

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة فرحات عباس سطيف-1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تحت عنوان:

دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة متعاملي الهاتف

النقل بولاية سطيف

(جيزي -أوريدو - موبيليس)

تحت إشراف:

أ.د. بن يعقوب الطاهر

من إعداد الطالب:

كباب منال

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة سطيف 1	أستاذ التعليم العالي	أ.د. قطاف ليلى
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف 1	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن يعقوب الطاهر
مناقشا	جامعة الجزائر 3	أستاذ التعليم العالي	أ.د. سويسي عبد الوهاب
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر	د. رقاد صليحة
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر	د. دومي سمراء
مناقشا	جامعة البلدية 2	أستاذ محاضر	د. حاج عيسى سيد أحمد
مدعو	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر	د. مسالطة سفيان

السنة الجامعية: 2016/2017

تشكرات :

الحمد لله كثيرا طيبا مباركا فيه، والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه ومن والاه.

يشرفني أن أتقدم بأسمى معاني الشكر والامتنان لأستاذي الفاضل، البروفيسور "بن يعقوب الطاهر" الذي تحمل عبئ الإشراف على هذه الرسالة ولم يبخل علي بدعمه ومتابعته وتوجيهاته وحرصه على إنجاز هذا العمل في أفضل صورة.

كما يشرفني أن أقدم جزيل شكري لكل من مد لي يد العون طيلة مشوار إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر الدكتور "مولوح كمال"، الأستاذ "يعلى فاروق"

وذلك لجميع الأساتذة الذين شرفونا بتحكيم إستمارة البحث.

كما لا يفوتني أن أشكر مدراء المؤسسات الذين دعموني ووفروا لي المناخ المناسب لإتمام الجانب التطبيقي لهذه الرسالة.

إلى كل هؤلاء جزاكم الله خيرا

الباحثة : كفاية منال

الإهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى :

أبي العزيز

أمي الغالية

زوجي وأولادي

لؤي - إياك - أمجد

الإخوة والأخوات جميعاً

إلى كل من سار درج العلم داعياً بدعاء الله تعالى

"وقل ربي زدني علماً"

المقدمة العامة

المقدمة العامة :

شهد العالم و لا يزال تحولات و تطورات كبيرة و متسارعة في جميع المجالات خاصة الجانب الإقتصادي منها ، ما جعل المؤسسة تواجه تحديات غير مسبقة في بيئة أعمال قائمة على المنافسة الشديدة ، مع تنوع إستراتيجيتها و مداخلها و أساليبها من أجل النمو و التطور و البقاء . و في هذه البيئة التي يزداد فيها عدد المؤسسات بشكل لم يسبق له مثيل ، الأسواق تتحول ، التكنولوجيا تتطور ، و المنتجات تتقدم بسرعة ، كل هذه العوامل أدت بالمؤسسة المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المداخل الإستراتيجية التي تمكنها من مواجهة كل هذه التحديات ، و لم يعد هدف المؤسسة هو المواجهة فحسب بل توسعت آفاق بحثها إلى محاولة تحقيق ميزة تنافسية و ضمان إستمراريتها قدر المستطاع ، ما جعلها تهتم بجميع السبل الكفيلة بتحقيق هذا الهدف الذي أصبح في صدارة إهتمام جميع المؤسسات .

في ظل هذه الظروف أصبح العمل بما هو متاح و التحضير للتفاعل مع متغيرات البيئة عن طريق التكيف لا يخدم كل المؤسسات ، لاسيما أن وتيرة التغير أصبحت سريعة، فإما أن تكون المؤسسة يقظة بالقدر الذي تتصرف فيه قبل المنافسين ، أو أن تستبق التغير ، و من العوامل المساهمة في تحقيق ذلك هو الإبتكار ، هذا الأخير الذي أصبح يحظى بإهتمام كبير خاصة في ظل الإقتصاد الجديد المبني على المعرفة ، بعد أن كان لعقود طويلة مجرد نشاط إستثنائي غير مطلوب من أغلب الأقسام والوظائف في المؤسسة ، أو نشاطا محصورا في قسم البحث و التطوير الذي كانت نتائجه تتسم بالمجهول وعدم التأكد مع إحتمال الإخفاق ، كما كان في حالات كثيرة عبارة عن نشاط ذاتي لبعض الأفراد المتميزين بذكاء خاص لا يمكن السيطرة عليه أو تنظيمه أو التدريب عليه ، كل هذا كان له تأثير سلبي على بروز دور و أهمية الإبتكار في المؤسسات الاقتصادية .

و مع إستمرار التقدم العلمي و التطور التقني و ثورة المعلومات ، و تزايد حدة المنافسة و تنوع الأسواق و الحاجات و السرعة في تغيرها ، أخذت المؤسسات تدرك شيئا فشيئا أهمية الإبتكار و دوره كمنشط منظم و منهجي في التوصل إلى منتجات ، أسواق ، و تقنيات و عمليات و أساليب جديدة تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية لا تقل قيمة و كفاءة عن أي مصدر آخر ، ليصبح الإبتكار النشاط الأكثر أهمية في شركات الأعمال المتقدمة ، و الأكثر أهمية من حيث المساهمة في البقاء و النمو ، لتصل مكانته نموا إلى اعتباره خالق الميزة التنافسية و العامل الأساسي للمحافظة عليها في المؤسسة ، و بالتالي فإن اللجوء إليه أمر لا مفر منه .

و إذا أرادت المؤسسة تبني الإبتكار في أنشطتها ، فإن التسويق يعتبر من بين المجالات التي تقود عملية التغير بما يضمن للمؤسسة التفوق و التميز و تجنب خطر المنافسين ، و القدرة على التكيف مع المستجدات المعاصرة ، و بذلك فقد أصبح التسويق الإبتكاري حالة ملحة تسعى إلى بلوغها العديد من المؤسسات ، و يأتي هذا المفهوم من حقيقة مفادها أن المستهلكين أصبحوا سادة في السوق ، لأنهم هم الذين يحددون الإستراتيجيات

و النشاطات التسويقية ، و في ضوء رغباتهم و إحتياجاتهم تتعدد و ترسم الأهداف التسويقية التي أصبح الإبتكار عاملا لصيقا بها من أجل ضمان إستمراره و تواصل الميزة التنافسية ، و بهذا فإن الإبتكار التسويقي و المتمثل في الإبتكار الموجه إلى عناصر المزيج التسويقي ، أصبح يعد مدخلا يراود من خلال جذب الزبائن و المحافظة عليهم عن طريق خلق قيمة أفضل لهم مما يحققه المنافسون .

أولا: إشكالية البحث

ففي ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتميز بالمنافسة و سرعة التغيير في رغبات و إحتياجات الزبائن تسعى المؤسسة إلى التطوير المستمر لتحقيق التميز و البقاء في الأسواق ، و إكتساب ميزات تنافسية قوية و دائمة لتواجه حدة المنافسة التي تزايدت بفعل تطبيق إتفاقيات الجات و تحرير التجارة الدولية ، و حتمية العولمة الاقتصادية مما دفع المؤسسات إلى السعي نحو تحقيق ميزة تنافسية أو أكثر ، و إيجاد مصادر تشكل دعامة لهذه المزايا ، و تكسبها صفة السيطرة و الإستدامة ، و لعل من أبرز هذه المصادر هو الإبتكار ، خاصة في مجال التسويق ، و الذي أصبح أداة هامة من أدوات التعامل مع البيئة المعاصرة وعليه تتمحور إشكالية البحث الرئيسية في السؤال التالي :

ما هو دور الإبتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية لمؤسسات الإتصالات الهاتفية بولاية سطيف من خلال خلق المزايا التنافسية لها في ظل بيئة الأعمال ؟

للإجابة على سؤال الإشكالية تم طرح عدة تساؤلات فرعية التالية :

- 1- ما مستوى تطبيق مؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لمفهوم الإبتكار التسويقي في نشاطها؟
- 2 - ما مستوى تطبيق مؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لأبعاد الميزة التنافسية ؟
- 3 - هل توجد فروق بين وجهات نظر كل من العملاء و الموظفين في تقييمهم لمدى تطبيق مؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف للإبتكار التسويقي في نشاطها ؟
- 4 - هل توجد فروق بين وجهات نظر الموظفين تبعا لنوع المؤسسة في تقييمهم لمدى تطبيق مؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف للإبتكار التسويقي في نشاطها ؟
- 5 - هل توجد فروق بين وجهات نظر العملاء تبعا لنوع المؤسسة في تقييمهم لمدى تطبيق مؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف للإبتكار التسويقي في نشاطها ؟

- 6 - هل توجد فروق بين وجهات نظر كل من العملاء و الموظفين في تقييمهم مدى تطبيق مؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لأبعاد الميزة التنافسية في نشاطها ؟
- 7 - هل توجد فروق بين وجهات نظر الموظفين تبعا لنوع المؤسسة في تقييمهم مدى تطبيق مؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لأبعاد الميزة التنافسية في نشاطها ؟
- 8 - هل توجد فروق بين وجهات نظر العملاء تبعا لنوع المؤسسة في تقييمهم مدى تطبيق مؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لأبعاد الميزة التنافسية في نشاطها ؟
- 9 - هل الابتكار التسويقي (بعناصره مجتمعة) دور في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف ؟
- 10 - هل لعناصر الابتكار التسويقي دور في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة الرئيسية و تساؤلاتها الفرعية تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تخدم أهداف البحث و هي تتمثل في :

***الفرضية الرئيسية الأولى :** تطبق مؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف مفهوم الابتكار التسويقي في نشاطها .

***الفرضية الرئيسية الثانية :** تطبق مؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لأبعاد الميزة التنافسية في نشاطها .

***الفرضية الرئيسية الثالثة :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر كل من العملاء والموظفين في تقييمهم مدى تطبيق مؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لمفهوم الابتكار التسويقي في نشاطها .

***الفرضية الرئيسية الرابعة :** توجد فروق بين وجهات نظر الموظفين تبعا لنوع المؤسسة في تقييمهم مدى تطبيق مؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لمفهوم الابتكار التسويقي في نشاطها .

***الفرضية الرئيسية الخامسة :** توجد فروق بين وجهات نظر العملاء تبعا لنوع المؤسسة في تقييمهم مدى تطبيق مؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لمفهوم الابتكار التسويقي في نشاطها .

***الفرضية الرئيسية السادسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر كل من العملاء والموظفين في تقييمهم مدى تطبيق مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لأبعاد الميزة التنافسية في نشاطها .

***الفرضية الرئيسية السابعة :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر الموظفين تبعا لنوع المؤسسة في تقييمهم مدى تطبيق مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لأبعاد الميزة التنافسية في نشاطها .

***الفرضية الرئيسية الثامنة :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر العملاء تبعا لنوع المؤسسة في تقييمهم مدى تطبيق مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لأبعاد الميزة التنافسية في نشاطها .

***الفرضية الرئيسية التاسعة :** للإبتكار التسويقي " بعناصره مجتمعة " دور في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف .

و تنبثق من الفرضية الرئيسية التاسعة ثلاث فرضيات جزئية و هي :

***للإبتكار التسويقي (بعناصره مجتمعة) دور في تحقيق الجودة لخدمات لمؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف .**

***للإبتكار التسويقي (بعناصره مجتمعة) دور في تحقيق التميز لمؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف .**

***للإبتكار التسويقي (بعناصره مجتمعة) دور في زيادة سرعة إستجابة مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لحاجات العملاء .**

***الفرضية الرئيسية العاشرة :** لعناصر الإبتكار التسويقي (الإبتكار في المنتج ، الإبتكار في الأسعار ، الإبتكار في الترويج ، الإبتكار في المحيط المادي ، الإبتكار في العمليات ، الإبتكار في الأفراد) دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف .

و تنبثق من الفرضية الرئيسية العاشرة ثلاث فرضيات جزئية و هي :

***لعناصر الإبتكار التسويقي (الإبتكار في المنتج ، الإبتكار في الأسعار ، الإبتكار في الترويج ، الإبتكار في التوزيع ، الإبتكار في المحيط المادي ، الإبتكار في العمليات ، الإبتكار في الأفراد) دور كبير في تحقيق الجودة لخدمات مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف .**

* لعناصر الابتكار التسويقي (الابتكار في المنتج ، الابتكار في الأسعار ، الابتكار في الترويج ، الابتكار في التوزيع ، الابتكار في المحيط المادي ، الابتكار في العمليات ، الابتكار في الأفراد) دور كبير في تحقيق التميز لمؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف .

* لعناصر الابتكار التسويقي (الابتكار في المنتج ، الابتكار في الأسعار ، الابتكار في الترويج ، الابتكار في التوزيع ، الابتكار في المحيط المادي ، الابتكار في العمليات ، الابتكار في الأفراد) دور كبير في زيادة سرعة إستجابة مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لحاجات العملاء.

ثالثا : أهمية الدراسة

*تكمُن أهمية البحث في كونه يعالج موضوعا لا زال يتطرق إليه الباحثون إذ يعتبر موضوع الساعة ،حيث يعالج إشكالية دور الابتكار التسويقي في تحقيق المزايا التنافسية لمؤسسات الاتصالات ،لما هذا القطاع من دور كبير في تنمية الإقتصاد الوطني في الجزائر ؛

*كما يستمد موضوع البحث أهميته من خلال تسليط الضوء على الابتكار بإعتباره أحد العوامل المساهمة في تحقيق الريادة للمؤسسات في ظل بيئة ديناميكية تتسم بشدة المنافسة ؛

*كما تتجسد أهمية البحث كونه يوضح فعالية الابتكار التسويقي على مستوى المؤسسات ،فالابتكار التسويقي يمثل التوجهات التي تتبناها المؤسسات الريادية التي تسعى إلى توفير منتجات و خدمات مبتكرة من شأنها أن تحدث تغيرا في قاعدة التنافس .

رابعا : أهداف الدراسة

يسعى هذا البحث إلى بلوغ جملة من الأهداف أبرزها :

- إبراز و توضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بالابتكار التسويقي و الميزة التنافسية ؛
- التعرف على مدى إدراك المؤسسات الجزائرية لأهمية الابتكار التسويقي ، و قيمته كأداة تنافسية ،
- تشخيص مستوى الابتكار التسويقي و الميزة التنافسية في مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف؛
- إبراز الدور المؤثر الذي يؤديه الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية التي من شأنها أن تساعد في تدعيم القدرة التنافسية لمؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف ؛
- تحديد مدى وجود إختلاف في دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لإختلاف وجهات نظر كل من العملاء و الموظفين ؛

- تقديم مجموعة من التوصيات لمؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف ، والتي تفيدهم في إعداد إستراتيجياتهم التنافسية .

خامسا : المنهج المتبع في الدراسة

فيما يتعلق بالمنهج المستخدم في هذه الدراسة ، فقد إعتدنا على المنهج الوصفي و الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين يقوم بتحليلها إستنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها و العوامل التي تتحكم فيها ، و بالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم ، فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات و تصنيفها و تدوينها و محاولة تفسيرها و تحليلها من أجل قياس و معرفة تأثير العوامل على الأحداث الظاهرة محل الدراسة ، كما تهدف إلى إستخلاص النتائج و معرفة كيفية ضبط و التحكم في هذه العوامل ، و أيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل كما يشمل هذا المنهج بالإضافة إلى المسح ، أسلوب دراسة الحالة في مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف ، حيث سنقوم بجمع البيانات و الحقائق و الآراء التي من شأنها أن تعطينا وصفا شاملا للظاهرة من حيث متغيراتها و كذلك مسبباتها و فروض حلها و إستخدام الأدوات المناسبة لغرض تحليل هذه البيانات

سادسا: الدراسات السابقة

فقد تم الإطلاع على العديد من الدراسات و الرسائل الجامعية ، و سوف نقوم بعرض و الوقوف على أهم الدراسات النظرية و التطبيقية ذات العلاقة بموضوع الدراسة و من بينها :

1- دراسة خلوط زهرة (2014) : رسالة ماجستير تحت عنوان " التسويق الإبتكاري و أثره على بناء ولاء الزبائن ، دراسة حالة مؤسسة الإتصالات الجزائر " .⁽¹⁾

أجريت الدراسة بهدف التعرف على أثر التسويق الإبتكاري على بناء ولاء الزبائن و أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد ممارسة للتسويق الإبتكاري في مؤسسة إتصالات الجزائر و أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين ممارسة التسويق الإبتكاري و تحقيق ولاء الزبائن

2- دراسة حسون محمد علي الحداد (2013) : مقال بعنوان " أثر عناصر مناخ الإبتكار التسويقي على رضا العملاء عن جودة الخدمة في المصارف التجارية في العراق " .⁽²⁾

¹ خلوط زهرة : التسويق الإبتكاري و أثره على بناء ولاء الزبائن ، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، 2013/2014.

² حسون محمد علي الحداد : أثر مناخ الإبتكار التسويقي على رضا العملاء عن جودة الخدمة في المصارف التجارية في العراق ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العراق ، العدد 23 ، السنة 2013 ، ص ص 65-97.

أجريت الدراسة بهدف التعرف على أثر مناخ الابتكار (توافر ثقافة الابتكار ، و مستويات المعرفة بالأساليب الابتكارية) على عناصر الابتكار التسويقي على أبعاد جودة الخدمة المصرفية (الملموسية ، ومدى الإستجابة ، الاعتمادية ، الأمان ، التعاطف) في زيادة أعداد العملاء ، و كسب ولائهم و رضاهم في المصارف التجارية في العراق .

أظهرت النتائج إلى أن هناك تأثير معنوي لمدى توافر الابتكار و مستويات المعرفة بالأساليب الابتكارية لدى العاملين على عناصر الابتكار التسويقي ، كما يوجد تأثير معنوي لإجمالي عناصر المناخ الابتكار التسويقي على رضا العملاء ، وأن إشاعة " المناخ الابتكار التسويقي " ضرورة ملحة كإستراتيجية لمواجهة بيئة تنافسية متغيرة ، بسبب التطورات الابتكارية المستمرة في جودة الخدمات المصرفية .

3 -دراسة فيصل التميمي (2012):رسالة ماجستير تحت عنوان "أثر الإبداع في عناصر المزيج التسويقي لمنتجات البحر الميت الأردنية على تعزيز مركزها التنافسي في الأسواق الدولية " .⁽¹⁾

أجريت هذه الدراسة بهدف تحليل الإبداع بالمزيج التسويقي و أثره في تعزيز المركز التنافسي للشركات الأردنية المصنعة و المصدرة لمنتجات البحر الميت ، و توصلت الدراسة أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإبداع في عناصر المزيج التسويقي بدلالة مؤشرات مجتمعة و بين تعزيز المركز التنافسي بدلالة مؤشرات مجتمعة .

4 -دراسة فيصل غازي عبد العزيز (2012) : رسالة ماجستير تحت عنوان " أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية في البنوك التجارية الكويتية " ²

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية الكويتية ، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية للتوجه الإبداعي (النية بالإبداع ، البنية التحتية للإبداع تأثير الإبداع ، تنفيذ الإبداع) على تحقيق الميزة التنافسية (التميز ، الاستجابة) للبنوك التجارية الكويتية كما أظهرت ضرورة قيام البنوك التجارية الكويتية لتحقيق تميز و تفوق على البنوك الأجنبية العاملة في دولة الكويت .

5 - دراسة محمد زيدان سالم و آخرون (2011) : مقال تحت عنوان " الإبداع التسويقي و التكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة " ³ في هذا البحث تم دراسة دور

¹ طارق فيصل التميمي : أثر الإبداع في عناصر المزيج التسويقي لمنتجات البحر الميت الأردنية على تعزيز مركزها التنافسي في الأسواق الدولية ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة التسويق ،غير منشورة، كلية الإدارة و الاقتصاد ،الأكاديمية العربية المفتوحة ،الأردن ، السنة 2012.

² فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري : أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال ،غير منشورة، كلية إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط ،الأردن ،2012 .

³ محمد زيدان سالم و آخرون : الإبداع التسويقي و التكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة ، مجلة جامعة الأزهر ، غزة ، سلسلة العلوم الانسانية ،المجلد 13 ، العدد 2 ، 2011 ، ص ص 107-138.

الإبداع التسويقي و التكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة ، حيث تم إبراز هذا الدور و مدى أهميته في تحقيق الميزة التنافسية ،بالإضافة إلى إختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة و التابعة فيما يتعلق بدور الإبداع التسويقي و التكنولوجيا ،و توصلت الدراسة إلى أن البنوك تتبع الإبداع التسويقي بصورة جيدة مما يعمل على تحقيق ميزة تنافسية للبنك ، كما أن المستجندات في عالم تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و نظم المصرفية مما يعزز الميزة التنافسية كما أظهرت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول دور الإبداع التسويقي و التكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ،العمر،المستوى التعليمي ،الحالة الاجتماعية ،الدخل الشهري) .

6- م م رائد سلمان و آخرون (2009) : مقال تحت عنوان " الإبتكار التسويقي و علاقته بجودة الخدمة الصحية في القطاع الحكومي " ¹

هدفت هذا البحث إلى معرفة أثر الإبتكار التسويقي في جودة الخدمة الصحية و ذلك في القطاع الصحي الحكومي ،و أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة قوية بين الإبتكار التسويقي و جودة الخدمة الصحية .

7- دراسة مهايات نوري عبد الله (2009) :مقال تحت عنوان " إنعكاسات الإبتكار التسويقي على أساليب المتبعة في ترويج الخدمات التسويقية الفندقية ، دراسة ميدانية في عدة من الفنادق في محافظة أرييل " ²

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مفهوم التسويق الإبتكاري و أهميته في مجال خدمات الفنادق و الأساليب المتبعة للإبتكار في ترويج الخدمات و الوصول إلى نماذج للإبتكار في هذا المجال ،و أظهرت الدراسة أن جميع الفنادق على الرغم من تطبيق النشاطات التسويقية فيها لا يوجد قسم خاص بالتسويق الإبتكاري للخدمات الفندقية ، إدارة الفنادق لا تهتم بتوفير القدرات الإبتكارية عند اختيارها للمترشحين للوظائف المختلفة ،إدارة الفنادق لا تهيب المناخ الذي ساعد على ظهور القدرات الإبتكارية للعاملين.

8- دراسة مايكل أوديو و آخرون (2009) : مقال بعنوان "التسويق الإبتكاري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة تجريبية" . ³

¹ م م رائد سلمان و آخرون : الإبتكار التسويقي و علاقته بجودة الخدمة الصحية في القطاع الحكومي ، دراسة في الشركة العامة لتسويق الأدوية و المستلزمات الطبية ،مجلة الإدارة و الاقتصاد ،جامعة المستنصرية ،العدد76،السنة 2009،ص ص 120-147

² مهايات نوري عبد الله : إنعكاسات الإبتكار التسويقي على أساليب المتبعة في ترويج الخدمات التسويقية الفندقية ، دراسة ميدانية في عدة من الفنادق في محافظة أرييل، مجلة العراقية للعلوم الإدارية ،جامعة كربلاء ، المجلد 6، العدد 23،السنة 2009،ص ص 254-274-

³ Michel O 'Dwyer ,Audrey Gilmore and David Carson , **Innovative marketing in SGEs : an empirical study** : journal of strategic Marketing ,vol17 ,N5 , Routledge ,October 2009, pp383-396

سعى هذا البحث إلى دراسة طبيعة التسويق الابتكاري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،من أجل بناء صورة لتصورات أصحاب و مديري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فيما يتعلق بالتسويق الابتكاري ،وتطوير فهم طبيعة و نطاق الممارسات التسويقية المبتكرة المنفذة فعليا من قبل هذه المؤسسات ،حيث أثبتت النتائج أن التسويق الابتكاري و نشاط التسويق يشغل الكثير من تفكير أصحاب و مديري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نسبة إلى ظروف السوق التنافسية التي تعمل فيها.

9- دراسة محمد شرشم (2009) : مقال تحت عنوان "التسويق الابتكاري في الخدمات ،حالة البنوك العامة في الجزائر".¹

ركزت هذه الدراسة على التسويق الابتكاري في مجال الخدمات ،و قد سمحت الدراسة الميدانية مع المسؤولين في البنوك العامة الجزائرية و العملاء الأفراد بتقييم و تقدير الابتكار الذي يرتبط مع ثقافة التسويق في البنوك العامة الجزائرية ،و توصلت هذه الدراسة إلى أن غالبية البنوك العمومية الجزائرية ليس لها هيكل تنظيمي يشجع نجاح المنتجات الجديدة و أنه لا يوجد أي بنك من هذه البنوك يقوم بدراسات مستمرة و شاملة على سلوك العملاء ،كما أن لا يوجد لديها نظام مراقبة و متابعة المنتجات الجديدة ، و مع ذلك فإن هذه البنوك لها عدد من الإجراءات الابتكارية ،كإطلاق منتجات جديدة ،و تعميم نظام المقاصة الإلكترونية للشبكات ، و تركيب أجهزة الصراف الآلي في مختلف الوكالات إلا أن هذا لا يزال محدودا مقارنة بالبنوك الأجنبية التي تنشط في السوق الجزائرية.

10- دراسة إيفان ميهاي فينساتيا ، و إياكوفوريلا بياتريس (2009): مقال بعنوان "الابتكار و البحث و التطوير عوامل هامة مرتبطة بالقدرة التنافسية للأمم ،حالة اقتصاديات أوروبية".²

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق تجريبيا من أن القدرات الابتكارية و أنشطة البحث و التطوير مهمة في تفسير الفروق المسجلة بين الدول من حيث القدرة التنافسية ،و تم الإعتماد على بيانات تمثيلية لمجموعة من الدول الأوروبية ،بما فيها دول الاتحاد الأوربي و ذلك من أجل الوصول بطريقة واضحة إلى العلاقة بين الابتكار و القدرة التنافسية و قد أظهرت النتائج أن هناك علاقة مباشرة قوية بين نشاطات و قدرات الابتكار لإقتصاديات

¹ Mohamed cherchem , L' innovation marketing dans les services : cas des banques publiques algériennes , Journal International Business Information Management Association IBIMA , vol 7.N17 communication of the IBIMA , NEW YORK , USA , PP.146-152

² Ivan Michel Vincentiu , Lacovoiu viorela Beatrice , L' innovation and research and DEVELOPMENT ,Important Factors Related to the Nation competitiveness the case of European Economies, Journal International Business Information Management , Association IBIMA , vol 10,N14, new york ,USA ,2009

الدول و تنافسيتها ،و أن القدرات الإبتكارية و نشاطات البحث و التطوير التي تؤدي في الغالب من قبل قطاع الأعمال التجارية تعتبر عوامل مهمة للغاية في التأثير على القدرة التنافسية للدول ،و علاوة على ذلك فإن النتائج تشير إلى أن هناك حاجة ملحة للتغيير في السياسة التي تستهدف تحسين و تنمية قدرات رأسمال البشري و التكنولوجيا بالنسبة للإقتصاديات الناشئة من أجل تحسين أدائها الإقتصادي و إقترابها بشكل أسرع من تلبية المعايير الأوروبية .

11- دراسة آمنة أبو النجا محمد أبو النجار (2008) : التسويق الإبتكاري و أثره على المركز الثقافي لمنظمات الأعمال المصرية ،دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية في مصر¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تبني القائمين على الشركات الغذائية لمفهوم التسويق الإبتكاري ومقدرتهم على تطبيقه ،و أثر ذلك على القدرة التنافسية للشركات المنتجة في السوق الغذائي بالإضافة إلى هدف التعرف على أي مدى يؤدي إستخدام الإتفاقيات التعاقدية مع الشركات العالمية كمصدر للتسويق الإبتكاري إلى التأثير على القدرة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية في السوق المصري والحاجة إلى التعرف على أكثر المتطلبات تأثيراً على إستخدام المؤسسة للتسويق الإبتكاري و بالتالي على مركزها التنافسي ،و قد تم إختبار تأثير كل من :تبني مفهوم التسويق الإبتكاري ،و إبرام إتفاقيات تعاقدية و مستوى الإبتكار في عناصر المزيج التسويقي ومتطلبات تطبيق التسويق الإبتكاري (نظام المعلومات نظام الإتصال ،نظام حوافز ،دعم الإدارة العليا) في المركز التنافسي للمؤسسة ،كما حاولت هذه الدراسة تصميم إستراتيجية تسويقية إبتكارية لشركات الصناعات الغذائية تساعدها على دعم مركزها التنافسي وخلصت الدراسة إلى أن جميع متغيرات الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات الداخلي ما عدا المتغير الثاني (إبرام إتفاقيات تعاقدية) ،كما أسفرت نتائج تحليل المقارنات إلى وجود إختلافات بين القطاعات الثلاث (عام ،إستثمري ،خاص) من حيث ممارستها للتسويق الإبتكاري بينما لا توجد إختلافات بين الأنشطة الإنتاجية للصناعات الغذائية من حيث ممارستها للتسويق الإبتكاري .

12 - دراسة ناجحة محمد الطاهر (2006) : رسالة دكتوراه بعنوان " الإبداع بالمزيج التسويقي و أثره في تحقيق التفوق التسويقي ،دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات الألبان و المواد الغذائية بكريلاء²

¹ آمنة أبو النجا محمد أبو النجار: التسويق الإبتكاري و أثره على المركز الثقافي لمنظمات الأعمال المصرية ،دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية في مصر ،رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال ،غير منشورة، كلية التجارة ،جامعة طنطا ،مصر 2008.
² ناجحة محمد الطاهر: الإبداع بالمزيج التسويقي و أثره في تحقيق التفوق التسويقي ،دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات الألبان و المواد الغذائية بكريلاء ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال ،غير منشورة، كلية الإدارة و الإقتصاد ،جامعة الكوفة ،2006 .

سعت هذه الدراسة إلى تصميم إلى تصميم نموذج إفتراضي يعكس العلاقات التأثيرية بين الإبداع بالمزيج الترويجي التسويقي و التفوق التسويقي للمنظمة، و تم إختيار شركة الوسام لمنتجات الألبان و المواد الغذائية بكريلاء، و قد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة المبحوثة تعتبر من المؤسسات المبدعة بعناصر المزيج التسويقي و لكن بنسب متفاوتة، كما أنها تسعى دائما لإقامة علاقات قوية طويلة الأمد مع الزبائن الحاليين و الحصول على زبائن جدد، و تحقيق رضا الزبون من خلال تلبية حاجاته و رغباته إذ تعتبر شريكا إستراتيجيا في تطوير برنامجها التسويقي، و تسعى لإيجاد قيمة للزبون من خلال تقديمها منتوجات جديدة و مطابقة لتوقعاته و السعي الجاد للحفاظ على الزبائن المرشحين

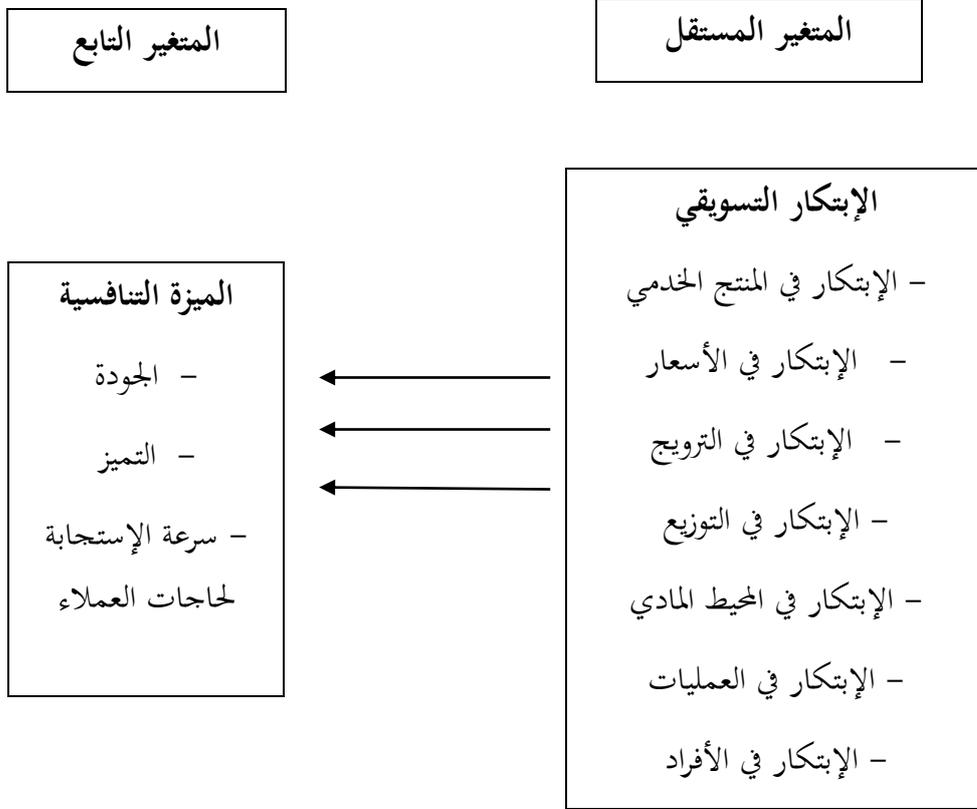
* ما يميز هذه دراستنا عن الدراسات السابقة:

- تختلف عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق، حيث طبقت الدراسة على قطاع الإتصالات للهاتف النقال في ولاية سطيف لما لهذا القطاع من أهمية في التنمية الاقتصاد الوطني؛
- وقد أجريت الدراسة في مؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف، و وزع إستبيانين الأول وجه للعملاء و الثاني وجه للموظفين، و هذا لمعرفة وجهات نظرهم حول مدى مساهمة الإبتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية لمؤسسات الإتصالات من خلال تحقيق الميزة التنافسية (الجودة، التميز، الإستجابة) و ذلك بالاعتماد على المقومات الأساسية للإبتكار في عناصر المزيج التسويقي لدى مؤسسات الإتصالات بولاية سطيف؛
- كما تختلف الدراسة من خلال أن الدراسة حاولت إبراز مدى تأثير عناصر الابتكار التسويقي (7Ps) بدل (4Ps) على أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، التميز، الإستجابة لحاجات العملاء).

سابعاً: النموذج الفرضي للبحث

إنطلاقاً من إشكالية البحث تم بناء نموذج إفتراضي يتضمن المتغير المستقل المتمثل في الإبتكار التسويقي و المتمثل في عناصره المزيج التسويقي و المتغير التابع و المتمثل في الميزة التنافسية والمتمثلة بعناصرها (الجودة، التميز، الاستجابة لحاجات العملاء) و يتضح هذا النموذج في الشكل التالي :

النموذج الإفتراضي للدراسة



ثامنا: حدود الدراسة و الصعوبات

لهذه الدراسة حدود مكانية و زمانية نوضحها كما يلي :

- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية على مؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف .

- **الحدود الزمانية:** امتدت الدراسة الميدانية من 1 مارس 2016 إلى غاية 30 نوفمبر 2016، إذ تم فيها توزيع الإستبيانين أحدهما للعملاء و الثاني للموظفين، و بعد تم جمعها بهدف تحصيل المعلومات المتعلقة بالدراسة.

أما الصعوبات ففي سبيل إنجاز هذا البحث واجهتنا صعوبات فيما يخص الجانب التطبيقي ، فكانت صعوبات في توزيع الإستمارات على المؤسسات، و عدم تعاون البعض منها و إرجاع الإستمارات بدون ملئها.

تاسعا: هيكل الدراسة

لمعالجة الإشكالية المقترحة ، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، فصلين تناولنا الجانب النظري، والفصل الثالث تناول الدراسة الميدانية و ذلك على النحو التالي :

***الفصل الأول:** و الذي تضمن الإطار النظري للإبتكار التسويقي ، حيث تطرقنا لمفهوم و تطور التسويق من حيث المحتوى و المجال ، و بعدها إلى مفهوم الإبتكار من حيث مقوماته و معوقاته ، كما تطرقنا إلى دراسة شاملة للإبتكار التسويقي من حيث متطلباته ،مراحله ،و الوقوف على واقع الإبتكار التسويقي في المنظمات الجزائرية ، أخيرا إلى الإبتكار التسويقي في المزيج التسويقي .

***الفصل الثاني:** فقد خصص لدراسة الميزة التنافسية، و أوردنا فيه ماهية المنافسة و التنافسية و القدرة التنافسية، و أهمية إمتلاكها و تطويرها و محدداتها، و في الأخير حاولنا إيجاد علاقة بين الإبتكار التسويقي و بين تحقيق الميزة التنافسية و توضيح هذه العلاقة .

***الفصل الثالث :** فقد خصص للدراسة الميدانية لإسقاط الجانب النظري على الميدان التطبيقي من خلال التطرق لواقع ممارسة الإبتكار التسويقي في مؤسسات الإتصالات بولاية سطيف ،حيث أوردنا نشأة و تطور قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر و التعريف بالمعاملين فيه ، كما قمنا بتشخيص هذا القطاع و في الأخير تطرقنا إلى منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة و تحليل النتائج و إختبار الفرضيات لنختتم بحثنا هذا بخاتمة عامة تناولنا فيها الجانب النظري و التطبيقي للدراسة ، مع تقديم اقتراحات و توصيات و آفاق الدراسة .

وختاما لهذا التقديم، نرجو الطالبة أن يشكل جهدنا هذا إضافة تحليلية في ميدان الإبتكار التسويقي، الميزة التنافسية، لكي تتكامل مع باقي الدراسات لتساهم في إثراء المكتبة الجامعية.

الفصل الأول

الابتكار التسويقي...الاطار

النظري

تمهيد:

إن التغيرات العالمية المعاصرة التي تحدث في حياتنا اليوم على المستوى الإقتصادي والتكنولوجي، وحتى الإجتماعي والسياسي، والتي تشير إلى إنبثاق عصر جديد فكري ومفهوما وتطبيقا، حتمت على المنظمات المتواجدة في ظل هذه التحولات تبني إستراتيجيات جديدة تسمح لها القيام بردود فعل مرنة وسريعة إتجاه محيطها التنافسي المتطور بإستمرار، وبنيت هذه الإستراتيجيات في أغلبها على الفكر التسويقي الحديث الذي يعمل على تحديد وتلبية حاجات ورغبات المستهلك بكفاءة وفعالية، ومع إشتداد هذه التحديات وإزدياد المنافسة، بدأت المنظمات تدرك شيئا فشيئا أهمية الإبتكار وقيمه وكفاءته ودوره كنشاط منظم ومنهجي في تحقيق أهدافها، ونظرا لأهمية التسويق وإرتباطه بجميع أنشطة المنظمة الأخرى، فإن الإبتكار في نشاطاته يعد مفتاحا أساسيا للنجاح، وبذلك فقد أعتبر التسويق الإبتكاري واحد من أهم المفاهيم الجديدة التي أعطت قيمة مضافة لمسار توجهات المنظمات، وأصبح من أهم الركائز والتي تعتمد عليها في برامجها الإستراتيجية.

وعلى هذا الأساس سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مدخل للتسويق

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية للإبتكار

المبحث الثالث: مفهوم الإبتكار التسويقي

المبحث الرابع: الإبتكار التسويقي في المزيج التسويقي

المبحث الأول: مدخل للتسويق

إن تعدد المنظمات وأنشطتها وتنوع حاجات الأفراد وتغيرها قد أسهما بشكل كبير في ظهور وتطور مفهوم التسويق كآلية لحل مشكلات المستهلك، وضمان البقاء للمنظمات التي أصبحت تولي أهمية فائقة لهذه الآلية، مرتكزة بشكل خاص على العملاء الباحثين عن إشباع رغباتهم من خلال الحصول على قيم كبيرة ومتزايدة.

المطلب الأول: مفهوم التسويق وتطوره

يعتبر التسويق من أهم المفاهيم الحديثة التي أصبحت تلعب دورا مؤثرا في مجال الأعمال.

الفرع الأول: مفهوم التسويق

لقي التسويق (**Marketing**) إهتماما كبيرا من الباحثين والمتخصصين عبر مراحل تطور مفهومه، فتعددت بذلك التعاريف التي قدمت له على حسب النظرة الجزئية أو الشمولية لهذا النشاط الإنساني والإداري، فضلا عن الفترة الزمنية، والتي تعبر عن توجهات فكرية وفلسفية معينة.

وقد عرف (**Philip Kotler**) التسويق على أنه: "سيرورة إجتماعية وإدارية تسمح للأفراد والمنظمات بخلق القيمة وتبادلها مع أطراف أخرى بهدف تلبية إحتياجاتهم، أما التسويق بالنسبة للمنظمة فهو يركز على تأسيس علاقات تبادل مريحة مع العملاء مؤسسة على القيمة"⁽¹⁾.

وعرفت منظمة التسويق الأمريكية التسويق على أنه "وظيفة تنظيمية ومجموعة من العمليات لخلق التواصل وتقديم القيمة إلى الزبائن وإدارة العلاقات مع العملاء في السبيل الذي يعود بالنفع على المنظمة وعلى أصحاب المصلحة"⁽²⁾.

ويعرف (**Cathrine Viot**) التسويق بأنه: "كل ما يساهم في جذب وإستقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء الجدد والحفاظ على ولائهم، من خلال مجموعة وسائل تستخدمها المنظمة بفعالية لبيع منتجاتها"⁽³⁾.

وبشكل عام فالتسويق هو كل الوسائل والأدوات التي تؤدي إلى معرفة وإستقطاب العملاء والمستهلكين وجذبهم نحو منتجات المنظمات لإستهلاكها والحفاظ على وفائهم لها مستقبلا في ظل المنافسة السوقية.

(1) Philip Kotler, Gary Armstrong et al, **Principe de Marketing**, Pearson Edition France, 8^{ème} éd, Paris, 2007, p.3.

(2) O.C. Ferrell, Michael D. Hartline, **Marketing Strategy**, 4th édition, Thomson Learning, U.S.A, 2008, p.7.

(3) كاترين فيو، التسويق، ترجمة: وردية راشد، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 2008، ص. 7.

الفرع الثاني: تطور الفكر التسويقي

أشار دراكر (P. Drecker) إلى أن البداية الأولى لنشأة النشاط التسويقي كانت في اليابان في القرن 17م (1650)، حيث قامت عائلة "ميسوي" بإنشاء أول محل تبني سياسات تصميم المنتجات، ومارست الإعلانات بهدف جذب المستهلك مثل: "إشترى وإن لم ترضى بما نقدمه لك يمكنك إستعادة نقودك". كما ظهرت فكرة البيع بالكاتالوجات والبيع بالحزم، أما الغرب فلم يعرف شيئاً عن التسويق حتى 1900 حيث ظهر التسويق كمقرر دراسي عام 1911 بالجامعات الأمريكية، وبدأ الوعي بالأهمية البالغة له منذ طرف المنظمات الأمريكية إبتداءً من عام 1917، وإزدادت الأهمية بعد سنة 1929 حيث ظهرت الحاجة الملحة لتطوير تقنيات بيع جديدة لخلق منافذ تصريف المنتجات⁽¹⁾.

وقد تغير الفكر التسويقي وتطور بشكل كبير عبر الزمن وإختلفت الفلسفة الموجهة له، ويرى المتخصصون أن التسويق مر بأربعة مراحل، والتي تسمى بالتوجهات المفاهيمية للتسويق، والجدول (1) الموالي يوضح ذلك:

الجدول (1): مراحل تطور الفكر التسويقي

المرحلة	التركيز على	الوسيلة	الهدف	الفلسفة
التوجه الإنتاجي	الإنتاج	صنع منتجات ذات جودة عالية	الإنتاج بأكبر قدر ممكن	- الربح في كل وحدة نسبة معينة - المنتج الجيد يبيع نفسه
التوجه البيعي	المنتجات الحالية	جهود بيعية وترويجية مكثفة	كلما زاد حجم المبيعات، كلما زاد ربح المنظمة	البائع المتميز يقوم ببيع كل ما ينتج
التوجه التسويقي	الحاجات الحقيقية للمستهلك ورغباته	المزيج التسويقي المتكامل	الربح من خلال رضا المستهلك	إنتاج ما يريد المستهلك إستهلاكه - البحث في رغبات المشتريين
التوجه الاجتماعي	الحاجات المباشرة وغير المباشرة للمستهلك والمجتمع	حملات التسويق الاجتماعي	الربح على المدى الطويل من خلال خدمة المجتمع	إنتاج مالا يتعارض مع مصالح بيئة التسويق الاجتماعية - البحث في رغبات ومشاكل المجتمع

المصدر: طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، مكتبة مؤسسة الأهرام، القاهرة، 2000، ص.38.

من خلال الجدول يتضح أن الفكر التسويقي تطور عبر مراحل، تطور فيها من حيث أساسياته والفلسفة الموجهة له، ومحور إهتمامه على الإنتاج ثم المستهلك ثم المجتمع، ومن حيث أهدافه ووسائل تحقيقها.

⁽¹⁾ عظيمي دلال، المقاربة الحديثة للتسويق المصرفي الإسلامي، من منظور بناء المزايا التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011، ص. 138-139.

الفرع الثالث: مجالات التسويق

لقد أصبح التسويق مكونا أساسيا في العديد من نشاطات الحياة، وهو يتجه يوما بعد يوم إلى أفق جديدة وإستخدامات أوسع⁽¹⁾:

1- تسويق الخدمات:

لقد أدى ظهور قطاع الخدمات في عالم الأعمال إلى ظهور نوع جديد من التسويق هو تسويق الخدمات، وهو يتعلق بالقطاع الخدمي والخدمات المرتبطة بالمنتجات المادية على حد سواء، فالبريد، وكالات السفر، البنوك، شركات التأمين ... إلخ هي منظمات محورية في عالم الأعمال ولها مستهلكون وعملاء وحجم الطلب على منتجاتها لا يقل عن حجم الطلب على السلع المادية، كما أنها تمارس نشاطاتها في ظل منافسة قوية تجعل التسويق بالنسبة لها ضرورة حتمية.

2- التسويق الإجتماعي:

تقوم منظمات عديدة غير ربحية مثل الوقاية من حوادث المرور، المؤسسات الدينية، مؤسسات مكافحة السرطان وغيرها بتبنى مسيرة تسويقية هدفها معرفة التحفيزات وسلوك الأعضاء المستفيدين، وهم العملاء والموردون والمتدخلون المباشرون، ويحتوي المخطط التسويقي لهذه المنظمات على: معرفة الجزء المستهدف، أدوات الإتصال، الإشهار، التسويق المباشر، حيث أن المهمة الأساسية للتسويق الإجتماعي هي الإعلام وتحفيز ردود الأفعال لجمع النقود.

3- التسويق الإقليمي:

إن كل دولة، منظمة أو مدينة تبحث عن التعريف بنفسها لإجتذاب المنظمات والسكان والسياح، وهي تبحث عن إرضاء سكانها للحفاظ عليهم وضمان إستمرار إنتخابهم للمسيرين.

4- التسويق السياسي:

التسويق السياسي مستوحى من التسويق التقليدي، إذ يعمل على توجيه المتلقي نحو خيار معين، ولكن على العموم يوجد فرق بينهما، ففي حين يقوم المستهلك بإستهلاك المنتج في كل وقت في التسويق التقليدي فإن الشراء في التسويق السياسي يكون كل أربعة أو خمس وهو يوم الإنتخاب.

5- التسويق والأخلاق:

تتم الأخلاق بالقيم المعنوية للأفعال البشرية، لذلك فإنه يتعين على التسويق التفكير في القيم المعنوية للقرارات المتخذة من طرف المسوق والتي لا تهتم في العادة بالبعد الأخلاقي.

⁽¹⁾ عظيمي دلال، المرجع السابق، ص ص. 139 - 140.

المطلب الثاني: أهمية ومستويات التسويق

لقد إتسع مجال التسويق وأصبح له دور بارز في نجاح المنظمات، فتوسعت نشاطاته وتنوعت، وأصبح يرتبط بعدد متزايد من ميادين التطبيق، وهذا ما جعل أهميته تتجسد كواحد من أهم نشاطات المنظمة. ويتم التعرف على ذلك فيما يلي:

الفرع الأول: أهمية التسويق

لقد ساهمت العديد من الأسباب في إكتشاف أهمية التسويق وضرورته بالنسبة لمنظمات الأعمال نوجزها فيما يلي⁽¹⁾:

- تدهور مبيعات المنظمات وإرتفاع حدة المنافسة؛
 - الرغبة في إكتشاف أو دخول أسواق جديدة، داخلية أو خارجية؛
 - ظهور الشركات متعددة الجنسيات وغزوها للأسواق العالمية؛
 - التقدم التكنولوجي وإرتفاع تكاليف البيع.
- وتظهر أهمية التسويق في⁽²⁾:
- تحقيق التبادل بين المنتجين والمستهلكين: وهذا يساعد على تنمية وتطوير الأسواق وتوسيع نطاقها، وذلك بالربط بين الأسواق الصغيرة المجزأة جغرافيا ودمجها في الأسواق الكبيرة، مما يؤدي إلى كفاءة الإنتاج والتوزيع.
 - خلق المنفعة الشكلية للسلع المنتجة: وذلك عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج أو التصميم برغبات المستهلكين وأرائهم بشأن السلع المطلوبة سواء من حيث الشكل أو الجودة أو الإستخدامات وحتى في أساليب وطرق التغليف.
 - للتسويق دور في المجتمع: حيث يهدف إلى الرفاهية في الأجل القصير والطويل، ويساهم في إيصال أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا من إبتكارات، وبالتالي تقليل العديد من المشكلات التي تواجه الأفراد، وضمان إستمرار تحقيق النمو الإقتصادي، ورفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع.
 - خلق الكثير من فرص التوظيف: حيث أن وجود نشاط تسويقي بالمنظمة يتطلب تعيين عمال في عدة مجالات مختلفة، قد لا يقتصر فقط على تلك المجالات الخاصة بإنجاز النشاط التسويقي ذاته (رجال البيع، الإعلان، البحوث...)، بل في أماكن أخرى داخل إدارة التصميم والإنتاج أو الأفراد وغيرها.

⁽¹⁾ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1992، ص. 18.

⁽²⁾ علي موسى الددا، التسويق المعاصر المفاهيم والسياسات، دار البداية، الأردن، 2010، ص. 17.

- خلق منافع أخرى: مثل المنفعة المكانية (النقل)، المنفعة الزمنية (التخزين)، المنفعة الحيازية (نقل حيازة السلع والخدمات من المنتج للمستهلك في مقابل معين).

- غزو الأسواق الدولية: وذلك من خلال إكتشاف وإستغلال الفرص التسويقية في الأسواق الدولية، سواء تم هذا عن طريق الإستثمار الأجنبي، أو من خلال التصدير أو تراخيص البيع.

- مواجهة المنافسة: هذه المنافسة تكون من طرف المنظمات الأجنبية أو متعددة الجنسيات داخل الأسواق الوطنية.

كما تظهر أهمية التسويق في (1):

- المساعدة على الإبتكار والتجديد وتنشيط الطلب على السلع والخدمات الجديدة؛

- يساعد على إعداد إستراتيجية وبرامج لمقابلة حاجات الأسواق؛

- يعمل على تقليل المخاطر التي تواجه المنظمة أو المجتمع لتدفق المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات من المنتج إلى المستهلك وبالعكس.

الفرع الثاني: أهداف التسويق

للتسويق عدة أهداف يشير إليها العديد من الباحثين في:

1- هدف الربح: أي منظمة تسعى إلى تحقيق أرباح نتيجة الأنشطة التي تقوم بها، وحرية المنظمة محددة في هذا المجال، إذ توجد قيود تحول دون إمكانية تحقيق ربح أعظم، كتصرفات المنافسين والرقابة الحكومية على الأسعار والتشريعات، وتسعى الوظيفة التسويقية من خلال الربح المحقق إلى:

- البحث عن فرص تسويقية جديدة، وذلك بتوسيع عملية التسويق إلى قطاعات ذات ربحية أكبر من خلال البحث عن الحاجات الكامنة والعمل على إشباعها؛

- تحقيق حصص سوقية أكبر من خلال تحسين معدلات دوران المبيعات بفضل الأنشطة الترويجية وتنويع محفظة أنشطة المنظمة والقيام بالإبتكار.

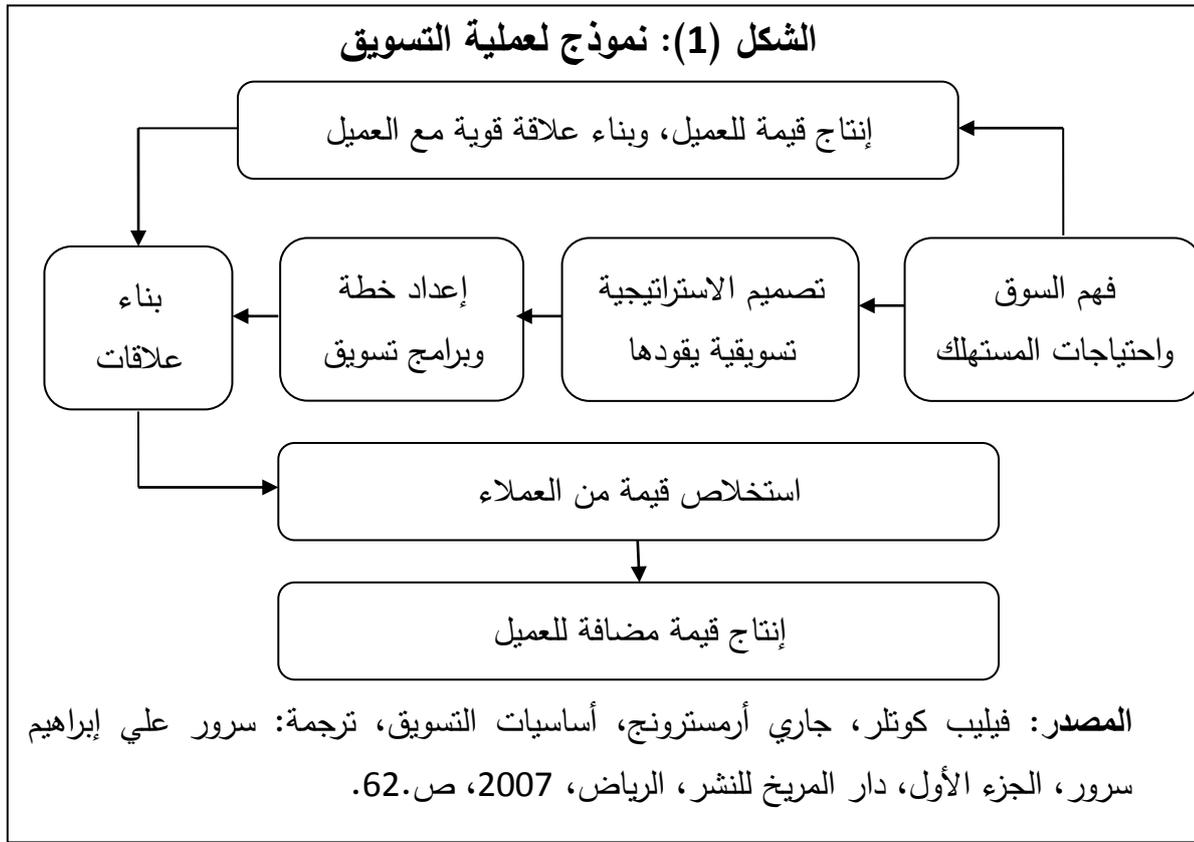
2- تلبية حاجيات المستهلكين: إن إرضاء المستهلك يكمن في إعطائه قيمة مضافة عما يحتاجه وعما يقدمه المنافسون.

(1) عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات)، الجزء الأول، مؤسسة حورس، مصر، 2002، ص. 38.

3- البقاء والإستمرار: إن الغاية الأساسية من وراء تلك الأهداف السابقة هو البقاء والتوسع في القطاعات السوقية والأنشطة الإنتاجية والخدمية، ويمكن أن تساهم إدارة التسويق بفعالية في تحقيق إستمرارية المنظمة من خلال قيامها بالبحث الدائم على فرص تسويقية جديدة، وضرورة تنظيم النظم المعلومات التسويقية.

الفرع الثالث: مستويات التسويق

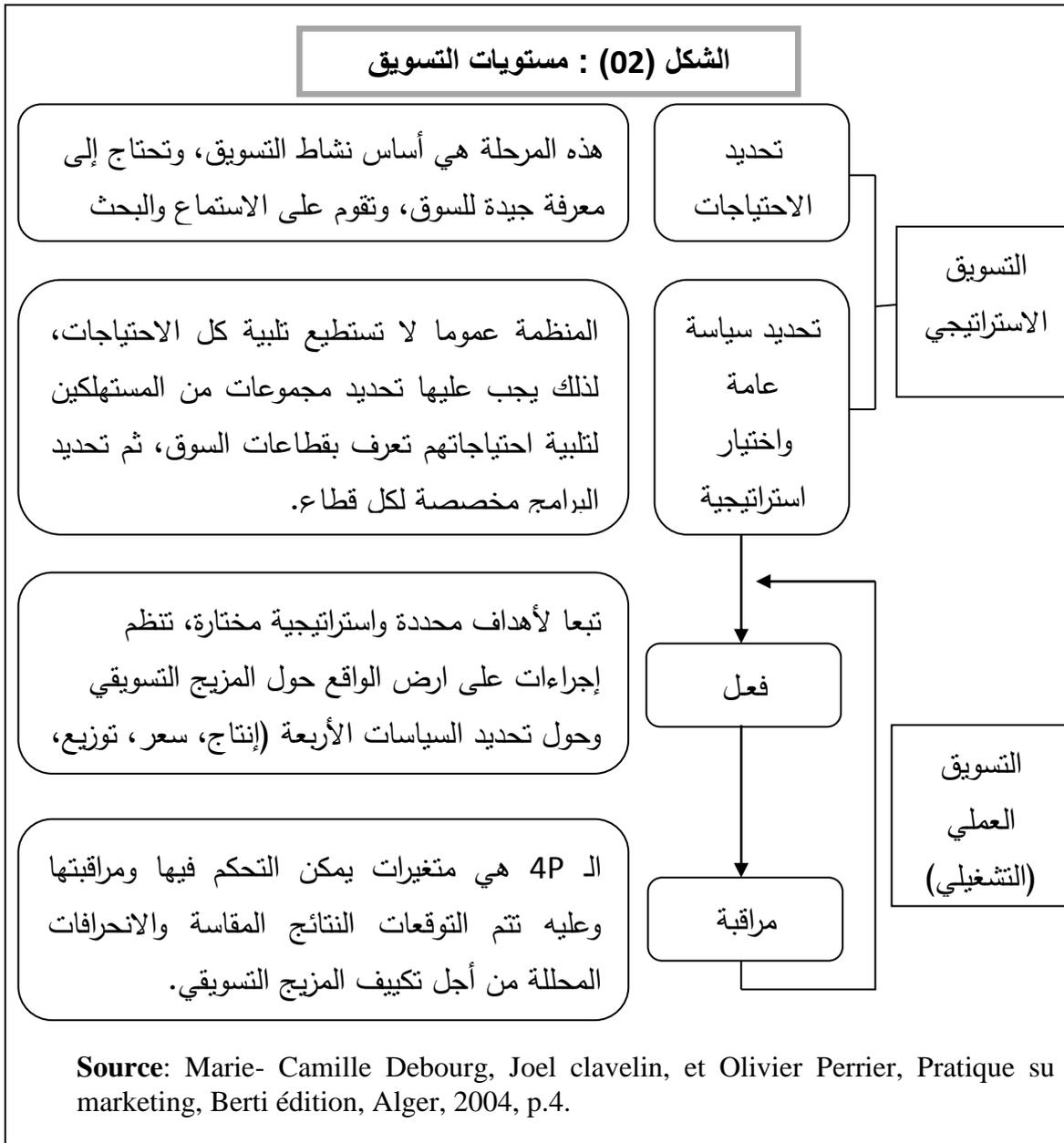
التسويق هو روح المنظمة، لأنه يدخل في أنشطتها بداية من خطوة البحث عن العميل وإكتشاف إحتياجاته ورغباته، ويمتد إلى تقوية العلاقات مع العميل والحفاظ عليه. وهذا ما يوضحه الشكل (1) الموالي:



يتضح من خلال الشكل (1) أن العملية التسويقية هي عملية فهم السوق وإحتياجات المستهلكين ورغباتهم وذلك من خلال الأبحاث التسويقية للمستهلكين والسوق، ومن خلال إدارة المعلومات التسويقية والبيانات عن المستهلكين في السوق، ثم تمتد العملية التسويقية لتصميم الإستراتيجية التسويقية القائمة أساسا على إحتياجات العميل، وذلك من خلال إختيار المستهلك الذي ستستهدفه المنظمة، والذي سيتم عن طريق عملية التجزئة والإستهداف، ومن ثم تقديم المنتج بميزة تنافسية قوية تساعد في عملية التمييز (Differentiation) ووضع المنتج في أذهان المستهلكين بشكل مختلف أو ما يعرف بالتموقع وبعد ذلك تشمل العملية التسويقية البرامج التسويقية، وهي تشمل تطوير المنتج وتصميمه. وبناء علامة تجارية له، ثم خلق

طريقة تسعير مناسبة تلائم إحتياجات المستهلك وإختيار برامج التوزيع وكيفية إدارة الطلب على المنتج، وأخيرا الدعاية وإيصال المنتج والقيمة التي تميزه إلى أذهان المستهلكين في السوق. وآخر خطوة في العملية التسويقية هي بناء العلاقات المرحة مع العملاء وإدارة هذه العلاقات وتقومها بإستمرار.

ومما سبق فإن فلسفة التسويق تستلزم أن يكون الهدف الرئيسي لأي نشاط داخل المنظمة هو إشباع إحتياجات المستهلك، وتطبق هذه الفلسفة يفترض وجود مستويين هما: التسويق الإستراتيجي التسويقي العملي (التشغيلي). والشكل (2) الموالي يوضح ذلك:

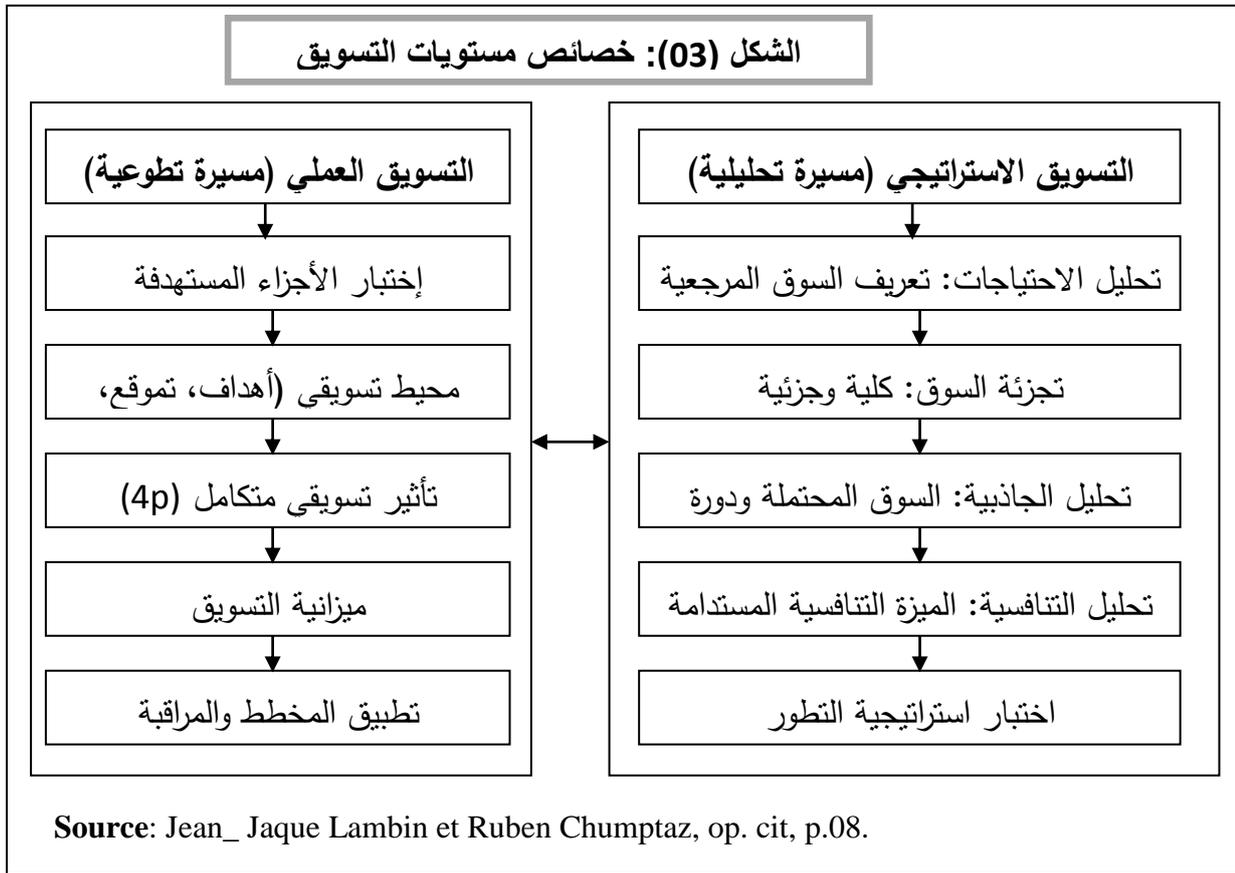


يتضح من الشكل (1):

- التسويق الإستراتيجي: يتضمن التحليل النظامي الدائم لإحتياجات السوق لتطوير مفهوم المنتجات الجيدة الموجهة لمجموعات خاصة من المستهلكين من خلال تقديم جودة متميزة عن المنافسين وتضمن للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة. وبالتالي فهو يهتم بتحليل السوق على جميع أبعاده (المشترين، المستهلكين، المنافسة، المحيط) وتحديد الأزواج (منتجات/ أسواق) التي ستركز عليهم المنظمة.

- التسويق العملي (التشغيلي): ويهتم بتنظيم إستراتيجيات سوقية تهدف إلى معرفة وتأمين الجودة المتميزة للمنتجات المعروفة بالنسبة للمستهلكين مع تخفيض التكاليف المستقبلية.

والشكل (3) يوضح خصائص كل مستوى من مستويات التسويق:



(1) Jean- JAQUES Lambin et Ruben Chumptaz, **Marketing stratégique et Opérationnel**, Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2002, p. 05.

المطلب الثالث: الدور الحديث للتسويق في المنظمات المعاصرة

تغير الدور الذي يلعبه التسويق في المنظمات الإقتصادية نتيجة لحدوث العديد من التغيرات، منها ما هو مرتبط بالبيئة الخارجية مثل إتجاه العديد من الأنظمة نحو آليات السوق، العولمة، وإختلاف أسس التنافس والإندماجات والتحالفات، ومنها ما هو مرتبط بإختلاف توجه المؤسسات الإقتصادية نحو أهدافها وأسواقها وعملائها وكيفية تحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة لتقديم قيمة أفضل للعملاء.

وفي هذا الخصوص إستع دور التسويق على مستوى المنظمات الإقتصادية ليلعب دورا حيويا ومحوريا وإستراتيجيا فيما يتعلق بتحديد هوية المنظمات الإقتصادية ورؤيتها الإستراتيجية ورسالتها ومجالات أعمالها وإستراتيجيتها، بالإضافة إلى دوره التقليدي في تصميم العروض التسويقية القادرة على جذب وإستمالة العملاء مقارنة بالمنافسين. ويمثل دور التسويق في المنظمات الإقتصادية المعاصرة على ثلاث مستويات هي⁽¹⁾:

أولا: على مستوى المنظمات الإقتصادية

وتنحصر في:

- تحليل بيئة السوق للمساهمة في صياغة رؤية المنظمات ورسالتها ومجالات الأعمال التي تمثل فرص ينبغي إقتناصها والدخول فيها؛
- نشر الثقافة التسويقية من خلال ضمان توجه جميع العاملين بالمنظمات بإحتياجات السوق كأساس لإتخاذ كافة القرارات داخل المنظمة، وكهدف لتحقيق رضا العملاء والأرباح للمؤسسة؛
- تحديد موقع المنظمة من سلسلة القيمة، وذلك من خلال تحديد نسبة مساهمة المنظمات في خلق القيمة مقارنة بالحلفاء الإستراتيجيين الذين يتعاونون مع المنظمة في خلق وتسليم القيمة للزبون في السوق المستهدفة؛
- المساهمة في تحديد الإستراتيجيات الكلية للمنظمات.

ثانيا: على مستوى الوحدات ومجالات الأعمال الإستراتيجية

- يلعب التسويق دورا حيويا على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية من خلال تطبيق مفاهيم وممارسات التسويق الإستراتيجي من حيث:
- تقسيم السوق إلى قطاعات؛
- تحديد السوق المستهدفة التي سوف تقوم المنظمات بخدومتها؛

⁽¹⁾ محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007، ص ص. 62- 64.

- تحديد التمركز المناسب أي الموقع الذي ترغب أن تشغله في أعين جماهيرها؛
- تحديد كيفية الشراكة مع الحلفاء الإستراتيجيين وإختيار الوقت المناسب لها.

ثالثا: على المستوى التنفيذي (التشغيلي)

ينحصر في:

- تحديد عناصر المزيج التسويقي لكل منتج؛
- إدارة العلاقات مع العملاء والوسطاء.

المطلب الرابع: المزيج التسويقي للخدمات

إن الأهمية البالغة للتسويق في المنظمات والإتساع المتنامي لقطاع الخدمات في عالم الأعمال قد جعلنا إنتهاج التسويق الخدمي ضرورة ملحة بالنسبة لكل المنظمات الخدمية خاصة تلك التي تشهد أسواقها منافسة قوية.

يختلف التسويق في المنظمات الخدمية بعض الشيء عنه في المنظمات الأخرى، وذلك راجع لخصوصية الخدمة كمنتج مختلف عن السلع المادية.

الفرع الأول: مكانة التسويق في المنظمات الخدمية

يرى بعض الباحثين أن دور التسويق في قطاع الخدمات محدود مقارنة بالقطاع الإنتاجي وأن النمو المتسارع في قطاع الخدمات ليس مرتبطا بالتطبيقات التسويقية، إنما هو راجع لطبيعتها الخاصة، وهم يبررون رأيهم بالأسباب التالية⁽¹⁾:

- أن التطبيقات التسويقية لا تتوافق مع طبيعة بعض المنظمات الخدمية المهنية (كمهن القانون والطب)؛
- أن العديد من المنظمات صغيرة الحجم، ولا تحتاج بالتالي للتسويق؛
- أن القيود القانونية قد تحد من دور التسويق في هذه المنظمات؛
- أن الإدارة لم تدرك بعد أهمية التسويق، وذلك لغياب دراسات متخصصة وعميقة يمكن للممارسين تطبيقها في المنظمات الخدمية؛
- أن بعض المنظمات الخدمية تواجه طلبا أكبر من عرضها.

⁽¹⁾ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص. 58.

ورغم الأسباب السابقة فإن الكثير من المنظمات الخدمية على درجة عالية من التوجه التسويقي مثل البنوك ومنظمات التأمين، والفنادق التي تشهد منافسة محلية ودولية شديدة، لذلك فقد قامت هذه المنظمات بالعديد من الجهود لمواجهة ضغوط المنافسة ومحدودية الموارد كان أهمها⁽¹⁾:

- إستقطاب العديد من الخبرات في مجال التسويق غير الخدمي إلى وظائف في قطاع الخدمات؛
 - محاولة الحفاظ على جودة خدمة عالية وزيادة الإنتاجية؛
 - توسيع الإهتمام بتطبيقات التسويق خارج حدود العوائق القانونية والقواعد الأخلاقية.
- لذلك فقد أصبحت مكانة التسويق بالنسبة للمنظمات الخدمية لا تقل أهمية عن مكانته بالنسبة لباقي المنظمات، ولعل أهم العوامل التي ساعدت على ذلك⁽²⁾:
- التقليل من القواعد والقيود المهنية؛
 - الإبتكارات التكنولوجية التي ساعدت على خلق فرص تسويقية عظيمة للخدمات؛
 - التوسع في إستخدام حق التراخيص وإنتشار سلاسل الإنتاج والعلامات التجارية الأجنبية؛
 - العولمة والتوجه الدولي الذي أتاح فرصا للتوسع في أسواق الخدمات؛
 - إرتباط الخدمات ببعض السلع المادية.

الفرع الثاني: مفهوم المزيج التسويقي

إن تنفيذ إستراتيجية تسويقية يستدعي الإنتقال إلى المستوى الموالي وهو المستوى التشغيلي الذي يهتم بذلك من خلال ما يعرف بالمزيج التسويقي.

ويمثل التسويقي التشغيلي البعد العملي للتسويق، حيث يتعلق الأمر بمسيرة تطوعية وملموسة للأسواق الموجودة في الأجل القصير والمتوسط، فهو يمثل المسيرة التجارية التقليدية المركزة على هدف رقم الأعمال والوسائل التكتيكية المتعلقة بالمنتج، التوزيع، السعر، الترويج، حيث يتجسد التسويق التشغيلي من خلال⁽³⁾:

- تعريف أهداف حصص السوق الواجب بلوغها؛
- تحديد التموقع المطلوب وتحديد التكتيك الواجب إستخدامه؛
- إعداد ميزانية لكل منتج من تشكيلة المنظمة.

فهذه هذا النوع من التسويق هو تسيير المزيج التسويقي للمنظمة، والذي يعرف بأنه "مجموعة من أدوات التسويق التكتيكية والمتحكم فيها، والتي تخططها المنظمة لتنتج الإستجابة التي تريدها في السوق المستهدفة"⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ هاني حامد الضمور ، مرجع سبق ذكره ، ص. 59.

⁽²⁾ نفس المرجع السابق، ص. 63.

⁽³⁾ Jean- Jaques Lambin et al, op. cit, p.7.

⁽⁴⁾ فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص. 143.

ويعرف على أنه: "عجمل المتغيرات التي تراقبها المنظمة والتي تمكنها من تطوير عرض منتجاتها أو خدماتها على العملاء المستهدفين، والمقصود هو عجمل العمليات المطبقة على السوق، فبعد إتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتحديد العملاء المستهدفين وتحديد التموقع، يسمح للمنظمة بتكليف عرضها لمختلف الأجزاء المستهدفة الملائمة".

وقد اقترح (Neil Borden) سنة 1948 مفهوم المزيج التسويقي، ثم طوره جيروم مكارثي في بداية الستينات إلى أربع مكونات (4Ps) وهي: المنتج (Product)، السعر (Price)، التوزيع (المكان) (Place)، الترويج (Promotion)، إلا أن هذا المزيج التسويقي التقليدي تعرض إلى مجموعة من الإنتقادات من قبل الباحثين في مجال الخدمات، ما أدى إلى تعديله ليتناسب والإطار الخاص بالخدمات، ويصبح متضمنا سبعة عناصر (7 Ps) وهي الخدمة: السعر، التوزيع، الترويج، الدليل المادي، الأفراد، عملية تقديم الخدمة.

الفرع الثالث: مكونات المزيج التسويقي الخدمي

يمكن إيضاح عناصر المزيج التسويقي الخدمي في الجدول (2) الموالي:

الجدول (2): عناصر المزيج التسويقي الخدمي:

عناصره	المزيج التسويقي
نطاق الخدمة، الجودة، إسم الصنف، المستوى، خط الخدمة، الضمانات، خدمات ما بعد البيع.	الخدمة
الخصومات (الحسومات، العمولات)، المستويات، شروط الدفع، القيمة المدركة من قبل المستهلك، الجودة/ السعر، تمييز الأسعار.	السعر
الموقع، القدرة على الوصول إلى حيث تقدم الخدمة، قنوات التوزيع، تغطية التوزيع.	التوزيع
الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، الدعاية، العلاقات العامة.	الترويج
القائمون على تقديم الخدمة، التدريب، التوجيه، الإلتزام، المحفزات، المظهر الخارجي، السلوك، المواقف، المستهلكون الآخرون، درجة المشاركة في إنتاج الخدمة، العلاقات بين المستهلكين أنفسهم، علاقات موردي الخدمة مع المستهلكين.	الناس
البيئة المادية، الأثاث، التصميم والديكور، مستوى الضوضاء، السلع الداعمة لتقديم الخدمة، الأشياء الملموسة في بيئة تقديم الخدمة، كافة التسهيلات المادية الأخرى.	الدليل المادي
السياسات، الإجراءات، تدفق النشاطات، حرية التصرف أو الإختيار الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة، توجيه المستهلكين من الخدمة، مشاركة المستهلكين في عملية تقديم الخدمة.	عملية تقديم الخدمة

المصدر: بشير العلق، حميد الطائي، تسويق الخدمات مدخل إستراتيجي وظيفي تطبيقي، دار الزهران، الأردن، 2007، ص. 93.

في مايلي شرح لهذه العناصر:

1- الخدمة: قدم الباحث (Regand) عام 1963 تعريفا للخدمة يأخذ في عين الإعتبار عنصر مهما وهو الملموسية، وقد ميز بين ثلاث أنواع من الخدمات⁽¹⁾:

- الخدمات غير الملموسة المقدمة مباشرة للعميل مثل التأمينات؛

- الخدمات الملموسة المقدمة مباشرة للعميل مثل النقل، والبنائات؛

- الخدمات غير الملموسة المقدمة مع منتج أو خدمة مثل القرض، التسليم.

أما كوتلر (Kotler) فقد عرف الخدمة عام 2000 على أنها "أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة، ولا ينتج عنها أي ملكية، وقد يرتبط إنتاجها وتقديمها بمنتج مادي ملموس وقد لا يرتبط"⁽²⁾.

فالخدمة إذن هي كل نشاط ينتج منفعة غير ملموسة ويقدم قيمة محددة للعميل، وتصف الخدمة إلى قسمين هما: الخدمة الأساسية (الجوهر)، والخدمة المساعدة أو التكميلية، وقد قام الباحث (Lovelock) عام 1996 يصنف الخدمات التكميلية إلى ثماني أنواع وهي: المعلومات، الإستثمارات، الفوترة، إستلام الطلبات، الدفع، الضيافة، الأمن والإستثناءات. وللخدمة خمس خصائص هي: اللاملموسية، التلازمية، عدم التجانس، الهلاك، عدم تملك الخدمة.

ومن أهم العناصر التي تميز بين الخدمات هي: الجودة، التميز. كما أن نظام إنتاج الخدمة يتكون من العناصر التالية: العميل، الدعم المادي، أفراد الإتصال، الخدمة، نظام التنظيم الداخلي، وباقي العملاء الآخرين.

2- السعر: يمثل السعر مقدار النقود المستخدم أثناء مبادلة سلعة أو خدمة، ويتأثر تسعير الخدمة بخصائصها التي تميزها عن السلع المادية، ويكون هذا التأثير على النحو التالي⁽³⁾:

- أن عدم إمكانية تخزين الخدمات يؤدي إلى تذبذب الطلب لغياب المخزون وهو ما يؤثر على السعر؛

- أن لا ملموسية الخدمة تجعل تسعيرها أمر صعبا، فكلما زادت درجة الملموسية، إرتفعت إمكانية تحديد السعر على أساس التكلفة وإزادات إمكانية وضع أسعار معيارية؛

- أن تجانس الخدمات يؤدي إلى أسعار تنافسية، وكلما كانت الخدمة أكثر ندرة زادت إمكانيات تنوع الخدمات.

⁽¹⁾ Eric Vogler, **Management stratégique des services**, Dunod, Paris, 2004, p.10.

⁽²⁾ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص. 18.

⁽³⁾ نفس المرجع السابق، ص. 209-211.

ومن أجل تحديد السعر فإنه يتعين على المنظمة مراعاة عنصرين أساسيين هما:

- القيمة المدركة للمنتج من طرف العميل؛

- التكاليف المرتبطة بالمنتج.

لذلك توجد طريقتين لتحديد أسعار الخدمات وهي⁽¹⁾:

أ- **التسعير على أساس التكلفة:** يعني تحديد تكلفة الخدمة أولا وذلك بإستخدام التكاليف الثابتة والمتغيرة ونصف المتغيرة، مفهوم مشاركة الهامش وتحليل عتبة المردودية.

ب- **التسعير على أساس القيمة:** ويتم من خلال معرفة فهم العميل للقيمة والذي يأخذ أربعة أشكال:

- القيمة هي السعر؛

- القيمة هي ما لديه مقابل ما أعطى؛

- القيمة هي الجودة التي يحصل عليها مقابل السعر الذي يدفعه؛

- القيمة هي كل ما يريده العميل من المنتج.

3- **التوزيع:** يتمثل التوزيع في كل العمليات والوسائل التي تهدف إلى وضع السلع والخدمات تحت تصرف المستهلك النهائي، وبالنسبة للخدمة أيضا فإنه لا يوجد إنتقال مادي، ولا تسليم ولا تخزين، أما المعلومات فهي عادة ما تنقل بالطرق الإلكترونية وليست المادية، لذلك فإن التوزيع في حلقة البيع المادي يختلف عنه في حلقات بيع الخدمات في النقاط التالية⁽²⁾:

أ- **المعلومات:** فإن انتشار المعلومات والمعدات الترقية في حالة الخدمة يهدف إلى إثارة إهتمام العميل ليقدم على شراء الخدمة.

ب- **التفاوض:** ويكون من خلال الإتصال والتناقص فيما يتعلق بتصميم الخدمة ومحتواها إضافة إلى الشروط المالية، لينتهي بعد ذلك إتصال الشراء.

ج- **تدفق المنتج:** إن الكثير من الخدمات خاصة تلك التي تتطلب تدخلا إنسانيا ومعدات مادية يتطلب إعدادات وتركيبات لتقديمها.

(1) Gary Armstrong, Philip Kotler et al, **principes marketing**, pearson education, 8^{ème} éd France, Paris, 2007, p. 255.

(2) Christopher lovelock, Jochen Wirtz et denis Lapert, **Marketing des services**, Pearson Education France, 5^{ème} éd, Paris, 2005, pp. 189-190.

4- الترويج: تأخذ الكثير من الإتصالات في المنظمات الخدمية طابعا شخصيا من خلال التفاعل المستمر لموظفي المكتب الأمامي مع العملاء، ويؤثر الإتصال الشخصي مباشرة على تقديم الخدمة في الأجل القصير وعلى العلاقات مع المنظمة في الأجل الطويل، وتعتبر أهداف السياسة الترويجية للخدمات هي ذاتها المتعلقة بالسلع المادية مع بعض الإختلافات نذكر منها ما يلي⁽¹⁾:

أ- مواقف العميل: التي تعتبر أكثر صعوبة في حالة الخدمات؛

ب- حاجات ودوافع الشراء: التي تعتبر نفسها بالنسبة للسلع والخدمات، ولكن الفرق هو وجود الإهتمام الشخصي في حالة الخدمات، ف شراء بيت يلبي حاجة السكن، وكذلك إستئجار البيت مع وجود إهتمام شخصي من طرف المؤجر بالعميل؛

ج- عملية الشراء: حيث تعتبر بعض عمليات شراء الخدمات أكثر مخاطرة من السلع وذلك لعدم إمكانية الإصلاح والتعديل أو الإستبدال.

ويتنوع المزيج الترويجي للخدمات بين البيع الشخصي، الإعلان، العلاقات العامة، التسويق المباشر، تنشيط المبيعات، الدعاية والإنترنت وغيرها من الوسائل.

5- المحيط [الدليل المادي]: إن البيئة المادية تضيف ملامح ملموسة للخدمة، وهذا يعزز من إدراك المستفيد للخدمة ويجعله أكثر قدرة على تقييمها، ويتجسد المحيط الخارجي في الموقع الذي تتخذه المنظمة، أما المحيط الداخلي فيتجسد في الوسط الذي يجري فيه تقديم الخدمة، وتلعب البيئة المادية أو المحيط دورا أساسيا في عملية التبادل التسويقي للخدمة، فمكونات هذه البيئة تؤثر بشكل واضح ومباشر على حكم العملاء ومواقفهم إتجاه الخدمة.

6- الأفراد: يعتبر الأفراد أحيانا المحدد الرئيسي أثناء تقديم الخدمة، وهم موظفو المنظمة الخدمية الذين يمثلونها ويقومون بوظيفة الإتصال مع العملاء من خلال دورهم التقني المتمثل في إمتلاكهم مفردات لغوية معينة وسلوك خاص، فتصميم وإنتاج الخدمات هما من مهام هؤلاء الأفراد.

والعامل الإنساني ذو أهمية كبيرة في عرض الخدمات، حيث أن موقع الأفراد في عملية تقديم الخدمة حساس خاصة فيما يتعلق بالرقابة على الجودة التي قد تصبح دون معنى حقيقي في حالة حدوث أخطاء من طرف هؤلاء الأفراد، لذلك فإن تعريف هذا العنصر من المزيج يتطلب من المنظمة إتخاذ القرارات المناسبة بشأن الكفاءات، الوفرة، والمواقف التجارية للموظفين⁽²⁾.

⁽¹⁾ هاني حامد مضمور، مرجع سبق ذكره، ص. 233.

⁽²⁾ Jean Michel Tardieu et al, **marketing et gestion des services**, chiron édition, Paris, 2004, p. 109.

7- عملية تقديم الخدمة: تشير إلى كافة الأنشطة المتعلقة بأداء الخدمة والتفاعل بين مقدم الخدمة وملتقيها، حيث تعد الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة حاسمة بالنسبة للمنظمات الخدمية، وتضم أشياء في غاية الأهمية مثل السياسات والإجراءات المتبعة من قبل المنظمة الخدمية لضمان تقديم الخدمة إلى المستفيدين.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية للإبتكار

في ظل العولمة وإقتصاد المعرفة يشهد العالم عدة تحولات في كافة المجالات الإقتصادية والإجتماعية والعلمية والتكنولوجية، بحيث أصبحت المؤسسات تواجه عدة تحديات بفعل البيئة التي تتميز بالتعقيد والمخاطرة وعدم التأكد، بالإضافة إلى شدة المنافسة، وتغير ظروف السوق وحاجات ورغبات المستهلكين، والتطور الحاصل في مجال المعلومات، وسرعة تقادم المنتجات. أصبح الإبتكار حاجة ملحة لضمان بقاء المؤسسة ونموها في ظل هذه التحديات المتنامية، فهو يعتبر أداة هامة من أدوات التعامل مع تلك التحديات، وذلك من خلال الدور الذي يؤديه في التحديد والتطوير في مختلف المستويات الإدارية، الإنتاجية، التسويقية.

أصبحت المؤسسات تدرك أكثر من أي وقت مضى بأن الإبتكار هو المصدر الأكثر قوة في بناء ميزة تنافسية مستدامة، فهو مفتاح أي ميزة تنافسية، وعامل ضروري لتدعيم تنافسية المؤسسة وإحتلال مركز الريادة.

