدول رقم 22: توزيع أفراد العينة حسب السؤال الثامن عشر

سؤال 18	التكرار	النسبة المئوية
لا أتفق مطلقا	8	6.66%
لا أتفق	14	11.66%
غير متأكد	25	20.84%
أتفق	43	35.84%
أتفق تماما	30	25%
المجموع :	120	100%

المصدر : نتائج spss

تؤكد النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (22) أن 60.84% من أفراد العينة يتفقون بأن تكاليف التوزيع لمؤسستهم هي الأقل مقارنة بالمنافسين، مما يفسر بأنه من بين أهم الأدوات الابتكارية في التوزيع هو تبني أسلوب تقليل التكاليف و الذي من شأنه منح المؤسسة تفوق ريادي على منافسيها. في حين 20.84% غير متأكدين و 18.32% لا يتفقون مع هذا.

المحور السادس : مستوى الأداء المتحقق

تحققت للمؤسسة جراء تطبيقها الابتكار التسويقي ما يلي :

19 مبيعات المؤسسة نتيجة الابتكار التسويقي معتبرة :

الجدول رقم 23: توزيع أفراد العينة حسب السؤال التاسع عشر

سؤال 19	التكرار	النسبة المئوية
لا أتفق مطلقا	2	1.66%
لا أتفق	3	2.50%
غير متأكد	17	14.17%
أتفق	35	29.17%
أتفق تماما	63	52.50%
المجموع :	120	100%

المصدر : نتائج spss

تؤكد النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (23) أن 81.67% من أفراد العينة يتفقون بأن مؤسساتهم حققت مبيعات معتبرة جراء قيامها بالابتكار التسويقي، في حين 14.17% من أفراد العينة غير متأكدين و 4.16% لا يتفقون مع هذا.

(20) الأرباح المتحققة للمؤسسة نتيجة الابتكار التسويقي معتبرة :

الجدول رقم 24: توزيع أفراد العينة حسب السؤال العشرين

النسبة المئوية	التكرار	سؤال 20
5%	6	لا أتفق مطلقا
7.50%	9	لا أتفق
10.84%	13	غير متأكد
45.83%	55	أتفق
30.83%	37	أتفق تماما
100%	120	المجموع :

المصدر : نتائج spss

تؤكد النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (24) أن 76.66% من أفراد العينة يتفقون أن مؤسساتهم حققت أرباح معتبرة جراء قيامها بالابتكار التسويقي، في حين 10.84% من أفراد العينة غير متأكدين و 12.50% لا يتفقون مع هذا.

(21) ارتفاع الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة بحصة المنافسين و بالتالي كسب ميزة تنافسية:

الجدول رقم 25: توزيع أفراد العينة حسب السؤال الواحد والعشرين

النسبة المئوية	التكرار	سؤال 21
5%	6	لا أتفق مطلقا
5%	6	لا أتفق
10%	12	غير متأكد
57.50%	69	أتفق
22.50%	27	أتفق تماما
100%	120	المجموع :

المصدر : نتائج spss

تؤكد النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (25) أن 80% من أفراد العينة يتفقون أن الحصة السوقية لمؤسساتهم ارتفعت مقارنة بحصة المنافسين و إكتسبت ميزة تنافسية جراء قيامها بالابتكار التسويقي، في حين 10% من أفراد العينة غير متأكدين و 10% لا يتفقون مع هذا.

22) كسب رضا و ولاء الزبون و تطور أداء المؤسسة :

الجدول رقم 26: توزيع أفراد العينة حسب السؤال الثاني و العشرين

النسبة المئوية	التكرار	سؤال 22
1.67%	2	لا أتفق مطلقا
2.50%	3	لا أتفق
8.33%	10	غير متأكد
25%	30	أتفق
62.50%	75	أتفق تماما
100%	120	المجموع :

المصدر : نتائج spss

تؤكد النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (26) أن 87.50% من أفراد العينة يتفقون أن مؤسساتهم تطور مستوى أدائها و قامت بكسب رضا و ولاء أكبر قدر ممكن من الزبائن نتيجة قيامها بالإبتكار التسويقي. في حين 8.33% من أفراد العينة غير متأكدين و 4.17% لا يتفقون مع هذا.

■ صدق الاستبيان و ثباته

1/ حساب ألفا كرونباخ :

يقصد بثبات أداة القياس مدى اتصاف عبارات القياس بالالتناسق الداخلي و عدم تناقضها ، و من أهم المقاييس معامل كرونباخ ألفا " Cronbach's alpha " و الذي تتراوح قيمته بين (0 - 1) ، فإذا كان هناك ثبات في البيانات فان قيمة المعامل تقترب من 1 .

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,607	22

المصدر: نتائج spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة المعامل مساوية لقيمة 0.607 و هي تقترب من الواحد ، إذن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات .

2/ تحليل المصدقية (معامل الصدق) :

معامل الصدق الذي يعكس مدى دقة الإجابات و مدى انسجامها مع القيم الفعلية الموجودة في المجتمع، كما يعطي فكرة عن علاقة الأسئلة ببعضها ضمن الاستمارة.

و يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات و يساوي 0.77 و هو يقترب من الواحد كذلك، مما يعني صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة.

بالمطلب الثالث : أثر الابتكار التسويقي على تطور أداء المؤسسة الاقتصادية

1) تحليل و إختبار الفرضيات:

■ إختبار الفرضية الرئيسية الأولى: يتأثر مستوى الأداء في المؤسسة الاقتصادية بدرجة الإبتكار التسويقي لديها.

■ إختبار الفرضية الفرعية الأولى : يتأثر مستوى المبيعات بدرجة الإبتكار التسويقي في المؤسسة. من أجل معرفة وجود علاقة إرتباط بين درجة الإبتكار التسويقي و مستوى المبيعات المتحققة لدى المؤسسات محل الدراسة، سنقوم بدراسة مدى التحسن في مستوى أدائها اعتمادا على مؤشر المبيعات قبل و بعد الإبتكار التسويقي لديها.

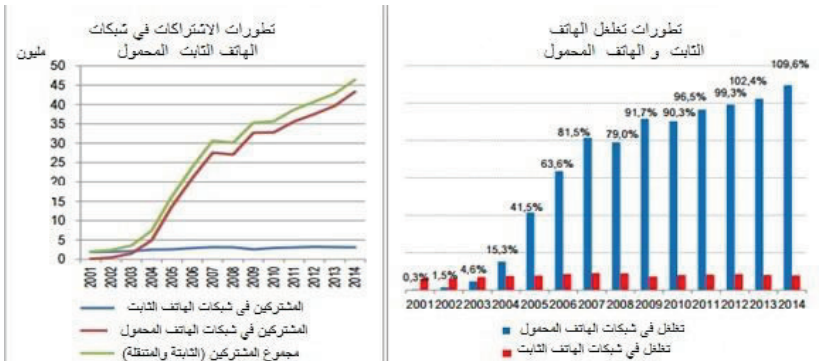
1) مؤسسة إتصالات الجزائر:

شهدت سنة 2014 دخول البلاد عالم الإنترنت عالي السرعة مع الهاتف النقال من الجيل الثالث 3G و إطلاق شبكة الإنترنت من الجيل الرابع 4G من طرف إتصالات الجزائر.

■ تطورات المشتركين في شبكات الهاتف الثابت و المحمول:

لا تزال سوق الإتصالات تسجل معدلات نمو قوية و ذلك من سنة إلى أخرى، هذا النمو إرتكز أساسا في قطاعات الهاتف الثابت و المحمول الذي إرتفع من 42.76 مليون مشترك سنة 2013 إلى 46.39 مليون مشترك سنة 2014 أي بزيادة قدرها 8%. كما توضح الرسوم و المنحنيات البيانية المبينة أدناه تطورات كبيرة في عدد المشتركين في قطاع سوق الهاتف الثابت و النقال و كذا معدلات إنتشارها.

الشكل رقم(01): تطور عدد المشتركين في شبكات الهاتف الثابت و المحمول



المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار، الموقع: www.andi.dz/index.php/ar/tic16042015

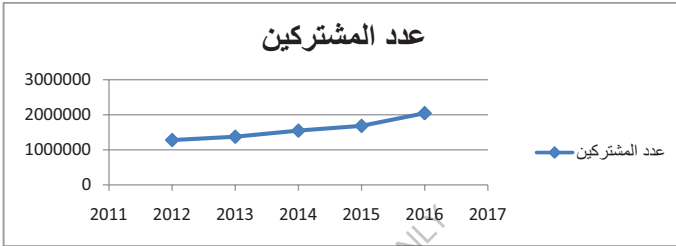
(2) مؤسسة بريد الجزائر:

الجدول رقم (01): تطورات عدد المشتركين في بريد الجزائر

السنة	2012	2013	2014	2015	2016
عدد المشتركين	1.280.546	1.375.100	1.547.820	1.684.500	2.045.400

المصدر: وزارة البريد و تكنولوجيا الإتصالات

الشكل رقم(02): تطور عدد المشتركين في بريد الجزائر



المصدر: وزارة البريد و تكنولوجيا الإتصالات

نلاحظ أن عدد مشتركين بريد الجزائر في تزايد مستمر و هذا نتيجة الخدمات الإلكترونية الجديدة التي يوفرها بريد الجزائر، حيث أصبح المواطن يقوم بمبادلاته المالية و كشف حسابه بكل سهولة و سرعة من خلال الإنترنت.