المطلب الأول: مفهوم الإبتكار وأهميته

يمثل الإبتكار أحد الأعمدة الأساسية للمؤسسات الإقتصادية لما يمنحه من تميز وتفوق لها في قطاعها السوقي، وقد حاز مفهوم الإبتكار على إهتمام العديد من كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة، ولا شك في أن هذا الإهتمام يعود إلى أهمية موضوع الإبتكار بوصفه ظاهرة معقدة المضامين ومتعددة الأبعاد تمس جميع الميادين، وكما يقول ألكسندر روشكا: "إن الإبتكار عملية معقدة جدا ذات وجوه أبعاد متعددة"⁽¹⁾.

الفرع الأول: مفهوم الإبتكار

1- تعريفه:

هناك مفاهيم مختلفة ومتعددة للإبتكار، إذ أقرحت له تعاريف كثيرة، تتوقف في مجملها على إنشغال ومجال إهتمام الباحثين ومصالحهم، بمعنى آخر إختلاف المنهج في البحث وكثرة وتعدد المجالات التي يتم فيها إستخدام مفهوم الإبتكار، زيادة على صعوبة المفهوم، وإن كان الملاحظ هو كون غالبية هذه التعاريف ركزت على الجانب المرتبط بالمنتجات والعمليات التكنولوجية.

⁽¹⁾ مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2002، ص. 90.

إستعمل مصطلح الإبتكار بالمعنى الحديث من طرف الإقتصادي (Josef Schumpeter) سنة 1939 بقوله أن الإبتكار هو: "التغير المنشأ أو الضروري" وقد ورد هذا التعريف في القاموس الإنكليزي لأكسفورد (L'oxford English dictionary).

وفيما يلي سوف نعرض أم التعاريف التي تناولت الإبتكار.

تعريف من خلال السوق: يمكن أن يعرف الإبتكار في مصطلحات التكنولوجيا على أنه "سلعة يمكن النظر إليها على أنها إبتكار، وبشكل خاص إذا لاحظها السوق على أنها إبتكارية، وليست المسألة في التغير التكنولوجي الذي قد يظهر، فإذا لم يلاحظ الزبائن السلعة على أنها سلعة جديدة بشكل حقيقي فإنها لا تكون إبتكارية"⁽¹⁾. بمعنى أن جميع الجهود لتحقيق الإبتكار تكون غير ذات جدوى إذا لم يلاحظ الزبائن والمستهلكون نتيجة السلعة على أنها جديدة وأفضل.

وعرف حسن إبراهيم الإبتكار على أنه: "فكرة جديدة أو سلوك جديد من قبل إدارة المؤسسة داخل القطاع أو السوق أو المحيط الذي تعمل فيه"⁽²⁾.

وقد عرف الإقتصادي النمساوي (Josef Schumpeter) الإبتكار على أنه: "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديدا في الإنتاج، وكذا التغير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"⁽³⁾. كما أطلق على العملية التي تتحكم في تحريك مجتمعنا بالتدمير الإبتكاري، والتي تعني أن المؤسسة المبتكرة تخلق للوجود منتجات جديدة أو أحسن تكنولوجيا تدخل في الإقتصاد، وبذلك تؤدي إلى تدمير المؤسسات الساكنة التي لا تستجيب للعملية الإبتكارية.

وقد عرف بيتر دراكر الإبتكار بأنه: "التخلي المنظم عن القديم" مؤكدا في ذلك ما قاله شومبيتر (Shumpeter) من أن الإبتكار هو هدم خلاق، والواقع أن دراكر عندما تحدث عن التخلي المنظم عن القديم، فإنه يعني الإدخال المنظم للجديد"⁽⁴⁾.

وأكد بورتير (M.Porter) أن المؤسسة التي تمتلك ميزات تنافسية قائمة على الإبتكار هي التي تدرج الإبتكار بمعناه الواسع ضمن وحداتها ونشاطاتها وإستراتيجياتها، وذلك عن طريق إدخال تكنولوجيا جديدة والقيام بعمليات مبتكرة في نفس الوقت"⁽⁵⁾.

(1) رعد حسن الصرف، إدارة الإبتكار والإبداع، الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، دار الرضا للنشر، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دمشق، 2000، ص.49.

(2) حسن إبراهيم بلوط، الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، لبنان، 2005، ص.358.

(3) نبيل حواء، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مؤسسة مجد الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 2007، ص.181.

(4) نجم عبود نجم، إدارة الإبتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، ص.21.

(5) Joetid, John Bessant, et Keith Pavitt, **Management de L'innovation,integration du changement technologique**, commercial et organistionnel de Boeck, Paris, 2006, p. 66.

وعرف سعيد أوكيل الإبتكار بأنه: "تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج"⁽¹⁾.

ويرى محمد مرياتي أن الإبتكار هو: "إيجاد تطوير جديد أو تعديل جديد على مادة أو عملية إنتاجية أو خدمة للحصول على عائد إقتصادي"، أي أن المؤسسة تهدف من وراء الإبتكار إلى تحقيق أو زيادة العائد⁽²⁾.

أما محمد الصرفي فيرى أن الإبتكار هو: "أي فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها. وبالتالي فإن التركيز ليس على درجة إختلاف الفكرة عن الأفكار المستقرة ولكن التركيز على تبنيتها"⁽³⁾.

وعرف كذلك على أنه: "القدرة على تعريف وتحديد الروابط، وإكتشاف الفرص والإستفادة منها، ولا يقتصر الإبتكار على فتح منافذ جديدة، وإنما يتعدى ذلك إلى توفير طرق جديدة بهدف إشباع حاجات الأسواق الموجودة"⁽⁴⁾.

وعرف من قبل منظمة التعاون والتنمية في الميدان الإقتصادي بأنه: "مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والإستخدام التجاري لأساليب أو معدات جديدة أو محسنة، أو إدخال طريقة في الخدمة الإجتماعية. وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذ الخطوات"⁽⁵⁾.

إن هذا التعريف يختصر الإبتكار بأنه يشمل⁽⁶⁾:

- تحديد وتوسيع مجال المنتجات والخدمات والأسواق اللازمة لها، وإعتماد طرق جديدة للإنتاج وعرضه وتوزيعه.
- إدخال تغييرات على الإدارة وتنظيم العمل وكذا ظروفه، أو مهارات القوة العاملة.

أما نجم عبود نجم فإنه عرف الإبتكار على أنه: "قدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق" وهذا ما أكد عليه تشيرميرهورن (J.R.Shermerhorn) وزملائه حين عرفوا الإبتكار على أنه: "عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في حيز الممارسة مؤكدا على أن أفضل

(1) محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص. 100.

(2) عماري عمار، سعيدة بوسعدة، الإبداع التكنولوجي في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد الثالث، 2004، ص. 49.

(3) محمد عبد الفتاح الصربي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص. 12.

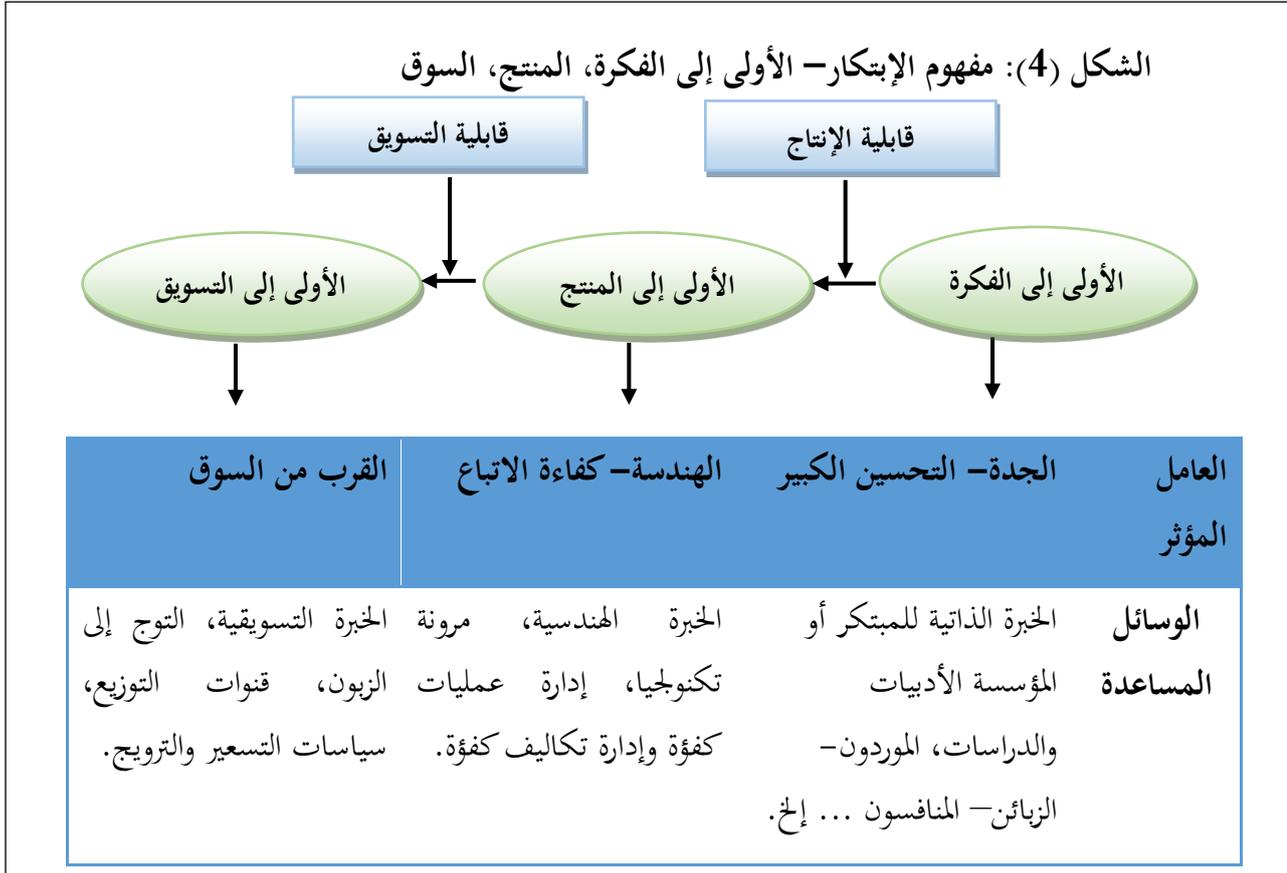
(4) Joe Tidd, John Bessant, et Keith Pavitt, **op. cit.**, pp.3.4.

(5) شريف غياط، محمد بوقوم، حاضرات العمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والإبتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بسكرة، العدد السادس، ديسمبر 2009، ص. 56.

(6) نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص. 182.

المنظمات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة، ومن ثم تضعها في الممارسة، وهذا توسيع آخر في جعل الإبتكار عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج (الممارسة) ومن ثم إلى السوق⁽¹⁾.

والشكل (4) يوضح ذلك:



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص. 23.

من خلال الشكل (4) يوضح على أن الإبتكار هو⁽²⁾:

- قدرة المنظمة في حالتي الفرد المبتكر العامل في المنظمة أو تداؤب قدرة أفرادا كفريق؛
- ما هو جديد، وهذا هو جوهر الإبتكار بوصفه توليفا جديدا لما هو موجود أو كشفا جديدا غير مسبوق؛
- يضيف قيمة، أي أن ما هو جديد هو أيضا أكثر قدرة على معالجة المشكلة لم تحل حتى الآن أو تقديم معالجة أفضل من معالجة سابقة؛
- إن ما هو جديد يكون أفضل مما يقدمه المنافسين؛

⁽¹⁾ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص. 20.22.

⁽²⁾ نفس المرجع السابق، ص. 23.

- الإبتكار قائم على الزمن بالوصول الأسرع من المنافسين إلى السوق وهذا ما يقلص دورة حياة المنتج.
 - وقد قام مايكل ويست ورفاقه بوضع مجموعة من الصفات التي يجب أن يتوفر عليها العمل الإبتكاري وهي⁽¹⁾:
 - أن يكون عبارة عن منتج ملموس أو محسوس ويستثنى من ذلك الأفكار الجديدة الخام؛
 - أن يكون شيئا مقصودا وليس أمرا عارضا؛
 - أن لا يكون مجرد إجراء روتيني؛
 - أن تكون له فائدة تتمثل في حل مشكل معين؛
 - أن يتسم بعمومية آثاره وعدم إقتصار فائدته على شخص واحد.
- وبإختصار يمكن القول بأن الإبتكار: "هو إيجاد وتطبيق فكرة جديدة لم تكن موجودة من قبل قد تكون متعلقة بسلعة أو أسلوب عمل".

وعليه فإن مفهوم الإبتكار هو مفهوم واسع ويشمل كل ما هو جديد ومختلف، يبرز المنظمة عن الآخرين ويمنحها دعما في المركز التنافسي وتحسين الأداء، سواء كان الإبتكار في مجال المنتج أم طرق الأداء الإداري أو المالي أو التسويقي أو الإنتاجي. كما أنه يمكن النظر إلى الإبتكار كأحد الأنظمة الفرعية داخل المؤسسة والذي يتفاعل ويتداخل ويتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى في خدمة أهداف وإستراتيجيات المنظمة. والشكل الموالي (5) يوضح ذلك.



⁽¹⁾ نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة محمود حسني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص ص. 22.23.

ويتضح من خلال الشكل، وجود مجموعة من العناصر لنظام الإبتكار تتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

- 1- **الفرد المبتكر**: يتسم بقدراته الإبتكارية العالية تفوق غيره من الأفراد داخل المنظمة لإملاكه صفات شخصية (الثقة بالنفس، المخاطرة، المرونة في التفكير ...)، قدرات عقلية (الميل إلى البحث والتفكير ...)، وصفات دافعية (الميل إلى التحديد، قبول التحديات).
- 2- **أساليب وتكنولوجيا الإبتكار**: تستخدم في تنمية القدرات الإبتكارية لدى الأفراد وتدريبهم على التفكير الإبتكاري، ومن أهم تلك الأساليب: العصف الذهني، إستخدام قوائم أسئلة مفتوحة ويتم الإجابة عليها، أسلوب تنظيم الدهن.
- 3- **المناخ الإبتكاري**: يقصد البيئة المحيطة بالفرد، والتي تسمح له بالإنتلاق الفكري دون معوقات وتهيئة الجو المناسب للإبتكار والتحديد والتطوير ويشمل أربع مستويات: مناخ تعليمي، مناخ عائلي، مناخ تنظيمي، مناخ دولي.
- 4- **عمليات الإبتكار**: وتتمثل في المراحل التي يمر بها الإبتكار وهي 4 مراحل، وتتمثل في إدراك الحاجة، التشبع بالحاجة، حضانة الفكرة والتحقق من الفكرة.
- 5- **المنتج المبتكر**: ويمثل مخرجات نظام الإبتكار، وقد يكون في شكل فكرة أو سلعة أو خدمة أو طريقة جديدة للعمل.

2-علاقة الإبتكار بالإختراع وبالإبداع

إن التعقيد الذي يكتنف الإبتكار وإختلاف الآراء حوله ساهم في وجود خلط بين مفهوم الإبتكار وبعض المفاهيم الأخرى ذات العلاقة كالإبداع، الإختراع، التحديد... إلخ حيث نجد أن هناك بعض الباحثين والمختصين شأنهم شأن عامة الناس لا يفرقون بين هذه المصطلحات، بمعنى أنهم يستخدمون هذه المصطلحات للدلالة على نفس الشيء، على سبيل المثال نجد **محمد الصيرفي** يرى بأن الإبتكار والإبداع = الخلق⁽²⁾.

في حين هناك من يترجم مصطلح (**innovation**) إلى كلمة "إبداع"، في حين أن المرادف الصحيح لها باللغة العربية هو كلمة إبتكار⁽³⁾.

كما أن البعض إستخدم مصطلح التحديد عند ترجمته لكلمة (**innovation**) وعلى سبيل المثال ترجمة كتاب **بيتر دراكر (innovation and entrepreneurship)** الذي ترجم باللغة العربية تحت عنوان التحديد والمقابلة. مع التأكيد على أن التحديد قد تعني تجديد المنتج الحالي، في حين أن **دراكر** في كتابه إستخدم

⁽¹⁾ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وادارة الإبتكار، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص ص. 127. 138.

⁽²⁾ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص. 12.

⁽³⁾ مصطفى هني، معجم المصطلحات الاقتصادية (فرنسي، إنجليزي، عربي)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص. 246.

(**innovation**) بمعنى الإبتكار بمعناه الواسع الجذري والتحسيني أكثر مما يعني التجديد⁽¹⁾. فالتجديد يبدأ من الإبتكار الذي يعتبر الخطوة في التجديد، بمعنى أن الإبتكار هو مدخل للتجديد في أي مجال⁽²⁾.

وفيما يلي سنحاول إبراز علاقة الإبتكار بمعنى المصطلحات ذات العلاقة:

- الإبتكار (**innovotion**) والإختراع (**innention**)

يعرف الإختراع (**innention**) على أنه: "كل جديد في المعلومات العلمية، ويمكن أن يكون نظريا في قاعدة أو قانون عليه أو يكون تطبيقيا في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين"⁽³⁾.

ويعرف كذلك على أنه: "إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن ود أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية"⁽⁴⁾.

ويعرف كذلك على أنه: "التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية"⁽⁵⁾.

ومما سبق فإن التوصل إلى فكرة حتى وإن كانت جديدة تماما وتلبي حاجة إنسانية لا يمكن أن نسميها إختراعا، إلا إذا كانت مرتبطة بالتكنولوجيا.

أما فيما يخص علاقة الإبتكار بالإختراع نجد محمد أحمد عبد الجواد يرى بأن: "الإبتكار هو القدرة على الإختراع"⁽⁶⁾، أي أنه لا يكون هناك إبتكار بدون إختراع، وفي هذا السياق هناك رؤية مفادها أن الإبتكار هو تطبيق ناجح للإختراع⁽⁷⁾.

ولقد أكد الإقتصادي (**Giget**) سنة 1998 على ذلك التفريق في ميزتين⁽⁸⁾:

- يرتبط الإختراع بالتقدم في التعاريف وتجسيدها علميا وتقنيا.

- بينما يمثل الإبتكار النجاح في إدخال الإختراع إلى الواقع، هذا النجاح ليس تقنيا، بل إقتصادي صناعي، تجاري، اجتماعي، وثقافي.

(1) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص. 16. 17.

(2) Yves chirouze, **Le marketing**, tome 1, Group Lioisins, 4^{eme} edition ; poris, 1991, p. 126.

(3) محمد سعيد أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص. 112.

(4) خليل محمد محسن الشماع، خضر كاضم محمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص. 421.

(5) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص. 16. 17.

(6) محمد أحمد عبد الجواد، كيف تنمي مهارات الابتكار والإبداع الفكري، دار النشر للثقافة والعلوم، الطبعة الأولى، مصر، 2000، ص. 12.

(7) Jean Jacques Lambin, **Le marketing strategique**, Sciemceedition, 2^{eme} édition, Paris, France, 1993, p. 20.

(8) Marie camilledebovrg et al, **partique du Marketing**, Bert edition, 2^{eme} édition Alger 2004, p. 164.

والإختراع يمكن أن يكون نظريا في شكل قاعدة، قانون علمي، أو تطبيقيا في شكل طريقة حل ... وعليه فالفرق بين الإختراع والإبتكار ويتمثل في التحول إلى الملموس أو الفعلي.

أما (Marie Deboury) ترى بأن: "الإبتكار هو تطبيق تجاري للإختراع"⁽¹⁾ وحسب هذه الرؤية فإنه يمكن التعبير عن الإبتكار بالمعادلة التالية⁽²⁾:

الإبتكار (innovotion) = الإختراع (innention) + التطبيق (Application)

ومن خلال المعادلة فإن الأفكار الجديدة لتحسين السلع والخدمات تنشأ من خلال الإختراع، لكن تحقيق القيمة الكاملة يتم فقط من خلال التطبيق.

وعليه فإن الإختراع هو الحل التقني لمشكلة ما يسمى بالإبتكار، هو التطبيق الإقتصادي للإختراع وهنا تكون الموارد الملموسة (النقود، المهندسين ...) أكثر أهمية في نقل الفكرة إلى منتج جديد⁽³⁾

-الإبتكار (innovotion) والإبداع (Créativite)

لقد تعددت التعاريف وتنوعت حول مفهوم الإبداع والإبتكار، لدرجة تداخل المفهومين، الذي تجلّى بوضوح في العديد من الدراسات والأبحاث الحديثة، وحتى السالفة، إذ أنه وأمام إختلاف الباحثين حول تحديد ماهية الإبداع والإبتكار، حيث بات العديد من الباحثين والمفكرين يعتبر أنهما مترادفين، من منطلق أن جل أو كل هذه التعاريف تتمركز حول وجود فكرة أو عمل جديد، أو بعبارة أصح عملية تفكيرية الغرض منها مصاحبة التطورات التكنولوجية الحديثة. ومهما يكن من أمر، فهذا يقودنا حتما إلى البحث والغوص في ماهية كل منهما.

وقد عرف قاموس بنجوين السيكولوجي (The penguin Dictionary of psychology) الإبداع على أنه: "عملية عقلية تؤدي إلى حلول، أفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحداثة"⁽⁴⁾.

كما عرفه (Amabil) على أنه: "عملية عقلية خلاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة، جديدة وغير مألوفا من قبل الفرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعملون معا"⁽⁵⁾.

⁽¹⁾ رعد حسن الصرف، مرجع سبق ذكره، ص. 49.

⁽²⁾ كريستوف فريدريك فون بران، حرب الإبداع بالأفكار. ترجمة وتعريب إصدارات بيمك مركز الخبرات المهنية للإدارة ميك، القاهرة، 2000، ص. 20.

⁽³⁾ علة مراد، هزري طارق، ثنائية الإبتكار التسويقي والأداء، نحو تميز منظمات الأعمال المعاصرة، الملتقى الدولي الرابع دور الإبتكار التسويقي في ترقية أداء المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، يومي 26-27 نوفمبر 2013، ص. 04.

⁽⁴⁾ نيجل كنج ونيل أندرسون، مرجع سبق ذكره، ص. 42.

⁽⁵⁾ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص. 8.

ويعرف كذلك على أنه: "توليد طرق وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال والقرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل بين طياته حول المشكلة القائمة وبشكل جديد وفريد"⁽¹⁾.

وعليه فإن الإبداع هو: "التفكير الفردي بطريقة بعيدة عن المألوف لإيجاد حلول جديدة ومنفردة لمشاكل الإنسان بكل أشكالها".

أما فيما يخص علاقة الإبداع بالإبتكار، فإن هناك من يرى أن الإبداع هو التوصل إلى حل خلاف لمشكلة معينة، وأن الإبتكار هو تطبيق هذا الحل⁽²⁾. وهذا يشير إلى أن الإبداع يعني التوصل إلى أفكار خلاقة، بينما الإبتكار يعمل على قبولية أو تشكيل تلك الأفكار، لتصبح ملموسة كالسلع والخدمات وغيرها⁽³⁾. فالوصول إلى أفكار مبتكرة يسمى إبداع، أما تحويل هذه الأفكار إلى واقع مفيد يسمى إبتكار⁽⁴⁾.

وفي هذا الإطار نجد أن (Wang Ahmid)، فقد عرفا الإبداع على أنه عملية التفكير الذهنية والضمنية الخارجة عن الأنماط التقليدية والتي تعمل على إيجاد أفكار جديدة ذات أصالة وقيمة عالية، بينما إعتبروا الإبتكار أنه التطبيق لتلك الأفكار والحلول في الواقع التنظيمي حتى تنتهي بمخرجات للمستفيدين⁽⁵⁾. وبالتالي يمكن أن نعبر عن العلاقة بين الإبتكار والإبداع بالمعادلة التالية:

$$\text{الإبتكار} = \text{الإبداع} + \text{التطبيق}$$

ومن خلال ما تقدم يتضح مدى التداخل بين الإبداع والإبتكار، حيث أن العلاقة التي تربط بينهما هي علاقة تكاملية، حيث نجد أن الإبداع يأتي في مرحلة تسبق مرحلة الإبتكار، ويعني ذلك أن الإبداع هو عملية توليد وإيجاد الأفكار الجديدة وغير مألوفة، أما الإبتكار فهو العملية التي يكون فيها التركيز موجه نحو التطبيق العملي لما يأتي به الإبداع من أفكار وآراء وطرق وأساليب بمعنى أن عملية الإبتكار هي عملية تكميلية للإبداع، والشكل (6) الموالي يوضح ذلك.

⁽¹⁾ نفس المرجع السابق، ص. 11.

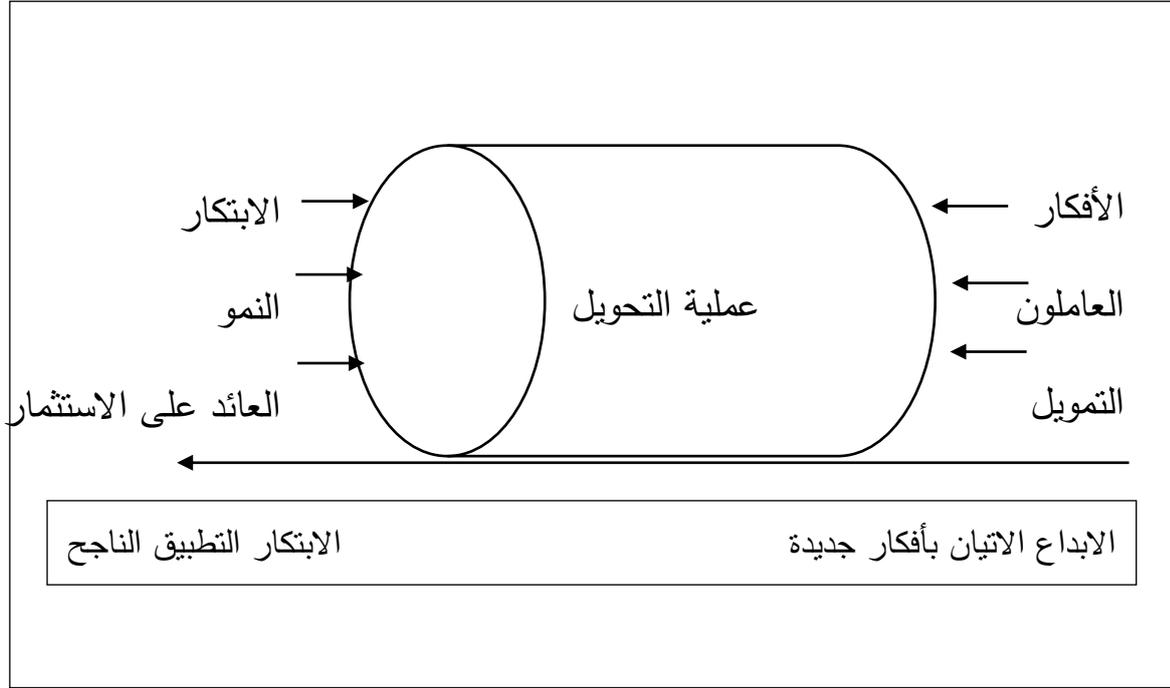
⁽²⁾ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص. 17.

⁽³⁾ عاكف لطفي حضاونة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص. 37.

⁽⁴⁾ أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2001، ص. 572.

⁽⁵⁾ عاكف لطفي حضاونة، مرجع سبق ذكره، ص. 37.

الشكل رقم (6): علاقة الإبداع بالإبتكار



المصدر: عاكف لطفي حضاونة، مرجع سبق ذكره، ص. 36

ويتداخل مفهوم الإبتكار مع مفهوم الإبداع إلا أن العديد من الفروقات تميز بينهما، فالإبداع يميل إلى المستوى الفردي والعملية الذهنية، بينما يميل الإبتكار إلى الجانب العملي والإطار المؤسسي والتنظيمي في تطبيق الأفكار الإبداعية، ولكن كلاهما يتضمن تغييرا جديدا في الأساليب والأنماط التقليدية على المستوى الفردي والتنظيمي⁽¹⁾. والجدول (3) الموالي يوضح أهم الفروقات بين المفهومين:

⁽¹⁾ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص. 11.

الجدول (3): الفرق بين الإبداع والإبتكار

الإبتكار (Innovation)	الإبداع (Créativité)	
جماعية	فردية	المسيرة
فرديا	جماعيا	الشيء الذي يتم عمله
مستمرة وطويلة	متقطعة وآنية	السيرورة
قابل للقياس وهو أكيد	لا يمين قياسه وهو احتمالي	الأثر
كفاءة	مصدر	أهميته بالنسبة للمؤسسة
استخدام أدوات استراتيجية	استعمال وتعلم طرق التفكير	التكوين
إدارة المشاريع	العصف الذهني	نوع الاجتماع
متوافق يسير في اتجاه واحد	لا يسير في اتجاه واحد	نوع التفكير
يجعلك تعمل التوجه نحو التطبيق	يجعلك تفكر [التوجه نحو التفكير]	دور المراقب
أفكار جديدة، استنتاجات	أسئلة، تعجب، أفكار غريبة وغير كاملة	الوقود
شيء جديد في النظام	نظام جديد كليا	النتائج

Source : Luc de Brabandere, **Le management des idées : De la créativité à l'innovation**, Dunod, 2^{ème} édition, , Paris, 2002, p. 100.

ومن خلال ما سبق من التعريفات ومفاهيم للإبتكار والإبداع يمكن التوصل إلى ما يلي⁽¹⁾:

- الإبداع - فكري - أكاديمي كثر منه تنفيذيا.
- الإبتكار تنفيذي أكثر منه أكاديمي.
- الإبداع هو المثير للإبتكار.
- الإبتكار هو إستجابة للمبدعين.
- الإبداع هو صناعة فكرة.
- الإبتكار ترويج وتنفيذ للفكرة.
- الشخص المبدع مصدر للأفكار أي صانعها.
- الإبتكار مستثمر الفكرة ومدعمها ومنفذها.
- الشخص المبدع يركز على الفكرة فقط دون
- المبتكر يتعامل مع المتغيرات البيئية بفاعلية.
- إعتبار للمؤثرات الأخرى.

⁽¹⁾ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص. 125.

وعليه فإن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، فإن الإبتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها⁽¹⁾.

الفرع الثاني: خصائص وعناصر الإبتكار

سنحاول في هذه الجزئية تسليط الضوء على الخصائص المميزة للإبتكار، وأهم العناصر المكونة له.

1- خصائص الإبتكار: ويأخذ الإبتكار بشكل عام في المنظمات الدلالات الآتية⁽²⁾:

أ- الإبتكار يمثل التميز:

وفي هذا فإن الإبتكار هو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين أو غير المنافسين، فهو ينشئ شريحة سوقية من خلال الإستجابة المنفردة لحاجتها عن طريق الإبتكار.

ب- الإبتكار يمثل الجودة:

وفي هذا فإن الإبتكار هو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة (العملية الحالية أو المنتج الحالي) التي تمثل القديم أو ما هو سابق على الإبتكار، والإبتكار بهذا يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة المنظمة السوقية وتطويرها، وهذه الدلالات هي التي تجعل الإبتكار = الميزة التنافسية المستدامة.

ج- الإبتكار يمثل التوليفة الجديدة:

وفي هذا فإن الإبتكار يمكن أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل، وإن بعض المنظمات أخذت تعمل في هذا المجال من أجل إيجاد توليفات جديدة من الأفكار الحالية أو في نقل مجموعة الأفكار إلى مجالات أخرى في توليفات جديدة أيضاً، وهذا ما يمثل حقيقة إعادة الإبتكار من خلال توليفة الأشياء السابقة أو توليفة القديم مع المال الجديد وهو بمثابة إكتشاف المجالات الجديدة.

د- الإبتكار هو أن تكون القائم الأول في الحركة:

هذا تمييز لصاحب الإبتكار بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق والآخرين، وهذه هي سمة السبق في الإبتكار، أي أن يكون صاحب الإبتكار أسرع من منافسيه، في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد أو محسن.

⁽¹⁾ Jean Brilman, **les meilleures pratiques de management**, « dans le nouveau contexte économique mondial », ed D'organisation, Paris, 2003, p. 193.

⁽²⁾ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 103. 106.

هـ- الإبتكار هو القدرة على إكتشاف الفرص:

إن الإبتكار في إنتهاز الفرص يمثل نمط من أنماط الإبتكار الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لإكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال وإكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن ولا دلالة على حجمه وخصائصه.

2- شروط الإبتكار: أشارت البحوث والدراسات العلمية على أن للإبتكار سبعة شروط أساسية وهي⁽¹⁾:

أ- الأصالة:

المقصود بالأصالة هنا قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة، أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها أحد أو بمعنى آخر، إنتاج ما هو غير مألوف، وكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.

ب- الطلاقة:

المقصود منها إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، شرط أن تكون هذه الأفكار جديدة ونادرة لم يسبق إليها أحد، فالشخص المبتكر شخص متفوق من حيث كمية الأفكار في موضوع معين وفي فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة كافية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها⁽²⁾.

ج- المرونة:

القدرة على تنوع أو إختلاف الأفكار أو الحلول التي يأتي بها الفرد وإلى السهولة التي يستطيع الفرد أن يغير موقفه أو وجهة نظره العقلية حسبما تطلبه الفكرة أو المشكلة المراد حلها.

د- الحساسية:

هي القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، بمعنى الإحساس بالمشكلات ورؤيتها رؤية واضحة وتحديدتها تحديدا دقيقا والتعرف على حجمها وأبعادها وآثارها.

هـ- الاستباطية:

المقصود بها البحث في التفاصيل، والقدرة على إستباطها بصورة مبدعة.

و- وفرة الأفكار: عندما يتحدث عن الأفكار فإننا نعني التنوع وجودة الأفكار الجديدة، فالإبتكار يحتاج إلى وفر فكري أي عدد من الأفكار وذلك لبحثها ومقارنتها وإختيار أفضلها⁽³⁾.

(1) جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص. 28، 30.

(2) فتحي عبد الرحمان جروان، الموهبة والتفوق والإبداع، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، الإمارات، 1998، ص. 96.

(3) Melissa Schilling et FrançoisMérin, **Gestion de l'innovation Technologique**, maxima, Paris, 2006, p. 34.

ز - القبول:

شرط الإبتكار أن تكون أفكاره قابلة للتطبيق، فلا قيمة للإبتكار والإبداع إن لم يلق القبول لدى الناس فالعملية تبدأ من الفرد وتنتهي إلى المجتمع.

الفرع الثالث: مقومات الإبتكار

تتلخص مقومات الإبتكار بما يلي⁽¹⁾:

أ - الإلتناء والإرتباط بالمنظمة:

يعتبر الإلتناء الوطني والمنظماتي والأسري أساس الإبتكار والإبداع على المستوى القومي والمنظماتي والعائلي، فعلى سبيل المثال فقد تمكن اليابان من الإستفادة من هذه القيمة الإجتماعية وتسخيرها في زيادة إخلال الفرد أيا كان موقعه للعمل.

ب- الإفتتاح على الرأي الأخر:

لابد للإبتكار والإبداع من مناخ تنظيمي يسوده إحترام الرأي الأخر، بل والإصرار على التعاون معه، فالحوار هو الذي يوصل للجديد والشيء المفيد، ومن هذا المنطلق تنتهز المنظمات الإبتكارية الفرص المناسبة وتعمل على تشجيع الأفراد ليقدموا المقترحات للتطوير والتحسين.

ج- الإيمان بمواهب الأخرين:

باعتبار أن الإدارة هي جهد جماعي، فلا يمكن للإبتكار والإبداع أن يتحقق إلا بتشجيع كافة العمال لتقديم المساهمة بأقصى إمكانياتهم في تحقيق الأهداف، ولكي يتحقق ذلك يجب على الإدارة أن تولي إهتماما لتشجيع روح الفريق.

د - البعد الإنساني في التعامل والإتصالات:

يتحقق المجال الأكبر للإبتكار والإبداع في ظل الإهتمام بالأبعاد الإنسانية في النظر للعمال الذين هم أدوات الإبتكار والإبداع، فكلما زاد الإهتمام بهم وشعروا أنهم محل إهتمام ورأي الإدارة كلما إجتهدوا في العمل على ما يحقق إنتاجا وخدمات أفضل.

⁽¹⁾ رعد حسن الصرف، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 50- 52.

هـ - العقلية العلمية في التعامل مع المشاكل:

يجب على الإدارة الإبتكارية أن تعتمد على الطرائق والأساليب العلمية بدلا من أسلوب المحاولة والخطأ. فالوقت الذي كانت تعتمد فيه الإدارة على الجهد الفردي قد مضى، وقد أصبحت مهنة (Profession) تعتمد على التنظيم الذي يقوم بدوره على الجهود المتكاملة لكافة العمال.

و - المثالية والمستقبلية

يتميز المبتكرون والمبدعون بالسعي للأفضل وإستشراف المستقبل ورؤية الفرص المتاحة والتفكير بكيفية إستثمارها.

الفرع الرابع: أهمية الإبتكار

لا ريب في أن كل التعاملات والنشاطات باتت تعتمد وبشكل كبير، أكثر من أي وقت مضى على المعرفة، والمنتجات الفكرية، فكان أن ولدت سرعة التغيير والتطور حتمية إيلاء الإبتكار أهمية بالغة، لا سيما من الناحية الإقتصادية.

هناك مجموعة من العوامل التي جعلت الإبتكار ذا أهمية خاصة أكثر من أي وقت مضى بالنسبة للمنظمات، حيث أن كل هذه العوامل وأخرى وغيرها تضع الكثير من الضغوطات على المنظمات لتكون أكثر تميزا وأكثر سعيا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ومن بين هذه العوامل⁽¹⁾:

- التغيرات في عناصر البيئة التنافسية وتزايد المستحقات البيئية التي تواجه المنظمات وضرورة الإستجابة لتبني سياسات وأنشطة داعمة للإبتكار لمواكبة التغيرات والتحديات البيئية بإيجاد أفكار وحلول جديدة تمكنها من النمو والديمومة؛

- إزدياد التحديات وضغوطات المنافسة الشديدة وإنتفاخ العالم على بعضه البعض نتيجة العولمة، مما يؤدي إلى زيادة فرص الإختيار والتنوع في السلع والخدمات أمام المستهلك؛

- الإستجابة إلى ما شهدته الأسواق العالمية من ثورة تكنولوجية في مجال السلع والخدمات وطرق الإنتاج والتوزيع، وذلك لكسب رضا الزبائن، مما يفرض على المنظمات الإستجابة لهذه الثورة من خلال إجراء بعض التغيرات بشكل إبداعي من أجل مواكبتها والمنافسة؛

- ندرة الموارد، الأمر الذي يتطلب طرق إبداعية وابتكارية لتحقيق الأهداف في ظل الموارد المتاحة.

⁽¹⁾ طارق فيصل التميمي، أثر الإبداع في عناصر المزيج التسويقي لمنتجات البحر الميت الأردنية على تعزيز مركزها التنافسي في الأسواق الدولية، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات المصنعة والمصدرة لمنتجات البحر الميت، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الأكاديمية العربية المفتوحة، الأردن، 2012، ص. 20.

- زيادة الوعي والتوقعات للمستهلكين التي أدت إلى زيادة المعرفة عن طريق توفير المنتجات والخدمات المصاحبة لها ذات الجودة العالية، بالتالي يعتبر الإبتكار أحد الوسائل التي تحقق للمستهلك نوع من التغيير وكسر الحاجز الروتيني؛

- المسؤولية الإجتماعية، نظرا للعلاقات المتداخلة بين المنظمات والعاملين فيها، أصبحت المنظمات تعيش في واقع أكثر وعيا ومرونة بحيث تعمل على زيادة إسهامها في دعم وتحسين قدرات العاملين فيها، من خلال تبني الأنشطة الداعمة للإبداع والإبتكار، بأن تعمل على تنمية الإبداع والإبتكار لديهم كجزء من الكينونة الإجتماعية التي تعيشها المنظمة.

وتتحلى أهمية الإبتكار من خلال النقاط التالية⁽¹⁾:

- يقود الإبتكار إلى التطوير المستمر، مما يساعد على مواكبة التغيرات، كما قد يتعدى إلى المساهمة في قيادة تلك التطورات العلمية والتكنولوجية.

- يعود الإبتكار بالنفع على الفرد المبتكر من حيث معنوياته، وكذا زيادة ثقته بنفسه؛

- يؤدي الإبتكار إلى إيجاد أساليب وطرائق إنتاج أو منتجات جديدة تجعل المنظمات متميزة في طرح منتجاتها، وقد لا تنحصر أهمية الإبتكار على مستوى الإنتاج فقط، بل تتجاوزها إلى مجالات أخرى، كالتسويق، التمويل ... إلخ؛

- يعمل الإبتكار على تدعيم التنمية الاقتصادية والإجتماعية عبر إيجاد الأساليب والتقنيات التكنولوجية الملائمة والمدعمة للتنمية؛

- تلبية رغبات وإحتياجات المستهلك و لما لا التغلب عليها؛

- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يساهم في تميز المنظمات من حيث التنافس بالوقت؛

- تعزيز القدرات المعرفية والعلمية من خلال تراكم المعارف والخبرات الناتجة عن عمليات الإبتكار والتطوير التقني؛

- تحسين جودة المنتجات؛

- يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، ومواكبة المنافسة السائدة؛

⁽¹⁾ راجع كل من:

- نوري منير، فنيش عبد الل، دور الإبتكار في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، حالة الجزائر، الملتقى الدولي حول المقاول والإبداع في الدول النامية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، نوفمبر 2007.

- مصطفى بشير، المعرفة والإبتكار التكنولوجي ودورها في حفز النمو الاقتصادي، دورية تصدر عن مركز البصيرة للبحوث والدراسات الإنسانية الاقتصادية، دار الخلدونية، الجزائر، العدد 7، 2006، ص. 67.

- يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات، وزيادة الحصة السوقية للمنظمة؛
 - يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها، وبالتالي كسب ولائهم رضاهم؛
 - الحفاظ على البقاء والإستمرار، وزيادة معدل العائد على الإستثمار.
- ولقد حدد **عمرو الأرمنازي** مدير مركز الدراسات والبحوث العلمية أهداف الإبتكار في المنتج والعمليات الإنتاجية داخل المؤسسة بالنقاط التالية⁽¹⁾:
- تحسين مواصفات الأداء والجودة للمنتجات والعمليات الإنتاجية القائمة؛
 - مواءمة المنتجات والعمليات القائمة مع تبدلات في الموارد الموردة وتكاليفها؛
 - تخفيض تكلفة إنتاج المنتجات المصنعة؛
 - مواكبة الإبتكارات وعمليات إنتاجية جديدة تؤدي إلى تحقيق مزايا مميزة بالنسبة للمنظمة؛
 - تحري التطورات المعرفية التي يمكن أن تؤدي إلى تحسن ملحوظ مستقبلا في المنتجات والعمليات.
- في حين يرى **عبد الرحيم محاسنة** أن أهمية الإبتكار تكمن في كونه ميزة تنافسية، وخاصة في المنظمات حديثة النشأة⁽²⁾. وقد أكد العديد من الباحثين على حاجة المنظمات للإبتكار بإعتباره موردا هاما للمنظمة يجب إدارته بل حتى تنميته وتطويره، وإدراكا منها لأهميته فقد إستجابت المنظمات وبطرق مختلفة من الإهتمام والعناية وذلك بتبنيها إستراتيجيات وسياسات شاملة تشجع السلوك والتفكير الإبتكاري، فقد قام البعض بإنشاء وحدات متخصصة لتطوير الإبتكار، مثل وحدات البحث والتطوير، وأخرى أنفقت مبالغ ضخمة للإهتمام بالمواهب المبدعة⁽³⁾.

⁽¹⁾ سمية بروبي، دور الإبداع والإبتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2010-2011، ص. 83.

⁽²⁾ محمد عبد الرحيم محاسنة، الأنماط القيادية على الإبداع التكنولوجي، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد: 67، 2006، ص. 298.

⁽³⁾ بوزة محمد، مرزوقي رفيق، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ملتقى دولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، 14-15 افريل 2009، ص. 8.

المطلب الثاني: أنواع ومستويات الإبتكار

قبل التطرق والتعرف على أنواع ومستويات الإبتكار لابد من الإشارة إلى أهم المجالات التي يتضمنها الإبتكار.

الفرع الأول: مجالات الإبتكار

لقد حدد شومبيتر (Schumpeter) خمس مجالات للإبتكار، والتي تستطيع من خلالها المنظمة تحقيق إحتكار مؤقت لأسواقها وإمتلاك ميزة تنافسية مستدامة، وهي تتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

1- إنتاج منتج جديد:

يعتبر المنتج الجديد عنصر أساسي لضمان بقاء المنظمات التي تنشط في بيئة جد متغيرة وقطاعات سريعة النمو، وكلما تقدمت هذه المنتجات في السن، كلما زادت إمكانية نسخها أو تقليدها من قبل المنافسين، وعليه فإنه ينبغي على هذه المؤسسات أن تبحث باستمرار عن فرص جديدة للإبتكار أو تطوير منتجات جديدة من خلال⁽²⁾:

- توفير تقنيات جديدة في المنتجات للعملاء؛
- فهم الإتجاهات الجديدة للصناعة؛
- تقديم أفضل الإقتراحات للعميل بتوفير المزيد من المزايا في المنتج، أو تخفيض الأسعار؛
- وضع قناة للإبتكار تعمل على ضمان التدفق المستمر للأفكار وتطورا في شكل مشاريع ابتكارية، وحتى وإن لم يتم تطبيقها فعليا مباشرة بعد إعدادها، فسيتم إدارة محفظة هذه المشاريع لإنجازها وإطلاقها في الأسواق في الوقت
- إمتلاك موارد ومهارات قادرة على تحويل الإبتكار من فكر إلى نجاح تجاري.

2- تحقيق تنظيم جديد:

يتم ذلك بإدخال طرق تنظيمية جديدة قد تلمس الممارسات التجارية، تنظيم العلاقات في أماكن العمل أو خارج المنظمة، ولقد حددت منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية ثلاثة عناصر أساسية يمكن أن تشملها التجديدات التنظيمية وهي:

⁽¹⁾ نيبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص. 181.

⁽²⁾ Spectrum Innovation Group, **Finding Opportunities for Innovation and Growth**, Document internet disponible sur le sit : [http://www.innovationtools.com/pdf/finding Opportunities for Innovation and Growth.pdf](http://www.innovationtools.com/pdf/finding%20Opportunities%20for%20Innovation%20and%20Growth.pdf).

أ-الممارسات في مجال الإنتاج والكفاءات: يتم ذلك من خلال إعادة هيكلة المنظمة، تحقيق المرونة في العمل، زيادة التكامل في المجالات الوظيفية المختلفة، تقليل درجة المركزية.

ب-الممارسات في مجال إدارة الموارد البشرية: وتشمل على أنظمة المكافآت على الأداء، مرونة تصميم الوظائف وإشراك الموظفين، تحسين مهارات الموظفين والهيكل المؤسسة التي تؤثر على علاقات إدارات العمل.

ج-الممارسات المرتبطة بجودة المنتجات والخدمات: وتتعلق بنظام إدارة الجودة الشاملة، تحسين التنسيق بين العملاء والموردين.

3- إدماج عملية جديدة:

يتم الإبتكار في العملية من خلال اعتماد طرق وأساليب إنتاج جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية الموجودة، ويكون الهدف منها هو إرضاء الزبائن والعملاء. ويساعد الإبتكار في مجال العمليات على إنتاج منتجات جديدة بجودة عالية وإنتاجية أعلى وتكلفة أقل، وهو ما يعزز القدرة التنافسية للمنظمة وبالتالي الحصول على حصة سوقية أكبر.

4- استخدام مصادر جديدة للمواد الأولية:

هناك عدد من الأساليب التي تؤدي إلى تغيير أو تجديد مصادر تمولينها بالمواد الأولية من أهمها:

- وجود أنواع جديدة من المادة الأولية لدى المورد التي يؤدي إستعمالها إلى تقليل من تكاليف الإنتاج دون المساس بجودة المنتج؛

- وجود أنواع جديدة من المادة الأولية التي يعرضها المورد لها جودة عالية وبالتالي فإنها سترفع من جودة منتجات المنظمة؛

- قد يتطلب إبتكار منتج جديد إستعمال مواد جديدة مختلفة تماما عن تلك التي كانت تستعمل من قبل.

5- فتح سوق جديدة:

إن فتح أسواق جديدة من أهم الطرق التي تساعد على نمو الأعمال من خلال إقتناص الفرص الجديدة التي تظهر في السوق بإستمرار من طرف المنظمات التي لها رؤية دقيقة ومهارات كافية لإستغلال هذه الفرص.

الفرع الثاني: أنواع الإبتكار

من خلال ما سبق نجد أن هناك عدة تصنيفات للإبتكار، ومن أبرز هذه التصنيفات التي أعطيت له ما

يلي:

1- حسب معيار الدافع للإبتكار: ويصنف الإبتكار حسب هذا المعيار إلى (1):

أ- الإبتكار الناتج عن الحاجة:

يقوم هذا النوع على أساس وجود مشكلة والتي تدفع الأفراد إلى توجيه جهودهم الخاصة لإبتكار ما يعالجون به هذه المشكلة.

ب- الإبتكار الناتج عن الرغبة في زيادة الكفاءة:

هذا النوع يقوم على جهود التفكير والتحليل والترابط والتحقق من أجل التوصل إلى الأفكار، ومن ثم إلى منتجات أو تقنيات جديدة وذات كفاءة.

2- حسب مستوياته في المنظمة: يصنف الإبتكار في المنظمات عموما إلى صنفين أساسيين هما:

أ- الإبتكار التنظيمي (الإداري):

هو التوصل إلى مفاهيم جديدة قابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير أداء المنظمة، وتزيد من المرونة في أداء المهام وتحسين علاقات العمل (2). بل وبعض هذه المفاهيم تتعلق بتطوير عملية الإبتكار نفسها وتنظيمها وتحديد إجراءات تحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات جديدة (3). ويعتبر هذا النوع من الإبتكار غير مادي، ويهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم طرق وأساليب التسيير والمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المنظمة والأفراد أكثر إيجابية وفعالية من أجل الرفع من أداء المنظمة (4).

ويعتبر الإبتكار الإداري مهما نسبيا مقارنة بالإبتكار التكنولوجي، ويرجع الأمر إلى أسباب كثيرة أهمها أن الإبتكار عادة ما يرتبط في الأذهان برؤية ضيقة ذات علاقة بالتكنولوجيا والمنتج، وهو الميل الأسهل في تصور الإبتكار من وجهة النظر المادية دون الإلتفاف إلى الطريقة الجديدة التي شجعت الإبتكار ليتطور من مجرد فكرة إلى الشكل النهائي له (5).

(1) منير نوري، فاتح مجاهدي، دور الإبتكار في إكتساب المنظمة العربية ميزة تنافسية والحفاظ عليها بالإشارة إلى حالة الجزائر، الملتقى العلمي الدولي حول المؤسسة الإقتصادية الجزائرية والإبتكار في الألفية الثالثة، جامعة قلمة، الجزائر، يومي 16-17 نوفمبر 2008، ص.ص. 227-228.

(2) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 345.

(3) Sylvie Blanco, Séverine le Loarne, **Management de l'innovation**, Pearson, France, 2011, p. 130.

(4) Oukil Mohamed Said, **Recherche et développement**, Aspects théoriques et protique, Cerist, Alger, p. 05.

(5) عظيمي دلال، البعد الإستراتيجي للإبتكار في المؤسسة الإقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للمواد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 7-8 أبريل 2008، ص. 470.

ب- الإبتكار التكنولوجي:

هو عملية تحسين المنتجات الموجودة أو تقديم منتجات جديدة تماما للسوق، أو عملية تحسين عملية إنتاجية موجودة أو إبتكار عملية إنتاجية جديدة. وهو أيضا تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعا وكذلك أساليب الإنتاج⁽¹⁾. وهو ينقسم بدوره إلى قسمين أساسيين هما:

- الإبتكار التكنولوجي للمنتج:

هو إحداث تغير في مواصفات المنتج وخصائصه لكي يلي بعض الرغبات أو يشبع بعض الحاجات بكيفية أحسن، ويهدف إلى عرض منتجات في السوق تتصف بالتحديد بالنسبة للمعروضات من المنتجات المتواجدة في نفس السوق، ويمكن أن يكون الإبتكار في الوظائف التي يؤديها المنتج أ في شروط استعماله⁽²⁾.

- الإبتكار التكنولوجي لأساليب الإنتاج (الأسلوب الفني):

والذي يخص التحسين في طريقة الإنتاج وتؤدي إلى تبسيطه والتقليص من التكاليف، والتي تهدف إلى تحسين أداء الأسلوب الفني للإنتاج من الناحيتين الفنية والإقتصادية في آن واحد، مما يترتب عنه نتائج إيجابية في المردودية أو كمية المخرجات وإنخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة المنتجة⁽³⁾. ومنه رفع فعالية الجهاز الإنتاجي وتحسين جودة المنتجات وضمان ميزة تنافسية دائمة للمنظمة.

إن العلاقة بين الإبتكار التكنولوجي للمنتج والإبتكار التكنولوجي للأسلوب الفني للإنتاج متداخلة فيما بينها، فإحداث تغيير في المنتجات قد يتطلب إحداث تغيير في طرق إنتاجها، وتتوقف هذه العلاقة على عاملين أساسيين هما⁽⁴⁾:

- **طبيعة المنتج (إستثماري، إستهلاكي):** فالمنتجات الصناعية أو الإستثمارية يتطلب التغيير فيها تغييرا في طريقة إنتاجها، بينما المنتجات الإستهلاكية لا يتطلب التغيير فيها ضرورة إجراء تغيير في طريقة إنتاجها.

- **درجة الإبتكار التكنولوجي (جذري، تحسيني):** فالمنتج الذي إبتكر فيه جذريا يتطلب إحداث تغيير في طريقة إنتاجه.

3- حسب درجة التجديد في الإبتكار: يميز هذا التصنيف بين ثلاث أنواع في الإبتكار وهي:

⁽¹⁾ بلحميدي سيد علي، الإبداع التكنولوجي كأداء لدعم تنافسية المؤسسات المتوسطة والصغيرة المعاصرة، الندوة الدولية حول المقاول والإبداع في الدول النامية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي خميس مليانة، 2007، ص. 03.

⁽²⁾ Jean Claude Tarondeau, **Recherche et développement**, Vuibert, Paris, 1994, p. 37.

⁽³⁾ محمد السعيد أوكيل، إقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص. 34.

⁽⁴⁾ Joel Broustail, Frederic Frery, **Le management stratégique de l'innovation**, édition Dalloz, Paris, 1993, p.10.

أ- الإبتكار التراكمي:

وهي التي تأتي بتغيرات صغيرة تدريجية كما في تغييرات مركز المنتج، توسعات الخط، تنويعات لتخفيف ضجر الزبون كما في الحليب المطعم بالعسل أو الموز⁽¹⁾، وهذا النوع لا يتطلب تغير في العادات أو النمط الإستهلاكي للمستهلك.

ب- الإبتكار التدريجي (التحسيني):

ويطلق عليه كذلك بالجزئي، وهي تغيرات أكبر من المنتج الحالي، ويكون من خلال إضافات صغيرة وتعديلات جزئية للإستجابة لحاجات السوق والزبائن مما يساهم في إيجاد وتحسين الميزة التنافسية. ولا يتطلب هذا النوع من الإبتكار معارف علمية جديدة أو معمقة، كما أنه لا يتطلب مجهودات كبيرة أو مكلفة، ولا يستغرق وقتا طويلا، ومخاطرة تكون أقل ويكون مستمرا وبدون إنقطاع، ويمكن أن يؤدي تراكم التحسينات إلى إحداث تغير جذري في المنتج أو أساليب الإنتاج⁽²⁾.

ج- الإبتكار الجذري (الإختراق):

يقصد به إجراء تغيير جذري أو جوهري على العناصر المركبة للمنتج أو أساليب الإنتاج. ويتطلب قدرات ومعارف علمية جديدة ومعمقة⁽³⁾. ويتطلب هذا النوع من الإبتكار إلى مجهودات كبيرة في عملية البحث والتطوير، وإلى جهود تسويقي كبير لتنمية الطلب الأولي على المنتوجات، كما أنه يواجه مقاومة من قبل المستهلك ويؤثر بدرجة كبيرة على عادات المستهلك. ويتميز الإبتكار الجذري بمزايا منها⁽⁴⁾:

- يؤدي إلى إنشاء أسواق جديدة لتكنولوجيا ومنتجات جديدة؛

- يؤدي إلى تأثيرات واضحة على المنظمات، والذي يظهر أولا في التأثير الفني ثم التأثير السوقي الذي يحتل الإهتمام الأكبر؛

- يؤثر إلى تغيير جذري في شروط المنافسة، ولكنه في المقابل يمنح للمنظمة موقعا قويا في السوق وميزة تنافسية قوية بإحتكارها للمنتوج⁽⁵⁾.

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

⁽²⁾ Joel Broustail, Frederic Frery, op. cit, p. 12.

⁽³⁾ Tayeb Louafa Francis- Lus Perret, **Créativité et innovation**, presses polytechniques et universitaire romandes, 1^{er} édition, 2008, p.306.

⁽⁴⁾ سهام شهباني، رضوان مسوس، الإبداع التكنولوجي والتنافسية الصناعية في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 08-09 نوفمبر 2010، ص. 03.

⁽⁵⁾ محمد السعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص. 114.

- تحقيقه لأرباح كبيرة رغم ما يتطلبه من إستثمارات ومخاطر أكبر، هذه المخاطر التي يمكن أن نلخصها في⁽¹⁾:
- الإحتمال العالي بالفشل، وذلك لعدة إعتبارات منها ضعف الإمكانيات التكنولوجية، المالية والإنتاجية للمؤسسة وعدم تلاؤم المنتج مع سوق الأعمال؛
- التكلفة العالية والتي تمثل المخاطرة الكبيرة في ظروف عدم التأكد وإحتمال الفشل؛
- المدة الزمنية الطويلة، فذروة الإبتكار قد تتطلب وقتا طويلا؛
- التقليد والذي يجعل فترة حياة المنتج قصيرة، بالإضافة إلى تقاسم الحصة السوقية مع التقليديين.

4- حسب مصدر الإبتكار: هنا يمكن أن نميز بين نوعين من الإبتكارات⁽²⁾:

أ- إبتكارات داخلية:

وهي الإبتكارات التي تولد داخل المنظمة ويأستعمل قدراتها الذاتية، قد يقوم بها مدراء الوحدات الإدارية، الإدارة العليا، العاملون في دوائر الإنتاج، البحث والتطوير، المالية، التسويق... وفي هذا الصدد هناك نوعين من الإبتكارات هي⁽³⁾:

1- الإبتكارات من الأعلى إلى الأسفل:

وهو يعبر عن الإبتكار الناجم عن أفكار صادرة من المستويات العليا للمنظمة، وما يميز هذا النوع من الإبتكار أنه يشمل جميع المستويات بإعتماده على قسم البحوث والتطوير لإبتكار منتجات أو تقنيات حديثة في الإنتاج فضلا عن دراسة نظم إدارية أكثر كفاءة في التعامل مع العاملين داخل المنظمة، وما يعاب على هذا النوع أنه يقمع روح المبادرة لدى العاملين في المنظمة ويتجاهل كل أفكارهم.

2- الإبتكارات من الأسفل إلى الأعلى:

يعبر عن الإبتكار الناجم عن الأفكار الصادرة من المستويات الدنيا، ويغلب على هذا النوع مستوى المنتج والعمليات، لأن العاملين بالمنظمة هم الأكثر إحتكاكا بالمستهلك، مما يتيح لهم فرصة الحصول على أفكار جديدة ومبتكرة لمنتجات تتناسب وأذواق وتفضيلات المستهلكين، وتعتبر المنظمات التي تعتمد على هذا النوع من الإبتكار منظمات أكثر فعالية لأنها تدعم روح المبادرة لدى جميع العاملين فيها.

⁽¹⁾ سهام شيهاني، رضوان مسوس، مرجع سبق ذكره، ص. 04.

⁽²⁾ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص. 109.

⁽³⁾ منير نورين فاتح مجاهدي، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 227. 228.

ب-إبتكارات خارجية:

وهي الإبتكارات التي تأتي من خارج المنظمة من خلال شراء براءات الإختراع، أو حقوق الإمتياز، أو بالإعتماد على مراكز البحث ومكاتب خارجية متخصصة في مجال التطوير والإبتكار.

الفرع الثالث: مستويات الإبتكار

إن للإبتكار العديد من المستويات ولعل أهمها ما يلي⁽¹⁾:

1- الإبتكار على مستوى الفرد:

وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، ولقد أشارت الدراسات إلى بعض الصفات التي يتمتع بها الأفراد كي يصبحوا مبدعين، ومن أبرز هذه الصفات: حب الإطلاع، المثابرة، الثقة في النفس، الذكاء، الإستقلالية في الحكم، تحمل الغموض، القدرة على تحمل المخاطرة، وعدم الإنصياع، التطلع إلى المستقبل بنظرة تفاؤلية⁽²⁾.

2- الإبتكار على مستوى الجماعة:

وهو الذي يتم التوصل إليه من قبل جماعة العمل، فالإبتكار على مستوى الجماعة يفوق بكثير مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة التفاعل الحاصل بينهم وتبادل الخبرات مع بعضهم، ويتأثر إبتكار الجماعة بمجموعة من العوامل وهي⁽³⁾:

أ- الرؤية: عندما يكون هناك قيم متقاسمة واضحة بين الأفراد ويولد توحد في التصور والفكر، وكل ذلك يساعد في العملية الإبداعية؛

ب- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم، تعززان الإبداع والإبتكار الناجح؛

ج- دعم ومؤازرة الإبداع والإبتكار: فحتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من أعضاء الجماعة؛

(1) راجع كل من:

- ناديا أمال شرقي، الإبداع والتجديد أساس النجاح والمنافسة للشركات، متوفر على الموقع:

http://annajah.net/arabic/show_article,thtml?id=32942009.

- Smail Ait- el- hadj et Oliver Brette, **Innovation, Management des processus et création de valeur**, L'harmattan édition, série économie et innovation collection L'esprit économique, France, N1, 2007, p. 171.

(2) سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001، ص. 595.

(3) سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص.ص 48- 49.

- د - جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس؛
- هـ - تماسك الجماعة: حيث أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً؛
- و - عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة؛
- ز - حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع إزداد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة.
- 3- الإبتكار على مستوى المنظمة:

لم يعد الإبتكار والإبداع في المؤسسات المعاصرة على إختلاف أشكالها مجرد فعلاً كمالياً بل بات أمراً حتمياً وملحاً، ولا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط التالية:

- ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، ولديهم رغبة الإستطلاع، لذلك يجب على المؤسسة توسيع إدراك الفرد من خلال التدريب والمشاركة في المؤتمرات؛
- إدراك وتعلم حل المشكلات بصورة إبداعية، وهذا يعني تكليف التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلام؛
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التعود على التفكير المطلق والشامل، والتشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المؤسسة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي او العمليات وأساليب العمل أو غيرها.
- وعلى العموم هناك مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمات الإبتكارية عن غيرها أهمها⁽¹⁾:
- الإتجاه والميل نحو الفعل والإنجاز والتجربة المستمرة؛
- الصلة الوثيقة والقرب من المستهلكين، لكي تتمكن المؤسسة من تفهم حاجياتهم والإستجابة لمقترحاتهم بشأن تطوير السلع والخدمات؛
- منح العاملين درجة عالية من الإستقلالية وتعزيز روح الريادة والإبداع؛
- بساطة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات والوحدات التنظيمية؛
- الجمع بين الحزم واللين في آن واحد، فهناك رقابة متشددة لحماية قيم وأهداف المؤسسة.

⁽¹⁾ حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص.ص.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الإبتكار

إن النشاط الإبتكاري ظاهرة معقدة وديناميكية مما يعني وجود عوامل عديدة تتداخل في تكوينه وتطوره، كما أن هذه العوامل قد تكون فعالة في تكوين وتحفيز النشاط الإبتكاري في ظروف معينة ولا تكون كذلك في ظروف أخرى.

الفرع الأول: العوامل المؤثرة على الإبتكار

عن الدراسات الكثيرة التي درست الإبتكار والنشاط الإبتكاري قد ساهمت في تحديد الكثير من العوامل المؤثرة فيه، وهناك ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل المؤثر في الإبتكار وهي⁽¹⁾:

1- مجموعة الخصائص الشخصية:

يعتبر الفرد المبتكر لب عملية الإبتكار داخل المنظمة ونقطة البدء. وأن خصائصه المهمة ذات العلاقة بالإبتكار هي التي كانت موضوع الإهتمام. ولقد ركزت دراسات عديدة على مجموعة من الخصائص الشخصية للإنجاز الإبتكاري التي يختلف الباحثون في تحديدها وإن كانوا يتفقون على البعض منها. ويمكن أن نشير إلى مجموعة الخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد الذين يتميزون بالإبتكار وهي كالآتي:

أ- الميل إلى التعقيد: ويعني أن المبتكرين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة ومفارقة الحالة التي يجدونها تمثل حلول البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها، وكذلك التميز في التعامل مع الفكرة أو المفهوم بشكل لم يسبق وأن تعامل معه.

ب- حالة الشك: وتعني فلسفة المبتكر من حيث عدم قبوله أو إستسلامه للإجابة الجاهزة، وإنما يتميز بكثرة الأسئلة والإستفسارات البعيدة عن المألوف.

ج- الحدس: ويعني التعمق في جمع المعلومات لتحديد المشكلة والتعمق في تصور وتجاوز الإرتباطات الظاهرة إلى الإرتباطات غير المرئية وإلى ما بعد الأشياء، وكذلك يعتبر الحدس هو الإستبطان الذاتي والنظر في الأشياء بعيدا أو خارج علاقاتها الموضوعية الصلبة.

د- الإنجاز الذاتي: إن المبتكر يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي، فلا الحوافز الخارجية تدفعه ولا صعوبة المشكلات تعيقه، وإنما المحرك الذاتي والدافعية الذاتية هي التي تلعب دورا يحدها الرغبة العارمة في حب ما يقوم به وبالإنجاز الذاتي.

هـ- النفور من القيود والمحددات: ويعني أن المبتكر لا يقبل أن يوضع في صندوق مقفل ولا يقبل العمل ضمن الشروط المحددة أو في حدود ضيقة أو مواصلة العمل الروتيني الممل الذي يحصر مستوى التفكير والبعد الذهني.

⁽¹⁾ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 129. 144.

2- مجموعة العوامل التنظيمية:

إن المنظمات تمثل إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الإبتكاري للأفراد، فالأفراد لا يعملون في الفراغ ولا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي. وقد أثبتت الدراسات بأن الظروف التنظيمية داخل المنظمات تؤثر على الجهد الإبتكاري من خلال تأثيرها على الأفراد ذوي الخصائص الإبتكارية، وفيما يلي أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على الإبتكار:

أ- إستراتيجية المنظمة: يمكن أن نميز بين نمطين من المنظمات، منظمات تتبع إستراتيجية إبتكارية وهي المنظمات التي تجعل من الإبتكار مصدر لميزتها التنافسية في السوق وأحد أبعاد أدائها الإستراتيجي فيه، والنمط الثاني يتبع إستراتيجية موجهة نحو الحالة القائمة، أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية. فالأولى تستقطب المبتكرين وتبحث عنهم وتوفر لهم مجالات وفرص كثيرة من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين وتطوير قاعدة المنظمة من الإبتكارات، أما الثانية فإنها توجه حتى النشاط الإبتكاري من أجل إدامة وإستمرارية النظام الحالي والميزة الحالية.

ب- القيادة وأسلوب الإدارة: إن القيادة تلعب دورا فعالا في تحفيز أو إعاقة الإبتكار داخل المنظمة، وتعرف القيادة على أنها "عملية التأثير التوجيهي في سلوك العاملين وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم مما يجعل المرؤوسين يقبلون توجيهات القائد بما يكلف تحقيق الأهداف المنشودة"⁽¹⁾.

فالقيادة الإبتكارية في المنظمة تشجع جو الإبتكار وتوجد الحوافز من أجل التغيير في الهياكل والسياسات. في حين أن القيادة البيروقراطية المحافظة تجد أن التغيير هو الخطر الذي يشجع الفوضى ويهدد النظام ومزاياه الأساسية التي تقوم عليها المنظمة.

ج- فرق العمل: تعرف فرق العمل بأنها "عبارة عن شخصين أو أكثر يعملان معا وجهها لوجه بحيث يشعر كل منهم بأنه عضو من مجموعة تسعى لتحقيق الأهداف التي كلفوا بها"⁽²⁾.

إن المنظمات أصبحت تشجع إستخدام الفرق وخاصة الفرق المدارة ذاتيا. حيث أن الإبتكارات في المنظمة الحديثة أصبحت أكثر تعقيدا وتتطلب تداخل النظم والإختصاصات والوظائف، وإن تكوين فرق العمل داخل المنظمة يمكن أن يمثل المناخ الأكثر ملائمة من أجل تعزيز وتدعيم الإبتكار وزيادة رافعة العمل الفكري والمهني للباحثين.

د- ثقافة المنظمة: تعرف ثقافة المنظمة على أنها: "مجموعة القيم والعادات والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية التي تعطي للمنظمة تميزا معينيا في عمل الأشياء"⁽³⁾.

(1) علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص. 15.

(2) عاكف لطفي حضاونة، مرجع سبق ذكره، ص. 97.

(3) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص. 197.

نجد أن المنظمات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافتها الحالية، مما يجعلها غير ملائمة للإبتكار وما يأتي به من مفاهيم وتقاليدها وعادات جديدة، بخلاف المنظمات القائمة على الإبتكار والتي يفترض أنها تتسم بقدرة عالية على الإبتكار الثقافي الذي يدخل تغيرات مهمة على الهياكل والسياسات والمفاهيم الحالية لصالح التغير الثقافي وما يتناسب مع توجهه نحو الإبتكار.

هـ-الإتصالات: تلعب الإتصالات دورا هاما داخل هيكل القيادة والإدارة، فهي تحافظ على تدفق وإنسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للإتصالات كلما أدت إلى رفع مستوى الأداء العاملين وزيادة مستوى الرضا لديهم عن العمل⁽¹⁾.

ففي المنظمات القائمة على الإبتكار تعمل الإتصالات على سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها من جهة، وبين مختلف أقسام المنظمة وإدارتها من جهة أخرى.

3- مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع:

إن الفرد المبتكر مثله مثل الصوت لا يوجد من فراغ وإنما يولد في مجتمع يولي أهمية كبيرة بالإبتكار ويعززه، فالإنسان إن بيئته، وبمعنى آخر فإن البيئة المحيطة بالشخص إما أن تساعد على ظهور الإبتكار وتعمل على بقاءه وإستمراره، أو قد تمنع ظهوره وإستمراره ولا تشجع إلا على التبعية والتقليد، وليس الأفراد فقط بل المنظمات فكلها يتأثر بالعوامل البيئية العامة في المجتمع. وهي تتمثل فيما يلي⁽²⁾:

أ- الخصائص والنزاعات السائدة في المجتمع:

1- العوامل الإجتماعية والثقافية: إن تفاعل الفرد والمجتمع من العوامل والمتغيرات التي تحدد شخصية المبتكر وسلوكه. ويبدأ هذا التفاعل على مستوى الأسرة والتي تشكل البيئة الإجتماعية الأولى للفرد المبتكر، ثم يأتي بعد ذلك دور المنظمات التعليمية والثقافية في تحفيز الفرد على الإهتمام بالإبداع والإبتكار من خلال وسائل التربية والتوجيه الثقافي والحوافز.

2- العوامل السياسية: تعتبر العوامل السياسية عنصرا حاسما في عملية الإبتكار، وذلك أن الدعم المستمر من القيادات السياسية وإقتناعها بأهمية الإبتكار والإبداع في المجتمع، يؤدي إلى تفجير الطاقات الإبتكارية من مستوى الفرد إلى مستوى المنظمة والمجتمع، ويكون ذلك من خلال تشجيع المنظمات والبرامج البحثية في مختلف المجالات وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية ووضع المناهج التربوية والتعليمية التي تساعد على نمو القدرات الإبتكارية والإبداعية.

⁽¹⁾ راجع كل من :-عاكف لطفي حضاونة، مرجع سبق ذكره، ص. 92.

- صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، الإبداع والتجديد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 27- 29 نوفمبر 2004، ص. 39.

⁽²⁾ سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغير، مرجع سبق ذكره، ص. 600.

ب- القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع:

إن المجتمعات الموجهة نحو الإبتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الإبتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والمنظمات الإبتكارية، ومن بين العوامل المؤثرة في هذه القاعدة⁽¹⁾:

1- مراكز البحث والجامعات: تلعب دورا مهما في إيجاد تقاليد رهيبة للبحث الأساسي، وما يسهم به في إثراء التراث المعرفي الإنساني، والبحث التطبيقي وما يسهم به في تطوير رصيد المجتمع من الإبتكارات العلمية (التكنولوجية) والمنتجات، كما أنها تساهم في خلق وتعزيز المكانة للباحثين المتميزين والمبتكرين.

2- نظام البراءة: إن نظام حماية الملكية الفكرية وبراءة الإختراع يلعب دورا فعالا في إيجاد البعد المؤسسي لحماية المبتكرين والشركات الإبتكارية، وإن مثل هذا النظام يكون ضروريا لمنع التقليد للإبتكار بدون مقابل أو تعويض عادل للمبتكرين ليكون هذا التعويض حافزا قويا من أجل الإبتكار.

3- أجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة على الأفكار العلمية والفنية الجديدة: حيث أن مثل هذه الأجواء هي التي توفر الضمان في إيجاد مجتمع التفتح العلمي بكل ما يعنيه هذا التنوع من إثراء النشاط العلمي والبحثي بالمشروعات الجديدة. وحسن التفاؤل الذي يمنح المبتكرين الإحساس بالقوة والقدرة من أجل القيام بالكثير في خدمة التطور الإنساني عموما ومجتمعهم بشكل خاص من خلال رقه بالأفكار والمفاهيم والتكنولوجيا والمنتجات الجديدة.

الفرع الثاني: معوقات الإبتكار

بما أن الإبتكار يمثل أحد أشكال التغيير للأفضل، فإنه يصادف بعض الصعوبات التي يواجهها دعاة التغيير. ويمكن تصنيف تلك الصعوبات أو المعوقات إلى نوعين هما:

1- المعوقات الفردية: والتي تتمثل فيما يلي⁽²⁾:

- الخوف من الفشل والخطأ؛

- النفور من الغموض والسطحية في التعامل مع المشاكل دون التعمق في أسبابها الحقيقية؛

- الإذعان والميل إلى الإعتماد على الغير؛

- الجزع أي الإعتماد بالنفس والخوف من الرفض؛

⁽¹⁾ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 142. 143.

⁽²⁾ راجع كل من :

- رافين حوتبا، الإبداع الإداري في القرن الواحد والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص. 127.

- علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص. 140.

- القدرة العقلية المحدودة وعدم التعود على التفكير والإبتكار؛
 - السلبية أو فتور الحماس؛
 - عدم توفر الاستقرار الوظيفي والإحساس بعدم الأمان والخوف من الرؤساء؛
 - عدم القدرة على المغامرة وتحمل المخاطرة⁽¹⁾.
- 2- المعوقات التنظيمية : والتي تتمثل فيما يلي⁽²⁾:
- الإلتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات؛
 - عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم مما يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة؛
 - سوء المناخ التنظيمي الذي يؤدي إلى إحباط طاقات العمال وبجملها؛
 - الروتين المستمر وإلتزام الأفراد بأساليب عمل موحدة؛
 - عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة؛
 - عدم ملائمة أسلوب القيادة مثل القيادة الإستبدادية، التي لا تهتم إلا بأفكارها فقط ولا تلقي بالا للآخرين؛
 - إفتقار السلوك المناسب، ومن أمثلته عدم الإستماع الجيد أو سلوك الشك والريبة، الذي يعرقل تطوير أكثر الأفكار إبداعا؛
 - رغبة قيادة المنظمة بعدم التطوير والإبداع والتغير، والمحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة⁽³⁾؛
 - ضعف ثقافة المؤسسة إتحاه الإبتكار والإبداع وكذلك صعوبة تدفق المعلومات نحو كافة الإتجاهات في الهيكل التنظيمي⁽⁴⁾؛
 - غياب تشجيع الرؤساء أو الزملاء؛

⁽¹⁾ علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب، مصر، ص. 262.

⁽²⁾ راجع كل من:-رعد حسن صرن، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 52- 54.

- بيتزكوك، إدارة الإبداع، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص.ص. 130. 131.

⁽³⁾ نادية أمال شرقي، مرجع سبق ذكره،

⁽⁴⁾ عبد الحكيم غربي، الإبتكار المالي في البنوك الإسلامية، واقع وآفاق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2009، العدد 09، ص.ص. 229- 230.

- القليل من المنظمات يسعى لخلق وإيجاد إدارة فعالة للإبتكار والإبداع فيها، بحيث تكون قادرة على تطوير الثقافة الإبتكارية التي تعمل على تشجيع الحريات وتبني الإقتراحات وتحفيز الجهود الإبتكارية لمواجهة المشكلات التي تظهر في المنظمات⁽¹⁾.

بالإضافة إلى معوقات أخرى من بينها⁽²⁾:

- العجز عن الحصول على التمويل اللازم لطرح الإقتراحات في السوق، ويتمثل ذلك في عدم القدرة على إقناع المساهمين في عملية تمويل المنظمة؛

- عدم ملائمة المنتج السوق ويتعلق ذلك بطرح المنتج أو الخدمة في المكان غير الملائم؛

- الوقت غير الملائم، حيث يطرح المنتج أو الخدمة في وقت مبكر للغاية، أو في وقت متأخر للغاية؛

- عدم المبالاة بالعميل نتيجة الإحتكار وقلة المنافسة، وعدم التوفيق بين حاجات العميل ورضاء العميل⁽³⁾؛

- القيم الإجتماعية السائدة التي يمكن أن تشكل عائقا كبيرا للإبتكار⁽⁴⁾؛

- التذرع بضيق الوقت بإعتبار أن عملية الإبتكار تحتاج إلى مدة طويلة ولكي تثبت مدى فعالية الإبتكار، حيث أنه من الصعب إثبات أن الإبتكار ذو مردود مناسب في أغلب مراحل قبل أن يصل المنتج الجديد إلى السوق⁽⁵⁾.

المطلب الرابع: إستراتيجيات الإبتكار وأهم النماذج المفسرة له

إن تفسير الإبتكار وتوصيفه عادة ما يكون من خلال نظريات أو نماذج مختلفة متعددة يمكن أن تشمل حالات مختلفة، وفي ما يلي توضيح لذلك:

الفرع الأول: نماذج الإبتكار

هناك ثلاث نماذج للإبتكار وهي⁽⁶⁾:

⁽¹⁾ رعد حسن الصرف، كيف تخلق بيئة إبتكارية في المنظمات، إدارة الإبداع والإبتكار، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، دار رضا للنشر، دمشق، 2001، ص.ص. 357-360.

⁽²⁾ بيتر كوك، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 130. 131.

⁽³⁾ عبد الحكيم غربي، مرجع سبق ذكره، ص. 230.

⁽⁴⁾ رعد حسن صرن، ، إدارة الإبتكار والإبداع الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، مرجع سبق ذكره، ص. 54.

⁽⁵⁾ عصام بن يحي لفيلاي ، روح المبادرة والإبتكار كدعائم للإقتصاد القائم على المعرفة ، سلسلة دراسات "نحو مجتمع المعرفة"، مركز الدراسات الإستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة 2013 متوفر على الموقع: www.kau.edu.sa

⁽⁶⁾ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 36-37.

1- النموذج الفائق:

ويعرف بنموذج ما وراء النطاق المادي، وهو عبارة عن نظرية تقوم على أساس أن الإبتكار يعتمد على نمط خاص من الأفراد هم المبتكرون العباقر، وبالتالي فإنه يتعين على المنظمات أن تبحث عن هذا النوع العبقري لأنه الأقدر على التوصل لإبتكارات جديدة أسرع وأفضل من غيره، وحسب هذا النموذج فإن عدد هؤلاء الأفراد يكون قليلا في المنظمة ولكنهم أصحاب الحصص الأكبر من الأفكار الجديدة والإبتكارية.

2- النموذج الآلي:

تقوم نظرية هذا النموذج على مبدأ "الحاجة أم الإبتكار"، فالإبتكار يمكن أن يظهر ببسر أكبر عندما تكون هناك مشكلة تواجه المنظمة أو الأفراد وتلح عليهم من أجل حلها، وتقوم هذه النظرية على أساس وجود المشكلة أو الحادثة العاصفة التي تدفع الأفراد إلى توجيه جهودهم الخاصة تلقائيا إلى إبتكار ما يعالجون به هذه المشكلة، لذلك فإن هذه النظرية تفسر الكثير من الإبتكارات التي كانت نتيجة لحل الكثير من المشاكل التي تواجه الأفراد والمنظمات.

3- نموذج التركيب التراكمي:

تقوم هذه النظرية على جهود التفكير، التحليل، الربط والتحقق من أجل التوصل إلى الأفكار، ومن ثم إلى منتجات جديدة (أفكار، سلع، خدمات)، وهي بذلك تفسر التحسينات الكثيرة على المنتجات الحالية من خلال توليفة جديدة أو إضافة مكون جديد أو سمة جديدة أو غير ذلك.

الفرع الثاني: إستراتيجيات الإبتكار

لاشك في أن التطور في التكنولوجيا من جهة وفي ظروف السوق من جهة أخرى أديا خلال العقدتين الماضيين وسيؤديان بقدر متصاعد في المستقبل إلى أن يصبح الإبتكار بعدا أساسيا من أبعاد الأداء الإستراتيجي شأنه شأن: التكلفة، الجودة، المرونة، الإعتمادية. وهذا ما أكده في وقت مبكر ولرايت (S.C.Whileright) عندما إعتبر الإبتكار هو البعد الخامس من أبعاد الأداء الإستراتيجي⁽¹⁾.

ومع تزايد الإهتمام بالإبتكار على المستوى الإستراتيجي يمكن تحديد أربعة إستراتيجيات إبتكارية يمكن الإختيار من بينها حسب ظروف وإمكانات كل منظمة وهي⁽²⁾:

⁽¹⁾ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص. 26.

⁽²⁾ نفس المرجع السابق، ص. 30-33.

1- إستراتيجية الإبتكار الجذري:

وهي إستراتيجية هجومية هدفها أن تكون المنظمة الأولى في مجالها في إدخال المنتجات والطرق والتكنولوجيا الجديدة، وفيما بعد تكون الأولى في تطوير الأجيال الجديدة القادمة، حيث تعمل على توصيل إلى الأفكار الجديدة إعتقادا على القدرات الذاتية للمنظمة، لأن ما يبتكر خارجها لا يمكن أن يضمن لها القيادة في السوق، كما لا تفعل التحالفات الإستراتيجية ذلك.

ولذلك فإن هذه الإستراتيجية تتطلب من المنظمات أن تكون دائمة البحث عن المصادر الحقيقية للإبتكار، وتتطلب هذه الإستراتيجية جهودا كثيفة للبحث والتطوير والتطبيقات الهندسية، لأن القيادة الفنية تستلزم موارد كبيرة ومقدرة على تحمل مخاطر لا يستطيع تحملها إلا في المنظمات الكبرى.

2- إستراتيجية التحسين الجوهرية:

وهي إستراتيجية دفاعية وتعرف بإستراتيجية إتباع القائد، فنظرا لكون الإستراتيجية الأولى خطرة ومكلفة، تفضل المنظمات تبني وضعية دفاعية تمكنها من تجنب المخاطرة المتعلقة بالدخول الأول للسوق، حيث يحمل الإبتكار عدم التأكد الفني والإقتصادي، والمنظمات التي تتبنى هذه الإستراتيجية تتميز بقدرة جيدة على التطوير واللاحاق بسرعة بقائد السوق، وتتطلب هذه الإستراتيجية قدرة ضئيلة في مجال البحث والتطوير مع قدرة هندسية كبيرة تمكنها من الإستجابة الفنية السريعة للمنتج المطور من قبل قائد السوق.

3- إستراتيجية التحسين الموجه نحو التميز:

وهي إستراتيجية موجهة للتطبيقات التي تعتمد على القدرة الكبيرة للمنظمة على إدخال تعديلات على المنتج الحالي، وتكييفه ليخدم قسما محددًا من السوق، والمنظمات المتبعة لهذه الإستراتيجية هي المنظمات الصغيرة والمتوسطة التي تدخل للسوق في مرحلة النضج وتطور المنتج وتقدمه لفئة معينة من السوق، وهذه الإستراتيجية تستلزم جهودا ضئيلة في البحث والتطوير مع جهد قوي وكثيف في هندسة الإنتاج.

4- إستراتيجية الإنتاج الكفاء:

وهي إستراتيجية تعتمد على كفاءة متفوقة في التصنيع والسيطرة على التكاليف، وأهم عناصرها المنافسة السعرية والتوريد الفعال، وهذه الإستراتيجية لا تتطلب جهودا كبيرة في البحث والتطوير أو النشاط الهندسي، ولكن بالمقابل تستلزم جهودا إنتاجية كبيرة وكفاءة عالية في السيطرة على الإبتكارات تبقى حتى أوقات متأخرة قابلة لتحريك وتطوير العديد من مزاياها.

وحسب التركيز على النظام التشغيلي أو السوق يمكن تقديم تصنيفا آخر لإستراتيجيات الإبتكار كالاتي⁽¹⁾:

أ- إستراتيجية دفع التكنولوجيا:

ترتكز هذه الإستراتيجية على النظام التشغيلي داخل المنظمة وبذلك فإن محور الإبتكار هو الإنتاج وحدود قدرته الفنية، بينما ينحصر دور التسويق في خلق السوق لبيع المنتجات، وفي هذه الإستراتيجية يكون للجهد الفني والهندسي والإنتاجي الدور الأكبر في توجيه الإبتكار وإتجاهاته المستقبلية.

ب- إستراتيجية سحب السوق:

يركز الإبتكار في هذه الإستراتيجية على الزبون وإحتياجاته ورغباته، حيث يعتمد على السوق لإبتكار المنتج مع أقل قدر من الإهتمام بالتكنولوجيا الموجودة وعمليات الإنتاج، أي أن حاجات الزبون هي الأساس في الإبتكار، وهذا هو المدخل التسويقي. ويكون الجهد التسويقي وبحوث السوق وآراء أفراد المبيعات والموزعين دورا كبيرا في توجيه الإبتكار، واتجاهاته المستقبلية.