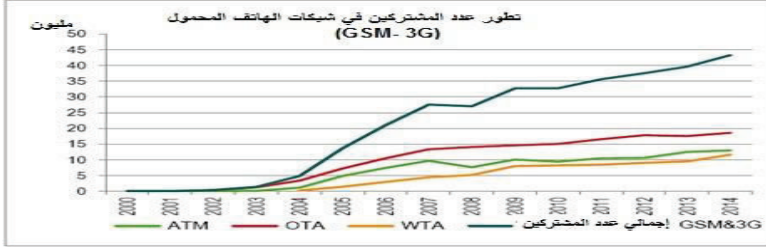
(3) مؤسسة موبيليس "ATM"، مؤسسة جازي "OTA"، مؤسسة نجمة "WTA":

الجدول رقم (02): تطورات عدد المشتركين في شبكات الهاتف المحمول WTA/ OTA/ ATM

السنة	ATM	OTA	WTA	معدل الإنتشار
2004	1.176.485	3.418.367	287.562	15.26
2005	4.907.960	7.267.824	1.476.561	41.52
2006	7.476.104	10.530.826	2.991.024	63.6
2007	9.692.762	13.382.253	4.487.706	81.5
2008	7.703.689	14.108.857	5.218.926	79.04
2009	10.079.500	14.617.642	8.032.682	91.68
2010	9.446.774	15.087.393	8.245.998	90.3
2011	10.515.914	16.595.233	8.504.779	96.52
2012	10.622.884	18.845.669	9.059.150	99.28
2013	12.451.373	17.574.249	9.491.423	102.11
2014	29.502.213	14.861.218	73.166.311	109.62

المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار، الموقع: www.andi.dz/index.php/ar/tic16042015

الشكل رقم(03): تطور عدد المشتركين في شبكات الهاتف المحمول(GSM-3G)



المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار، الموقع: www.andi.dz/index.php/ar/tic16042015
 خلال سنة 2014 عرفت سوق الهواتف النقالة نموا بنسبة 9.6% إذ وصل إلى 39.630 مليون مشترك، ففي عام 2013 بلغ عدد المشتركين 34.298 مليون مشترك، هذا النمو إقترن مع إطلاق G3.

وصلت قيمة المبيعات أو التداول في قطاع الإتصالات سنة 2014 ما يقارب 499 مليار دينار جزائري، عكس سنة 2013 حيث وصلت القيمة إلى 459 مليار دينار جزائري أي بمعدل نمو أكبر ب 8.65% مقارنة مع ما تم تسجيله في سنة 2013.

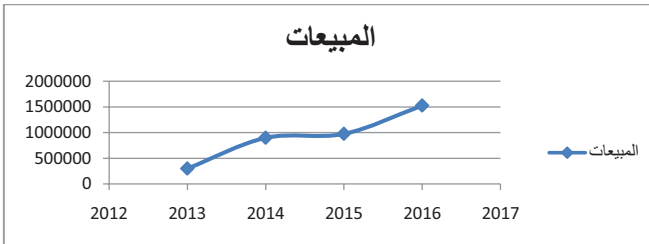
4) مجمع متيجي:

الجدول رقم (03): مبيعات مجمع متيجي

السنة	2013	2014	2015	2016
المبيعات	299.520 طن	898.560 طن	975.662 طن	1.526.144 طن

المصدر: مجمع متيجي

الشكل رقم(04): مبيعات مجمع متيجي



المصدر: مجمع متيجي

نلاحظ أن هناك تطور في مبيعات مجمع متيجي و هذا نتيجة إقبال زبائن المجمع سواء على المنتج الجديد أو المنتجات القديمة التي يتم فحص النوعية فيها على طول مراحل الإنتاج و مطابقتها للجودة،

بالإضافة إلى التطوير المستمر لمهارات الطاقم التقني بمقتضى التكنولوجيا الحديثة و هذا ما جعلها تحتل مكانتها الرائدة في هذا المجال.

5) شركة عدوان للصناعات الكيماوية"الجزائر":

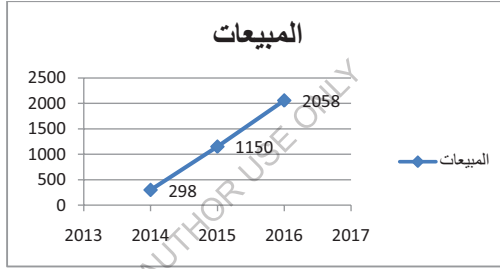
تتمثل مبيعات شركة عدوان ل كلوريد الحديدك Chlorure Ferrique خلال سنة 2014 و 2015 و 2016 كالتالي:

الجدول رقم (04): مبيعات شركة عدوان للمنتوج الجديد

السنة	2014	2015	2016
المبيعات	298 طن	1150 طن	2058 طن

المصدر: شركة عدوان

الشكل رقم (05) : مبيعات شركة عدوان للمنتوج الجديد



المصدر: شركة عدوان

نلاحظ أن هناك تطور في مبيعات شركة عدوان لكلوريد الحديدك Chlorure Ferrique و هذا نتيجة إقبال زبائن الشركة على هذا المنتج الجديد لما له من خصائص مفيدة للصحة و البيئة و هذا بالتأكيد أدى إلى تطور المبيعات الكلية للشركة.

6) ملبنة الجنانات مستغانم:

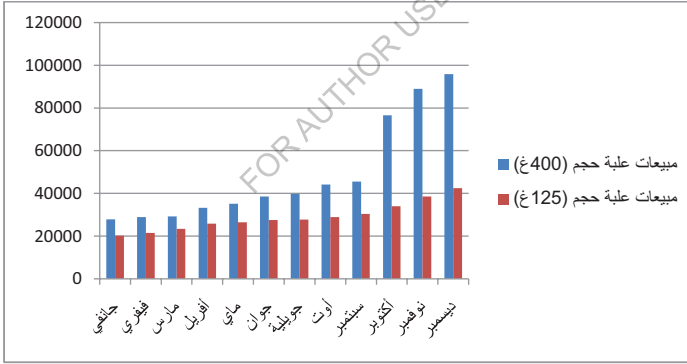
تتمثل مبيعات ملبنة الجنانات لمنتوجها الجديد ألا و هو تخصص لبني ممزوج بالفواكه خلال سنة 2016 كالتالي :

الجدول رقم (05): مبيعات ملبنة الجنانات للمنتوج الجديد سنة 2016

الأشهر	مبيعات علبة حجم (400 غ)	مبيعات علبة حجم (125 غ)
جانفي	27860	20200
فيفري	28915	21535
مارس	29265	23400
أفريل	33300	25880
ماي	35140	26455
جوان	38580	27530
جويلية	39860	27720
أوت	44120	28950
سبتمبر	45569	30445
أكتوبر	76600	33960
نوفمبر	88965	38555
ديسمبر	95850	42420

المصدر: ملبنة الجنانات

الشكل رقم (06) : مبيعات ملبنة الجنانات للمنتوج الجديد



المصدر: ملبنة الجنانات

نلاحظ أن هناك تطور في مبيعات ملبنة الجنانات بمستغانم لمنتوجها الجديد" تخصص لبني ممزوج بالفواكه" و هذا بالتأكيد أدى إلى تطور المبيعات الكلية للملبنة.

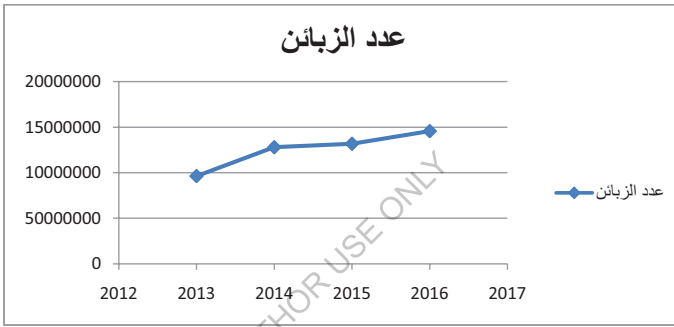
7) بنك الخليج الجزائر AGB:

الجدول رقم (06): عدد زبائن البنك

السنة	2013	2014	2015	2016
عدد الزبائن	96.339.954	127.879.050	131.680.266	145.520.166

المصدر: بنك الخليج الجزائر AGB

الشكل رقم(07): تطور عدد الزبائن في بنك الخليج الجزائر AGB



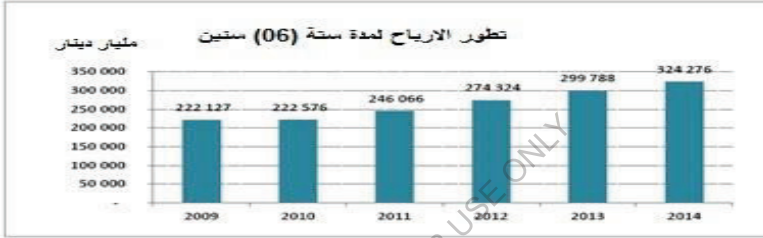
المصدر: بنك الخليج الجزائر AGB "Rapport Annuel 2016"

نلاحظ أن هناك إقبال للزبائن لبنك الخليج الجزائر خاصة بعد إصدار البنك للبطاقات الدولية، بطاقة "ماستر كارد بلاتينيوم" و بطاقة فيزا الدولية ، لما لها من مزايا و تسهيلات عديدة، حيث بإمكان الزبون السحب من الرصيد الذي بداخلها في أي وقت و أي مكان و تريحه من حمل الكاش، كما يمكنه عن طريق الإنترنت شراء الأغراض من أي مكان بالعالم و بأمان تام، بالإضافة إلى الحجز في الفنادق في أي مكان في العالم عن طريق البطاقة بمجرد إدخال رقم البطاقة.