ج- الرؤية الوظيفية المتبادلة:

يتحقق الإبتكار هنا من خلال التفاعل الوظيفي القائم على التعاون والتنسيق والتكامل بين الوظائف المختلفة: التصميم، الهندسة، الإنتاج، التسويق ... إلخ وبالرغم من أفضلية هذه الإستراتيجية إلا أنها صعبة التنفيذ بالنظر إلى التنافس بين الوظائف المختلفة.

ومما سبق يمكن القول بأنه لا توجد إستراتيجية مثلى للإبتكار بشكل مطلق وإنما يمكن لكل منظمة تحديد الإستراتيجية الملائمة لها حسب ظروفها الداخلية والخارجية وإمكاناتها وحجمها وطبيعة المجال الذي تعمل فيه، مما يتطلب التحليل العميق للبيئة الداخلية والخارجية من أجل وضع إستراتيجية تحقق لها ميزة تنافسية في السوق. وعليه تلجأ المنظمة إلى التحسين المستمر إذا كانت في صناعة تتميز بالتغير العالي، حيث لا تكون في هذه الصناعة ميزة تنافسية طويلة الأمد وإنما تكون سلسلة متواصلة من المزايا التنافسية التي تنشأ عن التحسين المستمر الذي يوصف بسلاسل من السباقات في كل واحدة منها ميزة تنافسية محددة. ولكن لا أحد يحقق الإستمرارية إلا عند الفوز المتكرر بالتحسينات المستمرة على المنافسين، أما في حالة الصناعة أين يكون فيها معدل التغيير محدود، فإن مدخل الإبتكار الجذري الذي يُحل صناعة محل صناعة وعملية ومنتج جديدين محل عملية ومنتج سابقين هو الملائم وفيه يمكن العمل على ميزة تنافسية مستدامة من خلال الربوع الإقتصادية للإبتكار، وذلك من خلال الإستثمار الكبير في البحث والتطوير وأصوله المتخصصة التي تمكن من تحقيق سلسلة من الإبتكارات الجذرية⁽²⁾.

⁽¹⁾ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 33-35.

⁽²⁾ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص. 27.

ومن هذا المنطق يمكن للإبتكار أن يقدم حلا إستراتيجيا جيدا سواء على صعيد إدخال التحسينات من أجل اللحاق بالمبتكر الأصلي صاحب الحركة الأولى أو في التقاط فرص جديدة في السوق، وإذا كان القائم بالحركة الأولى ميزته تكنولوجية (هندسية) فإن القائم بالتحسين ميزته في جانب منها هندسي - إنتاجي وفي جانب آخر تسويقي، وذلك لأن التحسينات عادة ما تكون على أساس حاجات السوق وفرصه ومن ثم يمثل الإبتكار المصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة سواء في المنظمات القائمة في السوق والتي تبني مدخل الإبتكار الجذري أو المنظمات التابعة التي تعتمد على مدخل الإبتكار التحسيني⁽¹⁾.

المبحث الثالث: الإبتكار التسويقي

في ظل التغيرات والضغوط البيئية المتزايدة المحيطة بالمنظمة أصبح ينظر إلى الإبتكار التسويقي على أنه مهم لضمان إستمرار ونمو وتطور المنظمة، وأحد المرتكزات المهمة لإمتلاك قدرة التمييز، ويجب على المنظمات أن تتبناه لما له من تأثير إيجابي على نجاحها وتفوقها وتميزها في المجال التسويقي، وذلك من خلال جذب الزبائن والمحافظة عليهم وخلق قيمة لهم أفضل مما يحققه المنافسون، وبالتالي مساعدة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

المطلب الأول: مفهوم الإبتكار التسويقي وأهميته

نظرا لأهمية الإبتكار داخل المنظمات، فإنه أصبح يمتد إلى جميع أشكال الأعمال والنشاطات بمختلف أنواعها، ولم يعد بالإمكان إعتباره مستقلا عن التسويق، ومن هذا المنطلق ظهر مصطلح الإبتكار التسويقي، وقد بدأت الأبحاث في مجال الإبتكار التسويقي في الثمانيات من القرن الماضي، من خلال التركيز على جوانبه العملية دون تشكيل إطار نظري له كمفهوم⁽²⁾. وفيما يلي سوف نتطرق إلى مفهوم الإبتكار التسويقي وأهميته.

الفرع الأول: مفهومه

دخلت عدة متغيرات جديدة ضمن التعريف الحديث التسويقي وذلك نتيجة لإختلاف الحاجات، ويمكن التفريق بين ثلاث أنواع من التسويق⁽³⁾:

- التسويق المستجيب: ويوجه لتحديد الحاجات المعلنة والعمل على إشباعها.

- التسويق المستبق: ويهتم بما يمكن أن يحتاجه الزبائن في المستقبل القريب.

(1) سامية حول، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة مجمع صيدال لصناعة الدواء، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2007-2008، ص. 233.

(2) Qin D.Z & Guo M. N, **Analysis of Marketing Innovation Model**, Enterprise Economy, Vol 28, N°8, 2008, p.p. 71- 74.

(3) Kotler Philip, B. Dubois, **Marketing Management**, Pearson Education, 11^{ème} édition, Paris, 2003, p. 27.

- **التسويق الإبتكاري:** وهو الذي يتخيل ويعمل على تحقيق حلول لم يفكر فيها المستهلك. وإن تواجد الأنواع الثلاث للتسويق في أي منظمة أصبح أمراً ضرورياً، خاصة في ظروف المنافسة التي تزداد حدة وضراوة في عالم اليوم.
 - وبإعتبار العميل مورد إستراتيجي هام وبغرض التعرف عليه فهو ينقسم طبقاً لمدخل التمييز والإبتكار إلى أربعة أنواع وهي⁽¹⁾:
 - **عميل التكلفة:** وهو الذي يركز في الشراء على تكلفة المنتج؛
 - **عميل التميز:** وهو الذي يركز على الجودة والتنوع؛
 - **عميل الشريحة والخدمة:** وهو الذي يركز على الحاجات المتميزة لفئات متميزة من شريحة سوقية مع الإهتمام بالخدمة لتحسين قيمة المنتج من حيث التوقيت والملائمة والمحتوى المعلوماتي والمعرفة في العمل؛
 - **عميل الإبتكار:** وهو الذي يركز على المنتج الجديد والخدمة الجديدة والأسلوب الجديد والتقنية الحديثة.
- إن المنظمات التي تحاول الإحتفاظ بعملائها، تؤدي عملاً أفضل عن طريق إكتشاف وسائل إبداعية لإستباق توقعات العميل.
- وبتسليط الضوء على مفهوم الإبتكار التسويقي نجده واسع يشمل جميع أوجه النشاط التسويقي، وبالتالي فهو غير مقتصر على مجال معين، كالإبتكار في مجال المنتج أو الخدمة، وإنما يشمل جميع المجالات التسويقية الأخرى.
- ويعرف على أنه: "تصميم وتنفيذ مجموعة من الأفكار الخلاقة وغير التقليدية وتحويلها إلى تطبيقات عملية في أحد مجالات المزيج التسويقي"⁽²⁾. وهذا يعني أن أي ابتكار تسويقي ينطلق من فكرة جديدة ولا يتوقف عند حد إيجاد فكرة جديدة وإنما يتعدى ذلك إلى وضع هذه الفكرة موضع التطبيق الفعلي.
- وهذا ما أكد عليه **نعيم حافظ** في تعريفه للإبتكار التسويقي حيث عرفه على أنه: "وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية"⁽³⁾.
- وعرفه كذلك على أنه: "الإستغلال الناجح للأفكار التسويقية الجديدة"⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ نيق بوبكر، الميزة التنافسية للموارد البشرية ودورها الإستراتيجي في نقل وتوطين التكنولوجيا، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، الجزء 2، 26-27 نوفمبر 2007، ص.70.

⁽²⁾ طارق الخير وآخرون، مبادئ التسويق، منشورات جامعة دمشق، الطبعة 2005، ص.459.

⁽³⁾ نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص.4.

⁽⁴⁾ نفس المرجع السابق، ص.04.

وعرف كذلك على أنه: "إبتكار جديد ذو دلالة إقتصادية أو مدمج جديد لعناصر موجودة ينتج عنه منتجات جديدة وعمليات إنتاج، وهو يحدث مع الوقت ولا يشمل تقديم تكنولوجيا فقط بل كذلك العمل على إنتشارها"⁽¹⁾.

وعرفته منظمة التعاون والتنمية على أنه: "تطبيق طريقة تسويقية جديدة تنطوي على إجراء تغيرات كبيرة في تصميم المنتج، وضع المنتج في السوق، والترويج للمنتجات أو في أساليب تسعير السلع والخدمات"⁽²⁾. وعرفه (P.Kotler) على أنه: "التسويق الذي يتخيل ويعمل على إيجاد حلول لم يفكر فيها المستهلك أو يحلم بها"⁽³⁾.

وعرفه (Halporn) على أنه: "عملية إيجاد وسائل جديدة يمكن للمنظمة من خلالها أن تسوق نفسها للزبائن الحاليين والمحتملين، وتسهل عليها عملية الدخول إلى أسواق جديدة"⁽⁴⁾. وعرفه (John axel) على أنه "عملية تحديد الأسواق المحتملة وتقديم أساليب جديدة لخدمتها بطريقة أفضل"⁽⁵⁾.

وعرفه كذلك على أنه: " أي فعل مميز في الجانب التسويقي، يجعل المنظمة مختلفة عن الآخرين في السوق، تدخل في مجال الإبتكار التسويقي"⁽⁶⁾.

ومما سبق يمكن إستخلاص النتائج التالية:

- لا يقتصر الإبتكار التسويقي على مجرد إيجاد أفكار تسويقية مبتكرة، وإنما تطبيق أساليب تسويقية جديدة في الواقع؛
- لا يقتصر الإبتكار التسويقي على مجال تسويقي معين، وإنما يمتد لأي مجال أو ممارسة تسويقية؛
- يجب أن يستغل الإبتكار التسويقي الأفكار الجديدة بنجاح حتى يكون مفيد للمنظمة؛
- يتمثل الإبتكار التسويقي في تنفيذ طرق وأساليب تسويقية لم يتم إستخدامها مسبقا من قبل المنظمة؛

⁽¹⁾رعد حسن الصرن، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، إدارة الإبداع والإبتكار، مرجع سبق ذكره، ص. 78.

⁽²⁾تعريف منظمة التعاون والتنمية متوفر على الموقع:

<http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6871>

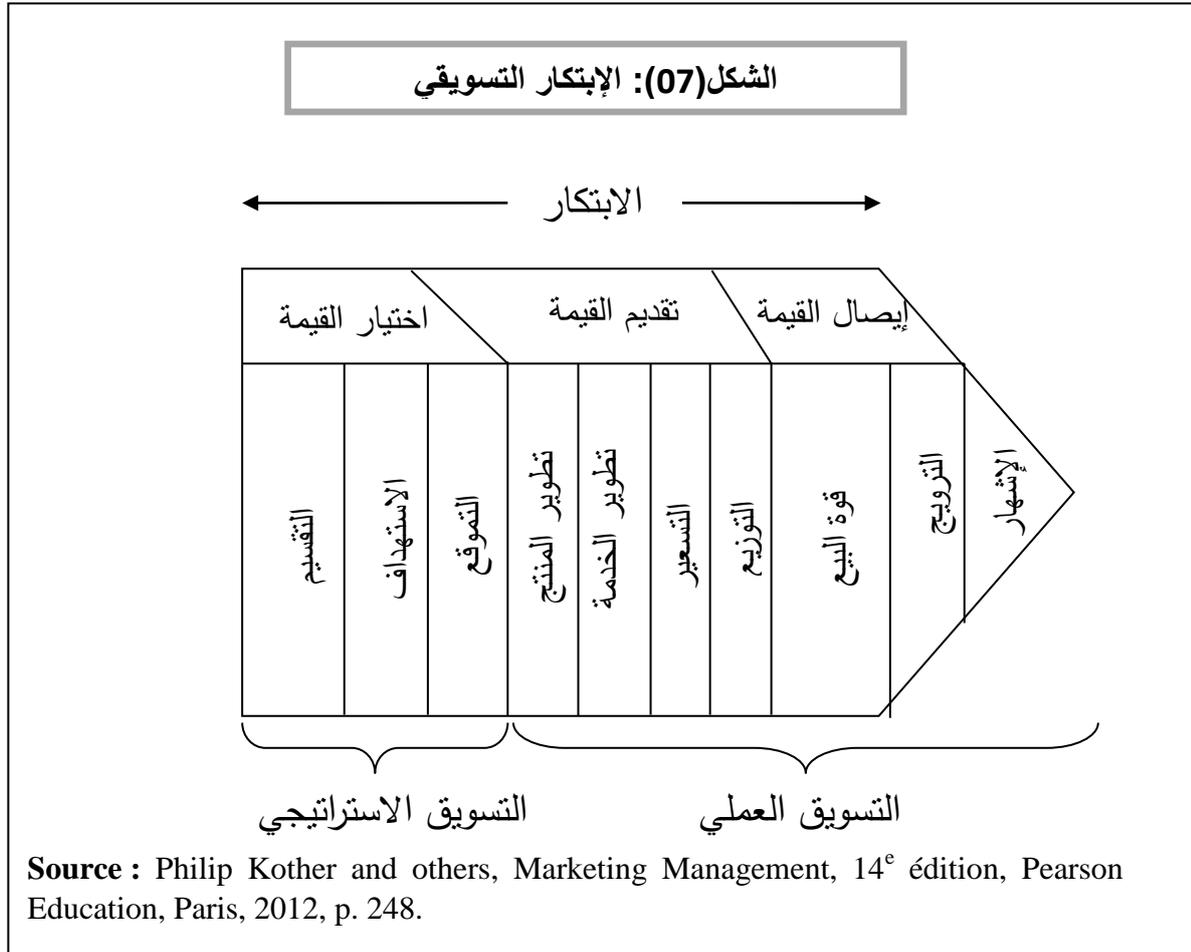
⁽³⁾ Philip Kotler,B.Dubois,opcit.p.27

⁽⁴⁾Halpern Nigel, **Marketing Innovation** : Sources, capabilities and conszquencesatairports in Eouroe'sPeripheral areas, Journal of Air Tronsport Management, Issue2, vol16, 2010, p. 52.

⁽⁵⁾John Axel,**Successful Marketing Innovation**, European Journal of Innovation marketing vol2 ,N⁰ 1,1999,p.p.6-7.

⁽⁶⁾ علي الحياشي، حالة الإبتكار في المنظمة وانعكاساتها على الإبتكار التسويقي، دراسة ميدانية لعينة من شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، جامعة العلوم التطبيقية والإدارية، الأردن، المجلد 6، العدد2، 2003، ص. 11. متوفر على الموقع:

- يركز الإبتكار التسويقي على إيجاد فرص تسويقية جديدة وإستغلالها بطريقة فعالة؛
- يساعد الإبتكار التسويقي على معالجة والاستجابة لحاجات العملاء بطريقة أفضل، وفتح أسواق جديدة، وتحديد مواقع جديدة لمنتجات المنظمة في السوق، بهدف زيادة مبيعاتها وتحقيق ميزة تنافسية؛
- يعمل الإبتكار التسويقي على تحقيق رضا العميل وكسب ولائه.
- وعليه يمكن القول أن الإبتكار التسويقي هو عملية توليد الأفكار وتطويرها وتنفيذها بشكل كفء وفعال يشمل جميع الممارسات التسويقية. والشكل (7) الموالي يوضح ذلك.



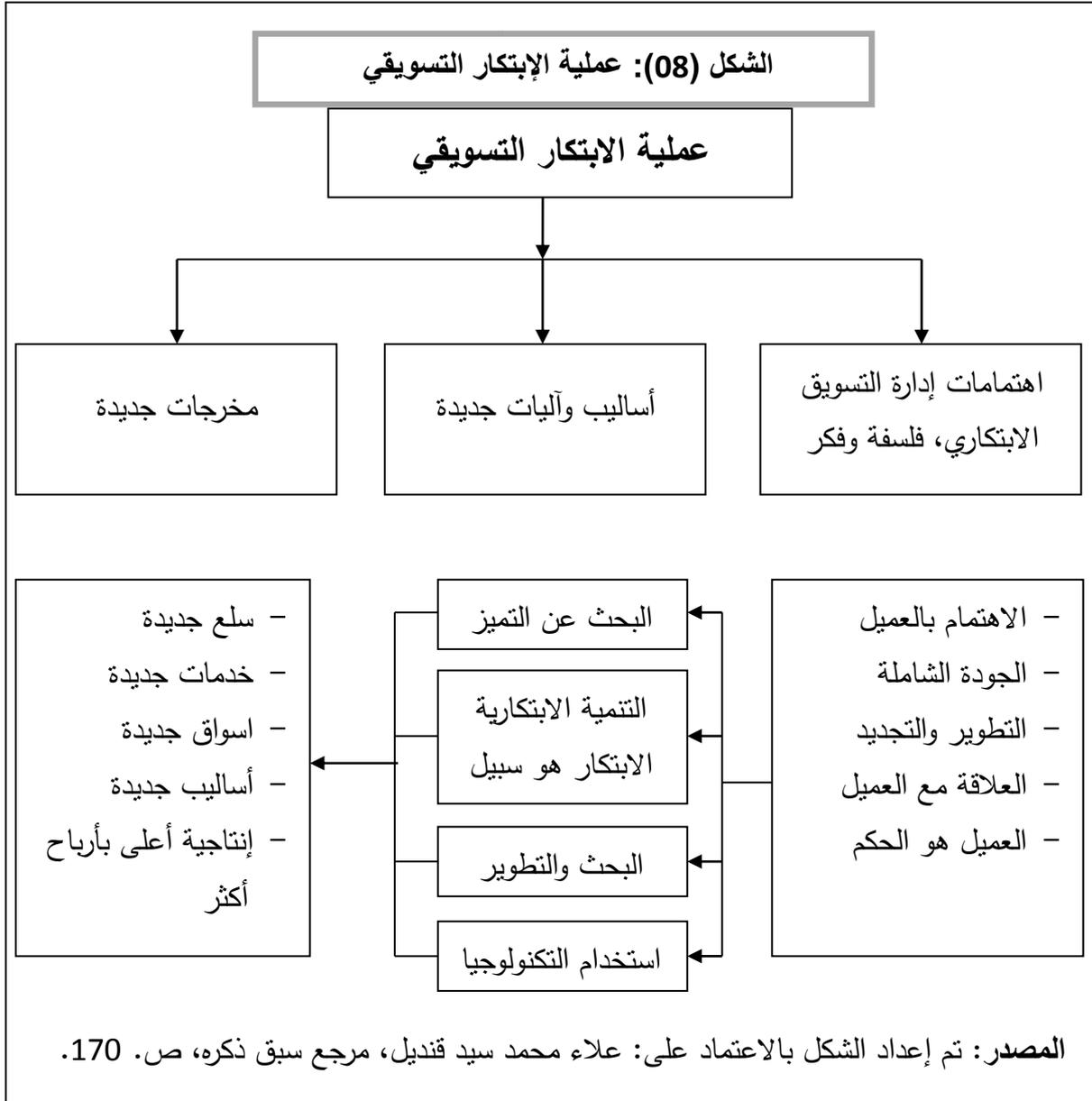
ومن خلال الشكل نجد أن الإبتكار في المجال التسويقي يكون من خلال:

- تجديد السلعة ذاتها؛
- إيجاد تموضع جديد للسلعة الحالية في السوق؛
- إستخدام جديد لمنتج معروف؛
- الإبتكار في أساليب البيع والترويج؛

- إبتكار نظم جديدة لتوزيع السلع؛

- طرق جديدة في التسعير.

والشكل (8) الموالى عملية الإبتكار التسويقي في المنظمة.



ومن خلال الشكل السابق يتضح أن عملية الإبتكار التسويقي تكون فيما يلي:

- المدخلات: حيث تهتم بالعمل أولاً والجودة الشاملة والتغير المستمر والمستهلك والأسواق.

- العمليات: إستحداث آليات وأساليب عمل جديدة والإهتمام بالإبتكار والتجديد من خلال وظيفة

البحث والتطوير وإستخدام الأساليب التكنولوجية.

- المخرجات: من خلال ما سبق فإن المخرجات التي تنتج من هذا كله هي سلع جديدة بجودة عالية وإنتاجية أعلى وتكلفة أقل، وبذلك تفتح أسواق جديدة أمام منتجاتها.

الفرع الثاني: أهمية الإبتكار التسويقي

لقد أصبح الإبتكار التسويقي علامة مميزة بالنسبة لكافة المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، لأنه يمكنها في حالة نجاح إدارته تحقيق أهدافها في التميز والتفوق على المنافسين وزيادة الحصة السوقية وجلب العديد من العملاء، وتتجلى أهمية الإبتكار التسويقي من خلال المنافع التي يحققها على مختلف المستويات، وفيما يلي توضيح لهذه الأهمية عند كل مستوى⁽¹⁾.

1- على مستوى المنظمة:

حقق التسويق الإبتكاري ميزة تنافسية للمنظمة التي تطبقه، وبإستمرار إستخدامه فإنه يعمل على إستدامتها وينتج عن تحقيق هذه الميزة العديد من النتائج الإيجابية للمنظمة، تتمثل في زيادة حصتها السوقية والمحافظة عليها، وزيادة مبيعاتها وأرباحها، وإمكانية وصولها إلى مركز القيادة في السوق، وكسب عملاء جدد مع المحافظة على العملاء الحاليين.

2- على مستوى العملاء:

يمكن أن يحقق الإبتكار التسويقي العديد من الفوائد للعميل سواء كان فردا أو مؤسسة من أهمها إشباع حاجات لم تكن مشبعة أو ملبأة، أو إشباع الحاجات الحالية بشكل أفضل، وتوفير الوقت اللازم للتسويق والعديد من الفوائد المتصلة بالخصائص الجديدة للسلعة.

3- على مستوى المجتمع:

تنعكس الفوائد التي تتحقق للمنظمات والعملاء على المجتمع ككل، من خلال مساهمته في رفع مستوى المعيشة، وزيادة الناتج القومي، خاصة إذا كان يطبق في مجال التسويق الدولي الأمر الذي يساعد الدولة على مواجهة المنافسة في السوق الدولية.

الفرع الثالث: أسباب أهمية الإبتكار التسويقي

يرى (Kotler & Armstrong) أنه يوجد ثلاث أسباب لأهمية الإبتكار التسويقي⁽²⁾:

⁽¹⁾ نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص.11.

⁽²⁾ علي فلاح الزعبي، الإبداع التسويقي مدخل إستراتيجي لتعزيز المزايا التنافسية في منظمات الخدمات الأردنية، الملتقى العلمي الدولي الثاني "دور التميز والزيادة في تفوق منظمات الأعمال"، عمان، الأردن، 21-22 ماي 2013، ص. 09. متوفر على الموقع:

- 1- الإبتكار التسويقي يحفز إلى توليد الأفكار الجديدة، والتي تعتبر أحد المفاتيح لمقرري الإبتكار في مجال التسويقي، وإن الإبتكار التسويقي يعتبر تطوير وتبني وتطبيق ناجح للأفكار المبتكرة في مجال التسويق.
- 2- الإبداع والإبتكار التسويقي يؤدي إلى منتجات مختلفة، والتي تعتبر ضرورية لأداء المنظمة والإختلاف في المنتجات تعبر عن درجة تفوق نسبية إلى تنافس المنتجات من ناحية (التفرد، النوعية فاعلية الكلفة، والأداء التقني)، والإبتكار التسويقي الذي يركز على إختلافات أساسية في المنتجات يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية، وذلك لأن الإختلاف في المنتجات يحسن أداء المنظمة من خلال الولاء ورضا الزبائن.
- 3- المصدر الأساسي الذي يبني عليه التسويق نظرياته يقترح الإبتكار التسويقي ضمن متطلبات إكتساب ميزة تنافسية وأن الإبتكار التسويقي يعد ميزة تنافسية مستمرة للمنظمة لأنه مصدر إستراتيجي ذو قيمة، ومرونة، ويعتبر أيضا مصدر ثمين ونادر.

بالإضافة إلى الأسباب السابقة هناك أسباب أخرى وهي:

- أصبح حجم الإبتكارات التسويقية للمؤسسة من أهم مؤشرات قياس الأداء التسويقي؛
- خلق التميز، وخاصة بالنسبة للخدمات التي تتميز بسهولة التقليد، فكلما كان الإبتكار فريد من نوعه ويصعب تقليده، كلما تمكنت المنظمة الخدمية من تحقيق ميزة تنافسية وتموقع جيد في السوق الخدمية.

الفرع الرابع: فوائد الإبتكار التسويقي وآثاره السلبية له

ويحقق الإبتكار التسويقي فوائد عديدة للمنظمات منها⁽¹⁾:

- تحسين خدمة الزبائن من خلال المرونة والتكيف لتلبية احتياجاتهم؛
- تحسين إنتاجية المنظمة، وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، وإستخدام الموارد بشكل إقتصادي وبجودة متميزة؛
- زيادة القدرات التنافسية للمنظمة من خلال سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة، وتغير العمليات الإنتاجية؛
- تحسين صورة المنظمة ومكانتها، وجعلها جذابة للزبائن، وقيادتها للأسواق؛
- إيجاد فرص جديدة للمنظمة لزيادة مبيعاتها، وحجم أرباحها؛
- تحسين الجودة من خلال تقليل التالف وإرضاء العملاء.

كما يحقق الإبتكار التسويقي العديد من الفوائد للمنظمة هناك آثار سلبية له وهي:

⁽¹⁾ عطا الله فهد السرحان، دور الإبتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه في فلسفة التسويق، غير منشورة، كلية إدارة الاعمال والاقتصاد، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005، ص.ص. 81-82.

*الآثار السلبية للإبتكار التسويقي:

على الرغم من أهمية الإبتكار التسويقي السابقة الذكر، إلا أن الإبتكار التسويقي قد ينتج عنه آثار سلبية أو غير مرغوب فيها، وهذه الآثار السلبية يمكن حصرها في النقاط التالية⁽¹⁾:

1- **إرتفاع تكاليف المنتجات:** إن تكاليف الإبتكار التسويقي قد تكون باهظة وعادة ما تضاف إلى التكاليف الأخرى للمنتج مما يؤثر على ربحية المنظمة.

2- **خداع وتضليل المستهلكين:** قد يستخدم الإبتكار التسويقي في خداع وتضليل المستهلكين، وذلك من خلال عدة ممارسات منها: تخفيض وزن عبوة المنتج بدلا من رفع السعر، حيث عادة لا يلاحظ المستهلك هذا التخفيض بينما يلاحظ بسهولة الإرتفاع في الأسعار، وإستعمال أداة مزيفة في إثبات الدعاوى الإعلانية، وما شابه ذلك من الممارسات، وما يمكن قوله أن العيب ليس في الإبتكار التسويقي وإنما العيب في من يستخدمه.

3- **وضع حواجز أمام الآخرين:** يرى البعض أن من الآثار السلبية للإبتكار التسويقي أنه يستخدم لوضع حواجز أمام المنشآت الأخرى تمنعها من الدخول إلى السوق الأمر الذي يؤدي إلى الإضرار بالمنافسة والوصول إلى حالة الإحتكار، حيث أن الإبتكار التسويقي ليس حكرا على منظمة دون أخرى، وبالتالي يمكن تقليده من كافة الأطراف، بالإضافة إلى عدم وجود حماية قانونية في مثل هذه الحالات.

بالإضافة إلى قضية المخاطرة المرتبطة بالتسويق الإبتكاري إذا لا يوجد ضمان لنجاح الإبتكار فهناك العديد من الأمثلة على أفكار مبتكرة جيدة في مجال التسويق، ولكنها باءت بالفشل وضررها كان أكثر من نفعها، ومن أمثلة ذلك في مجال المنتج فشل سيارة (Edsel Ford) سنة 1957 إذ على الرغم من الجهود التي بذلها مهندسو شركة فورد للوصول إلى سيارة جديدة تنافس السيارات آنذاك إلا أن السيارة لم تنجح.

وبالطبع هذا لا يعني عدم إستخدام الإبتكار التسويقي، حيث أنه أصبح ضرورة من الضرورات اللازمة لعمل ونمو واستمرار المنشآت، ولكن يعني ذلك ضرورة الحرص في ممارسة عملية الإبتكار وإدارتها بشكل جيد. وذلك حتى يمكن تجنب الوقوع في نفس الخطأ في المستقبل.

المطلب الثاني: أنواع ومتطلبات الإبتكار التسويقي

يصنف الإبتكار التسويقي إلى عدة أنواع، كما أنه يتطلب وجود عدة متطلبات حتى يكون تطبيقه ناجحا. وفيما يلي عرض لأهم تصنيفات الإبتكار التسويقي، وأهم متطلباته.

⁽¹⁾ نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 12-16.

الفرع الأول: أنواع الإبتكار التسويقي

إن الإبتكار التسويقي يمكن تصنيفه إلى عدة أنواع، وذلك بإستخدام عدد من الأسس حسب المجال التسويقي أو الوظيفة التسويقية موضع الإبتكار، ومن هذه الأسس: نوع المنتج ونوع المؤسسة التي تبتكر، والهدف من الإبتكار، والعميل المستهدف من الإبتكار، وفيما يلي عرض لأنواع الإبتكار التسويقي لكل من هذه الأسس⁽¹⁾:

1- التصنيف طبقا لنوع المنتج:

طبقا لنوع المنتج، يمكن أن يكون الإبتكار التسويقي في مجال السلع أو مجال الخدمات أو في مجال الأفكار حيث أن المنتج يمكن أن يكون سلعة أو خدمة أو فكرة، وذلك طبقا للمفهوم الموسع للتسويق، ولا شك أن الهدف الأساسي من الإبتكار التسويقي والشكل الذي يتخذه يمكن أن يتأثر بدرجة كبيرة بنوع المنتج الذي ينصب عليه.

2- التصنيف طبقا لنوع المنظمة:

يمكن أن يتم تصنيف الإبتكار التسويقي حسب نوع المنظمة التي تبتكر وتبدع، وبإستخدام ذلك الأساس، يمكن التقسيم بحسب الهدف الأساسي للمنظمة، فقد يكون الإبتكار التسويقي في منظمة تهدف إلى الربح أو منظمة لا تهدف إلى الربح، كما يمكن التصنيف حسب النشاط الأساسي للمنظمة مثل أن تكون منظمة صناعية، تجارية، خدمية.

3- التصنيف طبقا للهدف:

طبقا للهدف من وراء الإبتكار التسويقي، يمكن تقسيمه إلى إبتكار تسويقي يهدف إلى حل مشكلة معينة تواجهها المنظمة، أو مواجهة ظاهرة غير مرغوب فيها تعاني منها المنظمة مثل تدهور المبيعات. وقد يكون الإبتكار بهدف تحسين الأداء والإرتقاء به. وبالتالي فإن الإبتكار التسويقي في الحالة الأولى يكون رد فعل بينما يكون في الحالة الثانية إستباق. وقد تجمع المنظمة بين النوعين من الإبتكار التسويقي إذا كانت تتعامل في أكثر من منتج أو أكثر من سوق، أو تقوم بأكثر من نشاط تواجهه في بعضها مشاكل، بينما ترغب في التحسين المستمر في الأداء في البعض الآخر.

4- التصنيف طبقا للعميل:

يمكن أن يتم تقسيم الإبتكار التسويقي طبقا للعميل المستهدف إلى الإبتكار التسويقي موجه للمستهلكين النهائيين (الأفراد)، حيث يعتمد هنا بدرجة كبيرة على إثارة الدوافع العاطفية غير الرشيدة، أكثر من إعتماده على

⁽¹⁾ نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص. 6-7.

إثارة الدوافع العقلانية الرشيدة والتي تكون في النوع الثاني والخاص بالإبتكار التسويقي الموجه للمشتريين الصناعيين (المنظمات).

هذه التقسيمات لا تعتبر منفصلة عن بعضها البعض، وينصب على خدمة أو منتج، وفي منظمة تهدف إلى الربح، ويهدف إلى مواجهة مشكلة تسويقية وموجهة إلى المستهلكين النهائيين.

كما صنف (Bertho, et al) الإبتكار التسويقي إلى ما يلي⁽¹⁾:

1- الإبتكار التسويقي التابع:

وهي تلك الإبتكارات التي تكون تابعة للإحتياجات الحالية في السوق، أي تتبع السوق بالإعتماد على بحوث السوق، ويمتاز بأنه تدريجي ويكون توجه المنظمة نحو الزبون وبميت تتبع المنظمة إستراتيجية إستجابية.

2- الإبتكار التسويقي المنعزل:

وهي تلك الإبتكارات التي تحدث داخل المنظمة بمعزل عن السوق والزبون، ويمتاز بتوجه المنظمة نحو الداخل بإتباعها إستراتيجية المحافظة على إبتكارها الحالي.

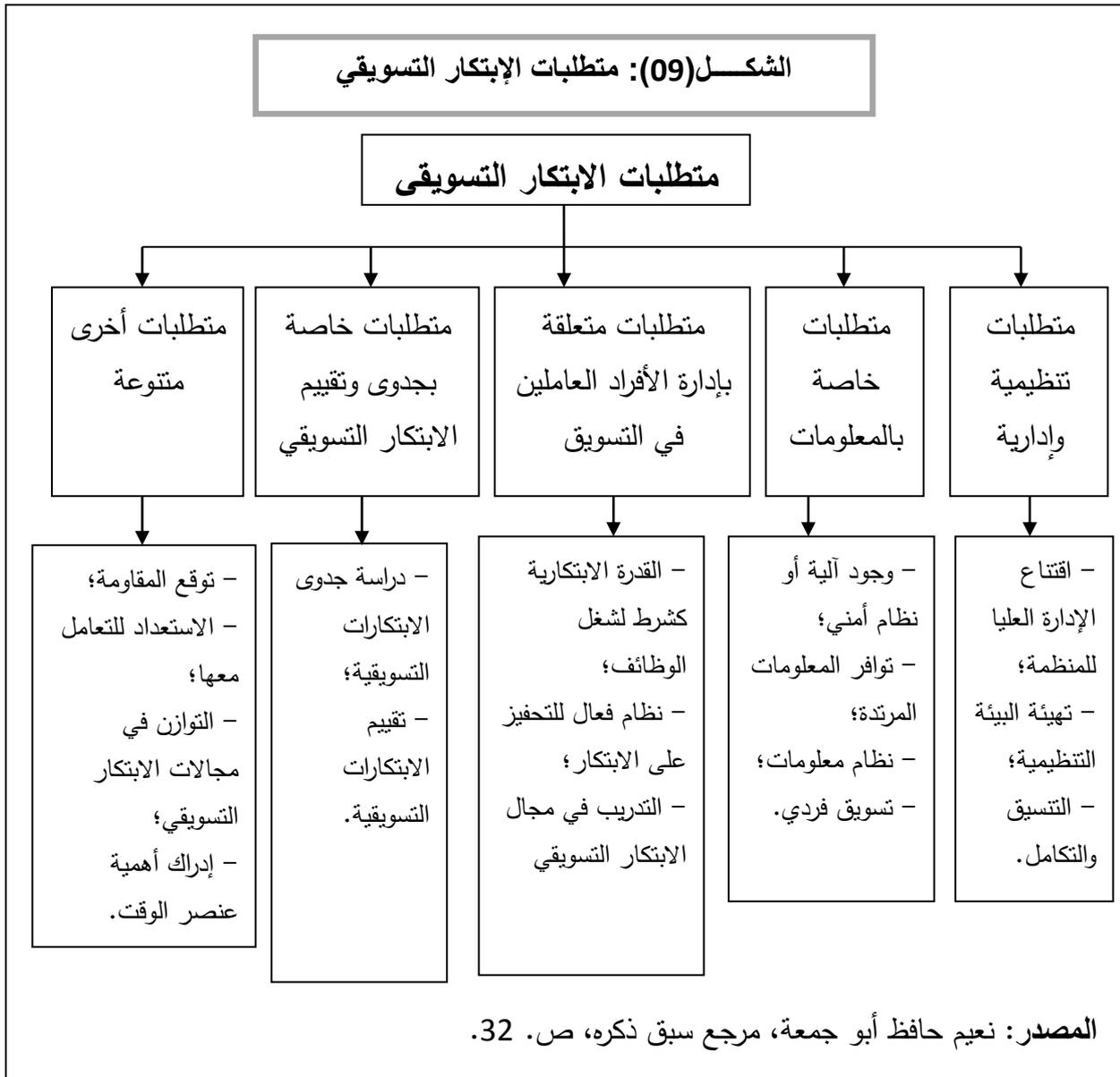
3- الإبتكار التسويقي التفاعلي:

وهي تلك الإبتكارات التي تتحقق عن طريق التفاعل بين التكنولوجيا. الزبون بالإعتماد على الحوار والتفاعل، وتكون المعرفة بالسوق هي الأساس الذي تبنى عليه إستراتيجية المنظمة التي تكون إستراتيجية تشاركية.

الفرع الثاني: المتطلبات الأساسية لتنمية الإبتكار التسويقي في منظمات الأعمال

وبالنظر إلى أهمية الإبتكار وما يمكن أن يوفره من مزايا تنافسية للمنظمة، يتطلب الإبتكار التسويقي توفر خمسة متطلبات رئيسية، وهي موضحة في الشكل (9) التالي:

⁽¹⁾ خالد عبد المحسن الرشد، إدارة الابتكار: نحو تكوير مفاهيمي للقدرة الابتكارية للشركات في تقديم منتجات جديدة وعلاقتها بالأداء التسويقي، مجلة البحوث المالية والتجارية، مصر، المجلد9، العدد 16، 2012، ص. 353.



وسيتم التطرق لهذه المتطلبات بالتفصيل فيما يلي⁽¹⁾:

1- **متطلبات تنظيمية وإدارية:** تتعلق المتطلبات التنظيمية والإدارية بنمط الإدارة السائد بالمنظمة، وكذلك خصائص التنظيم بها. ومن أهم متطلبات الإبتكار التسويقي هي:

أ- **إقتناع الإدارة العليا للمنظمة:**

يجب أن تكون الإدارة العليا للمنظمة مقتنعة بضرورة وأهمية الإبتكار التسويقي، ودوره الأساسي في المنافسة مع غيرها من المنظمات، وفي نجاحها وتحقيق أهدافها، ووجود هذا الإقتناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي لوجود ونمو هذا الإبتكار وتشجيعه، بل وإعتباره جزءاً لا يتجزأ من سياسات وإستراتيجيات المنظمة.

⁽¹⁾ نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 31- 43.

ب- تهيئة البيئة التنظيمية:

تعد المنظمة نظاما مفتوحا يؤثر بالبيئة التي تعمل فيها وتعتمد فاعليتها على مدى التأثير الذي يحدثه التفاعل بين الطرفين⁽¹⁾. وتشير البيئة التنظيمية إلى خصائص العمل داخل المنظمة، حيث يمكن أن تستخدم للتمييز بين منظمة وغيرها من المنظمات الأخرى.

وتتكون من عدد من العوامل والعناصر، مثل سيادة روح العمل في شكل فريق، وكيفية إتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي، العلاقات والولاء ونظم الحوافز والمكافآت للعاملين داخل المنظمة. وإن تهيئة هذه البيئة يعتبر ضرورة لتأصيل الإبتكار التسويقي في المنظمة.

ج- التنسيق والتكامل بين الإدارات المهمة بالأنشطة الإبتكارية:

حيث يتطلب الإبتكار التسويقي العمل على وجود تنسيق وتكامل بين الإدارات التي تهتم بالأنشطة الإبتكارية بما فيها إدارة التسويق، حيث هذا المتطلب من الدعائم الأساسية لتبني وتطبيق المفهوم التسويقي بشكل عام.

2- **متطلبات خاصة بالمعلومات:** يوجد عدد من المتطلبات تتعلق بأمن المعلومات المرتدة أو أي نظام فرعي للمعلومات والتي يجب توافرها حتى يمكن الإستفادة من الإبتكار التسويقي وتشمل هذه المتطلبات ما يلي:

أ- وجود آلية أو نظام أمني:

وهذا يعني أنه يجب أن يتوفر في المنظمة آلية أو نظام أمني يحافظ على سرية المعلومات المتعلقة بالإبتكارات التسويقية، ويضمن عدم تسربها خاصة في مراحل مبكرة لهذه الإبتكارات عندما تكون مجرد أفكار. ويجب توعية المدراء والعاملين بالمنظمة عموما والعاملين بإدارة التسويق بصفة خاصة بأهمية المحافظة على هذه السرية وتضييق نطاق المعرفة بالإبتكار وحصره في عدد محدود من الأفراد ضمانا من عدم تسربه خارج المنظمة، وحتى لا يستفيد من هذه المعلومات التسويقية المنافسون في المنظمات الأخرى.

ب- توافر المعلومات المرتدة:

يتطلب الإبتكار في مجال التسويق ضرورة توافر المعلومات المرتدة عن نتائج تطبيق الإبتكارات التسويقية، ومن أهم صفات هذه المعلومات الحداثة، الكفاية، الشمول والتوقيت المناسب، لكي تستطيع المنظمة من خلالها تقييم نتائج الإبتكار التسويقي المطبق سلفا والإستفادة من نتائج تقييمها لاحقا. وإستنادا إلى هذه المعلومات تقرر المنظمة إمكانية التوقف عن إبتكار معين، أو إجراء تعديلات عليه أو على أنشطة أخرى ذات صلة به، وذلك حتى تستفيد من هذا الإبتكار إلى أقصى حد ممكن.

⁽¹⁾ ناجي معلا ورائف توفيق، أصول التسويق مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص. 31.

ج- نظام فرعي للمعلومات التسويقية:

إن وجود نظام فرعي للمعلومات التسويقية يعمل على توفير كافة المعلومات المتعلقة بالإبتكارات التسويقية بما فيها المعلومات المرتدة والمفيدة لوضعي الإستراتيجيات وصانعي القرارات ذات الصلة بهذه الإبتكارات.

3- متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد المشغولين بالتسويق: تتطلب هذه الإدارة توافر عدد من العناصر أهمها:

أ- القدرة الإبتكارية كشرط لشغل الوظائف:

أصبح موضوع القدرات الإبتكارية والإبداعية من الأمور الهامة في شخصية من يعمل في مجال التسويق، فكلما كان لديه قدرة إبتكارية وإبداعية كان أكثر نجاحاً على إنجاز العمل المطلوب منه.

ب- نظام فعال للتحفيز على الإبتكار:

إن وجود نظام فعال للتحفيز على الإبتكار في مجال التسويق يعد مطلباً أساسياً لتشجيع العاملين به. وقد يأخذ هذا النظام شكلاً مادياً كالعلاوات الإستثنائية والحوافز النقدية، أو شكلاً معنوياً كشهادات التقدير وشهادات التميز... تمنح للأفراد الذين يساهمون في الإبتكار. كما أن وجود هذا النظام الخاص سوف يحفز على العمل الدؤوب والقيام بخلق وتطوير أفكار جديدة بشكل مستمر، وفي حالة فشل الإبتكار لا يجب معاقبة الأفراد بل محاولة الاستفادة من الأخطاء.

ج- التدريب في مجال التسويق الإبتكاري:

يجب على المنظمة التي تعنى بالإبتكار وضع برنامج تدريبي وعقد دورات تدريبية للعاملين في مجال الإبتكار بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم في هذا المجال.

4- متطلبات متعلقة بالجدوى وتقييم الإبتكارات التسويقية: يتطلب تنفيذ الإبتكار التسويقي إستثمارات ومبالغ ضخمة في كثير من الحالات. وتكتنفها درجة عالية من المخاطر في كثير من المواقف، لذا فإنه من الضروري أن تكون هناك دراسات جدوية قبل إتخاذ قرار وضع ابتكار معين موضع التنفيذ، حيث تسمح هذه الدراسات بإعطاء المنظمة فكرة مستقبلية عن جدوى الإستثمار في هذه الإبتكارات.

وبعد أن تكون المنظمة قد إتخذت القرار في الإتجاه نحو الإبتكار، فإنه يجب إعادة تقييم نتائج تطبيق هذه الإبتكارات في مجال التسويق، لتحديد ما إذا كان قد حققت النتائج المتوخاة منها، وكذلك تصحيح أي إنحرافات قد تطرأ. وتتطلب عملية تقييم الإبتكارات التسويقية مجموعة من المعايير من أهمها:

- نسبة الزيادة في المبيعات، أو الحصة السوقية للمنظمة الناتجة عن تطبيق الإبتكار؛

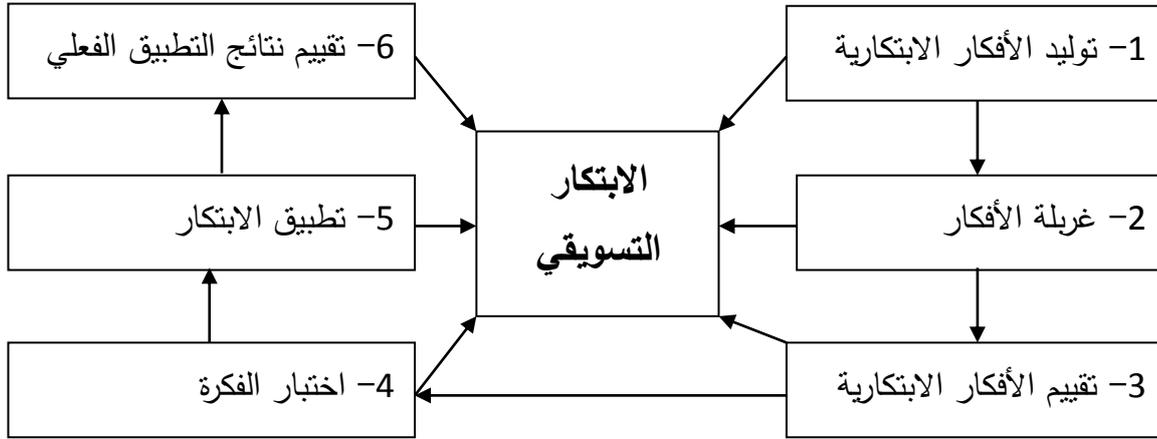
- التغير في درجة رضا العميل؛

- التكلفة الفعلية للإبتكار مقارنة مع العائد منه، والأرباح التي حققتها المنظمة؛
- التغير الذي طرأ على الصورة الذهنية للمنظمة كنتيجة لتبنيها وتطبيقها للإبتكار.
- 5- **متطلبات متنوعة:** هناك عدد من متطلبات الإبتكار التسويقي والتي لم تذكر، منها:
 - أ- **توقع المقاومة للإبتكار التسويقي والإستعداد للتعامل معها:** والذي ينشأ من مصدرين هما:
 - من داخل المنظمة وينتج عن بعض الإدارات الأخرى بخلاف إدارة التسويق، والذي قد يعتبرونه تهديد لمصالحهم سواء داخل إدارة التسويق أو خارجها؛
 - من خارج المنظمة، وعادة ما يأتي من المستهلكين الذين يعرضون عن شراء المنتجات أو الخدمات الجديدة نتيجة رضاهم عن المنتجات أو الخدمات الحالية، أو إتجاهاتهم الإيجابية نحو الممارسات التسويقية الحالية للمنظمة، أو عدم رغبتهم في تجربة الجديد الذي يكون عادة محفوفاً بالمخاطر.
 - ولا يكفي على المنظمة أن تتوقع المقاومة وتعرف مصدرها وأسبابها، بل يجب أن تكون لديها القدرة على التعامل معها.
- ب- **التوازن في مجالات الإبتكار التسويقي:** ويتم ذلك من خلال تنوع الإبتكار بين مختلف مجالات التسويق دون التركيز على الإبتكار في مجال معين من مجالات التسويق أو على عنصر دون الآخر. وهذا لتقليل درجة المخاطرة التي تحدث عند التركيز على عنصر واحد.
- ج- **إدراك أهمية عنصر الوقت والإستغلال المناسب له:** وذلك من خلال السرعة في تطبيق الإبتكار التسويقي لأن أي تأخير قد يؤدي إلى فشله، وكذلك حرصها في أن تكون المنظمة السبابة في طرح منتجات أو خدمات أو أساليب جديدة.

المطلب الثالث: مراحل عملية الإبتكار التسويقي

يجب النظر إلى الإبتكار التسويقي على أنه عملية تتضمن مجموعة من المراحل حيث تخضع جميعها للتطبيق الإداري، وتمر عملية الإبتكار التسويقي بعدد من المراحل مثله في ذلك مثل أي عملية إبتكار في مجال آخر، وتتم هذه المراحل في تتابع وتسلسل منطقي، وبالرغم من أن عدد المراحل يتفاوت من مجال إبتكار إلى آخر، إلا أن هناك مراحل مشتركة بين مختلف مجالات الإبتكار التسويقي والتي سنتطرق إليها في هذا العنصر ويمكن توضيحها في الشكل (10) الموالي:

الشكل (10): مراحل الابتكار التسويقي



المصدر: تم إعداد الشكل بالاعتماد على: نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص. 54.

يتضح من الشكل أن عملية الإبتكار التسويقي تمر بستة مراحل أساسية نستعرضها فيما يلي⁽¹⁾:

أولاً: مرحلة البحث عن الأفكار

تعتبر مرحلة توليد الأفكار الإبتكارية المرحلة الأولى في عملية التسويق الإبتكاري، ويقصد بهذه المرحلة إيجاد أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبتكارية في مجال التسويق.

ويمكن النظر إلى الفكرة الجديدة على أنها: "ذلك الأمر الذي تريده جديداً على شكل مادي أو غير مادي ويشتمل على منفعة مطلوبة أو مرغوبة من قبل المستهلكين والمستخدمين في الأسواق"⁽²⁾. وتتميز الأفكار الإبتكارية بمجموعة من الصفات رئيسية وهي⁽³⁾:

- **الميزة النسبية:** وتعني تفوق الفكرة المستحدثة على غيرها من الأفكار السابقة لها، والمقصود بالتفوق النسبي تلك الدرجة من الفائدة التي تعود من خلال تبني هذه الفكرة.

- **إنسجام الفكرة مع القيم السائدة:** ويقصد به درجة إتفاق الفكرة المبتكرة مع القيم السائدة لدى المتبنين لها ومع تجاربهم السابقة، حيث يشعروهم هذا الإنسجام بقدر أكبر من الطمأنينة والأمان كما أنه يجعل الفكرة سهلة الفهم بالنسبة لهم.

⁽¹⁾ نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 58- 71.

⁽²⁾ محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص. 55.

⁽³⁾ محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير الإبتكاري، كيف تكون مبدعاً، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، الطبعة الثانية، 1997، ص. ص. 14-16.

- وجود قابلية للكسب من وراء الفكرة: حيث أن فرصة الفكرة التي تسمح للأفراد بإكتساب ميزات إضافية لأنفسهم ولجتمعتهم تكون كبيرة في الإنتقال والإنتشار.

- القابلية للإنتقال: ويقصد به قدرة الفكرة على الذبوع والإنتقال، فبعض الأفكار المبتكرة تنتقل بسهولة إلى الآخرين في حين أن البعض الآخر يصعب فهمها وبالتالي إنتقالها للوصول إلى فكرة إبتكارية جديدة، نجد أن التفكير إبتكاري يمر بعدة مراحل وهي⁽¹⁾:

1- مرحلة إدراك الحاجة أو الإحساس بالمشكلة: يتوفر لدى الشخص المبتكر إدراك عال بإمكانية وقوع المشكلة أو قد يتوقع حدوثها نتيجة الملاحظة الدقيقة والمسبقة لظواهر هذه المشكلة، مما يخلق لديه درجة عالية من الحساسية لوجود المشكلة أو التوقع لحدوثها.

2- مرحلة الإعداد: يحاول الفرد تجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة محل البحث والإستغراق في التفكير، حيث تمتلك المشكلة تفكيره ويتشبع بها ويشعر الفرد بشدة الحاجة إلى إيجاد حلول التغلب عليها.

3- مرحلة حضانة الفكرة: وتسمى هذه الفكرة، مرحلة التأمل والإستيطان، وهي تمثل الجزء الغامض في عملية التفكير الإبتكاري أي أنها في العقل الباطن وقد يبدو للآخرين أن المبتكر قد ترك المشكلة ويستخدم المبتكر قدراته وأساليبه الإبتكارية العالية في محاولة توليد الأفكار وإيجاد الحلول.

4- مرحلة تبلور الفكرة أو الحل: وهي مرحلة الإدراك الأولي للأفكار الجديدة والتمعن فيها ومحتوياتها القيمة.

5- مرحلة التحقق: وتعني مرحلة الإختيار والمطابقة للأفكار وإيصالها للآخرين أو أصحاب المصالح.

وهناك أكثر من طريقة يمكن الإستعانة بها في توليد الأفكار الإبتكارية، ومن أهم هذه الطرق والأكثر شيوعا في الإستخدام هي طريقة العصف الذهني:

يعتبر العصف الذهني أحد أهم النشاطات والدعائم لخلق الأفكار الإبتكارية وتدفعها لأنه يعتمد على أسلوب الإثارة والمحاكاة بين مجموعة من الأفراد عن طريق طرح مشكلة معينة والبدء بإستقبال أو إستعراض الحلول المقترحة من قبل تلك الجماعة لحل هذه المشكلة شريطة أن تتصف حلقة النقاش بين المجموعة بما يلي⁽²⁾:

- أن يطرح كل واحد في المجموعة ما لديه من أفكار دون تحفظ أو حجل؛

- أن لا يسمح لأي عضو في المجموعة أن ينتقد الآخر، بل ويجب أن يضيف ويأتي بمعلومات أخرى إلى جانب المعلومات التي يقدمها الآخرون دون توجيه الإنتقاد لأي طرف من الأطراف؛

⁽¹⁾ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 135-137.

⁽²⁾ القظامين أحمد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص. 77.

- تشجيع أي فكرة حتى ولو كانت خيالية أو تتعارض مع الموضوع؛
- أن يتم تشجيع أعضاء المجموعة على ضخ أكبر قدر ممكن من المعلومات أو الأفكار؛
- التركيز على نتيجة الأفكار المطروحة وعمل توليفات أو تحسينات عليها، بحيث يتم ربط بعض الأفكار التي تتشابه مع بعضها البعض على تطويرها من خلال أفكار الآخرين؛
- التركيز في البداية على توليد كم هائل من الأفكار وليس على جودة الأفكار⁽¹⁾.

ويعود أسلوب العصف الذهني على صاحب الفكر الأمريكي (Alex Osborn) الذي يعتبر أول من إستخدم هذا الأسلوب للحصول على الأفكار الإبتكارية في حل المشاكل والخروج من أحادية الجانب في الرأي للوصول إلى أفكار أكثر حداثة وأكثر مرونة.

وهناك كثر من مصدر يمكن إستقاء الأفكار الإبتكارية منها، وبشكل عام يمكن أن نميز بين نوعين من المصادر وهي⁽²⁾:

1-مصادر الأفكار الإبتكارية الباطنية:

وهي التي تتولد بشكل غير مباشر نتيجة ما يسمى بالقدحة أو الشرارة او اللمعة الإبتكارية التي من خلالها يولد فكرة جديدة دون أن يعد أو يجهز لها مسبقا، أي أنها تأتي بالصدفة وقد تكون ناجحة للغاية.

2-مصادر الأفكار الإبتكارية الظاهرية:

وهي الأفكار التي يمكن الحصول عليها بشكل مباشر من واقع البيئة الداخلية والخارجية التي نعيش فيها نتيجة تفكير قصدي مكثف في موضوع ما. وهي تتمثل في:

أ- مصادر الأفكار الإبتكارية الداخلية: وتتمثل في:

- المنظمة وأقسامها المختلفة وخاصة أقسام البحث والتطوير والدراسات والبحوث والتسويق والتصميم والجودة وغيرها؛

- الإدارة العليا وما ينجم عنها من ممارسات إدارية تساعد في خلق وتوليد الأفكار الإبداعية لدى المستويات الإدارية الأخرى.

ب-مصادر الأفكار الإبتكارية الخارجية: وهنا يتم خلق أفكار جديدة من أي مصدر خارجي محيط بالمنظمة، ومن أهم هذه المصادر الخارجية للمنظمة:

- المستهلكين: وهو أهم مصدر لخلق الأفكار الإبتكارية، حيث تأتي هذه الأفكار غالبا لتطوير الحاجات والمتطلبات وتقديم ما هو جديد للمستهلك.

⁽¹⁾ سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، الإسماعيلية، 2013، ص. 100.

⁽²⁾ عاكف لطف حضاونة، مرجع سبق ذكره، ص ص. 112- 115.

- قنوات التوزيع: تعتبر مهمة نظرا لما لها من معرفة واسعة بأحوال السوق وإحتياجاته وجوانب القوة والضعف.

- المنافسين: من خلال الإستفادة من أخطائهم وتعزيز جوانب النجاح لديهم.

- مراكز البحث والتطوير والجامعات ..

ثانيا: غربلة وتصفية الأفكار

يتم في هذه المرحلة غربلة البدائل من الأفكار وإختيار الفكرة أو الأفكار المثلى منها والتي تتلائم مع قدرات المنظمة وأهدافها والتي بالإمكان تطويرها إلى المراحل الأفضل، وقد تستغرق عملية الغربلة مدة طويلة نسبيا مقارنة بالمراحل الأخرى. وذلك لأنها مرحلة مهمة وحاسمة بالنسبة للمراحل التي تليها، وأي خطأ يحدث عند إختيار البديل الأمثل بشكل خطر على المنظمة، لأنه في حالة إستبعاد فكرة بينما قد تكون صالحة فقد يترتب عنه ضياع فرصة للتميز التسويقي للمنظمة، وفي حالة الإبقاء على فكرة غير صالحة لسبب ما فقد يترتب عنها بذل جهد وإستهلاك وقت وتحمل تكلفة بدون مبرر يذكر.

ويتم غربلة الأفكار وتصفيتها من خلال معايير تحددها المؤسسة مع ما يتوافق مع إمكانياتها المتاحة وأهدافها، وهناك عدة أساليب تتم من خلالها عملية الغربلة أهمها نموذج النقاط الذي يقوم على أساس تحضير وترتيب قائمة شاملة بالعوامل والمعايير التسويقية وغير التسويقية، ويتم إعطاء أوزان لكل عامل حسب أهميته لأغراض غربلة الأفكار ليتم بعد ذلك تقييم الأفكار الجديدة بتنقيط كل معيار تستوفيه ليتم الإبقاء على الأفكار التي حصلت على أكبر عدد من النقاط.

ثالثا: تقييم الأفكار الإبتكارية

يتم في هذه المرحلة التقييم التفصيلي للأفكار التي مرت من المرحلة السابقة مباشرة، وذلك بإستعمال عدة معايير أهمها معيار التكلفة والعائد. وقد تختلف المعايير المستخدمة في هذه المرحلة بعض الشيء بإختلاف العنصر من المزيج التسويقي الذي تتعلق به الفكرة أو بإختلاف طبيعة المنظمة والأنشطة التي تتم فيها، أو بإختلاف خصائص العملاء الذين تتعامل معهم المنظمة.

رابعا: إختبار الفكرة

ويقصد بعملية الإختبار وضع الفكرة (الإبتكار) موضع التطبيق الفعلي من خلال تجربتها في ظروف سوقية فعلية، ويفيد هذا الإختبار في تحديد ردود فعل السوق المستهدف من تطبيق الفكرة. وما إذا كانت هناك مشاكل مرتبطة بتنفيذها، وما إذا كانت هناك معلومات إضافية يجب الحصول عليها وأخذها بعين الإعتبار. وبالرغم من أن هذه المرحلة قد تكون مكلفة، إلا أن الإيرادات التي قد تحققها المنظمة عند التطبيق الفعلي للإبتكار يمكن أن تفوق بكثير التكاليف التي تحملتها في هذه المرحلة، ولعل أهمها تقليل المخاطر التي تنجم عند التنفيذ المباشر من دون تجريب. وقد يتم جراء الإختبار بإستخدام طريقة من الطرق التالية وهي:

-الإختبار في ظروف نمطية: يتم إختبار الفكرة (الإبتكار) في مواقف تشبه إلى حد كبير جدا تلك التي يطبق فيها عند إستخدامه على نطاق واسع، حيث تقوم المنظمة بإختبار سوق صغير بحيث تكون ممثلة للأسواق التي سيتم تطبيق الفكرة فيها ويتم قياس ردود الفعل من خلال المبيعات والأرباح، رضاء العملاء.

- الإختبار في ظروف يتم التحكم فيها: يتم الإختبار بواسطة بعض المنظمات أو المكاتب الإستشارية عن طريق عينة دائمة من منافذ التوزيع التي يتم الإتفاق معها على إختبار الأفكار (الإبتكارات) الخاصة بالشركة ويتم قياس نتائج الإختبار بشكل دوري.

ومهما كانت الطريقة التي يتم بها الإختبار، فإن النتيجة تكون إما أن يتم قبول الإبتكار كما هو، أو رفضه نهائيا، أو إجراء بعض التعديلات كي يتم قبوله.

خامسا: تطبيق الإبتكار

إذا ما نجح الإبتكار في الإختبار سواء كما هو أو بعد إجراء تعديلات عليه تقرر المنظمة أن تطلق هذا الإبتكار على نطاق واسع، وتعتبر هذه المرحلة أخطر مرحلة، لذا يجب توخي الحذر في إتخاذ مثل هذا القرار، حيث أن هذه العملية قد تحمل المنظمة تكاليف عالية وتتطلب إستثمارات بشكل أو بآخر.

وإذا ما قررت المنظمة تطبيق الإختبار على نطاق واسع، فإن عليها الإجابة على أربعة أسئلة مهمة هي: متى؟ وأين؟ ولمن؟ وكيف؟ فعلى المنظمة أن تحدد أنسب وقت لتقديم الإبتكار للسوق. ويتوقف ذلك على عدد من العوامل مثل:

- درجة تأثير الإبتكار على المبيعات وتأثيره على العناصر الأخرى للمزيج التسويقي؛

- القدرة على حماية الإبتكار؛

- الظروف الإقتصادية السائدة، وردود فعل المتوقعة من المنافسين وسرعة حدوثها.

وكذلك عليها تحديد المكان الذي ستقوم بإطلاق الإبتكار فيهن وتعين السوق المستهدف للإبتكار، وتحديد كيفية إستخدام الإبتكار الجديد أو وضع خطة عمل لتقديمه في عدد من الأسواق المختارة.

سادسا: تقييم نتائج التطبيق

إن المراحل السابقة لا تضمن نجاح الإبتكار التسويقي، وإستمرار تطبيقه في السوق، وذلك للعديد من الأسباب المتعلقة بالعملاء أو المنافسين أو بمتغيرات البيئة التسويقية، وإنما يقلل بلا شك من إحتتمالات فشله، وإن الإبتكار قد ينجح ولكن ليس بالدرجة المرجوة منه، أي لا يحقق النتائج المتوقعة منه وذلك على الرغم من عدم فشله، وكأي عملية تقييم لا بد أن يتم مقارنة النتائج الفعلية للإبتكار مع النتائج المتوقعة ومدى التطابق بينهما،

وإذا ما كان هناك إنحرافات أم لا، ثم محاولة معرفة أسباب هذه الإنحرافات إن وجدت وإتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة.

وخلاصة القول أن عملية الإبتكار التسويقي تتكون من عدة مراحل التي لا بد وأن تؤدي يتسلسل معين، وفي كل مرحلة يتم القيام بأعمال ومهام معينة. وتتوقف نجاح المنظمة في التسويق الإبتكاري على إنجاز كل من هذه المراحل بشكل سليم وعدم إرتكاب أخطاء في أي منها، وإدارتها بالشكل الذي يضمن إنجازها بكفاءة وفعالية.

المطلب الرابع: الإبتكار التسويقي في المنظمات الجزائرية

لا يختلف إثنان في أهمية الإبتكار التسويقي للمنظمات الراغبة بالبقاء في السوق، وبالنظر إلى حال المنظمة الإقتصادية الجزائرية من خلال تتبع زمني نجد أن هذه الأخيرة شهدت تطورات وتغيرات داخلية وخارجية، أدت على تغير المفاهيم والتصورات والقيم التنظيمية، خاصة بعد التخلي الجزئي للدولة عن بعض القطاعات والمنظمات الإقتصادية وخصخصتها، والدخول التدريجي لإقتصاد السوق والإنتفاع الإقتصادي، الأمر الذي أدى إلى الإهتمام بالإبتكار التسويقي وتطبيقه، ولكن هذا لن يتسنى إلا من خلال إيجاد بيئة تعمل على إنشاء وتشجيع الإبتكار التسويقي من خلال ثقافة معينة، ورغم النقائص العديدة إلا أن الجزائر بذلت مجهودات كبيرة للإرتقاء بمجال المنظمات وتشجيعها على الإبتكار وتطبيقه.

الفرع الأول: معوقات الإبتكار التسويقي في المنظمات الجزائرية

في الوقت الذي أصبح فيه الإبتكار في مجال التسويق (بعناصر مزيجه المختلفة) يتم التركيز عليه والإهتمام به وتوظيفه في الدول الأجنبية، وذلك لتحقيق العديد من الفوائد خاصة -خلق ميزة تنافسية- تسود إلى حد كبير ظاهرة إهمال هذا النوع من الإبتكار في المنظمات العربية بشكل عام والمنظمات الجزائرية خصوصا، وهناك عدة مؤشرات تؤكد وجود هذه الظاهرة منها ما يلي⁽¹⁾:

✓ تتسم الغالبية العظمى من ممارسات التسويق في مجالاته المختلفة بأنها تقليدية. فعلى سبيل المثال: أن المنتجات الجديدة محدودة، وكذلك التطويرات في المنتجات الحالية، وأساليب التسعير هي المعروفة والتي تطبق منذ فترة ليست قصيرة؛

✓ عدم قدرة المنتجات والمنظمات المحلية - أو القدرة المحدودة لها- على منافسة المنتجات والمنظمات الأجنبية في السوق، وذلك لأسباب لعل أهمها عدم الإستفادة من تطبيق الإبتكار في التسويق وبمجالاته المختلفة، بينما المنظمات الأجنبية تستفيد بالإبتكار التسويقي بدرجة كبيرة؛

✓ عدم التركيز على قياس مهارات الإبتكار عموما، والإبتكار في مجال التسويق على وجه الخصوص، وذلك عند إختيار المرشحين لشغل وظائف تسويقية بمنظمات الأعمال؛

⁽¹⁾ نعيم حافظ أبو جمعة، ظواهر تسويقية غير صحيحة في الوطن العربي، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 6-8 أكتوبر 2003، ص. 57.

- ✓ عدم توافر متطلبات الإبتكار في التسويق في غالبية المنظمات.
- وهناك عدد من الأسباب المحتملة التي ترجع إليها هذه الظاهرة منها ما يلي⁽¹⁾:
- ✓ عدم إدراك إدارة المنظمات المعنية لمفهوم الإبتكار في مجال التسويق وأهميته وكيفية توظيفه لخدمة التسويق والعملاء؛
- ✓ أن النمط الإداري السائد في هذه المنظمات هو الإدارة برد الفعل وليس الإدارة المبادرة، وبالتالي عادة ما يتم الإنتظار حتى ظهور إبتكار معين في السوق ثم محاولة تقليده أو مواجهته بأسلوب أو أكثر قد لا يكون من بينها الإبتكار التسويقي؛
- ✓ يحتاج الإبتكار في مجال التسويق إلى إمكانيات وموازنات ضخمة، في الوقت الذي لا تتوفر مثل هذه الإمكانيات بالمنظمات التي ترغب في تبنيه وتطبيقه، أو قد ترى إدارتها أن هناك أوجه أهم يتم توظيف هذه الإمكانيات بها؛
- ✓ إن المخاطرة المرتبطة بالإبتكارات التسويقية عالية بعض الشيء، حيث أن معدل الفشل فيها عالي، خاصة في مجال المنتجات الجديدة، حيث عادة ما يصل معدل فشل مثل هذه المنتجات إلى أكثر من 80 %، لذا فقد يكون العزوف عن هذا الإبتكار لتجنب مثل هذه المخاطرة؛
- ✓ قد تكون الأعباء الملقاة على عاتق الإدارة عموما، وعلى عاتق المسؤولين عن التسويق على وجه الخصوص كبيرة بحيث تستنفذ وقتهم وجهدهم للقيام بها، الأمر الذي لا يترك مجالا للتفكير في الإبتكار التسويقي وتطبيقه بالمنظمات موضع الإعتبار.
- وأخيرا يمكن القول أنه على المؤسسات العربية والجزائرية خصوصا مواجهة التحديات التي تقف وراء عزوفها عن ممارسة الإبتكار التسويقي وتوفير الفرص لكل فرد داخل هذه المنظمات للعمل بأسلوب عقلاي يعتمد على توفير أسس ومناهج لقياس النجاح الذي يعد من أولويات المنظمات وبالتالي التأكيد على التوجه نحو تطوير عملية الإبتكار التسويقي وتبني ممارساته ومفاهيمه من قبل المنظمات المعنية.

الفرع الثاني: تفعيل الإبتكار التسويقي في المنظمات الجزائرية

- يجب على المنظمات الإقتصادية الجزائرية دعم وتشجيع ثقافة الإبتكار التسويقي وذلك من خلال توفير الظروف المناسبة لزيادة النشاط الإبداعي، ونبرز فيما يلي أهم الممارسات التي يجب على المنظمة التركيز عليها⁽²⁾.

⁽¹⁾ نفس المرجع السابق، ص. 58.

⁽²⁾ عباسي بوبكر، زلاسي سامر، ثقافة الابتكار التسويقي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية بين واقع الممارسة وحمية المنافسة، الملتقى الدولي "دور الابتكار التسويقي في ترقية أداء المنظمات"، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، 26-27 نوفمبر 2013 ص ص.

1- دعم المنظمة:

إن تشجيع المشرفين يبرز الإبتكار التسويقي، ولكن الإبتكار حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم ان يضعوا نظاما أو قيما مؤكدة لتقدير الجهود الإبتكارية وإعتبار أن العمل المبتكر هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات وفي إتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبتكار التسويقي.

2- التسيير والتنظيم:

إن المناخ التنظيمي يرفع من أداء المنظمات ويخلق ظروف مناسبة تشجع وتحفز المبتكرين، ومن أهم العوامل التي تعمل على ذلك:

✓ مرونة التنظيم وقدرته على التكيف مع متغيرات البيئة.

✓ طبيعة العمل: فالأعمال الروتينية تقضي إلى السام والملل وعدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير الخلاق، فقد كشفت دراسة هاينزن على أن درجة التحدي التي توفرها وظيفة الفرد أمامه تلعب دورا واضحا في التأثير على مستويات الإبداع لديه، على أن لا تفوق درجة التحدي إمكانيات الفرد وقدراته مما يؤثر عليه سلبا.

✓ نظام المعلومات: يجب إقامة نظام المعلومات مرنا وديناميكي يهتم بمصادر المعلومات التكنولوجية التنافسية والتجارية التي تدفع الإبداع وتعطي للمنظمة حضور دائم على كل المستويات خاصة مع مراكز البحث العلمي والمنافسين الآخرين والبيئة التكنولوجية⁽¹⁾.

✓ الحرية والتمكين: تتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف بإستمرار، أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف وآخرون يمنحون الحرية بالإسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لهم المقدره على التوصل إلى حلول إبتكارية.

✓ البحث والتطوير: لقد زاد الوعي بهذا الجانب مؤخرا، حيث أصبحت المنظمات التي تمتلك إمكانيات وقدرات جيدة تهتم بهذه الوظيفة وتصنع لها مكانة في الهيكل التنظيمي.

-ملامح فرق العمل: كلما كان فريق العمل متألفا ومتكاملا كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبتكاري وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق:

-مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة.

-ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.

⁽¹⁾ كيش جمال، قدام جمال، دور الإبتكار والإبداع في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قالم، الجزائر، 16-17 نوفمبر 2008، ص. 178.

✓ **تشجيع المشرفين:** حيث أن معظم المديرين دائما مشغولون، وتحت ضغط النتائج، يفوتهم تشجيع المجهودات المبتكرة الناجحة وغير الناجحة، فلا بد من التحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص ويدفع فيها.

3- **الموارد:**

أهم موردين يؤثرون على الإبتكار التسويقي لدى العاملين هما: الوقت والمال، وتوزيعها يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبتكار عند الجميع، وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلى تثبيط الهمم، كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حركت الخيال المبدع أكثر.

4- **توفير الموارد البشرية وحسن إستغلالها:**

إن من أهم العناصر التي تساعد المنظمة على القيام بعملية الإبداع هو توفير الموارد البشرية اللازمة، وذلك يتطلب التركيز على النقاط التالية:

✓ توفير نظم الحوافز المادية والمعنوية الضرورية لتشجيع هؤلاء الأفراد؛

✓ تسهيل مساهمة الأفراد في إتخاذ القرارات؛

✓ التوظيف المباشر أو تكوين وتطوير الأفراد الذين لديهم الكفاءات والقدرات الإبداعية اللازمة⁽¹⁾.

5- الثقافة الإنسانية:

إن الثقافة الإنسانية تتلخص في التركيز على دمج الأدوار والمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل المنظمة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وأن الكل جزء لا يتجزأ منه.

الفرع الثالث: أسس تنمية ثقافة الإبتكار التسويقي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية

تنبع أهمية الإبتكار التسويقي من كونه أساس إنطلاق المنظمة نحو الإستقرار والنمو، وذلك من خلال إستغلال كافة القدرات والإمكانات التسويقية المتاحة، وهناك ثلاثة أسس لتنمية ثقافة الإبتكار التسويقي⁽²⁾.

1- المحركات الإستراتيجية للإبتكار التسويقي:

من أجل تعزيز الإبتكار التسويقي فإن المنظمات يمكن أن تشجع الأفراد على تطوير طاقاتهم الإبتكارية وتزودهم بالمواقف التي تشجع المجموعات على التفكير الإبتكاري، وتوصف هذه المنظمات بأنها حيوية ونشيطة، وأنها تسمح للعاملين فيها بالدخول في المخاطر. ومن المهم تطوير هذه القدرة على التفكير الإبتكاري من خلال الممارسة. إن المؤسسات المتميزة التي تعتمد على النظرة المستقبلية لأعمالها لا بد أن تراعي وجود آليات إبتكارية ومحركات إستراتيجية تتمتع برؤية واضحة للأهداف من خلال ما تتيحه المنظمة من فرص ومجالات متنوعة

⁽¹⁾ رحيم حسين، التجديد الإلكتروني كمدخل إستراتيجي لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، الملتقى الدولي "تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، يومي 29-30 أكتوبر 2002، ص. 51.

⁽²⁾ عباس بوبكر، زلاسي سامرن مرجع سبق ذكره، ص. 15-17.

للإبتكار بواسطة تشجيع الموظفين المبتكرين، والإهتمام بالمتلقي النهائي لمنتجاتهم لتلبية حاجاته وتطويرها بما يتناسب مع توقعاته.

2- البيئة التنظيمية للمنظمات الإبتكارية:

تتدخل مقومات البيئة الإبتكارية في إطار نظرية بناء المنظمات كمنهج فكري وعلمي للإصلاح والتطوير الإداري، حيث تقوم المنظمات بتبني معايير وممارسات وظيفية تغرس وتؤصل الإبداع، وتسعى لإيجاد النظم والأساليب التي تجعل العملية الإبتكار قيمة وظيفية تمثل إهتماما مشتركا لدى العاملين وذلك بتبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة وتأسيس قنوات الإتصال المفتوح، وإعتبار التدريب واجبا وظيفيا يهدف إلى إثراء وتنمية معرفة ومهارة وسلوك الفرد لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، مع الإهتمام بالبحث والتجريب وتوفير الموارد المالية كذلك، إضافة على وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء. تشجيع العاملين على المبادأة والإبداع والإبتكار، وضع معايير ونظم وحوافز تؤمن المكافأة المادية والمعنوية للمبتكرين الذين يسهمون في تطوير الأداء المنظمة.

3- الثقافة المؤسسة المشجعة على الإبتكار التسويقي:

يعد الإنشاء الوظيفي الذي يتمثل في قبول العاملين لأهداف المنظمة وقيمها، والرغبة في العمل فيها والإستمرار بها استثمارا متبادلا بين المنظمة والفرد، ذلك أن الرضا وهو شعور الفرد تجاه عمله وظروفه يحدث علاقة بينه وبين الإنتماء، هذا الأخير الذي يحدد مدى إستجابة الفرد نحو المنظمة.

إن بناء الثقافة الإبتكارية التسويقية معناه الإهتمام بعناصر مثل الإختيار والبحث والمكافأة. ويتطلب بناء الثقافة الإبتكارية التأكيد على:

✓ غرس الإلتزام بالفلسفة العامة والأهداف التسويقية والعامة.

✓ مكافأة الجدارة (الكفاءة) وتطوير مكافأة المتميزين في المواقع الهامة.

✓ المحافظة على التماسك من خلال دعم الإلتزام والكفاية عن طريق جذب وتطوير وإبقاء الفرد الكفاء والتمسك به خاصة في المراكز كثيفة الاتصال بالعملاء.

4- القضاء على معوقات الإبتكار التسويقي:

إن تشجيع أساليب الإبتكار التسويقي في المنظمة معناه التعرف على معوقاته التي تقلل من إندفاع الفرد نحو التفكير الجديد أو تعطل بعض القدرات الفكرية لديه. وتتراكم المعوقات المؤسسية للإبتكار التسويقي نتيجة ميل المنظمات إلى وجود وعي جماعي يتقبل بعض الأفكار المعينة دون غيرها. ويجب على المنظمة أن تسعى إلى القضاء على مصادر المعوقات حتى يتمكن الإبداع من الظهور، وذلك بتنمية شعور المنظمة بالحاجة إلى مهارات إستماع عالية، وتعيين مديرين مبدعين يتمتعون بأساليب ملائمة للمجموعات، التي سيعملون معها، وتحدي الأفكار البالية والأساليب التعسفية، ومكافأة السلوك الذي يساعد على إثارة "الفكر الجماعي" ويضفي روح

الفصل الأول الاطار النظري للإبتكار التسويقي

التعاون بين المنظمات. إضافة إلى تطوير فرق العمل من خلال إسناد مهام مختلفة لها لزيادة مستوى الثقة، الإستعانة بالموظفين القادرين على تخطي العقبات الوظيفية للجمع بين الوظائف المختلفة التي يجب أن يتخللها روح التعاون والعمل من خلال مجموعة من الأدوات الإبتكارية لحل المشكلات، وتأسيس آليات لنقل المعلومات وجعل المشاركة في الأفكار من الأنشطة التي تستحق المكافأة، توفير أماكن إبتكارية للتفكير مزودة بالوسائل المطلوبة، وكذلك الدقة المتناهية في إنتقاء الأفكار التي تلائم طبيعة السوق، مع الإحتفاظ بتقبل القليل من الأفكار الجديدة الغريبة، التي تسبق روح العصر، والدقة في تحديد الوقت المناسب الذي تقدم فيه خطوط المنتجات والخدمات الجديدة.

وفي الأخير توجد مجموعة من العوامل يؤدي تضافرها إلى نجاح الإبتكار التسويقي في المنظمات الجزائرية نلخصها في الجدول (4) الموالي:

الجدول (4):عوامل نجاح الإبتكار

العوامل	الخصائص المحورية
الرؤية المشتركة ، القيادة واردة الإبتكار.	- رغبة واضحة متقاسمة ومعبّر عنها؛ - إمتداد الرغبة إستراتيجيا؛ - إلتزام الإطارات السامية.
الهيكلية الخاصة	- تصميم المنظمة بطريقة تسهل الإبداع، التعلم وتبادل الأفعال؛ - إيجاد توازن مقبول بين خيارات في مواجهة الظروف الخاصة.
الأفراد المحوريون	- يقومون بالترقية والتجزئة وأدوار أخرى تحفز وتسهل الإبتكار.
عمل الفريق الفعال	- الإستعمال الملائم للفريق بهدف حل المشاكل؛ - ضرورة الإستثمار في إختيار وبناء الفريق.
متابعة وتوسيع التطور الفردي	- الإلتزام طويل الأجل بالتعلم والتكوين بهدف ضمان مستويات عالية بين الكفاءات والمهارات وقدرات التعلم بفعالية.
الإتصال القوي	- داخل المنظمة (عمودي، أفقي) وبين المنظمة والأطراف الخارجية الأخرى.
المشاركة القوية في الإبتكار	- المشاركة في نشاط التطوير على مستوى المنظمة ككل.
الإستهداف الخارجي	- التوجه الداخلي والخارجي بالعملاء في إطار شبكة موسعة.
المناخ الإبداعي	- مسيرة إيجابية تهدف لخلق الأفكار الإبداعية، مرتكزة على آليات تحفيز ملائمة.
المنظمة المتعلمة	- مستوى مرتفع ممن الإلتزام داخليا وخارجيا في إطار تجربة مسقة، تحديد وحل المشاكل، إتصال، مشاركة الخبرة ونشر المعارف.

Source :Joe Tidd et al, Management de l'innovation, op. cit, p.p. 477-478

المبحث الرابع: الإبتكار في المزيج التسويقي

لعل من أهم ما يمكن أن يعني به التسويق بوصفه وظيفة لجوانب عدة أساسية منها الوصول إلى السوق المستهدف ودراسة سلوك المستهلك للتعرف على حاجاته ورغباته وأساليب حمايته وضمن حقوقه، إلا أن ذلك لا يمكن تحقيقه من الناحية العملية من دون تقديم مزيج تسويقي مناسب للمستهلك وبمحدود إمكانيات المنظمة بحيث تستطيع أن تحقق الربط والتكامل بين عناصر هذا المزيج المتكونة من (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) من أجل تحقيق الأهداف التسويقية كالربح وزيادة حجم المبيعات وتحقيق عائد على الإستثمار وغيرها مما يتطلب مهارات تسويقية في إدارة التسويق فضلا عن أنظمة كفؤة تتعامل مع تلك العناصر لمزجها مزجا يخدم المنظمة والمستهلكين.

وعليه فإن التسويق الإبتكاري يقوم على فكرة أساسية مفادها عدم قدرة مكون واحد على تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة بأفضل الأشكال وأحسن الصنع، لذلك فإن مزج جميع هذه العناصر معا يكون أكثر قدرة على تلبية الأهداف التي تسعى إليها المنظمة من إستخدام عنصر واحد فقط ويضيف إليها بعض العناصر الإضافية الأخرى مثل الدليل المادي والعمليات والأفراد وهم الذين يلقي على عاتقهم أداء العمليات التسويقية وتنفيذ ما يتم إبتكاره.

المطلب الأول: الإبتكار في مجال المنتجات والخدمات

الفرع الأول: الإبتكار في مجال المنتجات

إن ما يميز المنظمات في الوقت الحالي هو هذا التسارع في إدخال منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية مما يجعلها تعيش فيما يشبه إنفجار المنتجات الجديدة والتزايد المستمر لها. وتقتضي الطبيعة الديناميكية للأسواق أن تكون المنظمة واعية ومدركة للحاجات والرغبات الإستهلاكية التي تتسم بالتنامي والتجدد والتطور، مما يتطلب ضرورة التعرف الدائم عليها والعمل على إحداث المطابقة الخلاقة بين تلك الحاجات وبين ما تنتج المنظمة من سلع وخدمات. وضمن هذا السياق تعد عملية إبتكار المنتجات الجديدة إحدى الإستراتيجيات التي تمكن المنظمة من الرد على تحديات ديناميكية السوق⁽¹⁾.

1- مفهوم المنتج الجديد:

يعتبر المنتج هو العنصر الأساسي في المزيج التسويقي الذي تقوم عليه بقية العناصر الأخرى، فهو يلعب دورا رئيسا في توجيه مختلف أنشطة المنظمة، فهو يعتبر نقطة الإرتكاز الرئيسية في توجيه كافة القرارات التسويقية وتعظيم الإشباع المطلوب لإحتياجات المستهلكين ومن ثمة ضمان إستمرارية المنظمة ونموها.

⁽¹⁾ سامية لخلول، مرجع سبق ذكره، ص. 241.

و الإبتكار في المنتج هو الوصول إلى منتجات جديدة تماما في السوق أو إدخال تعديلات أو إضافات سواء جذرية أو محدودة على المنتجات الحالية أو تحسينها بحيث تختلف عن المنتجات الحالية بدرجة أو بأخرى. وتعرف المنتجات الجديدة على أنها: "منتجات جديدة لها ميزات وظيفية مبتكرة، توجه نحو تحسين أدائها وخصائصها بشكل جديد"⁽¹⁾.

ويعرف كذلك على: "أنه منتجات مختلفة عما هو موجود من قبل"⁽²⁾.

ويعرف المنتج الجديد على أنه: "أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له يؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة، يكون هذا منتوجا جديدا على المؤسسة أو السوق أو العملاء أو جميعهم معا، وبغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي المستخدمة في إبتكار هذا المنتج"⁽³⁾.

وإن إبتكار في المنتج يتضمن: إحداث تغييرات مهمة في تصميم المنتج لإعطائه نظرة جديدة وجذب قدر أكبر من الزبائن لهذا المنتج، وإحداث تغييرا أساسيا في خصائص المنتج بقصد جعل المنتج ذا نظرة متميزة وخاصة. وإختلف الباحثون في وضع تصنيف محدد للمنتجات الجديدة نظرا لإختلافهم في تحديد مصطلح المنتج الجديد بإعتبار هذا الأخير نسبي ومتعدد الأبعاد في هذا الإطار قدم (Philip Kother) تصنيفا للمنتجات الجديدة يقوم على دمج معيارين هما: درجة الإبتكار بالنسبة للسوق ودرجة الإبتكار بالنسبة للمؤسسة وهي تتمثل فيما يلي⁽⁴⁾:

✓ **منتجات جديدة تطرح لأول مرة**: تكون جديدة على المؤسسة والسوق والعملاء، ونسبتها قليلة جدا، فهي نتيجة لإبتكارات أو إكتشافات علمية وتكنولوجية ضخمة؛

✓ **إضافة خطوط منتجات جديدة**: هذه المنتجات ليست جديدة على السوق وإنما جديدة على المؤسسة تحاول إضافتها إلى خطوط منتجاتها بغية إستثمار فرص سوقية متوافرة في قطاعات سوقية معينة؛

✓ **توسيع خطوط المنتجات الحالية**: حيث تقوم المنظمة بإضافة منتجات جديدة إلى خطوط منتجاتها الحالية حيث تكون خصائصها ومواصفاتها قريبة من المنتجات الحالية؛

(1) ناجحة محمد الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص.51.

(2) Paul iller, **Stratégies et marketing de l'innovation technologique**, 2^{ème} édition, paris, Dounod, 2005, p. 16.

(3) مأمون ندم عكروش، سهير ندم هكروش، **تطوير المنتجات الجديدة**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص. 94.

(4) Kother Philip et autres, **marketing management**, édition pearsoneducation, 12 édition, France, 2006, pp. 726 – 727.

✓ **تحسين المنتجات الحالية:** تقوم المنظمة بإجراء تعديلات وتحسينات على منتجاتها الحالية بغرض تقليل التكلفة، زيادة القيمة المضافة للعملاء أو مواجهة المنافسة في السوق؛

✓ **إعادة إحلال (تموقع) المنتجات:** تعمل المنظمة في هذه الحالة على إعادة تموضع منتجاتها في قطاعات سوقية معينة لأسباب منها: إكتشاف إستخدامات جديدة لمنتجاتها أو تغيير سلوكيات المستهلكين في هذه القطاعات؛

✓ **المنتجات الجديدة المنخفضة التكلفة:** من وجهة نظر المنظمة، إذا كان تخفيض التكاليف سواء تكاليف الإنتاج أو التسويق سوف يؤدي إلى زيادة القيمة المضافة للمستهلكين، فإنه يغير منتجا جديدا ولكن ليس بالنسبة للسوق؛

✓ **تطوير نظام تسليم الخدمات:** وهنا تقوم المنظمة بتقديم منتج جديد للعملاء على شكل تطوير الأنشطة والعمليات والإجراءات أو قنوات التوزيع التي يتم من خلالها تسليم خدمات المنظمة إلى العملاء في قطاعات تسويقية معينة.

كما أنه على المنتج أن يوفر الشروط الأربعة التالية ليكون تجديدا ناجحا وهي⁽¹⁾:

✓ **مهم:** على المنتج الجديد أن يوفر فوائد مهمة للمستهلكين.

✓ **فريد:** الفوائد المقدمة يجب رؤيتها من قبل المستهلكين على أنها فريدة.

✓ **الإستمرارية في التميز:** المنتج الجديد قد يوفر فوائد مهمة وفريدة، ولكن إذا أمكن تقليده بسرعة من قبل المنافسين فلن يوفر فرصا في السوق.

✓ **قابلية التسويق:** يجب على المنظمة أن تمتلك القدرة على تسويق المنتج من حيث تصميم المنتج وتصنيعه بسعر مناسب للمستهلكين وتأسيس نظام توزيع فاعل لتوصيل ودعم المنتج.

2- أهمية الإبتكار وتطوير المنتجات الجديدة:

يعد تطوير المنتجات من الأمور الإستراتيجية الهامة لنجاح المنظمات، وغالبا ما يستخدم مفهوم التطوير والإبتكار كمفهومين مترادفين لأن كليهما يسعيان إلى تحقيق هدف واحد، ألا وهو التوصل إلى ما هو جديد الأمر الذي يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق⁽²⁾.

⁽¹⁾ Doyle Peter, **Marketing Management and strategy**, Prentice, Hall, 2^{eme} édition, 1998, p. 190.

⁽²⁾ الطائي حميد وبشير العلق، **تطوير المنتجات وتسعيرها**، دار البازوري العلمية للنشر، الأردن، 2008، ص. 53.

وهناك أهمية قصوى لتطوير المنتجات في المنظمات، وخاصة أن تطوير المنتجات يساعد المنظمة على البقاء والإستمرار في ممارسة أعمالها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة، وكذلك يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية المتعلقة بالنمو والتوسع، القصيرة والطويلة المدى ويزيد قدرة المنظمات على تحقيق أهداف مالية وغير مالية، حيث أن الأهداف المالية تتمثل: في زيادة الأرباح وزيادة معدل العائد على الإستثمار وزيادة المبيعات والإيرادات وزيادة الحصة السوقية، أما الأهداف غير المالية فتتمثل بزيادة رضا المستهلكين، وتحسين إنطباع المنافسين عن المنظمة وتحسين سمعة وشهرة المنظمة في السوق، كذلك تراكم قاعدة الخبرة والمعرفة لدى المنظمة في مجال تطوير منتجات جديدة لتصبح هذه القاعدة أحد قدرات المنظمة لتطوير منتجات جديدة في المستقبل⁽¹⁾.

ويبين عبيدات دور الإبتكار في تطوير المنتجات الجديدة، مشيراً إلى أن الإبتكار يلعب الدور الأساسي في تمكين المنظمة من النمو والإستمرار من خلال إيجاد وخلق الأفكار المؤدية إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلكين المستهدفين ويزود المنظمة بصورة دورية بمخزون معلوماتي وحديث لمجابهة المتغيرات البيئية وما تفرضه على أذواق المستهلكين ويساعد على تطوير منتجاتها الحالية أو إيجاد منتجات جديدة تنتج لأول مرة⁽²⁾. كما إعتبر مأمون نديم أن قدرة المنظمة على تطوير منتجات جديدة وتهيئة كافة الظروف والعوامل الداخلية والخارجية بالشكل الذي يسمح بالتطوير وممارسة كافة الأنشطة والمراحل من أهم مخرجات عملية الإبتكار. وعليه هناك علاقة وثيقة بين الإبتكار وتطوير منتجات جديدة، حيث تعد هذه الأخيرة إحدى العمليات الفرعية والهامة من عملية الإبتكار على مستوى المنظمة ككل⁽³⁾.

ومما سبق يمكن أن تحدد مجموعة من الأسباب الأساسية المؤدية إلى تطوير المنظمات لمنتجاتها وهي⁽⁴⁾:

أ-المنافسة: لأن وجود المنافسة يخلق ضغوطا متبادلة على جميع المنافسين من أجل التفوق، وأن أحد الأساليب في هذا التفوق هو تطوير المنتجات، كما أنه أصبح من الضروري لبلوغ ميزة تنافسية مستدامة لا بد من الإبتكار المتواصل في المنتج لكي لا يفقد ميزته التنافسية أمام عمليات تقليده من قبل المنافسين.

ب-تطور حاجات الزبون ونوعيتها: وذلك لأن تحسن مستوى المعيشة والمستوى الثقافي العام في المجتمع يؤدي إلى تغير حاجات الفرد ونوعية الوسائل والمنتجات والخدمات، لإشباعها مما يفرض على المنظمات متابعة هذه التغيرات والإستجابة السريعة لها من خلال تطوير منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية.

(1) مأمون نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص ص. 96- 97.

(2) عبيدات محمد إبراهيم، تطوير المنتجات الجديدة، مدخل سلوكي، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، الأردن، 2010، ص. 111.

(3) مأمون نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص ص. 98- 99.

(4) راجع كل من:

- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص. 257. 258.

- Kother Philip & Keller Kevin, **marketing management**, Pearson Prentice Hall,, 13th édition, New Jersey – USA 2009, p. 636 .

ج- التطور التكنولوجي: حيث أن التطور التكنولوجي السريع أدى على نتيجة واضحة هي تسارع ظهور وإختفاء المنتجات وقصر دورة حياتها، مما يفرض على المنظمات وضع برامج تطوير منتجاتها لتفادي تقادمها.

د-العولمة: إن العولمة تيار متنامي، حيث أن العديد من الصناعات تحول إلى صناعات عالمية تتنافس وفق معايير عالمية وهذا ما يسمح بإيجاد أساليب جديدة ومتنوعة، ضمن ذلك الإبتكار ومدخله وتطبيقاته المختلفة وللعولمة علاقة كبيرة مع تطوير المنتجات الجديدة، فالتصميم المتكامل من أجل السوق العالمية يمكن أن يلغي إعادة التصميم المكلفة في كل مرة تسعى فيه المنظمة لدخول سوق جديدة.

بالإضافة إلى الأسباب السابقة هناك أسباب أخرى وهي⁽¹⁾:

✓ الإستمرار والتواصل والنمو في عالم الأعمال، بحيث يمثل الإبتكار في تقديم المنتجات أحد مستلزمات نجاح المنظمات في بلوغ أهدافها؛

✓ إن معيار قياس رقي المنظمات ونجاحها يعتمد على إمتلاكها رؤى تطويرية واضحة وفلسفة تطوير ناضجة، وإدارة عليا تؤمن بالتطوير كمنهج للبقاء والنمو؛

✓ زيادة أرباح المنظمة من خلال المنتج الجديد؛

✓ يسهم التقدم المتواصل للمنتجات في بناء قاعدة صلبة للنمو المستقبلي، وبالتالي فهو يمكن المنظمة من مواجهة التغيرات المستقبلية وإدارتها بفعالية عالية.

3- عوائق إبتكار المنتجات:

بالرغم من أهمية إبتكار المنتجات الجديدة بالنسبة للمؤسسة في تحقيق الإستقرار والنمو في مبيعاتها وأرباحها والتقدم والرفاهية للمجتمع ككل، فإن هذه العملية تكتنفها درجة عالية من المخاطر وقد وضع كلا من علي حسين وعسكري أحمد شاكر مجموعة من العوائق من أهمها ما يلي⁽²⁾:

أ- ارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة: ترجع أسباب فشل برامج الإبتكار في المنتجات الجديدة إلى ثلاث أسباب كما هي موضحة في الشكل (11) الموالي:

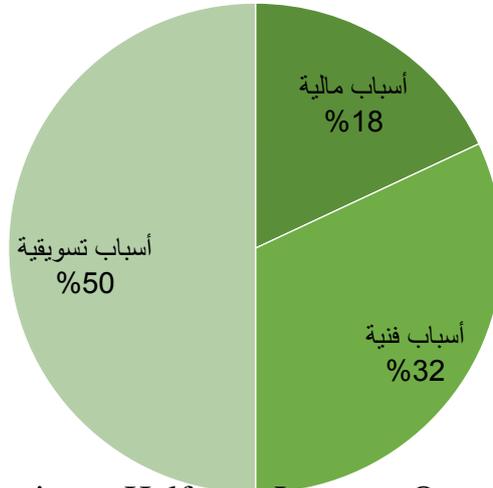
⁽¹⁾ طارق فيصل التميمي، مرجع سبق ذكره، ص. 36.

⁽²⁾ راجع كل من:

- علي حسين، الأساليب الحديثة في التسويق، الدليل العملي للإستراتيجيات والخطط التسويقية، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، سوريا، 2000، 169.

- عسكري أحمد شاكر، دراسات تسويقية متخصصة، دار الزهران للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص ص. 44- 48.

الشكل (11): أسباب فشل برامج الإبتكار في المنتجات الجديدة



source: jean- pierre Helf er, Jacques Orsoni, **Marketing**, vuibert, , 7 édition, Paris, 2001, p. 154.

حيث تشكل الأسباب المالية نسبة 18% من خلال عدم وجود التمويل الكافي لدعم عملية الإبتكار للمنتج وتسويقه (نقص الموارد المالية)، و32% لأسباب فنية من خلال عدم قدرة المنتج على تحقيق مستوى الأداء المطلوب منه (عجز في حل المشاكل الفنية والتقنية، عدم القدرة على تجسيد مستوى من الناحية الفنية)، وتعود 50% الباقي إلى أسباب تسويقية وتجارية (سوء في تقدير حجم السوق، تغير رغبات المستهلك، توقيت إطلاق منتج، رد فعل قوي من المنافسين).

ب- إرتفاع تكلفة إبتكار المنتجات: إن إرتفاع تكلفة تقديم المنتجات الجديدة من شأنها أن تكون سببا رئيسيا في جعل منظمات كثيرة تصرف النظر عن تقديم منتجات مبتكرة تماما، وكبديل عن ذلك أصبح الإهتمام الأكبر بالإبتكار التحسيني، وذلك بتطوير المنتجات الحالية.

ج- قصر دور حياة المنتج: قد ترى المنظمة في الفترة القصيرة التي أتاحت لها في السوق أنها غير كافية لإستعادة تكاليف إبتكارها ناهيك عن تحقيق عائدات مجزية من ذلك المنتج نظرا لتكاليف الإبتكار العالية.

د- إزدیاد حدة المنافسة في حالة النجاح: عندما تقدم المنظمة منتج جديد وذلك بعد تحطيه كافة العقبات ويبدأ في تحقيق النجاح في السوق، تبدأ المنافسة في الظهور بشكل حاد وبطريقة قد تؤثر على عمر أو طول حياة المنتج في الأسواق المر الذي قد يدفع بالشركة إلى سحب المنتج من السوق وذلك بدلا من المنافسة، حيث تتبع الكثير من المنظمات هذه السياسة خاصة عندما تنخفض المبيعات نتيجة المنافسة بطريقة سيئة.

هـ- طول عملية إبتكار المنتجات: قد تطول فترة عملية إبتكار بعض المنتجات في بعض الصناعات كصناعة الأدوية وصناعة السيارات والصناعات الغذائية، ولذلك فإن بعض المؤشرات في السوق قد تتغير خلال هذه الفترة الزمنية الطويلة، مما يجعل السلعة غير مناسبة للسوق عند طرحها (تغيير أذواق المستهلكين) وبالتالي فإن مصيرها هو الفشل.

و- مقاومة المستهلك: إن من الصعب عادة إجتذاب إنتباه المستهلكين نحو أفكار المنتجات الجديدة، وذلك لعدة أسباب أبرزها الدخل فالمستهلك ذو الدخل الضعيف ينفقون الجزء الكبير من دخلهم على المنتجات الأساسية، وبالتالي هم لا يجدون الفرصة في تجريب المنتجات الجديدة، كما أن كثرة البدائل في السوق تجعل هناك منافسة في الظفر بإنتباه المستهلكين من طرف المنافسين، بالإضافة إلى الولاء للقديم والخوف من الجديد بسبب رضاء المستهلكين على المنتجات الحالية، كل هذه الأسباب وغيرها تشكل ما يسمى بمقاومة للمستهلك، وهذا من العوائق التي تجعل أغلب المنظمات تعزف عن الإبتكار للخوف من عدم إقناع المستهلك بما تقدمه من إبتكارات.

4- أساليب إبتكار المنتجات:

تعتبر دراسة أساليب إبتكار المنتجات الجديدة مهمة، وذلك نظرا لتباين هذه الأساليب وقدرتها على تحقيق أهداف المنظمات في تطوير منتجاتها الحالية والتوصل إلى منتجات جديدة، وخاصة وأن عملية إبتكار المنتجات ليست بالمهمة السهلة بل تتميز بدرجة من التعقيد والمخاطرة ويوجد عدد كبير ومتنوع من هذه الأساليب حسب تجارب المنظمات ومن أهمها:

أ- الأسلوب البديهي:

على الرغم من أهمية إبتكار المنتجات للمنظمة وإعتباره الأساسي لإستمرارها ونموها، قد يحمل من المخاطر ما يؤثر على حياة المؤسسة نفسها، والخروج من هذا المشكل يتوقف على مدى القدرة على وضع سياسة سليمة لإبتكار المنتجات الجديدة، ومن أجل هذا تم تطوير الأسلوب البديهي والذي يسمى أيضا بالتخفيض التدريجي أي يتم تخفيض المخاطرة بالإنتقال من مرحلة إلى مرحلة وبالرغم من أن هذا الأسلوب يقلل من معدلات الفشل إلا أنه لا يضمن النجاح.

ويتم إتباع الأسلوب البديهي بعد الكشف عن وجود فرصة تسويقية أو كنتيجة لوجود مشكلة معينة تواجه المؤسسة. وذلك وفق خطوات والتي تتمثل في البحث عن الأفكار وغربلتها وتقييمها، ثم بلورتها الى مفهوم المنتج

وإختبارها، ثم تحليل الجدوى الاقتصادية لها، تليها تطوير المنتج والقيام بالإختبار السوقي وفي هذه المرحلة تتخذ المنظمة أربعة قرارات رئيسة تتمثل⁽¹⁾:

✓ توقيت طرح المنتج في السوق الذي يتوقف على طبيعة ونوع إستخدامات المنتج بالإضافة إلى ظروف السوق ودور المنظمة فيه (قائدة، تابعة...)

✓ مناطق طرح المنتج التي تتوقف على حجم المنظمة الإنتاجية والتسويقية والمالية والإدارية (إما أن يطرح دفعة واحد في أنحاء السوق أو يتدرج في التوزيع من منطقة إلى أخرى حتى يتم تغطية جميع أرجاء السوق)؛

✓ تحديد العملاء المستهدفين حتى تركز الجهود في التوزيع والترويج على أفضل العملاء المحتملين؛

✓ تحديد الإستراتيجية المناسبة لتقديم المنتج للسوق، ويتطلب هذا القرار توزيع ميزانية التسويق بين عناصر المزيج التسويقي وتحديد أولويات وتسلسل الأنشطة.

وقبل إتخاذ المنظمة القرارات السابقة، يستوجب عليها الإسترشاد بالحقائق المفيدة التي تتضمنها عملية إنتشار وتبني المنتجات الجديدة. ويقصد بالإنتشار مستوى تبني المستهلكين للمنتجات الجديدة، أما التبني فهو قيام الفرد بإتخاذ قرار إستخدام الإبتكار بطريقة مستمرة، بينما يقصد بعملية التبني ذاتها، العملية الذهنية التي مر بها الفرد من وقت سماعه عن الإبتكار حتى يتم قبوله له. فقد وضح (Evertt M. Rogers) في دراساته بأن عملية التبني تمر بخمس مراحل، المرحلة الأولى في إدراك الفرد بوجود إبتكار، ثم الإهتمام والبحث عن معلومات إضافية، وتلي ذلك مرحلة التقييم أين يقدر الفرد منافع المنتج الجديد والجدوى من تجربته، وبعد ذلك تجربته لهذا المنتج الجديد على نطاق ضيق للحكم على مدى الإشباع الذي يحققه، حتى يتخذ قرار تبني المنتج وإستخدامه بشكل منتظم ومستمر⁽²⁾.

ويؤكد (Evertt M. Rogers) على وجود إختلاف ما بين الأفراد من حيث مدى قبولهم ورغبتهم في تجربة المنتجات الجديدة، إذ يميز بين خمس فئات من الأفراد أثناء عملية التبني وهم⁽³⁾:

✓ **المبتكرون المغامرون:** وهي الفئة التي تقوم بتجربة الأفكار الجديدة بشيء من المخاطرة ونسبتهم قليلة وتقدر بـ 2.5%؛

✓ **المبتكرون:** وهي الفئة التي تمثل قادة رأي المجتمع ويتبنوا هذه المنتجات في وقت مبكر، ولكن بشيء من الحذر، تقدر نسبتهم بـ 13.5%؛

✓ **الأغلبية المتقدمة:** والتي على الرغم ما تكون غالبا من قادة الرأي إلا أنهم أول من يقوم بتجربة المنتجات الجديدة قبل عامة الناس وتقدر نسبتهم بـ 34%؛

⁽¹⁾ عبيد محمد عنان، زهير ثابت، إدارة التسويق، جامعة عين الشمس، القاهرة، ص. 151.

⁽²⁾ لمزيد من التفاصيل عن عملية التبني للإبتكار، إرجع إلى:

- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص. 234 - 236.

- Evertt M. Rogers, **Diffision of Innovration**, the free press, New York, 1983.

⁽³⁾ Evertt M. Rogers, op. cit, p. 246.

- ✓ **الأغلبية المتأخرة:** وهي عكس الفئة السابقة وتقدر نسبتهم بـ 34%؛
- ✓ **المتلكين (المتقاعدون):** بينما يرتاب هذه الفئة من التغير فيتبنون هذه المنتجات فقط عندما تصبح تقليدية أو معروفة ومألوفة وتقدر نسبتهم بـ 16%.
- بعد مرحلة الإختبار السوقي للمنتج تأتي مرحلة التقييم النهائي للمنتج الجديد من خلال مجموعة من المعايير أهمها⁽¹⁾:
- أ- **المعايير المالية:** وهي معايير كمية موضوعية وحقيقية يتم الحصول عليها من خلال الأداء المالي الحقيقي للمنتج الجديد في سجلات المنظمة الرسمية والتي تحققت على أرض الواقع ومنها ما يلي:
 - ✓ مساهمة المنتج الجديد في معدل العائد على الإستثمار في المنظمة؛
 - ✓ حجم ومعدل نمو المبيعات الإجمالية نتيجة طرح المنتج؛
 - ✓ الأرباح والحصة السوقية للمنتج الجديد ومعدل نموها مقارنة مع أقرب منافسيها؛
 - ✓ أثر أداء المنتج الجديد على أسعار أسهم المنظمة في السوق المالية، وهذا ينطبق على المنظمات الضخمة التي يتسع نطاق عملها على مستوى العالم.
- ب- **المعايير غير المالية:** هي معايير نوعية وغير موضوعية يستخدم فيها الحكم الشخصي والخبرة للحكم على أداء المنتج الجديد ومنها ما يلي:
 - ✓ تقييم أداء المنتج الجديد على محفظة المنتجات الموجودة في المنظمة وعلى دورة حياة المنتجات الأخرى، وكذلك على شهرة المنظمة، أي هل أدى إلى تحسين شهرة المنظمة أم لا ولماذا؟؛
 - ✓ تقييم أداء المنتج الجديد على رضا العملاء وقدرته على الحفاظ بقاعدة العملاء الحاليين وزيادتهم خلال فترة زمنية معينة، بالإضافة إلى قدرته على دعم العلاقات التجارية للمنظمة في أذهان العملاء في السوق؛
 - ✓ تقييم أداء المنتج الجديد على تراكم الخبرات ومهارات المنظمة، بالإضافة إلى قدرة هذا المنتج على إعطاء إنطباع حسن عن المنظمة من حيث إمكاناتها لتطوير منتجات جديدة وبالتالي قدرتها على الإبتكار المستمر كتوجه إستراتيجي لديها؛
 - ✓ تقييم أداء المنتج الجديد من حيث قدرته على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة والحفاظ على الموقع التنافسي لها أو تحسينه.

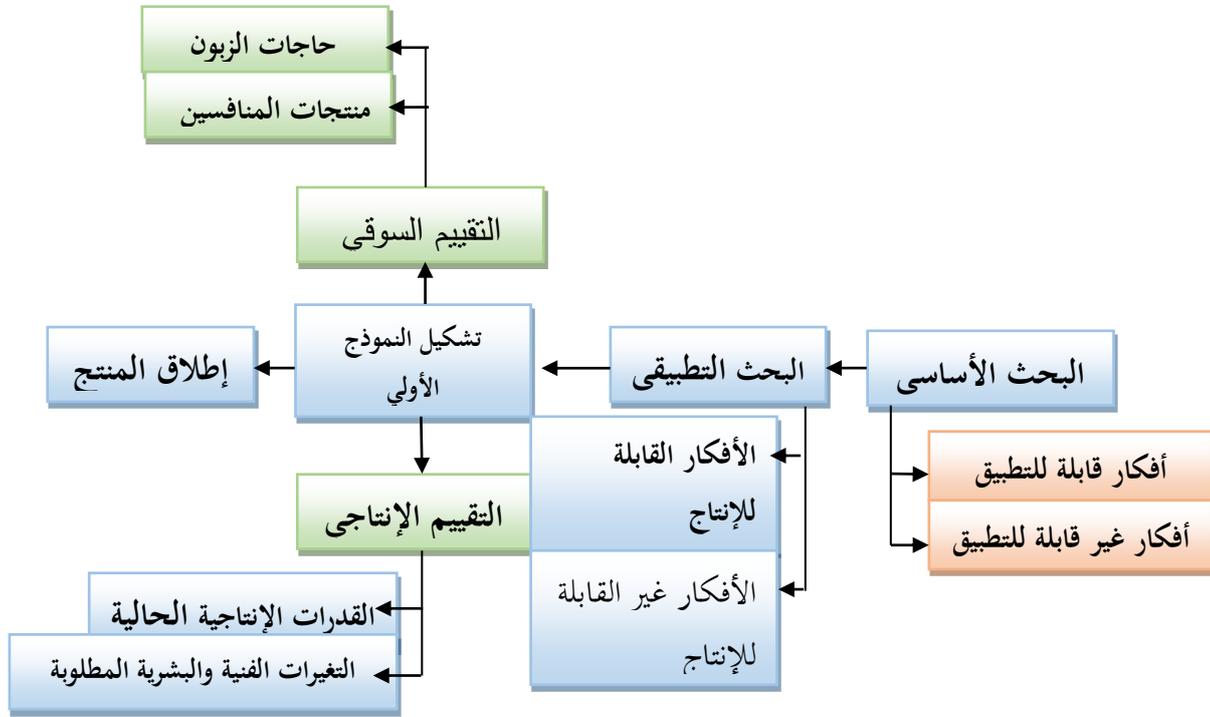
ب- أسلوب دورة الإبتكار:

يعتبر أسلوب دورة الإبتكار من الأساليب العلمية التي تساعد في التوصل إلى منتجات مبتكرة تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى وإشباع حاجات المستهلك بشكل أفضل، وهذا الأسلوب هو الأكثر ملاءمة للإتجاهات الحديثة في العلم والتكنولوجيا، حيث يسمح بإستمرار وإستمرار في خلق ومتابعة الأفكار الجديدة

⁽¹⁾ مأمون نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص. 453-455.

وتحويلها إلى منتجات جديدة، ويتطلب هذا الأسلوب تكاليف عالية. والشكل (12) يوضح مراحل دورة الإبتكار.

الشكل (12): مراحل دورة الإبتكار



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص. 272

من خلال الشكل نلاحظ أن دورة الإبتكار تمر بمجموعة من المراحل هي⁽¹⁾:

- 1- **مرحلة البحث الأساسية:** البحث الأساسي هو مجموعة الجهود العلمية المبذولة من أجل توسيع حدود المعرفة دون أن تكون لها أغراض تجارية، وهذه المعرفة تشكل أساساً مهماً لتوليد الأفكار الجديدة.
- 2- **مرحلة البحث التطبيقي:** البحث التطبيقي هو كل مجهود يتضمن تحويل المعارف المصادق عليها على حلول فنية في صور وأساليب أو طرق إنتاج منتجات إستهلاكية وإستثمارية⁽²⁾، وهو يستفيد من البحث الأساسي للحصول على الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق لتحويلها إلى منتجات جديدة قابلة للإنتاج. ويمكن تحديد مجالات البحث التطبيقي في: تصميم منتجات جديدة، إعادة تصميم وتطوير المنتجات الحالية، تحديد إستعمالات جديدة للمنتجات الحالية.

⁽¹⁾ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص. 270 - 271.

⁽²⁾ محمد سعيد اوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص. 113.

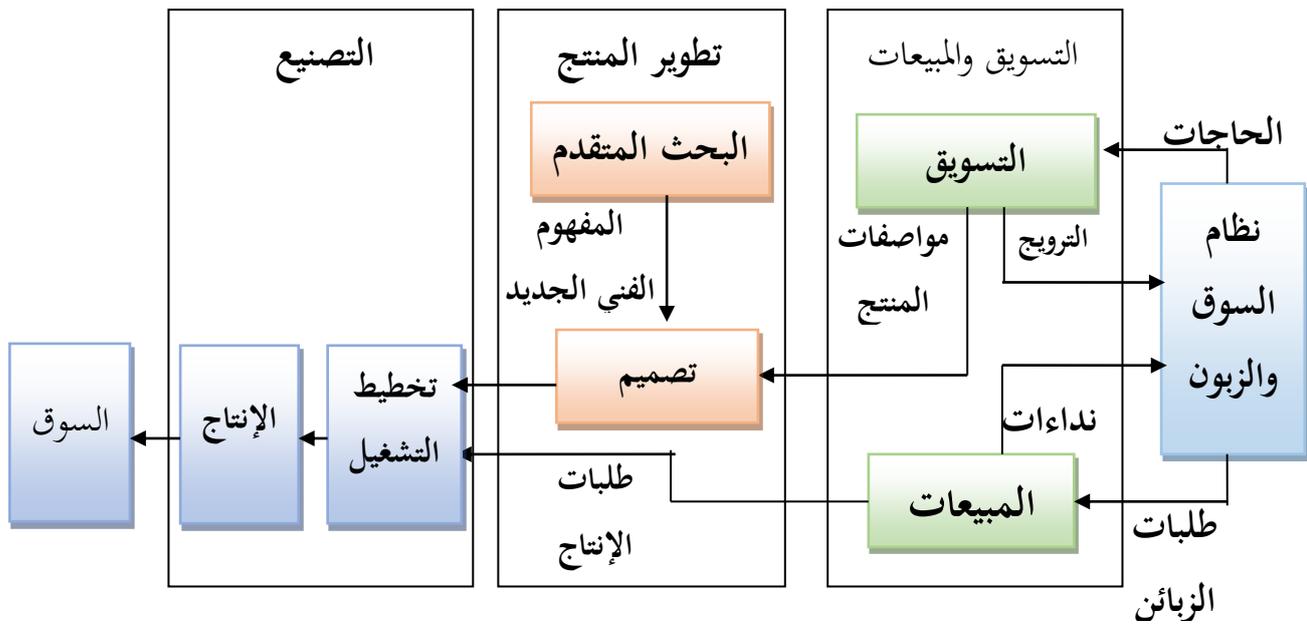
3- مرحلة تشكيل النموذج الأولي: في هذه المرحلة يتم بناء نموذج أولي للمنتج ويتم تقييمه من وجهة نظر تسويقية بالإستناد إلى الخبرة التسويقية للمنظمة وحسب خصائص السوق ومنتجات المنافسين وحاجات الزبون ومن وجهة نظر الإنتاج من حيث كلفة الإنتاج وإمكانياته، مستوى الجودة ... إلخ.

4- مرحلة الإطلاق: بعد أخذ كافة المقترحات المقدمة من قسم التسويق وقسم الإنتاج يتم تشكيل المنتج النهائي والذي يكون جاهزا للإطلاق في السوق.

لابد من أن نشير إلى أن أسلوب دورة الإبتكار يمثل الفترة الزمنية التي تسبق ولادة المنتج إبتداء من التوصل إلى الفكرة وصولا إلى التهيئة لإدخاله إلى السوق. كما أن كل هذه الفترة تمثل كلفة للمنظمة ولا يتم إستردادها إلا بعد إدخال المنتج إلى السوق ونجاحه في دورة حياة المنتج.

ومما يلاحظ على مراحل دورة الإبتكار أنها تبدأ من البحث الأساسي ثم التطبيقي وصولا إلى تشكيل النموذج الأول ثم الإنتاج والتسويق، وهذا يمثل المدخل التكنولوجي في إبتكار المنتجات. وهناك بالمقابل المدخل التسويقي الذي يبدأ من السوق حيث الزبون وحاجاته من أجل تطوير المنتج، لكن هذا لا يلغي دور مختبرات وباحثين المنظمة، لكنه يغير بحق نقطة البداية في عملية الإبتكار، وبدلا من إخضاع إبتكار المنتجات للضرورات العلمية والتكنولوجية فإنه يخضعه لحاجات الزبون وتطلعاته الذي هو أدري بها أولا، وأنه هو الذي سيدفع ثمن ما سيشتريه والشكل (13) يوضح هذا المدخل:

الشكل (13): المدخل التسويقي في إبتكار المنتجات



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص. 273.

من خلال الشكل نلاحظ أن التسويق هو الذي يحفز حاجات الزبون ويلتقط من الزبون ونظام السوق الأفكار الجديدة، والتي تنقل إلى وظيفة البحث والتطوير لتطوير المفهوم الفني الجديد ويتم تصميمه، وفيما بعد إقراره يتم تخطيط التشغيل ومن ثم إنتاجه لأغراض السوق.

الفرع الثاني: الإبتكار في مجال الخدمات

تتميز البيئة التسويقية للمنظمات الخدمية بالمنافسة الشديدة والمتزايدة، وهذا بدوره يعرض المنظمات إلى المخاطرة باستمرار، حيث أن العروض التي يقدمونها قد تصبح غير مناسبة أو على الأقل دون المثالية. وحتى تبقى المنظمة في القمة في سوقها، يجب عليها أن تقوم بإنتاج وتقديم عروض جديدة متسلسلة من أجل البقاء والنمو. وفي دراسة لـ (Cravens&Shipp) أشار إلى التحديات التي تواجهها المنظمات الخدمية في مجال المنافسة والتي إهتمت بمسألة الوصول إلى رضا الزبون من خلال إستراتيجيات تتصف بالإبتكار، حيث ركزت على إبتكار الخدمات وكيفية إعداد الإستراتيجيات لتحسين جودة المنتج (الخدمات) وإعتبار بقاء المنظمات مرتبط بالإبتكار. وتناولت الدراسة بالإيضاح دوافع المديرين في مجال التميز والمنافسة في السوق من أجل بلوغ الإستراتيجيات التسويقية ذات الطابع الإبتكاري التي تحقق حاجات ورغبات الزبائن وفق مستويات عالية الجودة⁽¹⁾. وعليه يلعب الإبتكار في مجال الخدمات ودورا هاما في النجاح في تسويقها، وفي التميز عن المنافسين:

1- مفهوم إبتكار الخدمات وأنواعها:

ما يميز قطاع الخدمات هو صعوبة الفصل بين الخدمة ونظامها الإنتاجي، غير أننا لتبسيط الأمر أكثر تناولنا المستويات التالية:

أ- الإبتكار في تطوير خدمات جديدة:

يقصد بالإبتكار في تطوير خدمات جديدة هو إضافة مزايا جديدة لتلك الخدمات، بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات، وإن إبتكار وتطوير الخدمات الجديدة يختلف عما هو في السلع المادية بسبب خصائص الخدمة وخاصة عدم الملموسية.

وتعرف الخدمة الجديدة: "أنها خدمة إضافية تقدمها المنظمة، تتراوح بين طرح خدمة جديدة تماما مختلفة عن أي شيء آخر متاح في الأسواق، والتعديلات البسيطة التي يتم إدخالها على خدمة موجودة فعلا"⁽²⁾.

⁽¹⁾ رائد سلمان، سحر أحمد كرجي العزاوي، ص. 128. متوفرة على الموقع :

www.iasj.net/iasj?Func=issue TOC & isId=1435 & uilanguage= ar.

⁽²⁾ أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة بماء تساهين وآخرون، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2009، ص. 529.

ويعرف إبتكار الخدمات على أنه: "منتجات أو خدمات جديدة مقدمة للوفاء بإحتياجات مستخدم أو سوق خارجي"، ويقصد بالخدمات الجديدة التي لم يسبق للمنظمة تقديمها أو تداولها ومن الناحية التسويقية يفضل الأخذ بالمفهوم الجديد من وجهة نظر السوق، فأى خدمة يتم طرحها في السوق لقطاع معين من العملاء لأول مرة تعتبر جديدة⁽¹⁾.

وعرف كذلك على أنه: "التغير في الأشياء التي تعرضها المنظمات الخدمية والتغيير في طرق إبتكارها وتقديمها هذا التعريف يتضمن أن الإبتكار في مجال الخدمات يعتبر أيضا تغييرا في العمليات الإجرائية والمعاملات التجارية⁽²⁾.

وحسب مأمون نديم عكروش يرى أن الإبتكار في الخدمة هو يتعلق بوجود الإبتكار في أي نشاط أو عملية تتعلق بالخدمة سواء من حيث إعداد وتسليم الخدمات المقدمة أو من حيث تطوير العمليات والأنشطة التي يتم فيها أداء الخدمات، وقد يشمل ذلك الخدمات المقدمة مع السلع المادية الملموسة⁽³⁾.

وبموجب ما سبق يشير إبتكار الخدمة إلى كونه الوصول إلى خدمات جديدة تماما بالنسبة للسوق الذي تعمل فيه المنظمة، أو تعديل وتحسين الخدمات الحالية بهدف الوصول إلى موقع متميز في السوق من خلال الإستجابة السريعة لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة مقارنة بالمنافسين. وفي هذا الصدد نذكر مثلا إن أحد البنوك الكندية قامت بإعلان الوقت المتوقع للإنتظار على لوحة إلكترونية مضيئة، بحيث عندما يدخل الزبون يكون هناك صف الإنتظار واللوحة تعلن له الوقت المتوقع للإنتظار بالصف حتى يتلقى الخدمة المطلوبة، مما أتاح للبنك إرضاء زبائنه والتميز بهذه الخاصية عن بقية المنافسين⁽⁴⁾.

وما يميز إبتكار الخدمات الجديدة، أنها أصعب من إبتكار السلع الجديدة. وهذا يعود إلى أنه في الصناعة مختبرات البحث والتطوير يمكن أن تأتي بالتصميمات الجديدة التي تدمج وظائف وخصائص معينة. في حين أن المنظمة الخدمية تتصور الحاجة، ولكنها لا تستطيع أن يكون لديها نفس الثقة في قدرتها على تقديم كل المقومات التي تعد بالخدمة الجديدة الناجحة⁽⁵⁾.

⁽¹⁾ وفاء صبحي صالح التميمي، أثر الإبتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد العاشر، العدد الأول، 2007، ص. 102.

⁽²⁾ برفاين جوبتا، مرجع سبق ذكره، ص. 236.

⁽³⁾ مأمون نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص. 15.

⁽⁴⁾ نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبتكاري، مرجع سبق ذكره، ص. 131.

⁽⁵⁾ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص. 285.

ب- الإبتكار العملياتيات:

إن التطورات الحاصلة في مجال الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات أدت إلى إحداث إبتكارات في كيفية تقديم الخدمة، مثلا إبتكار الصراف الآلي الذي أحدث ثورة حقيقية في أسلوب تقديم الخدمات المصرفية، وجاءت الإنترنت لتضيف أبعاد راقية لعملية تقديم الخدمة، فالعديد من المنظمات الخدمية أصبحت تستخدم الإنترنت لتقديم خدماتها، كما أن الإتجاه الحالي في قطاع الخدمات هو تقديم المزيد من الخيارات للمستخدمين، فبعض الزبائن يفضلون الإتصال المباشر وآخرون يجذون الإتصال الهاتفي، بينما يفضل آخرون الإتصالات غير الشخصية، وفي كل الحالات فإن جوهر المنتج واحد، أما الإختلافات فتكمن في أنظمة تقديمه، وهكذا نجد أن العديد من الخدمات اليوم تقدم عن بعد وليس بشكل مباشر وجه لوجه، لكن من الصعب حقا الإستغناء تماما عن السوق التقليدية بالنسبة لخدمات معالجة الزبائن كخدمات الإتصالات، لأن هذا النوع من الخدمات يتطلب من المستخدمين أن يدخلوا البيئة المادية للمنظمة الخدمية للحصول عليها⁽¹⁾، وعلى سبيل المثال: ورش إصلاح السيارات التي قامت بتقديم بعض الخدمات التي توفر الراحة لمن يتم إصلاح سيارته مثل صالات الإنتظار المجهزة بجهاز تلفاز وفيديو، وآلات بيع القهوة والشاي والمشروبات الغازية والمزودة بمجالات وصحف، وما شابه ذلك من الوسائل التي تجعل الإنتظار متعة. وإستخدام هذه الوسائل يعتبر إبتكار تسويقيا في تقديم خدمات الإصلاح. ولتدعيم إبتكارها فقد قامت بإبتكار خدمة جديدة، وهي منح سيارة مجانية لكل شخص يريد إصلاح سيارته ولا يمكنه الإنتظار يستخدمها كما لو كانت سيارته بدون مقابل خلال فترة إصلاح سيارته. وقد فعلت هذه الخدمة المكملة لخدمة إصلاح السيارة فعل السحر لجذب العملاء إلى مثل هذه الورش، وإستخدمتها بعض الورش كميزة تنافسية أساسية في سوق إصلاح السيارات⁽²⁾.

ج- أنواع إبتكار الخدمات:

يمكن أن يتخذ إبتكار الخدمة شكل منتج خدمي جديد أو إجراء جديد لإنتاج وتقديم الخدمة أو تقديم تقنية جديدة. وبما أن الخدمات لا يمكن تخزينها في معظم الحالات، فإنها يجب أن يتم إنتاجها في نفس لحظة إستهلاكها. وهذا يعني أن العملية لا يمكن فصلها تماما عن المنتج الخدمي وهذا يؤدي إلى إستنتاج صعوبة تغير المنتج الخدمي بدون تغير عملياته، فإذا فإبتكارات الخدمات واسعة النطاق بمعنى أنها تتضمن تغييرا في الكثير من عناصر عملية الإبتكار والمنتج في نفس الوقت.

⁽¹⁾ علي فلاح الزغي، مرجع سبق ذكره، ص.

⁽²⁾ نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبتكاري، مرجع سبق ذكره، ص. 137.

ويرى (Lovelok) أن خاصية اللاملموسية التي تتميز بها الخدمات، تعني أنه من السهل غالباً إحداث تغيرات طفيفة لخدمة موجودة، لأن عبارة خدمة جديدة يمكن أن تعني أي شيء بدءاً من تغير ضئيل في الأسلوب إلى إبتكار رئيسي⁽¹⁾.

ويمكن تصنيف الإبتكار في مجال الخدمات إلى أربعة أنواع⁽²⁾:

أ-إبتكار الخدمة: إضافة خدمات جديدة كلياً، وهي خدمات جديدة بالنسبة للمنظمة الخدمية أو السوق التي تعمل فيه، أي أنها خدمة تطرح للأسواق أو الأسواق الجديدة لأول مرة⁽³⁾.

ب-إبتكار المعالجة (العمليات): تجديد الإجراءات التقليدية لإنتاج وتوصيل الخدمة، ويمكن أن ينقسم إلى فئتين فرعيتين هما: الإبتكار في العمليات الإجرائية (الواجهة الخلفية)، أو الإبتكار في عملية التوصيل (الواجهة الأمامية).

ج-إبتكار السوق: إبتكار في التسويق والتجارة مثل إيجاد مساحة جديدة بالسوق أو الدخول في مجال صناعة جديدة وتسويقها.

د-إبتكار نموذج العمل: إبتكار مفهوم جديد للعمل يجسد أنواع الإبداع الثلاثة السابقة، مثل خدمة جديدة أو عملية جديدة أو سوق جديد بحيث يمثل ذلك نموذجاً جديداً للعمل.

ما يميز كذلك الإبتكار التسويقي في مجال الخدمات أنه إبتكار المرة الواحدة، فهذا النوع يمثل إبتكار حل من خلال أسلوب تفاعلي لمشكلة يطرحها الزبون ويتم إنتاجها من قبل الزبون والمنظمة فهو إبتكار لا يمكن إعادة إنتاجه، ومع ذلك يمكن إعادة إنتاج مجموعة من القوانين أو صياغة جزء من خبرته وإبتكار إبداع مشابه. وهذا لأن الخدمات تعتمد في عملية أدائها على العنصر البشري مما يجعلها لا تمتاز بالتجانس ولا تخضع للنمطية.

2-الإطار الثلاثي لإبتكار الخدمات:

تعاني معظم المنظمات في القطاع الخدمي اليوم من ضغوط هائلة لإبتكار قيمة جديدة لعملائهم، حيث تنحسر هوامش الربح وتزداد المنافسة، وإستجابة لتلك الضغوط ظهرت إبتكارات عديدة مثل تخفيض الأسعار. وإعادة هندسة الإجراءات وغيرها ومع ذلك فإن تلك الإبتكارات لم تعد كافية لإيجاد حلول مناسبة، لذلك فإن

⁽¹⁾ خيرى علي أوسو، دور المعرفة السوقية في تحقيق الإبتكار التسويقي - دراسة إستطلاعية في عدد من المنظمات السياحية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 32، العدد 97، 2010، ص. 244. متوفر على موقع: www.iasj.net/

⁽²⁾ برافين جوبتا، مرجع سبق ذكره، ص. 238.

⁽³⁾ محمود الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الميسرة للتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2010، ص. 180.

المؤسسات الخدمية اليوم تحتاج إلى أساليب جديدة تفي بحاجاتها الراهنة والمحتملة وبإبتكار قيمة مريحة وخاصة أن الخدمات تركز بشدة على الجمال.

ومن أهم الأساليب الداعمة لفاعلية الإبتكار في الخدمات: الإطار الثلاثي للإبتكار (IC-3) ويرمز إلى حصيلة معلومات العميل [الإستخبارات العملاء] (Intelligence clients) والعلاقات الودية مع العملاء (Intimite clients) وإبتكار العملاء (Innovation clients). وإن الإطار الثلاثي (IC-3) يساعد مؤسسات الخدمات على تحديد وتقييم وإنتقاء الفرص الإبتكارية (أي فرص تحقيق القيمة) وبناء منهج للتعبير يضم أساليب متباينة، وفيما يلي شرح لمكونات (IC-3)⁽¹⁾:

أ- حصيلة معلومات العميل (الإستخبارات العملاء): (Intelligence clients)

هذا العنصر يمثل أسلوب المنظمة لبناء محصلة ثقافية عن عملائها وإستخدام تلك المحصلة في إتخاذ قرارات إستراتيجية خاصة بالإبتكار وإدارة العلاقات مع العميل وعروض الخدمة، وحصيلة معلومات العميل تتيح المعرفة بحاجاته وبتأثير التكنولوجيا والمنافسة والعوامل الأخرى ثم العمل من خلال تلك المعرفة حتى يمكن للمنظمة أن تكون على مستوى التنافس. فهي المفتاح الذي يفتح سلسلة القيم لدى منظمات الخدمات، فهي تسمح للمنظمة بتحديد متطلبات العملاء الأساسية ثم الإجراءات المناسبة بناء على تلك المحصلة. وهذه المحصلة تضم ثلاث عناصر رئيسية، حيث يلعب كل عنصر دورا متكاملا في عمل حصيلة معلوماتية عن العملاء والسوق وفي تعزيز تطوير المعلومات عن العميل. وهي تتمثل فيما يلي:

أ-1- مراقبة دعائم الخدمة:

وهي تتمثل في عمل محصلة عن كيفية تعزيز خبرة العميل بالخدمة، وقد حدد ديفيس دعائم الخدمة في أربعة أبعاد: وهي الوعي بالخدمة والجودة الإضافية ومتعلقات الخدمة والوفاء لها. وتعتبر مراقبة دعائم الخدمة عملية هامة جدا لنجاح الخدمة، فهي تمكن المنظمة من معرفة أين تكمن مواطن القوة والضعف وما هي الدوافع وراء تلك المواطن وما هي مكانة الخدمة، وذلك من خلال إستخدام نموذج تطوير الخدمة وهو النموذج "المصاغ عن المستهلك" والذي يركز على آراء العملاء بإستخدام إستبيان للعميل والذي يقيس أربعة نقاط رئيسية وهي:

- ✓ التمييز: ما مدى تميز الخدمة في ساحة السوق؟
- ✓ الملائمة: إلى أي مدى تلاءم الخدمة كل عميل؟
- ✓ التقدير: ما مدى تقدير العميل للخدمة؟
- ✓ المعرفة: ما مدى فهم العميل لما ترمز إليه الخدمة؟

⁽¹⁾ برافين جويتا، مرجع سبق ذكره، ص ص. 240-261.

و بمعرفة علاقة قوة العميل بالخدمة يمكن قياس مدى قبول الخدمة لتطورات وتحسينات سريعة يمكن أن تضاف إليها خلال وقت قصير، بالإضافة إلى تحديد مستوى الإبتكار الذي يناسب العميل لدعم ولائه للخدمة.

أ-2- قياس ولاء ورضا العميل:

إن ممارسة القياس الدائم لرضا وولاء العميل تعد من الأهمية لعمل محصلة معلومات عن العملاء وتحديد فرص جديدة للإبتكار، إن القيمة الأكثر أهمية التي تجبر المنظمة على قياس رضا وولاء العميل تكمن في أنها تساعد المنظمة على إجراء تحليل شامل للعملاء والسوق وعلى وضع فرص الإبتكار المرتبطة بدوافع الولاء على قمة أولوياتها.

أ-3- إدارة معلومات الإتصال المباشر:

الغرض من هذه الإدارة هو تحديد الإتجاهات والعلاقات والمعلومات وأراء العميل لتوفير فرص أفضل للإبتكار. وقواعد البيانات هي الأداة الأساسية التي تستخدم في إدارة العلاقة بالعميل. ولكي تبني منظمات الخدمات محصلة معلومات عن العميل عبر المعلومات المباشرة وتوفر فرصا للإبتكار لا بد لها من عمل تحليل موسع للبيانات الثانوية والبحث عن المعلومات المتاحة عبر أنشطتها المختلفة. ويمكن إستخدام إدارة معلومات الإتصال المباشر في مرحلة العلاقات بالخدمة، أي كسب العملاء وتوطيد العلاقة وتوسيعها والإحتفاظ بالعملاء وإعادة جذبهم مرة أخرى.

ب- العلاقات الودية بالعميل (Intimite client):

هي أسلوب المنظمة لكسب ودعم عملائها وإقامة علاقة تساعد على الإبتكار التعاوني والتقييم التشاركي للخدمات والمنتجات الجديدة. فمع أن محصلة معلومات العميل تعتبر عنصرا أساسيا للإبتكار إلا أنها غير كافية، فالمنظمة تحتاج إلى أن تذهب إلى ما هو أبعد من محصلة معلومات العميل لتحقيق كسب وده (أي إقامة علاقات تتسم بالثقة لزيادة فهم حاجات العميل)، وفي هذا الصدد لا بد على المنظمات أن تصبح منظمات سريعة التعلم والتعلم المنظمي مفيد للمنظمة الخدمية ولعملائها، لأنه يعمل على دعم وإشباع حاجات العملاء الكامنة غير المنتجات والخدمات وطرق العمل الجديدة. كما يسهل التعلم المنظمي للإبتكار خدمات تتفوق على الخدمات المنافسة، ويعمل على تسهيل إبتكار تلك الخدمات/ المنتجات قبل أن تظهر حاجات العميل الكامنة إلى الواقع. وفيما يلي الأساليب الثلاثة الأساسية لتبني عملية التعلم وتعزيز العلاقة الحميمة مع العميل:

ب-1- دمج أفكار العميل:

ونقصد بها دمج العملاء بالمنظمة لإبتكار حلول مشتركة وتحسين الإقتصاديات الخاصة بهم. وإن دمج العملاء يعتبر أسلوبا فعالا للإبتكار، فهو يعتبر عاملا جوهريا في عملية تطوير الإبتكار وقبوله بالسوق. فالعملاء هم مصادر للمعلومات والمعرفة والتفاعل معهم يعزز فعالية مفهوم الخدمة، ولكي يكون الإبتكار فعالا ومنتجا

لقيمة جديدة لا بد أن تكون عملياته مجسدة للتفاعل مع العوامل الخارجية المختلفة وخاصة مع العملاء. ومن الواضح أن إستخدام الإجراءات السليمة التي تعزز ثقافة الدقة بين فرق تطوير الخدمات الجديدة بالمنظمة وبين العملاء يتطلب تحولا ثقافيا من مبدأ "نحن نعرف أفضل من الغير" إلى النظر لتصور الخدمة كنتاج مشترك لعملية دمج العميل.

ب-2- تخريط أفكار العميل:

ونقصد بتخريط أفكار العميل هو فهم العمل غير الواعي للعميل وإستنباط أفكاره، أي فهم أفكار العميل وإختيار أفضلها. وتعتبر خرطنة أفكار العميل من الأهمية الكبرى للإبتكار، لأن الطرق والأساليب المستخدمة للحصول على محصلة معلومات العميل تركز أساسا على إشباع الحاجات التي يعبر عنها العميل.

ب-3- التهيئة المناخية للعميل:

يساعد تنسيق التهيئة المناخية (البيئة) للعميل منظمات الخدمات في بناء أساس متين للتطور الثقافي، وهو يتعلق بمواصلة فرض العمل التجاري بأسلوب أفضل يتجاوز التحسينات الإضافية للإبتكار، كما يسمح أيضا للمنظمات الخدمات بفهم المزيد من حاجات الأطراف المختلفة في كل مرحلة من مراحل سلسلة القيم، بالإضافة إلى كل ذلك فإنه يتيح فهما شاملا وموسعا للعملاء. وتعتبر ورش العمل شيئا محوريا في تنسيق التهيئة البيئية للعميل، ويجب أن تكون نتيجة ورشة عمل التهيئة البيئية رسم خريطة أنشطة مفصلة جيدا يمكن لفريق التطوير والإبتكار إستخدامها فيما بعد للمفاضلة بين الفرص.

ج- إبتكار العميل (Innovation client):

إبتكار العميل هو نظام المنظمة لتفعيل كل المحصلة المعلوماتية والمكتبة والعلاقة الودية التي تم تطويرها مع العميل من أجل إبتكار وتوفير قيمة جديدة للعميل، وفيما يلي الأساليب الثلاث الأساسية في بناء عملية منهجية لإبتكار العميل والتي تم الكشف عنها أخيرا:

ج-1- عملية الإبتكار: لإدارة عملية إبتكار تنموية تغطي أربعة مراحل وهي:

-**المرحلة الأولى:** تتمثل في إبتكار الأفكار، حيث يمثل إستكشاف الأفكار لملء الفراغات المحددة أولى مراحل عملية الإبتكار ويتطلب جهدا متداخلا للوظائف للعصف الذهني من أجل إبتكار الأفكار التي تفي بحاجة معينة لجزء محدد من الخدمة، كما أن إبتكار الأفكار يكون عبر الدراسات المسحية "الصوت العميل"؛

-**المرحلة الثانية:** ويتمثل في إحتضان الفكرة، حيث تنقل الأفكار إلى مفهوم الخدمة الذي يشمل ضم مجموعة من العناصر التي تضم خبرة العميل وتشمل الأفراد والعمليات والمنتجات ودعم التقنيات؛

-المرحلة الثالثة: تتمثل في قبول الفكرة، حيث تتطلب قبول مفهوم الخدمة من قبل جميع الأطراف المشتغلين بالتطوير المستقبلي لهذا المفهوم؛

-المرحلة الرابعة: وتتمثل في إنحاز مفهوم الفكرة أو الخدمة، وتتطلب إبتكار وضع خطة قياس تشمل تقديرات التكلفة ومجموعات التحكم المطلوبة لمسايرة مفهوم الخدمة.

ج-2- فريق الإستقطاب:

يعمل فريق الإستقطاب على زيادة فاعلية الإبتكار من خلال منتدى متزامن لقبول الأفكار ويعمل كذلك كمحور جذب لتبني ثقافة الإبتكار، لهذا السبب يجب أن يكون فريق الإستقطاب عبارة عن مجموعة من المديرين ذوي الثقافات المتداخلة ويتمتعون بسلطة التصديق على الأفكار المقبولة لمراجعة وقبول الأفكار المطروحة عن الخدمات الجديدة.

ج-3- منتديات الخدمات:

إن بناء حصيلة للإبتكار عبر منتديات تبادل المعرفة لمديري الإنتاج والتسويق والمبيعات، يعتبر أساسا حيويا للجهود المبذولة من أجل توطيد ثقافة إبتكارية. وفيما يلي بعض الأهداف الأساسية التي يجب تحقيقها من خلال منتديات الخدمات:

- ✓ مساعدة المنظمة بالكامل على أن تصبح منظمة مبتكرة؛
 - ✓ إقامة منتدى لجمع المعرفة وحصيلة المعلومات عن روايات نجاح الإبتكار، وتعزيز النقل الناتج عبر الأقسام المختلفة بالمنظمة؛
 - ✓ تزويد مديري الإنتاج بتشخيص متعمق لمكانة المنظمة من منظور كونها منظمة معدة للإبتكار؛
 - ✓ جمع المعلومات عن أفضل الممارسات الإبتكارية والإبداعية لتزويد الإدارة بالمقترحات الفعالة التي يمكن أن تؤدي إلى أداء إبتكاري أكثر قوة.
- ومن خلال ما سبق، نستنتج أن الإطار الثلاثي للإبتكار يساعد منظمات الخدمية في⁽¹⁾:
- ✓ تطوير قدراتها في إدارة متقدمة لمعرفة العميل، بالإضافة إلى توفير مصادر جديدة وسوق جديد لمعلومات العميل، في سياق المقترحات المستقبلية لقيمة العميل وتطورات السوق، وذلك يتطلب مهارات وكفاءات جديدة لإختبار وتحفيز العملاء ودمج معرفة الزبون ونشر المعرفة في كل أرجاء المنظمة وتفعيل معرفة العميل لترجمتها إلى عروض تنافسية جديدة؛
 - ✓ إكتساب المهارات لإدارة المصادر الجديدة والسوق الجديد لمعلومات العميل في سياق فرص إبتكارية تبنى على تلك المعلومات؛

⁽¹⁾ برافين جوتا، مرجع سبق ذكره، ص ص. 262- 263.

- ✓ تشخيص الإبتكار وتحديد حاجات السوق التي يتم الوفاء بها وبناء أدوات ترشد وتدعيم برامجها الإبتكارية الخاصة بأسلوب صحيح؛
- ✓ إكتساب وبناء كفاءة إبتكارية متينة، بحيث يمكنها من تحقيق فقرة أبعد من المنظمات المنافسة لها؛
- ✓ معرفة العميل بصفة مستمرة وكذلك السوق من خلال العمليات المرتبطة بمحصلة معلومات العميل والعلاقة الودية معه.

3- الإبتكار في الخدمات الإتصالية:

يمكن تعريف المنتجات الإتصالية أنها مجموعة الأنشطة والفعاليات الخدمية التي تقدمها مؤسسة الإتصالات لغرض تلبية حاجات الزبائن، وبالتالي من خلال التعريف السابق للمنتجات الإتصالية يمكن ملاحظة بأن المنتجات الإتصالية تتكون من مجموعة من الأنشطة والفعاليات المتنوعة والمتعددة، التي تتمثل في حزمة من الخدمات الإتصالية التي تقدمها مؤسسات الإتصالات لغرض تقديمها للزبائن بالشكل الذي يلبي لهم حاجاتهم ورغباتهم.

وإن الإبتكار في الخدمات الإتصالية يتمثل في قدرة المنظمة على إبتكار خدمات جديدة وتقديمها، أو تطوير خدمات موجودة أصلا بهدف إشباع حاجات العملاء، وذلك من خلال إستخدام التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا المعلومات.

وهناك ثلاث مداخل أساسية من أجل الإبتكار في الخدمات الإتصالية هي:

***المدخل الأول:** الذي يتمثل في إضافة خدمة إتصالية جديدة كلياً، حيث تقوم مؤسسة الإتصال بتقديم خدمة إتصالية جديدة سواء كانت للأسواق الجديدة، أي يتم إعتداد إستراتيجية التنوع.

***المدخل الثاني:** إجراء تعديلات في الخصائص الضمنية للخدمة الإتصالية، من خلال إعادة تصميم الخدمة للمستفيدين من الخدمة من حيث خصائصها، والمنافع التي سوف يحصل عليها وجعل المستفيد يدرك مكان الخدمة المقدمة، وتعتبر خدمة مبتكرة جديدة وإن التعديل والتحسين واضح عليها.

***المدخل الثالث:** تعديل الخدمة الإتصالية القائمة حالياً أو توسيعها، وذلك من خلال إجراء تعديلات تضمن إضافة خصائص ومزايا وفوائد جديدة للخدمة الإتصالية القائمة، أو إجراء تعديلات على الطريقة التي تقدم بها مؤسسة الإتصال خدماتها المختلفة للزبائن، وذلك ضمن إعداد خطة للمنتج يتم تحديد إسم الخدمة لمعرفة، وتحديد حجم المنافسة التي تواجهها المؤسسة في السوق، والتأكد من أن المنتجات المبتكرة تتوافق مع متطلبات السوق، وقدرتها على المنافسة لتضمن تحقيق التميز في الأسواق، وتحقيق مستوى من الربحية المقبول.

ومن أجل أن تقلل مؤسسة الإتصال إحتتمالات الفشل في تقديم الخدمات الإتصالية الجديدة، فإن عملية الخدمات تتطلب ضرورة جعل الزبائن يدركون هذا التطور، ويدركون المزايا والفوائد الجديدة التي سوف يستفيد منها الزبائن من خلال وسائل الترويج المختلفة.

*أهداف الإبتكار في الخدمات الإتصالية:

تهدف عملية الإبتكار في الخدمات الإتصالية إلى تطوير هذه الخدمات، حيث أنها عملية شاملة ومتكاملة، وترتبط بنشاط التسويق لدى مؤسسة الإتصال، وهي ضرورية وحيوية في ظل تزايد حدة المنافسة التي تدفع بمؤسسة الإتصال إلى الإبتكار في خدماتها الإتصالية وتطويرها من أجل إشباع حاجات الزبائن الجديدة، وجذب مزيد من الزبائن الجدد، والمحافظة على الزبائن الحاليين وضمان عدم تحويلهم إلى مؤسسات إتصالات أخرى.

إن عملية الإبتكار في الخدمات الإتصالية تهدف إلى تعزيز وضع المؤسسة التنافسي، وبالتالي زيادة ربحيته على المدى الطويل.

وتعد عملية تطوير الخدمات الإتصالية عاملا حيويا وأساسيا للقيام بالأنشطة التسويقية المختلفة التي تتبعها مؤسسة الإتصال بشكل فعال، للمحافظة على إستمرار نشاطها وتعزيزه على المدى البعيد، مما يؤدي إلى إحتفاظه بالزبائن الحاليين وجذب زبائن محتملين، وزيادة قدرتها على المنافسة في السوق التي تعمل بها، وتهدف عملية الإبتكار وتطوير الخدمات الإتصالية إلى تحقيق الغايات التالية لمؤسسة الإتصال:

✓ تشخيص الوضع الراهن؛

✓ جذب وإستمالة زبائن جدد لمؤسسة الإتصال؛

✓ زيادة حجم التعامل من الخدمات الإتصالية في السوق الحالية؛

✓ تخفيض تكلفة تقديم الخدمات الإتصالية المتشابهة التي تقدمها المؤسسات الإتصالية المنافسة الأخرى؛

✓ خلق صورة إيجابية عن مؤسسة الإتصال ومنتجاتها الخدمية في ذهن الزبائن والسوق؛

✓ خلق قاعدة تنافسية تمكن مؤسسة الإتصال من الصمود أمام المنافسين داخل الأسواق؛

✓ التنوع في تقديم حزمة الخدمات المبتكرة.

وتتضح أهمية الإبتكار في الخدمات الإتصالية عندما يدرك التشابه بين الخدمات الإتصالية المقدمة من قبل جميع مؤسسات الإتصالات، ولذلك تبرز الحاجة لتمييز هذه الخدمة عن الخدمات المتشابهة، وهذا التمييز يتم تحقيقه عندما تستطيع مؤسسة الإتصال إقناع عملائها بأنها مؤسسة إتصال متميزة وفريدة من نوعها، لتمييزها بنوعية الخدمات التي تقدمها وكميتها.

وعليه فإن الإبتكار في الخدمات الإتصالية يعتبر من الضروريات الإستراتيجية التي تحقق لمؤسسة الإتصالات الميزة التنافسية والإستمرار، عن طريق توفير بعض الفرص والمساعدة على تقوية مركزها التنافسي بالمقارنة مع المنافسين الرئيسيين للسوق.

4-عوامل نجاح عملية التسويق الإبتكاري للخدمات الإتصالية :

لإنجاح عملية تسويق خدمات جديدة لابد من توفر جملة من المتطلبات منها⁽¹⁾:

أ-الميزة النسبية: ويقصد بها أن تكون الخدمة الجديدة المبتكرة متوافقة مع الخدمات الإتصالية وجودة حاليا والتي تعكس ميزتها النسبية (أي الخدمة الجديدة) من حيث الكلفة المحفضة، الإستجابة السريعة، الإستخدام الأسهل ... إلخ وبالتالي تصبح الميزة النسبية هي بمثابة درجة التفوق التي تتمتع بها الخدمة الجديدة.

ب-الإنسجام: أي درجة تتوافق والفكرة الجديدة مع قيم وخبرات الأفراد وحاجاته. إن نجاح تسويق الخدمة الجديدة قد يتطلب أحيانا تغييرا في عادات العملاء المستهدفين وإتجاهاتهم مثل خدمة (Estorm) التي أطلقتها شركة أوريدو، والتي تتمثل في تعبئة العميل رصيده مباشرة من رصيده البنكي بسهولة، وهذه الخدمة الجديدة سوف تغير في عادات العملاء المستهدفين لكنها سوف تحتاج إلى وقت أطول حتى يتعود عليها العملاء.

ج-درجة التعقيد: يفترض أن تتم الخدمة الإتصالية المبتكرة بالسلطة والوضوح لدى عامة الجمهور إلى حد ما. بحيث من الممكن أن تتعرف على خصائصها وفوائدها المتحققة، وبالتالي فهم النتائج المتوقعة منها كي يمكن أن يكون هناك تبني للخدمة بوقت مبكر وأن لا تطول فترة الإقدام على التعامل مع هذه الخدمة.

د-التجربة: عدد الإختبارات التي تجري على الخدمة المبتكرة بإتجاه خلق الضمان والأمان لدى الجمهور في تبني هذه الخدمة الجديدة.

الفرع الثالث: أسباب نجاح عملية الإبتكار التسويقي في مجال المنتجات والخدمات

هناك عدة أسباب وعوامل تؤدي إلى نجاح عملية التسويق الإبتكاري في مجال المنتجات والخدمات ولعل أهمها ما يلي⁽²⁾:

✓ ليس بالضرورة أن يكون المنتج المبتكر معقدا أو متعدد الخصائص الفنية أو ما شابه ذلك، وإنما يمكن أن يكون منتجا بسيطا جدا، ولكن وراءه فكرة مبتكرة وغير مألوفة؛

✓ لا يجب أن يقتصر التطوير والإبتكار على المنتج في شكله الأساسي (جوهره)، وإنما يمكن أن يمتد إلى الخصائص الإضافية، بل وإلى العناصر ذات الصلة به؛

⁽¹⁾ راجع كل من: - رائد سلمان، سحر أحمد كجي العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص. 134-135.

- هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص. 204-205.

⁽²⁾ نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبتكاري، مرجع سبق ذكره، ص ص. 141-146.

✓ أن هناك أهمية كبيرة لدراسة حاجات العميل أو الظروف المحيطة بإستخدام المنتج في السوق المستهدفة. فمثلا إستطاعت شركة ميلكين للمنتوجات أن توقع مع شركة ليفي شتراوس عقد طويل الأجل يضمن لها إحتكار تزويد ليفي شتراوس بحاجتها من الأنسجة، ليس لأنها تنتج أفضل الأنسجة بأرخص الأسعار، بل لأن ميليكين تزود ليفي شتراوس بالكمية التي تحتاجها معبأة داخل صناديق هائلة الحجم، والسر أن ميليكين تبغى المنتوجات بنفس ترتيب الإستهلاك الذي يتم في مصنع ليفي شتراوس، وهذا يعني أن عملية تفرغ الصناديق يتزامن تماما مع عملية الإنتاج في المصنع⁽¹⁾؛

✓ إن نجاح المنتج المبتكر مرهون إلى حد كبير بحل مشكلة تواجه المستهلك، خاصة إذا لم يكن المستهلك يعرف كيفية حلها؛

✓ يجب الإهتمام بدراسة المنتج المبتكر وإختباره قبل تقرير تقديمه إلى السوق على نطاق واسع، ويجب مراعاة الدقة والموضوعية في مثل هذه الدراسة والإختبارات، بحيث يمكن الإعتماد على نتائجها بدرجة كبيرة؛

✓ من الأهمية بمكان أن يقوم المسؤولون عن التسويق عامة، والمسؤولون عن التسويق الإبتكاري على وجه الخصوص بملاحظة ورصد التغيرات التي تحدث بالبيئة الخارجية التي تحيط بمنظمتهم، ومحاولة الإستجابة لها في الوقت المناسب كلما أمكن ذلك؛

✓ كلما كان الإبتكار في مجال المنتج (سلعة كان أم خدمة) يصعب تقليده أو مجاراته بواسطة المنظمات المنافسة لسبب أو لآخر، أو كلما تطلب القيام بذلك وقتا طويلا من هذه المنظمات، تمكنت المنظمة المبتكرة من جني ثمار هذا الإبتكار لفترة طويلة وتمتعت بالتبعية بميزة تنافسية تستمر لفترة طويلة؛

✓ يجب التفرقة بين ما هو منطقي من وجهة نظر المسؤولين عن التسويق الإبتكاري، وبين ما يحتاجه أو يرغب فيه العملاء، فقد لا يبدو منتج ما منطقيا من وجهة نظر المسؤولين، ولكن يكو مطلوباً ومرغوباً فيه من قبل العملاء والعكس قد يكون صحيحاً، ومثال ذلك ما قامت به إحدى البنوك في الو.م.أ حيث إبتكرت خدمة جديدة وهي توصيل المعاشات لأصحابها المسنين بمنازهم وذلك من أجل أن تجنبهم مشقة الذهاب إلى البنك والإنتظار والمعاناة من الإزدحام غير أن العملاء رفضوا هذه الخدمة المبتكرة وكان مصيرها الفشل الذريع؛

✓ إن الإبتكار عملية مستمرة ومتواصلة، ولا تتوقف لمجرد تحقيق نتائج طيبة من إبتكار.

(1) جيمس أم هيجنز، تجدد أو تبددا مقارنة بين أسرار الإبتكار في الشركات الأمريكية والأوروبية واليابانية، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، العدد 21، نوفمبر 1992، ص. 4.

بالإضافة إلى ما سبق، فقد تم إجراء عدد من الدراسات في الخارج للوقوف على العوامل التي تؤدي إلى هذا النجاح ومن هذه الدراسات تلك التي قام بها (Langrish et al)، والذين توصلوا إلى عدد من العوامل التي تقف وراء نجاح الإبتكار موضوع الإعتبار منها⁽¹⁾:

✓ وجود شخص مميز أو غير عادي في موقع السلطة. وشخص آخر يتمتع بذكاء فني؛

✓ تحديد دقيق وواضح لحاجات السوق؛

✓ إدراك مدى الفائدة المرتقبة من الإبتكار؛

✓ مستوى عال من التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة؛

✓ وجود الموارد اللازمة لعملية الإبتكار.

وقد توصل (Rothruell) إلى تحديد عدد من عوامل النجاح وهي:

✓ الفهم الذي يفوق المتوسط لحاجات المستخدمين؛

✓ الإهتمام بالتسويق بدرجة كبيرة؛

✓ الإستعانة بالخبراء من خارج المنظمة؛

✓ تكوين فرق عمل للمنتج أو الخدمة الجديدة؛

✓ إختلال الأشخاص المسؤولين عن عملية تطوير المنتج الجديد لمناصب عالية، وتمتعهم بسلطة كبيرة.

وعموماً يمكن أن نستنتج أن عوامل النجاح تدور بصفة أساسية حول العنصر البشري (إدارة أو أفراد من غير أعضاء الإدارة)، وتفهم ورصد حاجات الأسواق بكل عناصرها وخاصة العميل، والإستجابة لتلك الإحتياجات، والعمل كفريق، والتعاون والتضافر بين الإدارات المختلفة بالمنظمة، والدراسة المستمرة للبيئة الخارجية بمكوناتها المختلفة، وصعوبة تقليد الإبتكار بواسطة المنافسين، والذهاب إلى أبعد مدى من مجرد الإبتكار في المنتج في جوهره.

ومما سبق، فإن الإبتكار في المنتجات والخدمات يلعب دوراً أساسياً في تحقيق الأهداف التسويقية للمنظمات، وإن كان محفوظاً بالمخاطرة. ولاشك أن الإبتكار في مجال المنتج في حد ذاته قد لا يعتبر كافياً، كما أن بعض الشركات قد تجد صعوبات في هذا المجال، وذلك بالمقارنة بمجالات تسويقية أخرى كالتسعير والترويج. وسوف يتم عرض الإبتكار في مجال التسعير في النقطة الموالية.

⁽¹⁾ نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، مرجع سبق ذكره، ص ص. 140 - 142

المطلب الثاني: الإبتكار في مجال الأسعار

يعتبر الإبتكار التسويقي في الأسعار من أهم القرارات الإستراتيجية التي تؤثر في نجاح المنظمة ورجحيتها، وجذب المستهلكين لشراء منتجاتها، كما يعتبر أنه من المداخل المهمة لتحقيق التميز التنافسي التسويقي وإيجاد ميزة تنافسية بدرجة أو بأخرى، ويشكل السعر أيضا أهمية خاصة في مجال التسويق وعمليات البيع، نظرا لعلاقته المباشرة مع الإيرادات والمبيعات والتكاليف، وهو الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يولد إيرادات، بينما تؤثر باقي العناصر على التكاليف، كما يعد من حيث تخطيطه وتنفيذه وتعديله إستراتيجيا أحد أهم القرارات التي تنفذها المنظمة.

الفرع الأول: مفهوم الإبتكار في الأسعار وأهميته

1- مفهوم الابتكار في الاسعار:

يعتبر السعر والقرارات المتعلقة به من أصعب القرارات التي تواجه رجال التسويق نظرا لتأثيره على المستهلك من جهة وكذا دوره في تحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى.

ويعرف السعر على أنه: "مجموعة القيم المتوقعة التي يستند إليها المستهلك عن المنافع المتحققة من إمتلاك أو إستخدام أو الإستفادة من المنتج خلال فترة زمنية معينة"⁽¹⁾.

ويعرف على أنه: "مجموعة التضحيات التي يقدمها العميل للحصول على المزايا المرتبطة بجائزة أو إستعمال المنتج أو الخدمة"⁽²⁾.

ويعرف على أنه: "القيمة النقدية أو العينة التي يدفعها المستهلك مقابل حصوله على السلعة أو الخدمة"⁽³⁾.

وفي هذا الصدد عرف كذلك على أنه: "مبلغ من المال اللازم لشراء كمية محددة من السلع أو الخدمات"⁽⁴⁾.

ويمكن النظر إلى السعر من ثلاث جهات⁽⁵⁾:

(1) عطا الله فهد سرحان، مرجع سبق ذكره، ص. 48.

(2) Philip Kotler, Gary Armstrong, **principes de marketing**, Pearson éducation, 8^{eme} édition, France, 2007, p. 252.

(3) ناجي معلا، إدارة التسويق مدخل تحليلي إستراتيجي متكامل، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص. 189.

(4) Claude demeur : **Aide- mémoire marketing**, Dunod, 6^{eme} édition, Paris, 2008, p. 155.

(5) عطا الله فهد سرحان، مرجع سبق ذكره، ص. 48-49.

✓ من وجهة نظر المستهلك: فهو ينظر إلى السعر على أنه ذلك المبلغ من المال الذي يكون مستعدا لدفعه في سبيل الحصول على السلعة أو الخدمة التي يتوقع أن تشبع حاجاته ورغباته.

✓ من وجهة نظر المنظمة: فإن السعر هو الوسيلة التي يسترد بها تكاليفها وتحقق قدرا من الربح.

✓ من وجهة نظر المجتمع: فإن السعر هو مؤشر للقيمة التي يوليها المجتمع لمنتج معين سلعة كانت أم خدمة.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول، أن السعر هو المقابل الذي يدفعه المشتري طوعا للحصول على سلعة أو خدمة تتضمن منافع وفوائد مرغوبة للمستهلك.

ويعرف الإبتكار في الأسعار على أنه: "إبتكار طريقة تسعير جديدة لتعزيز القيمة"⁽¹⁾.

ويعرف الإبتكار في الأسعار للخدمات الإتصالية على أنها: "قدرة مؤسسات الإتصالات على تقديم أسعار مبتكرة تكون مرضية ومناسبة للعملاء".

ومن خلال ما سبق يمكن القول، أن الإبتكار في الأسعار هو عملية إيجاد طرق جديدة مبتكرة في تسعير المنتجات والخدمات تسمح للعميل بتفصيلها عن باقي المنتجات والخدمات المنافسة. كما أن التسعير الإبتكاري يعتمد على فلسف المرونة في التسعير على وجه التحديد⁽²⁾.

2- أهمية الإبتكار في الأسعار:

لقد إزدادت أهمية الإبتكار في الأسعار زيادة ملموسة لدى مديري التسويق، وبالأخص في المؤسسات الخدمية والتي يكتسي فيها التسعير أهمية خاصة نظرا لعدم ملموسية هذا المنتج وكذا المنافسة التي يعرفها هذا القطاع بالإضافة أن السعر هو المتغير الوحيد الذي يتضمن إيرادات للمنظمة، كما أن له تأثير كبير على حجم المبيعات المحققة وبالتالي على ربحية المنظمة، كما يلاحظ أن أهمية الإبتكار في الأسعار يتفاوت من منظمة لأخرى ويعد من الجوانب الحساسة في المنظمات، حيث ينبغي أن يسهم السعر المحدد للخدمة في تحقيق أهداف المنظمة التسويقية بإيصال خدماتها إلى العملاء، حيث نجد أن المنظمات التي تقدم خدمة الهاتف النقال مثلا في الجزائر تقوم بتغيير تسعيرة خدماتها من فترة إلى أخرى كالتسعير بالثانية أو التسعير بعد الدقيقة الخامسة في محاولة لإشباع حاجات عملائها وبأقل التكاليف، كما تتداخل أهمية السعر مع أهدافه. ونظرا لتعلق السعر بجوانب التكاليف ومستوى الإيرادات وظروف المنافسة وإمكانيات المستهلكين. لهذا لا بد لإدارة التسويق من تفهم وجهات النظر النفسية للمستهلكين لأنهم يعتمدون على السعر كمؤشر لجودة المنتج/ الخدمة.

⁽¹⁾ علي الجياشي، مرجع سبق ذكره، ص. 04.

⁽²⁾ رائد سلمان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص. 126.

كما أن السعر يرتبط بمجموعة من المتغيرات التسويقية مثل مواصفات الخدمة العرض، خدمات المستهلكين، لذا يجب أن تتخذ القرارات بشأنه مقترنة بخطط بقية عناصر المزيج التسويقي، لهذا فعند إتخاذ قرار تحسين جودة الخدمة لابد من مراعاة مدى تقبل السوق للسعر الجديد.

وبالتالي فإن الإبتكار في مجال الأسعار يعتبر من أصعب المهام التي تواجه المنظمة، لما له من أثر مباشر في ربحية المنظمة وقدرتها على تحقيق الأرباح والأهداف التي تسعى إليها، وتحقيق الميزة التنافسية.⁽¹⁾

الفرع الثاني: الأهداف والعوامل المؤثرة في الإبتكار في مجال الأسعار

1. أهداف الإبتكار في مجال الأسعار:

التسعير سياساته والقرارات المتصلة به يعتبر من أكثر الأدوات أو العناصر المكونة للمزيج التسويقي حساسية بالنسبة للإدارة، ويرجع هذا إلى عدة أسباب، من أهمها التأثير على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها والقدرة على مواجهة المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية. وترتبط أهداف التسعير بحجم المبيعات والعوائد المتوقعة والمزيج السلعي وبالحصول على علامة جودة رفيعة.

ويمكن إيجاز أهم الأهداف المتوقعة من التسعير في⁽²⁾:

- ✓ مشاركة المستهلك في الاستفادة من نتائج التقدم التكنولوجي؛
- ✓ الإستخدام الكامل والفعال للموارد المتاحة؛
- ✓ تحقيق عائد على الإستثمار من خلال زيادة المبيعات؛
- ✓ المحافظة على الحصة السوقية وتحسينها؛
- ✓ إشباع حاجات المستهلك بمراعاة دخله.

أما أهداف الإبتكار في الأسعار للخدمات الإتصالية، فإن مؤسسات الإتصالات تحدف من خلال إستخدامها سياسة الإبتكار في الأسعار تحقيق أهداف المؤسسة الأساسية المتمثلة بالبقاء والإستقرار وتحقيق الربح، وتعظيم الحصة السوقية للمنظمة، والتميز والمنافسة وبناء سمعة جيدة لدى عملائها ومستوى الخدمات المقدمة من قبلها، وتسعى مؤسسات الإتصالات من خلال الإبتكار إلى منح العملاء خدمات بتكلفة معقولة بالإضافة لحصول العميل على منفعة عالية من جراء إبتكار مؤسسة الإتصال في الأسعار.

إن الإبتكار في مجال الأسعار لا يمكن أن يحقق أهدافه ما لم تكن هذه الأهداف مطابقة للأهداف العامة والرئيسية للمؤسسة الإتصالية.

⁽¹⁾ عطا الله فهد سرحان، مرجع سبق ذكره، ص.53.

⁽²⁾ نفس المرجع السابق، ص. 54-56.

وبعد أن تقوم مؤسسة الإتصال بتحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها من عملية الإبتكار في الأسعار، بالإمكان الوصول إلى قرار سليم لتسعير الخدمات الإتصالية، ولكن بعد الأخذ بالإعتبار العوامل التي تؤثر على قرارات التسعير للخدمات الاتصالية.

2. العوامل المؤثرة في الإبتكار في الأسعار:

هنا مجموعة من العوامل التي تؤثر على قرارات الإبتكار في تحديد الأسعار. وهي تنقسم إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية.

أ- **العوامل الخارجية:** تتمثل العوامل الخارجية التي تؤثر على قرارات الإبتكار في الأسعار في طبيعة السوق والطلب والمنافسة وعناصر بيئة أخرى. حيث نجد أن مؤسسات الإتصالات تحتاج إلى معلومات عن المنافسين، ودرجة مغامرهم السعرية، ومعرفة إستجابتهم في الماضي لتغيرات الأسعار، معرفة أسعارهم في الوقت الحاليين ويجب على مؤسسة الإتصال أيضا أن تعرف حجم الطلب على خدماتها وتحليل قيمة الخدمة، وأثر تغير السعر في الطلب، ومعرفة سلوك المستهلك تجاه الخدمات.

ب- **العوامل الداخلية:** وهي تتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

أ. الأهداف التسويقية:

إذا كان الهدف السوقي المحدد هو إنتاج منتج ذو جودة عالية بهدف الصمود والتميز على المنافسين في السوق، فإن ذلك يتطلب وضع أسعار مرتفعة. أما إذا كانت المنظمة تهدف إلى الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين بالأخص ذوي الدخل المحدودة، فإن هذا يتطلب فرض أسعار منخفضة وبذلك تكون إستراتيجية الأسعار محددة بشكل واسع على أساس القرارات الخاصة بالأهداف التسويقية.

ب. إستراتيجية المزيج التسويقي:

حيث أن قرارات الأسعار يجب تنسيقها مع تصميم المنتج والتوزيع وعمليات الترويج كي يتم تشكيل برنامج تسويقي قوي ومتناسك.

ج. التكلفة:

تشكل التكاليف الأساس الذي يعتمد عليه عند تحديد الأسعار، لأن جميع المنتجات تهدف التي تغطيه كل تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج لبيع المنتجات وغيرها من الأنشطة الداعمة. والكثير من المنظمات تعمل لكي

⁽¹⁾ محمود حاسم محمد الصبيدي، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص. 215-219.

تكون المنتجات ذات تكلفة منخفضة أو مقبولة في مجال نشاطها، فإذا كانت تكاليفها منخفضة فإمكانها أن تضع أسعاراً منخفضة تؤدي بدورها إلى مبيعات أعلى على أن تأخذ بنظر الإعتبار عدم التضحية بالجودة.

د. إعتبرات المنظمة:

تعتبر عملية تحديد الأسعار من الأنشطة المهمة والحساسة داخل المؤسسة، لذلك على المنظمة أن تقرر من الذي يجب أن يضع الأسعار، حيث أن الأسعار غالباً تقرر من قبل الإدارة العليا في المنظمات أو من طرف ميسري الخطوط الإنتاجية، كما قد يسمح لرجال البيع بالتفاوض مع الزبائن ضمن مدى سعري معين غالباً ما توافق الإدارة على الأسعار المقترحة من قبل المستويات الأدنى في المنظمة أو رجال البيع.

الفرع الثالث: خطوات وأساليب تحديد الإبتكار في الأسعار

تعد عملية تحديد الإبتكار في الأسعار من أصعب المهام التي تقع على عاتق المسؤولين في أي منظمة، لأنها تخضع للعديد من العوامل التي تتغير بسرعة كبيرة والتي يخرج معظمها عن سيطرة المنظمة، ويكون الإبتكار في الأسعار من خلال الطرق التالية⁽¹⁾:

أ- الإبتكار في الأسعار على أساس الطلب:

ترتكز هذه الطريقة على مستوى الطلب، بحيث ترتفع الأسعار عندما يزداد الطلب، وتنخفض عند انخفاض الطلب، وذلك من أجل تغطية الربح رغم ثبات تكلفة الوحدة في الحالتين ويتم تحديد السعر بناء على الإبتكار في نوعية المنتجات، أو على أساس قدرة المستهلك الشرائية التي تمكنه من شراء المنتج في أثناء عرضه في السوق.

ب- الإبتكار في الأسعار على أساس التكلفة:

إن التسعير على أساس التكلفة يمكن أن يكون على أساس الربح المضاف، ويعبر عنه من خلال المعادلة التالية:

$$\text{السعر} = \text{تكلفة الإنتاج} + \text{مصاريف إدارية} + \text{هامش الربح} + \text{تكلفة التسويق}$$

وبذلك فإن هذه الطريقة تتطلب توفير معلومات دقيقة عن التكاليف المتغيرة لإستخراج نصيب الوحدة الواحدة منها، وقد تقوم المنظمة بتحديد أسعارها بهدف الربح، من خلال تحديد السعر الذي يحقق لها عائداً مخططاً على إجمالي تكاليفها عند معدل تقديري لحجم المبيعات.

ج- الإبتكار في الأسعار على أساس المنافسة:

تؤثر المنافسة المتوقعة بشكل كبير في تحديد سعر السلعة، وتقوم على فكرة الإرتباط المتبادل بين الأطراف المتبادلة، أي أن نتائج تصرف منظمة ما لا تعتمد على هذا التصرف وإنما أيضاً على تصرفات المنافسين

⁽¹⁾ عطا الله فهد سرحان، مرجع سبق ذكره، ص ص. 60-61.

المتواجدين في السوق، حيث تحدد المنظمة الإبتكار في أسعارها في ضوء سعر منافسيها وتحاول وضع متوسط يطابق سعر الصناعة التي تنتمي لها في السوق، وهذا النوع من التسعير هو الأكثر شيوعاً.

د- الإبتكار في الأسعار على أساس تشكيلة المنتجات:

ويتم ذلك من خلال شراء مجموعة منتجات كوحدة واحدة بسعر واحد يدفعه المستهلك، ويفضل البائع هذه الطريقة لأنها تمكنه من تخفيض السعر دون تحديد المنتج الذي يقع عليه التخفيض.

هـ- مستوى الإبتكار:

مستوى الإبتكار الذي يتمتع به المنتج الجديد، فكلما زاد هذا المستوى من الإبتكار إمتلك هذا المنتج ميزة تنافسية على الأصناف البديلة، ثم تمتلك المنظمة هامشاً ومجالاً أكبر للمناورة في تحديد سعر هذا المنتج.

الفرع الرابع: مراحل تخطيط إستراتيجية الإبتكار في الأسعار

تعتبر إستراتيجية الإبتكار في الأسعار واحدة من إستراتيجيات التسويق التي تؤثر في تحقيق الأهداف التسويقية والتنظيمية. وعليه يتعين على الإدارة المعنية القيام بوضع السياسات والخطط وإتخاذ القرارات السعرية المنسجمة مع المتغيرات البيئية بشكل خاص مع:

✓ طبيعة الأسواق التي تتعامل معها من حيث مستويات الدخل ودرجة مرونة الطلب؛

✓ الأهداف الإقتصادية والإجتماعية التي تعكسها السياسات الإقتصادية والظروف الإقتصادية.