■ إختبار الفرضية الفرعية الثانية : يتأثر مستوى الأرباح بدرجة الإبتكار التسويقي في المؤسسة. من أجل معرفة وجود علاقة إرتباط بين درجة الإبتكار التسويقي و مستوى الأرباح المتحققة لدى المؤسسات محل الدراسة سنقوم بدراسة مدى التحسن في مستوى أداؤها اعتمادا على مؤشر الأرباح قبل و بعد الإبتكار التسويقي لديها.

(1) مؤسسة موبيليس " ATM "، مؤسسة جازي " OTA "، مؤسسة نجمة " WTA " :
حقق المتعاملين الثلاث في مجال الهاتف النقال سنة 2014 رقم أعمال 324.276 مليار دج حيث عرف نمو و زيادة قدرها 8% مقارنة مع مبلغ الإيرادات المسجل عام 2013 ب 299.788 دج.

الشكل رقم(08): تطور الأرباح ATM - OTA - WTA



المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار، الموقع: www.andi.dz/index.php/ar/tic16042015

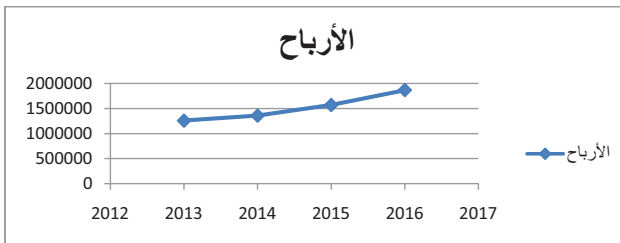
(2) مجمع متيجي:

الجدول رقم (07) : أرباح مجمع متيجي

السنة	2013	2014	2015	2016
المبيعات	1.258.366 دج	1.358.500 دج	1.569.255 دج	1.866.411 دج

المصدر: مجمع متيجي

الشكل رقم (09) : أرباح مجمع متيجي



المصدر: مجمع متيجي

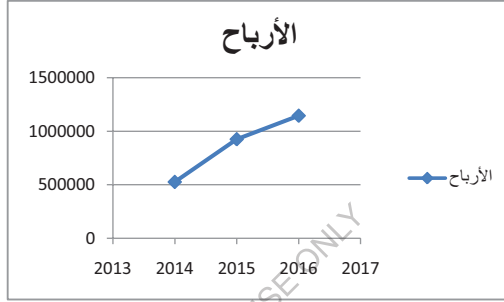
3) شركة عدوان للصناعات الكيماوية "الجزائر":

الجدول رقم (08): أرباح شركة عدوان من المنتج الجديد

السنة	2014	2015	2016
الأرباح	525.300 دج	956.122 دج	1.145.366 دج

المصدر: شركة عدوان للصناعات الكيماوية

الشكل رقم (10): أرباح شركة عدوان من المنتج الجديد



المصدر: شركة عدوان للصناعات الكيماوية

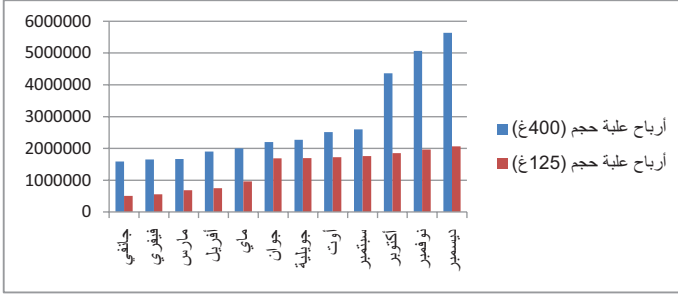
4) ملبنة الجنانات:

الجدول رقم (09): رقم الأعمال ملبنة الجنانات للمنتج الجديد سنة 2016

الأشهر	علبة حجم (400غ)	علبة حجم (125 غ)
جانفي	1.588.020 دج	505.000 دج
فيفري	1.648.155 دج	558.375 دج
مارس	1.668.105 دج	685.000 دج
أفريل	1.898.100 دج	747.000 دج
ماي	2.002.980 دج	961.375 دج
جوان	2.199.060 دج	1.688.250 دج
جويلية	2.272.020 دج	1.693.000 دج
أوت	2.514.840 دج	1.723.750 دج
سبتمبر	2.597.433 دج	1.761.125 دج
أكتوبر	4.366.200 دج	1.849.000 دج
نوفمبر	5.071.005 دج	1.963.875 دج
ديسمبر	5.634.450 دج	2.060.500 دج

المصدر: ملبنة الجنانات

الشكل رقم (11) : رقم الأعمال ملبنة الجنائن للمنتوج الجديد سنة 2016



المصدر: ملبنة الجنائن

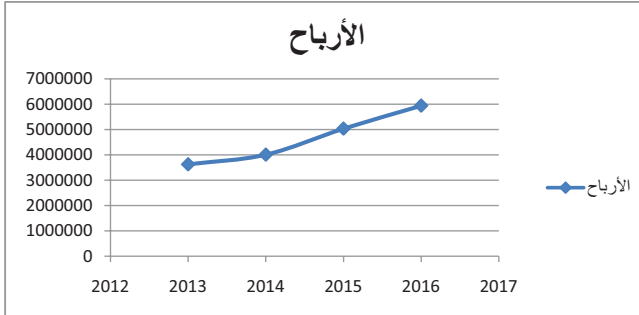
(5) بنك الخليج الجزائر AGB:

الجدول رقم (10) : أرباح بنك الخليج الجزائر

السنة	2013	2014	2015	2016
الأرباح	3.628.435 دج	4.010.423 دج	5.035.072 دج	5.940.678 دج

المصدر: بنك الخليج الجزائر AGB

الشكل رقم (12) : أرباح بنك الخليج الجزائر



المصدر: بنك الخليج الجزائر AGB

■ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : يتأثر مستوى الحصة السوقية بدرجة الابتكار التسويقي في المؤسسة.

من أجل معرفة وجود علاقة ارتباط بين درجة الابتكار التسويقي ومستوى الحصة السوقية المتحققة لدى مؤسسات محل الدراسة سنقوم بدراسة مدى التحسن في مستوى أدائها اعتمادا على مؤشر الحصة السوقية قبل و بعد الإبتكار التسويقي لديها.

(1) مؤسسة موبيليس "ATM"، مؤسسة جازي "OTA"، مؤسسة نجمة "WTA":

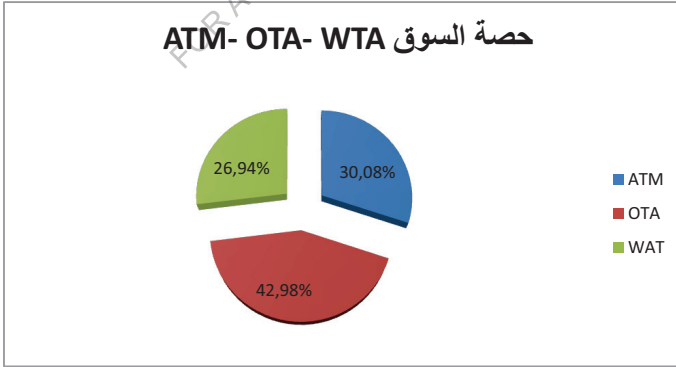
وصلت حصص سوق الهاتف المحمول للمتعامل OTA إلى رأس سوق الهاتف ب 42.98%، يليها متعامل ATM و متعامل WTA بنسبة 30.08% و 26.94% على التوالي.

الجدول رقم (11): حصة السوق لكل من WTA - OTA - ATM

حصة السوق	2014	2015	2016
ATM	28.31%	31.51%	30.08%
OTA	47.55%	44.47%	42.98%
WTA	24.14%	24.02%	26.94%

المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار، الموقع: www.andi.dz/index.php/ar/tic16042015

الشكل رقم (13) : حصة السوق لكل من WTA- OTA- ATM



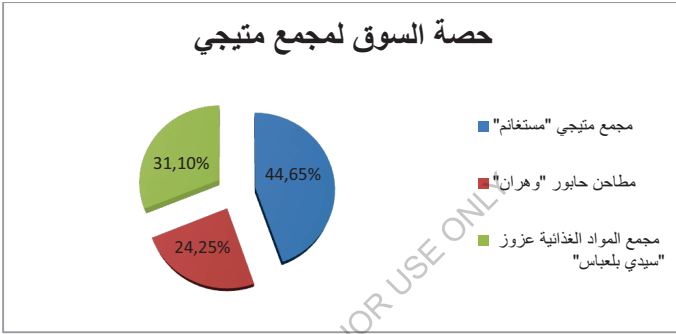
المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار، الموقع: www.andi.dz/index.php/ar/tic16042015

(2) مجمع متيجي:

الجدول رقم : (12) حصة السوق لمجمع متيجي بالنسبة لمنافسين الغرب الجزائري

سنة 2016	حصة السوق
44,65%	مجمع متيجي "مستغانم"
24,25%	مطاحن حابور "وهران"
31,10%	مجمع المواد الغذائية عزوز "سيدي بلعباس"

الشكل رقم (14) : حصة السوق لمجمع متيجي بالنسبة لمنافسين الغرب الجزائري



المصدر: مجمع متيجي

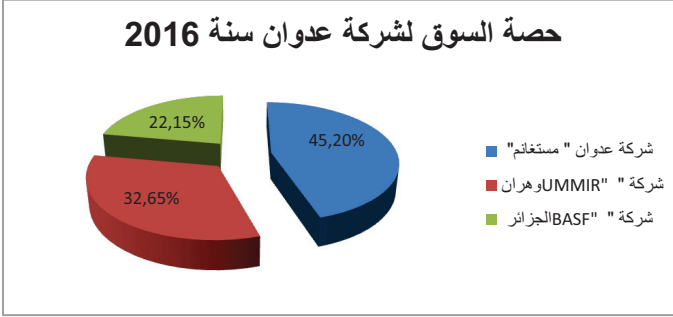
(3) شركة عدوان للصناعات الكيماوية:

الجدول رقم : (13) حصة السوق لشركة عدوان للصناعات الكيماوية

سنة 2016	حصة السوق
45.20%	شركة عدوان "مستغانم"
32.65%	شركة الأمير "UMMIR" وهران
22.15%	شركة "BASF" الجزائر

المصدر: شركة عدوان للصناعات الكيماوية

الشكل رقم (15) : حصة السوق لشركة عدوان للصناعات الكيماوية



المصدر: شركة عدوان للصناعات الكيماوية

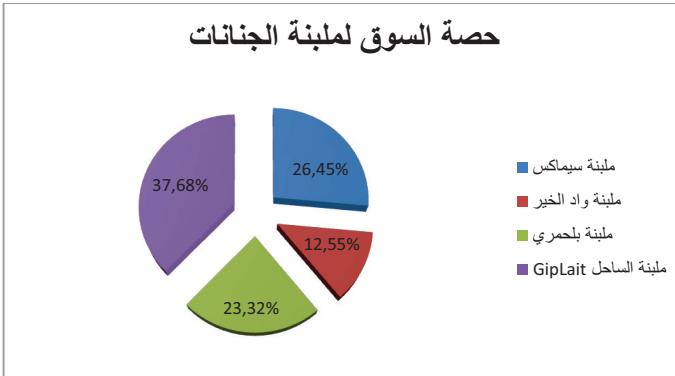
(4) ملبنة الجنانات:

الجدول رقم : (14) حصة السوق لملبنة الجنانات

سنة 2016	حصة السوق
26,45%	ملبنة سيماكس
12,55%	ملبنة واد الخير
23,32%	ملبنة بلحمري
37,68%	ملبنة الساحل GipLait

المصدر: ملبنة الجنانات

الشكل رقم (16) : حصة السوق لملبنة الجنانات



المصدر: ملبنة الجنانات

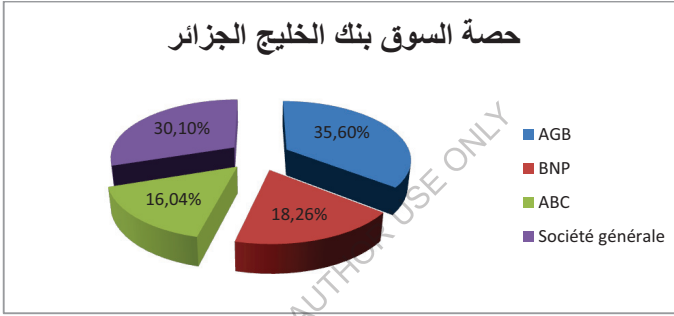
5) بنك الخليج الجزائر AGB:

الجدول رقم : (15) حصة السوق AGB بنك الخليج الجزائر

سنة 2016	حصة السوق
35,60%	AGB
18,26%	BNP
16,04%	ABC
30,10%	Société générale

المصدر: بنك الخليج الجزائر AGB

الشكل رقم (17) : حصة السوق AGB



المصدر: بنك الخليج الجزائر AGB

■ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

يتأثر مستوى الأداء بشكل عام في المؤسسة بمستوى الابتكار التسويقي في مجال المنتج بدرجة أقوى من تأثره بعناصر الابتكار التسويقي الأخرى.

و لإختبار هذه الفرضية يجب إختبار الفرضيات الفرعية و ذلك بقياس معامل الارتباط "بيرسون" بين الابتكار في أحد مجالات المزيج التسويقي و بين تحسين أداء المؤسسة ثم تحديد معامل الارتباط الأكبر حتى يتسنى لنا نفي أو صدق الفرضية الرئيسية الثانية.

■ الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط بين القيام بالابتكار في مجال المنتج و تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .

الجانب التطبيقي

من أجل معرفة وجود علاقة ارتباط بين بلابنتكار في مجال المنتج و تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية قمنا بقياس معامل الارتباط بيرسون بين المحور الثاني و المحور السادس و الجدول التالي يوضح ذلك:

		AXE2	AXE6
AXE2	Corrélation de Pearson	1	,582
	Sig. (bilatérale)		,194
	N	120	120
AXE6	Corrélation de Pearson	,582	1
	Sig. (bilatérale)	,194	
	N	120	120

المصدر: نتائج spss

نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المحورين موجبة و مساوية ل 0.582 عند مجال ثقة قدره 95% و بالتالي نقبل الفرضية H_1 أي توجد علاقة ارتباط بين القيام بالإبتكار في مجال المنتج و تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

الفرضية الثانية : توجد علاقة ارتباط بين القيام بالإبتكار في مجال التسعير و تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .

من أجل معرفة وجود علاقة ارتباط بين بلابنتكار في مجال التسعير و تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية قمنا بقياس معامل الارتباط بيرسون بين المحور الثالث و المحور السادس و الجدول التالي يوضح ذلك:

		AXE3	AXE6
AXE3	Corrélation de Pearson	1	,248
	Sig. (bilatérale)		,194
	N	120	120
AXE6	Corrélation de Pearson	,248	1
	Sig. (bilatérale)	,194	
	N	120	120

المصدر: نتائج spss

نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المحورين موجبة و مساوية ل 0.248 عند مجال ثقة قدره 95% و بالتالي نقبل الفرضية H_1 أي توجد علاقة ارتباط بين القيام بالإبتكار في مجال التسعير و تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط بين القيام بالإبتكار في مجال الترويج و تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .

من أجل معرفة وجود علاقة ارتباط بين بلالإبتكار في مجال الترويج و تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية قمنا بقياس معامل الارتباط بيرسون بين المحور الرابع و المحور السادس و الجدول التالي يوضح ذلك:

Corrélations

		AXE4	AXE6
AXE4	Corrélation de Pearson	1	,632
	Sig. (bilatérale)		,194
	N	120	120
AXE6	Corrélation de Pearson	,632	1
	Sig. (bilatérale)	,194	
	N	120	120

المصدر : نتائج spss

نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المحورين موجبة و مساوية ل 0.632 عند مجال ثقة قدره 95% و بالتالي نقبل الفرضية H_1 أي توجد علاقة ارتباط بين القيام بالإبتكار في مجال الترويج و تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .

الفرضية الرابعة : توجد علاقة ارتباط بين القيام بالإبتكار في مجال التوزيع و تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .

من أجل معرفة وجود علاقة ارتباط بين بلالإبتكار في مجال التوزيع و تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية قمنا بقياس معامل الارتباط بيرسون بين المحور الخامس و المحور السادس و الجدول التالي يوضح ذلك:

Corrélations

		AXE5	AXE6
AXE5	Corrélacion de Pearson	1	,157
	Sig. (bilatérale)		,194
	N	120	120
AXE6	Corrélacion de Pearson	,157	1
	Sig. (bilatérale)	,194	
	N	120	120

المصدر : نتائج spss

نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المحورين موجبة و مساوية ل 0.157 عند مجال ثقة قدره 95% و بالتالي نقبل الفرضية H_1 أي توجد علاقة ارتباط بين القيام بالابتكار في مجال التوزيع و تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .

▪ ترتيب المحاور حسب معامل الارتباط :

المجال	معامل الارتباط
الابتكار في مجال الترويج	0.632
الابتكار في مجال المنتج	0.582
الابتكار في مجال التسعير	0.248
الابتكار في مجال التوزيع	0.157

من خلال النتائج السابقة نلاحظ أن معامل الارتباط بين القيام بالابتكار في مجال الترويج و تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية هو الأكبر مقارنة بالمجالات الأخرى ، يليه الابتكار في مجال المنتج ثم التسعير و أخيرا التوزيع.

▪ معادلة الانحدار الخطي المتعدد: **régression** لإيجاد العلاقة بين متغيرين على شكل علاقة (دالة) خطية، حيث أن y المتغير التابع و x المتغير المستقل و الذي يفسر التغير في المتغير التابع، و تكون

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_k X_k \quad \text{بالشكل التالي:}$$

المتغير التابع y : يمثل المحور السادس Axe 6

المتغيرات المستقلة تمثل المحاور: Axe2, Axe3, Axe4, Axe5

الجدول 1:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,583 ^a	,618	,056	,16624

a. Prédicteurs : (Constante), AXE2, AXE3, AXE4, AXE5

قيمة معامل الارتباط Pearson: 0.583 ، و هو أكبر من الصفر ، أي توجد علاقة إرتباط قوية بين الإبتكار التسويقي و تطور أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. معامل التحديد R^2 ويساوي 0.618 وهذا يدل على أن معادلة الانحدار أو التنبؤ جيدة . ويشير معامل التحديد إلى مساهمة المتغيرات المستقلة (الإبتكار في مجال المنتج، الإبتكار في مجال التسعير، الإبتكار في مجال الترويج، الإبتكار في مجال التوزيع) في سلوك المتغير التابع (تطور أداء المؤسسة الاقتصادية) بنسبة 61,8 % و أن 38,2 % من التأثير ترجع إلى متغيرات أخرى .

الجدول 2:

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,223	4	,037	1,347	,000 ^b
Résidus	,801	119	,028		
Total	1,025				

a. Variable dépendante : AXE6

b. Prédicteurs : (Constante), AXE2, AXE3, AXE4, AXE5,

الجدول 2 هو جدول تحليل التباين ويوضح المتغير المستقل والمتغير التابع وقد كانت قيمة Sig. = 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني قبول معادلة الانحدار.