1- مراحل تخطيط إستراتيجية الإبتكار في الأسعار: وإن إستراتيجية التسعير الإبتكاري تتكون من ثلاث مراحل هي⁽¹⁾:

أ- فهم القيمة الأولية للمنتج أو الخدمة المقدمة للمستهلك:

1. يتحتم على المنظمة تحليل البيئة الخارجية (الوضع الإقتصادي، الدخل وشروط الطلب)؛
2. فهم سلوك المستهلك وتصوره للسعر المعقول، عن طريق البحث وإستخدام ذوي الخبرة؛
3. التسعير المبدئي في جميع قنوات التوزيع؛
4. تحليل تكاليف المستهلك الإجمالي عند شراء المنتج والتي قد تشكل تحديات الشراء التالية: - الأموال اللازمة - الوقت المطلوب - إكتساب المعرفة - تكاليف التدريب - التكاليف التنافسية؛
5. تحليل المنافسين والمنتجات المنافسة وأسعارهم، ومقارنة المستهلك لسمات المنتجات؛
6. يجب على المنظمة تحديد أهدافها وأن تقوم بفهم هيكل التكاليف مع مستويات المبيعات المختلفة.

⁽¹⁾ طارق فيصل التميمي، مرجع سبق ذكره، ص ص. 25-26.

ب- إستراتيجية رفع مستوى القيمة:

- 1- بحث وإبتكار قيمة فريدة من نوعها لدى المنتج، بحيث تؤدي إلى تقليل أهمية المقارنة ما بين البدائل والمنتج، وحجب عيون المستهلكين عن المنافسين؛
- 2- مقارنة سعر المنتج بالنسبة لدخل المستهلك ومجموع نفقاته، وذلك من خلال التواصل والقياس، ويمكن للمنظمة إستخدام المنتج كعنصر مكمل مع منتجات أخرى ضرورية يستخدمها المستهلك؛
- 3- التواصل مع المستهلكين وشرح أهمية وسمات المنتج لهم، وأنه من الخطر تجاهل الجودة والسلامة التي عادة لا تذكر من خلال المنافسين، ويمكن للمنظمة أن تقوم بتقديم منتج يحل مشكلة ما لدى المستهلك لجذبه؛
- 4- إظهار المزايا الإقتصادية للمستهلك مثل: (إنخفاض التكاليف الإنتاجية) إذا قام بشراء منتجات المنظمة وذلك من خلال رسائل ترسل إليه.

ج- حركات التسعير الإستراتيجي:

1. في هذه المرحلة على المنظمة مراقبة تحركات أسعار المنافسين، ووضع سياسات الخصومات والعروض الترويجية والتحليل الموسمي وغيرها من العوامل المختلفة؛
2. وجود خط إنتاج متكامل بأسعار تفاعلية؛
3. القيام بعمل تعديلات على الأسعار عندما يواجه السوق تغيرات في البيئة الإقتصادية الكبرى؛
4. إستخدام إستراتيجية الشبكات العالمية والحلول والخبرات في مجال التسعير.

وفي هذا الصدد قد أشار (Ailaruadic et al) إلى ما قامت به شركة (Procter and compels) بإستخدامها للإبتكار التسعيري بإعتماد القيمة كجزء من الإبتكار التسعيري وذلك بإستخدام الكوبون والأسعار الترويجية لزيادة المبيعات والحصة السوقية ودرجة إستجابة الزبون لهذا النوع من التسعير. وقد وجدت الدراسة بأن تسعير القيمة التي قامت به الشركة وإختراق السوق المدعومة بالترويج أكثر فاعلية في الحصة السوقية من الإعلان.

وقد أوضح (Kim &Mauborge) أنه فيما يخص مبدأ التوجه نحو الزبون بإعتبار إبتكار القيمة والربط بينه وبين المعرفة الإقتصادية التي تمتلكها المنظمة هي من العناصر الأساسية لهذا المبدأ، وأكد بأن النمو والتوسع في السوق هما من الأهداف السديدة لأي منظمة، ولكن لا يتم ذلك إلا من خلال تقديم القيمة للزبون، وهنا فقد لا يكون الإبتكار التكنولوجي هو إبتكار القيمة بالضرورة، إذ قد يكون التسعير الإستراتيجي المتصف

بالإبتكار هو المسبب لزيادة حجم الطلب في السوق الذي يتصف بدوره بالمنافسة، هذا علاوة على أن الإحتفاظ بالزبون والمحافظة على الوضع الراهن يمكن أن يتم أيضا من خلال إبتكار القيمة⁽¹⁾.

وعليه فإن إستراتيجية التسعير تؤدي دورا مهما بالنسبة للمنظمة، لأنها ترتبط ارتباطا مباشرا بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

2- إستراتيجيات الإبتكار في الأسعار:

تستخدم المنظمات الكثير من الإستراتيجيات التسعيرية الجديدة لتحقيق هدف أو أكثر من أهدافها التسويقية، حيث أن هناك العديد من الأساليب المبتكرة في مجال التسعير التي يمكن للمنظمة الإستعانة بها في تسعير خدماتها، وفيما يلي عرض لأهم هذه الإستراتيجيات⁽²⁾:

2-1- الإستراتيجيات السعرية للمنتجات أو الخدمات الجديدة: وتضم مجموعة من الإستراتيجيات

نذكر منها ما يلي:

أ- إستراتيجية التسعير التفاحرية: حيث تقوم بعض المنظمات الخدمية المتخصصة بإثبات موقعها في السوق كمنظمات فريدة من خلال تقديم خدمات فريدة وبنوعية جيدة وبأسعار عالية، حيث تسعى إلى جذب فئة سوقية محددة ذات نفوذ خاص ترغب في التفاحر.

ب- إستراتيجية قشط السوق: حيث تقوم المنظمة بتحديد أسعار عالية لخدماتها عندما يكون السوق غير حساس بالنسبة للأسعار، غير أن هذه الإستراتيجية تتضمن بعض الخطورة، لأن بإمكان المنافسين ملاحظة ردود أفعال الزبائن إتجاه الأسعار العالية، وبالتالي إمكانية طرح خدماتها بسعر أقل مع تحقيق نفس المنافع.

ج- إستراتيجية التغلغل السوقي:

بإمكان المنظمة من خلال إتباع هذه الإستراتيجية طرح خدماتها في السوق بأسعار منخفضة من أجل جذب فئات سوقية كبيرة لمنتجاتها أو خدماتها، وبالتالي تحقيق حصة سوقية كبيرة مقارنة بالمنافسين وعلى المنظمة أن تراعي عند التطبيق هذه الإستراتيجية حساسية السوق بالنسبة للأسعار العالية والقدرة على تخفيض التكاليف لزيادة حجم المبيعات والأسعار المنخفضة يجب أن تساعد في تجنب المنافسة.

د- إستراتيجية الحزمة:

حيث أن المنظمات التي تقوم باستخدام هذه الإستراتيجية تقوم بتجميع مجموعة من المنتجات أو الخدمات المتكاملة كما هو الحال في قطاع خدمات الهاتف النقال حيث تقوم بطرح هاتف نقال + شريحة وبأسعار معقولة ومنخفضة. وهذا النوع من الإستراتيجيات، يساعد في ترويج الخدمات المطروحة في السوق وبالتالي زيادة حجم المبيعات عن طريق إقناع الزبائن بالمنافع المنخفضة من هذه الحزمة.

⁽¹⁾ رائد سلمان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص. 127.

⁽²⁾ حميد الطائي، بشير العلق، مبادئ التسويق الحديث، دار البازوردي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص. 182- 187.

2-2- الإستراتيجيات الخاصة بضبط السعر: ومن أبرز هذه الإستراتيجيات:

أ- إستراتيجيات ضبط السعر على أساس التخفيضات والسماحات:

حيث تقوم المنظمات الخدمية أو الإنتاجية بطرح أسعار خاصة تتلاءم وحجم المشتريات، حيث نجد مثلا في مؤسسات قطاع خدمات الهاتف النقال تمتح رصيد مجاني أو رسائل (SMS) مجانية عن كل عملية تعبئة.

ب- إستراتيجية قيادة السعر:

تتمثل من خلال تحديد الأسعار من قبل المنظمة ما تعتبر القائدة في السوق من خلال قيام هذه المنظمة القائدة بأخذ المبادر في تغيير الأسعار، وتكون باقي المنظمات مستعدة للإتباع على أن يحقق هذا التغيير ربحا كافيا للمنظمة⁽¹⁾.

ج- إستراتيجية التسعير التمييزية:

يبني السعر التمييزي على أساس أسلوب ترويجي تستخدمه المنظمات للتأثير على فئات سوقية محددة من خلال المرونة في السياسة السعرية لبعض السلع أو التي تقدم منافع تمييزية للمستهلك.

د- إستراتيجية التسعير النفسي:

تعطي هذه الإستراتيجية أهمية كبيرة للإعتبارات النفسية أكثر من الإعتبارات الإقتصادية أهم المؤشرات التي تؤثر على قرارات الشراء للمستهلك:

✓ طبيعة العلاقة بين جودة الخدمة وسعرها؛

✓ طبيعة العلاقة بين المنافع التي يحصل عليها الزبون وقيمة الخدمة المعبر عنها بالسعر المدفوع؛

✓ مقارنة السعر الحالي الذي يدفعه الزبون للخدمة مع السعر السابق الذي دفعه لنفس الخدمة؛

✓ حدود مستويات الأسعار لبعض الخدمات في ذهن الزبون؛

وهناك أكثر من شكل من أشكال الأسعار النفسية مثل: الأسعار الحكرية الفردية التي توضع في شكل أعداد عشرية وليس في شكل رقم صحيح، على الرغم من قربها إلى العدد الصحيح كتحديد سعر السلعة بـ 9.99 دج بدلا من 10 دج.

هـ- إستراتيجية التسعير الترويجي:

عندما تطبق المنظمة هذه الإستراتيجية فإنها تطرح أسعارا لخدماتها أو منتجاتها بأقل من السعار السائدة وفي بعض الأحيان أقل من التكلفة، ولكن لمدة زمنية مؤقتة والهدف من ذلك هو التأثير على الزبائن الجدد وجذبهم باتجاه السلعة أو الخدمة من أجل إتخاذ قرار لصالح المنظمة.

⁽¹⁾ عطا الله فهد سرحان، مرجع سبق ذكره، ص. 64.

و- إستراتيجية تسعير الذروة والتسعير خارج نطاق الذروة:

وتعتمد هذه الإستراتيجية على تحديد سعر مرتفع للخدمة في الوقت الذي يكون الطلب على الخدمة كبيرا وسعر منخفض للخدمة في غير أوقات الذروة، ونجد أن هذه الإستراتيجية عادة ما تلجأ إليها المنظمات التي تقدم الخدمات الهاتفية، كأن تقدم أسعار مرتفعة في الأوقات 8 صباحا حتى 9 مساء وأسعار منخفضة بعد الساعة 9 مساء.

ولا يرتبط الإبتكار سعري بالضرورة بالبحث عن وسيلة لتحديد سعر منخفض أو للتخفيض في الأسعار، ففي مواقف عديدة قد يتم الإبتكار لكي تبدو الأسعار مرتفعة إذا كان يتوقع من ذلك أثرا إيجابيا على سلوك المستهلك. وعند التفكير في تطبيق الإبتكار سعري يجب الأخذ في الإعتبار خصائص المستهلكين المستهدفين، فهناك أنواع من هذا الإبتكار قد تصلح لقطاع أو قطاعات معينة دون الأخرى. وهناك بعض الأساليب المبتكرة في مجال التسعير استخدمت بواسطة أكثر من منظمة إتسمت كلها بالنجاح يمكن الإستدلال ببعض منها⁽¹⁾:

✓ المستهلك يضع سعر المنتج بنفسه بدلا من وضعه بواسطة المسؤولين عن هذه العملية بالمتجر، هذا مع توضيح بالقرب من أرفق المنتجات قائمة أسعار هذه المنتجات؛

✓ أسلوب رد المنظمة للمشتري بعد فترة معينة من شراء جزء من الثمن نقدا بدلا من الخصم التقليدي؛

✓ المنافسة السعرية عن طريق الإعلان بأن أسعارها أقل من غيرها، أو إجراء تخفيضات في أسعار بعض الأصناف خاصة من خلال أيام عطلة نهاية الأسبوع؛

✓ أسلوب تسعير المجموعة في المرة الواحدة، بحيث يزيد إجمالي السعر بدرجة معقولة في الحالة الأولى عن إجمالي السعر في الحالة الثانية؛

✓ البيع بالتجزئة بسعر البيع بالجملة.

ومما سبق يمكن القول، أن الإبتكار في مجال السعر يعتبر من المداخل الهامة لتحقيق التميز التنافسي وإيجاد ميزة تنافسية للمنظمة. إلا أنه لم يلق إهتمام الدارسين والباحثين في مجال التسويق مقارنة بإبتكارات أخرى مثل المنتج والترويج.

المطلب الثالث: الإبتكار في مجال التوزيع

يعد التوزيع أحد عناصر المزيج التسويقي أهمية نظرا للدور الحيوي الذي يلعبه في توفير المنتجات أو الخدمات في المكان والزمان المناسبين، ويمكن للمنظمة أن تزيد من فعالية وكفاءة أنشطة التوزيع من خلال إعتماها على الإبتكار، والذي قد يؤثر إيجابيا على الأداء التسويقي للمنظمة ككل.

⁽¹⁾ نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبتكاري، مرجع سبق ذكره، ص ص. 158 - 181.

الفرع الأول: مفهوم الإبتكار في التوزيع

تعد عملية الإبتكار التسويقي في توزيع المنتوجات من مصادر إنتاجها إلى أماكن إستهلاكها العنصر الأساسي في التسويق، فالمنتجات مهما تباينت بساطتها أو تعقيدها تمر بقنوات من المنتج إلى المستهلك لكي تصل إليه في الزمان والمكان المناسبين عبر منافع التوزيع.

والتوزيع الكفؤ يعطي للمنظمة إمكانية الحصول على ميزة تنافسية فريدة من نوعها بإعتباره الجسر الذي يربط بين التسويق والمستهلك.

وهناك العديد من أنشطة ومجالات التوزيع التي يمكن أن يفيد الإبتكار فيها كل من المسوق والعملاء. فقد يكون الإبتكار في طريقة جديدة غير مألوفة في توزيع المنتجات، أو في تصميم و/أو شكل منافذ التوزيع نفسه. كما قد يكون الإبتكار في التصميم الداخلي لمنافذ التوزيع أو في الجو المحيط بعملية التوزيع والذي يؤثر على العملاء بدرجة أو بأخرى وغير ذلك من الأنشطة أو المجالات⁽¹⁾.

الفرع الثاني: أهمية الإبتكار التسويقي في التوزيع

إن وجود نظام للإبتكار في التوزيع أمر في غاية الأهمية لأي مؤسسة تسعى إلى توفير أقصى خدمة لعملائها من خلال إتاحة منتجاتها في المكان والزمان المناسبين وإشباع حاجات ورغبات عملائها، وبالإمكان التأكيد على أهمية الإبتكار في مجال التوزيع بمقارنته مع باقي عناصر المزيج التسويقي، إذ أن له دورا تكامليا ضمن الإستراتيجية التسويقية، فالتوزيع يزود المنظمة بالوسيلة التي تمكن من تنفيذ إستراتيجياتها التسويقية من خلال تحديد كيفية الوصول إلى الأسواق المستهدفة بطريقة مبتكرة، بالإضافة إلى دوره الكبير في ربط المنظمة بمستهلكيها. كما أن نجاح عملية التوزيع يعني تحسن في أرباح ومبيعات المؤسسة، فنظام التوزيع يصبح بدون فائدة إذا كان لا يضمن توصيل السلعة أو الخدمة بكفاءة وفعالية وفي الوقت والمكان التي يحتاجها فيه العميل.

إن الإبتكار والتطوير في مجال التوزيع يبدأ بعملية إختيار الوسطاء وأعضاء القناة والذي يلعب دورا مهما في نجاح عملية التوزيع، ويعتبر نظام التوزيع من المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة نظرا للطبيعة الميكانيكية لهيكل التوزيع وميله نحو التغيير. ويمكن لمس أهمية الإبتكار في مجال التوزيع من خلال النقاط التالية⁽²⁾:

- ✓ تحقيق الإتصال الفعال والكفاء بين المنظمة والأسواق التي تتعامل معها؛
- ✓ بناء الولاء والشهرة والثقة بين العملاء ومنتجات أو خدمات المنظمة؛
- ✓ تساهم قنوات التوزيع في توفير المعلومات اللازمة عن السوق، المنافسين والعملاء؛
- ✓ تلعب دورا مهما في تزويد العملاء بالمعلومات الضرورية والدقيقة حول منتجات أو خدمات المنظمة؛

⁽¹⁾ Marc Depuis, **Innovation dans la distribution, Les paradoxes de la prospective**, Document d'internet disponible sur le site :

www.escp-eap.eu/conferences/marketing/pdf2002/dupuis.pdf.

⁽²⁾ محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع متطور متكامل، دار البازوردي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص. 61-62.

- ✓ مراقبة حركة الأسواق وإجراء التعديلات المناسبة على الخطط التوزيعية من أجل مواكبة التغيرات المحيطة بالمنظمة؛
- ✓ كفاءة أداء قنوات التوزيع له أثر فعال في تقليل التكاليف التسويقية والذي ينعكس بدوره على إنخفاض الأسعار.

الفرع الثالث: أهداف الإبتكار في التوزيع

يهدف الإبتكار التسويقي في التوزيع إلى الأمور التالية⁽¹⁾:

- ✓ التوسع والشمولية في تقديم المنتجات بإيصالها إلى أسواق جديدة وتحسين المنظمة لأسواق منتوجاتها أو خدماتها عن طريق زيادة عدد منافذ التوزيع؛
- ✓ تحقيق الإتصال الكفؤ والفعال بين المنظمة وأعضاء القناة التوزيعية وعملائها؛
- ✓ تنمية البحث والتطوير وزيادة فاعلية المفاوضات من خلال معرفة ما يريده المستهلك؛
- ✓ توفير المنتج أو الخدمة في المكان والزمان المناسبين وبالأسعار والجودة المناسبة؛
- ✓ الجهود العلمية والتقنية لتلبية إحتياجات الأسواق لمنتجات وعمليات جديدة.

بالإضافة إلى الأهداف السابقة، هناك أهداف أخرى تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال الإبتكار في التوزيع وهي⁽²⁾:

- ✓ مواجهة المنافسة والصمود أمامها من خلال الإبتكار والتجديد المستمر في طرق توزيع المنتجات أو خدمات المنظمة وجودة سلسلة توزيعها؛
- ✓ الإعتماد على أفضل قنوات التوزيع التي تتناسب مع طبيعة المنتجات أو الخدمات ومع الأهداف التسويقية المتوخاة؛
- ✓ الإتجاه نحو دخول أسواق جديدة من خلال تصميم وإنشاء قنوات جديدة تتناسب مع متطلبات الدخول لهذه الأسواق؛
- ✓ الإستجابة للتغيرات الحاصلة في ظروف السوق والقدرة على تلبية إحتياجات الأسواق؛
- ✓ تعزيز ودعم ثقة العميل بخدمات المنظمة وبناء الولاء اللازم؛
- ✓ محاولة تحقيق ميزة تنافسية على المنظمات المنافسة بالإعتماد على نظم توزيع حديثة ومتطورة.

⁽¹⁾ عطا الله فهد سرحان، مرجع سبق ذكره، ص ص. 77-78.

⁽²⁾ محمود جاسم صميدعي، إدارة التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص ص. 99-100.

الفرع الرابع: الإبتكارات الجديدة في التوزيع الخدمي

إن الهدف الأساسي من إستراتيجية التوزيع، هو التوصيل الفعلي للخدمة بكفاءة وفعالية وفي الوقت والمكان المناسبين، ومع زيادة أهمية هذا الهدف وزيادة المنافسة ظهرت إبتكارات وأنواع جديدة للتوزيع ومن أهم هذه الإبتكارات⁽¹⁾:

1- خدمة العميل:

تعتبر خدمة العميل خدمة إضافية ترافق المنتج الجوهري، وحيث أن في عالم الخدمات تعد جزءا من مهمة التسليم والنقل والتوزيع، فخدمة العميل تدف إلى تلبية رغبات العميل طالما أن السلعة موضوع الإهتمام متوفرة، حيث أن النوعية والتوفير والسعر هي عناصر مهمة في أداء الخدمة، كما يجب التمييز بين عناصر ما قبل الشراء والتي تعمل على تكوين الصورة الذهنية على الموردين وشروط التسليم، وحل مشاكل القدرة الإنتاجية وإمكانية الوصول عناصر أثناء الشراء والتي تتضمن حداثة المنتج والمصدقية في التسليم وتدريب العميل، أما عناصر ما بعد الشراء فتتمثل في معالجة المشاكل.

2- الإنترنت:

أصبح للإنترنت وظيفة إتصال وتوزيع، حيث أحدث تغير جذري في أنماط الإتصال والتوزيع، حيث أن حضور العميل أصبح غير ضروري للمحل أو المكان الذي تقدم فيه الخدمة. النقال على التعبئة الإلكترونية دون اللجوء إلى أحد نقاط البيع وذلك من خلال مواقع هذه المنظمات، ومن خصائص الإبتكار في التوزيع بإستخدام الإنترنت ما يلي⁽²⁾:

- ✓ تحديد البائع للمستهلكين قبل قيامهم بالشراء؛
 - ✓ السماح للمستهلكين بالتعبير عن حاجاتهم ورغباتهم بشكل مباشر للمنظمة؛
 - ✓ الدخول إلى قواعد المعلومات التي تحتوي على معلومات عن الزبائن كل على حدة، ومشترياتهم السابقة وإستخدام هذه المعلومات في وقت قصير لتصميم عرض يلائمهم؛
 - ✓ الحصول على المعلومات على الإنترنت؛
 - ✓ عرض وتمثيل المنتج وبعض فوائده؛
 - ✓ قدرة المستهلكين على إيجاد المنتجات التي يبحثون عنها بسهولة والمقارنة بين عدة مزودين لها، وهذه تعتبر ميزة وفائدة للمستهلك بينما تمثل تحديا للبائع.
- ### 3- مركز المكالمة:

⁽¹⁾ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص. 271- 275.

⁽²⁾ طارق فيصل التميمي، مرجع سبق ذكره، ص. 27.

وهي عبارة عن قسم داخل المنظمة، يعنى بإستقبال المكالمات وإرسالها بالهاتف والإتصال المباشر بين المنظمة وعملائها بصورة جيدة حيث تقوم بتقديم معلومات وحل مشاكل العملاء، كما تعتبر وسيلة للحفاظ على علاقات مع العملاء.

4- التفاعل (العلاقة) التسويقي:

إن التفاعل التسويقي يهدف إلى بناء علاقة مستمرة بين المورد والعميل، والتي تسمح الحفاظ على العميل. وإن الهدف النهائي لهذا الشكل هو زيادة الولاء وإعادة الإهتمام لتحسين نوعية الخدمة والتوزيع خلال عملية التسليم.

بالإضافة إلى ما سبق فيما يلي بعض أساليب التوزيع الإبتكاري والتي تتراوح ما بين أفكار بسيطة ومتعمقة، وأن بعضها قد يصلح في بيئات معينة دون أخرى، كما يمكن أن تساهم في تحسين الأداء التسويقي وتحقيق ميزة تنافسية أو أكثر⁽¹⁾:

✓ مستوى وضع الأصناف على الأرفف، فمن الإبتكارات الناجحة في التوزيع ذلك الذي يتمثل في وضع أصناف المنتجات التي يمكن أن تجذب نظر الأطفال على أرفف في مستوى نظر ومتناول يدي الطفل. وبذلك يتم الشراء ليس لحاجة المستهلك لها إنما بسبب الموقف العاطفي للطفل؛

✓ إبتكارات متنوعة في متاجر السوبر ماركت، والتي يمكن أن تمثل ميزة تنافسية للمتجر بالمقارنة بالذي لا توجد به مثل هذه الخدمات والتسهيلات. ومن هذه الإبتكارات: تزويد عربة التسوق بألة حاسبة، وجود كافيتريا ولعب أطفال وخلافه في المتاجر، الموسيقى المانعة للسرقة؛

✓ البيع الآلي ويعتبر أحد الإبتكارات المهمة في مجال التوزيع المباشر؛

✓ التسويق من خلال التلفاز، ويتمثل الإبتكار في التسويق من خلال التلفاز في إستخدام أحد وسائل الإتصال الجماهيري المهمة، وما تتمتع به من إمكانيات عرض ومزايا متعددة في الإتصال في تسويق المنتجات بعناصره المختلفة بما فيها التوزيع، وبذلك يمكن أن يتم التوصل إلى الأفكار المبتكرة في مجال التسويق من خلال متابعة التطورات التكنولوجية في جوانب الحياة المختلفة، والتفكير في كيفية إستغلالها لخدمة التسويق.

المطلب الرابع: الإبتكار في مجال الترويج

إن تقديم عرض مميز قائم على الإبتكار يعتبر تحديا مثمر وهادف بالنسبة للمنظمة، إلا أن الإبتكار التسويقي لا يقف عند تطوير منتجات وخدمات تتوافق مع رغبات الزبائن ومتميزة عن المنافسين، بل يتعدى ذلك إلى العمل على إيصال تلك القيمة أو المنفعة التي يمكن أن يتحصل عليها الزبون من المنظمة دون غيرها، لذلك على المنظمة أن تبتكر طرق وأساليب ترويجية فعالة تساعد على تحقيق ذلك.

⁽¹⁾ نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبتكاري، مرجع سبق ذكره، ص ص. 232-254.

الفرع الأول: مفهوم الإبتكار في الترويج وأهميته

1- مفهوم الأبتكار في الترويج:

يعرف الترويج على أنه: "مجموعة النشاطات التي تساهم في بناء والحفاظ على علاقات إيجابية مع جمهور المستهلكين، من خلال إعلامهم وإقناع وتنشيط الطلب لديهم على ما تعرضه المنظمة من سلع وخدمات"⁽¹⁾.

ويعرف كذلك على أنه: "عملية إتصال مباشرة أو غير مباشرة بالمستهلك لتعريفه بمنتج المنظمة ومحاولة إقناعه بأنه يحقق حاجاته ورغباته وحمائته من الإستغلال"⁽²⁾.

ومن خلال ما سبق يمكن القول، أن الترويج هو مجموعة من الجهود التسويقية التي تهدف إلى:

✓ تزويد المستهلك بكافة المعلومات عن مزايا المنتج أو الخدمة؛

✓ إقناع المستهلك بإتخاذ قرار بشراء السلعة أو الخدمة؛

✓ تسهيل عملية البيع والزيادة في حجم المبيعات؛

✓ ضمان إستمرار المستهلك في شراء المنتج أو الخدمة.

أما الإبتكار في الترويج فيعرف على: "أنه قدرة المنظمة على عملية الإبتكار في الإتصال المباشر وغير المباشر بالمستهلك من خلال الإعلان والإتصال الشخصي وتنشيط المبيعات والنشر لتعريفه بمنتج المنظمة ومحاولة إقناعه بأنه يحقق حاجته ويلبي رغباته من خلال إستخدامات جديدة مبتكرة في عناصر المزيج التسويقي"⁽³⁾.

ويعرف كذلك على أنه: "إيجاد أفكار جديدة، طرق جديدة ووسائل جديدة، لتعريف الجمهور بالمنتج والخدمة المنظمة لغرض شرائها"⁽⁴⁾.

2- أهمية الإبتكار الترويجي:

يكتسي الإبتكار في مجال الترويج بمختلف عناصره أهمية بالغة، وتظهر هذ الأهمية من خلال النتائج التي يحققها الإبتكار سواء في مجال الإعلان أو تنشيط المبيعات أو العلاقات العامة، وذلك إما بتقديم إعلان يثير إهتمام المستهلكين أو تقديم عروض ترويجية جديدة، من شأنها أن تؤدي إلى زيادة مبيعات المنظمة مقارنة مع ما قبل الإبتكار. كما أنه كلما كانت عملية الإبتكار في الترويج فعالة وهذا من خلال قدرتها على إثارة الفضول والإهتمام لما ساعد على إستقطاب وجذب عملاء المنافسين، وتدعيم صورتها الذهنية وسمعتها في السوق، وبالتالي منحها مزايا تنافسية في مواجهة المنظمات الأخرى الأمر الذي يحسن مركزها التنافسي في السوق.

⁽¹⁾ Pride & Ferrell, **Marketing, South- western engage learning**, 16th edition, USA, 2012, P. 150.

⁽²⁾ عطا الله فهد سرحان، مرجع سبق ذكره، ص. 68.

⁽³⁾ علي فلاح الزغيبي، مرجع سبق ذكره، ص. 10.

⁽⁴⁾ ناجحة محمد الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص. 61.

يعتبر تقييم نتائج الترويج أمراً جوهرياً، وتستطيع المنظمات استخدام ثلاث طرق لقياس فاعلية الترويج يمكن إنجازها فيما يلي⁽¹⁾:

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

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

✓ متابعة تأثير الحوافز المنشطة، ويمكن استخدام بيانات المسح لتتبع فيما دفعت المغريات والمحفزات أشخاص أكثر للإستفادة من الخدمة.

الفرع الثاني: الإبتكار في عناصر المزيج الترويجي

يطلق إصطلاح المزيج الترويجي على مجموعة من المكونات التي تتفاعل وتتكامل، والتي تتفاعل معها لتحقيق الأهداف الترويجية للمنظمة في إطار الفلسفة التسويقية السائدة، فالمزيج الترويجي شأنه شأن المزيج التسويقي يشتمل على مجموعة من المكونات والعناصر التي تتوازن وتتناسق بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف، بوصفها قناة الإتصال بين المنظمة والبيئة وأداة تعريفية وتذكيرا وإقناعا للمستهلك بالمنتج، وبالتالي زيادة مبيعات المنظمة وأرباحها.

ويتكون المزيج الترويجي من العناصر التالية: الإعلان، والبيع الشخصي، والعلاقات العامة والدعاية، ويقع على عاتق إستراتيجية الترويج التركيز على كل عنصر من هذه العناصر، ومزجها بنسب تتفاوت من موقف لآخر إستنادا لمتغيرات تتعلق بالموقف من جهة، وبالمنظمة المروجة من جهة أخرى.

وقد كان ولا يزال الترويج بعناصره المختلفة وبصفة خاصة عنصر الإعلان يمثل مجالاً خصباً للإبتكار وربما يلي المنتج من حيث إنتشار تبني وتطبيق التسويق الإبتكاري فيه.

1- الإبتكار في الإعلان:

يعد الإعلان في مجال خصباً للإبتكار، إذ أوضح (Peter Bennett) إن إستراتيجية الإبتكار لمنتج معين أو خدمة معينة هي عبارة عن فكرة أولية لا بد من أن يتم نقلها عن طريق حملة الإعلان⁽²⁾.

⁽¹⁾ عطا الله فهد سرحان، مرجع سبق ذكره، ص. 72.

⁽²⁾ م م مهابات نوري عبد الله، إنعكاسات الإبتكار التسويقي على الأساليب المتبعة في ترويج الخدمات التسويقية الفندقية -دراسة ميدانية في عدد من الفنادق في محافظة أربيل، المحلية العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة أربيل، المجلد 6، العدد 23، 2009، ص. 264. متوفر على الموقع:

ويعرف الإعلان على أنه: "عملية إتصال إقناعي ينفذ من خلال وسيلة إتصال جماهيرية تروج لسلعة أو خدمة أو فكرة أو شخص أو مكان أو نمط سلوكي معين، وتستهدف إحداث تأثير ذهني بقصد تحقيق إستجابة سلوكية في الإتجاه الذي يبتغيه المروج"⁽¹⁾. والهدف من الإعلان هو تزويد متلقي الرسالة بمعلومات عن منتج تحفزهم على شرائه، فتعزز إحاطتهم بمثل هذه المعلومات بتعريض المستهلكين على توسيع نطاق منافع المنتج، والذي يتم من خلال وجود حلقة ربط قوية بين المنتج والمنفعة⁽²⁾.

ويمكن تحقيق ما سبق بفضل إعلان إبتكاري يقوم على وعود صادقة عن المنتج وأدائه المتميز والجديد، وبفضل تميز هذا المنتج عن المنتجات المنافسة بدلالة المنفعة ونمط الإنجاز الإبتكاري المستخدم.

ويمكن أن نحدد مفهوم الإبتكار في الإعلان بأنه: "المقدرة على إيجاد أفكار فريدة وملائمة ومقبولة إجتماعيا وقابلة للتطبيق كحلول لمشكلات إعلانية، وهي تحدث كنتيجة لتفاعل عمليات عقلية ونفسية متداخلة، تستند إلى مجموعة من المتغيرات الإجتماعية والسمات الشخصية والقدرات العقلية للمبتكر الإعلاني"⁽³⁾.

في حين يرى (Alferd Politz) أن الإبتكارية في الإعلان: "ينبغي أن تنتهج قواعد يحكمها غرض محدد من خلال تحليل الأفكار المتأتية من الخيال والواقع وإنقاء الأفضل من بينها مما يخدم الغرض المنشود"⁽⁴⁾.

وإن الإبتكارية في الإعلان، وإن كانت تعتمد بدون شك على مواهب وعبقرية وتصورات كاتب الرسالة الإعلانية، فهي لكي تكون فاعلة في تحقيق أغراضها، ينبغي أن تكون منضبطة فالإعلان الناجح يتطلب معرفة بالبيئة التسويقية الكلية، وإدراك لقدرات التعلم لدى المستهلك وفهم متعمق أحيانا لعملية إتخاذ قرار الشراء لدى المستهلك. وعلى هذا الأساس، فالإبتكارية في الإعلان ليست إبتكارية سائبة تعتمد على تصورات ومخيلات الكاتب وإنما ينبغي أن تكون منضبطة.

كذلك تقوم المنظمة من خلال الإبتكار والإبداع في مجال الإعلان لجذب إنتباه المستهلك إلى الإعلان وإثارة إهتمامه بما يتضمنه، مما يساهم في تحقيق الفعالية المأهولة فيه، حيث يمثل جذب الإنتباه وإثارة الإهتمام خطوتين أساسيتين أو عنصرين أساسيين من عناصر نموذج (AIDA) الذي يستخدم لقياس فعالية الإعلان. وهو

⁽¹⁾ ناجي رائف، ناجي معلا، مبادئ التسويق، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوزيع بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، الطبعة الأولى، 2009، ص. 71.

⁽²⁾ بريان ستيرنغال، إستراتيجية الإعلان، في دون أيا كوبوتشي، ترمة إبراهيم يحي لشهابي، كلية كيلوغ للدراسات الإدارية العليا تبحث في التسويق، دار العبيكان، الرياض، 2002، ص. 387.

⁽³⁾ السيد البهنسي، إبتكار الأفكار الإعلانية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، ص. 17.

⁽⁴⁾ بشير العلاق، علي محمد رابعة، الترويج والإعلان التجاري، أسس نظريات تطبيقات، مدخل متكامل، دار البازوري، عمان، الأردن، 2007، ص. 285.

إختصار للكلمات: جذب الإنتباه (Attention)، إثارة الإهتمام (Interest)، إيجاد الرغبة (Desire)، التصرف (Action)⁽¹⁾.

ويتطلب الإبتكار في الإعلان جهودا مضيئة ورغبة أكيدة في العمل الإبتكاري⁽²⁾. ويجب أن يكون كاتب الرسالة الإعلانية شخص مبدع لا يأخذ الحقائق كما هي، وإنما يحاول ربط بعضها ببعض في نسيج متجانس لتطوير علاقة فريدة ومتميزة. حيث يقول الخبير الإعلاني الأمريكي (Tances Young) في هذا المجال أن: "الإبتكارية هي عملية ربط العناصر القائمة بأساليب جديدة وغير متوقعة"⁽³⁾. والأهم أن تخدم الرسالة الإعلانية المبتكرة المستهلك من حيث توفير السلعة أو خدمة تساهم في إيجاد حلول لمشاكل معينة. وعليه فإن نقطة البداية لكاتب الرسالة الإعلانية في كل رسالة إعلانية يروم كتابتها هي الإستراتيجية الإبتكارية التي تأخذ شكلا مخطط أو برنامج عمل.

ويعرف (Frazer) الإستراتيجية الإبتكارية الإعلانية بأنها: "سياسة أو مبادئ تحدد الطبيعة العامة أو الخصائص المميزة للرسائل الإعلانية التي يتم تصميمها". ويقصد بها تحديد ماذا يريد المعلن أن ينقله للمعلن إليه وكيفية تقديم هذه الأفكار في شكل علمي مدروس، بحيث يحدث الأثر المطلوب على المستهلكين المحتملين⁽⁴⁾. ومن أهم مكونات وعناصر الإستراتيجية الإبتكارية الإعلانية ما يلي⁽⁵⁾:

✓ **هدف الإعلان:** إذا كانت وظيفة التسويق هي بيع السلعة أو الخدمة، فإن غرض الإعلان هو المساعدة في العملية البيعية من خلال الإتصال مع المستهلكين المحتملين.

✓ **الجمهور المستهدف:** كما يحتاج كاتب الرسالة الإعلانية إلى وصف التركيبة الديموغرافية والميكولوجية والسلوكية والثقافية والإجتماعية والإقتصادية والدينية للجمهور الذي تستهدفه الرسالة الإعلانية قيد التكوين.

✓ **الوعد الإبتكاري:** أي القيمة الفعلية للسلعة أو الخدمة التي تسعى الإعلان إلى إيصالها إلى المستهلكين، إذ يتم تقديم جوهر الرسالة الإعلانية الإبتكارية على شكل مزايا ومنافع تتمتع بها هذه السلعة، وفي ضوء هذه الوعود يتم تكوين الرسالة الإبتكارية. وعلى سبيل المثال قامت المنظمة (Simplicity) بتقديم إعلان كان الهدف منه تثبيت حالة باترونات المنظمة بمثابة الحل لمشكلات الموضة التي تواجه المرأة العصرية اليوم، وبهذا كان الوعد الإبتكاري كما يلي: "أن باترونات المنظمة تضع نهاية للمعاناة المترتبة على البحث عن ملابس ذات طراز ملائم وبكافة الأحجام وبأسعار معتدلة".

(1) عطا الله فهد مرجان، مرجع سبق ذكره، ص. 68.

(2) Nicholas J. Webb, Chris thoen, **the innovation play book : Arevolution in business excellence**, publication Dato, USA, l'édition, 2010, p. 85.

(3) م م مهابات نوري عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص. 265.

(4) باريك نعيمة، الإبتكار في الإستراتيجية الإعلانية وأهميتها في جذب إنتباه للمستهلك بالإشارة إلى مؤسسة إتصالات الجزائر - المتطلبات والتوصيات، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، العدد 10، ديسمبر 2011، ص. 317.

(5) بشير العلاق، الإبداع والابتكارية في الإعلان، مدخل تطبيقي، دار البازوري للنشر، الأردن، 2010، ص. 109-114.

✓ **دعم الإدعاء:** إن دعم الإدعاء هو بمثابة تأكيد لمصادقية الرسالة الإعلانية ففي المثال السابق لشركة (Simplicity) ورد النص الآتي كدعم للإدعاء: "إن باترونات شركتنا مبسطة إلى درجة من يتبعها خطوة بخطوة يستطيع أن يحصل على بدلة ذات طراز حديث في غضون ساعات، بتكلفة أقل من مثيلاتها في المتاجر، وإن من جرب طريقتنا في التفصيل والخيطة هو اليوم في غاية السعادة. فالكتالوج الخاص بالشركة قد أصبح موضوعة بحذ ذاته".

✓ **الأسلوب الإبداعي:** فإن الإستراتيجية الإبتكارية يجب أن تتضمن وصفا لنبرة مرحة، أو دراماتيكية، أو إحترافية سواء كان الإعلان مسموعا أم مقروءا، فالحركة والإيقاع واللون المميز هي إضافات ضرورية دون المبالغة فيها.

وعلى ضوء ما سبق، فإن الإبتكار الإعلاني كعملية متداخلة لها محددات أساسية تؤثر وتتأثر بالعديد من المتغيرات التي لا تستطيع أن تتوقع إعلانا مبتكرا دون الوعي بها. وتمثل أهمها فيما يلي⁽¹⁾:

✓ لا بد أن يجمع الإعلان المبتكر بين الحقائق والأرقام والسلوك التي يمثلها البحث العلمي من جانب، والإتصال الرمزي الذي يعتمد على عناصر مثل الألوان، الصور، الإضاءة، التصميمات المبهرة والتي يمثلها المجال الإبتكاري من جانب آخر. لذا لا يمكن أن ينجح الإعلان المبتكر لكونه مبتكرا وجذابا فقط، ولكنه ينجح لكونه مبتكرا لإستخدامه معلومات دقيقة خاصة بتفضيلات المستهلكين، وثقافتهم، وتقسيماتهم، والأسواق المستهدفة ومختلف المعلومات التسويقية التي تمثل أساسا للإعلان المتميز؛

✓ إن التفكير الإبتكاري ليس مسؤولية إدارة إعلان أو وكالة الإعلان فقط، بل هو فكر تسويقي عام يسيطر على كافة العاملين في المنظمة، كما أن الإعلان المبتكر لن يكون فعالا وحده بمعزل عن عناصر المزيج التسويقي التي يمكن أن يتفاعل معها من إنتاج، تسعير، توزيع؛

✓ لا يجب أن يكون الإبتكار في الإعلان كرد فعل لتطوير المنافسين لإستراتيجياتهم الإعلانية، بل كفعل لأهمية التغيير والرغبة في أن تكون المنظمة في مقدمة السوق وليس في صفوف التابعين.

وهناك بعض الملاحظات التي يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار في الإعلان الإبتكاري، أهمها ما يلي⁽²⁾:

✓ توجد فوائد لإستخدام روح الدعابة والمرح بشكل مبتكر في الإعلانات؛

✓ لإستخدام المفاجأة أو الأحداث غير المتوقعة بشكل مبتكر في حدود معقولة دورا مهما في الأثر الإيجابي للإعلان؛

✓ ضرورة إختبار الإعلان المبتكر قبل تقرير إستخدامه على نطاق واسع؛

⁽¹⁾ السيد البهنسي، مرجع سبق ذكره، ص ص. 18 - 20.

⁽²⁾ نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبتكاري، مرجع سبق ذكره، ص ص. 221 - 222.

- ✓ تجنب الإعلان الإبتكاري الذي يسيء إلى المنافسين بشكل أو بآخر؛
 - ✓ الإبتكار في العنوان الرئيسي في الإعلان لابد أن يكون قادرا على الدلالة على جوهر الرسالة الإعلانية أو المنتج موضع الإعلان؛
 - ✓ ضرورة أن يأخذ الإعلان الإبتكاري في الاعتبار القيم الإجتماعية والأخلاقية السائدة في المجتمع الذي يتم إستخدامه فيه؛
- وخلاصة القول، فإنه على الرغم من الدور الفعال للإعلان الإبتكاري في تحقيق المزايا التنافسية وديمومتها، إلا أنه لا يمكن أن ينجح في تحقيق هذا الهدف بدون مساعدة الوسائل الأخرى للترويج.

2- الإبتكار في مجال البيع الشخصي:

يتم اللجوء إلى الإبتكار في مجال البيع الشخصي بالشكل الذي يؤدي إلى تفعيل وزيادة احتمالات نجاح العملية البيعية من المرحلة الأولى فيها، والتي تتمثل في البحث عن العملاء مرتقبين وحتى المرحلة الأخيرة منها، وهي متابعة العملاء وإشباع حاجات ورغبات العملاء وذلك من خلال⁽¹⁾:

1. الحصول على معلومات عن العملاء المرتقبين:

هناك مصادر تقليدية للحصول عليهم، منها الأدلة التجارية والإستعانة بالغرف التجارية والصناعية، والإعلانات الصحفية، أو من خلال مواقع الإنترنت.

2. الرد على الاعتراضات:

يعتبر الرد على الاعتراضات بطريقة مبتكرة ودقيقة من الخطوات الأساسية لضمان نجاح العملية البيعية والتي يسهل من خلالها إقناع العميل وإتمام العملية البيعية، وهناك أساليب تقليدية في الرد على الاعتراضات ومنها:

- ✓ نعم ولكن (حيث يوافق البائع إلى حد ما مع العميل، ويعرض ميزاته للوضع الذي يعترض عليه العميل).
- ✓ الإبتكار المباشر (إذا كان الاعتراض غير حقيقي أو مبني على معلومة ناقصة).
- ✓ الإعتراف والتعويض (أي التسليم بأن هناك نقص أو خلل معين)، ويتم التعويض عنه بشكل أسعار أقل أو بشروط دفع أيسر، أو ما شابه ذلك.

ولكن هناك أسلوب يتسم بالإبتكار في الرد على الاعتراضات، وهو أسلوب "القلب أو العكس"، حيث يتم إستخدام نفس الاعتراض أو النقطة التي يثار بشأنها كميزة أو كسبب للشراء (نقطة قوة). فعلى سبيل المثال، إذا وردت شحنة سيارات لأحد الوكلاء أغلبها من اللون الأسود وتم بيع السيارات من جميع الألوان، ولم يتبقى إلا السيارات السوداء. وحضر إلى الوكالة أحد العملاء، وقابله مندوب البيع وأقنعه بشراء السيارة، ولكن إعترض العميل لأن اللون أسود، وبالتالي فإن الرد المبتكر الذي يستند إلى أسلوب القلب أو العكس يتمثل في الرد بأن

⁽¹⁾ نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبتكاري، مرجع سبق ذكره، ص ص. 210-214.

التوكيل هو الذي طلب اللون الأسود لعملائه، على عكس الإعتراض، لأن اللون الأسود يدل على الوقار، كما أنه يستخدم من قبل كبار القوم وبالتالي يمكن أن يقتنع العميل بهذا الرد. ويجب على مندوب البيع أن يدرس ويحلل العميل الذي يتعامل معه، لتحديد ما إذا كان هذا الأسلوب سيأتي بنتيجة أم لا.

3- الإبتكار في مجال تنشيط المبيعات:

يعتبر تنشيط المبيعات مجالا خصبا للإبتكار التسويقي، وذلك من خلال قيام المنظمة بتقديم عروض ترويجية جديدة سواء كانت بالنسبة للعملاء أو الموزعين، مما يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات، وكذلك تحقق أهدافها والمتمثلة في دفع زبائنها إلى شراء منتجاتها أو خدماتها بشكل متكرر، وحتى جذب عملاء المنافسين لها.

حيث أن الإبتكار في مجال تنشيط المبيعات يعمل على جذب إنتباه العملاء من خلال القيام بالمعارض أو من خلال الإبتكار في الأسعار ومعرفة العميل الذي يكرر شراء خدماتها ومكافأته، فمثلا تقوم شركات خدمات الهاتف النقال بمكافأة العميل الذي يكرر تعبئة رصيده عدة مرات بمنحه رصيد مجاني، ومختلف العروض الأخرى كالمسابقات والهدايا التحفيزية، والتي تعبر كلها عن دعوة صريحة للعميل للإقبال على شراء السلعة أو الخدمة بشكل قوي وإقامة علاقات طيبة معه ومحاولة تنمية تعامله مع المؤسسة، وباعتبار أن الإبتكار في تنشيط المبيعات هو عبارة عن فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تغيير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها، فإن التركيز لا يكون على درجة إختلاف الفكرة بقدر ما يكون على أهمية تبنيها⁽¹⁾.

4- الإبتكار في مجال الدعاية (النشر):

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

إن النشر قد يؤثر إيجابيا على التسويق بشكل مباشر أو غير مباشر، ولا شك أن الصورة الذهنية الجيدة للمنظمة والإتجاهات الإيجابية للجمهور نحوها ستؤثر في سلوكهم المتعلق بها، بما فيه السلوك الشرائي لهم.

⁽¹⁾ عطا الله فهد سرحان، مرجع سبق ذكره، ص. 70.

وهناك عدة أمثلة من أشكال الإبتكار في مجال النشر والذي ينصب على الوسائل التي يمكن أن تسهم في كسب تأييد وسائل الإتصال الجماهيري، وتكوين إتجاهات إيجابية نحو المنظمة بحيث يكون النشر في صفها وليس ضدها، ومن هذه الوسائل:

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

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

✓ التبرع للجمعيات الخيرية والمنظمات التي تعمل في مجال العمل الإجتماعي؛

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

✓ المساهمة في التخفيف عن المنكوبين وأسر ضحايا أحداث معينة.

5- الإبتكار في مجال العلاقات العامة:

يهدف الإبتكار في مجال العلاقات العامة إلى تنمية علاقات طيبة ووثيقة بين المنظمة والجماهير المختلفة في المجتمع، ومن خلال أحداث التأثير المطلوب في الجماهير وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن المنظمة والتي تم إختيارها بطريقة مناسبة ونشرها في الوقت المناسب مما يخلق إنطباع جيد لدى المستهلكين والمساهمين عن المنظمة.

والعلاقات العامة هي نشاط ترويجي يتعلق بالعلاقات الخارجية مع المستهلكين يستهدف إيصال إنطباع جيد عن المنظمة أو منتجاتها أو المحافظة على علاقة جيدة مع المجتمع والمساهمين والعاملين في المنظمة، وهي تعتمد على الكثير من الأدوات في أداء وظيفتها بما ينسجم مع الأهداف التسويقية كالنشر والأنشطة الإجتماعية كتبني قضية ما كحماية البيئة، كما يمكن للمنظمة أن تعتمد على البرامج التلفزيونية والإذاعية وغيرها، وبالتالي فإن الإبتكار في العلاقات العامة هو: "مجموعة البرامج الترويجية المصممة للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة والموجهة أساسا إلى جماعة المستهلكين والجماهير ذات الإهتمام الحقيقي الحالي أو المحتمل بذلك المنتج أو الخدمة"⁽¹⁾.

وعليه فإن الإبتكار التسويقي لا يقف عند تطوير منتجات وخدمات تتوافق مع رغبات الزبائن وتمييزة عن المنافسين، بل يتعدى ذلك إلى العمل على إيصال تلك القيمة أو المنفعة التي يمكن أن يتحصل عليها الزبون من المنظمة دون غيرها، لذلك على المنظمة أن تبتكر طرق وأساليب عرض المنظمة للسوق المستهدفة. ويعتبر **الغوريلا ماركتنغ (Guerilla marketing)** المصطلح الذي إبتدعه **(Conrad levinson)** في كتابه "الإعلان الإبداعي" من أحدث الأساليب الترويجية، وهي إستراتيجية مبتكرة تركز على تكتيكات تسويقية منخفضة

⁽¹⁾ عطا الله فهد سرحان، مرجع سبق ذكره، ص. 71.

التكاليف وغير مألوفة للحصول على نتائج كبيرة. إذ تعتمد هذه الإستراتيجية على الطاقة والخيال وإستخدام طرق غير مسبوقة للإعلان من خلال ميزانية محدودة. بحيث يحدث (**Guerilla marketing**) إنطبعا ذو قيمة أعلى بكثير من الإعلان التقليدي، ويسجل إنطبعا إيجابيا لدى المستهلكين ويظهر في أماكن وأوقات لا يتوقعها الناس⁽¹⁾. وهناك ثلاث خصائص تميز هذا الإبتكار التسويقي وتتمثل في⁽²⁾:

✓ **العلاقة:** يحمل (**Guerilla marketing**) رسائل يشعر بها الجمهور بالإنتماء للمنظمة، وهي رسائل ذات الصلة إلى مستوى توقعات حاجيات ورغبات الجمهور المستهدف.

✓ **القيمة:** يظهر (**Guerilla marketing**) بشكل دقيق القيمة التي سيتحصل عليها الزبون من خلال تعامله مع المنظمة مما يحفز قبوله لعرضها.

✓ **حالة الطوارئ:** ويعني به خلق حالة من الشعور بالحاجة الملحة للتعامل مع عرض المنظمة أي إقتناء المنتج والإستفادة من الخدمات، وذلك من خلال الثقة التي يكتسبها الجمهور المستهدف (الزبائن الحاليين والمرتبين) من الحدث الترويجي الذي يتلقاه من المنظمة عن طريق (**Guerilla marketing**).

وبالتالي تحاول المنظمة المنتهجة لهذا الأسلوب أن تثير عواطف الجمهور المشاهد، حيث يمكن للعواطف أن تؤثر بشكل مباشر على المواقف. ولقد لقي هذا الأسلوب إهتمام العديد من المنظمات مؤخرا لما له من مميزات وفوائد تدعم التموقع التنافسي للمنظمة وتحقق التميز سواء للعلامة التجارية أو عرض المنظمة.

المطلب الخامس: الإبتكار في المحيط المادي وعملية تقديم الخدمة

إن التسويق الإبتكاري يقوم على فكرة أساسية مفادها عدم قدرة مكون واحد أو عنصر واحد على تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة بأفضل الأشكال وأحسن الصيغ، لذلك فإن مزيج جميع هذه العناصر معا يكون أكثر قدرة على تلبية الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، من إستخدام عنصر واحد فقط ويضيف البعض عناصر أخرى إضافية لها ثم تقدم، وهي المحيط المادي، العمليات، الأفراد وهم الذين يلقي على عاتقهم أداء العمليات التسويقية وتنفيذ ما يتم إبتكاره وفيما يلي توضيح لذلك.

الفرع الأول: الإبتكار في المحيط المادي

على المنظمة الإهتمام بالمحيط المادي وجعله جذابا ومريحا ومجهزا بأحداث التكنولوجيا التي تساهم إلى حد كبير في تسريع تقديم الخدمة وبجودة عالية، كما تساهم أي بصمة أو تغيير إبتكاري ولو كان بسيطا في جزء منه إلى

⁽¹⁾ هشام مكّي، الإبتكار التسويقي ودوره في تميز عرض المؤسسة، الملتقى الدولي دور الإبتكار التسويقي في ترقية أداء المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، 26-27 نوفمبر 2013، ص. 16-17.

⁽²⁾ B- consulting, Les technique de guerilla marketing a L'ère du client Internet, Live person – Inc, France, 2012, p. 08.

إعكاء نتائج إيجابية، سواء بالنسبة للعاملين أو الزبائن، كما يجب أن يتم تصميم الجو الداخلي من قبل أشخاص مبدعين يعرفون كيفية مزج العناصر البصرية والسمعية والتذوقية بشكل يساعد على تحقيق الهدف المرغوب⁽¹⁾.

الفرع الثاني: الإبتكار في عملية تقديم الخدمة

الإبتكار في هذا المجال يعني تقديم مبتكر لخدمة جديدة وهذا يمكن أن يكون⁽²⁾:

✓ تغييرا مهما في الخدمة المقدمة، ومثال ذلك، التسوق اللانقدي الذي يتم عبر البطاقات الذكية والذي يمكن أن يحل محل التسوق النقدي؛

✓ تحسين تقديم الخدمة من زبون إلى زبون آخر، وهذا يكون بتعلم عملية التفاعل مع الزبون والذي يعد مصدرا لفهم حاجاته ومطالبه، ومن ثم إدخال التحسين على الخدمة لصالح الزبون في المرة القادمة.

وفي حال تعرضت الخدمة إلى الفشل أثناء تقديمها، فعلى المنظمة التفاعل السريع مع شكاوي وإقتراحات الزبائن وعدم إهمالها، والإعتذار لهم وتعويضهم من جراء هذا الخلل، ومحاولة معرفة سبب فقدان عملاء وتحويلهم إلى مؤسسات أخرى، والإستفادة من هذه الأخطاء ومحاولة تجنبها مستقبلا.

الفرع الثالث : الإبتكار في الأفراد [تنمية القدرات الإبتكارية للأفراد]

التفكير الإبتكاري يتمثل في المبادرة التي يديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير، ومهما زادت هذه القدرات ومستوى المعرفة أو المهارة لدى الموظفين فلا يمكن الإستفادة منها ما لم تعمل في بيئة مشجعة للإبتكار⁽³⁾.

وتتصف هذه البيئة الإبتكارية بثلاث صفات أساسية وهي⁽⁴⁾:

✓ الإلتجاه التجريبي:

ويعني التوجه إلى تجربة الجديد بهدف التأكد من مناسبتها للتطبيق بدلا من التطبيق الحالي، بالرغم من أنه يتسم بمخاطر كبيرة.

✓ الإبتكار يحتاج إلى روح المرح:

حيث أن الإبتكار لا ينمو في البيئات الصارمة في تنفيذ البرامج والتعامل مع الموظفين، والبيئة التي تتوفر فيها قدر من الفكاهة والمرح تشجع الناس على أن يستمتعوا بما يقومون به.

(1) غسان فيصل عبد، المزيج التسويقي الخدمي وإنعكاساته على المكانة الذهنية - دراسة تحليلية لآراء رواد الفنادق خمسة نجوم في بغداد، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك، العراق، المجلد 1، العدد الأول، السنة 2011، ص. 14.

(2) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص. 286.

(3) منور أو سرير، سعيد منصور فؤاد، الإبتكار والإبداع كعنصرين أساسيين في عملية التأهيل الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 17 و18 أبريل 2006، ص. 15.

(4) محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص. 20.

✓ التلقائية:

وتتمثل في العفوية في قول الموظف ما يفكر فيه.

ومن أجل تعزيز السلوك الإبتكاري للموظفين فعلى المنظمة توفير شروط ضرورية مثل:

✓ تطوير البيئة الداخلية وجعلها بيئة مفتوحة تمتاز بالحرية، وتهيئة الجو التنظيمي الدافع للإبتكار في مجال تسويقي؛
✓ على الإدارة العليا أن يكون أسلوب تعاملها مع الأفراد العاملين بالمنظمة مبني على التسامح والدعم والتشجيع وإتاحة الفرصة للحوار والمناقشة؛

✓ تشجيع العاملين في مجال التسويق على الإبتكار عن طريق التحفيز المادي والمعنوي؛

وهناك العديد من الأساليب التي تستخدمها المنظمة من أجل تنمية مهارات التسويق الإبتكاري والتفكير الإبتكاري للموظفين بصفة عامة من أهمها ما يلي⁽¹⁾:

أ- التعليم:

ويكون عن طريق برمجة محاضرات ودورات تكوينية للموظفين، كما يلي:

✓ الحالات العملية في تعليم التسويق:

يكون من خلال عرض مواقف تسويقية تعرضت لها بعض المنظمات ويتم دراسة وتحليل هذه الحالات بغرض تحديد والتعرف على المشاكل التي تتضمنها، والتفكير في بدائل مناسبة لحل مثل هذه المشاكل، وتقييم كل هذه البدائل وإعطاء البديل الأمثل، وتسمح هذه الطريقة بالتفكير بطلاقة وتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار المفيدة للموقف.

✓ **الأسئلة التطبيقية:** وهي أن يطلب من الدارس التعامل مع موقف معين كخبير في المجال التسويقي، على أن يكون التعامل مع الموقف بشكل غير تقليدي.

ب- التدريب:

ويكون عن طريق:

✓ **ورش العمل:** يتم تكليف المتدربين بتنفيذ مهام معينة تتعلق بالتسويق، وعادة ما يتم تنفيذها في شكل مجموعات صغيرة من المتدربين، وهذه الطريقة تتيح الفرصة لتفاعل المشاركين فيها وتبادل الآراء والخبرات بينهم، كما أنها تؤدي إلى تجنب الملل لدى المتدربين، وتؤدي إلى إحساسهم بأنهم يساهمون في العملية التدريبية بشكل فعال.

✓ **دورات العصف الذهني:** تعتبر الأساليب التدريبية، وهي تستخدم من أجل توليد الأفكار الإبتكارية، ويطلق عليها طريقة حفز الذهن، وهي لإستخدام فقط في حل المشكلات بل تستخدم أيضا للبحث عن الأداء الأفضل والمتطور.

⁽¹⁾ نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبتكاري، مرجع سبق ذكره، ص ص. 99-102.

خلاصة الفصل الأول:

بات الإبتكار في عالم الأعمال اليوم حالة ملحة، تسعى إلى بلوغا العديد من المنظمات، لاسيما في بيئة تتصف بالصراع من أجل النمو والبقاء وما يرافقها من ضغوط وتهديدات وتحديات. ويعد التسويق الإبتكاري واحد من أهم السبل والركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة لمواجهة تلك التحديات، وخيار إستراتيجي يضمن لها مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في محيطها. وبالتالي لا بد من أن يكون الإبتكار التسويقي بمستوى يوازي التحدي القائم من خلال خلق مزيج تسويقي مبتكر متكامل والقيام بأنشطة تسويقية إبتكارية تساهم في خلق ميزة تنافسية للمنظمة وجعل أدائها التنافسي بأفضل ما يمكن، ويخلق قيمة مضافة للزبائن تسام في جذب ولائهم.

الفصل الثاني

دور الابتكار التسويقي في

تحقيق الميزة التنافسية

تمهيد:

ففي ظل المنافسة وسرعة التغيير في رغبات وإحتياجات الزبائن والعملاء تسعى المؤسسة إلى التطوير المستمر لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق، وإكتساب ميزات تنافسية قوية ودائمة لتواجه حدة المنافسة التي تزايدت بفعل زيادة التحالفات الإستراتيجية، والتي تزايدت معها القدرات التنافسية التي تملكها، وكذا بفعل تطبيق إتفاقية "الجات" وتحرير التجارة الدولية، وحتمية العولمة الإقتصادية، مما دفع المؤسسات إلى السعي نحو تحقيق ميزة تنافسية أو أكثر، وإيجاد مصادر تشكل دعامة لهذه المزايا وتكسبها صفة السيطرة والإستدامة، ولعل من أبرز هذه المصادر الابتكار الذي أصبح أداة هامة من أدوات التعامل مع البيئة المعاصرة.

وعلى هذا الأساس سوف يتم في هذا الفصل التطرق إلى:

المبحث الأول: مدخل للمنافسة والميزة التنافسية والقدرة التنافسية.

المبحث الثاني: بناء المزايا التنافسية ومؤشرات قياسها.

المبحث الثالث: الإستراتيجية التنافسية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الرابع: علاقة الابتكار التسويقي بالميزة التنافسية.

المبحث الأول: مدخل للمنافسة والميزة التنافسية والقدرة التنافسية

في ظل التطورات والتغيرات التي أحدثتها العولمة، وما خلفته من آثار على المؤسسات، ونتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات وتحرير التجارة العالمية، أصبحت كل المؤسسات تسعى لتمييز نفسها عن غيرها من المؤسسات المنافسة العاملة في السوق نفسه، وذلك من خلال تطوير إستراتيجيات تنافسية تساعدها على خلق ميزة تنافسية تحقق لها التفوق والأداء المتميز.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة والتنافسية والقدرة التنافسية

تعبر المنافسة كظاهرة إستراتيجية عن درجة التزاحم بين المؤسسات في السوق للإستحواذ عن أكبر حصة منه وبناء مركز تنافسي محمي يتأسس على الوقوف في وجه المنافسين ومحاولة التفوق عليهم من خلال تطبيق مجموعة من الإستراتيجيات.

كما أن للمنافسة الفضل في تقدم المؤسسات لما تملكه من قدرة خلاقة تدفع دوماً إلى الابتكار وتعتبر عاملاً فعالاً على الإبداع في الوسط الصناعي.

الفرع الأول: مفهوم المنافسة (la concurrence)

1-تعريف المنافسة:

يختلف التعبير عن المنافسة من منظور إلى آخر، فيما يلي التعريفات الموجهة لمصطلح المنافسة من الناحية اللغوية، الإقتصادية والتسويقية.

*من الناحية اللغوية:

يقال (نَفَسَ) الشيء أي صار مرغوباً و (نَافَسَ) في الشيء (مُنَافَسَةً) إذا رغب فيه على وجه المباراة و(النَّفِيسُ) هو المال الكثير و(نَفَسَ عليه: نَفَاسَةً) أي لم يره أهلاً له⁽¹⁾.

فالمنافسة في التجارة تبنى على المباراة نحو المال الكثير (الربح) الذي تراه المؤسسات المتنافسة من حقها ولا ترى سواها أهلاً لها.

وفي قوله تعالى: بسم الله الرحمن الرحيم «... وفي ذلك فليتنافس المتنافسون» الآية 26 سورة المطففين، أي فليرغب الراغبون إلى طاعة الله. ومن معنى هذه الآية عرف المجمع العربي للغة العربية التنافس في حصره في الأمور المشروعة في السوق من غير إلحاق الضرر والأذى بالآخرين.

⁽¹⁾ زينة غانم عبد الجبار، المنافسة غير المشروعة للملكية الصناعية " دراسة مقارنة"، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص.

و(تنافست المؤسسات) أي تسابقت وتبارت دون أن يلحق بعضها ضرر بالبعض الآخر، و(التنافس) نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التشبه بالعظماء واللاحاق بهم.

*من الناحية الإقتصادية:

فالمنافسة نوع من هياكل السوق تسمح بحرية تواجد عدد كبير من المؤسسات (العارضين) والمستهلكين (الطالبين) في جميع المجالات الخاصة بالمنتجات، المواد الأولية، رؤوس الأموال⁽¹⁾، وعليه تعرف المنافسة على أنها: " إلتقاء العارضين والطلبين في سوق معينة، مما ينتج عنه التنافس الذي يؤدي إلى تخفيض السعر حتى يتساوى مع التكلفة المتوسطة"².

كما يتعلق مفهوم المنافسة من المنظور الإقتصادي بالمواجهة بين المؤسسات فيما يخص التكاليف والجودة في إطار شروط السوق التي تحكم عملية التسعير وعملية التبادل.ويمكن أن نستخلص من التعريف الإقتصادي للمنافسة أن هذه الأخيرة تشمل على مفهومين: أنها شكل من أشكال السوق من جهة، ومن جهة أخرى فهي تعني درجة التداخل والتفاعل والمواجهة بين المؤسسات وهو المدخل الذي يركز عليه التسويقيون في تعريفها.

*من الناحية التسويقية:

يقصد بالمنافسة: " تلك العملية المتفاعلة التي تحدث في السوق بين المؤسسات المختلفة للوصول إلى نفس الزبائن ومحاولة إقناعهم بهدف زيادة المبيعات و ثم زيادة الحصة السوقية وتحقيق مستوى الربح المنشود"⁽³⁾.

كما تم التطرق إلى مفهوم المنافسة على أنها: تمثل مختلف العمليات والتحركات التي تقوم بها المؤسسة في إطار تحقيق أهدافها على حساب المؤسسات الأخرى، والتي تهدف بها إلى زيادة خياراتها السوقية في مقابل تقليص تحركات المؤسسات المزاخرة"⁽⁴⁾.

كذلك تعرف المنافسة على أنها: " تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالإعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة وتوقيت البيع و أسلوب التوزيع والخدمة ما بعد البيع .."⁽⁵⁾

(1) محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2005، ص. 67.

(2) Bourachot. H, **Dictionnaire de sciences économique et sociales**, édition Bordas, paris, 1992,p.39.

(3) Jean. Marc pointet et Jean pierre Vergnaud, **Vivre et comrendre le marketing**, collection pratique d'entreprise, édition EMS paris, 2005, p.120.

(4) Ibid, p. 126.

(5) فريد البخار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص.20.

وبصفة أكثر تسويقية فإنه ينظر إلى المنافسة على أنها: " العملية التي تقيس درجة المزاومة بين مجموعة من المؤسسات المتصارعة فيما بينها لأخذ موقع معتبر من السوق وتنمية حصتها السوقية عن طريق التوجه إلى مجموعة واحدة من المستهلكين والقيام بإشباع نفس الحاجات لديهم وذلك بإتباع إستراتيجيات وتنظيمات خاصة"⁽¹⁾.

من خلال التعاريف الخاصة بالمنافسة يمكن إبراز أهم ما جاء فيها في العناصر التالية:

- المنافسة ظاهرة تهدد بقاء المؤسسات في السوق؛

- تستخدم المؤسسة عددا من الوسائل والإستراتيجيات في سبيل مواجهة المؤسسات المنافسة ؛

- يتميز المناخ الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها بالتغير، اللإستقرار وعدم شفافية ومتاحة المعلومات الخاصة بالمنافسين .

-تقوم المؤسسة بإنشاء عروض متنوعة وطرحها في السوق محاولة بها تحويل الطلب على عروض المنافسين لحسابها.

2-العوامل المؤثرة في تطور المنافسة:

أثرت التغيرات في مجال الأعمال بشكل كبير في الأداء التنافسي للمؤسسات ،وبالتالي في مقدرتها التنافسية سواء في الأسواق المحلية أو في الأسواق العالمية،وفي مايلي عرض لأهم العوامل المساهمة في نمو المنافسة :

أ-العوامل التكنولوجية: تضم هذه المجموعة العناصر الآتية⁽²⁾:

- التركيز على عمليات ونظم التصنيع الحديثة القائمة على الفكر والابتكار والتطوير المستمر والسريع والإعتماد على تكنولوجيا عالية المستوى والتكيف لإنتاج منتجات متنوعة بأحجام كبيرة مما يؤدي إلى تزايد معدلات الإنتاجية بدرجة أكبر؛

- التركيز على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وما ينجر عنها من أحداث لتغيير وتطوير على مستوى المؤسسة ككل وليس على مستوى منتج معين، إلى جانب الإهتمام بحاجات وأولويات المستهلك بهدف إيجاد مكان في البيئة التنافسية؛

- التركيز على القدرات والكفاءات المحورية وما تحققه من مزايا تنافسية وبالتالي توسيع دائرة التنافس؛

⁽¹⁾ طالب مريم، تحليل محددات ومكونات وهيكل وشكل المنافسة في النظريات الاقتصادية وإستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الربيع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قضا المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، أيام 08 - 09 نوفمبر 2010، الجزائر، ص.2.

⁽²⁾ نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص. 20.

- تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات التي تسهل عملية إتصال المؤسسات بالمستهلكين خاصة فيما يتعلق بالإعلان عن المنتجات وما يتيح من منافسة بينها على كسب الزبائن.

ب-العوامل الاقتصادية والتجارية: نجد ضمن هذه المجموعة من العوامل العناصر التالية⁽¹⁾:

- عوامة الإقتصاد والتجارة وما إنجر عنها من تحريك لآليات السوق، وإطلاق لحرية المنافسة وتفعيل لقوى العرض والطلب وعوامة الأسواق والمنافسة؛

- تعاضم دور القطاع الخاص في النشاط الإقتصادي مما يسمح برفع كفاءة أداء المؤسسات وتوجيهها نحو تطبيق الأساليب الحديثة في التسويق؛

- تسارع التغيرات الإقتصادية وما نتج عنها من ظهور لبرامج إقتصادية تعمل على إرساء قواعد السوق والمنافسة.

ج-العوامل التسويقية: يمكن ذكر أهمها في العناصر التالية:

- التقسيم الشديد للأسواق وما تبعه من ظهور لفئات جديدة من المستهلكين لها حاجات مختلفة؛

- نضج المستهلكين وتوفرهم على درجة من الوعي في محاولة لتعظيم المنافع والبحث عن أفضل البدائل بأقل التكاليف مما أتاح المجال للمؤسسات على التنافس على خدمتهم بأفضل الطرق؛

- الإعتماد المتزايد على تسويق الخدمات والعلاقات في تحقيق التميز والتفوق التسويقي؛

- التوجه نحو فلسفة الوقت المحدد، حيث تبرز في ضوء هذا المحور أهمية إدارة الوقت.

3-الآثار المترتبة عن المنافسة:

يترتب على المنافسة مجموعة من الآثار التي يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية والتي يمكن إبرازها فيما يلي:

أ-الآثار الإيجابية: تنبع أهمية المنافسة من المزايا التي تحققها والتي يمكن توضيحها في العناصر التالية⁽²⁾:

- تقدم المنافسة حافزا قويا لكفاءة الإنتاج وتهيئ فرصا أكبر للتقدم الفني للمتنافسين بما يسهم في إختصار الوقت بين كل من عمليتي الابتكار وتقديم منتج جديد، مما ينتج عنه تخفيض تكاليف الإنتاج وتقديم أسعار تنافسية وتلبية التنوع والتغيير السريع في رغبات وأذواق المستهلكين؛

- إيجاد أفضل طريقة لإستخدام الموارد الإقتصادية وحرية تخصيص عوامل الإنتاج لأنسب الوظائف؛

(1) طالب مرتيم، مرجع سبق ذكره، ص. 3.

(2) راجع:

- حسين الماحي، تنظيم المنافسة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003، ص.53.

- يوسف كمال محمد، فقه إقتصاد السوق، النشاط الخاص، دار النشر للجامعات، الطبعة الثالثة، القاهرة، 1998، ص.33.

- ضمان الحرية الواسعة للمستهلكين في إختيار الأنواع والأصناف المختلفة من المنتجات؛

- تساهم في الإستقرار الإقتصادي وفي بناء نسيج إقتصادي تنافسي مرن؛

- فتح أبواب الإبتكار بالتنافس على الإكتشافات والإبتكارات الجديدة التي تحسن الإنتاج وتخفف من تكلفته.

ب- الآثار السلبية: يمكن توضيحها في العناصر التالية⁽¹⁾:

- تؤدي المنافسة بين المؤسسات التجارية الضخمة إلى القضاء على المؤسسات الصغيرة ومن ثم إلى إضمحلال وجودها الفعلي في الوسط التجاري؛

- ظهور الإحتكارات الفعلية وبالتالي إرتفاع أسعار المنتجات في السوق الذي يتواجد فيه المحتكر وإستخدام الأساليب الإحتيالية للتلاعب بالأسعار؛

- قيام المؤسسات المنافسة بتخفيض أسعار المنتجات أحيانا إلى درجة تتجاوز حدود المنافسة المشروعة، إذ تقوم هذه المؤسسات بالبيع بسعر بأقل بكثير من سعر التكلفة الحقيقية بغرض جذب زبائن المؤسسات الأخرى والتأثير على نشاطها.

4-أنواع المنافسة:

تنقسم المنافسة إلى ثلاث تقسيمات رئيسية هي⁽²⁾:

أ-المنافسة حسب هيكل السوق:تنقسم إلى أربعة انواع وهي :

-المنافسة الكاملة التامة (**Perfect Competition**):

تتميز بوجود عدد كبير من البائعين والمشتريين وتكون السلعة أو الخدمة متماثلة تماما، حرية دخول المنتجين إلى ميدان إنتاج السلعة، سهولة إنتقال عوامل الإنتاج، عدم وجود إتفاقيات بين المنتجين لتوحيد سياساتهم.

-المنافسة الإحتكارية (**Monopolistic Copetition**):

تتميز بوجود عدد كبير نسبيا من المنتجين، تشابه السلع مع وجود إختلافات يتم تحقيقها عن طريق سياسة التميز السلعي، سهولة نسبية في الدخول إلى سوق إنتاج السلعة، السياسة السعرية لأي منتج لها تأثير قليل على السياسات السعرية للمنتجين الآخرين.

⁽¹⁾ زينة غانم عبد الجبار الصفار، بتصرف، مرجع سبق ذكره، ص. 20.

⁽²⁾ توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار الفكر العربي، 2006 . 005، ص. 152.

- منافسة إحتكار القلة (Oligopoly): تتميز بوجود عدد قليل من المنتجين الكبار، صعوبة دخول منتجين جدد إلى سوق السلعة، ومنه سيطرة عدد محدود من المنظمات على القطاع الذي تتمثل فيه، كما تتميز المنتجات بالتشابه ويترتب عن ذلك إستخدام وسائل عديدة للتنافس كالسعر والإعلان، ويتم فرض عوائق كثيرة تحد من دخول مؤسسات جديدة آلية⁽¹⁾.

- منافسة الإحتكار الكامل (Monopoly):

يتميز بوجود منتج عارض أو مؤسسة واحدة أمام عدد كبير من المستهلكين، يتصف المنتج في الوضع الإحتكاري بغياب البدائل القريبة إليه⁽²⁾، فالمؤسسة تخدم السوق كله وتسيطر على مجموع الإنتاج فيمكنها ذلك من التحكم في الأسعار، وجود عوائق للدخول إلى سوق السلعة لدى منتج جديد.

ب-المنافسة حسب السعر: وتنقسم إلى منافسة سعرية وغير سعرية

-المنافسة السعرية:

وتعني التركيز على خفض السعر من منطلق التحكم في التكاليف، حيث يتم إستخدام السعر كسلاح تنافسي يضطر المنافسون بموجبه إلى الإنسحاب الجزئي من السوق وأمام المؤسسة مجموعة من الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن إستخدامها في هذه الحالة وهي:

1- إستراتيجية تعطيل المنافسة:

تعتمد هذه الإستراتيجية على تحديد سعر منخفض للمنتجات، يعتبر من وجهة نظر المنافسين غير مشجع للدخول إلى السوق، ويتم إستخدامها عادة في حالة تقديم منتجات جديدة بغرض تعطيل المنافسين المحتملين لكي تحصل المؤسسة على الوقت الكافي لإتقان العملية الإنتاجية، وتخفيض التكاليف و إحتلال مركز الصدارة⁽³⁾.

2- إستراتيجية القضاء على المنافسة:

تعتمد هذه الإستراتيجية على تحديد السعر المنخفض الذي لا يكف لتغطية تكاليف الإنتاج للقضاء على المنافسين و التخلص منهم، فإذا ساد هذا السعر لفترة طويلة عجز المنافسون - خاصة الصغار الجدد - عن مجاراته فينسحبون فاسحين المجال أمام المؤسسة القائمة بهذه الإستراتيجية فيما بعد للرفع من مستويات أسعارها فوق معدلها الطبيعي بعد إستيلائها على حصصهم السوقية⁽⁴⁾.

(1) عمر صخري، مبادئ الإقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص. 114.

(2) سالم توفيق النجفي، أساسيات علم الإقتصاد، الدار الدولية للإستشارات الثقافية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2000، ص. 72.

(3) نسيم حنا، مبادئ التسويق، دار المريخ، الرياض، ص. 352.

(4) علي الخضر، غياث الترجمان، وآخرون، أساسيات التسويق، منشورات جامعة دمشق، 2010 - 2011، ص. 190.

3- إستراتيجية حروب الأسعار:

تنشأ حروب الأسعار نتيجة قيام المنافسين بالتخفيض المتتالي لأسعار منتجاتهم، وقد تكون مقصودة في بعض الأحيان رغم ما تقود إليه من نتائج سلبية، كما يتم إستخدامها إما للأجل الطويل أو القصير لكسب حصص سوقية أكبر. المبدأ الحاكم في هذه الإستراتيجية هو تأكيد المؤسسة المبادرة ذات الميزة التنافسية في التكاليف أن المنافسين سيتبعونها في ذلك⁽¹⁾، تمس هذه الإستراتيجية المنتجات البسيطة التي تنتج بأحجام كبيرة وساعد في تطبيقها العوامل التالية⁽²⁾:

✓ إنخفاض التكاليف الحدية للإنتاج مما يؤدي إلى إنخفاض الأسعار؛

✓ إرتفاع المرونة السعرية؛

✓ الرغبة الشديدة للمؤسسة في القضاء على منافسيها وأخذ مكانهم في السوق.

-المنافسة غير السعرية: تستخدم المؤسسة وسائل بخلاف السعر لمواجهة المنافسين والمتمثلة في:

1. باقي عناصر المزيج التسويقي : وتمثل في المنتج، الترويج، التوزيع

المنتج: يرى العديد من كتاب التسويق أن المنتج هو قلب الإستراتيجية التنافسية، ففشله في تلبية حاجات المستهلك لن يعوضه جهد تسويقي آخر، لذا تعمل المؤسسة على تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين محاولة بذلك السيطرة على السوق والحصول على أكبر نصيب من الطلب المتاح فيه.

-**الترويج:** تلعب وسائل الترويج دورا بارزا في حالات المنافسة، حيث تستخدم في توليد الطلب على المنتج في السوق من خلال الإعلان عن خصائصه ومزاياه، كما يتيح تركيز الرسالة نحو منافعه، إنشاء تفضيلات لدى المستهلك نحو العلامة التجارية للمنتج المعلن عنه وتغيير إدراكه عنها⁽³⁾.

-**التوزيع:** يعتبر النفاذ على قنوات التوزيع التي تتسم بالكفاءة والفعالية أحد العوامل الحاكمة للنجاح التنافسي، ويتم التنافس على أساس التوزيع من خلال طريقة إختبار الوسطاء وما يندرج ضمنها من إعتبرات الموقع و الكفاءة الإدارية والبيعية وما يقدمه هؤلاء من خدمات⁽⁴⁾.

(1) طالب مرتم، مرجع سبق ذكره، ص. 14 - 15.

(2) Herman Simon et autres, **La strategie prix « Agir sur le prix pour optimiser le resulta »**, Dunod, paris, 2000, p.119.

(3) Jean – Marc Décaudin et dennis lacostes, **publicité des services, publicité des produits** « une analyse comparative fondée sur l'avantage concurrentiel », Revue française du marketing, N°2006, février 2006, p.63.

(4) محمود جاسم الصيدي، مداخل التسويق المتقدم، دار الزهراء، عمان، 2000، ص.388.

2-العناصر التي تستخدمها المؤسسات المعاصرة كسلاح تنافسي:

تتعدد العوامل غير السعرية بخلاف عناصر المزيج التسويقي و فيما يلي العناصر التي لها صلة مباشرة بالمنافسة:

-العلامة:

تعتبر العلامة من الأصول الإستراتيجية التي تمتلكها المؤسسة والتي يظهر أثرها على المدى الطويل من حيث المحافظة على الزبائن ومحاولة كسب ولائهم، فهي تشكل قاعدة قوية لتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين، الأمر الذي أدخل المؤسسات في منافسة عنيفة على الأصول غير الملموسة التي يصعب نقلها أو تقليدها من طرف المنافسين تأتي العلامة في مقدمتها⁽¹⁾.

-الابتكار:

تعود درجة الابتكار إلى قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة أو تجديد المنتجات القائمة وإعطائها صورة تتماشى والتغيرات التي تحدث في السوق، كما يتعين عليها في هذا السياق أن تقوم بتجسيد أفكارها على وجه أسرع من منافسيها.

-الجودة:

تهدف إدارة التسويق إلى ترقية الجودة المدركة في نظر المستهلكين، ومن أجل إختيارهم لمنتجاتها، حيث كل مؤسسة تقدم منتجات ذات جودة تتفوق على منافسيها من خلال جلب أكبر عدد من المستهلكين، وبالتالي كسب ولائهم في المستقبل وإن الإعتماد على الجودة كعنصر في المنافسة يحقق للمؤسسة المزايا التالية⁽²⁾:

✓ ضمان الإستمرار والنمو أمام المنافسين ؛

✓ التمكن من تمييز المنتجات ؛

✓ الرفع من الحصة السوقية كسب أفضل قدرة تنافسية ؛

✓ كسب أفضل قدرة تنافسية.

ج-حسب ما يتم التنافس عليه: وتنقسم إلى ثلاث أقسام وهي:

-المنافسة الشاملة:

تعني المنافسة من أجل منتجات مختلفة تشبع نفس الحاجات ولكنها بديلة من حيث المنفعة كالتنافس بين الوسائل النقل البري، البحري، الجوي.

(1) Adapté de Jean – Neol kopferer, FAQ « la marque en question », Dunod, paris, 2006, p.66 -67.

(2) Catherine paris, 40 fiches marketing, Le génie des glaciens, Editeur chambéry, p. 146 (sans année)

-المنافسة بين المنتجات:

تتعلق بالمنافسة بين المنتجات المتشابهة من أسماء وعلامات تجارية لنفس النوع كالمنافسة الناشئة بين علامتي

(Ford و General Motors).

-المنافسة بين المؤسسات:

تتعلق بالمنافسة بين المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة كالتنافس القائم بين متعاملي الهاتف النقال في

الجزائر.

من هذه الأنواع يمكن ذكر الملاحظات التالية⁽¹⁾:

- يشند إحتدام المنافسة عندما تكون المنتجات أكثر تشابهاً ؛

- يمكن إعتبار المنافسة القائمة بين المنتجات البديلة أنها منافسة غير مباشر.

الفرع الثاني: مفهوم التنافسية (Compétitivité)

1- تعريف التنافسية:

لم يتفق الباحثون على مفهوم محدد و واضح لمصطلح التنافسية، فهناك من يرى أن للتنافسية مفهوم واسع يجب أن يشمل مؤشرات كلية عديدة كمستويات المعيشة والنمو الإقتصادي، ويرى آخرون مفهوماً مختلفاً يتركز على مؤشرات جزئية مثل التكاليف،الجودة،...إلخ، ويعود عدم الإتفاق على هذا لإختلاف النظرة التنافسية في حد ذاتها بالنسبة للمؤسسة عنها في القطاع أو الدولة، وسنحاول التطرق للرؤى المختلفة لمفهوم التنافسية.

أ- تعريف التنافسية على مستوى الدول:

سيتم عرض بعض التعاريف التي حاولت إزالة الغموض عن هذا المصطلح وهي:

فقد عرفت على أنها: "قدرة الإقتصاد على توفير مستوى معيشة مرتفع للمواطنين من خلال تعظيم الإنتاجية ودعم قدرات الابتكار"⁽²⁾، يشير التعريف إلى القدرة على توليد مستويات مرتفعة من الأداء والإنتاجية .

- وقد عرف (Tyson) التنافسية الدولية على أنها: " قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تلي

إحتياجات الأسواق العالمية، وتساعد في ذات الوقت على تحقيق إرتفاع في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي لرعايا الدولة المعنية، والعمل على الحفاظ وإستمرارية هذا الإرتفاع " ⁽³⁾.

(1) مريم طالب، مرجع سبق ذكره، ص. 05.

(2) عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي، ورقة مقدمة في ندوة " تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي"، القاهرة، جوان، 2007، ص. 304.

(3) نيفين حسين شمت، " التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص. 22.

- وقد عرف المعهد الدولي للتسمية الإدارية (IMD) على أنها : " مجال من مجالات إقتصاد المعرفة، الذي يحلل الواقع والسياسات التي من شأنها أن تساهم في قدرة البلد على خلق المناخ الذي يساهم في إستدامة القيمة المضافة و إستقرار أكبر للمواطنين"⁽¹⁾

- أما المنتدى الإقتصادي العالمي (WEF) * لقد عرفها على أنها: "مجموع العوامل، السياسات والمؤسسات التي تهدف إلى تحديد مستوى مرتفع للإنتاجية لدولة ما، ومن ثمة تحقيق مستوى الإستقرار الذي يمكن أن يصل إليه إقتصاد دولة معينة، والتي تنمو بسرعة في الأمدن المتوسط والقصير"⁽²⁾

- وقد عرفت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OCDE) * التنافسية على أنها: "القدرة على توليد المداخيل من عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبيا، بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج، وفي الوقت نفسه المقدرة على التعرض للمنافسة الدولية"⁽³⁾

- ويشير (M.Porter) إلى أن المفهوم الوحيد الشامل للتنافسية على مستوى الدولة هو "إنتاجية الدولة، وأن رفع مستوى المعيشة داخل الدولة يتوقف على قدرة شركات الدولة على تحقيق مستوى مرتفع من الإنتاجية وزيادتها عبر الزمن"⁽⁴⁾ نجد أن (M.Porter) ربط التنافسية بالإنتاجية ومستوى المعيشة .