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,265	1,846		,674	,506
AXE2	,628	,244	,200	,928	,361
AXE3	,227	,155	,154	,784	,439
AXE4	,410	,197	,117	,556	,582
AXE5	,180	,179	,075	,447	,658

a. Variable dépendante : AXE6

قيمة a: 1.265

معادلة الانحدار تكون على الشكل:

$$Y=1.265 + 0.410 \text{ axe } 2 + 0.227 \text{ axe } 3 + 0.628 \text{ axe } 4 + 1.80 \text{ axe } 5$$

الثابت a: يدل على أنه في حالة عدم الإبتكار التسويقي، فإن تطور أداء المؤسسة يكون 1.265 وحدة.

- معامل الانحدار $B_1 = 0.410$ يدل على انه كلما زاد الإبتكار في مجال المنتج بوحدة واحدة حدث زيادة في تطور أداء المؤسسة الإقتصادية بمقدار 0.410 وحدة.

- معامل الانحدار $B_2 = 0.227$ يدل على أنه كلما زاد الإبتكار في مجال التسعير بوحدة واحدة حدث زيادة في تطور أداء المؤسسة الإقتصادية بمقدار 0.227 وحدة.

- معامل الانحدار $B_3 = 0.628$ يدل على انه كلما زاد الإبتكار في مجال الترويج بوحدة واحدة حدث زيادة في تطور أداء المؤسسة الإقتصادية بمقدار 0.628 وحدة.

- معامل الانحدار $B_4 = 0,180$ يدل على انه كلما زاد الإبتكار في مجال التوزيع بوحدة واحدة حدث زيادة في تطور أداء المؤسسة الإقتصادية بمقدار 0,180 وحدة.

نلاحظ أن المتغير المستقل $Axe 4$ و الذي يمثل الإبتكار في مجال الترويج يؤثر بنسبة كبيرة (0,628) على المتغير التابع و الذي يمثل تطور أداء المؤسسة الإقتصادية.

■ نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها توصلنا إلى أهم النتائج التي تمخضت عن اختبار نموذج الدراسة الذي تم تطويره بهدف تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة التابعة و المستقلة ، و التي أثبتت صحة النموذج و قوته في تفسير قوة العلاقة بين الإبتكار التسويقي بمختلف عناصره و بين تطور أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، و قد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. من خلال المعلومات التي تحصلنا عليها من المؤسسات توصلنا إلى أن مبيعات هذه المؤسسات تزداد نتيجة تبنيها لإبتكار على مستوى مزيجها التسويقي و بهذا نقبل الفرضية الفرعية الأولى.
2. من خلال المعلومات التي تحصلنا عليها من المؤسسات توصلنا إلى أن أرباح هذه المؤسسات تزداد نتيجة تبنيها لإبتكار على مستوى مزيجها التسويقي و بهذا نقبل الفرضية الفرعية الثانية.
3. من خلال المعلومات التي تحصلنا عليها من المؤسسات توصلنا إلى أن الحصص السوقية لهذه المؤسسات تزداد نتيجة تبنيها لإبتكار على مستوى مزيجها التسويقي و بهذا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.
4. من خلال اختبار معامل الارتباط الخطي البسيط لبيرسون، حيث بلغ معامل الارتباط بين المحور الثاني و المحور السادس 0.582 و هو يقترب من الواحد مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين القيام بالإبتكار في مجال المنتج و تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .
5. من خلال اختبار معامل الارتباط الخطي البسيط لبيرسون، حيث بلغ معامل الارتباط بين المحور الثالث و المحور السادس 0.248 و هو يقترب من الواحد مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين القيام بالإبتكار في مجال التسعير و تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .
6. من خلال اختبار معامل الارتباط الخطي البسيط لبيرسون، حيث بلغ معامل الارتباط بين المحور الرابع و المحور السادس 0.632 و هو يقترب من الواحد مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين القيام بالإبتكار في مجال الترويج و تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .
7. من خلال اختبار معامل الارتباط الخطي البسيط لبيرسون، حيث بلغ معامل الارتباط بين المحور الثاني و المحور السادس 0.157 و هو يقترب من الواحد مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين القيام بالإبتكار في مجال التوزيع و تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .
8. أكدت النتائج أن الإبتكار في مجال الترويج هو أكثر العناصر فاعلية في المؤسسة من بقية عناصر المزيج التسويقي الأخرى و بالتالي نرفض الفرضية الرئيسية الثانية: " يتأثر مستوى الأداء بشكل عام في المؤسسة بمستوى الإبتكار التسويقي في مجال المنتج بدرجة أقوى من تأثره بعناصر الإبتكار التسويقي الأخرى".

9. من خلال هذه النتيجة نستنتج أن هناك طريقة أخرى لتحسين الربحية و هي التركيز على تسيير علاقات المؤسسة مع الزبائن و الأصول غير المرئية للمؤسسة، أي الإهتمام بالترويج و جلب الزبون و جعل عروض المؤسسة جذابة و ذات قيمة عليا في أعين الزبون في مجالات معينة كالجودة و التصميم و سرعة التسليم و الخدمة ما بعد البيع و الابتكار، و البحث باستمرار عن قطاعات مغرية من السوق بعد تجزئته.
10. من خلال معامل التحديد R^2 ويساوي 0.618 نستنتج أن المتغيرات المستقلة (الإبتكار في مجال المنتج، الإبتكار في مجال التسعير، الإبتكار في مجال الترويج، الإبتكار في مجال التوزيع) تساهم في سلوك المتغير التابع (تطور أداء المؤسسة الإقتصادية) بنسبة 61,8 % و أن 38,2 % من التأثير ترجع إلى متغيرات أخرى .
11. خلصنا إلى أن إستخدامات التجارة الإلكترونية في هذه المؤسسات أو المواقع الالكترونية لم تتجاوز المستوى البدائي الذي يشمل أنشطة الإعلان و الترويج و الوصول للمعلومات و الدفع عند التسليم و لم تصل بعد إلى المستوى الثاني و المتمثل في الدفع الفوري الإلكتروني و الذي يسمح بتنفيذ المعاملات المالية و التحويلات النقدية على شبكة الإنترنت .
12. كما أن المقصود بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية هو العينة المدروسة فقط و المكونة من 09 مؤسسات ، أي لا تعكس كل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ، و هذا حسب المجتمع المدروس حيث عدد المؤسسات الاقتصادية التي لديها إبتكار تسويقي في الجزائر قليل جدا .

إن المؤسسات مهما كان نشاطها أو حجمها ، تمارس أعمالها في بيئة أعمال تتميز بالمنافسة الشديدة و التغيير المستمر في الظروف المحيطة بها، و خاصة تغيير ظروف السوق و حاجيات و رغبات الزبائن، و من ثم تتجلى ضرورة توجيه الإهتمام نحو عملية الإبتكار كونه يمكن من التكيف و البقاء و الإستمرار في ظل الظروف البيئية المتغيرة.

إن الإهتمام بالإبتكار سوف يمكن من تحقيق الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى و التي من أبرزها تحقيق مزايا تنافسية تتسم بالاستمرار، و عليه فإن الإبتكار هو المحرك الرئيسي لكافة أنشطة المؤسسة و عملياتها، و ذلك بالنظر إلى التطورات العلمية و التكنولوجية الهائلة و التي لا مناص من التحكم فيها و إستغلالها بصفة فعالة.

و في ظل العولمة و شدة المنافسة أصبح الإبتكار التسويقي أداة هامة بحيث يسمح للمؤسسة مواكبة المستجدات العالمية و مواجهة المخاطر التي تشهدها بيئة المؤسسة ، كما يؤدي تفعيل الإبتكار التسويقي إلى زيادة تنافسية المؤسسة من خلال تقديم منتجات جديدة و العمل على تحسين جودتها و تقليص أسعارها، مما يجعل المؤسسة متميزة في طرح منتجاتها، و بالتالي تحقيق مزايا تنافسية تمكنها البقاء و النمو رغم المنافسة الشديدة التي يتميز بها السوق و تحسين أدائها.

كما ينتج عن الإبتكار التسويقي مجموعة من الأهداف و هي زيادة الربحية، تقليل التكلفة، زيادة المبيعات، إطالة دورة حياة المنتج، إرضاء قطاعات سوقية جديدة و من ثم الزيادة في رضا الزبائن الحاليين و كسب رضا زبائن آخرين جدد، و تحقق كل هذم الأهداف تحسن الأداء الكلي للمؤسسة. أما بخصوص المؤسسات الجزائرية فيبدو أن هناك حركية جديدة في بعض القطاعات، حيث المنافسة بلغت مستويات عالية كقطاع الإتصالات، غير أن هذه الحركية غير كافية بالنظر إلى وجود أسواق لم تستنفذ كل قدراتها، و من ثم محاولة التطور من خلال إعتتماد الإبتكار كبعد إستراتيجي لا بديل عنه قصد الحيازة على مزايا تنافسية من درجة عالية تؤهلها بالمنافسة و الصمود أمام التحديات الأنية و المستقبلية، حيث تتميز المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بما يلي:

- تراجع المبيعات و الحصة السوقية: تعاني الكثير من المؤسسات الإنتاجية من مشكل تراجع مبيعاتها بسبب تدني جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، مما نتج عنه تدهور أوضاع البعض و إفلاس الكثير منها. فمؤسسات الإقتصادية الجزائرية فقدت صلاتها بالسوق، فهي تعرف كل شيء عن منتجاتها و تكاد تجهل كل شيء عن زبائنها و عن رغباتهم وتوقعاتهم ودوافع شرائهم. من جهة أخرى، هذه المؤسسات لا تعمل من منظور الخدمة و الجودة بالمفهوم الواسع للكلمة و لا تتفق بسخاء على تدريب و تطوير رجال البيع لديها و النتيجة هي طرح منتجات دون المستوى الدولي و غير قادرة على المنافسة.