- وفي تعريف شامل لتنافسية الدولة بأنها "قدرة الدولة ليس فقط على إنتاج سلع وخدمات يمكن تسويقها دوليا لزيادة الدخل الحقيقي للفرد، إنما على قدرة الدولة التكنولوجية والتسويقية والسياسية والثقافية والإجتماعية التي تمكنها من التواجد المستمر في الأسواق الدولية والمحافظة على إستمرارية هذا التواجد من أجل تعظيم الناتج القومي وتحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع ورفع مستوى المعيشة بصفة مستمرة وعلى المدى الطويل"⁽⁵⁾.

وتنبع أهمية دور الدولة في كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة وذلك⁽⁶⁾ :

- لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها الإستخدام الأمثل؛

⁽¹⁾ كمال رزق، حيدر أحمد عباس، " التنافسية العربية بين مشكلات الحاضر وآفاق المستقبل"، الملتقى الدولي "متطلبات رفع القدرة التنافسية في الدول العربية"، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، يومي 9 - 10 جانفي 2011، ص. 02.

* WEF : World Economic Forum

⁽²⁾ World Economic Forum, **The global competitiveness**, report 2005 – 2006, p.14.

* OCDE : Organisation for Economic cooperation and Development

⁽³⁾ كمال رزق، قاسي ياسين، **تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية**، الملتقى الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، يومي 8 - 9 مارس 2005.

⁽⁴⁾ بنفين حسين شمت، مرجع سبق ذكره، ص 24.

⁽⁵⁾ محمود الشراوي، **مصر وتحديات المستقبل**، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، معهد التخطيط القومي، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 1998، ص. 40.

⁽⁶⁾ أسامة محمد بدر، **معوقات ومحفزات القدرة التنافسية في الإقتصاد المصري**، الملتقى الدولي "متطلبات رفع القدرة التنافسية في إقتصاديات الدول العربية"، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، يومي 9 - 10 جانفي 2011، ص. 08.

- تشجيع الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية؛

- خفض تكاليف الإنتاج والأسعار مما يؤدي إلى تحسين مستوى معيشة المستهلكين.

مما سبق نستطيع القول بأن تنافسية الدولة هي: " سعي الدولة لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها، وتحقيق معدلات أكبر من النمو الإقتصادي، فهي تهتم برفع المؤشرات الكلية المتعلقة بالإنتاج والنمو ونسب التشغيل ومتوسط دخل الفرد، ومستوى التنمية البشرية، ورفع معدلات الابتكار والتطور التكنولوجي، وغيرها من المؤشرات التي تثبت مدى قدرة الإقتصاد الوطني على مواجهة المنافسة العالمية.

ب- تعريف التنافسية حسب القطاع:

يعبر مفهوم تنافسية القطاع عن قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر مقارنة بالمنافسين الآخرين في الأسواق الدولية، دون الإعتماد على الدعم والحماية⁽¹⁾، وهذا يعني أن القطاع التنافسي هو الذي تكون مؤسساته قادرة على التصدي ومواجهة المنافسة المحلية والدولية، من خلال المحافظة على حصصها السوقية، والعمل على تنميتها.

ويعتبر مفهوم التنافسية على مستوى القطاع أكثر شمولاً على مستوى المؤسسة، إذ أنه يشمل ضمناً مفهوم تنافسية المؤسسة، القائمة على العديد من المؤشرات مثل القدرة على التصدير، وتلبية حاجيات السوق المتغيرة والمتزايدة، وكفاءة إستخدام الموارد في الإنتاج، وزيادة الإنتاجية وإرتباط ذلك بالزمن، والقدرة على التطوير في الزمن⁽²⁾.

وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري، ومحصلة الإستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقياس متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة.

ج- تعريف تنافسية المؤسسة:

تعد التنافسية أداة رئيسية لتطوير قدرة المؤسسة على النمو والإستمرار في ظل بيئة تنافسية تتسم بالتغيير المستمر، فهي تمثل رهان يجب على كل مؤسسة كسبه بشتى الوسائل.

- ويمكن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها: " قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب"⁽³⁾. وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بكفاءة أكثر من المنشآت الأخرى.

⁽¹⁾ فريد كورتل، أثر الشراكة الأورو جزائرية على تنافسية الإقتصاد الجزائري، الملتقى الدولي " متطلبات رفع القدرة التنافسية في إقتصاديات الدول العربية"، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، يومي 9- 10 جانفي 2011، ص. 7.

⁽²⁾ نيفين حسين شمت، مرجع سبق ذكره، ص. 31.

⁽³⁾ وديع محمد عدنان، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات"، تونس، 21 جوان، 2001.

- كما تعرف على أنها: " تميز المؤسسة عن منافسيها بموقع فريد، يمكنها من تقديم منتج أو أكثر وتحقيق ربحية أفضل من خلال إستغلال الموارد المتاحة وخلق ميزة تنافسية عن طريق إمتلاك التكنولوجيا المتطورة والإبداع والإبتكار وبشكل مستمر وإعطاء الموارد البشرية الدور الأهم"⁽¹⁾.

- كذلك تعرف على أنها: " قدرة المؤسسة على زيادة ربحيتها من خلال رفع الإنتاجية أو خفض تكاليف الإنتاج، أو تحسين جودة منتجاتها أو كل ذلك معا"⁽²⁾.

- كذلك تعرف على أنها: " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني تحقيق نجاح مستمر على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من طرف الحكومة"⁽³⁾.

- كما تعرف بأنها: " تلك الجهود والإجراءات والإبتكارات والضغط، وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية و الإبتكارية والتطويرية، التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة ورقعة أكثر إتساعا في الأسواق التي تهتم بها"⁽⁴⁾.

- كما تعبر التنافسية " عن تلك الموارد الكامنة والتي تسمح للمؤسسة بمواجهة المنافسين والتصدي لهم بنجاح، وهي تقوم على ثلاث ميزات أساسية: الإبتكار، النوعية، المرونة"⁽⁵⁾. هذا يعني أن التنافسية تعبر عن قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين، بغرض تحقيق الربح والنمو والإستقرار والتوسع من خلال الإبتكار بمعناه الواسع"⁽⁶⁾.

نقول عن المؤسسة أنها تنافسية: " إذا كانت لديها القدرة على تحمل المنافسة عن طريق خلق ميزة تنافسية"⁽⁷⁾.

بناء على ما سبق نجد أنه من الصعب الوصول إلى تعريف واضح ومحدد للتنافسية، إلا أنه يمكن تقديم صورة شاملة للتنافسية رغم تعدد أبعادها على أنها إجتهد مؤسساتي في تحقيق ما يلي:

(1) بلعة جويده، القدرة التنافسية للإقتصاد الجزائري في ظل الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد: 10، السنة 2010، ص.231.

(2) قويدر محمد، وصاف سعدي، مركاتر تطوير الميزة التنافسية للإقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة بسكرة، العدد9 جانفي 2004، ص.116 - 117.

(3) التنافسية وتجربة الأردن، التكتلات الإقتصادية العالمية، دخول الأردن في إتفاقيات دولية، ص. 2، الموقع:

<http://www.did.net/net/management/articles.Html>.

(4) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار عزيز، القاهرة، 2001، ص. 123.

(5) Jean Pierre Paulet, **La Mondialisation**, Armand, Paris, 1998, p.92.

(6) فريد راغب النجار، مرجع سبق ذكره، ص. 11.

(7) Jean claude tarondeau, christine huttim, **Dictionnaire de stratigie d'entreprise**, Edition vuiber, Paris, 2001, p.41.

- التحسين المستمر في المنتجات من خلال الإعتماد على الابتكار؛
- منتجات ذات جودة عالية مع التحكم في التكاليف؛
- تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة بالمنافسين، أي التميز مقارنة بالمنافسين وتقديم الأحسن؛
- قصد إحتلالها موقع تنافسي يضمن لها الإستمرارية في السوق، ويدفع بها إلى التفكير في إيجاد طرق تجعلها تحافظ وتطور من موقعها التنافسي لضمان بقائها أطول فترة ممكنة.

بالرغم من هذا الإختلاف في وجهات النظر للتنافسية، من تنافسية على مستوى الدولة إلى تنافسية القطاع إلى تنافسية المؤسسة، إلا أن بورتير (M. Porter) يرى أن المؤسسات هي التي تتنافس في الأسواق وليس الدول وإعتبر المنافسة الدولية أداة مساعدة لخلق الميزة التنافسية للمؤسسة⁽¹⁾.
وعليه تعتبر التنافسية محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات، وتهدف التنافسية إلى تحقيق درجة عالية من الكفاءة، والتطور والتحسين المستمر للأداء، وتساعد على تحقيق الأرباح⁽²⁾.

2- العلاقة بين المنافسة والتنافسية:

المنافسة ظاهرة تميز قطاعات الأعمال خاصة الصناعية، تتفاوت حدتها من قطاع إلى آخر تبعاً إلى عدد المنافسين وتستوجب تنافسية أعلى للصمود أمام المنافسين لأنها تشير إلى درجة المزاومة والتصادم بينهم، أما التنافسية فتعبر عن تصرف سلوكي تصدره المؤسسات لتثبت وجودها في القطاع الذي تتواجد فيه، وتعني التسابق نحو نفس المركز على وجه التباري عن طريق إمتلاك القدرة على تحمل المنافسة وما ينجر عنها من تبعات⁽³⁾، كما تتطلب إيجاد أساليب ومهارات خاصة والقدرة الواسعة على أداء المهام بكفاءة وفعالية قصوى والسرعة في إتخاذ القرارات الصائبة وتنفيذ الخطط والإستراتيجيات.

وعليه يجب التفرقة بين المنافسة والتنافسية، حيث هناك فرقا مفاهيميا هاما بين المصطلحين، إذ يمكن إعتبار المنافسة كمفهوم توضيحي يسمح لنا بوصف الحالة الخاصة بالأعمال، ويتعلق الأمر هنا بهيكل السوق، أما التنافسية فتعني الظروف الذاتية وقدرات المؤسسة التي تتيح لها المجابهة في السوق.

3- التحديات التي أدت إلى حتمية التنافسية:

تتمثل هذه التحديات في⁽⁴⁾:

⁽¹⁾ عبيد علي أحمد حجاري، اللوجيستيك كبديل للميزة التنافسية النسبية، دار المنشأة للمعارف، الإسكندرية، 2000، ص. 77.

⁽²⁾ صلاح الشنواني، إقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000، ص. 130 - 132.

⁽³⁾ La petit Larousse, Grand format, Paris, 2003, p.241.

⁽⁴⁾ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص. 102.

- ✓ التعامل في سوق مفتوح لا تتوافر فيه أسباب الحماية والدعم التي إعتادت المؤسسات التمتع بها فيما قبل عصر العولمة؛
 - ✓ ضرورة التخلص من أساليب العمل النمطية والتقليدية التي لم تعد تتناسب مع حركية الأسواق وضغوط المنافسة والتحول إلى أساليب مرنة، تجاري متغيرات السوق وتسبق المنافسين؛
 - ✓ ضرورة التحرر من أسر الخبرة الماضية والإكتفاء على الذات، و أهمية الإنطلاق إلى المستقبل وإستباق المنافسة بتطوير السلع والخدمات وأساليب الأداء سعياً إلى كسب ثقة وولاء العملاء؛
 - ✓ الإهتمام بالبحوث والتطوير وإستثمار الطاقات الفكرية والإبداعية للموارد البشرية أحد أهم الركائز للمؤسسات المعاصرة في عملياتها التنافسية؛
 - ✓ الإنطلاق في كل عمليات المؤسسة وتوجهاتها من قراءة واعية وإدراك صحيح لحالة السوق ورغبات العملاء وممارسات المنافسين الحاليين والمحتملين والعمل على سد الفرص أمام هؤلاء المنافسين، والبحث عن آليات وصيغ تتيح التميز عليهم وسبقهم إلى العملاء،
 - ✓ أهمية تنمية وإستثمار القدرات التنافسية للمؤسسة، وهي كل ما يميزها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الحاليين والمرتبين.
- بالإضافة إلى:
- ✓ سيطرة العميل بفعل زيادة الطاقات الإنتاجية الناشئة عن التطور التكنولوجي الهائل وتعاضم المنافسة، مما يزيد من حدة التنافس بين المؤسسات للحصول على العملاء، ومحاولة الحفاظ عليهم، لضمان بقاء المؤسسة، ولقد ساهمت ثورة تكنولوجيا المعلومات وظهور الإنترنت في تحويل العميل المحلي إلى عميل عالمي.
 - ✓ الندرة وتكلفة البديلة، إذ تهدف جميع المؤسسات إلى تحقيق التوازن بين إشباع حاجات العملاء والإستخدام الرشيد للموارد المحدودة نسبياً " ندرة عوامل الإنتاج المختلفة " ويرتبط مفهوم الندرة بما يعرف بتكلفة الفرصة البديلة أي تنمية إستخدام البديل المتاح له؛
 - ✓ تسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الإستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة التحالفات مع المؤسسات الكبرى في هذا المجال.

4- المرتكزات الأساسية للتنافسية ومعوقاتها:

- أ- المرتكزات الأساسية للتنافسية: لقد أثبتت الدراسات القائمة على المؤسسات الناجحة أن هذه الأخيرة تعتمد على مجموعة من المرتكزات تزيد من تنافسيتها، تمثل مخرجات لإستراتيجية تنافسية ديناميكية تستهدف إحداث إضطرابات في السوق، يمكن إعتبارها كدعائم لتنافسية المؤسسة وهي⁽¹⁾:
- تحديد الإحتياجات الحالية والمستقبلية للمستهلك ومن ثم تلبيتها بطريقة أفضل من منافسيها؛

⁽¹⁾ D'oveni Richard, **Hyper compétition**, Edition Vuibert, Paris, 1995, p. 265.

- السرعة في إقتناص فرصة تحقيق مزايا تنافسية وذلك قبل أن يسبقها إليه المنافسون؛

- القدرة على مفاجأة وإبهار الآخرين من خلال ميزة تنافسية جديدة؛

- إستخدام سلسلة من التكتيكات لخلق ميزة تنافسية مؤقتة مما يغير في قواعد لعبة المنافسة؛

- القدرة على التنبؤ والحدس الإستراتيجي بإعتباره وسيلة لضمان السرعة في تنفيذ العمليات؛

- إستباق النوايا الإستراتيجية، والإشارات الصادرة عن المنافسين.

ب- معوقات التنافسية: من بين المعوقات التي تضعف من دور التنافسية:⁽¹⁾

- ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع؛

- إنخفاض مستوى المورد البشري وتخلف الإتصالات الإدارية؛

- غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية؛

- غياب حرية المديرين والمسيرين، وتدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال؛

- غياب روح الفريق وحلقات الجودة؛

- غياب الأداء الأفضل في العمليات، والفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية.

5- أنواع وأهداف التنافسية:

للتنافسية عدة أنواع وأهداف نذكر منها:

أ- أنواع التنافسية: يمكن التمييز بين الأنواع المختلفة للتنافسية، وذلك بالإعتماد على مجموعة من المعايير نوجزها فيما يلي:

1- حسب المعيار الموضوعي: يمكن تقسيمها حسب هذا المعيار إلى⁽²⁾:

-تنافسية المنتج:

تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، ولكنه غير كافي فكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمر غير صحيح بإعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

-تنافسية المؤسسة:

يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، إذ تأخذ بعين الإعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية (النفقات العامة، البحث والتطوير والمصاريف المالية ...). فإذا فاقت هذه الأخيرة

⁽¹⁾ فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية، مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1999، ص. 21.

⁽²⁾ مبروك محمد البشير، لواج منير، الابتكار والتجديد التقني كأداة للتميز منظمات الأعمال المعاصرة، ملتقى دولي حول المؤسسة الاقتصادية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، الجزائر، يومي 16-17 نوفمبر 2008، ص. ص. 248 - 249.

(الأعباء) الهوامش وإستمر ذلك لمدة طويلة، فإن ذلك سوف يلحق بالمؤسسة خسائر كبيرة يصعب عليها تحملها، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزيائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة إضافية في كل المستويات.

2-حسب المعيار الزمني: يمكن تقسيم المنافسة وفق هذا المعيار إلى (1):

-التنافسية الملحوظة:

تعتمد هذه الأخيرة على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير أنه يمكن ألا نتفائل بشأن هذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف جعلت المؤسسة في وضعية إحتكارية للسوق، إذ أن النتائج الإيجابية المحققة على المدى القصير قد لا تتحقق في المدى الطويل.

-القدرة التنافسية:

هي تستند إلى مجموعة من المعايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروريا لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية ويبقي المؤسسة صامدة في ظل بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده، وعلى خلاف التنافسية الملحوظة فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

3-حسب معيار السعر: ويمكن تقسيمه التنافسية حسب هذا المعيار إلى (2):

-تنافسية التكلفة أو السعر: إن الدولة التي تتميز بتكاليف منخفضة تستطيع تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بشكل أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف كمحدد رئيسي للتنافسية.

-التنافسية غير السعرية: وتمثل في:

*التنافسية النوعية: فهي تتضمن عنصر الابتكار إضافة إلى النوعية الملاءمة وتسهيلات التقديم، فالدولة التي لها مؤسسات ذات المنتجات المبتكرة والحائزة على النوعية الجيدة والملائمة للمستهلك تتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق حتى وإن كانت ذات أسعار أعلى من تلك التي يعرضها المنافسين.

*التنافسية التقنية: تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

ب- أهداف التنافسية:

هناك عدة أهداف للتنافسية نذكر منها (1):

(1) الطب داوي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة بسكرة، 2007، ص. 39.

(2) موديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد: 24، ديسمبر 2003، ص. 07.

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة، بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها أو أعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف، وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسة الأكثر كفاءة؛
- التطور والتحسين المستمر للأداء من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والإبتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة؛
- الحصول على نمط مفيد للأرباح إذ تتمكن المؤسسة ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها ، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تمييزها وتفوقها في أدائها.

ج- نتائج التنافسية:

للتنافسية عدة نتائج نذكر منها⁽²⁾:

- تطوير المنتجات وتخفيض التكاليف الكلية والأسعار؛
- زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، وتحسين المركز التنافسي لها؛
- تحسين ربحية المؤسسة من خلال زيادة المبيعات، و إنخفاض فترة استرداد رأس المال.

الفرع الثالث: مفهوم القدرة التنافسية

1- تعريف القدرة التنافسية:

- تعرف القدرة التنافسية على أنها: " مدى قدرة إستعداد المؤسسة إلى تكوين المزايا التنافسية التي تستطيع من خلالها المحافظة على نفسها إ تجاه المنافسين وتعزيز مكانتها"⁽³⁾.
- وتعرف بشكل عام على أنها: " الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أن تستخدم تدابير أو إجراءات معينة تؤدي إلى تمييزها عن منافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز "⁽⁴⁾.
- ويرى البعض أن القدرة التنافسية للمؤسسة تتوقف على شقين أساسيين هما⁽¹⁾:

⁽³⁾ فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص.107.

⁽¹⁾ فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريب، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 1997، ص. 124.

⁽²⁾ العربي تيقاوي، واقع الرفع من القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمنوذج عن أهم القطاعات الإقتصادية في الجزائر، الملتقى الدولي حول "متطلبات رفع القدرة التنافسية في إقتصاديات الدول العربية"، كلية إدارة الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، يومي 9 - 10 جانفي 2011، ص. 07.

⁽³⁾ زبير محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي "حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خلع قطاع المحروقات في الدول العربية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الشلف، يومي 08 - 09 نوفمبر 2010، ص. 03.

الأول: قدرة التميز على المنافسين في الجودة، السعر، الوقت وكذا الابتكار والقدرة على التغير السريع، وهذا التميز سيكون في كل هذه العناصر كما قد يكون في إحداها؛

الثاني: القدرة على خدمة الزبائن من خلال تحقيق رضاهم وزيادة ولائهم، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني يتوقف على النجاح في الشق الأول.

وللقدرة التنافسية متطلبات كثيرة أهمها⁽²⁾:

- ثقافة وقيم المؤسسة، ويقصد بذلك توفر مجموعة القيم والمعتقدات التي تغرسها الإدارة العليا في مختلف مستويات العاملين ويتشاركون فيها، وذلك من خلال شعارات ورموز وكذا سلوكيات القدوة من القادة، وهكذا تنهياً للمنظمة ثقافة ثرية تؤثر إيجاباً على إدراك المديرين والعاملين لمواقف العمل وعلى طرق تفكيرهم وقراراتهم وسلوكياتهم؛

- الإهتمام الفائق بالموارد البشرية باعتبارها أثن أصول المؤسسة مع تخصيص الإستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجية هذا المورد، لقد أصبحت المعرفة أهم و أقيم من الخامات وحتى رأسمال، وأصبحت الحاجة للمدير أو العامل أو الموظف المتمكن فكرياً ومهارياً على رأس قائمة تعزيز التنافسية للمؤسسة، حيث في رؤوسهم تتولد الأفكار وتتطور الابتكارات وتصاغ الأهداف والإستراتيجيات؛

- القدرة على التعلم من التجارب للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة في بيئة تنافسية، وهذا ما يساهم في تهيئة المؤسسة، فبيئة الأعمال حافلة بمواقف قد تحسن المؤسسة إدراكها أو لا توفق في ذلك، كما أن المنافسين يمكن أن يكونوا مصدراً جيداً للتعلم وتطوير المهداف والإستراتيجيات؛

- القدرة على التغير ومواكبة أو حتى إستباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة سياسياً، تشريعياً، ثقافياً، إقتصادياً، فبيئة الأعمال المعاصرة أصبحت ديناميكية سريعة التغير؛

- التوجيه التسويقي لكافة أنشطة المؤسسة تحت برنامج الجودة الشاملة، ويتضمن ذلك برنامجاً للتحسين لكافة

مجالات ووحدات الأعمال بالمؤسسة، مع مستوى عالي لدراسة السوق والمزيج التسويقي ولخدمة العميل؛

- كفاءة وفعالية العمليات الرئيسية في المنظمة، وهو ما يساعدها على تحسين الجودة وخفض التكاليف والتنافس بالوقت.

2- عوامل القدرة التنافسية:

تتكون القدرة التنافسية للمؤسسة من عوامل كثيرة متفاوتة الأهمية، أهمها⁽¹⁾:

⁽⁴⁾ أحمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، مركز الإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2001، ص. 336.

⁽¹⁾ أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي وبناء القدرة التنافسية للتصدير، شركة الناس للطباعة، الطبعة الأولى، 2001، ص. 144 (بتصرف)

أ- القدرات الإبداعية: طالما أنه ليس بإمكان المنظمة تقديم منتج يرضي جميع الرغبات وفي كل الأوقات، فإنها مضطرة إلى إحداث تغيرات في خصائص ومواصفات منتجاتها حتى تتمكن من مسايرة تغير أذواق المستهلكين والحصول على حصة أكبر من السوق وهذه العملية تعتمد أساسا على:

- دراسة السوق لمعرفة الطلب المحلي أو المحتمل والإستماع إلى آراء المستهلكين حول منتج المنظمة وهذا لا يكون إلا بوجود نظام معلومات فعال.

- الخبرة التكنولوجية للمؤسسة بإعتبار الإبداع تقاطع بين ما هو ممكن تكنولوجيا وما هو مقبول إجتماعيا وإقتصاديا، لا يقتصر دور الإبداع والابتكار على تقديم منتجات جديدة بل يشمل تحسين جودة المنتجات، زيادة الإنتاجية.

ب- القدرات الإنتاجية: تظهر القدرة الإنتاجية من خلال عنصريين أساسيين هما:

* الجودة: هي في نظر المستهلك تتمثل في قدرة المنتج على تلبية حاجاته ورغباته، وجودة المنتج ترتبط بخصائصه الناتجة من مكوناته وكذلك بالخدمات المرفقة له.

* الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية معيار لقياس مدى كفاءة المنظمة في إستخدام مواردها، فهي تستخدم في عملية المقارنة الداخلية لمعرفة إتجاه تطور إنتاجية المنظمة خلال سلسلة زمنية معينة، وفي المقارنة الخارجية مع المنظمات المشابهة لمعرفة ما إذا كانت في المستوى المطلوب أم يجب عليها تحسين إنتاجيتها لتنمية قدراتها التنافسية.

ج- القدرات التسويقية: تشكل وظيفة التسويق في المنظمة أحد أهم روافد قدرتها التنافسية، بما توفره لها من معلومات عن حاجات ورغبات المستهلك وتغيرات المحيط الخارجي وذلك من خلال:

* بحوث التسويق: تعني جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع أو الخدمات، ويمكن أن تتعلق هذه المشاكل بأي عنصر من عناصر المزيج التسويقي.

* دراسة السوق: تعني يجمع وتحليل البيانات الخاصة بكل من المستهلكين الحاليين والمتوقعين، المنافسين، القوانين، والتشريعات العامة والتي تؤثر على نشاط المنظمة بصفة خاصة، البيئة الإقتصادية والبيئة الإجتماعية.

* تحليل سلوك المستهلك: يعني يجمع وتحليل البيانات الخاصة بالمستهلكين التي تسمح لهم بفهم دوافع الشراء لديهم مراحل إتخاذ القرار وعاداتهم الإستهلاكية، وهذا للعمل على إشباعها بأحسن الطرق بإعتبار أن القدرة على إرضاء المستهلكين تعد مصدر الميزة التنافسية دائمة.

* قدرات الترسيد: إن المحافظة على القدرة التنافسية للمنظمة يتطلب منها المتابعة المستمرة لما يجري في محيطها، وهذا من أجل معرفة وفهم طبيعة التطورات والتغيرات الحادثة فيه والتي تشكل إما فرصا للنمو ينبغي إستغلالها أو

(2) نعمون وهاب، بخاششة موسى، دور الابتكار التسويقي في المؤسسات في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي " دور الابتكار التسويقي في ترقية أداء المؤسسات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، 26 - 27 نوفمبر 2013، ص. 6 - 7.

تهديدات يتعين تجنبها أو الحد من آثارها السلبية عليها، وذلك بإستعمال جميع الوسائل والأساليب الممكنة لجمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها وإرسالها إلى المعنيين بها لإلتخاذ القرارات التصحيحية أو الإستراتيجية، ويجب أن تكون عملية التردد مسارا شاملا وجماعيا، يقوم به جميع من في المنظمة ويغطي جميع عناصر المحيط الخارجي، وهو يختلف عن دراسة السوق بإعتباره عملا دائما ومستمرًا.

الفرع الرابع: المحددات الرئيسية للتنافسية

نتطرق إليه من حيث:

أ- **على مستوى تنافسية المؤسسة والقطاع:** تستند القدرة التنافسية للمؤسسة أو القطاع إلى مجموعة من المعايير يمكن توضيحها في مايلي⁽¹⁾:

1- الموقع في السوق: يتم التركيز في هذا الجانب على الطرق الكفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة مع قدرتها على المحافظة على توقعها في الأسواق، بتميز منتوجاتها وطرق عمل عن المنافسين من خلال الحصول على براءات الإختراع أو تقديم خدمات فريدة مما يعطيها جاذبية تنافسية في السوق مع الإهتمام بجانب التكاليف وعدم إغفال النوعية والجودة في الأداء.

2- المرونة: تتركز على الإستجابة للتغيرات في توقعات ورغبات الزبائن والقدرة على تغيير النظام الإنتاجي بما يتناسب وتلك التوقعات.

3- معرفة كيفية أداء العمل: تعد معرفة كيفية أداء العمل للمؤسسة بإتقان منتجات المؤسسة مقارنة بالمنافسين، سواء كان ذلك في الميدان الإنتاجي أو التسويقي، ومن ثمة الوصول إلى إكتساب قدرة تنافسية فريدة، وتستمد معرفة كيفية العمل مصدرها من التجارب والجهود المكتسبة داخل المؤسسة، وحتى تؤدي معرفة كيفية العمل دورها الإيجابي، يجب إثراء محتواها بإستمرار، والمحافظة عليها كأن يتم تضمين عقود العمل بنود تنص للمحافظة على معلومات المؤسسة، فكيفية معرفة العمل موردا يمكن تسويقه للمؤسسات الأخرى.

4- الجودة: إن مستوى رضا المستهلكين وربحية المؤسسة يرتبطان بقوة مع جودة السلعة أو الخدمة، فالمستوى التالي للجودة يعطي في النتيجة قبولاً ورضاً تامين، وأن مهام تحسين السلعة ورفع جودة الخدمة يجب أن تكون في سلم أولويات الشركة، ويقول رئيس مجلس إدارة شركة (**General Electric**) " الجودة ضماننا الوحيد والأفضل لإخلاص وولاء المستهلكين، ودفاعنا الأكثر قوة في وجه المنافسين والطريق الوحيد لتحقيق النجاح وجني الأرباح "

5- التكاليف: هي لا تعني إنتاج المنتجات أو الخدمات بتكاليف منخفضة وإنما أن تكون بكلفة ذات علاقة بالنوعية مما يجعل من تلك السلع والخدمات جذابة في السوق وجني عائد مقبولاً، ويمكن تحقيق ثلاث أنواع من الميزة الكلفوية، من خلال تحقيق كلفة متغيرة أقل، أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق، أو تحقيق مستوى

⁽¹⁾ العربي تيقاوي، مرجع سبق ذكره، ص. 7 - 9.

أقل من النفقات التشغيلية والإدارية، وكل واحد من هذه الأنواع يمكن أن يبنى ميزة يمكن للمؤسسة من بناء تنافسية إنطلاقاً من التحكم في التكاليف.

إن هذه المعايير تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعد ضروري، لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية، ويحافظ على مكانة المؤسسة في بيئة مضطربة وديناميكية.

ب- على مستوى تنافسية الاقتصاد الوطني:

يتم الاعتماد في تحديد محددات تنافسية الدولة على نظرية الماسة الوطنية لبورتر (M.Porter) التي أشارت إلى عدة محددات لتدعيم القدرة التنافسية، ويمكن تصنيفها إلى نوعين من المحددات تتمثل في المحددات الرئيسية والمحددات المساعدة والمكملة، وتجدر الإشارة إلى أن كل هذه المحددات تصنف بالتكامل والتشابك، فكل مؤشر يؤثر ويتأثر بالمحددات الأخرى.

1- المحددات الرئيسية: وهي تشمل على أربعة محددات تتمثل في⁽¹⁾:

أ- ظروف عوامل الإنتاج: يعد مفهوم عوامل الإنتاج من منظور بورتر (Porter) أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول، لأنه يتضمن بالإضافة إلى العوامل التقليدية المتمثلة في الموارد البشرية والطبيعية ورأس المال، وعوامل أخرى من شأنها أن تشكل بدورها عوامل مساندة لوسائل الإنتاج ويدخل في ذلك الهياكل القاعدية ونظم الاتصالات ومراكز البحث.

ويقصد بظروف عوامل الإنتاج مدى توفر عوامل الإنتاج وملاءمتها وسهولة وصول المؤسسة إليها، وكفاءتها وفعاليتها، فبقدر ما تتوفر هذه العوامل وتنخفض تكلفتها وتزداد فعاليتها وملاءمتها للمؤسسة بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية. غير أن وفرة هذه العوامل رغم أهميتها لا يكون مجدياً في حالة سوء إستخدامها، وربما أدى ذلك إلى فقدان روح الابتكار والتطوير في المؤسسة، في حين قد تدفع الندرة النسبية لعوامل الإنتاج بالمؤسسة إلى الابتكار والتطوير بما يدعم القدرة التنافسية.

ب- ظروف الطلب: حسب النظرية الكينزية فإنه ما لم يتم تنشيط الطلب في إقتصاد ما بخلق الطلب الفعال خاصة في فترات الكساد فإن الوضع يزداد تعقيداً على المستوى الكلي والجزئي معاً، فالمؤسسة في ظل ركود الطلب سوف لن يكون بمقدورها تصريف منتجاتها مما يؤثر سلباً على قدرتها التنافسية.

إن الطلب الذي يشير إليه بورتر (M. porter) يتمثل في الطلب من حيث حجمه وأتماطه المختلفة، فكما تحقق نمو الطلب وإرتفع، كلما أدى إلى إمكانية تصريف منتجات المؤسسة مما سيفسح المجال للجوء إلى إقتصاديات الحجم وأثار التعلم بهدف رفع وتحسين مستوى الإنتاجية، ومنه رفع القدرة التنافسية.

⁽¹⁾ Michal Porter, *choisc strategique et concurrence, Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Edition Economic, Paris, 1986, p.104.

وتكمن أهمية نمو حجم الطلب أيضا في الرفع من جاذبية القطاع ومردوديته، ومن ثم تحسين مردودية المؤسسة، كما أنه كلما كان الطلب منصبا على الجودة كلما إتسم بالتحسين، وهو ما سيدفع بالمؤسسات المتنافسة إلى الإبداع والابتكار وتفعيل التكنولوجيا، رفعا لمستوى الجودة وتحقيقا لخاصة التميز في المنتجات.

ج-الصناعات ذات العلاقة والصناعات الداعمة: يقصد بالصناعات ذات العلاقة تلك التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء تعلق الأمر بالمدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع، وكذا تلك الصناعات المنتجة لمواد مكملة لهذه الصناعة، بينما الصناعات الداعمة هي تلك التي تقدم الدعم لتلك المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية. إن الإستثمار في هذا النوع من الصناعات يساعد الدولة على تحقيق مركز تنافسي عالمي.

د-الإستراتيجية، الهيكل، المنافسة: فهذا المحدد يدل على الأهداف والإستراتيجيات وطرق التنظيم والإدارة التي تقوم عليها المؤسسات الموجودة في الأسواق المحلية، فهذه المؤسسات تعكس البيئة المحلية بكل مميزات من أساليب وطرق ونظم التعليم والتدريب والثقافات والعادات، فهذه البيئة المحلية إذا كانت ملائمة وتشجع على المنافسة فإنها تلعب دورا رئيسيا في تدعيم القدرة التنافسية للدولة في صناعة معينة عن طريق مساهمتها في حث هذه المؤسسات القائمة على التطوير المستمر والابتكار وإكتساب أحدث التقنيات الإنتاجية وتحسين كفاءتها وجودتها.

2- المحددات المساعدة والمكملة: إضافة إلى المحددات الرئيسية توجد المحددات المساعدة والمكملة والتي تتمثل⁽¹⁾:

أ-دور الصدفة:

وهي كل الأمور التي تحدث تلقائيا دون تحكم المؤسسة أو الدولة فيها، والتي يكون لها دورا هاما في تدعيم القدرة التنافسية، فالصدفة يمكن أن ينتج عنها فجوات أو ثغرات تسمح بحدوث تغييرات في الوضع التنافسي مثل:

- ✓ الإختراعات والابتكارات الجديدة؛
- ✓ التغييرات في أسعار المدخلات؛
- ✓ التطورات السياسية العالمية والكوارث والحروب؛
- ✓ التغييرات في أسواق المال وأسعار صرف العملات.

ب-دور الحكومة:

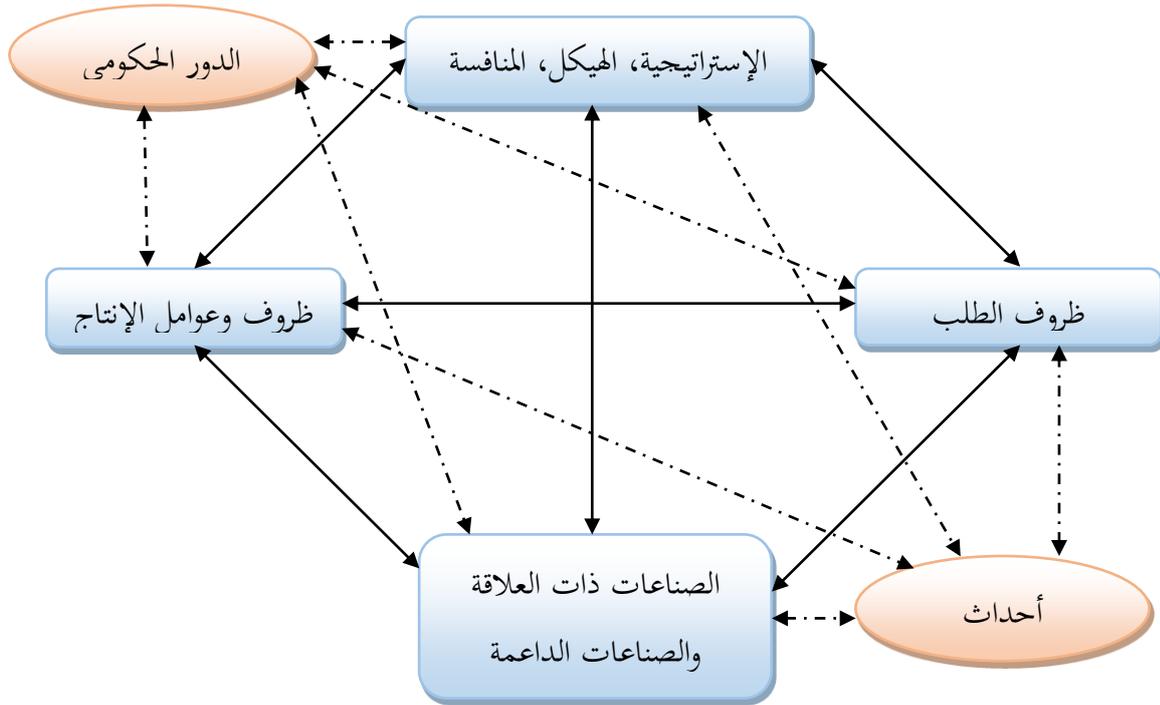
ويتمثل هذا المحدد فيما تقدمه الحكومة من خدمات البنية الإرتكازية المساندة للقطاعات السلعية والخدمية، وإتباع السياسات والتدابير الإدارية وشفافية القوانين وملائمة التشريعات المنظمة للإستثمارات، وعليه

⁽¹⁾ معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة، الملتقى الدولي حول " المنافسة والإستراتيجيات لتنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية"، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010، ص. 10.

تقوم الحكومة بدور فعال في خلق الميزة التنافسية من خلال التأثير على المحددات السابقة، الأمر الذي يدعم الأداء التنافسي للمؤسسات.

والشكل (14) يوضح هذه المحددات كنظام متكامل.

شكل رقم (14): محددات القدرة التنافسية حسب نموذج الماسة لـ (Porter)



Source: M. Porter, *L'avantage concurrentiel des nations*, Inter édition, Paris, 1993, p.127.

- **الخط المتصل:** يمثل العلاقة بين المحددات الأربعة كنظام حركي ديناميكي يعمل بإعتماد ومساندة متبادلة.

- **الخط المتقطع:** يوضح تأثير البيئة الأشمل التي تتفاعل من خلالها مع متغيرات أخرى مثل أحداث الصدفة والدور الذي تلعبه الحكومة.

المطلب الثاني: تحليل البيئة التنافسية

تنشط المؤسسات الإقتصادية في بيئة أعمال حالية شديدة التنافس يعترئها الغموض وعدم التأكد، في هذه البيئة صار التحدي الكبير للمؤسسة يكمن في ضرورة التحسين المستمر لأدائها وتعزيز قدراتها التنافسية بتقديم سلع وخدمات وتلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين، ومن ثم كسب مزايا تنافسية مستدامة وتحقيق تميز في السوق. ولما كان الموقع التنافسي جد ديناميكي ولا يمكن الحصول عليه بالمطلق كون

عوامل النجاح الأساسية جد متغيرة، أصبح من الخطأ الاعتقاد أنه بالإمكان الحفاظ وبصفة دائمة على ميزة تنافسية بالإعتماد على نفس الموارد والكفاءات والتركيز على نفس القوى في المحيط.

الفرع الأول: خصائص البيئة التنافسية الجديدة

دخلت المؤسسات اليوم في قرن جديد، يختلف كثيرا عن ذلك الذي كان سائد في الربع الأخير من القرن العشرين، هذا الأخير الذي من أهم خصائصه ما يلي:

1-تزايد حدة المنافسة: هذه الأخيرة التي دفعت العديد من المؤسسات العالمية إلى التعاون من خلال التحالفات الإستراتيجية وعمليات الاندماج، وهنا ظهر إلى حيز الوجود ما يسمى بالشركات العالمية، وهذا ما يعني إتساع حجم الأسواق من جهة، والإتجاه إلى الأسواق العالمية بدلا من الإقتصار على منافسة الأسواق المحلية من جهة أخرى⁽¹⁾.

2-ظهور المنافسة المعتمدة على عنصر الزمن: حيث سيتبارى المتنافسون في إختصار الوقت بين كل من إبتكار قديم لمنتج جديد، وإختزال وقت إنتاج وتقديم المنتج، وتسليم المنتجات في التوقيت المتفق عليه دون تأخير⁽²⁾، ويمكن بلورة أبعاد المنافسة على أساس الزمن من خلال عدة عناصر أهمها⁽³⁾:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات إلى الأسواق، ويتحقق ذلك من خلال إختصار زمن دورة حياة المنتج؛
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات، وما يترتب على ذلك من خلال تخفيض المساحات المخصصة للمخزون وتخفيض تكاليف الإنتاج، وكذا المساحات المخصصة لعمليات التوزيع؛
- تخفيض زمن الدورة للعميل، ويقصد بها الفترة التي تفصل بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه؛
- تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات، ويعد هذا المنطق هو حجر الأساس لما يعرف بالإنتاج والتخزين في الوقت المحدد، ما يترتب عليه إمكانية تخفيض حجم لوطات الإنتاج، ومن ثم تحقيق المرونة في عمليات التصنيع؛
- الإلتزام بمداول زمنية بمداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

3-تزايد معدلات الابتكار والتغيير التكنولوجي: أدى تزايد معدلات الابتكار التكنولوجي إلى تخفيض زمن دورة حياة المنتج، ويعني ذلك ضرورة قيام المؤسسة بالإسراع من معدل تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق، لذا

(1) أحمد عبد السلام، سليم، نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص. 93.

(2) أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية - مهارات التفكير الإستراتيجي - ، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، 2008، ص.

138.

(3) نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص. 18 - 19.

يجب الإهتمام بعملية التصميم، ومما يؤكد ذلك هو قيام عدد من المؤسسات الكبرى بوضع خططها بغرض المحافظة على معدل حياة أكبر عدد ممكن من الأفكار المقدمة من طرف فرق العمل المكلفة بتصميم المنتج إلا أن التحدي الهام في هذا المجال هو كيفية تشجيع وزيادة حماس المصممين للإبتكار المستمر، مع الإحتفاظ بالتغيرات الأساسية للمنتجات في حدود أقل⁽¹⁾.

4- التركيز على عمليات ونظم التصنيع الحديثة: يعتبر إختيار عمليات ونظم التصنيع - كيفية تصنيع المنتج - من أحد العوامل الهامة والمؤثرة في تكاليف ووفرات التصنيع، ففي الماضي كان يتم التركيز على إنجاز معدلات مرتفعة من الآلية والكفاءة وبما يمكن من زيادة حجم الإنتاج لمنتج معين ومن ثم تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة، وذلك على حساب إعتبرات المرونة في عمليات التصنيع، أما في ظل البيئة الحالية، فإنه يتم التركيز على نظم مختلفة في التصنيع مثل التكنولوجيا المتقدمة، وبذلك غرض التحول من عنصر الكفاءة كأساس للميزة التنافسية، إلى عنصر الفعالية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة⁽²⁾، فالهدف من التكنولوجيا المتقدمة في التصنيع ونظم الإنتاج المرنة يكمن في⁽³⁾:

- مرونة وسرعة الإستجابة للتغير السريع في حجم وخصائص المنتج المطلوب، دون أخطاء فنية تؤثر سلبا على الجودة، إذ يمكن التحول من منتج ينخفض الطلب عليه إلى آخر يتزايد الطلب عليه دون خسارة هذا الطلب في سوق حاد التنافس؛

- تحقيق إنخفاض جوهري في تكلفة الإنتاج، إذ يمكن توفير الوقت الضائع في التحول من إنتاج صنف إلى إنتاج صنف آخر وفي إعداد الآلات لإنتاج الصنف الجديد، هذا فضلا من أن الآلات ذات الأداء التلقائي تخفض كثيرا من العمالة اللازمة وتكلفتها، ومن ثم التكلفة الكلية للمنتج وبذلك يمكن تحديد سعر تنافسي.

5- التركيز على مفاهيم الجودة الشاملة: فقد تحولت معايير الجودة من معايير محلية يضعها جهاز المنافسات والمقاييس المحلي بكل دولة إلى معايير عالمية (ISO) تضعها المنظمة العالمية للمواصفات⁽⁴⁾.

6- التوجه نحو فلسفة الوقت المحدد: إذ يمكن من خلال فلسفة الوقت المحدد، تحقيق قيمة مضافة للمدخلات من الموارد والمكونات، كلما أمكن تخفيض عنصر الزمن، ونظريا يمكن القول بأنه لن يوجد مخزون نظرا لأن المواد الخام التي يتم الحصول عليها في حالة الحاجة إليها، كما أن المنتجات النهائية يتم بيعها فوراً⁽⁵⁾.

7- التركيز على وضع إستراتيجيات للتنافس تحقيقا للميزة التنافسية: مع تزايد الاتجاه نحو العالمية، أصبح العملاء أكثر إستعدادا لشراء إحتياجاتهم من أي مكان في العالم، ومن ثم زاد إهتمام العملاء بالمنتجات المبتكرة

(1) نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص. 19. 20.

(2) نفس المرجع السابق، ص. 20.

(3) أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين، مدخل إنتاجي، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003، ص. 20.

(4) أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية - مهارات التفكير الإستراتيجي - ، مرجع سبق ذكره، ص. 136.

(5) نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص. 23.

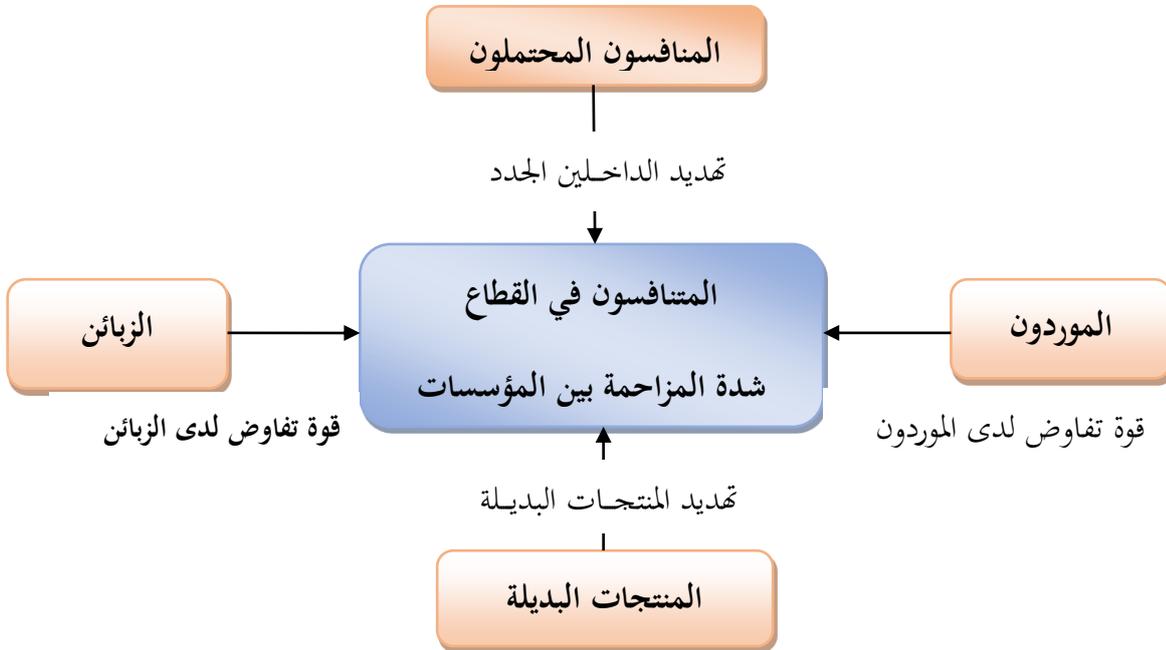
ذات الجودة العالية والسعر الملائم، وإستجابة لتلك الظروف أصبحت المؤسسات المتنافسة ملزمة بتغيير ديناميكيات المنافسة والعوامل المحركة لها، مع التركيز على مفهوم الميزة التنافسية بإعتبارها عنصرا أساسيا وجوهريا للنجاح في خلق القيمة لمشتري منتجاتها وخدماتها، من خلال إجراء تحليلات إستراتيجية للصناعة ودراسة الأسواق الرئيسية المشاركة داخل الصناعة والمتمثلة في: الشركات المنافسة الموجودة حاليا والمحتمل دخولها، الموردون والعملاء، المنتجات البديلة، ومن خلال هذه التحليلات يتم وضع إستراتيجيات للمنافسة بهدف تحقيق الميزة التنافسية⁽¹⁾.

الفرع الثاني: التحليل التنافسي للبيئة

إن التحليل التنافسي للبيئة يعني محاولة المؤسسة التعرف وتحليل نواحي القوة والضعف، والفرص والتحديات والأهداف، والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، وهذا يتطلب تجميع المعلومات عن المنافسين، وتحليلها لتحقيق مراجعة دقيقة وفعالة للبيئة التنافسية التي تواجهها المؤسسة، والتي تساعد على وضع وصياغة إستراتيجيات محكمة وإنجازها بفعالية.

ولغرض تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة قدم بورتر (M. Porter) نموذج أبرز من خلاله العوامل التي تؤثر في البيئة التنافسية كما هو موضح في الشكل رقم (15) الموالي

الشكل (15) نموذج القوى الخمسة لـ (M.Poret)



Source : M.Poret, L'avantage concurrentiel, traduit par Myriam Shalok, Dunod, Paris, 1999, p. 15.

⁽¹⁾ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص. 17.

من خلال الشكل نجد أن بورتير (M. Porter) يعتمد في تحليله لقوى التنافس على خمسة قوى أساسية، حيث يعتبر أن المنافسة في صناعة ما، ماهي إلا محصلة القوى الخمسة وهي: المنافسون الحاليون والمحتملون، الموردون، الزبائن، المنتجات البديلة، وهو ما نوضحه فيما يلي⁽¹⁾:

1- شدة المزاومة بين المتنافسين في الصناعة:

في البداية يمكن تعريف المتنافسين الحاليين، على أنهم مجموعة من المؤسسات المتقاربة في الحجم والإمكانيات، والتي تعمل في نفس السوق الذي تعمل فيه المؤسسة وتقدم نفس السلع، وتخدم نفس قطاع العملاء الذي تستهدفه المؤسسة من وراء نشاطها التسويقي⁽²⁾.

تعتبر المزاومة بين المنافسين محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، كما يمكن أن توصف المزاومة في بعض القطاعات على أنها قوية، بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة، تتحدد المزاومة في القطاع إنطلاقاً من عدة عوامل نذكر أهمها:

أ - معدل نمو الصناعة: إذا كانت الصناعات تنمو بشدة، تكون هناك فرص متاحة لكل مؤسسة لإقتسام الغنائم الناتجة بإعتبارها مصدراً لتحقيق نجاح محتمل وغير محدود.

ب - درجة التمرکز والتوازن بين المنافسين: إذ تزداد حدة المنافسة كلما إقتربت أحجام المؤسسات التي تعمل في الصناعة وتقاربت قوتها النسبية، لعدم قدرة تلك المؤسسات فرض قوتها على الصناعة، في حين أن وجود عدد من المؤسسات الكبيرة المسيطرة على الصناعة، يقلل من المنافسة ويجعل السوق أقرب إلى السوق إحتكار القلة، بحيث تفرض المؤسسات القوية أسعارها وشروطها في السوق كله.

ج - التكاليف الثابتة: يمكن للتكاليف الثابتة أن تكون عامل تأثير على طريقة إدارة وحدات النشاط، فقد يؤدي إلى إرتفاع التكاليف الثابتة لدى المؤسسة إلى إرتفاع

نقطة تعادها إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة، وإذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التشغيل فإن رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جداً للمستهلك حتى يتم الرفع من حجم الطلب.

د - تمييز المنتج أو الخدمة: تستطيع المؤسسات أحياناً تجنب حروب الأسعار، عن طريق تمييز منتجاتها عن تلك المقدمة من طرف المؤسسات المنافسة، لذا تكون معدلات الربحية مرتفعة في الصناعات التي لها فرص للتمييز مثل: الأدوية، منتجات الرعاية الصحية، في حين تكون منخفضة في الصناعات التي لا تتضمن تميزاً في منتجاتها⁽³⁾.

هـ - زيادات الطاقة بشكل متقطع: في مجال الصناعات، يمكن أن تؤدي عملية إضافة الطاقات بكميات تراكمية كبيرة مثل صناعة الحديد، إلى مرور العرض الكلي للصناعة بدورات معينة، بدءاً بفترات الزيادة الكبيرة في الطاقة،

⁽¹⁾ راجع كل من: - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 66 - 71.

- M. Porter, L'avantage concurrentiel, op.cit.,p. 14 - 20.

⁽²⁾ محمد أحمد العوض، الإدارة الإستراتيجية - الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص. 108.

⁽³⁾ روبرت. أبتس ديفيد، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008، ص. 160.

ثم فترات أخرى تتميز بعجز العرض وإرتفاع الأسعار، ويخلق حافز إرتفاع الأسعار ردود فعل لدى المنافسين في نفس الوقت، مما يؤدي إلى إضافة طاقة أكبر، وبالتالي ظهور دورة جديدة من التدهور التدريجي لربحية الصناعة ككل.

و - **تمركز العلامة في السوق:** تعتبر العلامة عاملا أساسيا ومهما لتميز المنتج في السوق، لذلك تعمل المؤسسات على ترسيخ علاماتها بقوة في السوق، والإنفاق عليها بغرض الحصول على إعتراف وقبول المستهلكين للعلامة، وفي المقابل تقوم مؤسسات أخرى بتقديم منتجات عامة للسوق بغية الهجوم على مواقع المؤسسات ذات المنتجات المتميزة والقضاء على قاعدة الربحية لديها.

ز - **تكاليف التحول:** فكلما زادت سهولة تحول المستهلكين لمنتجات مؤسسات أخرى، زادت شدة و حدة المنافسة، لذلك تتبع المؤسسات إستراتيجيات هادفة لإعاقبة عمليات التحول.

ج - **حواجز الخروج:** يمكن للمؤسسة أن تقرر الخروج من القطاع متى تشاء، لكن ليس في كل الحالات تكون لها القدرة على تحقيق ذلك، إذ أن هناك بعض العوامل تؤخر أو تمنع خروج المؤسسة من القطاع مثل: إمتلاك المؤسسة لتقنية عالية التخصص، والتي يصعب عليها بيعها بسرعة دون أن تتحمل خسائر كبيرة، كما قد تكون المؤسسة مرتبطة بإتفاقيات عمل أو بضاعة قطع الغيار للمنتجات الموجودة في الميدان⁽¹⁾، بالإضافة إلى ما سبق القيود الحكومية التي تفرض على المؤسسات بغية المحافظة على مناصب العمل وتحقيق الرفاهية⁽²⁾.

2-تهديد المنافسين الجدد:

المنافسون المحتملون هم أولئك الذين يودون الدخول إلى نفس الصناعة، ويتوقف دخولهم الفعلي على إعتبرات أهمها حجم وطبيعة عوائق الدخول، لذلك فإن تحليل عوائق الدخول للقطاع يعتبر أمرا هاما في تحليل درجة المنافسة المحتملة وبالتالي الربحية في المستقبل وتتضمن حواجز الدخول مايلي⁽³⁾:

أ - **إقتصاديات الحجم:** تعمل إقتصاديات الحجم على وضع الداخلين أمام أمرين، إما التصرف الفوري على مستوى حجم أوسع، وفي هذه الحالة ينتظر خطر رد فعل قوي من قبل المؤسسات المنافسة، وإما العمل على أساس مستوى إنتاج ضعيف وبالتالي تحمل عبء التكاليف الثابتة، ويمكن أن تكون إقتصاديات الحجم في مختلف وظائف المؤسسة مثل: الإنتاج، البحث والتطوير، التسويق الخ⁽⁴⁾.

ب - **الإحتياجات إلى رؤوس الأموال:** تتطلب بعض الصناعات إمكانيات كبيرة، فالحجم الكبير لهذه الموارد والمخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة الراغبة في الدخول إلى الصناعة، قد يشكلان عائقا أمام دخولها وإقتصار المنافسة على المؤسسات الموجودة فعلا.

⁽¹⁾ شارلز وجاريت جوتر، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص. ص. 144 - 145.

⁽²⁾ سحنون جمال الدين، حمدي معمري، تحليل التنافسية على مستوى القطاع، الملتقى الدولي " المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 8-9 نوفمبر 2010، ص. ص. 09.

⁽³⁾ نفس المرجع السابق، ص. 10.

⁽⁴⁾ Djitli Mohamed Seghir, **Marketing Stratégique**, édition djili, Alger, 1998.

ج - الوصول إلى قنوات التوزيع: يفرض عدم توافر قنوات التوزيع بالنسبة للدخول الجدد عقبة أخرى مهمة أمام دخولهم صناعة، فالمؤسسة التي ترغب دخول الصناعة عليها إقناع الموزعين على توزيع منتجاتها أما بالإضافة إلى ما لديهم من منتجات تخص المؤسسات العاملة في الصناعة، وهذا يتطلب تخفيضات في الأسعار أو تقديم مؤونات للإشهار، وهذا ما ينعكس سلبا على الأرباح المحتملة للمؤسسات الجديدة.

د - التنوع في المنتجات: قد تمتلك المؤسسة القائمة درجة عالية من ولاء المستهلك بسبب التنوع، ومستويات الجودة في منتجاتها، وكذلك من الإنطباع عن علاماتها التجارية والخدمات التجارية والخدمات التي تقدمها، مما يصعب على المنتجين الجدد إيجاد ثغرات للنفوذ منها إلى عملاء تلك المؤسسات، وهو ما يزيد من عوائق الدخول أمام مثل هذه المؤسسات⁽¹⁾.

هـ - تكاليف التحول: المؤسسة الجديدة تتحمل تكاليف ناتجة عن الإغراءات التي تقدم للزبائن، وهذا ما ينعكس سلبا على أرباحها المتوقعة، وبالتالي على قرارها بالدخول إلى الصناعة.

و - السياسات الحكومية: تعتبر السياسات التي تحدد عدد المؤسسات التي تعمل في الصناعة من أكبر العوائق التي تحد من دخول منافسين جدد، والصورة الأكثر تأثيرا لسياسات الحكومة في خلق الفرص والتهديدات تظهر في منح الحكومة الترخيص وحصص المواد والمساعدات الحكومية والإعفاءات الجمركية.

3-تهديد المنتجات البديلة:

تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، ويعتبر تهديد السلع البديلة قوة أساسية لتحديد جاذبية القطاع، فوجود منتجات بديلة تحل محل منتجات القطاع لإشباع حاجات العملاء ذاتها أمر وارد في كل صناعة، وهذا ما يدفع بالمؤسسات العاملة في الصناعة إلى زيادة الإستثمار في البحث والتطوير، لغرض خلق تمايز واضح لمنتجاتها عن المنتجات البديلة في الحالات التالية⁽²⁾:

- درجة توفر بدائل قريبة؛

- إنخفاض أسعار المنتجات البديلة إذا ما قورنت بالمنتجات الأصلية؛

- قوة منتجي السلعة البديلة، وإنخفاض تكاليف التحول بالنسبة للزبائن من المنتجات الأصلية إلى المنتجات البديلة؛

- عدم وجود تمايز واضح بين النوعين.

4-قوة المساومة لدى الموردين:

يمكن للموردين تطبيق قوة مساومتهم عن طريق الرفع من الأسعار أو تخفيض جودة المنتجات المباعة. وتكون مجموعة من الموردين قادرة على المساومة في الحالات التالية:

- عندما يسيطر على مصادر التوريد، عدد محدود من الموردين؛

⁽¹⁾ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية - مدخل تكاملي ..، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص.ص. 120 . 122.

⁽²⁾ نفس المرجع السابق، ص. 124.

- عدم وجود منتجات بديلة التي يمكن أن تلجأ إليها المؤسسة؛
- يجب أن يكون منتج المورد متميزاً، أو وجود تكلفة التبديل، ففي الحالة الأولى يكون نوع من التبعية لدى الزبون، حيث لا يستطيع هذا الأخير التحلي عن المنتج، وفي نفس الوقت لا يمكن العثور عليه عند بائع آخر، وفي الحالة الثانية يكون الزبون مجبراً على تحمل تكاليف التبديل والمتمثلة في خسارة الوقت والعلاقات التي بناها مع المورد الأول؛

- إذا كان منتج المورد يمثل أحد المدخلات الهامة في نشاط أعمال المؤسسة المشتري؛
- إذا كان بإمكان المورد التكامل الأمامي والتنافس مباشرة مع عملائهم الحاليين، أي يمكن أن يتحول مورد عوامل الإنتاج إلى منتج في قطاع نشاط زبائنه، وفي هذه الحالة فإنه تكتسب قوة التفاوض؛
- يجب أن لا يمثل قطاع المشتري زبونا مهماً، حيث نجد أن الموردين يبيعون لقطاعات مختلفة، وعندما لا يمثل أي منها سوى حصة بسيطة من رقم الأعمال تكون قوة المساومة لدى الموردين كبيرة، أما في الحالة المعاكسة يكون مصير الموردين مرتبطاً أكثر بقطاع المشتري، ويعملون من أجل حماية أنفسهم عن طريق تقديم أسعار معقولة.

5- قوة المساومة لدى الزبائن:

يمكن للزبائن تطبيق قوة مساومتهم عن طريق العمل على تخفيض الأسعار، والتفاوض من أجل الحصول على خدمات رخيصة ومنتج ذو جودة عالية، ويعتبر المشتري أو مجموعة المشتريين أقوى وأهم نفوذ إذا ما توفرت فيهم بعضاً من العناصر التالية:

- عند شراء حصة كبيرة من المنتجات والخدمات التي تنتجها المؤسسة، أي أن قيمة مشتريات الزبون تمثل نسبة كبيرة من رقم أعمال المؤسسة؛

- عندما لا تتوفر للمشتري القدرة على التكامل الخلفي من خلال قيامه بإنتاج السلعة؛

- عندما تكون المنتجات المعروضة نمطية،

- إنخفاض تكاليف التحول التي يتحملها المشتري عند تغيير المؤسسة المتعامل معها سابقاً.

وقد وجهت العديد من الانتقادات لتحليل بورتر (M. Porter) للقطاع بإعتبار أن نموذج كان يتعلق بمنظمات العالم المتقدم، وهو ما أدى إلى نموذج أوستن (Austin) لتحليل الصناعة في منظمات الدول النامية، والذي أضاف فيه تعديلين هما⁽¹⁾:

➤ التعديل الأول:

إضافة عنصر آخر يتمثل في تصرفات الحكومة بإعتبارها قوة كبرى، ففي الدول النامية تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكيته وذلك بإعتبارها القوة السادسة والمطلوب إضافتها إلى نموذج (M. Porte)

⁽¹⁾ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص. 74.

فالحكومة هي حارس المرمى الذي يحدد من لديه حق الحصول على الموارد الرئيسية، كما أنها الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار والتكاليف.

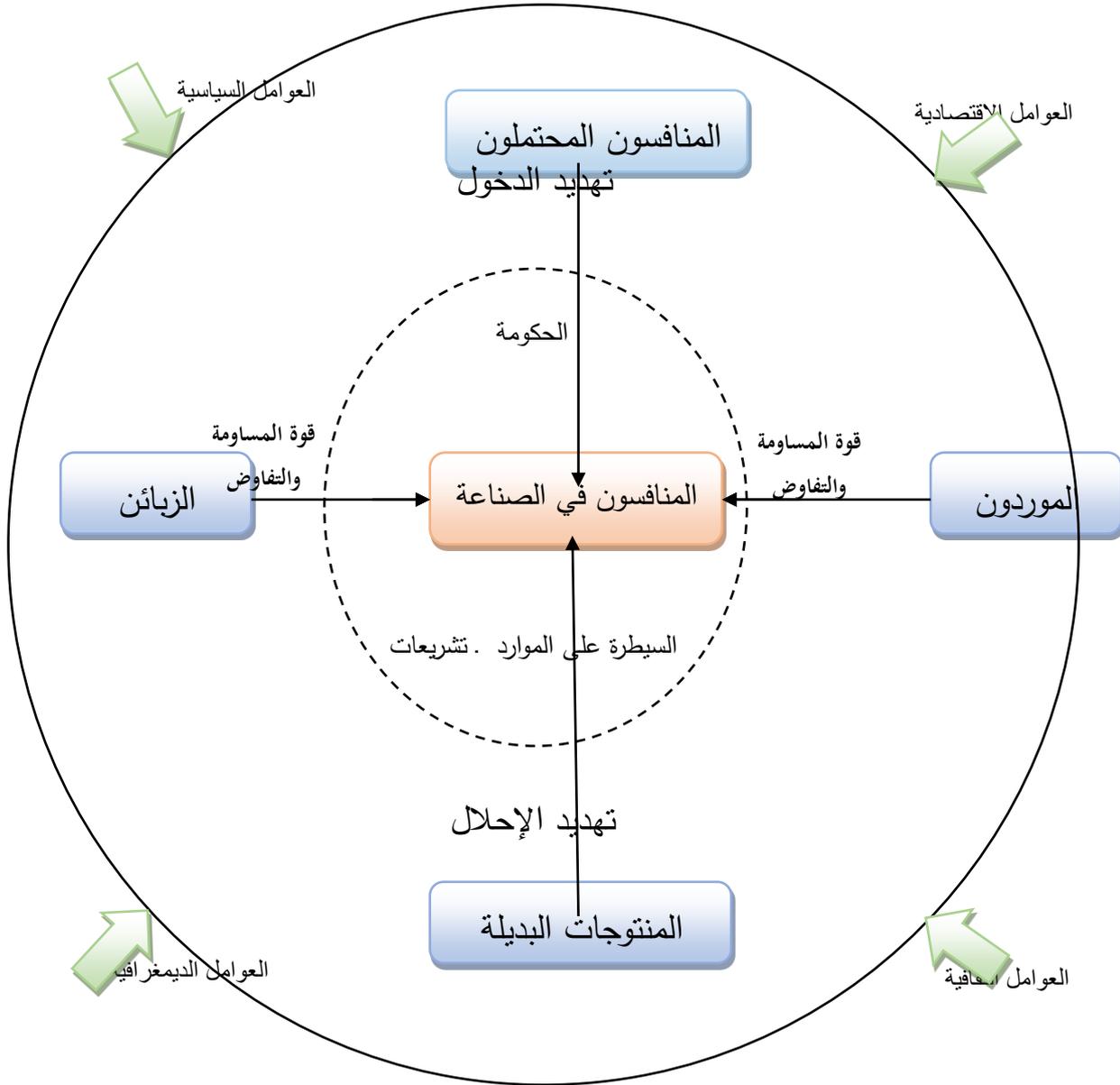
➤ التعديل الثاني:

إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة، فالعوامل الإقتصادية السياسية، الثقافية والديمقراطية، تؤثر على قوى التنافس الخمسة وعلاقتها.

إنطلاقاً من هذا يتبين لنا أنه من الضروري التركيز على المستوى القومي للبيئة وتبيان تأثيره على كل من مستوى الصناعة ومستوى المؤسسة، ففي ظل هذين المستويين تعد الحكومة طرفاً أساسياً في تشكيل بيئة الأعمال.

بعد عرضنا للعاملين للعاملين الذين أضافهما أوستن (Austin) إلى نموذج (M. Porter) من أجل تحليل الصناعة وقوى التنافس في الدول النامية، يمكننا التطرق إلى تباين كيفية تفاعل القوى الخمسة مع هذين العاملين (تصرف الحكومة، العوامل البيئية) وذلك حسب ما يوضحه الشكل (16) التالي:

الشكل (16): نموذج أوستن -إطار تحليل الصناعة للدول النامية-



المصدر: نبيل حرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص. 75

من خلال الشكل (16) يتضح الدور البارز للحكومة في تشكيل بيئة التنافس بالدول النامية، فغالبا ما تحل تصرفاتها محل ديناميكيات قوى السوق في الصناعة، وبالتالي تغير بيئة التنافس كلية. وعادة ما تؤثر تصرفات الحكومة في كل الأطراف المشارك في صناعة ما وأيضا في قوى التنافس الخمس المذكورة من قبل في نموذج (Porter).

وفي الأخير نخلص إلى أن الدراسة المعمقة للعوامل السالفة الذكر، تحدد ما إذا كانت الصناعة جذابة للمؤسسات التي ترغب في الدخول للصناعة أم لا؟ لكون الصناعة الجذابة تتمتع بالعديد من الخصائص -والتي من شأنها أن تحقق للمؤسسات في ظلها ميزة تنافسية- منها: أن تكون عوائق الدخول قوية، قوة مساومة ضعيفة للموردين والعملاء، ضعف مستوى التهديدات الخاصة بالمنتجات البديلة، منافسة ضعيفة أو متوسطة، بالإضافة إلى التأثيرات الإيجابية للعوامل البيئية وتصرفات الحكومة تكون لصالح المؤسسات.

الفرع الثالث: أهمية اليقظة التنافسية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة

إن النجاح والتفوق التنافسي يتطلب ضرورة الإفتتاح على البيئة الخارجية والحصول على المعلومات بإعتبارها من أهم عوامل الإنتاج وإستغلالها في بناء الإستراتيجيات وإتخاذ القرارات المناسبة. ولن يتحقق ذلك إلا بإمتلاك المؤسسات نظام لليقظة التنافسية يسهر على رصد المحيط التنافسي من منافسين حاليين ومحتملين، والوقوف على إمكانياتهم ونقاط قوتهم وضعفهم، والإستعلام على الموردين وحاجات ورغبات الزبائن وتطورها، ما يسمح لها بإستشراف المستقبل ومتابعة تطور عوامل النجاح الأساسية في الصناعة، التحرك بسرعة وبأقل التكاليف وتطوير مرونتها، التحسين المستمر لجودة منتجاتها.

1- ماهية اليقظة التنافسية:

منذ دخول مصطلح اليقظة إلى مجال إدارة الأعمال في الستينات من القرن الماضي لقي إهتماما كبيرا من قبل الباحثين فتعددت التعاريف المقدمة له. ويمكننا أن نذكر البعض منها على سبيل المثال.

تعرف اليقظة بأنها: "تنظيم يسعى لمعرفة بيئة الأعمال وإستباق التغيرات، فهي سيرورة معلوماتية يكون من خلال التنظيم (المؤسسة) في إستماع لبيئة حتى يتمكن من إتخاذ القرارات والتسيير فيما بعد"⁽¹⁾.

يرى (Reix) أن اليقظة هي: "الإستعلام عن سلوكات المنافسين والإبتكارات التكنولوجية، ومراقبة الإستراتيجيات التجارية ومعرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين وبصفة عامة مراقبة البيئة"⁽²⁾.

تشير اليقظة إلى ذلك "النشاط المرتبط بالبحث، معالجة ونشر المعلومة بهدف إستغلالها من قبل الممثلين الإقتصاديين، المدراء والمصممين والمسيرين. فهي عبارة عن الوظيفة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل

(1) جريبي السبتي، بن خديجة منصف، اليقظة التنافسية كمدخل إستراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، دراسة حالة، الجزء الأول، الملتقى الوطني الثاني حول "تسيير المؤسسات"، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، يومي 26-27 نوفمبر 2007، ص. 108.

(2) Reix Robert, *Systemes d'information et Management des Organisations*, Vuibert 3^{eme}, Paris, 2000, p.56.

المؤسسة أكثر تنافسية"⁽¹⁾. مما سبق نستنتج أن اليقظة التنافسية تعبر عن نشاط أو عملية تتضمن سيرورة البحث عن المعلومات وجمعها وإستغلالها من أجل إبقاء المؤسسة في حالة حذر ومراقبة مستمرة للمحيط التنافسي التي تنشط فيه.

2- خصائص اليقظة التنافسية:

من خلال التعاريف السابقة لليقظة يمكننا إبراز جملة من الخصائص نذكر منها:⁽²⁾

- اليقظة سيرورة إرادية تتطلب إلتزاما قويا وحركيا من قبل الإدارة وأعضاء التنظيم؛
- معلومات اليقظة هي معلومات مستقبلية تسمح للمؤسسة بفهم جيد وإستباق التغيرات المستقبلية لبيئتها؛
- نشاط اليقظة يعرف كتطبيق خلاق حيث لا يمكن تعميم المعلومات إنطلاقا من الإتجاهات البيئية فعلى العكس البناء يكون على أساس قاعدة المعلومات المستقبلية المجمععة؛
- اليقظة تسمح للمؤسسة بإنتقاء الإشارات الدالة على التغيرات البيئية والإستعداد لمواجهةتها. وهي تعتبر كنظام معلوماتي متفتح على البيئة الخارجية للمؤسسة.

3-أنواع اليقظة:

على الرغم من تعداد أنواع اليقظة، إلا أن هناك إجماع بين المؤلفين حول الأنواع التالية:⁽³⁾

أ . **اليقظة التنافسية:** تعبر اليقظة التنافسية عن النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وفهم سلوكهم إنطلاقا من معرفة أداءهم المالية وإستراتيجياتهم وأهدافهم الجديدة وقدراتهم، وهذا بغرض توقع أعمالهم المستقبلية وردود أفعالهم. ويمكنها بذلك المقارنة المستمرة لقوتها وضعفها في شتى المجالات مع قوى وضعف المنافسين، الشيء الذي يسمح لها بإتخاذ القرارات الملائمة قصد تحسين مكانتها في السوق.

ب . **اليقظة التكنولوجية:** والتي تشير إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، والوسائل المسخرة والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل المستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية والتي تمه المؤسسة حاليا ومستقبليا وتهدف اليقظة التكنولوجية إلى:

- جمع المعلومات التكنولوجية لإستغلالها في الإبداعات التكنولوجية؛

⁽¹⁾ رتيبة حداد، محمد بوتن، اليقظة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المؤسسة، مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد 10، 2004، ص. 40.

⁽²⁾ جريبي السبي، بن خديجة منصف، مرجع سبق ذكره، ص. 109.

⁽³⁾ راجع كل من:

- رتيبة حداد، محمد بوتن، مرجع سبق ذكره، ص. 40- 57.

- جريبي النسبي، بن خديجة منصف، مرجع سبق ذكره، ص. 108- 111.

- تحديد التقنيات المتبعة من طرف المنافسين؛

- الإهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من إبداعات في السلع والخدمات، والتطور في طرق وأساليب الصنع، ظهور مواد ومفاهيم جديدة.

ج - اليقظة التجارية: اليقظة التجارية تهتم عموماً بالزبائن والموردين، من خلال التعرف على تطور حاجات الزبائن، قدرة المستهلكين على الدفع، وقياس عدم الرضا، والعلاقة بين زبائنها وموزعيها وكذا متابعة تطور وعرض المنتجات من جهة، وكذلك التعرف على الموردين لما لهم من دور كبير في تحديد مصيرها. وذلك من خلال معرفة قدراتهم على تمويلها بأقل التكاليف وأحسن جودة، إمكانياتهم المالية وكذا تتبع العلاقات الدائمة بينهما من جهة أخرى.

د - اليقظة البيئية: اليقظة البيئية وهي تهتم بمجمع المعلومات ومعرفة كل التطورات الخاصة بالعوامل الإقتصادية السياسية والإجتماعية والثقافية والقانونية.

يوجد العديد من المصادر المعلوماتية التي تغذي اليقظة التنافسية، ويمكن ذكر على سبيل المثال ما يلي: المقالات والمجلات، الحوارات مع الموزعين والموردين، الروبورتاجات، التقارير السنوية، الإطارات السابقة للمؤسسات المنافسة، تحليل منتوجات المنافسين، مكاتب الإستشارة والهيئات المتخصصة، بطاقات (كاتالوغات) المنافسين، الأنترنت، دراسات السوق، المعارض ... إلخ. ويمكن تصنيف إتجاه أو سلوك اليقظة التنافسية إلى ثلاثة إتجاهات لكل واحد منها خصائص محددة وهي:⁽¹⁾

*اليقظة التنافسية السلبية:

وهي يقظة دفاعية تهتم بجمع المعلومات الموجودة من قبل والمستعملة دون القيام ببحث أولي عن المعلومات، تكون بصفة دائمة. وجميع الأفراد في المؤسسة معينون بعملية اليقظة، وتعتمد على جميع مصادر المعلومات، وتبحث عن إكتشاف التهديدات الحالية على نشاط المؤسسة.

*اليقظة التنافسية نصف النشطة:

تهتم بجمع المعلومات التي تهتم المؤسسة، سواء من مصادر ثانوية أو أولية، ولها إستعمالات متكررة، هناك أفراد محددين (الكاشفون) يقومون بوظيفة اليقظة وتعتمد على أبحاث متطورة كأبحاث الأنترنت، وهذه اليقظة تهتم بكشف الفرص الممكنة.

*اليقظة التنافسية النشطة (الفعالة):

تتعدى النوعين السابقين بالبحث عن معلومات خطيرة وتهتم بمواضيع معينة، توكل مهمة اليقظة إلى أخصائي. وهي يقظة هجومية تهتم بكشف فرص مستقبلية وصعبة الإكتشاف من قبل المنافسين، أو تحويل التهديدات المستقبلية إلى فرص والعمل على إنتهازها.

⁽¹⁾ جريبي النسي، بن خديجة منصف، مرجع سبق ذكره، ص. 109.

4- اليقظة وتنافسية المؤسسة:

تلعب اليقظة التنافسية دورا مهما في تعزيز تنافسية المؤسسة ويتجلى ذلك من خلال:⁽¹⁾

- بفضل اليقظة تتمكن المؤسسة من إكتشاف عوامل النجاح الأساسية في الصناعة والتي يجب أن تتقنها وتتحكم فيها، وتتعرف على جميع الظروف والمتغيرات التي تمكنها من متابعة تطور عوامل النجاح وإستشراف المستقبل، وبناء على ذلك تقوم المؤسسة بتشكيل إستراتيجيتها وتتخذ قراراتها بأقل درجة من عدم التأكد، فنشاط اليقظة يحتل المرحلة الأولى في السيرورة الإستراتيجية؛

- التقليل من مقاومة التغيير بفضل الإنفتاح على البيئة الخارجية وزيادة الوعي بها من خلال نشر وتبادل معلومات اليقظة داخل المؤسسة ومنه التغلب على مشاكل الإغتراب البيئي؛

- اليقظة تسمح للمؤسسة من إكتشاف التغيرات وإستباقها ما يمكنها من زيادة سرعة إستجابتها لحاجات الزبائن وللتغيرات والتحويلات في الأسواق، ترفع من درجة مرونتها، بحيث تستطيع المؤسسة بفضل اليقظة أن تكون في حالة ترقب وإستعداد وتحضير دائم لتغيرات مرتقبة؛

- تسمح اليقظة ببناء الإستراتيجيات المبادرة التي تحدث وتخلق التغيير وتبحث عن التأثير المسبق في الأسواق والمنافسين، بحيث تستطيع المؤسسة أن تزيد في قدراتها الإبتكارية والتجديدية وسرعة تعلمها، إثراء كفاءاتها ومهاراتها، تطوير معرفتها التنظيمية والفردية بفضل إستعمال ونشر معلومات اليقظة؛

- وجود يقظة يسمح بالتحسين المستمر للجودة، من خلال تحديد فجوة الأداء بين ما تقوم به المؤسسة (تصورات المؤسسة عن حاجات الزبائن) وما يطلبه الزبون (الحاجات الفعلية للزبون) من جهة، ومقارنة عمليات المؤسسة وخصائص منتجاتها مع أفضل المنافسين في الصناعة من جهة أخرى، وهو ما يمكن من وضع برامج لتحسين الجودة؛

- تعمل اليقظة على خفض عدم التأكد في القرارات بتوفير المعلومات الآنية والدقيقة في الوقت المناسب، وهذا ما يساعد على إتخاذ القرارات الجيدة والحل السريع للمشاكل؛

إن ممارسة اليقظة التنافسية يؤدي بالضرورة إلى الذكاء الإقتصادي، الذي مفاده الإستغلال الأمثل والذكي للمعلومات التي تنتج من قبل المؤسسة وخارجها، وبالتالي التفتن الدائم لكل ما من شأنه أن يمثل تهديدا، أو فرصة بالنسبة للمؤسسة على المدى القصير والطويل.⁽²⁾

⁽¹⁾ نفس المرجع السابق، ص. ص. 114 - 115.

⁽²⁾ هنية خليفة، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي حول "المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج القطاع المحروقات في الدول العربية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 8-9 نوفمبر 2010 ص. 09.

ومما سبق نستطيع القول أن اليقظة التنافسية أصبحت عاملا مفتاحا ورافعة أساسية لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة في مواجهة المنافسة الشديدة، وبناء مزايا تنافسية قابلة للإستمرار

المطلب الثالث: ماهية الميزة التنافسية

إن العنصر الإستراتيجي الذي يمنح لمنظمات الأعمال فرصا عظيمة لتحقيق ربحية متواصلة، والتفوق على المنافسين هو الميزة التنافسية، هذا المفهوم الذي أخذ يتنامى ليحتل المكانة الأولى في مجال الإدارة الإستراتيجية وإقتصاديات الأعمال، الأمر الذي يثير التساؤل حول ماهيته، وهو ما سنتطرق إليه في هذا المطلب بشيء من التفصيل.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها

1- مفهوم الميزة التنافسية:

جاء مفهوم الميزة التنافسية ليحل محل الميزة النسبية الذي كان سائدا بين الإقتصاديين الصناعيين ومختصي التجارة الدولية خلال الستينات، وفي منتصف السبعينات ظهر مفهوم جديد وهو الميزة التنافسية من خلال شركة ماكينزي للإستشارات، إعتقادا على النجاح الذي حققه اليابانيون في غزو الأسواق العالمية، على الرغم من التغير في الظروف البيئية، وكان ذلك يفعل قدرتهم على معرفة وإختيار ميادين التنافس.⁽¹⁾

وفي أوائل الثمانيات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الإنتشار وعلى نطاق واسع، ويعود الفضل الكبير في تطور وإنتشار وهذا المفهوم إلى إسهامات الباحث (M. Porter) الذي كان رائدا في تحديد وتحليل الإستراتيجيات التنافسية وعلاقتها بالميزة التنافسية.

وتعتبر الميزة التنافسية المنهاج الأمثل لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية هذا في ظل التحولات والتطورات الكبيرة التي يشهدها محيط المؤسسات في الوقت الحالي. ولذلك فإن المؤسسات تحاول جاهدة الحصول على هاته المزايا، وهذا بعد تجنيدها لكافة الوسائل والإمكانات. في ما يلي سيتم عرض بعض التعاريف التي تناولت الميزة التنافسية:

فقد عرفت على أنها: "مجموعة الخصائص والمميزات التي يمتلكها منتج أو علامة والتي تمنحه نوع من التفوق الأکید على منافسيه الحاليين"⁽²⁾.

⁽¹⁾ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص. 308.

⁽²⁾J. Lambin, **Le Marketing stratégique**, édition international, 4^{ème} édition, Paris, 1998, p.8.

وعرف علي السلمي الميزة التنافسية على أنها: "تلك المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها وإختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الإختلاف والتميز"⁽¹⁾.

- كما تعرف أيضا على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها الإستراتيجية معينة للتنافس"⁽²⁾.

- وتعرف كذلك على أنها: "كل ما تختص به مؤسسة ما دون غيرها، وما يعطي قيمة مضافة للعملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، إذ أنه بإستطاعة المؤسسة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين، أو تقديم نفس المنافع وبسعر أقل"⁽³⁾.

- كذلك تعرف على أنها: "قدرة التميز بشكل مقبول عن المنافسين من وجهة نظر المستهلكين"⁽⁴⁾.

- أما حسب (M. Porter) فيرى أن الميزة التنافسية "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المقدمة من قبل المنافسين، حيث يكون مقدرها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا"⁽⁵⁾. كما أكد (M.Porter) بأن الميزة التنافسية "تنشأ من القيمة التي بإستطاعة المؤسسة أن قدمها لزيائنها، إذ يمكن أن يأخذ السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين"⁽⁶⁾.

- فيما تعرف مجموعة (Stratégor) الميزة التنافسية: "تعبير الميزة التنافسية عن الحالة التي تكون فيها المؤسسة في وضعية أفضل مقارنة بالمنافسين، وذلك لإمتلاكها لكفاءات معينة ينجر عنها إمتلاك المؤسسة لعوامل نجاح تخض قطاع النشاط"⁽⁷⁾.

- نقول عن ميزة تنافسية لمؤسسة بأنها: "العوامل والمؤهلات التي تسمح لها بأن تكون أكثر ربحية عن منافسيها، وتضمن لها وضعية تنافسية في ميدان نشاطها، أو تكوين عامل حاسم للربح في مجال نشاطها"⁽⁸⁾.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الميزة التنافسية هي مفهوم إستراتيجي يعكس وضعا تنافسيا مميزا للمؤسسة مقارنة بمنافسيها.

(1) علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص. 104.

(2) نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص. 37.

(3) طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال كيف تواجه القرن 21، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص. 190.

(4) Giorgio Pellicelli, **Strategie d'entreprise**, adaptation par Kamel ben Youssef, didier chabaud, Fabrice bondoux, olivier germain, De Beock, , 2^{ème} édition, Bruxelles, 2007, p. 211.

(5) Michel Porter, **L'avantage concurrentiel des nations**, Op. CIT, p. 48.

(6) Michel Porter, **L'avantage concurrentiel**, Op. CIT, p. 08.

(7) **Stratèger, Politique général des l'entreprise**, Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2001, p. 529.

(8) Jean Claude Tarondeau, Christine hutin, OP, CIT, p. 16.

ومن أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فقد تم وصفها بما يأتي:⁽¹⁾

- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية عن المنافسين؛
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها، أو في تقديم قيمة ما للمشتريين أو كليهما؛
- تؤدي إلى التأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة وتخفزههم على الشراء؛
- تحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تجديدها.

وفي الأخير يمكن القول أن الميزة التنافسية هي تلك الخاصية أو الميزة التي تمتلكها المؤسسة دون غيرها من المؤسسات الأخرى، وذلك من خلال الإستغلال الأمثل لكافة مواردها ونقاط قوتها في سبيل إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة مرتفعة بالنسبة للعميل مقارنة مع باقي المنافسين.

ويعتبر مفهوم الميزة التنافسية جوهر التفكير الإستراتيجي، ذلك أنها تعد أساس لنجاح المؤسسة وكفاءتها الإقتصادية ومصدر لبقائها وإستمراريتها.⁽²⁾ وتعتبر الميزة التنافسية عن قدرة المؤسسة على التميز على منافسيها بما يسمح لها من إمتلاك مركز تنافسي قوي في ظل بيئة تنافسية ودينامكية.

وتوجد مقاربتان لتحليل مفهوم الميزة التنافسية وبالتالي القيمة المحصلة من طرف المؤسسة هما:⁽³⁾

- **المقاربة الإستراتيجية:** التي تعتبر القيمة المحصلة من طرف المؤسسة مردودا يجعل قوة السوق ملموسة على مستوى الجزء الإستراتيجي، حيث تشكل ردود الأفعال الهادفة إلى مواجهة المنافسة سيورة لإنتاج القيمة.
- **المقاربة الإقتصادية:** التي تعتبر القيمة ونجاح المؤسسة نتيجتان للتطور الفعال والإستغلال الأمثل للأصول الإستراتيجية للمؤسسة من خلال الفعالية في تسيير الموارد.

⁽¹⁾ راجع:

- حسن علي الزغيبي، نظم المعلومات الإستراتيجية - مدخل إستراتيجي - ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص. 138.
- محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضر الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية متطورة الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص. 115.

⁽²⁾ Jokung Octave et autres, **Introduction au management de la valeur**, Dunod, Paris, 2000,

p. 23.

⁽³⁾ Ibid, p. 23.

2- أبعاد الميزة التنافسية:

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسيين هما:

البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل

يمكن للمؤسسة إستغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها مما يساهم في بناء الميزة التنافسية، وتحقق هذه الأخيرة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أكبر من منافسيها، ويتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر، الجودة مدى الإقتناع بالمنتج ومدى الإعتماد عليه، وخدمات ما بعد البيع.⁽¹⁾

وقصد تحسين القيمة المدركة لدى العميل، تلجأ المؤسسة إلى إستخدام المفهوم الحديث للتسويق الذي يتجلى في تبني "التسويق بالعلاقات" (Le marketing relationnel) حيث يتم من خلال تعريف العملاء وتحديداهم والعمل على إستقطابهم، ومن ثمة إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق إمكانياتها وإقامة علاقات طويلة الأجل معهم، مما يعني الإحتفاظ بهم للوصول إلى فكرة "العميل مدى الحياة"⁽²⁾.

البعد الثاني: التميز

تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها المستهلكون ويصعب محاكاتها وتقليدها من قبل المنافسين، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها موارد المؤسسة المختلفة: المالية، البشرية، التنظيمية، المعلوماتية ومهاراتها المتفوقة التي تؤدي إلى تنوع المنتجات وجودتها، التقدم التقني، صورة مقبولة لدى المستهلكين، تنوع الخدمات⁽³⁾. وهو ما يمكن التعبير عنه وفق المعادلة التالية:⁽⁴⁾

$$\text{معادلة التميز} = \text{القيادة} + \text{الموارد البشرية} + \text{الإدارة الإستراتيجية} + \text{المستهلك} + \text{السوق}$$

فالتميز هو شعار ترفعه العديد من المؤسسات وتتخذة رسالة أساسية لها للإستجابة لمعادلات التغيير السريعة في البيئة والمنافسة بلا حدود وتنامي الشعور بالجودة والظفرة في تكنولوجيا المعلومات.

⁽¹⁾ راجع: - رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة عنابة، العدد 20، ديسمبر 2007، ص. 133.

- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص. 8-9.

⁽²⁾ إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني حول "التسويق في الوطن العرب (الفرص والتحديات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، الدوحة، قطر، 06-08 أكتوبر 2003، ص. 393-395.

⁽³⁾ Michel Porter, *La concurrence selon porter*, édition village Mondiale, Paris, 1999, p. 32-37.

⁽⁴⁾ عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص.

ولأن المؤسسة التي لا تميز نفسها عن غيرها من المؤسسات المنافسة سوف تختفي في أقرب وقت. وتحقيق الميزة التنافسية، يتطلب من المؤسسة عدم إغفال هذين البعدين، فالتميز دون إدراك العملاء لقيمة المنتج لا معنى له، كما أن إدراك العملاء للقيمة، ولكن المؤسسة لم تأخذ التميز بعين الاعتبار ليس له معنى كذلك، وعندما تتساوى القيم المدركة يجعل العملاء يتجهون إلى أي مؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف الميزة التنافسية

1-أهمية الميزة التنافسية:

تبرز أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة من خلال الجوانب التالية:⁽¹⁾

- خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم، وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصور المؤسسة في أذهانهم؛
- تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة؛
- الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى المستهلكين، وبما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية المخططة؛
- تعطي للمؤسسة تفوقا نوعيا وكميا، وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية؛
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم لإستمرار وتطوير التعامل؛
- لكون الميزة التنافسية تساهم بالإستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد؛
- تمثل أداة هامة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المؤسسة، ويأتي ذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية إحتياجات الزبائن في المستقبل القريب، عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.

2- أهداف الميزة التنافسية:

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال خلق ميزة تنافسية ما يلي:⁽²⁾

⁽¹⁾ راجع: - تامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص. 193.

- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص. 309.

- سلايلي بحضية، بلال أحمد، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، الملتقى الدولي حول "التسيير الفعال في المؤسسات الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي 3- 4 ماي 2004.

⁽²⁾ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص. 104 - 105.

- خلق فرص تسويقية جديدة: كما هو الحال بالنسبة لشركة (Motorola) التي تعد أول من قام بإبتكار الهاتف المحمول، وشركة (Appel) التي كانت أو من قام بإبتكار الحاسب الآلي الشخصي؛
- دخول مجال تنافسي جديد: كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات أو الخدمات؛
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في إقتناصها.

الفرع الثالث: خصائص وشروط فعالية الميزة التنافسية

1- خصائص الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية تسهم بمجموعة من الخصائص وهي: (1)

- تشتت من رغبات وحاجات الزبون؛
- تبنى على إختلاف وليس تشابه؛
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال؛
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين؛
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة، كذلك تقدم التوجيه والتحفيز لكل مؤسسة؛
- تشتت من جهود الإدارة والابتكار والتطوير، كما أنها ليست ثابتة؛
- إن تحقيقها يتطلب ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، مثل الأفراد المدربون تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء؛
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة، وتكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وموارد المؤسسة من جهة أخرى؛
- أن يتناسب إستخدام هذه الميزات مع الأهداف والنتائج التي ترى المؤسسة تحقيقها في الأمدين القصير والطويل.

2- شروط فعالية الميزة التنافسية:

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون: (2)

- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛

(1) راجع: - نجم نجم عبود، إدارة العمليات، النظم والأساليب والإتجاهات الحديثة، الجزء الأول، معهد الإدارة العامة، الأردن، 2001، ص. 27.
- صولج سماح، مسعود ربيع، دور إدارة الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول "المؤسسة الاقتصادية والابتكار في ظل الألفية الثالثة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، ، يومي 16-17 نوفمبر 2008، ص. 126.
(2) سامية لحو، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة مجمع صيدال لصناعة الدواء، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2007/2008، ص. 50.

- الإستمرارية، بمعنى إمكانية إستمرارها خلال الزمن؛
 - إمكانية الدفاع عنها، بمعنى صعوبة تقليدها، أو محاكاتها، أو إلغائها من طرف المنافسين.
- لكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب ألا ينظر إليها كل على حدا، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة، لأن كل شرط مرهون ومرتبط بالآخر، بمعنى أنه لإستمرارية دون حسم ولا إمكانية الدفاع عنها دون وجود إستمرارية.

وبصفة عامة فإنه حالما تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية فإنها تحقق مجموعة من المزايا والتي من أبرزها:

- يكون ولاء ورضا الزبائن أكبر إتجاه منتجات المؤسسة، وبذلك يصعب إختراق المنافسين لها؛
- تحصل المنظمة على حصة سوقية أكبر من خلال قدرتها على تقديم قيمة أعلى للزبائن؛
- تنعكس زيادة الحصة السوقية على زيادة حجم الأرباح في المنظمة.

3-أنواع الميزة التنافسية

يمكن تقسيم المزايا المتنافسين إلى نوعين أساسيين هما:⁽¹⁾

- الميزة التنافسية الداخلية:

تكون الميزة التنافسية داخلية، عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية فيما يخص تحكمها في تكاليف التصنيع، إدارة أو تسيير المنتج، هذه الأفضلية تكسب المنتج إمكانية عرض سعر أقل مقارنة بالمنافسين الآخرين.

كما أن الميزة التنافسية الداخلية تنتج عن الإنتاجية الجيدة، وبهذا تعطي للمؤسسة مردودية حسنة، وتزيد من طاقتها على مواجهة التخفيض في الأسعار المفروضة من طرف السوق أو المنافسين والإستراتيجية المتبناة في تحقيق هذه الميزة التنافسية هي إستراتيجية السيطرة على التكاليف.

- الميزة التنافسية الخارجية:

تكون الميزة التنافسية خارجية، عندما يمكن تقديم منتج ذو نوعية متميزة، والتي تنشئ قيمة للمشتري، إما عن طريق تخفيض تكاليف الإستعمال، أو عن طريق تحسين أداء الاستعمال.

ويمكن للميزة التنافسية الخارجية أن تعطي للمؤسسة قوة أكبر في السوق، بحيث أنها تتمكن من فرض أسعار أعلى مقارنة بالمنافسين الآخرين، لكن في المقابل تكون منتجاتها ذات نوعية متميزة، ونجد أن الإستراتيجية المتبعة على أساس الميزة التنافسية الخارجية تكون إستراتيجية التميز.

حسب (M. Porter) هناك نوعين من الميزة التنافسية هي:⁽²⁾

⁽¹⁾ Jean- Jacques Lambin, **Le Marketing stratégique**, Op.Cit, p. 330.

⁽²⁾ Jean -Pierre Détrie et al, **Strategor**, Dunod, Paris, 4^{émé} édition, 2005, p.p.. 124- 125.

- ميزة التكلفة الأقل:

والتي تعني قدرة المؤسسة على عرض منتجات بتكلفة أقل من منافسيها، وهو ما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، ويجب في هذه الحالة فهم وتحديد الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة والتي تمثل مصادر هامة لميزة التكلفة.

- ميزة تمييز المنتج:

وتعني قدرة المؤسسة على عرض منتجات ذات خصائص متميزة ومفردة مما يجعلها ذات قيمة أكبر من نظيراتها من المنتجات من وجهة نظر المستهلك (الجودة، خصائص الإستعمال، خدمات ما بعد البيع ...). وفي هذه الحالة يجب فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز، ولكي تنجح المؤسسة في تمييزها عليها أن تحقق الشروط التالية:⁽¹⁾

- تحويل تكاليف التمييز إلى ميزة بإستغلال كافة مصادر التفرد غير المكلفة لتقليل تكلفة المنتج النهائي؛
- إمداد متخذي قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قرارهم بإختيار منتجات المؤسسة؛
- تعزيز مصادر التفرد من خلال إستغلالها في عدد كبير من الأنشطة المنتجة للقيمة، مما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة للزبون ومن ثم ضمان ولائه للمؤسسة.

المبحث الثاني: بناء المزايا التنافسية ومؤشرات قياسها

قصد الزيادة في توضيح مفهوم الميزة التنافسية، ولكي تتمكن المؤسسة من الحكم على مدى إمتلاكها لميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسين على مستوى السوق، فلا بد من التعرف على كيفية بناء الميزة التنافسية المستمرة، وإن عملية بناء الميزة التنافسية ليس بالأمر السهل ولا تتم في ليلة وضحاها، بل تحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانيات والمصادر المتاحة في بنائها، والتي تستغرق فترة زمنية طويلة.

المطلب الأول: مصادر ومحددات الميزة التنافسية

الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات دائما إلى إكتساب مزايا تنافسية في قطاع النشاط الذي تزاوله الأمر الذي أوجب عليها ضرورة إعادة وتهيئة القدرات والإمكانيات، من خلال البحث المستمر عن مصادر قوة تدعم بها هذه المزايا وتجعلها في مركز تنافسي جيد في السوق، تكون نتيجة فعالة وكفاءة أعلى في الأداء⁽²⁾.

(1) Michel Porter, *L'avantage concurrentiel*, Op. Cit., p.p. 191- 194.

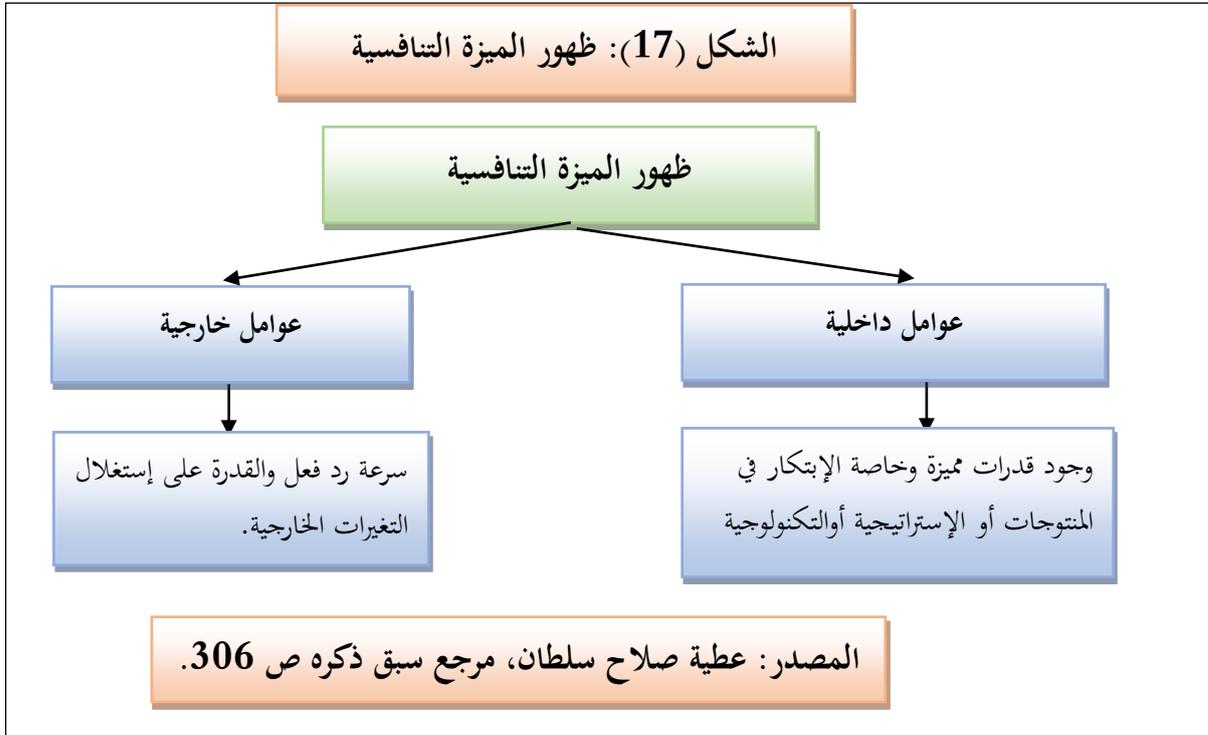
(2) Michel Bisac, *Diagnostic strategique*, Evaleur la Competitivite de l'entrepris, Dunod, Paris, 2005, p.1.

كذلك فالمؤسسة لكي تبقى دائما في المنافسة عليها إيجاد المصادر المختلفة والتي من شأنها أن تخلق لها ميزة تنافسية في بيئة الأعمال، على اعتبار أن مصادر الميزة التنافسية أصبحت متعددة ومعقدة نظرا لما أصبحت تمليه المتغيرات المتسارعة.

قبل التطرق إلى تلك المصادر نتطرق أولا كيفية نشوء الميزة التنافسية.

1- ظهور الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تدوم لعدة سنوات، وهي تنشأ نتيجة لمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية كما هي موضحة في الشكل (17) الموالي:



من خلال الشكل (17) تتضح العوامل التي تنشأ الميزة التنافسية وهي:⁽¹⁾

- العوامل الخارجية:

تغير إحتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الإقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات. مثلا: التاجر الذي إستورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيره إستطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا وإحتياجات

⁽¹⁾ عطية صلاح سلطان، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 306 - 307.

السوق. من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الإستجابة للمتغيرات الخارجية، وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة التغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

- العوامل الداخلية:

هي قدرة المؤسسة على إمتلاك موارد وبناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين والابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق الميزة التنافسية. لا ينحصر الابتكار هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الابتكار والإبداع في الإستراتيجية وفي أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والابتكار والإبداع في خلق قيمة جديدة للعميل.

2-مصادر الميزة التنافسية

في عام 1987 أشار (Garvins) إلى وجود مصدرين للميزة التنافسية هما:⁽¹⁾

-الموارد الفريدة: وهي تلك الموارد التي تمتلكها المؤسسة وتساعدتها في تحقيق التميز والتفوق وتخفيض التكاليف بشكل يصعب على المنافسين تقليدها، وتشمل كل الإمكانيات، العمليات التنظيمية، الإنتاجية، التسويقية.

-المهارات والقدرات والعمليات: وهي ما يتوفر لدى المؤسسة من قدرة على الإستفادة من مواردها بشكل كفاء، أي القدرة على طرح منتج جديد بشكل أسرع من المنافسين، أما العمليات فهي تتمثل في كافة الأنشطة التي تتم داخل المؤسسة لتحويل المدخلات إلى مخرجات سواء كانت سلعا أو خدمات وبما يحقق التفوق بالسوق التي تعمل فيها.

وحدثنا قدم (Hao Ma) أستاذ الإدارة في كلية برانيت في الولايات المتحدة ثلاث مصادر جديدة للميزة التنافسية وهي:⁽²⁾

1-الملكية: وتتضمن قدرة المنظمة على شراء الموجودات التي تساهم في خدمة المستهلكين بطريقة أفضل من المنافسين ويترتب على ذلك تمتع المنظمة بمركز قوي في السوق، حصولها على موارد فريدة من نوعها، وتمتعها بسمعة جيدة عن أداؤها.

2-الوصول للموارد: ويتضمن هذا المصدر تمتع المؤسسة بميزة تنافسية لأن لها القدرة على الوصول إلى سوق الموارد والسلع بطريقة أكفأ من المنافسين، ويتطلب هذا تمتع المنظمة بالمهارة، المعرفة، الخبرة، والقوة والسلطة في

⁽¹⁾ ارجع إلى: - إلهام فخري طلمية، التسويق في المشاريع الصغيرة، دار المناهج والتوزيع، عمان، 2009، ص. 96.

- تامر ياسر البكري، إستراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص. 199.

⁽²⁾ مهدي صلاح الدين جميل عثمان، أثر العوامل الإستراتيجية وإستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2003، ص.46.45.

البيئة الموجودة فيها، ويتطلب أيضا وجود علاقات خارجية للمنظمة مع كل من الموردين، قنوات التوزيع، الشركاء والسلطات الحكومية.

3-الكفاءة: وتنسب الكفاءة إلى المعرفة والقدرات التي تتمتع بها منظمة الأعمال والتي تساعد على القيام بأنشطتها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين.

ولغرض إستغلال المصادر آنفة الذكر فقد أشار (Hoa Ma) إلى وجود طريقتين للقيام بذلك:

-الطريقة الأولى: وتتضمن تعزيز قدرة الشركة على إستغلال تلك المصادر وذلك لخلق قيمة أو منفعة للمستهلك بطريقة أفضل من المنافسين وتدعى هذه الطريقة بالتوجه نحو الابتكار والإبداع.

-الطريقة الثانية: تتضمن محاولة تضيق المجال أمام المنافسين في إستغلال مصادر الميزة التنافسية، وذلك لمنعهم من تحقيق أي منفعة أو قيمة تذكر للمستهلك بالمقارنة مع القيمة المحققة له من المؤسسة، وتدعى هذه الطريقة بالتوجه نحو الإستغلال قبل الآخرين.

وعند القيام بتطبيق هاتين الطريقتين على مصادر الميزة التنافسية الثلاثة ينتج لدينا ستة مصادر للميزة التنافسية كما هو موضح في الشكل (18) التالي.

الشكل (18): مصادر الميزة التنافسية

التوجه نحو الابتكار والإبداع

التوجه للإستغلال قبل الآخرين

الملكية	إمتلاك الموجودات القيمة بفاعلية أكبر	تقييد خيارات المنافسين في إمتلاك الموجودات القيمة
سهولة الوصول	بناء بوابة لسهولة الوصول للموارد	منع المنافسين من الوصول للموارد
الكفاءة	تشجيع التعلم	تثبيط عزيمه المنافسين في التعلم وتقليد المؤسسة

Source : Hao Ma, **Creation and Prcemption for competitive Advantage**, Management Decision, 1999, p. 261.

(1) وتتلخص هذه المصادر فيما يلي:

(1) نفس المرجع السابق، ص. 47 - 48.

1-إمتلاك الموجودات القيمة بفاعلية أكبر:

إن قيام المؤسسة بإمتلاك الموارد والموجودات القيمة والحصول على مركز قوي في السوق بطريقة علمية منظمة يساهم في حصولها على الميزة التنافسية المعتمدة على الملكية مثل إمتلاك المؤسسة لعلامة تجارية والتي تعد من أكثر الموجودات قيمة بالنسبة للمؤسسة، حيث هذه العلامة تخلق الولاء لدى المستهلك لسعة المؤسسة مما يزيد من حصتها السوقية ويعزز من مركزها التنافسي.

2-تقييد خيارات المنافسين في إمتلاك الموجودات القيمة:

قد تحصل المنظمة على ميزة تنافسية إذا ما إستطاعت الحد من قدرة المنافسين على إمتلاك الموجودات القيمة، مثل السيطرة على المواقع الحساسة داخل السوق، وذلك إما بإمتلاكها أو إستئجارها، وبالتالي منع المنافسين من الإستفادة من أهمية ذلك الموقع بالنسبة للمستهلكين.

3-بناء بوابة لسهولة الوصول للموارد:

تستطيع المؤسسة أن تتمتع بميزة تنافسية إذا كان لها القدرة على الوصول إلى الموارد والمستهلكين بطريقة أكفأ وأكثر فاعلية من المنافسين، مثل قيام المؤسسة بحجز مساحات داخل المعارض والمحلات التجارية الكبيرة وذلك لعرض سلعها مما يزيد من إنتباه المستهلكين لتلك السلع.

4-منع المنافسين في الوصول للموارد:

وذلك من خلال عقد الإتفاقيات مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام، أو القيام بالتكامل الخلفي من أجل من أجل إمتلاك مصادر التوريد.

5-تحفيز التعلم وتشجيعه:

تعتبر المعرفة في عصرنا الحالي هي القوة، والمنظمات التي تجلب إنتباه المستهلكين هي منظمات تستند على المعرفة، وتساعد المعرفة على إستمرارية المؤسسة في تطوير المنتجات الجديدة، وتحسين أدائها في القيام بأنشطتها المختلفة مما يساهم في تحسين طرق الإنتاج وتخفيض التكاليف، وبالتالي فإن ذلك سينعكس على تعزيز إكتسابها للميزة التنافسية.

6-تنشيط عزيمة المنافسين في التعلم وإكتساب القدرات الجديدة والتقليد:

ويكون من خلال إمتلاك المؤسسة لبراءات الإختراع، فبراءة الإختراع تعطي الحق للمؤسسة بالسيطرة على نوع المنتج وطريقة تصنيعه لفترة طويلة من الزمن، وتؤدي براءة الإختراع قانونياً إلى الحد من قدرة المنافسين على تقليد ذلك المنتج ومن هنا تتمتع المنظمة منفردة بأرباح تصنيع وبيع المنتج.

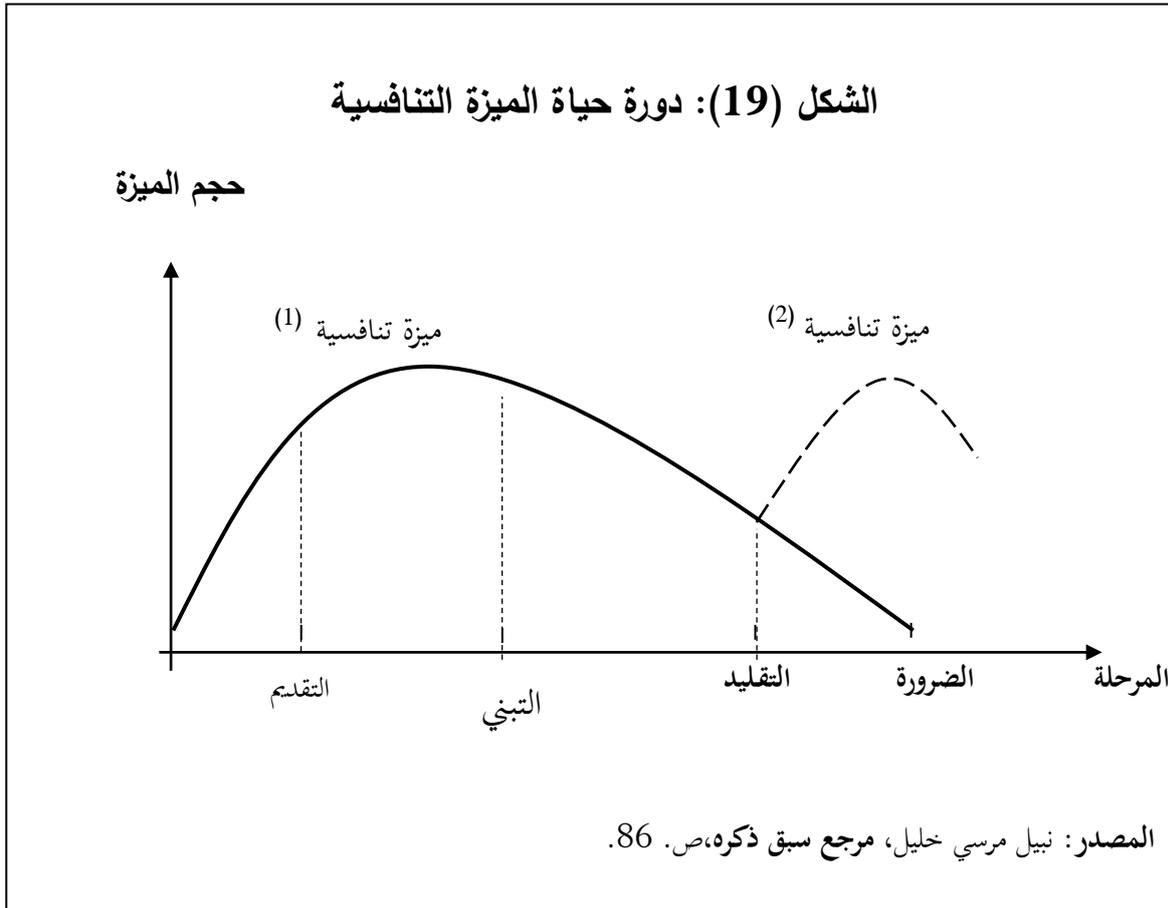
وبناء على ما سبق فإننا نرى بأن المنظمة تستطيع الحصول على الميزة التنافسية من عدة مصادر وأشكال مختلفة، إلا أنه كل ميزة تنافسية لدى المؤسسة تنشأ وفقاً لمجموعة من الظروف، في لحظة معينة من الزمن ولأسباب محددة.

الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية

يتم توضيح محددات الميزة التنافسية من خلال بعدين أساسيين هما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس:⁽¹⁾

1- حجم الميزة التنافسية

إذا استطاعت المؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأدنى أو تميز المنتج لمواجهة المنافسين، فهي بذلك تحقق ميزة الإستمرارية للميزة التنافسية، وكلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المنافسين للتفوق عليها، لهذا يجب على المؤسسة معرفة حجم ميزتها التنافسية بالإعتماد على دورة حياة الميزة التنافسية، والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل (19) الموالي:



⁽¹⁾ راجع: . نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص. 85.

- تامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص. 196.

- فرحات غول، الميزة التنافسية لربح معركة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والإستشارات والخدمات

التعليمية، الجزائر، العدد 12، 2009، ص ص. 98-99.

يتضح لنا من الشكل مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي:

-مرحلة التقديم أو النمو السريع:

في هذه المرحلة تحتاج الميزة التنافسية لكثير من الأموال والموارد البشرية الماهرة والمؤهلة، وهي بذلك تعتبر مكلفة جدا بالنسبة للمؤسسة، ونظرا لكونها تعرف إنتشارا واسعا مع مرور الزمن نتيجة القبول الذي تحظى به من قبل الزبائن المتزايدين، فهي تعتبر من أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية.

-مرحلة التثبيت:

تمثل بداية تعرف المنافسين على الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبني هذه الميزة التنافسية أو تحسينها، وهنا تعرف الميزة نوعا من الإستقرار والثبات والتشبع بفعل تزايد عدد المنافسين.

- مرحلة التقليد:

هنا يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، وهذا بسبب قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وهذا الوضع يحتم على المؤسسة تطوير ميزتها التنافسية وتحسينها حتى تتمكن من البقاء في السوق.

- مرحلة الضرورة:

تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة تنافسية على أسس جديدة تختلف عن أسس الميزة الحالية، وهنا تكون الحاجة الملحة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكاليف أو تدعيم ميزة تميز المنتج.

2- نطاق التنافس:

يعبر النطاق على مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى إتساع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة عن المنافسين، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بمنتج متميز، وتوجد أربعة أبعاد لنطاق التنافس، من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

- **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تتم خدمتهم، وهنا يتم الإختيار بين التركيز على قطاع معين أو خدمة كل السوق.

- **درجة التكامل الأمامي (النطاق الرأسي):** يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا (كقرار الإنتاج) أو خارجيا (كقرار الشراء)، فالتكامل الرأسي (الأمامي) مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، وفي المقابل فهو يؤدي إلى مرونة أقل للمنظمة من حيث تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع.

- **النطاق الجغرافي:** يتعلق بعدد المناطق الجغرافية التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا النطاق بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية.
- **نطاق الصناعة:** يتعلق بمدى الترابط بين الصناعات التي تعمل المؤسسة في ظلها، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه إنتاج مزايا عديدة، حيث يمكن إستخدام التسهيلات أو التكنولوجيا أو الخبرات نفسها عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

الفرع الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

قد تعتقد العديد من المنظمات أنها تمتلك مزايا تنافسية جيدة، ولكنها تفاجأ بحقيقة تفوق منافسيها عليها، لذلك فإنه من المهم وجود معايير ملائمة للحكم على جودة الميزة التنافسية التي تؤدي إلى إستمرار التفوق وتحقيق عوائد أعلى من معدل القطاع وهذه المعايير هي:⁽¹⁾

1- مصدر الميزة التنافسية:

ترتب الميزة وفق درجتين هما:

- **الدرجة المنخفضة:** مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبيا محاكاتها من قبل المنافسين.

- **الدرجة المرتفعة:** مثل تكنولوجيا الإنتاج، تميز المنتج، السمعة الطيبة للعلامة إستنادا إلى جهود تسويقية أو علاقات وقدرات وطيدة مع العملاء، وهذه المزايا محكومة بتكاليف تحول مرتفعة، وتتطلب توافر مهارات وقدرات عالية المستوى (من الأفراد، طاقات الإنتاج، العلاقات مع كبار العملاء...)، بالإضافة إلى ضرورة الإستثمار المستمر، والبحث والتطوير، ويتميز هذا النوع من المزايا بقابليته للإستمرارية.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

إن إعتداد المؤسسة على ميزة واحدة يجعل منها منالا سهلا للمنافسين الذين سرعان ما يتمكنون من اللحاق بها والتفوق عليها، لذلك فإن تعدد مصادر الميزة التنافسية يعتبر عائقا قويا أمام لحاق المنافسين وتقليبهم.

3- التطوير والتجديد المستمر في الميزة:

كما رأينا سابقا فإن للميزة التنافسية دورة حياة، ويجب على المؤسسة أن تتحرك بإستمرار لتفادي مرحلي التقليد والضرورة من مراحل حياتها، وذلك يكون بالتحسين والتجديد المستمر وبشكل أسرع من المنافسين، والأمر يتعلق خاصة بتغيير المزايا القديمة وإنتاج أخرى جديدة من الدرجة المرتفعة.

⁽¹⁾ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 99-100.

المطلب الثاني: سلسلة القيمة كأساس لتحليل الميزة التنافسية

لقد توصلنا إلى أن الميزة التنافسية هي مفتاح نجاح المؤسسة في الأسواق وهذا ما يفرض على المؤسسة العمل المستمر على البحث عن مصادر وطرق من شأنها دعم هذه الميزة في مواجهة متغيرات المحيط، وهذا من خلال الفحص الدوري والمنتظم لكل النشاطات المنجزة داخل المؤسسة والعلاقات فيما بينها والطريقة المعروفة في هذا الشأن هي ما يسمى "سلسلة القيمة".

الفرع الأول: مدخل الموارد كأساس لبناء الميزة التنافسية

تمثل موارد المؤسسة بشقيها (الملموسة وغير الملموسة) عناصر إستراتيجية مهمة، وقاعدة تستند عليها خيارات وأدائها إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد وإستغلالها بشكل كفؤ، لتحقيق مميزات وقدرات تمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها.

1-تعريف الموارد:

تشير الموارد إلى كل ما تملكه المؤسسة من موجودات وإمكانيات وعمليات تنظيمية، ومهارات مالية وطبيعية ومعرفية، والتي تعطي المؤسسة القدرة على تنفيذ فعال للخيارات الإستراتيجية، فالضرورة تتطلب معرفة دور هذه الموارد بشكل عام في الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، وبالتالي فإن الحديث عن تحليل المزايا التنافسية هو إرجاع هذه المزايا إلى الموارد التي ساهمت في تشكيلها للمؤسسة.⁽¹⁾ ويكون المورد أساسيا للمؤسسة إذا تمتع بمجموعة من الخصائص والصفات:⁽²⁾

- أن يكون المورد ذو قيمة تنافسية للمؤسسة؛
 - أن يتصف المورد بالندرة وتأتي في إطار عدم قدرة المنافسين الآخرين على حيازته؛
 - لا يمكن تقليده من قبل المنافسين، أو أن تكاليف تقليده عالية جدا؛
 - أن تملك المؤسسة قدرات تنظيمية وإدارية تمكنها من الإستغلال الفعال للموارد.
- ويمكن التمييز بين الموارد التالية:⁽³⁾

أ-الموارد المادية (الملموسة): وتنقسم إلى ثلاث أنواع:

⁽¹⁾ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 297- 298.

⁽²⁾ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، عمان، 2007، ص. 344.

⁽³⁾ مراد مكاك، تسيير الموارد البشرية والتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائر، الجزء الثاني، الملتقى الوطني حول "تسيير المؤسسات، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، يومي 26- 27 نوفمبر 2007، ص. ص. 171- 172.

***المواد الأولية:** لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن إختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها، وحتى يكون تسييرها محكما يجب:

- أن تسند مهمة الإشراف على المواد الأولية إلى أشخاص ذوي خبرة وكفاءة، يكون بمقدورهم تحديد نقطة الطلب لإعادة التموين، حتى يتم تفادي الإنقطاع في المخزون؛

- تنظيم المخازن بشكل يسمح بالحركة داخلها بسهولة؛

- القيام بعملية الجرد المادي والمحاسبي للتأكد من أنه تم تصريف المواد وفقا للقواعد الموضوعة.

***معدات الإنتاج:** تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

***الموارد المالية:** تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة حيث تمكنها من تعميق أنشطتها وتوسيعها كفتح قنوات توزيع جديدة، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

ب- الموارد المعنوية (غير ملموسة): يتم إعتداد هذه الموارد لسببين هما: لكونهما من متطلبات المنافسة الحديثة، ولأنها حرجة بالنسبة للمؤسسة، وهي تتمثل فيما يلي:

***الجودة:** تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالإعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج/ الخدمة على الوفاء بإحتياجات المستهلك أو حتى تزيد من توقعاته.

***التكنولوجيا:** يعتبر العامل التكنولوجي من أهم العوامل القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة إختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

***المعلومات:** في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في إستماع وبقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدرا لإكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة بإتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب وتحتاج المؤسسة إلى قاعدة معلوماتية قادرة على توفير المعلومات بالجودة والكمية اللازمين وفي الوقت المناسب، لأن العصر الحالي يعرف بعصر تكنولوجيا المعلومات، فالمعلومات تعتبر كمورد من موارد المؤسسة إذا ما تمكنت من التحكم فيها تحكمت في القرارات السليمة.

***المعرفة:** يمكن أن تحقق المؤسسة ميزة تنافسية، عندما تعرف أشياء لا يعرفها المنافسين، والمعرفة يمكن أن تكون في عدة أمور.⁽¹⁾ وهي تتمثل في:

⁽¹⁾ محمد جميل العضايلة، أثر الخيارات الإستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، 2004، ص. 41.

- **المعرفة بالمنتج:** أي الفهم العميق والمعرفة الكاملة بالمنتج أو الخدمة الموجودة في السوق، وهذه المعرفة يجب أن تسخر لخلق عرض يمكن أن يجذب المستهلك، ويجب أن ترتبط المعرفة بالمنتج بالمعرفة بالسوق.
 - **المعرفة بالسوق:** المعرفة الكلية بآليات السوق والمستثمرين والبائعين وإحتياجات المستهلكين وطرق وعادات الشراء.
 - **المعرفة التقنية:** وتتضمن المعرفة بالتقنيات التي يتم عن طريقها عرض المنتج للأسواق أو المستهلكين وتقديم ما هو أفضل.
- والمعرفة لا تأتي من فراغ، بل هي نتاج جهود متواصلة من البحث والتطوير، فهي غير متوفرة بطبيعتها ويجب أن تكون المؤسسة مؤهلة للحصول عليها، وأن تكون حذرة عند إمتلاكها لأي مصدر هام من مصادر الميزة التنافسية، كما تساهم المعرفة كذلك في إثراء القدرات الابتكارية بشكل مستمر، مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.
- ***معرفة كيفية العمل:** أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي إكتساب ميزة تنافسية فريدة، وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.

الفرع الثاني: سلسلة القيمة

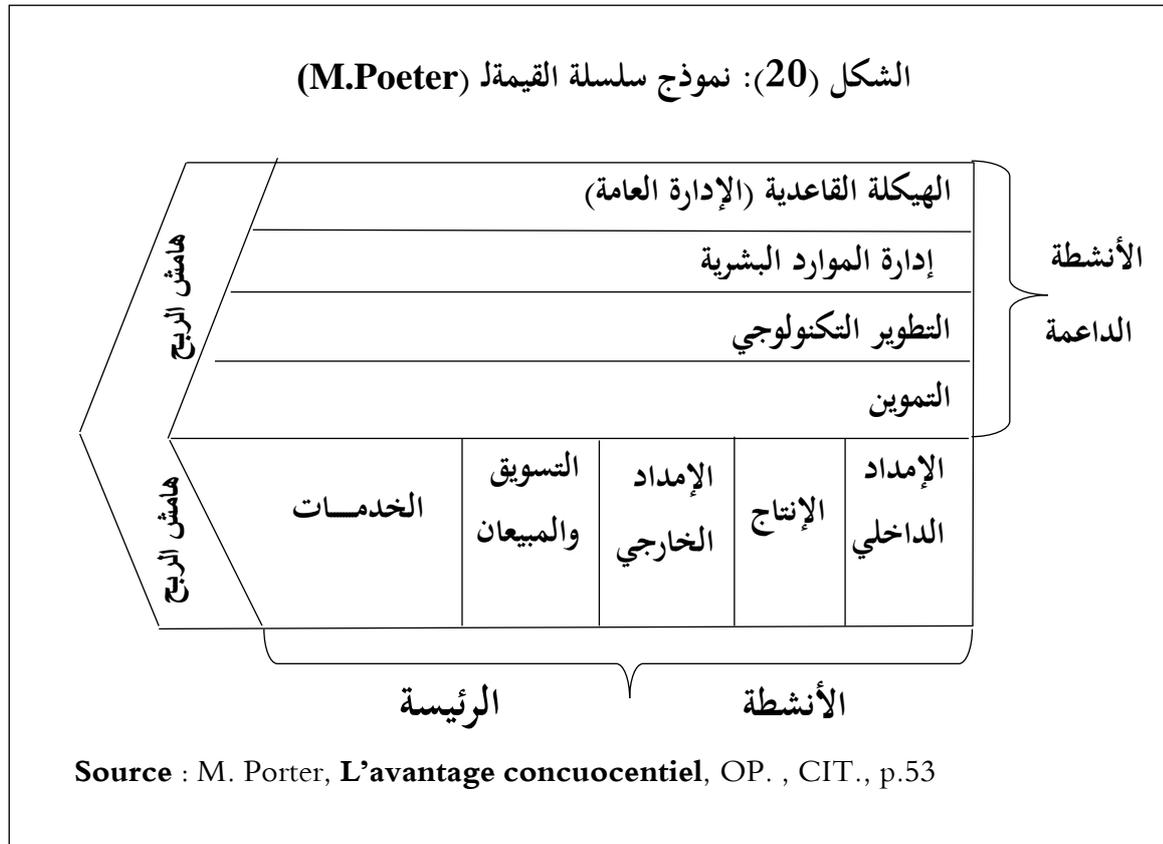
- إن أول ظهور لمفهوم " تحليل القيمة" أو سلسلة القيمة كان في الخمسينيات، حيث كان تطبيق في أنظمة الجيش العسكري وذلك بهدف التقليل من التكلفة إلى أقصى حد ممكن، حيث قام بعدها **(M. Porter)** بتقديمها في شكل نموذج واضح سهل التطبيق.⁽¹⁾
- ولقد عرفها على أنها: "تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المؤسسة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية المالية والمحتملة، حيث تعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها وخدماتها".⁽²⁾
- من خلال هذا إتضح لنا بأن سلسلة القيمة لها علاقة وطيدة بالميزة التنافسية وذلك من خلال الأدوار التي تقوم بها والأهداف التي تطمح الوصول إليها وذلك على النحو التالي:
- تمثل مجموعة من الأنشطة الرئيسة في المؤسسة، والتي يمكن من ورائها خلق قيمة لمنتجاتها وخدماتها؛

(1) Hamadouche A, **Methode D'analyse Strategique, – Les indispensable de la Gestion –**, Alger, 2000, P.85.

(2) Michel Porter, **L'avantage concurrentiel**, OP., CIT., p.49.

- تسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية؛
- تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلي بين الأنشطة؛
- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر؛
- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغير العلاقات والأنماط بين الأنشطة المؤداة داخل المؤسسة.

يتضح لنا نموذج سلسلة القيمة بصفة واضحة ومبسطة في الشكل (20) التالي:



الملاحظ من خلال الشكل هو أن سلسلة القيمة تتشكل من مجموعة من الأنشطة الرئيسية وأخرى داعمة، تعمل بالتنسيق من أجل تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، مع العلم أن تحليل قيمة النشاط يتطلب فهم وتحليل ومتابعة التكلفة مع تحديد مصادرها. وهناك علاقات وإرتباطات بين مختلف نشاطات سلسلة القيمة سواء الرئيسية منها أو الداعمة.⁽¹⁾

⁽¹⁾ روبرت بنس، مرجع سبق ذكره، ص. 206.

1- الأنشطة الرئيسية:

تتمثل في الأنشطة التي تكون لها علاقة مباشرة بخلق المنتج الجديد، وقد قام (M. Porter) بتصنيفها إلى خمسة أنشطة هي: (1)

أ- الإمداد الداخلي: وتتمثل وظيفة الإمداد في توفير ما يلزم للمؤسسة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، حيث أن الإمداد يغطي أنشطة: النقل، التخزين، التسليم، وفي المنظمات الإنتاجية يمتد خلفيا إلى مجال التمويل، ويمتد أماميا إلى مجال التسيير التجاري والتوزيع.

ب- الإمداد الخارجي: فيتمثل في كل الأنشطة المرتبطة بجمع، تخزين، التوزيع المادي للمنتج إلى العملاء، وتشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بالنقل والتسليم تنفيذ وجدولة الطلبات.

ج- الإنتاج: وهي الوظيفة التي تلبي الإمداد الداخلي مباشرة، وتهتم بتكوين نظام منتج داخل المنظمة من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات، وقد حدد (M. Porter) النشاطات الإنتاجية في: التشغيل، التغليف، التجميع، الصيانة، المراجعة والرقابة، والعمليات المرتبطة بالتركيب القاعدي.

د- التسويق والمبيعات: ويرتبط التسويق بكل الأنشطة المشتركة في توفير الوسائل التي تمكن المشتري من شراء منتجات المؤسسة وتحفيزهم للقيام بذلك، وهذه النشاطات هي الإشهار، الترقية، قوة البيع، إختيار حلقات التوزيع، العلاقات مع الموزعين، تحديد الأسعار...

هـ- الخدمات: وهي كل النشاطات المشتركة في توفير الخدمات المتعلقة بالحفاظ على قيمة المنتج مثل: التركيب، الإصلاح، التكوين، توفير قطع الغيار.

2- الأنشطة الداعمة:

وتتمثل في الوظائف الإدارية التي تدعم الأنشطة الرئيسية، تساعد الأنشطة الداعمة على تحسين التنسيق وتحقيق الكفاءة في مختلف عملياتها وأنشطتها الرئيسية بهدف إضافة قيمة حقيقية لها، وقد حدد (M. Porter) الأنشطة الداعمة فيما يلي:

أ- الهيكلية القاعدية: وتتكون الهيكلية القاعدية للمؤسسة من عدد من النشاطات التي تحتوي: الإدارة العامة، التخطيط، المالية، المحاسبة، المهام القانونية، العلاقات الخارجية.

ب- إدارة الموارد البشرية: تشتمل هذه السلسلة على النشاطات المتعلقة بتوظيف المستخدمين، وتكوينهم وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم بشكل تتحقق معه أهداف المؤسسة.

(1) راجع: - نبيل مرسي خليل: مرجع سبق ذكره، ص. 92- 93.

- Yves Pimor, **Logistique**, Dunod, Paris, 4^{ème} édition, 2005, p. 3.
- Michal Porter, **L'avantage concurrentiel**, Op., Cit., P. 57.
- Jean- Jaques Lambn et Ruben Chumpitaz, Op.Cit, p.p. 3- 4.

ج- التطوير التكنولوجي: أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة وتشمل: المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة.

د- التمويل: ويشمل كل وظائف شراء وسائل الإنتاج المستخدمة في سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة، وتهدف وظيفة التمويل إلى وضع المدخلات الضرورية تحت تصرف المؤسسة وذلك في الوقت المحدد وبأفضل الشروط، لذلك فإن هذه الوظيفة تختص بصورة أساسية بثلاث محاور هي: الحصول على أفضل أسعار للشراء، الحصول على أفضل جودة للمشتريات، توفير المدخلات في الآجال المحددة.⁽¹⁾

إن الهدف من معرفة سلسلة القيمة بالنسبة للمؤسسة يكمن في:⁽²⁾

- أنها تعتبر أداة تحليلية لتحديد المقدرات الجوهرية للمؤسسة، فضلا عن تحديد النشاطات التي يمكن أن تحقق الميزة التنافسية لاسيما ما يتصل بالكلفة والتمايز؛

- تسهم في الإبقاء على النشاطات التي تساهم في خلق القيمة، وإستبعاد تلك النشاطات ذات الإسهام الضعيف في هذا المجال.

وعليه يمكن القول أن سلسلة القيمة تعتبر أداة من أدوات التحليل الداخلي للمؤسسة الذي يهدف إلى تحديد مصادر للمزايا التنافسية لتقويمها ومصادر العيوب التنافسية لتصحيحها. وذلك من خلال تحديد الأنشطة سواء كانت أساسية أو داعمة والأنشطة الفرعية لها، وتحديد آليات تراكم القيمة من خلال تسلسل عمل هذه النشاطات، إضافة إلى تحديد أسباب إندثار وتهديم القيمة لإستدراكها.

الفرع الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

يوجد طريقتين لتقييم الميزة التنافسية وهي:⁽³⁾

1- الطرق التي تركز على المنافسين: وتتمثل هذه الطرق في الآتي:

أ- تقييم مصادر الميزة التنافسية عن طريق الحكم الشخصي للإدارة:

لكل من جوانب القوة والضعف لدى المنافسين، ومقارنة مدى وفرة الموارد والقدرات لديهم "عدد المنتجات الجديدة أو المطورة، وأولويات الإستثمار، فائض الطاقة، القدرة على التكيف إستيعاب التغيرات"، ومراجعة المهارات التسويقية في مجالات الابتكار ومدى إستمرارية ودرجة رضا العميل.

⁽¹⁾ Samuel Josien et sophoelandrieux- Kartochian, **Organisation et management de l'entreprise**, Gualino édition, Paris, 2008, p. 110.

⁽²⁾ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص. 153.

⁽³⁾ عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص. ص. 279-280.

ب- مؤشرات المزايا التنافسية الحالية:

ما هو موقف المؤسسة التنافسي مقارنة بالمنافسين؟ ما هي تكلفة الأنشطة التسويقية، ما هو موقف التكاليف النسبية لسلسلة نشاطات خلق القيمة خاصة تلك التي تعتمد على الموقع والأصول وتكلفة إنجاز كل نشاط مرتبط بهذه السلسلة ومنحى الخبرة بالنسبة للتكلفة والربحية ونطاق النشاط.

ج- تحديد عوامل النجاح الرئيسية:

حيث يتم مقارنة المنافسين الناجحين بنظائريهم الذين لم يحققوا أي نجاح لتحديد من الذي سيتم إختيارهم لمقارنة المؤسسة بهم، ويمكن إستخدام مؤشرات مثل الحصة السوقية والربحية، النمو، وعدد الأسواق الجديدة والعوامل التي تساهم في سلسلة خلق القيمة.

د- مقاييس الأداء:

ويتمثل في الحصة من السوق والربحية النسبية "العائد على الأصول أو المبيعات".

2- الطرق التي تركز على العملاء:

في هذا المجال يمكن إستخدام بعض الأساليب مثل: المقارنة التي يقوم بها العملاء بين خصائص المؤسسة والمؤسسات المنافسة وذلك من خلال: التكلفة، أداء السلع، الولاء، التفضيل ... إلخ، أو القيام بعمل إستقصاء للتعرف على درجة رضا العملاء وولائهم، فضلا عن حساب الحصة النسبية لقطاعات العملاء للسلعة بشكل نهائي والحصول على معلومات مرتدة منهم تتلائم مع أو تساهم في تحديد ما هي التصرفات الممكنة القيام بها لتحسين الأداء.

المطلب الثالث: مراحل بناء ومداخل تحقيق الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية هي مسألة تظافر كل من الإستغلال والإستكشاف، هذا الأخير الذي يغطي نشاطات معينة مثل: البحث، الإكتشاف، التجربة والإبتكار، حيث تتحقق نتائجه من خلال الإستغلال الذي يعني الخبرة الجمعة، إستخدام التكرار أو ما يعرف بالرتابة، فالتحسين قد يؤدي إلى عدم التكيف إذا لم يتم إكتشاف توجهات جديدة، لذلك فإنه يتعين على المؤسسات الموازنة بين أساليب الإستكشاف وأساليب الإستغلال لديها، للحصول على مزايا تنافسية.

الفرع الأول: مداخل تحقيق الميزة التنافسية

أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية هي مدخل التحصل على الميزة التنافسية من خلال موقع المؤسسة في القطاع، ومدخل الحصول على الميزة التنافسية إنطلاقا من حركية المنافسة، وفيما يلي تفصيل لتلك المداخل:⁽¹⁾

⁽¹⁾ عظيمي دلال، مدخل تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد: 10، 2010، ص. ص. 200 - 208.

1- مدخل الميزة التنافسية الموقعية:

لقد وردت العديد من النظريات المتعلقة بالحصول على الميزة التنافسية إنطلاقاً من الموقع في القطاع، أهمها إسهامات (M. Porter) سنة 1980، كما يمكن للميزة التنافسية في ظل هذا المدخل أن تتحقق عن طريق الموارد.

أ- الميزة التنافسية الناتجة عن الهياكل القطاعية:

حتى بداية الثمانينات، لم يكن التحليل الإستراتيجي قريبا من البحوث الإقتصادية الصناعية، إلى أن ظهرت أبحاث (M. Porter) التي مكنت المؤسسات من خلال التحليل القطاعي من تحديد تحركاتها (الدخول، التطور، المحافظة على الوضعية داخل القطاع...). وتتكامل دراسة هيكل القطاع (المنافسون) مع تحليل الجاذبية الكلية للصناعة، حيث يوضح تحليل الجاذبية عوامل الصناعة التي تؤثر إيجابيا والتي تعرف بالفرص، والعوامل التي تؤثر سلبا وتعرف بالتهديدات، وذلك من خلال مساهمة كل قوة من القوى التنافسية الخمسة ل (Porter).

ب- الميزة التنافسية الناتجة عن الموارد:

يعتبر تحليل الموارد (أو عوامل الإنتاج) أمراً جوهرياً يمثل نقطة بداية تطور أي إستراتيجية، والأمر لا يتعلق بتحرير قائمة من الموارد المالية، البشرية والتكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة، ولكنه يتعلق بفهم كيفية بناء المزايا التنافسية، وإحصاء الموارد المادية وغير المادية للمؤسسة هو القاعدة الأساسية المحددة للقدرة التي سيرتكز عليها بناء الميزة، ويوجد مفهومان يندرجان ضمن مدخل الموارد كأساس للميزة التنافسية هما.

* المورد:

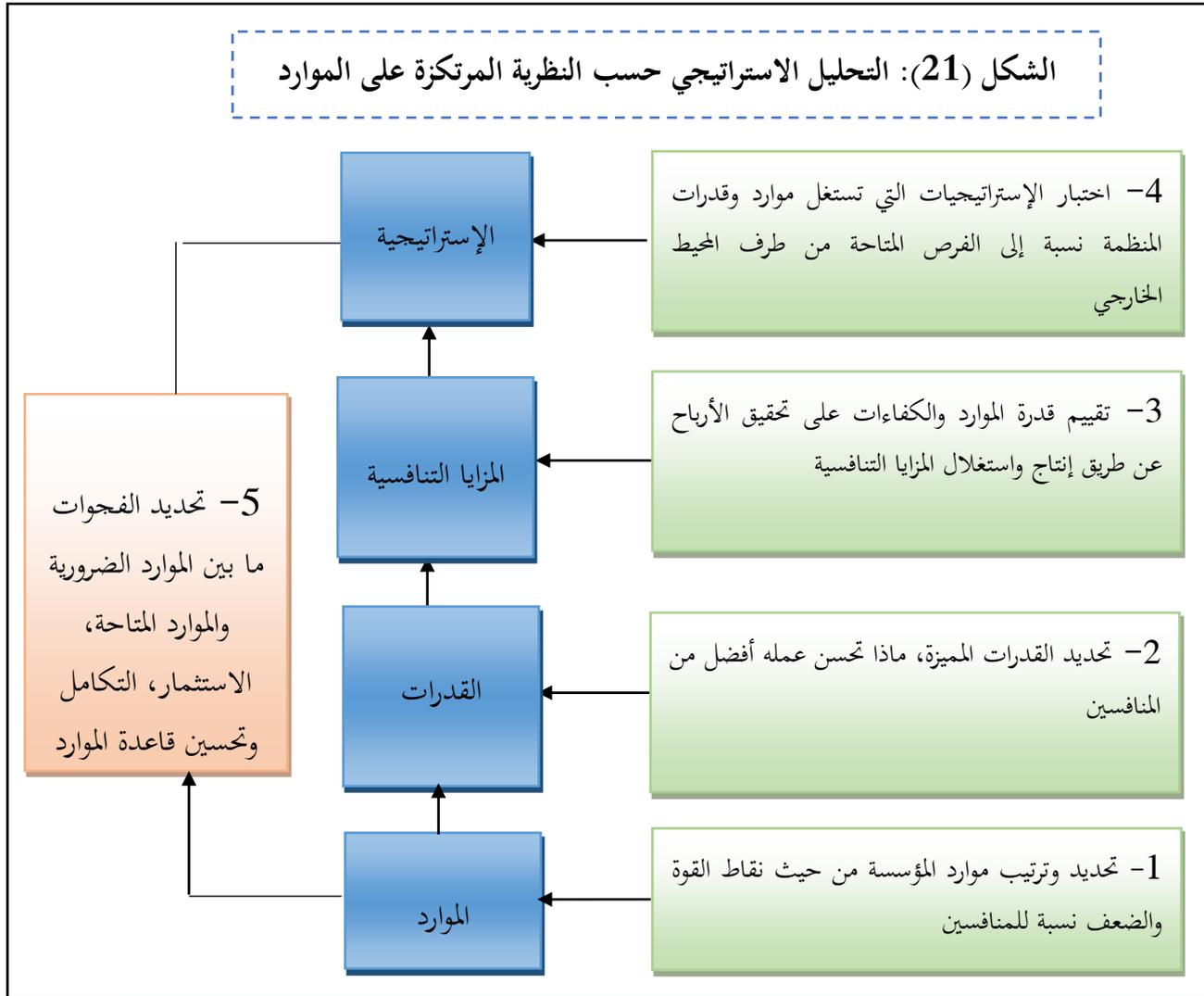
يشمل كل الأصول المادية والمعنوية، الإمكانيات البشرية والرأسمالية، العمليات التنظيمية، الخصائص المتعلقة بالمؤسسة، المعلومات والمعرفة، وهي تتميز بإمكانية التحكم فيها والسيطرة عليهما من جانب المؤسسة، وكذا إمكانية تحسين كفاءتها وفعاليتها.

* الكفاءات المحورية:

وهي عبارة عن الأصول غير الملموسة التي تمثل مجموع المهارات الفارقة ذات الطابع الخاص، إضافة للتكنولوجيا فائقة المستوى والرتابة التنظيمية التي تشكل أساساً جيداً لطاقت المؤسسة على التنافس وتحقيق المزايا التنافسية، فالكفاءة المحورية لشركة (Sony) هي القدرة على إنتاج منتجات ذات أحجام صغيرة، أما الكفاءة المحورية لشركة (Motorola) فهي القدرة على تحقيق دورة إنتاج سريعة.

وتقوم الكفاءات المحورية بتغذية الميزة التنافسية والحفاظ عليها لمدة طويلة دون أن يتمكن المنافسون من تقليدها، وهنا يعتبر مفهوم الروتينات أو الرتبة التنظيمية في لب المسألة، حيث أنها تؤدي إلى الحفاظ على قدرات المؤسسة حتى وإن غادر فرد من ذوي الكفاءات الخاصة. فالأفراد يتغيرون ولكن الرتبة تبقى، ولذلك يجب على

المنظمة القيام بتحليل الموارد لمعرفة مصادر الميزة التنافسية والحفاظ عليها. وقد حدد (Grant) سنة 1991 مجموعة خطوات يجب إتباعها لإجراء تحليل موارد المؤسسة نوضحها في الشكل (21) الموالي:



2- مدخل الميزة التنافسية الحركية:

إن الميزة التنافسية الحركية نموذج للتشغيل الجيد لآليات السوق، فهي قد تنتج عن منافسة يومية نشطة، أو عن توليف جديد للعوامل.

أ- الميزة التنافسية الناتجة عن منافسة نشطة:

تطور هذا المدخل نتيجة إسهامات (Cannon) و (Smith) عام 1992، اللذان قدما نموذجا يوضحان في سيرورة الحركية التنافسية من خلال الأفعال وردود الأفعال المتبادلة بين مختلف الأطراف الفاعلة داخل الحقل التنافسي. ويرتكز النموذج على فكرة أن ردود الأفعال التنافسية متأثرة بخصائص الفعل، وفي المقابل فإن

تنامي عدد المؤسسات المعنية بفعل معين لا يؤثر ولا يرفع عدد الإستجابات ولا يختزل وقت الرد، أما زمن الرد فيتنوع حسب القطاعات.

ب-الميزة التنافسية الناتجة عن توليف جديد للموارد:

حسب الباحث (Schumpeter) عام 1935 فإن الميزة التنافسية ناتجة عن التوليف الجديد للموارد والذي يعني الابتكار بمفهومه الواسع: الإداري والتكنولوجي، وقد حددت مقارنته خمسة أنواع من التوليفات الجديدة للموارد هي:⁽¹⁾

- صناعة منتج جديد أو جودة جديدة له؛
- فتح مخرج أي سوق لم يهتم به المنافسون بعد؛
- غزو مصدر جديد للمواد الأولية أو للمنتجات نصف المصنعة؛
- تحقيق تنظيم جديد مثل خلق الثقة بالنسبة لصناعة تعمل تحت نظام المنافسة الحرة؛
- تقديم طريقة إنتاج جديدة غير معروفة عمليا في فرع الصناعة والتي يجب أن تركز على إكتشاف علمي جديد، ويمكنها أن تتعلق بطرق بيع جديدة.

3-المدخل المقارن:

بعد تحليل مصادر الميزة التنافسية المتأتية من الموقع التنافسي والحركية التنافسية، وبعد تحليل الموارد المتاحة وتحديد الكفاءات المحورية، يصبح من الضروري إجراء تحليل مقارنة يعتمد على مجموعة طرق هي:

أ-تاريخ المؤسسة:

ويتعلق الأمر بفحص الوضعية المالية للمؤسسة بالنظر إلى ماضيها، فإذا كانت الوضعية اليوم قد تحسنت، يمكن الإستنتاج أن المؤسسة قد إستطاعت إستجماع نقاط القوة والعكس.

ب-نمطية القطاع:

ويقصد بها تشابه الأطراف الفاعلة داخل قطاع الصناعة، ويمثل مفهوم المقارنة المرجعية قاعدة أساسية مطورة من طرف خبرة القطاع التي لا يمكن إستخدامها إلا في ظل نمطية القطاع.

⁽¹⁾ Gérard Koenig, **Management stratégique**, Dunod, Paris, 2004, p.p. 171- 174.

ج- إستراتيجيات المنافسة:

يتطلب نجاح المؤسسة العمل على تحديد منافسيها وتضييق مجال السياسات المتساوية، فإن كان أحد المنافسين يعرض تشكيلة واسعة من المنتجات، فإنه يجب على المؤسسة فعل ذلك، وإن لم تستطع تنفيذ ذلك وكانت تشكيلها أقل إتساعاً فإنه يمكن القول أنها تمتلك نقاط ضعف.

د- المقارنة المرجعية:

وتعني مقارنة المؤسسة بالمنافس الأفضل تموعاً في القطاع، ويتطلب ذلك منها دراسة أفضل طرق الإنتاج والتسويق المستعملة من طرف المنافسين، حيث أن الهدف الأساسي هو التحسين والتطوير.

هـ- إنتظارات أصحاب المصالح:

ويجب معرفة إنتظارات أصحاب المصالح بدقة وذلك بهدف تحديد العناصر والمناطق الحرجة التي يجب أن تلقى أكبر إهتمام.

و- تنوع وجهات النظر:

في كل التحليلات السابقة، لا يجب تجاهل تغير التطورات وفق وجهة نظر المدير ووجهات نظر محلي القطاع لحساب المستثمرين، حيث تختلف وجهات نظر الفريقين فيما يتعلق بترتيب الأولويات لتحقيق الميزة التنافسية، كما يوضحه ذلك الجدول (5) الموالي:

الجدول (5): ترتيب الأولويات حسب المسيرين ومحلي القطاع			
المدير (المسير)		محلي القطاع لحساب المستثمرين	
1-	الإبتكار أثناء الرد على التغيرات	1-	الإبتكار أثناء الرد على التغيرات
2-	أفضل إشباع للعميل	2-	التوازن بين فوائد المستثمرين والعملاء
3-	أفضل صورة للعلامة	3-	أفضل إستخدام للتكنولوجيا
4-	إحداث التوازن بين فوائد	4-	أفضل جودة
	المساهمين والعملاء	5-	أفضل إشباع لحاجات العميل

Source : Giorgio Pellicelli, Op. Cit, P. 204

الفرع الثاني: مراحل بناء الميزة التنافسية

إقترح (M. Porter) ثلاثة مراحل لإعداد وبناء أي ميزة تنافسية وهي كالآتي: (1)

1 - تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة:

تحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمسة، فمن خلال دراسة هذه القوى يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة. وبإزدياد ضغط هذه القوى فإنه

(1) حسن علي الزغيبي، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 142 - 143.

يصبح من الصعوبة المحافظة على هذه الوضعية، وبالتالي صعوبة تحقيق عائد مقبول على الإستثمار وصعوبة مواصلة النشاط.

2- إقرار الإستراتيجية التنافسية:

يجب على المؤسسة أن تقوم بإختيار إستراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية بواسطة المفاضلة بين إستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التميز والمؤسسة الناجحة هي التي تختار الإستراتيجية المناسبة وفقا لقدراتها وإمكاناتها.

3 - تطبيق الإستراتيجية التنافسية:

يجب أن تنظر المؤسسة إلى هذه المرحلة بأنها مرحلة تنتهي بعد مدة معينة، بل أنها مرحلة مستمرة تقوم المؤسسة بإعادة تقسيم القطاع الذي تنشط فيه ووضعها التنافسي بصفة دورية ومنتظمة.

المبحث الثالث: الإستراتيجيات التنافسية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية

تطمع كل مؤسسة إلى جعل مركزها التنافسي أكثر قوة من المنافسين، أو على الأقل المحافظة عليه في المدى القصير عن طريق تطبيق إحدى إستراتيجيات التنافس .

المطلب الأول: مفهوم المركز التنافسي وأساليب الحفاظ عليه

يعبر المركز التنافسي عن قوة تواجد المؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين، وقد تستعمل جميع الفرص المتاحة للحفاظ عليه وتقويته في المستقبل لغرض البقاء الدائم في السوق.

الفرع الأول: مفهوم المركز التنافسي وكيفية تقييمه

تنبع أهمية المركز التنافسي للمؤسسة من قدرتها التنافسية، وكلما كانت هذه القدرة كبيرة كلما إستطاعت الحفاظ على مركزها التنافسي.

ويعرف المركز التنافسي للمؤسسة على أنه: "ذلك الموقع الذي تحتله من السوق مقارنة بمواقع المنافسين وتطمح هذه الأخيرة إلى توسيع موقعها على حساب هؤلاء لما يعكسه من قوة أمام المنافسين"⁽¹⁾.

- تقييم المركز التنافسي للمؤسسة:

يتمثل الغرض من إجراء تقييم المركز التنافسي في مقارنة المؤسسة بأهم منافسيها في عدة مجالات تسمح بإبراز وزنها في السوق، إذ غالبا ما يتم تقييم المركز التنافسي بإستخدام نموذج المقارنة [أحسن، لا يوجد إختلاف، أسوء] مع المنافسين. يقترح هذا النموذج عدة معايير تقييمية للوزن النسبي لكل عامل من عوامل نجاح المؤسسة نحصل في

(1) طالب مريم، مرجع سبق ذكره، ص. 9.

هذا الأخير على علامة نهائية مرجحة تقيس المركز التنافسي للمؤسسة، ومن الأفضل ضمن هذا النموذج أن يكون التقييم عن طريق إعطاء علامة لكل معيار، ولكن إذا إستحال ذلك يمكن الإشارة ب: (+)، (-) أو (0)⁽¹⁾.

الفرع الثاني: أدوات الحفاظ على المركز التنافسي

توجد أساليب عديدة في يد المؤسسة تجعلها تحافظ على مركزها التنافسي، هذه الأساليب في حد ذاتها تعد وسيلة لا غاية لأن الغاية في ذلك هي تحقيق أكبر حصة سوقية تمكنها من البقاء، النمو ثم الإستمرار وتنقسم إلى:⁽²⁾

1- الأساليب الكلاسيكية:

تتعلق هذه الأساليب أساسا بتقييد دخول منافسين جدد إلى السوق عن طريق الرفع من عوائق الدخول، تستخدم المؤسسة هذا الأسلوب عندما تدرك أن ميزتها التنافسية معرضة للزوال، حيث تلجأ إلى وضع عوائق صارمة على المنافسين المحتملين، إذ كلما قل عددهم كلما كانت للمؤسسة سلطة أكبر على المستهلكين، حيث يلتزم هؤلاء بطلب ما هو متاح من منتجات نتيجة قلة البدائل المعروضة، فتحتفظ بحصتها منهم وتضمن عدم تحولهم إلى المنافسين الجدد.

2- الأساليب الحديثة:

تمثل الأساليب الحديثة للحفاظ على المركز التنافسي في العناصر التالية:

أ- **تقديم أفضل المنتجات:** لكي تكون للمؤسسة قدرة تنافسية، لا بد من تميز منتجاتها عن منتجات المنافسين أو تنتج بتكاليف أقل من هؤلاء.

ب- **تقديم أفضل الحلول للزبائن:** تضع هذه الإستراتيجية الزبون في قلب إنشغالات المؤسسة، وتقوم على المبدأ القائل: "إجعل زبائنك يحبونك أكثر فأكثر وتجنب المعركة مع منافسيك"، كما تهدف إلى تكوين إرتباطات قوية مع هؤلاء للحفاظ عليهم وتحقيق ولائهم بتكوين إنطباع حسن على المؤسسة مفاده إشعار الزبون بأن أيا من المؤسسات المتواجدة في السوق ستخدمه بنفس ما تخدمه به هي وتقوم على ثلاث إستراتيجيات فرعية:

* **تنمية العلاقات مع الزبون:** تعتمد المؤسسة على هذا الأسلوب كأفضل أسلوب لكسب حصص سوقية إضافية والحفاظ عليها وتنميتها. وتقوم هذه الإستراتيجية على تعزيز العلاقة مع الزبون من خلال توقع حاجاته الخاصة وإقتراح عليه عروضاً أكثر خصوصية في إطار التسويق العلائقي من أجل كسب ثقته على المدى الطويل.

⁽¹⁾ Landrevie Lovy Lindon, **Théorie et pratique de Marketing**, Dalloz, 7^{ème} édition, Paris, 2003, p. 141.

⁽²⁾ راجع: - مريم طالب، مرجع سبق ذكره، ص ص. 10 - 11.

- D'aveni Richard, OP., CIT., p. 124.

- Jacques Bojin et Jean- Marc Schoettl, **Les outils de la stratégie**, Les éditions d'organisation, Paris, 2005, p. 123.

*التوسيع الأفقي للعرض من المنتجات: تركز هذه الإستراتيجية على الإهتمام بمطالب الزبائن من خلال تقديم منتجات تكميلية للعرض السابق، لا تجعلهم بحاجة إلى منتجات المنافسين لتقوية الارتباط معهم.

*التكامل مع الزبائن: تقوم المؤسسة ضمن هذه الإستراتيجية بتأدية بعض الوظائف التي كان الزبون يؤديها بنفسه، مما يؤدي إلى تعميق الارتباط معه حيث يصبح من المستحيل تخلي الزبون عنها مما يكسبها قوة أمام منافسيها.

ج-الإغلاق على المنافسين: هو المفهوم الأكثر أهمية لكنه الأصعب تطبيقاً، حيث يدفع المؤسسة إلى إنشاء نظام عمل خاص وفقاً لثلاث متغيرات هي:

*تقييد ومنع الدخول إلى السوق: بإقامة عوائق على المنافسين والتأثير على الموزعين والموردين، لتحقيق ذلك لا بد أن تتوفر علامة المؤسسة على درجة من الشهرة وأن تحتل المؤسسة موقعا معتبرا من السوق وذلك بالتمكن من تقديم منتجات ملائمة لحاجات المستهلكين لغرض الحفاظ عليهم.

*توسيع محور التبادل مع الزبائن: بإنتاج منتجات تزداد أهميتها لدى الزبائن وتوسيع دائرة التبادل معهم، ومحاولة الحفاظ عليهم بتوفير منتجاتها وبأدنى الشروط.

*إنشاء نمط عمل خاص: تضمن هذه الإستراتيجية التمرکز وبالتالي تحقيق أكبر الحصص السوقية وأكثر الهوامش إرتفاعا والبقاء الأطول. الهدف منها هو جذب المستهلكين عن طريق طريقة عمل خاصة.

المطلب الثاني: الإستراتيجيات الخاصة ببناء المركز التنافسي

تسعى المؤسسة على تعزيز مركزها التنافسي والمحافظة عليه، ويكون ذلك من خلال تطبيق إحدى الإستراتيجيات التالية:⁽¹⁾

1- إستراتيجية القائد (La stratégie de leader):

في معظم قطاعات النشاط توجد مؤسسة تعرف بأنها القائدة وهي التي تحتل الحصة الأكبر في السوق، فهي المسيطرة والمهيمنة، وهي تتفوق على منافسيها من حيث مواجهة تقلبات الأسعار، وطرح منتجات جديدة، وإمتلاك أكبر شبكات التوزيع...، مما يتشكل خطرا على منافسيها من خلال الإستحواذ على حصصهم السوقية، ولتفادي إنتقال الزبائن إلى المنافس القائد، يتخذ المنافسون مرجعا لسياساتهم وإستراتيجياتهم.

وهدف المؤسسة القائدة هو البقاء في المركز الأول والأقوى لأطول فترة ممكنة وذلك من تنمية الطلب الأولى، الحفاظ على المركز بإحتواء الهجوم التنافسي، توسيع الحصة السوقية.

(1) راجع: - فليب كوتلر، التسويق، أساليب التسويق الرئيسية، ترجمة مازن نفاع، الجزء الثالث، دار علاء الدين، الطبعة الأولى، سوريا، ص. 269-280.

- Philip Kotler et autres, **Marketing Management**, Pearson éducation, 12^{ème} édition, Paris, 2006, p.p. 401- 418.

يتجلى الدافع الأساسي لهذه الإستراتيجية في الدفاع عن المركز التنافسي الممثل بالحصة السوقية وذلك عن طريق:

أ- إستراتيجية دفاع الموقع: تعتمد على التمرکز الذهني للمؤسسات في أذهان العملاء، وبالتالي تقوية مراكز المنتجات العلامات لدى الزبائن.

ب- الدفاع الجناحي (الدفاع عن الجهة الأساسية): تعتمد على تغطية نقاط ضعفها ومحاولة تقويتها تحسبا لأي هجوم عليها.

ج- الدفاع مع توجيه الضربات (الدفاع الوقائي): تعتمد على فكرة الهجوم على المنافسين قبل قيامهم بالهجوم "الوقاية خير من العلاج".

د- الدفاع مع هجوم مضاد: في حالة قيام المنافسين بمهاجمة القائد فإنه يقوم بشن هجوم مضاد ولكن بشكل أعنف وأقوى.

هـ- الدفاع المستقل: يسيطر القائد هيمنته على أجزاء أخرى من السوق ليستخدمها لاحقا للدفاع، ويقوم بالهجوم من خلال توسيع السوق وتنويع المنتجات.

و- الدفاع المركز (التراجع الإستراتيجي): التخلي عن القطاعات الأقل أهمية وتركيز جهودها على المواقع الإستراتيجية والقوية.

2- إستراتيجية المتحدي (La stratégie de challenger):

هي إستراتيجية خاصة بالمؤسسات ذات المرتبة الثانية/ الثالثة/ الرابعة بعد المؤسسة القائدة التي تطمح دوماً لإنتراع المرتبة الأولى، لذا تقوم بتحدي القائد وتشن عليه هجمات مباشرة من أجل الإستحواذ على المركز التنافسي الأول وأن تصبح هي القائد.

الأثر الرئيسي لتطبيق هذه الإستراتيجيات على المركز التنافسي هو محاولة تحسينه نحو الأفضل وذلك بتوسيع حصتها السوقية على حساب المنافس القائد من خلال الهجوم عليه في مواقع ضعفه بتطبيق.

أ- الهجوم الجبهي (الأمامي): كتقليد منتجات القائد والترويج لها، وتخفيض الأسعار وتقوم بمهاجمة نقاط القوة للقائد وليست الضعيفة.

ب- هجوم الأجنحة (الجانبية): يجمع المتحدي قوته ويهجم على موقع ضعف القائد، يتظاهر بأنه سيهجم من الأمام، ولكنه يهجم من الجانب، أي على قطاع معين، أين يهمل القائد بعض الحاجات، فيقوم المتحدي بتلبيتها للمستهلكين.

ج-الهجوم بقصد الإلتفاف (المطوق): شن هجوم كبير على عدة جبهات في نفس الوقت مما يلزم القائد حماية مواقعه فتتحكم إرادته.

د-المناورات الإلتفافية: إستراتيجية هجوم غير مباشرة مع المنافسين، تتجنب المواجهة مع القائد، وذلك بالهجوم على أسواق لا يتواجد فيها (تخدمها مؤسسات أخرى).

هـ-الحرب الفدائية (المباغثة): تتركز على حرب العصابات، حيث تقوم المؤسسة المتحدية على إضعاف الخصم بمجموعة من الهجمات الصغيرة، وتهدف إلى هز كيانه سواء بحرب الأسعار، تنشيط المبيعات.

3- إستراتيجية التابع (La stratégie de suiveur):

إستراتيجية خاصة بالمؤسسات الصغيرة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة، فتقوم بإتباعها لغرض تقوية مركزها التنافسي وتحقيق مردوية أعلى.

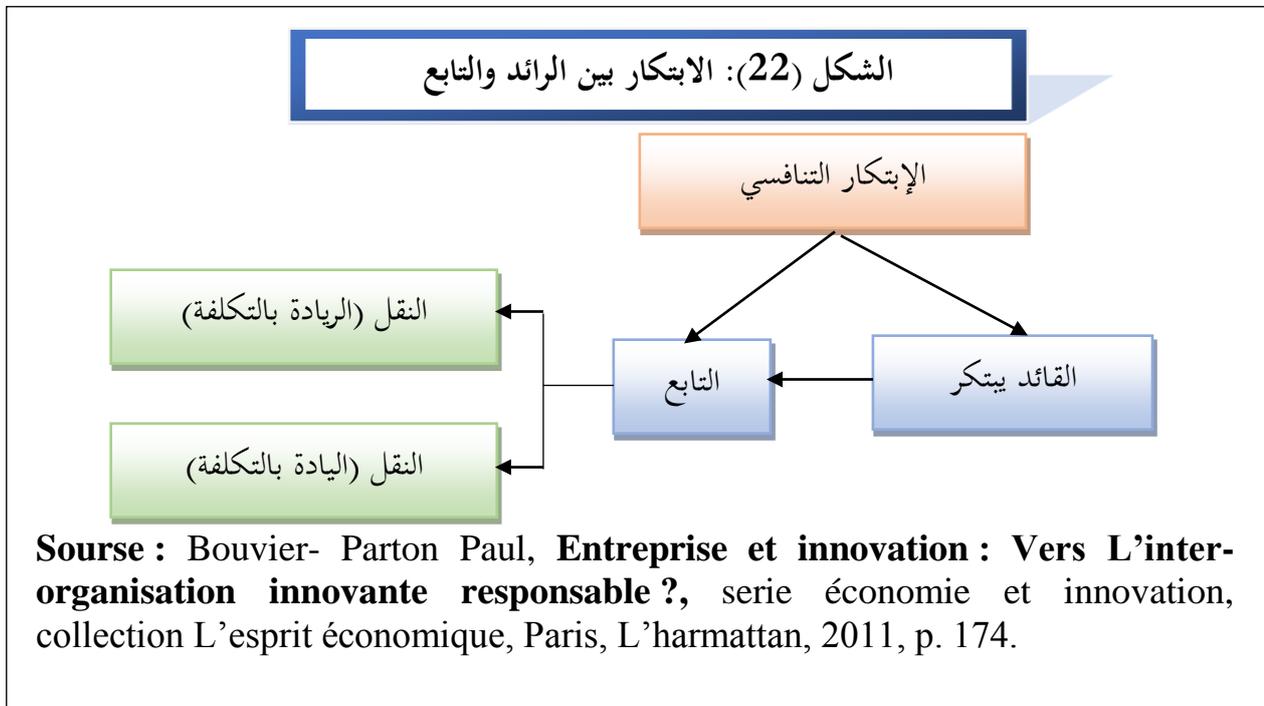
وتحاول المؤسسة التابعة بتحسين مركزها التنافسي بإتباع ما يقوم به القائد في السوق إما عن طريق:

- تقليد منتجات القائد، تعديل منتجات القائد وتحريها؛

- محاولة زيادة حصتها وبالتالي تقوية المركز التنافسي من خلال إتباع القائد والنقل عنه خاصة فيما يتعلق

بتكنولوجيا، التجديد، الابتكار.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل (22) الموالي:



ولا يعني ذلك أن المؤسسات التابعة لا تحتاج إلى رسم خطط ووضع إستراتيجيات، إذ يجب عليها السعي باستمرار إلى الحصول على عملاء يفضلون منتجاتها عن تلك التي يقدمها القائد، والعمل على الحفاظ عليهم

وكسب ولائهم، بالإضافة إلى السعي إلى الفوز بحصة سوقية مقبولة من العملاء الجدد. وهذا يعني ضرورة قيام هذه المؤسسات بتحقيق التوازن المناسب بين تتبع ومراقبة القائد عن قرب بالقدر الذي يسمح بإكتساب عملاء جدد من ورائه، وتجنب الوقوع في صدام ومواجهة مباشرة معه، وأبرز مثال على ذلك المؤسسات الصينية.

وتستطيع المؤسسات التابعة الحصول على ميزة تنافسية في السوق الذي تقوم بخدمته سواء من خلال إستخدام عناصر التميز والإختلاف عن المنافسين، وفي أخذ موقع المتميز، أو تقديم خدمات هامة، وبناء علاقات قوية مع العملاء.⁽¹⁾ ويمكن للمؤسسات التابعة إعتقاد واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات التالية:⁽²⁾

- إمكانيات تسويقية جد قوية وفعالة: وترتبط بالقدرة على الإستثمار بكثافة في التوزيع والعلاقات العامة؛
- تحسين جودة المنتج أكثر مقارنة مع القائد؛
- تخفيض التكاليف الأسعار من خلال التحكم أكثر في تكاليف.

4- إستراتيجية المتخصص (La stratégie de spécialiste):

التركيز على قطاع صغير من السوق والتخصص فيه من خلال تركيز كل النشاطات والجهود فيه بعيدا عن الأماكن التي يتواجد المنافسون فيها.

يؤدي تطبيق هذه الإستراتيجية إلى تركيز الجهود على القطاع المخدوم وعدم تبديدها في مواجهة المنافسة، كما تعد إستراتيجية لائقة بالحفاظ على الحصة من الزبائن عن طريق بلوغ ولائهم لتحقيق مردودية أكبر نتيجة القيمة المقدمة لهم والتي يقابلها سعر أعلى، فالتركيز على قطاع صغير وخدمته بكفاءة يضمن عدم إنتقال الزبائن إلى المنافسين.

كما أن هذه الإستراتيجية تمنح المؤسسة القدرة الكبيرة على الإبداع والإكتشاف في المجال الذي تخصصت فيه.

المطلب الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس

تعتبر الإستراتيجيات التنافسية الأساس أو الفلسفة التي تستمد المؤسسة منها أهدافها وتحقق في ضوءها الأداء الأفضل، وليس هناك إستراتيجية شاملة وموحدة، فكل مؤسسة عليها أن تحدد الإستراتيجية التي تكون بالنسبة لها هي الأفضل. مع الأخذ بعين الإعتبار موقعها في السوق، أهدافها، إمكانياتها ومواردها. وعلى العموم يمكن تعريف الإستراتيجية التنافسية بأنها: "عبارة عن إطار يحدد أهداف المؤسسة، في مجال تحديد الأسعار والتكاليف والتميز بالموجودات أو الخدمات أو المنتجات، بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى المنافسة"⁽³⁾.

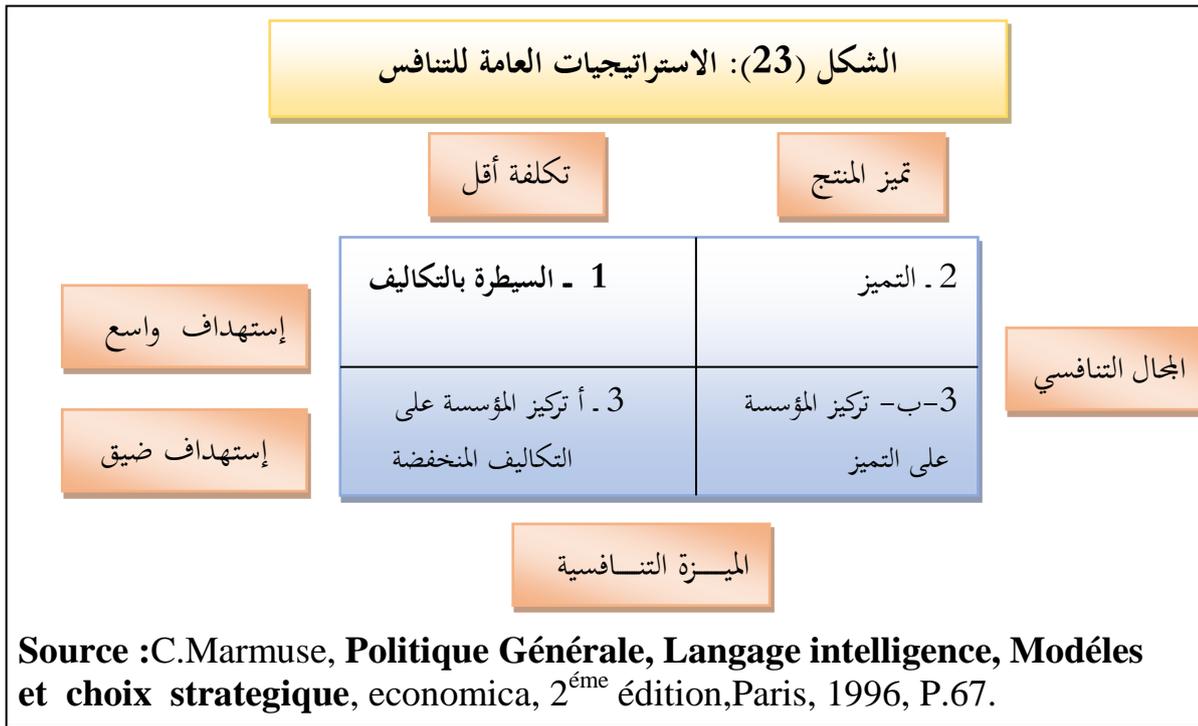
⁽¹⁾ Bouvoir- Porton Paul, OP., CIT., p. 171.