فلا يمكن للمؤسسات الجزائرية أن تستمر على هذا الحال و يجب أن تدرك أن الجودة و التصميم و الخدمة في عالم اليوم صارت عوامل جوهرية في بناء السبق التنافسي للمؤسسات.

- انعدام الربحية: أمام مشكلة انعدام الربحية فيها، اتبعت كثير من المؤسسات الجزائرية خاصة العمومية منها إستراتيجية دفاعية، ركزت فيها كثيرا على تسيير الموارد أي ترشيد التكاليف و رؤوس الأموال على اعتبار أن ترشيد استخدام الموارد (برامج إعادة هيكلة المؤسسات، خفض حجم المؤسسات و تسريح العمال، تقليص حجم المخزون...) ستؤدي إلى تحسين هوامش الربح. و لكن انعدام الربحية أو تدنيها استمر في كثير من المؤسسات حتى بعد إعادة هيكلتها مما يعني أن المشكلة بالنسبة لعدد منها لا تكمن في نقص "الإنتاج بكفاءة" بقدر ما تكمن في عدم "إنتاج ما هو مطلوب" في السوق، أي في استراتيجياتها التجارية. طبعاً، إدارة الموارد هي دائماً مسألة على قدر كبير من الأهمية بالنسبة لأي مؤسسة و لا توجد واحدة تتجاهل التكلفة بشكل تام، و لكن التركيز العالي على التكلفة يُحوّل الاهتمام عن الأمور الهامة. و الحقيقة أن هناك طريقة أخرى لتحسين الربحية و هي التركيز على تسيير علاقات المؤسسة مع الزبائن و الأصول غير المرئية للمؤسسة، أي على جانب الطلب بجعل عروض المؤسسة جذابة و ذات قيمة عليا في أعين الزبون في مجالات معينة كالجودة و التصميم و سرعة التسليم و الخدمة ما بعد البيع و الابتكار، و البحث باستمرار عن قطاعات مغرية من السوق بعد تجزئته.

لقد بينت دراسات عديدة أن المؤسسات المتميزة، بغض النظر عن الصناعة التي تعمل فيها، هي مؤسسات تركز على قيمة المنتجات أكثر من التركيز على تكلفتها في معادلة الربحية.

- تطور السوق: تواجه العديد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أسواقا تتطور بسرعة تحت تأثير عوامل عديدة منها: التطورات في المنظومة الاجتماعية والاقتصادية و التشريعية، التطور التكنولوجي، و المتغيرات الثقافية و أنماط الحياة. و هذه التحولات تمارس ضغوطا على المؤسسات الجزائرية و ترغما على تطوير قدراتها على الاستجابة لهذه التحولات من خلال الانفتاح أكثر على بيئتها و التحلي باليقظة لمتابعة التغيرات الحاصلة في عادات المشترين الاستهلاكية و دوافع الشراء لديهم و في الظروف التنافسية و العمل على إبقاء نشاطات المؤسسة في توافق مع هذه التحولات من خلال خلق عروض و قيم جديدة للزبائن. المؤسسات التي لا تفلح في مجاراة معدل التحول في بيئتها أو تسبقه إما أنها تدمر من قبل المنافسين أو أنها تنهوى فجأة أو تتراجع. التسويق بالغ الأهمية في اقتصاد تنافسي لأنه يوضح علاقة المؤسسة بالبيئة و يزددها بالحلول المناسبة لمواجهة التغيرات التي تحصل فيها.

- إحتدام المنافسة : تعرضت الشركات الجزائرية في السنوات الأخيرة لضربات موجعة في أعقاب تحرير التجارة الخارجية و تخفيض الرسوم الجمركية. و من المرجح أن تزداد هذه الهجمات قوة مع دخول اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي حيز التنفيذ و انضمام الجزائر الوشيك للمنظمة التجارية العالمية. ثم هناك أيضا المنافسة الحادة بين الشركات الجزائرية في كثير من القطاعات، و خير مثال

على ذلك سوق المشروبات الغازية، سوق الملابس الجاهزة، الهاتف النقال. المؤسسات الجزائرية في مثل هذه الظروف مطالبة بخلق مزايا تنافسية تمكنها من تأمين و تلبية متطلبات سوقها المستهدفة بقيمة عليا، إما من خلال طرح سلع و خدمات بأسعار منخفضة مقارنة مع أسعار المنافسين و إما من خلال تقديم منافع أخرى للمستهلك أو ابتكار منتجات جديدة باستمرار أكثر أداء من المنتجات الحالية.

- المنطق الإنتاجي و البيعي القائم على مبدأ وفورات الحجم: و ما يتضمن من منتجات منمطة أو موحدة لكل الناس دون مراعاة الاختلافات قطاعات السوق الواحدة، الذي ظل يحكم سير أغلب المؤسسات الجزائرية لمدة طويلة من الزمن، لم يعد مناسباً للسياق الاقتصادي و التنافسي الحالي المتميز بانقسام الأسواق و تفتتها إلى أسواق صغيرة. و يمكن القول دون مبالغة أنه صار خطيرا على كثير منها. و لعل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة معنية أكثر من المؤسسات الكبيرة بهذه المشكلة لأن إمكانياتها و مواردها المحدودة لا تسمح لها بمواجهة المنافسين الأقوياء المزودين بالموارد الضخمة. لا شك أن تجزئة السوق من قبل هذه المؤسسات و تركيزها على خدمة قطاعات متخصصة تتميز فيه بميزة تنافسية منه تفتح فرصا و آفاقا واسعة للنمو أمام الشركات الصغيرة و المتوسطة.

- عائلة المواصفات القياسية للجودة ISO 2000 : التي أصبحت بمثابة "تأشيرة" الدخول إلى الأسواق الدولية، والتي تسعى لتطورها كثير من المؤسسات الجزائرية حاليا، تقوم على أحد أهم مبادئ التسويق و هو التركيز على الزبون. مما يعني أنه من الصعب جدا تصور أن تتجح هذه المؤسسات في تطبيق أنظمة إدارة الجودة بشكل مستمر ما لم تكن تعرف مسبقا احتياجات و رغبات الزبائن لأن المقصود بالجودة حسب المنظمة العالمية للتقييس تعني الجودة كما يدركها الزبون و ليس كما يراها المنتج.

و على هذا الأساس يجب على المؤسسة الإهتمام بالإبتكار التسويقي و توفير مختلف المقومات و الشروط الضرورية لتفعيله، و في هذا المجال نقترح ما يلي:

- تخصيص إتمادات مالية كافية للبحث و التطوير و الإبتكار .
- تنمية وعي الأفراد بأهمية الإبتكار التسويقي.
- تدعيم مبادرة الأفراد نحو التجديد.
- معالجة مختلف المعوقات التي تحد من المبادرة و الإبداع.
- إيجاد برامج فعالة لتدعيم الإبداع و الإبتكار على مستوى التربية و التعليم و التدريب.
- الإستفادة من المعرفة العلمية و التطور التكنولوجي للدول المتقدمة .
- أهمية منح الحوافز المادية و المعنوية للعاملين المتميزين و المبدعين في عملهم بشكل خاص، للارتقاء بمستوى الرضا عن العمل، وبالتالي زيادة دافعيتهم للانتماء و الإنجاز. فقلة الحوافز، و خاصة المادية، تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية و تجنبهم العمل الإبداعي.
- تأهيل القطاع المصرفي و الجهاز المالي و تفعيل دوره في تمويل النشاط الاقتصادي.

و لقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة الميدانية أن المؤسسات لا جدوى لبقائها ونموها في محيط يتميز بالتغيرات السريعة في جميع الميادين الحياتية دون تبني الابتكار كأحد المحددات الأساسية لإستراتيجية ناجحة للمؤسسات.

فأيقنت هذه المؤسسات ضرورة إعادة النظر في إستراتيجياتها الشاملة و هذا لمسايرة التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و ظهور شبكة الإنترنت ، فعملت على وضع ثقافة تسويقية جديدة و أكثر فعالية ، قامت هذه الثقافة على البحث في حاجات المستهلك و رغباته فكان التسويق و الإشهار عبر شبكة الإنترنت نقطة الالتقاء و التواصل بين المؤسسة و زبائنها خصوصا و أنها جعلت جل إهتمامها في التعريف بنفسها و بعروضها و بمختلف أنشطتها و الترويج لها و كذا الحرص على رضا الزبائن و الرد على انتقاداتهم و شكوايهم ، و توفير خدمات ما بعد البيع ، كلها أسباب جذب الزبائن و زيادة ولائهم للمؤسسة.

FOR AUTHOR USE ONLY

المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

■ الكتب:

1. أحمد القطامين "الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم و حالات تطبيقية "، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، الأردن، 2000.
2. أحمد سيد مصطفى " إدارة البشر (الأصول و المهارات)" ، بدون ذكر دار النشر، مصر ، 2002.
3. أحمد سيد مصطفى" المدير و تحديات العولمة" دار النهضة العربية، مصر 2001.
4. أمين عبد العزيز حسن" استراتيجيات التسويق في القرن الحادي و العشرين " ، دار قباء للطباعة و النشر ، القاهرة ، 2001.
5. أحمد شاكر عسكري" دراسات تسويقية متخصصة، دار الزهران، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
6. أماني محمد عامر" إدارة التسويق"، دار النشر غير مذكورة، 2002.
7. أسامة خيري " إدارة الإبداع و الابتكارات" ، دار الراهبة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2012.
8. إسماعيل محمد السيد " الإدارة الإستراتيجية "المكتب العربي الحديث، مصر، 1993.
9. إسماعيل محمد السيد " التسويق "، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر ، 1999.
10. السيد بهنسي " إبتكار الأفكار الإعلانية" ، عالم الكتب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007.
11. بشير العلاق " الإدارة الحديثة ، نظريات و مفاهيم " ، دار اليازوري العلمية ، عمان 2008.
12. بشير العلاق، حميد الطائي" تطوير المنتجات و تسعيرها"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
13. بشير العلاق " التسويق الإلكتروني " دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ،2010.
14. بشير العلاق " تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال " ، مدخل تسويقي ، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان 2002.
15. بشير العلاق ، محمود الصميدعي " مبادئ التسويق " دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 ،
16. بشير عباس العلاق، قحطان العبدلي" إدارة التسويق" دار الزهران، عمان الأردن، 1999.
17. هاني حامد الضمور" تسويق الخدمات" ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الخامسة 2009.

المراجع

18. زيد منير عبوي، سليم بطرس جلدة" إدارة الإبداع و الابتكار " ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2006.
19. حسين علي، " الأساليب الحديثة في التسويق (الدليل العملي للإستراتيجيات و الخطط التسويقية)"، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، سوريا 2000.
20. حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلاق، إيهاب علي القرم " الأسس العلمية للتسويق الحديث - مدخل شامل" دار النيازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
21. حافظ أبو جمعة " التسويق الابتكاري" ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، مصر، 2003.
22. حسن إبراهيم بلوط "المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات" الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
23. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس" الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
24. طارق الخير و آخرون "مبادئ التسويق"، منشورات جامعة دمشق، 2005.
25. يوسف أحمد أبو فارة " التسويق الإلكتروني "، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
26. كحالة جبرائيل، رضوان حنان " محاسبة التكاليف المعيارية "، مكتبة دار الثقافة، عمان، 1998.
27. محمد سعيد أوكيل ، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992.
28. محمد أحمد عوض "الإدارة الإستراتيجية : الأصول و الأسس العلمية"، الدار الجامعية ، 2004 .
29. محمد عبد الفتاح الصيرفي " الإدارة الرائدة" ، دار الصفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
30. مصطفى يوسف كافي " التسويق الإلكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية المعاصرة "، دار رسلان ، سوريا، 2009.
31. محمد صالح الحناوي و آخرون" مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا"، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، مصر، 2004.
32. محمد فريد الصحن" التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
33. محمود جاسم الصميدعي" إستراتيجيات التسويق - مدخل كمي و تحليلي" دار الحامد للنشر ، عمان، الأردن، 2010.
34. معلا ناجي ، رائف توفيق" أصول التسويق، مدخل تحليلي" ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.

المراجع

35. مأمون نديم عكروش " تطوير المنتجات الجديدة" ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2004.
36. محمد إبراهيم عبيدات" تطوير المنتجات الجديدة" ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى ،عمان، الأردن، 2000.
37. محمود الصميدعي، ردينة عثمان يوسف" التسويق الإعلامي - مدخل إستراتيجي" دار التاج للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
38. مدحت أبو النصر" الأداء الإداري المتميز" ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2012.
39. مجيد الكرخي" تقييم الأداء بإستخدام النسب المالية" دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
40. مجدي إبراهيم محمد " جودة الأداء"، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الطبعة الأولى، مصر الإسكندرية، 2013.
41. مرسي أحمد محمود "مؤشرات تقييم الأداء في قطاع الأعمال"، القاهرة، دار النهضة العربية، 1973.
42. محمود عبد الفتاح رضوان" تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن" المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012-2013.
43. محمد فريد الصحن ، نبيلة عباس " مبادئ التسويق " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2004.
44. محمد عبد العظيم أبو النجا " التسويق المتقدم " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2008.
45. محمد الصيرفي" التسويق الإلكتروني"، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2008.
46. مؤيد عبد الحسين الفضل، رضا صاحب أبو حمد " أساسيات إقتصاديات الأعمال" الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2003.
47. نجم عبود نجم " إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة) دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن 2003.
48. نجم عبود نجم" القيادة و إدارة الابتكار" ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2015.
49. نبيل مرسي خليل" الميزة التنافسية في مجال الأعمال" ، مركز الإسكندرية للكتاب ، 1998.
50. نيغل كنج و نيل أندرسون، ترجمة محمود حسن حسني" إدارة أنشطة الابتكار و التغيير (دليل إنتقادي للمنظمات)، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
51. سعيد جمعة عقل، نور الدين أحمد النادي " التسويق عبر الإنترنت "، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان 2007.

المراجع

52. سعيد يس عامر ، " الإدارة و تحديات التغيير " ، دار الكتب، مصر، 2001.
53. سعيد يس عامر، " الإدارة و آفاق المستقبل " ، مركز وايد سيرفيس للإستثمارات و التطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998.
54. سمر توفيق صبرة " التسويق الإلكتروني " ، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى، 2010.
55. عصام الدين أمين أبو علفة" التسويق (المفاهيم و الإستراتيجيات، النظرية و التطبيق) الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر2002.
56. علي شريف " الإدارة المعاصرة" الدار الجامعية ، مصر 2000.
57. عاكف لطفي خصاونة" إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2011.
58. عبد السلام أبو قحف" أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، الطبعة الثانية 1997.
59. علي الشريف" الإدارة المعاصرة" ، الدار الجامعية، مصر، 2000.
60. عبد الوهاب سويسي " المنظمة ، المتغيرات، الأبعاد، التصميم " ، دار النجاح للكتاب ، الجزائر، 2009.
61. عبد الفتاح الشربيني " إدارة المنتجات "، مركز جامعة القاهرة المفتوح، القاهرة ، مصر، بدون ذكر تاريخ النشر.
62. عداوي الحسين فلاح حسن" الإدارة الإستراتيجية " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2000.
63. عادل محمد زايد " إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2003.
64. عبد السلام أبو قحف" سياسات الأعمال" المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1992.
65. عابدة سيد خطاب" الإدارة و التخطيط الإستراتيجي " ، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى 1985.
66. عبد الرحيم محمد" قياس الأداء، النشأة و التطور التاريخي و الأهمية"، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
67. عبد العزيز مصطفى أبو نبعه" مبادئ التسويق الحديث" دار المناهج، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن ، 2002.
68. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي" بطاقة الأداء المتوازن" (مدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الأولى 2009.

المراجع

69. علي السلمي " إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للإيزو"، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1995.
70. عبد المحسن توفيق ، تقييم الأداء :مداخل جديدة لعالم جديد "، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004.
71. فركوس محمد" الموازات التقديرية أداة فعالة للتسيير" ، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2001.
72. فيليب كوتلر، جاري ار مسترودج، تعريب سرور علي ابراهيم سرور " أساسيات التسويق"، الجزء الثاني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007.
73. صيام وليد " تحليل ومناقشة القوائم المالية"، المطابع التعاونية، عمان، 1994.
74. صالح العامري ، منصور الغالبي " الإدارة و الأعمال"، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية، 2008 .
75. روبرت .إبتس ، ديفيد لي " الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية"، دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2008،
76. ربحي مصطفى عليان " أسس التسويق المعاصر"، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، الأردن.
77. رفعت عبد الحليم الفاعوري" إدارة الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
78. ثامر البكري " التسويق أسس و مفاهيم معاصرة"، دار البيازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن، 2006،
- رسائل الماجستير و الدكتوراه:
1. الخنساء سعادي - التسويق الالكتروني و تفعيل التوجه نحو الزبون، من خلال المزيج التسويقي - مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق - جامعة بن يوسف بن خدة 2005- 2006.
 2. النصور"تقييم الأداء في المشروعات العامة الإستراتيجية في الأردن" رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، 1990.
 3. بوبعة عبد الوهاب " دور الإبتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
 4. هياج عبد الرحمان" أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي" مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012.
 5. حنان الصوالحة " تقييم الأداء المؤسسي في شركة الفوسفات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها" دراسة تحليلية ميدانية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الإسراء.

المراجع

6. يرقى حسين "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية"، حالة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية ، تخصص تسيير ، جامعة الجزائر ، 2008.
 7. لجين الشور "مهارات التسويق" ، جامعة دمشق، كلية الإقتصاد ، الجمهورية العربية السورية ، مذكرة ماجستير تسويق ، 2010.
 8. محمد سليمان " الإبتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة" ، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2007.
 9. مومن شرف الدين " دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية" - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باترة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر 2012.
 10. عامر ملايكية " واقع و أهمية ابتكار المنتجات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية باعتباره عامل لرفع القدرة التنافسية" ، مذكرة ماجستير، جامعة عنابة ، 2006.
 11. عطا الله فهد سرحان "دور الإبتكار و الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية" أطروحة دكتوراه ، جامعة عمان، 2005.
 12. عبدوس عبد العزيز " دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات " مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة تلمسان ، 2006.
 13. صادق زهراء " التسويق بالعلاقات و دوره في تحقيق إستراتيجيات الميزة التنافسية " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، بشار، 2010.
 14. صالح بلاسكة" قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية" مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة سطيف، 2012.
- **المجلات و الملتقيات :**
1. أحمد امجدل " الإبتكار التسويقي و دوره في ترقية أداء المنشأة الاقتصادية" مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية، العدد العاشر، جامعة طيبة المملكة العربية السعودية، ديسمبر 2011
 2. الداوي الشيخ" الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة "، مجلة الإقتصاد و التسيير و التجارة ، العدد 17 ، جامعة الجزائر 3 ، 2008 .
 3. الداوي الشيخ " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء" ، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2009-2010.
 4. أكنم الصرايرة " العلاقة بين الثقافة و الإبداع الإداري في شركتي البوتاس و الفوسفات" ، مجلة مؤتة، المجلد 18، العدد 4، 2003.