⁽²⁾ Philip Kotler et autres, OP., CIT., p. 416.

⁽³⁾ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص. 182.

كما تعرف على أنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة على المنافسين"⁽¹⁾.

إن هناك علاقة وطيدة بين طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها المؤسسة والإستراتيجية التي تتخذها في الحصول على قطاعات سوقية، ولقد قام (M. Porter) بصياغة مصفوفة مكونة من بعدين هما: المجال التنافسي والميزة التنافسية، تبلورت من خلالهما ثلاث إستراتيجيات عامة للنشاط عرفت بالإستراتيجيات الأساسية (القاعدية) كما يوضح الشكل (23) الموالي:



بالرجوع إلى الشكل (23) يلاحظ أنه عندما تتوفر لدى المؤسسة إستراتيجية خفض التكلفة وإستراتيجية التمايز في سوق مستهدف كبير من حيث النطاق التنافسي، فإنه ببساطة تطلق عليهما: الريادة في التكلفة والتمايز، وعندما تركز هاتين الإستراتيجيتين على قطاع صغير في السوق، فإنه يمكن أن تطلق عليهما التركيز على التكلفة والتركيز على التمايز.

الفرع الأول: الإستراتيجيات العامة للتنافس

وهي تتمثل فيما يلي:

1- إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف: وتعرف هذه الإستراتيجية بأنها: "قدرة المؤسسة على طرح سلعة أو خدمة في السوق بتكلفة أقل من تكاليف المنافسين الآخرين، على أن لا يكون ذلك على حساب جودة المنتج، ومستوى المنفعة التي يبحث عنها الزبون أو المستهلك"⁽²⁾.

⁽¹⁾ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص. 79.

⁽²⁾ ردينة عثمان يوسف، بحوث التسويق، دار زهران، عمان، 2000، ص. 122.

وعليه تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق هذه الإستراتيجية كإستراتيجية أساسية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذي يقدمون نفس الخدمة أو السلعة وبنفس الجودة.⁽¹⁾

أ-أساليب تحقيق التكلفة المنخفضة: من بين الأساليب التي تلجأ إليها من أجل تخفيض التكاليف نجد:⁽²⁾
*أثر التجربة: والذي يتمثل في: "عملية التخفيض المنتظم لتكلفة الوحدة المنتجة على مدار حياة المنتج، بمقدار معين في كل مرة يتضاعف فيها معدل تراكم المنتجات". إن أسلوب أثر التجربة يرتبط بعوامل أساسية أهمها:

-إقتصاديات الحجم (الوفورات الإقتصادية): ويقصد بها عملية خفض تكلفة الإنتاج الوحدوي عن طريق الإنتاج بحجم كبير، وعلى نطاق واسع، والإستعانة بذلك في تخفيض التكاليف الثابتة بتوزيعها على نطاق واسع، والإستعانة بذلك في تخفيض التكاليف الثابتة بتوزيعها على حجم كبير من الوحدات المنتجة، ويرتبط هذا العامل بإنتاجية العمال، والكمية المنتجة.

-أثر التعلم: وهي عبارة عن وفورات في التكلفة ناتجة عن التعليم خلال التطبيق العملي، أو بمعنى آخر هي: زيادة إنتاجية العامل على مدار الوقت، نتيجة تكرار أدائه لمهمة معينة وهذا ما سيساهم في زيادة حجم الإنتاج، وفي تخفيض التكاليف الوحدوية له.

*تكنولوجيا الإنتاج: يعتبر الإستثمار في بناء وشراء التكنولوجيا أحد أهم وسائل تخفيض التكلفة، فالتكنولوجيا تساعد على تحسين كفاءة العملية الإنتاجية وبالتالي تقليل التكلفة، كما تساعد على تقليل زمن إنتاج وحدة المنتج ومن ثم تقليل تكلفة اليد العاملة.

*نظام التكلفة على أساس النشاط (ABS) (Activity Based System): والذي يعرف بأنه نظام: "لجمع المعلومات الخاصة بالأداء المالي، والتشغيلي والذي يتعقب أنشطة المؤسسة المهمة وصلتها بتكاليف الإنتاج".⁽³⁾ وتتمثل مزايا اعتماد هذا النظام في⁽⁴⁾:

- تحسين أداء وظائف التسيير، حيث أن عملية تحليل الأنشطة التي يعتمد عليها تساعد في تحسين وظيفة التخطيط، التنظيم، التوجيه الرقابة؛

- تخفيض التكاليف: نتيجة لعملية تحليل الأنشطة التي تساهم في تقليص الوقت والجهد اللازمين للقيام بهذه الأنشطة وإلغاء غير الضرورية منها؛

(1) محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص. 175.

(2) بلقاسم رابح، وعيل ميلود، مرجع سبق ذكره، ص. 15-16.

(3) نجوى عبد الصمد، دور محاسبة الكلفة على أساس النشاط في تحسين تنافسية المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول "تنافسية المؤسسات الإقتصادية وتحولات المحيط"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 29 و30 أكتوبر 2002، ص. 61.

(4) نفس المرجع السابق، ص. 65-67.

- تحسين جودة المنتجات، واكتساب رضا أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين والحصول على أكبر حصة من السوق.

- المساهمة في عملية إتخاذ القرارات وذلك بالإعتماد على المعلومات المتعلقة بتكلفة المنتج.

مما سبق ذكره نستنتج أن إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليف الإنتاج دون أن يؤثر على مستوى الجودة، وهذا ما يستدعي إمتلاك تقنيات ومهارات تكنولوجية عالية، وقدرة على مواجهة الصعوبات والقيود التي ترافق هذا النوع من الإستراتيجيات.

ب-مزايا إستراتيجية التكلفة المنخفضة:

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسات المنتجة بأقل تكلفة وهي:⁽¹⁾

● **فيما يتعلق بالمنافسين:** فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

● **فيما يتعلق بالموردين:** فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - في بعض الحالات - أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة في حالة ما إذا كانت إعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط إرتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

● **فيما يتعلق بالمشتريين:** فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

● **فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين:** المؤسسة تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.

● **فيما يتعلق بالسلع البديلة:** هذه الإستراتيجية تمكن المؤسسة من إستخدام السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي تتمتع بأسعار جذابة.

كذلك تتحقق النتائج الموجودة من إستراتيجية التكلفة المنخفضة في حالة توافر عدد من الشروط وهي:⁽²⁾

- وجود طلب مرن للسعر؛

- نمطية المنتج؛

- عدم وجود طرق متعددة لتمييز المنتج؛

- وجود طريقة واحدة لدى العملاء لإستخدام السلعة؛

- عدم وجود إمكانيات مالية لدى العملاء لإجراء التبديل.

⁽¹⁾ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص. 145.

⁽²⁾ إبتهاج مصطفى عبد الرحمان، الإدارة الإستراتيجية، البدائل الإستراتيجية التنفيذ والرقابة، إدارة التغيير الإستراتيجي، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص. ص. 79.

2- إستراتيجية التميز:

تعرف إستراتيجية التميز بأنها: "قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين، وتحقيق التميز بخصائص ومواصفات معينة للمنتج مثل الجودة، التصميم، شبكة البيع، صورة العلامة ... إلخ، يتم تقديرها من طرف الزبائن والمستهلكين ويساعد هذا التميز على جذب عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين، وكسب ثقتهم ووفائهم.⁽¹⁾

فإستراتيجية التميز تسعى إلى تفرد المؤسسة في بعض الجوانب المتعلقة بالمنتج المقدم للزبائن والمستهلكين مثل الجودة، النوعية، ضمان خاص، تصميم متميز، سمعة جيدة، علامة رائدة كما أن نجاحها يتوقف على مجموعة من العوامل تصنف كما يلي:⁽²⁾

*عوامل داخلية: نذكر منها:

- الإستخدام الأمثل للموارد والكفاءات البشرية، وتشجيعها على الإبداع، والإستغلال الجيد لقدراتها ومهاراتها؛
- دعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتج، وتنويع إستخداماته؛

- إختيار المواد الأولية والتكنولوجية والبشرية الكفؤة؛

- مسايرة تغير أذواق ورغبات المستهلكين والزبائن من خلال نظام المعلومات التسويقية.

*عوامل خارجية: نذكر منها:

- مدى إدراك الزبائن والمستهلكين لقيمة منتجات المؤسسة بالنسبة لمنتجات المؤسسات المنافسة؛

- مدى تنوع إستخدامات المنتج، وتوافقها مع رغبات المستهلكين؛

- مدى قلة المؤسسات المنافسة المنتهجة لنفس الإستراتيجية.

وتتزايد درجات نجاح إستراتيجية التميز في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، ومن أهم مجالات التميز التي تحقق تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول.⁽³⁾

- التميز على أساس التفوق الفني؛

- التميز على أساس الجودة؛

- التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للزبون.

كما قسم "داني ميلر" إستراتيجية التميز إلى شكلين أساسيين هما:⁽⁴⁾

(1) محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص. 176.

(2) راجع: - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص. 118 - 119.

- Etienne Colignon et Michel Wisslr, **Qualité et compétitivé des Entreprises**, Edition Economic, 2^{ème} édition, Paris, 1983, p.p. 161- 166.

(3) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص. 119.

(4) إبتهاج مصطفى عبد الرحمان، مرجع سابق، ص. 86.

*التميز من خلال التجديد والتطوير: حتى تستطيع المؤسسة أن تظل للأمام دائما فعليها تطور باستمرار مداخل جديدة. وتغطية جديدة ونظما جديدة ... إلخ، ولذلك يجب أن تكون مرنة وقد يستلزم ذلك إحداث معدل دوران إيجابي للعمالة بهدف توفير قوة العمل القادرة على تحقيق أحدث الأفكار وتقديمها للمؤسسة.

*تميز التسويق: تسهم الجهود التسويقية في كافة المجالات الى إتاحت الفرصة أمام المؤسسة في تسعير منتجاتها بشكل أعلى من المنافسين إستنادا إلى تمييزها وتفوقها. لذلك يجب أن تحافظ على الابتكار والتجديد ومشجعة له، والبحث عن هذه المواهب المبدعة حتى خارج المؤسسة.

وتحقق إستراتيجية التميز العديد المزايا منها:⁽¹⁾

- خلق وتعميق ولاء العميل للمنتج وإتنامه للمؤسسة؛
 - إيجاد قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى مجال النشاط ومنافسة المنتج أو المؤسسة؛
 - تميز المنتج يخلق رغبة وإستعداد عند المستهلك بدفع أسعار للمنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي أو من أسعار المنتجات الأخرى؛
 - تزداد المؤسسة قوة من أجل تطوير مؤهلاتها ومهاراتها المتميزة الخاصة لتمكنها من مواجهة المنافسين الآخرين؛
 - تقدم المؤسسة منتجا متميزا قادرا على إشباع حاجات ورغبات المستهلكة كما يراها ويحتاجها.
- ويتوقف دوام وإستمرار تميز المؤسسة على عنصرين هامين: وهما أن يدرك الزبائن بطريقة دائمة للقيمة المميزة التي تمنحها المؤسسة إياهم، وأن لا يتمكن المنافسون محاكاتها. ومن بين الشروط الواجب توفيرها لتحقيق إستمرارية لتحقيق إستمرارية تميز المؤسسة ما يلي:⁽²⁾
- الإمتلاك الخاص للمعرفة، الروابط والمميزات التي تمنحها أسبقية الإنطلاق في مجال نشاطها؛
 - إكتساب المؤسسة لميزة التكلفة الأقل من خلال تمييزها أو إمتلاكها لميزة التميز؛
 - تعدد مصادر التميز، مما يصعب على المنافسين تقليد إستراتيجية التميز ومحاكاتها.
- عندما تنجح إستراتيجية التميز بأنها تتيح للمؤسسة تحقيق أرباح تتجاوز وتلائم مع قوى المنافسة الحسنة وذلك من خلال:⁽³⁾

- فيما يتعلق بالمنافسين والداخلين الجدد: تسمح إستراتيجية التميز بوضع المؤسسة في مأمن من حدة المنافسة، وذلك بسبب ولاء العملاء وإلتزامهم لمنتجات المؤسسة، حيث يسمح إخلاص العملاء لمنتجات

⁽¹⁾ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله التميم، الإدارة الإستراتيجية، وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص. 689.

⁽²⁾ M .Porter, L'avantage concurrentiel, Op. Cit ,p.p. 196- 197.

⁽³⁾ إبراهيم يونس حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات، التحليل الإستراتيجي، أساليبه ونماذجه وأدواته، دار الرضا، دمشق، 2005، ص. 186.

- المؤسسة ورغبة المنافسين في التغلب على تميز منتجات المؤسسة إلى خلق ما يسمى بعوائق الدخول أو قلة الداخلين الجدد من المنافسين لقطاع الأعمال الذي تعمل فيه المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التميز.
- فيما يتعلق بالعملاء: تكبح إستراتيجية التميز من دون شك سلطات العملاء وذلك لأنه لا يتوفر لديهم نماذج ومواد مماثلة، مما يجعلهم أقل حساسية للسعر.
- فيما يتعلق بالموردين: تضمن إستراتيجية التميز تحقيق هامش ربح عالٍ مما يسمح، بمواجهة سلطة الموردين.
- فيما يتعلق بالمنتجات البديلة: تكون المؤسسة التي تميز منتجاتها كي تحصل على وفاء العملاء والتزامهم في وضع أفضل من منافسيها في مواجهة المنتجات البديلة.
- كما سبق نستنتج أن إستراتيجية التميز ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على توفير وتقديم سلع وخدمات للسوق متميزة عن منافسيها، على أن يكون هذا التميز معبر ويخلق قيمة إضافية للمؤسسة وللشركة في نفس الوقت.

3- إستراتيجية التركيز:

- تعرف إستراتيجية التركيز بأنها: "تركيز المؤسسة على جزء معين من السوق، والتوجه إلى فئة محددة من المستهلكين أو الزبائن، أو لقسم خط إنتاج معين، أو سوق جغرافية محددة بهدف تقديم خدمة لهم أحسن من المنافسين".⁽¹⁾
- كما تعرف بأنها: "إختيار فئة من المستهلكين والزبائن، سواء أفراد أو مؤسسات، حيث يتم التركيز عمليا على الوفاء بإحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن والمستهلكين"⁽²⁾.
- وتأخذ هذه الإستراتيجية شكلان أو بعدان هما:⁽³⁾
- التركيز على تخفيض التكلفة أو تقديم منتج عالي النوعية بالقياس إلى المنافسين، أو التركيز على التكلفة والجودة في نفس الوقت، وهذا من أجل التميز في السوق.
- التركيز على فئة محددة من الزبائن والمستهلكين لهم حاجات مختلفة عن المستهلكين والزبائن الآخرين، أو يرغبون في خدمات متميزة.
- تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، وذلك من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من العملاء أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، وتعتمد هذه الإستراتيجية على إفتراض أساسي هو: "إمكانية خدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فعالية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل"⁽⁴⁾

⁽¹⁾ Etienne Collignon et Michel Wissler, Op. Cit., p. 161.

⁽²⁾ فلاح الحسين، مرجع سابق، ص. 184.

⁽³⁾ نفس المرجع السابق، ص. 184.

⁽⁴⁾ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص. 121.

ولكن نجاح هذه الإستراتيجية يتوقف على توافر زبائن ومستهلكين في فئات وقطاعات السوق المستهدفة لهم إحتياجات غير عادية، تتطلب أجهزة إنتاج وفروع تختلف عن مثيلاتها في المؤسسات الأخرى في نفس الصناعة.⁽¹⁾

وتحقق إستراتيجية التركيز على العديد من المزايا وهي:⁽²⁾

- تحفز المؤسسة على البحث والتطوير لتحسين الجودة والخدمة التي تقدمها للعملاء؛
 - توفر قدر من الحماية للمؤسسة بحيث لا تفكر المؤسسات الأخرى في منافسيها لتخصيصها وإتساع مجال خبرتها في التركيز؛
 - تعميق مكانة المؤسسة لدى عملائها وذلك من خلال صعوبة تلبية إحتياجاتهم ورغباتهم وإشباعها من قبل المنافسين بمستوى كفاءة المؤسسة؛
 - الإقتراب أكثر من العملاء ومن ثم سرعة الإستجابة لإحتياجاتهم.
- وتحقق الميزة الناتجة عن إستخدام استراتيجية التركيز في الحالات التالية:⁽³⁾
- وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛
 - عدم محاولة أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
 - عدم كفاية موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين ومحدود؛
 - تفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
- وتتركز إستراتيجية التركيز على محورين هما:⁽⁴⁾

*التركيز المؤسس على التكاليف:

ويتعلق بالبحث عن الميزة بتخفيض التكاليف إلى مستويات أدنى من مستويات المنافسين في السوق المستهدف. وتستطيع جمع أهم عوامل نجاح إستراتيجية التركيز المبنية على أساس التكلفة المنخفضة في العوامل التالية:⁽⁵⁾

- إدماج فكرة القيادة بالتكاليف ضمن ثقافة المؤسسة؛
- الإستثمار في الحاجيات والرغبات الصغيرة وغير المشبعة.

(1) توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص. 156.

(2) مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عب الله التميم، مرجع سبق ذكره، ص. 686-687.

(3) نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص. 122.

(4) Michel Porter, L'avantage concurrentiel, Op.Cit., p.p. 27- 28.

(5) سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص. 113.

*** التركيز المؤسس على التميز:**

أي تبحث المؤسسة على التميز والنفوذ داخل السوق المستهدفة. مما سبق نستنتج أن إستراتيجية التركيز تعتمد على مزايا وتقنيات ومتطلبات كل من إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف والتميز، وتوجهها نحو تحقيق هدف إستراتيجي محدد. من أجل تلبية حاجات ورغبات فئة محددة من الزبائن والمستهلكين لها حاجات مميزة وذلك بكفاءة وفعالية. كما أن إستراتيجية التركيز تستلزم خطوتين مهمتين هما:

1-إختيار وتحديد قطاع السوق:

ويعتمد ذلك في القدرة على تحليل قطاعات السوق ودراستها لتحديد مدى الجاذبية التي يتمتع بها كل قطاع من وجهة نظر المؤسسة، ويستند التحليل إلى ضرورة معرفة حجم القطاع ومدى المنافسة والأهمية النسبية للقطاعات من وجهة المنافسين الرئيسيين، ومن ثم ما هي الربحية المتوقعة لكل قطاع ومدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وإحتياجات القطاع.

2-تحديد كيفية تحقيق ميزة تنافسية في القطاع المستهدف:

تمت المفاضلة بين تحقيق قيادة في التكاليف كإستراتيجية تتبناها المؤسسة عند التعامل مع قطاع معين بما يتناسب مع ظروف المؤسسة والقطاع، أو تتبع إستراتيجية التميز في ظل الموائمة بين إمكانية المؤسسة وإحتياجات القطاع المستهدف.

الفرع الثاني: متطلبات الإستراتيجيات التنافسية

وفيما يلي جدول (6) يبين متطلبات إستخدام الإستراتيجيات العامة للتنافس.

جدول (6): متطلبات استخدام الاستراتيجيات العامة للتنافس		
المتطلبات التنظيمية	المتطلبات من حيث المهارة والموارد	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - رقابة شديدة على التكلفة؛ - تقارير دورية وتفصيلية تتعلق بالرقابة؛ - هيكل تنظيمية ذات مسؤوليات محددة؛ - حواجز تعتمد على حجم المبيعات. 	<ul style="list-style-type: none"> - استثمار رأسمالي وإمكانية توفير رأسمال؛ - مهارات هندسية فنية؛ - إشراف مكثف وكفاء على اليد العاملة؛ - تصميم المنتجات بشكل يسهل عملية التصنع؛ - نظام توزيع ذو التكلفة منخفضة؛ - تقليص النفقات المتعلقة بالبحث والتطوير والخدمات الإشهارية والترويج؛ - القدرة على تحمل الخسائر. 	قيادة التكلفة
<ul style="list-style-type: none"> - تنسيق قوي بين الوظائف وخاصة بحوث التطوير والتسويق؛ - مقاييس وحوافز ذاتية أو غير كمية؛ - جذب عمالة ذات مهارات عالية مبدعة إضافة إلى الباحثين. 	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات تسويقية ومهارات عالية؛ - قدرات عالية في مجال البحوث؛ - لديها نزعة في مجال البحوث؛ - مواصفات متميزة في المنتجات؛ - شهرة المؤسسة في مجال الزيادة في الجودة أو التكنولوجيا؛ - تعاون وثيق بين قنوات التوزيع. 	التميز
<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع معين من السوق. 	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع من السوق معين. 	التركيز
<p>المصدر: ثابت عبد الرحمن، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة 1، 2002، ص. 265.</p>		

الفرع الثالث: مخاطر الإستراتيجيات التنافسية

لا توجد إستراتيجية تنافسية واحدة مثالية تضمن النجاح التام، فكل إستراتيجية من الإستراتيجيات التي قام بها (M.Porter) بتحديدتها تنطوي على بعض المخاطر، والجدول (7) الموالي يوضح المخاطر المتعلقة بتطبيق كل إستراتيجية من الإستراتيجيات التنافسية.

جدول (7): المخاطر المرتبطة بإستراتيجيات النشاط		
مخاطر إستراتيجية التركيز	مخاطر إستراتيجية التميز	مخاطر إستراتيجية القيادة في التكلفة
<ul style="list-style-type: none"> - إستراتيجية قابلة للتقليد يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب؛ - يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضائل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى. - ظهور مؤسسات جديدة تركز نشاطها على أجزاء من نفس القطاع السوقي المستهدف. 	<ul style="list-style-type: none"> - التميز لا يدوم طويلا؛ - تقليد المنافسين؛ - زوال عوامل التمييز؛ - أساليب التميز تصبح أقل أهمية للمشتريين بسبب تغيير سلوكهم؛ - السعر المرتفع الذي لا يبرر عوامل تميز المنتج بالنسبة للمستهلك؛ - اختيار تميز المنافسين الآخرين الفعالة أكثر من عوامل تميز المؤسسة؛ - لا مبالاة وعدم حاجة الزبائن للتمييز؛ - بعد المؤسسة على المنافسين بالتكلفة. 	<ul style="list-style-type: none"> هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب: - التقليد من جانب المنافسين؛ - التطور التكنولوجي؛ - اختفاء بعض قواعد السيطرة بالتكاليف؛ - بعد المؤسسة عن المنافسين المتميزين؛ - معدات جديدة آلية بإمكانها تعديل الصناعية؛ - تأثير وانخفاض مستوى الجودة، نتيجة التركيز على التكاليف، مما يؤدي إلى تأثير سمعة المؤسسة وفقدانها لعدد من الزبائن والمستهلكين.
<p>المصدر: ثابت عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص. 262.</p> <p>- Mechel Porter, L'avantage concurrentiel, Op. Cit, P.35.</p>		

وتساهم الإستراتيجيات العامة للتنافس في كسب المؤسسة لميزة تنافسية وتعديل على الحفاظ عليها. لكن تختلف هذه الميزة حسب الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة، ويوضح الجدول (8) الموالي يبين الفروق المختلفة بين الإستراتيجيات التنافسية الثلاث في ضوء الميزة التنافسية والسوق المستهدف لكل منهما.

جدول (8): المقارنة بين الاستراتيجيات الثلاث والميزة التنافسية لكل منها		
الميزة التنافسية	استراتيجية التنافسية	حجم السوق المستهدفة
إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها.	القيادة في التكلفة	جميع قطاعات السوق
إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التمييز	قطاع معين من السوق
إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة.	التركيز	قطاع معين من السوق
<p>المصدر: كمال السيد غراب، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص. 120.</p>		

ومن مجمل ما سبق فإن المؤسسة تستمد قدرتها على إيجاد ميزة تنافسية من كفاءتها في بناء إستراتيجية تنافسية تساهم في خلق وتعزيز مركزها التنافسي في ظل حدة المنافسة التي تسود قطاع الصناعة، وترتكز الإستراتيجية التنافسية على عنصرين أساسيين هما:

- إختيار الصناعة الواعدة بالأرباح المستمرة على المدى الطويل؛

- إختيار المركز التنافسي المتميز داخل الصناعة.

وتنشأ الميزة التنافسية من القيمة التي تخلقها المؤسسة للزبون والتي تصنف إلى:

- تكلفة أقل من تكلفة العرض التسويقي للمنافسين؛

- مزايا ومنافع أكثر من تلك التي يقدمها المنافسون وبنفس السعر.

إن إختيار المؤسسة لإعتماد إحدى إستراتيجيات (M.Porter) يتوقف على ظروفها وإمكاناتها وقدراتها، كما أنه يتطلب دراسة محكمة ودقيقة للسوق في الوقت المناسب وذلك بإتباع الخطوات التالية:⁽¹⁾

- تحديد نوع السوق التي تتواجد بها المؤسسة ومجال الإنتاج الخاص بها من سلع وخدمات، وأفكار، وحجمها، ومعدل النمو المنتظر، ومتطلبات النجاح في المستقبل؛

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

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

- تحديد هيكل الخطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

المبحث الرابع: علاقة الابتكار التسويقي بالميزة التنافسية

في عالمنا المعاصر السريع بالتحويلات والمتشابك العلاقات، تبحث المؤسسة عن مسار يأخذ بالإعتبار الإجابة على السؤال الجوهرى التالي: "كم من الوقت سوف تستمر المزايا التنافسية بعد إستحداثها؟" والإجابة هنا تكون ببساطة ضرورة الإعتراف بوقتيية الميزة التنافسية، فحسب (D'aveni)، فإنه من الوهم أن نتوقع الحفاظ بصفة دائمة على ميزة تنافسية إنطلاقاً من نقص المصادر والكفاءات أو بالإعتماد على نفس قوى المحيط خاصة في ظل المنافسة الشديدة.⁽²⁾

لكن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد، بل يتعداه إلى ضرورة تنمية وتطوير المزايا التنافسية الحالية من خلال الإعتماد على الابتكار والإبداع الذي يساعد على إكتشاف آليات جديدة للمنافسة وتطبيقها على السوق بغية الحصول على ميزة تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها على الأقل في الأجل الطويل.

(1) طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، دار الكتاب المصرية، القاهرة، 2002، ص. 75.

(2) مجدي محمد محمود طایل، توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للمتميز بمنظمات الأعمال، ندوة التجارة الإلكترونية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، ص. 06 على الموقع الإلكتروني:

المطلب الأول: الميزة التنافسية المستدامة

لقد تعدى النظر حول أن الميزة التنافسية هي عبارة عن شيء تحققه المؤسسة في فترة معينة وقطاع نشاط أو سوق محدد، فمختلف الأدبيات والأبحاث الاقتصادية أصبحت تركز على مبدأ أساسي في الميزة التنافسية ألا وهو الإستدامة كعنصر جوهري يجب أخذه بعين الإعتبار في تقييم مدى فعالية الميزة التنافسية على المدى الطويل. فلقد إمتد التباين في وجهات نظر الكتاب والباحثين إلى تحديد مفهوم الإستدامة أيضا إذ نجد البعض يعبر عنه بالربحية طويلة الأجل، كما أشار إليها البعض الآخر بالأداء فوق المتوسط في محاولة منهم للتعبير عن كون أداء المؤسسة متفوق على أداء الصناعة التي تنتمي إليها تلك المؤسسة. ومن هنا نجد أن مفهوم الإستدامة يرتبط بالأجل الطويل. فيما إستخدم (Barney) مصطلح الزمن بوصفه مصدر لإستدامة المزايا التنافسية التي إستمرت المؤسسة بحالة الإحتفاظ بها بعد أن ضاعفت جهودها لتكرار تلك المزايا التنافسية بعد إنقطاعها، وبعد هذا المفهوم الأكثر من الناحية النظرية ولكنه ليس ممكنا وليس ذو معنى في الواقع العملي.⁽¹⁾

فيما يشير البعض إلى أن مفهوم الإستدامة يمتد ليشمل كل التصرفات التي تقوم بها المؤسسة والتي من شأنها أن تضيق أو تسد الطريق أمام المنافسين من القيام بتقليد نقاط القوة والقدرات الإستراتيجية المنفردة للمؤسسة أو قيامهم باستبدالها من خلال إستخدام اية موارد أخرى.

ويمكن النظر إلى الميزة التنافسية المستدامة بوصفها مخرجات للحالة التنافسية التي تمارس منظمات الأعمال فيها أعمالها والتي يمكن أن تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية، عند ذلك تحاول المؤسسات جاهدة إلى إستدامة هذه الميزة التنافسية.⁽²⁾

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

تعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها منظمة الأعمال في موقع السوق، لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن إستمرارية الإحتفاظ بهذه الميزة لأطول فترة ممكنة.

يتطلب بلورة مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة معرفة ثلاث مصطلحات يرتكز عليها هذا المفهوم هي (الميزة، التنافسية، المستدامة)، وقد تضمن قاموس (Webster) تعريف لهذه المصطلحات، إذ عرف الميزة بأنها "التفوق في موقع أو حالة أو الفوائد الناتجة من إتباع مجموعة من الأفعال"، وعرّف التنافسية بأنها:

⁽¹⁾ علي فلاح الزغي، دور الابتكار والإبداع في تحقيق القدرات والمزايا التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، الملتقى الدولي حول "متطلبات رفع القدرة التنافسية في اقتصاديات الدول العربية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، يومي 09-10 جانفي 2011، ص. 15.

⁽²⁾ علي فلاح الزغي، دور الابتكار والإبداع في تحقيق القدرات والمزايا التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مرجع سبق ذكره، ص. 16.

"الخصائص التي تتصف بها المؤسسة بالمقارنة مع منافسيها"، وعرف المستدامة بأنها: "التي يمكن الإحتفاظ بها أطول فترة ممكنة"⁽¹⁾.

وعليه يمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة بأنها: "الخصائص التي تميز المؤسسة عن منافسيها الحاليين والمحتملين"، كما يقصد بها: "الميزات الجديدة التي تحصل عليها المؤسسة مما يجعلها في مركز متقدم بإستمرار بالعلاقة مع منافسيها"، كما تم وصف الميزة التنافسية المستدامة بأنها: "المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو إستنساخها من قبل المؤسسات المنافسة"، بل أن بعض الباحثين قد ربط بين الميزة التنافسية المستدامة وبين تحقيق أعلى العوائد، أي قدرة المؤسسة على تحقيق أعلى العوائد في الإستثمار وفي الصناعة والإستمرار في المحافظة على هذا التقدم.⁽²⁾

ويعرف (Coyne) الميزة التنافسية المستدامة بأنها: "محصلة مجموعة أعمال تقوم بها المؤسسة، تحقق من خلالها غاياتها الإستراتيجية المتمثلة في تأسيس موقع ربحي دائم وتحقيق الرضا لمختلف الأطراف داخليا وخارجيا" وتتمحور حول ثلاث أبعاد هي:⁽³⁾

***المنافسة الديناميكية**: تشير إلى قدرة الميزة على التأثير على المعيار الذي يستخدمه المستهلك عند إتخاذ قرار شراء المنتج؛

***القدرات الجوهرية**: وهي مجموع موارد وكفاءات ومهارات المؤسسة التي بواسطتها يمكن تقييم منتجات حسب المواصفات والمقاييس المرغوبة من قبل المستهلك في أي وقت.

***المراكز التشغيلية**: تعني قدرة المؤسسة على نقل وتحويل بعض أنشطتها إلى مراكز تشغيلية جديدة بهدف خلق عرض جديد يستجيب لإحتياجات المستهلك ويتم ذلك بواسطة إتباع أسلوب التنوع أو التعقد والتخصص في العمليات الهادفة إلى بلوغ مستوى أداء تشغيلي أعلى من المنافسين.

***خصائص الميزة التنافسية المستدامة:**

- تتحقق لمدة أطول ومستدامة عندما يتم تطويرها وتجديدها؛
- تتحقق من خلال تطبيق إستراتيجية يعجز المنافسون على تقليدها.⁽⁴⁾

⁽¹⁾ زكريا مطلق الدوري، أبو بكر أحمد بوسالم، رأسمال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة إتصالات الجزائر، الملتقى الدولي الخامس "رأسمال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص. 09 على الموقع:

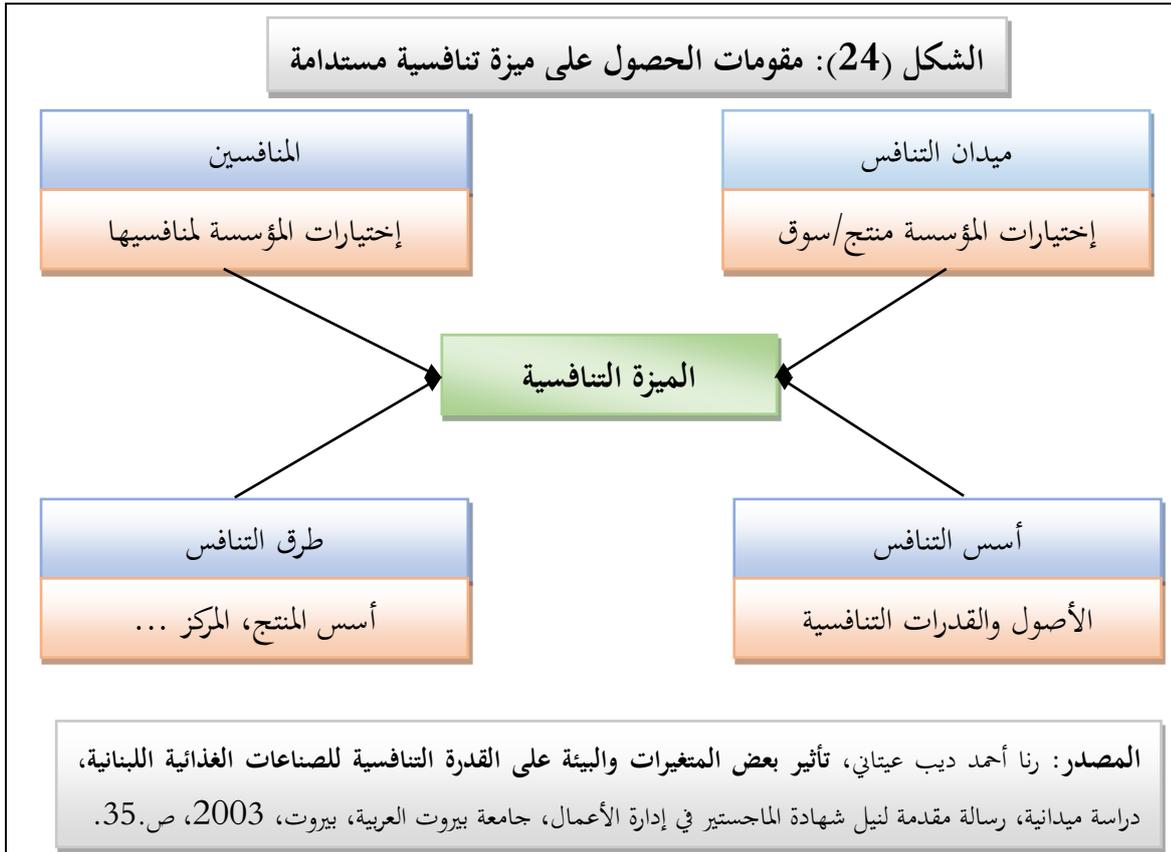
⁽²⁾ نفس المرجع السابق.

⁽³⁾ عبد الكريم شوكمال وآخرون، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 8-9 نوفمبر 2010، ص. 08.

⁽⁴⁾ محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص. 15.

الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية المستدامة

إن إستدامة الميزة التنافسية ليس بالأمر السهل، خاصة في بيئة الأعمال الحالية، التي تتسم بالتغيير السريع والتنافس الشديد، الأمر الذي يجعل المنافسين قادرين على تقليد الميزة التنافسية، ولذا على المؤسسة معرفة التدابير اللازمة لإستدامة الميزة التنافسية، ويتوقف إستدامة الميزة التنافسية على أربعة عناصر⁽¹⁾ وهي موضحة في الشكل (24) الموالي.



1- أسس التنافس:

إن بناء ميزة تنافسية وإستدامتها في الأسواق يتطلب توافر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية، ويعبر الأصل عن شيء ما تحوزه المؤسسة مثل إسم العلامة، أو الولاء للعلامة أو الموقع ويتصف بالتميز عن المنافسين، أما المهارة فهي عنصر ما تقوم المؤسسة بأدائه بشكل أفضل من المنافسين مثل الإعلان، أو التصنيع بكفاءة، أو التصنيع بجودة عالية. والفكرة الأساسية هنا تكون في إختيار المؤسسة للأصول والمهارات الصحيحة التي تعمل بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم إستمرارها على مدار الزمن.

⁽¹⁾ راجع: - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 79-80.

- رنا أحمد ديب عيتاني، مرجع سبق ذكره، ص. 36.

2- ميدان التنافس:

إن تحديد المؤسسة لإختياراتها من المنتجات والأسواق المستهدفة التي يتم التنافس بها هو من متطلبات الميزة التنافسية المستدامة، فعلى الرغم من أهمية دعم إستراتيجية المؤسسة بالأصول والمهارات التنافسية اللازمة، إلا أنها قد تتعرض للفشل في حالة عدم توظيفها في المكان المناسب.

3- إختيار المؤسسة لمنافسيها:

على المؤسسة أن تتعرف على هوية منافسيها وتحدد مواقعهم وإمكانياتهم وأهميتهم النسبية في الصناعة من أجل ضمان إستمرارية ميزتها التنافسية، فتركز على تصنيف المنافسين إلى مجموعات قوية وأخرى ضعيفة، وذلك لبناء إستراتيجية تركز على نقاط ضعف المنافسين مع أخذ إمكانيات المؤسسة وقدراتها التنافسية بعين الإعتبار.

4- طرق التنافس:

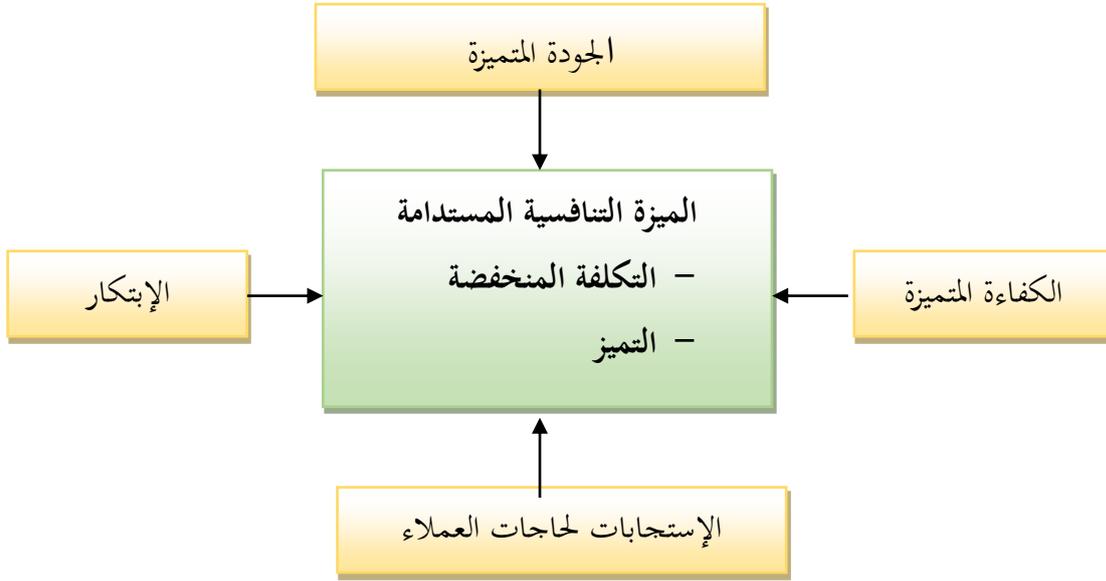
فبناء ميزة تنافسية والعمل على إستدامتها يتوقف على نوع الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة.

الفرع الثالث: الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية

إن المزايا التنافسية تتوافر مع المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة، وطريقة توليد هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو تميز المنتج، ولكن السؤال المهم هو كيف تستطيع المؤسسة خفض معدلات هيكل التكلفة وتميز منتوجاتها بالنظر إلى منتجات المنافسين لتحقيق أهدافها الإستراتيجية؟، نجد أن ذلك يتحقق من خلال العناصر الأربعة التالية: الكفاءة، الجودة، الإبتكار والإستجابة لحاجات العميل، وهذه العناصر تمثل الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية التي يمكن لأي منظمة أن تتبناها سواء كانت صناعية أو خدمية، وتعرف هذه الأسس بأنها "مجموعة الأدوات والسبل التي تسعى المؤسسة لتحقيقها قصد التمكن من خلق مجموعة قيم والتي من خلالها يمكن تحقيق ميزة تنافسية" وفيما يلي شرح لهذه العناصر⁽¹⁾. والشكل (25) يوضح ذلك:

(1) شارلز وجاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص. 196.

الشكل (25): الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية



المصدر: شارلز وجاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص.196.

من خلال الشكل السابق تتضح الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية كالآتي:

1- الكفاءة المتفوقة:

إن المؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، لذلك نجد أن أبسط قياس للكفاءة هو نسبة المدخلات على المخرجات، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، ومن ثم تقل وتنخفض التكاليف الأمر الذي يسمح بتحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة.

2- الجودة:

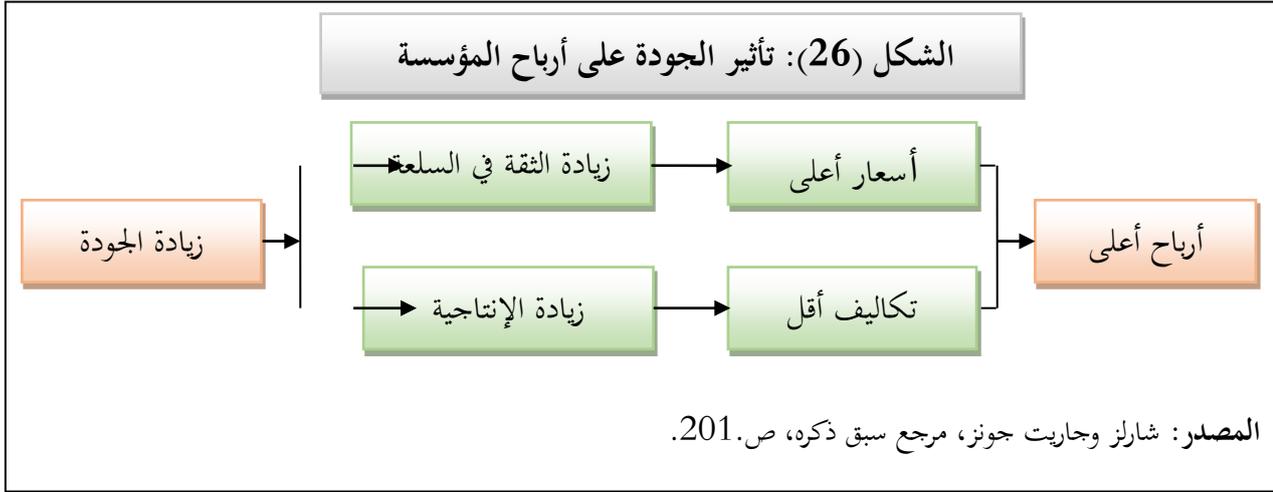
تعمل العديد من المؤسسات على تحقيق الجودة العالية لكي تبقى في سوق المنافسة، ولأن الجودة تعني تقليل معدلات التلف أو مطابقة المنتج مع المواصفات المحددة لها في التصميم، لذلك فإن استخدام الجودة كأداة تنافسية، يتوجب على المؤسسات أن تنظر إلى الجودة على أنها فرصة لإرضاء المستهلك وليس فقط على أنها طريقة تعالج بها المشاكل أو تقليل تكاليف العمل.

ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتجات على المزايا التنافسية تأثير مضعفا حيث:

- توفير منتجات عالية الجودة، يزيد من قيمة هذه الأخيرة لدى المستهلكين، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يسمح للمؤسسة بفرض سعر مرتفع لمنتجاتها؛

- الكفاءة العالية تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير، بمعنى أن المنتج عالي الجودة يؤدي إلى خفض التكلفة زيادة عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق قيمة للمنتج.

والشكل الموالي (26) يوضح تأثير الجودة على أرباح المؤسسة.



إن الوسيلة الرئيسية لتحقيق الجودة المتفوقة هي "إدارة الجودة الشاملة" الفلسفة التي تؤدي التحسين المستمر للجودة لمنتجات المؤسسة، ويجب توجيه كل عمليات المؤسسة صوب هذا الهدف

3- الابتكار:

يشتمل الابتكار على كل تقدم يطرأ على المنتجات وأساليب الإنتاج ونظم التسيير والإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة.

وبالتالي تستطيع القول بأن الابتكار يمثل أحد الأسس البنائية للمزايا التنافسية، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بالابتكار. ورغم أن كل عمليات الابتكار لا يتحقق لها النجاح، إلا أن عمليات الابتكار التي تحوز نجاحا يمكن أن تشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية، لأنها تمنح المؤسسة منتجات فريدة من نوعها - منتجات يفتقر إليها منافسوها - ويسمح للإنفراد بتميز نفسها، فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

إن إدخال الابتكار على المنتجات يساهم في بناء وتدعيم المزايا التنافسية للمؤسسات، وفي كل حالة يمكن للمؤسسة من خلالها أن تفرض سعرا عاليا وذلك كونها المورد الوحيد لمنتج جديد وعندما يحين وقت نجاح المنافسين وفي محاكاة المنتج تكون المؤسسة المبدعة قد نجحت في إرساء ولاء جد قوي للمنتج وللعلامة، وبالتالي يصعب على المنافسين النيل منها. ومن هنا نجد أن الابتكار والتحديث المتفوق يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين.

4- تحقيق الإستجابة المتفوقة للعميل:

لتحقيق ذلك يتعين على المؤسسة إعطاء العملاء ما يريدون، وكلما إرتفع مستوى إستجابة المؤسسة لإحتياجات العملاء، إرتفع مستوى الولاء للعلامة التي تطرحها وبناء على ذلك تفرض أسعار عالية لمنتجاتها،

وتبيع المزيد من السلع أو الخدمات للعملاء، وإن الإستجابة الإيجابية لإحتياجات العملاء تمكن من الإستحواذ على المزايا التنافسية.

كما أن تحقيق الإستجابة المتفوقة للعميل يعني منح العملاء قيمة لنقودهم، وهي خطوة لتحسين كفاءة عمليات الإنتاج إلى جانب توافق جودة منتجاتها، كما أن توفير ما يريده العملاء قد يتطلب تطوير منتجات جديدة ذات مواصفات جديدة أي إن تحقيق كل من الكفاءة المتفوقة، والجودة المتفوقة، والابتكار المتفوق يعد جزءا من تحقيق الإستجابة المتفوقة للعميل. وهناك ثلاث شروط أساسية لتحقيق ذلك:

أ- التركيز على العميل:

لا تستطيع المؤسسة الإستجابة إلى إحتياجات عملائها إلا إذا عرفت هذه الإحتياجات، وهكذا تتجسد الخطوة الأولى في بناء ودعم الإستجابة المتفوقة للعميل، وتحقيق ذلك يتطلب تحفيز كل أعضاء فريق العمل للتركيز على العميل وذلك بقيام القيادة بمسؤولياتها في هذا المجال، وإستخدام آليات لجذب عملاء المؤسسة.

ب- إشباع حاجات العملاء:

بعد عملية التركيز على العميل، يلي ذلك إشباع حاجات العميل وذلك من خلال قيام المؤسسة بإنتاج وتصميم المنتج وفق طلب العميل كلما أمكن ذلك.

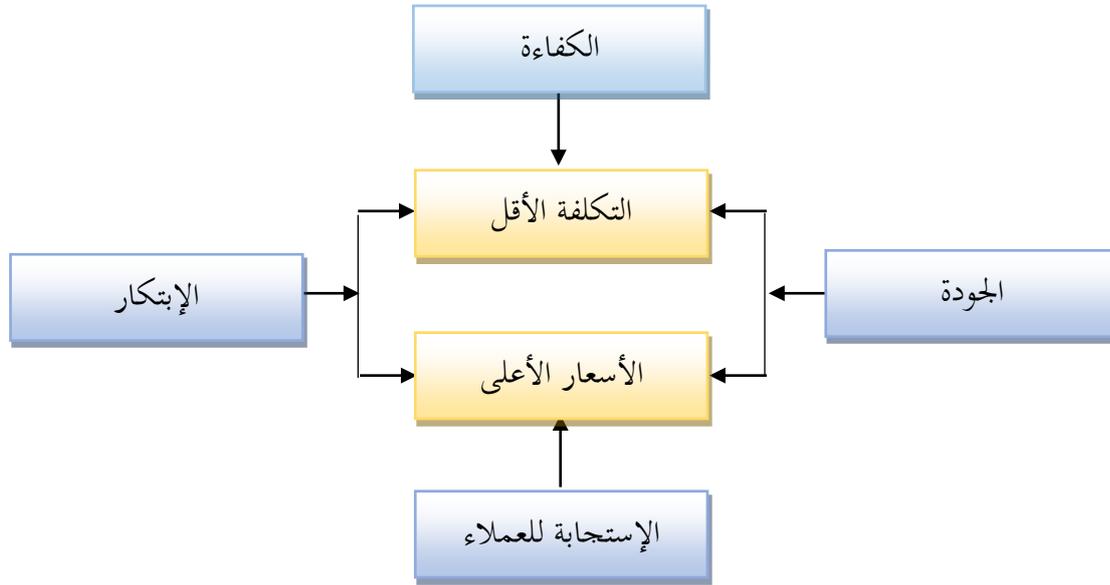
ج- وقت الإستجابة:

يتطلب توفير ما يحتاجه العملاء في الوقت الذي يرغبونه سرعة الإستجابة وذلك من أجل كسب مزايا تنافسية، حيث يتطلب تقليص وقت الإستجابة إلى ما يلي:

- يقوم قسم التسويق على توصيل مطالب العملاء بسرعة إلى قسم الإنتاج؛
- قسم الإنتاج وإدارة المواد بمقدورها ضبط جداول الإنتاج إستجابة لمطالب العملاء غير المسبوقه؛
- شبكات المعلومات يمكن أن تساع وتقدم قسم الإنتاج والتسويق في هذه العملية، كما أن عملية المزاجحة بين نظام التصنيع المرن ونظام توفير المخزون في الوقت المناسب وشبكات المعلومات، مطلوبة لتحقيق مستوى عال من الإستجابة لمطالب العميل.

من خلال ما سبق يمكن القول؛ أن كلا من الكفاءة والجودة وإستجابة العميل والابتكار، عناصر مهمة في تحقيق المزايا التنافسية، فالكفاءة المتفوقة تمنح المؤسسة الفرصة لتخفيض تكاليفها، كما أن الجودة المتفوقة تسمح لها بفرض سعر عالي فضلا عن تخفيض تكلفتها، في حين تسمح الإستجابة المتفوقة بفرض سعر عالي، كما يمكن للإبتكار أن يؤدي إلى فرض سعر أعلى، أو تكلفة أقل بالنسبة للوحدة، ويمكن تمثيل ذلك من خلال الشكل (27) الموالي:

الشكل (27): تأثير الكفاءة، الجودة، الابتكار، الاستجابة؛ للعملاء على تكلفة الوحدة وسعرها



المصدر: شارلز وجارث جونز، مرجع سبق ذكره، ص. 205

بعد التطرق للأسس السابقة يجب الإشارة إلى أسس أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها: المرونة والمعرفة.

5- المرونة:

مع دخول مرحلة التسعينات وتزايد ديناميكية الأسواق، عُدت المرونة أحد أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة أن تتميز من خلالها، وتعني المرونة: "الإستعداد للتصرف إزاء حادث غير متوقع والتكيف معه"⁽¹⁾، وإن المرونة وكمواجهة لتحديات هذه المرحلة، تتعلق بمدى تكيف النظم التشغيلية للمؤسسة مع الطلب والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

إن هذا المفهوم يقتضي إذن القدرة على مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن عن طريق تصميم الجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة، وعلى مستوى مسايرة حجم الطلب من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن المرونة التي يتم التمييز على أساسها تتحقق على مستوى جانبيين مهمين من جوانب النظام الإنتاجي هما:⁽²⁾

⁽¹⁾ J.APter, **Maitriser la flexibilit de l'entreprise -une méthode de gestion et ses applications** -, Masson, 1985, p.63.

⁽²⁾ أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية - دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص. 14.

أ- مرونة الحجم: وتعني بها القدرة على التكيف مع حجم الطلب وتقلباته من خلال التحكم في الإنتاج بواسطة تسريع أو تخفيض معدلاته في مواجهة ذلك.

ب- مرونة مزيج المنتجات: ويرتبط هذا النوع من المرونة بمدى مقدرة مزيج المنتجات مواكبة حاجات ورغبات الزبائن، وإشباعها والتكيف مع التقلبات الحاصلة فيها عن طريق تصاميم المنتجات ومواصفاتها الفنية.

6- المعرفة:

المعرفة بصفاتها حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات، تجارب ودراسات جماعة أو مجتمع معين في وقت معين، أصبحت تلعب دورا بارزا لفائدة المؤسسة في تعزيز قدرتها التنافسية من خلال الكفاءات، خلق الإبداع وتحفيز التجديد والابتكار، وما لكل ذلك من أثر على تدنية تكاليف المؤسسة وتميز منتوجاتها وبالتالي خلق القيمة لفائدة زبائنها.

وفي هذا الإطار يؤكد (Dyffy) على استخدام المعرفة المتولدة والمتجددة من شأنه أن يقلل من تكاليف المؤسسة ويرفع من سرعة طرح منتجاتها في الأسواق.⁽¹⁾

فالمؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل منسق المعرفة، تستثمر فيما تعرفه، بحيث تنتقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للإستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل، الوظائف والعمليات. وعليه أصبحت المعرفة الدعامة الأساسية لخلق المزايا التنافسية.

وفي الأخير نستخلص أن المؤسسة تستطيع أن تعزز من قدرتها التنافسية من خلال تبني مجموعة من الأسس التي تسمح لها بإكتساب ميزة تنافسية أو عدة مزايا تنافسية والتي تتمثل في: الكفاءة، الجودة، الابتكار، سرعة الإستجابة لحاجات العميل، المرونة والمعرفة.

المطلب الثاني: المحافظة على الميزة التنافسية في ظل محيط حركي

إن أول ما يصادف المؤسسات التي حققت مزايا تنافسية هو مشكل إستمراريتها من حيث الوقت الذي ستدوم فيه خاصة في ظل المنافسة الشرسة، التغير المتسارع، والسعي الكبير من المنافسين للتغلب على المؤسسة وتحديد ميزتها والحصول على حصة سوقية على حسابها. أصبح من واجب المؤسسة السعي للمحافظة على ميزتها من خلال التحسين المستمر وخلق مزايا تنافسية جديدة وبشكل أسرع قبل القيام المنافسين بتقليد القائمة حاليا والتفوق عليها.

⁽¹⁾ أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول "المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والإقتصاديات"، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 12-13 نوفمبر 2005، ص. 132.

الفرع الأول: المحافظة على الميزة التنافسية

هناك مجموعة من العوامل التي تساعد في الحفاظ على الميزة التنافسية وهي:⁽¹⁾

- 1- إذا كانت الميزة التنافسية مستندة على تكنولوجيا متطورة ومحمية من التغيير ببراءة الاختراع في مجالات متعددة: تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج أو التسليم، الخدمات المقدمة للزبون؛
- 2- تقديم منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية عن طريق إضافة خصائص ومواصفات متطورة للمنتج، أو تغيير الأساليب الإنتاجية والتسويقية المستخدمة وتحسينها، أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعات جديدة من المستهلكين؛
- 3- إذا كانت الميزة التنافسية تتطلب استثماراً ضخماً في رأسمال بالنسبة للمنافسين، مما يؤدي إلى صعوبة التقليد في هذه الحالة؛
- 4- تتبع العديد من المؤسسات في سبيل الحصول على ميزة تنافسية إحداث تغيرات جذرية لتخفيض التكاليف الناجمة عن العدالة، والمواد الخام، والطاقة، ووسائل النقل، وقنوات التوزيع والاتصالات، والدعاية والإعلان، أو الآلات وغيرها؛
- 5- إدراك سبل جديدة لتلمس إحتياجات الزبائن المتجددة أو إكتشافها وبعد هذا التصرف حصيلة الابتكار، والذي يشمل بشكل واسع كل التحسينات والتطويرات التكنولوجية وتقدم ميزتها التنافسية وهي⁽²⁾:
- التركيز على ترسيخ أركان بناء الميزة التنافسية: الكفاءة، الجودة، الإبتكار، الإستجابة للعميل، المرونة، المعرفة؛
- الإستمرار المنتظم لعمليتي التحسين والتعلم، والعمل على تطوير الكفاءات المتميزة؛
- التغلب على مقاومة التغيير وبناء منظمة مرنة؛
- تتبع الأداء الصناعي المتميز، وبناء نظام لليقظة يسهر على رصد الأطراف البيئية المؤثرة في عمل المؤسسة.

الفرع الثاني: العناصر الأساسية لضمان إستمرارية الميزة التنافسية

يقصد بإستمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة، كم من الوقت سوف تستمر هذه الميزة بعد إستحداثها وتعتمد المؤسسة في تحقيق هذه الغاية على ثلاث عناصر هي:⁽³⁾

1- عوائق التقليد:

تحقق المؤسسات المملوكة لمزايا تنافسية أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط للقطاع، وهو ما يثير الفضول لدى المنافسين لمعرفة الكفاءات المتميزة ذات القيم العالية التي تهيء لها فرص إنتاج القيمة المتفوقة، ومن الطبيعي أن

⁽¹⁾ فادي محمود بدر، دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة في قطاع الصناعات الدوائية الأردني، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2003، ص. 29-30.

⁽²⁾ شارلز وجارث جونز، مرجع سبق ذكره، ص. 228-300.

⁽³⁾ نفس المرجع السابق، ص. 218-222.

يحاولوا تقليدها وقد يصلون في نهاية الأمر إلى تحقيق غاياتهم، وربما يحققون أرباحا أعلى من أربابا المؤسسة، والإشكالية بالنسبة للمؤسسة ستكون: كم من الوقت سيستغرق المنافسون للوصول إلى تقليد ميزتها، وكلما كان ذلك أسرع، كانت الميزة أقل إستمرارا، وتجدر الإشارة هنا إلى أن أي كفاءة متميزة يمكن تقليدها مهما كانت طبيعتها ومهما كانت محصنة من طرف المؤسسة، لذلك فإن العامل الحاسم هنا هو عامل الوقت ليس إلا، فكلما طالت المدة اللازمة للتقليد، زادت فرص المؤسسة في بناء مركز قوي في السوق، فضلا عن السمعة الطيبة لدى العملاء، وزادت فرصها في تحسين وتطوير كفاءاتها المتميزة؛ مما يزيد الأمر صعوبة بالنسبة للمنافسين ويمكن للمنافسين تقليد:

أ- موارد المؤسسة: المادية متفردة القيمة وهي سهلة التقليد، والمعنوية التي تعتبر صعبة المحاكاة كالعلامة، الإسم التجاري ...

ب- القدرات: وتقليدها أكثر صعوبة من تقليد الموارد وذلك لكونها غير مرئية، وهي تعبر عن أساليب وطرق يصعب فهمها وتحليلها وبالتالي محاكاتها حتى ولو تم إستقطاب أفراد من المؤسسة للعمل في المؤسسات المنافسة، وذلك لأن قدرات المؤسسة عبارة عن محصلة تفاعل عدد كبير من الأفراد والخبرات داخل بيئة تنظيمية خاصة، والأكد أنه لا يمكن للأفراد الإحاطة التامة بكل جزئيات النظام الداخلي للمؤسسة.

2- قدرة المنافسين:

إن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على تقليد المزايا التنافسية يتجسد في أولويات الإلتزامات الإستراتيجية، ويقصد من وراء ذلك أنه عقب إعلان المؤسسة الإلتزام الإستراتيجي سوف تجد أنه من الصعوبة الإستجابة إلى المنافسة الجديدة، ولذلك فعندما تعلن المؤسسة إلتزاما إستراتيجيا طويل الأجل حول طريقة معينة لأداء العمل فقط يؤدي إلى ببطء تقليد المزايا التنافسية لمؤسسة محدثة، وبالتالي فإن مزاياها التنافسية تتصف بالإستمرارية نسبيا.

3- ديناميكية الصناعة:

إن المحيط الحركي هو المحيط سريع التغير، لذلك فإن المؤسسات الناشطة في محيط حركي تميل دائما إلى الإستحواذ على معدلات عالية من تجديد المنتج مثل صناعة الحاسب الشخصي، لذلك فإن المؤسسة التي تستحوذ على مزايا تنافسية اليوم، قد تكون في مركز محاصر في الغد بسبب تحديات المنافسين.

لذلك فإن حركية الصناعة تجعل مزايا المؤسسات محلا للإختبار على مدار الساعة كما تجعل فقده أمرًا واردا في أي لحظة، وقد أشار الباحث (M. Porter) إلى مجموعة محددات تحدد إستمرار كل من ميزة التكلفة وميزة التميز:

أ- إستمرارية ميزة التكلفة:

إن ميزة التكلفة لا يمكن أن تؤدي إلى أداء ممتاز إلا إذ إستطاعت المؤسسة الحفاظ عليها لفترة طويلة من خلال إيجاد حواجز دخول قوية وعوائق تمنع المنافسين من تقليد المؤسسة، وتوجد عدة عوامل مساعدة على إستمرار هذه الميزة التنافسية وهي:⁽¹⁾

- **السلم:** حيث يعتبر السلم عائقا أمام دخول منافسين جدد وتحرك المنافسين الحاليين وتعتبر تكلفة تقليد السلم عالية جدا لأنه يتعين على المنافسين شراء حصص إضافية.

- **الإتصالات المتداخلة:** إن الإتصالات المتداخلة بين الوحدات المتقاربة للمؤسسة قد تجر المنافسين إلى إتباع إستراتيجيات التنويع لتحديد أثر هذ الميزة، وكلما وجدت عوائق دخول في القطاعات المترابطة زادت إستمرارية الميزة.

- **الروابط:** تواجه المؤسسة عادة صعوبات عديدة أثناء تحديدها للروابط التي تتدعي تنسيقا كبيرا من خلال الهيكل التنظيمي داخليا ومن خلال بناء العلاقات مع الموردين وحلقات التوزيع والعملاء خارجيا.

- **الملكية الخاصة للتعلم:** يعتبر التعلم عملية صعبة، لذلك فإن المنافسين قد يتحملون أضرارا كبيرة إذا لم يتمكنوا من اللحاق بالمؤسسة خاصة إذا كانت هذه الأخيرة محافظة على الملكية الخاصة بالتعلم لنفسها.

- **المقاييس التقديرية لحقوق الملكية:** تتعلق حقوق الملكية بمنتج جديد أو بطريقة تكنولوجية جديدة، حيث أن أصعب ما يواجه المنافسين هو إعادة صنع منتج جديد أو طريقة إنتاج جديدة إذا كان محميين بشهادات أو محاطين بالسرية التامة، وعموما فإن الإبتكارات في طرق الإنتاج أكثر إستمرار منها في المنتجات، لأن سر الطريقة أسهل للحفظ.

ب- إستمرار ميزة التميز:

تتوقف إستمرارية ميزة التميز على عاملين أساسيين هما:

- الرؤية الدائمة لقيمة هذه الميزة من طرف العملاء؛

- عدم قدرة المنافسين على تقليدها.

(1) Michel Porter, L'avantage concurrentiel, Op.Cit., p. 143.

الفرع الثالث: ترسيخ المزايا التنافسية

يتطلب ترسيخ المزايا التنافسية من طرف المؤسسات السعي المستمر لتنميتها من خلال العديد من الآليات أهمها:

1- التعلم التنظيمي:

لقد أدى الإهتمام المتزايد بالكفاءات المحورية والقدرات الخاصة بالمؤسسات إلى ظهور مقاربة جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروة سواء بالنسبة للمؤسسات أو الدول، وأهم نتائج هذه المقاربة ظهور مفهوم جديد في مجال الإدارة يعرف بالتعلم التنظيمي، ويقصد به: "عملية استثمار خبرات وتجارب المؤسسة والأفراد العاملين بها، ورصد المعلومات منها في حل المشكلات التي تواجهها"⁽¹⁾. إن هدف المنظمات الساعية للتعلم هو تحقيق مزايا تنافسية منفردة وصعبة التقليد من طرف المنافسين لأن الأمر يتعلق بعناصر معنوية وليس مادية.

تتميز المؤسسة الساعية للتعلم بفعاليتها على مستوى إدارة المعرفة، أي القدرة الجماعية لأعضائها على استثمار الخبرة المحصلة وتقاسم المعارف والحصول على معارف أخرى جديدة وحل المشاكل التي تواجههم، لذلك فالأمر يتطلب من الإدارة تسيير الأبعاد المختلفة للمزيج التعليمي والمتمثلة في: البعد التكنولوجي (أنظمة المعلومات)، البعد الثقافي (تطوير هوية متعلمة)، البعد الإستراتيجي (تسيير محفظة المعارف)، البعد التنظيمي (هيكل المتعلم)⁽²⁾.

2- الابتكار:

يعتبر الابتكار بعدا رئيسيا للميزة التنافسية من خلال قدرته على إستكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها وسرعة الإستجابة لها بإنجاز تطور معين أو عمل خلاق، سواء في مجال الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة، أو إيجاد طرق جديدة أكثر خلقا للقيمة في مجالات النشاط الإقتصادي للمؤسسة تختلف عن تلك الطرق القائمة.⁽³⁾ الشيء الذي تكون محصلته دعم قوي للموقع التنافسي للمؤسسة.

3- المقارنة المرجعية:

لا يمكن للمؤسسات تحليل مزاياها التنافسية بمعزل عن ما يحدث في محيطها وبالتحديد داخل القطاع، إذ أن أهم سيورورة ترسيخ المزايا هو معرفة موقع المؤسسة مقارنة بمنافسيها، وبالتحديد مع المنافس الأول، وأفضل وسيلة للقيام بذلك هي إستخدام المقارنة المرجعية التي تمثل عملية نظامية تستهدف البحث عن أفضل الممارسات التي

⁽¹⁾ عبد الرحمان أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية الأمنية مركز البحوث والدراسات، الرياض، 1999، ص. 271.

⁽²⁾ دلال عظيمي، مقارنة الحديثة للتسويق المصرفي الإسلامي من منظور بناء المزايا التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص. 56-57.

⁽³⁾ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص. 18.

تؤدي إلى تحقيق أداء متميز من خلال تحديد مرجع لتلك الممارسات وغالبا ما يكون ذلك المرجع هو المنافس الأفضل تموقعا في السوق.⁽¹⁾

المطلب الثالث: علاقة الابتكار التسويقي بالميزة التنافسية

نظرا لإتسام بيئة الأعمال الحالية بعدم التأكد حيث أصبح المؤكد الوحيد هو عدم التأكد، والمبدأ الثابت هو التغيير، وحيث القاعدة الوحيدة في النمو والتطور هي المنافسة وتنوع إستراتيجياتها ومدخلها وأساليبها، ومع تزايد المؤسسات بشكل لم يسبق له مثيل، وتغير الأسواق، والعمولة وما نتج عنها من تحرير المبادلات الخارجية وإنفتاح الأسواق، وتطور التكنولوجيا، وبالتالي تقادم المنتجات والعمليات بشكل سريع، أصبح الابتكار الأداة الأساسية للمنافسة، وبالتالي الوسيلة الوحيدة لضمان البقاء في بيئة مثل البيئة الحالية.

الفرع الأول: علاقة الابتكار التسويقي بالميزة التنافسية وكيفية تحقيقها

نظرا لسرعة التغيرات والتطورات التي تحصل في ظل إقتصاد المعرفة، نتيجة لإرتفاع معدل إستخدام وإنتاج المعرفة، فإن سرعة إندثار الإبتكارات والأفكار والمزايا التنافسية.

تنامت بشكل كبير، ولهذا فإن الدعامة الأساسية للمحافظة على الميزة التنافسية وتطويرها في ظل إقتصاد المعرفة هو الإبتكار، حيث يعتبر الإبتكار إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسات، وهنا يظهر التسلسل من الفكرة إلى المنتج من ثم إلى السوق أين تظهر الميزة التنافسية لهذا الأخير من خلال التفرد والتميز في المنتج عن بقية منتجات المنافسين. وبناء على ذلك يؤكد "تشير ميرهورن" أن الإبتكار هو مفتاح أي ميزة تنافسية في معادلة.⁽²⁾

الإبتكار = الميزة التنافسية

وينبغي أن تشير إلى وجود الإبتكار في أسلوب الإنتاج، ولكلا النوعين أثر كبير على الميزة التنافسية. وبعد الإبتكار من أهم العوامل لإكتساب مزايا تنافسية خاصة إذا كانت قدرة الإبداع والإبتكار عالية لدى خبراء المؤسسة.

ويرجع الفرق بين القدرة التنافسية للمؤسسات إلى التفاوت القائم بينها في قدرتها على الإبتكار وفي معدل هذا الإبتكار، الشكل (28) التالي يوضح العلاقة بين الإبتكار والميزة التنافسية.

⁽¹⁾ نفس المرجع السابق، ص. 339.

⁽²⁾ عمر عزواوي ومحمد عجيلة، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص. 478.

الشكل (28): العلاقة بين الابتكار والإبداع والميزة التنافسية



المصدر: نوري منير، قلش عبد الله، دور الإبداع والابتكار في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية، الملتقى الدولي إقتصاد التنمية "نحو تنمية واقعية في الجزائر - بين الممارسة والفكر المنتج"، جامعة باجي مختار، عنابة، 4-5 نوفمبر 2006

نلاحظ من الشكل (28) العلاقة المباشرة بين القدرة على إنتاج المعرفة والابتكار من جهة وبين الابتكار والميزة التنافسية من جهة أخرى، حيث يؤدي الابتكار والإبداع إلى إيجاد أساليب وطرق إنتاج أو منتجات جديدة تجعل المؤسسة متميزة في طرح منتجاتها، ولا تكمن أهمية الابتكار على مستوى الإنتاج فقط بل يتعدى ذلك إلى مجالات أخرى كطرق وأساليب التسويق والتمويل. من خلال هذا يعتبر الابتكار أساس خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها في ظل إقتصاد المعرفة.

وتستطيع المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الأنشطة الابتكارية في حالة توفر العوامل الأربعة التالية:⁽¹⁾

- 1- ينبغي أن لا يكون هذا الابتكار سهل التقليد بحيث يصعب على المؤسسات المنافسة الاستفادة منه، وبالتالي تضمن المؤسسة لنفسها التفرد والتميز الدائمين، وتكمن الصعوبة هنا في مصدر الميزة التنافسية بحد ذاتها.
- 2- ينبغي أن يكون هذا الابتكار إنعكاسا أو إستجابة لحاجات واقعية لدى المستهلكين مما يضمن إستمراره وبقائه نتيجة توفيره للعوائد المالية والمادية اللازمة لذلك، وهذا الأمر يتطلب الدراسة المتأنية والسليمة لمتطلبات وحاجات المستهلكين، والإنفاق على أنشطة البحث والتطوير بشكل سليم أيضا.

⁽¹⁾ بارك نعيمة، متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، أيام 8-9 نوفمبر 2010، جامعة الشلف، الجزائر، ص. 07.

3- أن يمكن الابتكار المؤسسة من الإستفادة من عامل التوقيت المناسب للدخول للسوق أو لتطبيق العمليات أو النظم الإدارية المبتكرة، حتى تتمكن من الحصول على ميزة إما التكلفة الأقل إذا تمهلت في دخول السوق و إنتظرت إنخفاض تكاليف الدخول للقطاع وكذلك مخاطرة. وأما ميزة الحصة السوقية الأكبر والسمعة والعلامة التجارية الأقوى والأكثر تأثير لدى المستهلكين مما يخلق لديهم نوعا من الإلتزام باقتناء منتجاتها، أما بالنسبة للعمليات أو النظم الإدارية المبتكرة فإن تطبيقها متأخرة ممكن أن يساهم المؤسسة على تخفيض المخاطر الممكنة جراء تطبيق نظم جديدة، ويساعدها أيضا على فهم هذه النظم أكثر حتى تتمكن من تطبيقها بشكل فعال وهو ما يميز الابتكار.

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

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه ينبغي على المؤسسات التي ترغب في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة الحفاظ على أنشطة البحث والتطوير فيها لتمكن من إبقاء نفسها في صدارة المعرفة بخصيص مجال تميزها وبالتالي ضمان التميز لمدة أطول.

الفرع الثاني: الابتكار التسويقي وتنمية الميزة التنافسية

يفرض منطق البقاء في سوق تنافسية على المؤسسات ضرورة تنمية مزاياها التنافسية وترسيخها، خاصة إذا كانت دورة حياة المنتج طويلة نسبيا وهو ما يؤدي إلى طول دورة حياة المنتج، وتعتبر كل الأساليب المستخدمة لذلك محصلة حتمية لعملية الابتكار التي تتمثل أهم أسبابها المرتبطة بتنمية الميزة فيما يلي:⁽¹⁾

أ- ظهور تكنولوجيا جديدة: حيث يؤدي التغيير التكنولوجي إلى إنتاج فرص جديدة في مجالات كثيرة أهمها: تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج أو التسليم، الخدمات المقدمة للعميل.

ب- ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها: حيث أن قيام المستهلكين بتنمية حاجات جديدة لهم أو تغيير أولويات حاجاتهم يجر المؤسسة إلى إحداث تغييرات في منتجاتها، وهو ما يؤدي إلى تطوير مزاياها أو تغييرها.

ج- ظهور قطاع جديد في الصناعة: تبرز فرص إنتاج مزايا تنافسية جديدة إذا ظهر جزء سوقي جديد في الصناعة، أو ظهرت طرق جديدة لهيكله الأجزاء السوقية الحالية، والهدف لا يقتصر على الوصول لأجزاء سوقية جديدة من المنافسين، وإنما إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خطوط الإنتاج أو طرق جديدة للوصول إلى تجزئة سوقية فعالة تتيح إمكانية التركيز على شريحة معينة بنجاح.

(1) نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 98-99.

د- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: تتأثر الميزة التنافسية عادة بالمدخلات التي تتحرك باستمرار على محور الوفرة/ الندرة، وهو ما يؤثر على تكاليفها المطلقة أو النسبية، ومن هذه المدخلات: العمالة، المواد الخام، الطاقة، وسائل النقل، الإتصال، الدعاية والإعلان، الآلات.

هـ- حدوث تغييرات في القيود الحكومية:

هناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تؤثر في أو تغير من الميزة التنافسية مثل طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق، حواجز التجارة، ويجب على المؤسسات أن تطور مزاياها التنافسية بما لا يتعارض مع هذه القيود.

الفرع الثالث: آثار الابتكار التسويقي على كل من قوى التنافس والإستراتيجيات التنافسية

إن طبيعة الإقتصاد الجديد المبني على إقتصاد المعرفة والمنافسة الحادة في الأسواق، دفع بالمؤسسات الإقتصادية سواء صناعية أو الخدمية التي تبني أساليب غير تقليدية للمنافسة تعتمد على تقديم كل ما هو جديد وتطوير أساليب وطرق الإنتاج التقليدية، وهذا كله بغية خلق حركة نشيطة في المجتمع من أجل التطور من خلال خلق فرص لتحقيق الربح وزيادة الدخل، وإذا ما نظرنا للإبتكار بوصفه يحاول التأثير على عوامل النجاح والتميز عن طريق البحث عن كل ما هو جديد من منتجات، طرق إنتاجية وتنظيمية وغيرها، مستهدفا تغيير النمط الحالي للأسواق الذي يتجلى في سرعة إدخال المنتجات الجديدة وإختفاء المنتجات القديمة، ظهور أسواق جديدة وإضمحلال أسواق أخرى، وتغيير بنية الصناعات الحالية وبالتالي التأثير على البيئة التنافسية وعوامل المنافسة القائمة في الأسواق الفعلية أو المحتملة.

1- تأثير الإبتكار التسويقي على قوى المنافسة السوقية:

يعمل الإبتكار على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، وتنبثق قوة الإبتكار على إثارة المنافسة السوقية من خلال:⁽¹⁾

أ- تأثير الإبتكار التسويقي على حدة المنافسة:

ويكون تأثير الإبتكار التسويقي على حدة المنافسة كالتالي:

- إذا ساهم الإبتكار في تدعيم وتحسين جودة المنتجات والمزايا المرتبطة بأداء السلع، فإنه من يتبنى هذه الإبتكارات يستطيع كسب العملاء وجذبهم عن المنافسين، وكلما كان التبنى لهذه الإبتكارات مبكرا؛ كلما مكن ذلك من الإستفادة من تلك الميزة، وهذا في حالة ما إذا لم يتمكن المنافسون من التنفيذ السريع للإبتكارات الماثلة؛

⁽¹⁾ راجع: - محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة الإقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، السنة الخامسة، العدد: 37، 2008، ص. 6. متوفر على الموقع: <http://www.ulum.nl>.

- J.Broustail et F. Frery, *Le Management stratégique de l'innovation*, édition dalloz, 1993, p.p. 78- 80.

- يؤدي الابتكار إلى تخفيض التكاليف، هذا التخفيض الذي بدوره يؤدي إلى تزايد الضغط من أجل تخفيض الأسعار، وهذا يمكن المؤسسة التي تكلفتها منخفضة بإستخدام الأسعار كعامل أساسي لجذب العملاء بعيدا عن المنافسين؛

- إن الابتكار يؤثر على حدة المنافسة من خلال تعديل حواجز الدخول أو الخروج، ومن ثمة التأثير على عدد المؤسسات الموجودة في السوق.

ب- تأثير الابتكار التسويقي على الداخلين المحتملين:

إذا تمكنت المؤسسات القائمة من بناء الولاء للعلامة لمنتجاتها، وذلك من خلال الابتكار المستمر، فإن هذا يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين الجدد، ومن الواضح أنه من مصلحة المؤسسات أن تسعى وراء إستراتيجيات إبتكارية تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه المؤسسات التي تحاول دخول مجال الصناعة، وعلى العموم هناك العديد من الطرق التي من خلالها يستطيع الابتكار التأثير على إمكانية دخول مؤسسات جديدة إلى السوق ونذكر منها:

- الإنفراد بأساليب الإنتاج الجديدة من خلال الإستحواذ على حقوق الملكية (براءات الإختراع). أما إذا كان من السهل الإستحواذ على المعارف الفنية والخبرات التكنولوجية يكون من السهل على المؤسسات الجديدة للدخول إلى السوق في ذلك الجزء المتعلق بالابتكار؛

- يمكن الابتكار في أساليب الإنتاج المؤسسة من تغيير المتطلبات الرأسمالية اللازمة للدخول إلى الصناعة، وذلك من خلال الإستثمار المكثف في البحوث والتطوير حتى تتمكن المؤسسة من مسايرة الإبتكارات الجديدة، أو من خلال التأثير على الإستثمار الرأسمالي اللازم لتجهيز مرافق الإنتاج الجديدة، إذ كلما إرتفعت الإحتياجات الرأسمالية اللازمة لذلك كلما إرتفعت حواجز الدخول أمام المؤسسات التي ترغب في الدخول إلى الصناعة.

ج- تأثير الابتكار التسويقي على قوة الموردين:

يظهر الأثر جليا في الحالات التالية:

- إذا كان الابتكار في مجال المنتجات أو في أساليب الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين، فإن تنقل الزبائن من مورد إلى آخر تكون منخفضة الأمر الذي يزيد من شدة المنافسة بين الموردين، ويضعف القوة التفاوضية للموردين أمام الزبائن؛

- إذا كان يتوفر لدى الموردين تكنولوجيات معينة متصلة بأداء سلعة أو بخصائص محددة بها تستطيع أن ترغب الزبائن على الشراء من هؤلاء الموردين، فإن ذلك يضعهم في قمة المنافسة ويمنحهم قوة تفاوضية كبيرة مع عملائهم.

د- تأثير الابتكار التسويقي على قوة المشتريين (الزبائن):

يظهر الأثر جليا في الحالات التالية:

- إذا أدى الابتكار إلى تنميط مجتمع معين، كلما تمكن الزبائن من تحويل طلباتهم إلى مؤسسات أخرى بسهولة وبتكلفة أقل، وهذا ما يؤدي إلى زيادة قوة التفاوضية للزبائن مع البائعين؛

- إذا ساهم الابتكار بإضافة خصائص جديدة للمنتجات، فسوف يؤدي ذلك إلى خلق تفضيل قوي من جانب الزبائن مما يؤدي إلى تضيق نطاق المفاوضة بين الموردين والزبائن.

ه- تأثير الابتكار التسويقي على المنتجات البديلة:

المنتجات البديلة تكون عموماً نتيجة لإبتكار جذري للمنتج، ونادراً ما يحدث ألا يؤدي الإبتكار الجذري إلى إحلال المنتج الجديد محل المنتج القديم، ويكون ذلك في حالة ما إذا تدخل كل المتعاملين (الذين يشكلون القوى التنافسية الأربعة الأخرى). حيث يقفون كلهم أمام الإحلال، غير أن الإبتكار يساهم في صناعات أخرى وبشكل كبير في إنتاج منتجات تقدمها هذه الأخيرة وتفي بإحتياجاتها للمستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات الصناعة القائمة.

وبالتالي يمكن القول أن الإبتكار يمكن أن يسمح بخلق بدائل قوية ودقيقة تمثل تهديداً تنافسياً كبيراً، ويشكل قيوداً على السعر الذي تفرضه المؤسسة ومن ثم تتأخر ربحيتها.

2- تأثير الإبتكار التسويقي على الإستراتيجيات التنافسية:

يعتبر الإبتكار أحد أهم أركان بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث يمنح الإبتكار الناجح للمنتجات والعمليات المؤسسة شيئاً فريداً ومميزاً يفتقر إليه المنافسون، وهذا التميز قد يسمح لها أيضاً بفرض سعر عالٍ أو خفض مستوى التكلفة التي ما تحت مستوى التكلفة منافسيها، كما أن محاولة المنافسين تقليد ومحاكاة عمليات التطوير الناجحة والتي غالباً ما ينجحون في ذلك، سوف يدفع المؤسسة إلى المزيد من تركيز إبتكاراتها على جزء معين من الصناعة سواء كان ذلك في شكل التركيز على أساس التكلفة أو التميز من أجل تحقيق الإستجابة المتوقعة للمستهلك وخدمته بكفاءة.

أ- تأثير الإبتكار التسويقي على إستراتيجية خفض التكلفة:

يظهر أثر إستراتيجية الإبتكار على إستراتيجية التكلفة الأقل في حالتين:

- إما عن طريق التحسينات المستمرة والمتواصلة، بحيث لا يحدث تغيرات كبيرة، لكنها ذات آثار متراكمة على المدى الطويل، خاصة في تسيير الإنتاج، نظام التموين والتسويق مما يقلل من التكاليف ويكسب المؤسسة ميزة على منافسيها.⁽¹⁾

- بينما يبرز الأثر عند الحديث عن الإبتكار الجذري من خلال ما يسميه جوزيف شامبتيير بالهدم الخلاق حيث يؤدي مثلاً وضع طريقة إنتاج جديدة إلى تحقيق المؤسسة لميزة، وتتوقف على منافسيها الحاليين، خاصة إذا

(1) Michel Marchesney, *Management stratégique*, adrec édition, Paris, 2004, p. 124.

ما جلبت هذه الطريقة تخفيضات معتبرة في التكاليف، ومنه تحكم أكبر في الأسعار والهوامش، وهذا ما قد يشجع المؤسسة على إستباق المستقبل والعمل على إيجاد تكنولوجيات إنتاجية وطرق إنتاج ومنتجات جديدة تساهم إلى حد بعيد من تقليل تكاليفها عامة والتكلفة الإنتاجية بصفة خاصة.⁽¹⁾

ويتمثل الأثر الإيجابي في كون الابتكار يساعد المؤسسة على تدعيم عملية التعلم لديها، وإكتساب الخبرة في أقصر مدة، وكذا يوفر الأدوات التي تسمح بتخفيض التكاليف.⁽²⁾

ب- تأثير الابتكار التسويقي على إستراتيجية التميز:

إن التميز الذي تحققه المؤسسة في السلع والخدمات من جراء قيامها بالابتكار، ويمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها، ويمكنها من فرض السعر الذي تريده، لأن الزبائن على إستعداد دوماً للدفع مقابل المنتجات ذات الجودة العالية، وهو ما يشكل عائداً في وجه المنافسين المحتملين الذين يريدون الدخول للعمل في نفس المجال الصناعي.⁽³⁾

وتزداد العلاقة بين إستراتيجية الابتكار وإستراتيجية التمايز قوة في حالة عجز المنافسين على إتباع إستراتيجية الابتكار التي تعتمدها المؤسسة. وهذا يعني تمتعها بمهارات وقدرات تكنولوجية وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة أو إعتمادها على الوقت لإستغلال الفرص في التحرك وفي إحداث نوع من التمايز في منتجاتها قبل أن يتوصل منافسيها إلى ذلك.

ج- تأثير الابتكار التسويقي على إستراتيجية التركيز:

يفيد الابتكار التسويقي في إستراتيجية التركيز عن طريق إحدى السبل التالية:

- خلق صورة أحسن وسمعة أفضل في الجزء المستهدف من السوق؛

- تقليص التكلفة؛

- زيادة الخدمة المقدمة للشريحة السوقية المعنية (الزبائن المستهدفين)؛

- إستخدام الوسائل والأدوات التي يتيحها السوق (موارد تكنولوجية، كفاءات ... إلخ) وبذلك يصبح

الابتكار التسويقي مدعم لإستراتيجية التركيز ودافع قوي لنجاحها إنطلاقاً من أن هذه الإستراتيجية تعتمد على

(1) الجليلي بهاز، الطاهر خامرة، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول "المؤسسة الاقتصادية والابتكار في ظل الألفية الثالثة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، يومي 16-17 نوفمبر 2008، ص. 18.

(2) J.Broustail et F.Frery, **Le management stratégique de l'innovation**, ed. Dalloz, 1993, p.p. 78- 90.

(3) راجع: - محمد قرشي، مرجع سبق ذكره، ص. 12.