المراجع

5. المنظمة العالمية للملكية الفكرية، العناصر الأساسية لحماية الإختراعات، جنيف 1995.
6. المنظمة العربية للتنمية الإدارية" قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي"، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
7. الطحان محمد "تطوير الرقابة على أداء الوحدات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة باستخدام أسلوب محاسبة المسؤولية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، عدد 2، القاهرة، 1995.
8. براينيس عبد القادر، بارك نعيمة" متطلبات الإبداع و الإبتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية" الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، 2011.
9. بهاز الجيلالي، خامرة الطاهر " الملتقى العلمي الدولي حول: المؤسسة الإقتصادية الجزائرية و الإبتكار في ظل الألفية الثالثة" 2008 قالمة.
10. محمود و فراج "المراجعة الإدارية و تقييم الأداء"، أبحاث اليرموك، العدد الثالث، 1994.
11. مجدي محمد محمود طابيل " توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال " ورقة عمل مقدمة إلى ندوة التجارة الإلكترونية، جامعة الملك خالد، السعودية.
12. مهارات عرض المنتجات، الوحدة السادسة: تقديم المنتجات الجديدة، المملكة العربية السعودية، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني.
13. نوري منير، قلش عبد الله" دور الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسة الإقتصادية" حالة الجزائر، الندوة الدولية حول المقاول و الإبداع في الدول النامية المنعقد في 13-14 نوفمبر 2007، معهد العلوم الإقتصادية، المركز الجامعي بخميس مليانة.
14. عبد الملوك مزهوده، " الأداء بين الكفاءة و الفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول.
15. فريد كورتل، بن زايد سارة " دور الترويج الإبتكاري في تحسين أداء المؤسسة" – دراسة حالة موبيليس – مركز البحث و تطوير الموارد البشرية رماح الأردن، العدد 17 مارس 2016.
16. خيرى علي أوسو " دور المعرفة في تحقيق الإبتكار التسويقي"، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة الموصل، تنمية الرافيدين العدد 97 مجلد 32، 2010.

1. Anais Bégarin, Seyla Chhun et autres, Se défendre face à l'arrivée d'une innovation concurrente, publié par Bridonneau le 2 février 2015 dans prolématiques stratégiques.
2. Alain Caillat, Hachette Technique, 2009, http://bounie.polytech-lille.net/gti/usine2_innov_vp.pdf. consulter le 29 juillet 2015.
3. Alain Fernandez, Les Nouveaux tableaux de bord des décideurs, Editions D'organisation, Paris, 2000.
4. B.Mortory, Gestion des Ressources Humaines, Editions d'Organisation, Paris, 1988.
5. B. Dervaux, A. Coulaud, Dictionnaires du Management et de Contrôle de Gestion, 2eme édition, Dunod, Paris, 1999.
6. Chevalier et autres, Gestion des Ressources Humaines, Edition De back Université Québec, 1993.
7. Christine Bitouzet , le commerce électronique, HERMES Science publications, paris, 1999.
8. Claude Yves Bernard, « le management par la qualité totale : l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles », édition AFNOR, paris, 2000.
9. C. Alazard et S. Sépari, contrôle de gestion, manuel et applications, 2ème édition, Dunod, France, 2010.
10. Drucker. Peter, "Innovation and Entrepreneurship" , Routledge Classics, New York, 2015.
11. Ecosid , Dialogues autour de la performance en entreprise, Edition Harmattan, Paris, 1999.
12. François Libmann, veille et innovation, Documentaliste, sciences de l'information, 2011, vol 48,N° 1.
13. Françoise Giroud et autres, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2eme édition, Gualino éditeur, Paris, 2004.
14. G.F.ADAM, Longman Dictionary of Business English, York Press, Beirut, 1982.
15. Hamadouche Ahmed, Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les P.V.D Thèse de doctorat d'état, institut de sciences économiques, Université d'Alger, 1992.
16. H.Mintezberg, Structure et Dynamique des Organisations, Editions d'Organisation, Paris,1992.

17. Jean Jacques Lambin, le marketing stratégique, science édition, paris, France, 2ème édition, 1993.
18. J.P.Charles : « la performance sociale interne de la firme », Revue Française de Gestion, N° 38, novembre, 1982.
19. Lasary, le marketing c'est facile, ES- SALEM, Alger, 2001.
20. Michel Marchensy, management stratégiques, adrec édition, paris, 2004.
21. McDonald, M.2005." The role of marketing in creating customer value", Engineering Science and Education journal. Volume 6, issue:4.
22. Odiorne, George « Management by objectives, London, 1970.
23. OCDE, Manuel D'Oslo, 3ème édition 2005.
24. Philip kotler, Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control, Prentice- Hall, New Jersey, 2004 .
25. Philip Kotler, Armstrong " Principles of Marketing" , Prentice -Hall, N.J , 2004.
26. Philip kotler et B. Dubois, "marketing management ", 10ème édition, paris, publi-union édition, 2000.
27. Peter Drucker, "l'avenir du management, éditions village mondial, paris1999.
28. R.chark et autres, 7 mesures de performance, Edition Afnor, Paris, 2004.
29. Richard, L.Daft, Organization Theory and Desing, 2 nd edition New York, West publishing, 1986.
30. Sylvie Martin Védrine, initiation au marketing, édition d'organisation, paris.
31. Segot jaques et Gasquet christophe, « Assure le passage à la norme ISO 9001 , version 2000 : en route vers l'excellence », édition AFNOR, paris 2001.
32. Shapiro, S.M, 24/7 Innovation , McGraw-Hill, NEW York, 2002.
33. Vincent Plauchet, Mesure et Amélioration des Performances Industrielles, Tome 2, UPMF, France, 2006.
34. Walter G.Kell and BogntonC.William, Modern Auditing·HooohnWiley,New York, 1992.
35. Yves Simon et Patrichejoffre, encyclopédie de gestion, 2eme édition, Economica, 1997.

■ المواقع الإلكترونية:

1. أحمد السيد كردي " تحليل نظرية الحاجات" - <http://kenanaonline.Com/users/ahmedkordy/posts/320130> -
consulter le 10/08/2015.
2. أحمد السيد الكردي " <http://forum.3rbdream.net/dream35/ethiia-cacica-cicne-cuaca-368490/> "
Consulter le 29/09/2015.
3. أحمد إبراهيم عبد الهادي " تقسيم السوق "
<http://kenanaonline.Com/users/ahmedabdelhady/posts/299234-> consulter le 22/08/2015
4. بن نذير نصر الدين " الإبداع كمدخل لإكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال " كلية العلوم الاقتصادية
وعلوم التسيير، جامعة سعيدة. www.raheems.info/ima/59.doc - consulter le 26/08/2015.
5. عبد الحكيم بن نكاح - مدير التقييم الصناعي، " متطلبات النهوض بالإبداع و الابتكار "
<http://www.kantakji.com/media/6327/1003.htm> - consulter le 11/08/2015.
6. عبد القادر محمد عبد القادر مبارك، " دور الانترنت في التسويق المباشر بين منشآت الأعمال " جامعة الملك فيصل،
<http://www.shbab1.com/2minutes.htm> -.consulter le 23/08/2015.
7. Arab British Academy for Higher Education; <http://www.abahe.co.uk/b/international-marketing/international-marketing-041.pdf>. Consulter le 13/01/2016.
8. Jean- Emile, Denis et autres, Orientation Marche et Performance,
file:///C:/Users/altec/Downloads/unige_5862_attachment01.pdf, consulté le : 01-08-2015.
9. Harris , S "how to define an acceptable level of risk" , see: www.searchsecurity.com,
2006.
10. <http://www.ketabna.com/home/?p=32>- consulter le 07/08/2015.
11. <http://www.elearning-arab-academy.com/home/686.html> - consulter le 21/08/2015.
12. <http://www.adslgate.com/dsl/showthread.php?t=627556> - consulter le 21/08/2015.
13. www.slideshare.net/nusantara99/strategic-planning-for-managers?src=embed -
consulter le 30/07/2015.
14. <http://ta3lime.com/showthread.php?t=6228> - consulter le 20/08/2015.

FOR AUTHOR USE ONLY

**More
Books!**

**Yes
I want
morebooks**

اشترى كتبك سريعاً و مباشرة من الأونترنيت, على أسرع متاجر الكتب الإلكترونية في العالم
بفضل تقنية الطباعة عند الطلب, فكتبنا صديقة للبيئة

اشترى كتبك على الأونترنيت

www.morebooks.shop

Kaufen Sie Ihre Bücher schnell und unkompliziert online – auf einer der am schnellsten wachsenden Buchhandelsplattformen weltweit!
Dank Print-On-Demand umwelt- und ressourcenschonend produziert.

Bücher schneller online kaufen
www.morebooks.shop

KS OmniScriptum Publishing
Brivibas gatve 197
LV-1039 Riga, Latvia
Telefax: +371 686 20455

info@omniscryptum.com
www.omniscryptum.com

OMNIscriptum



FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY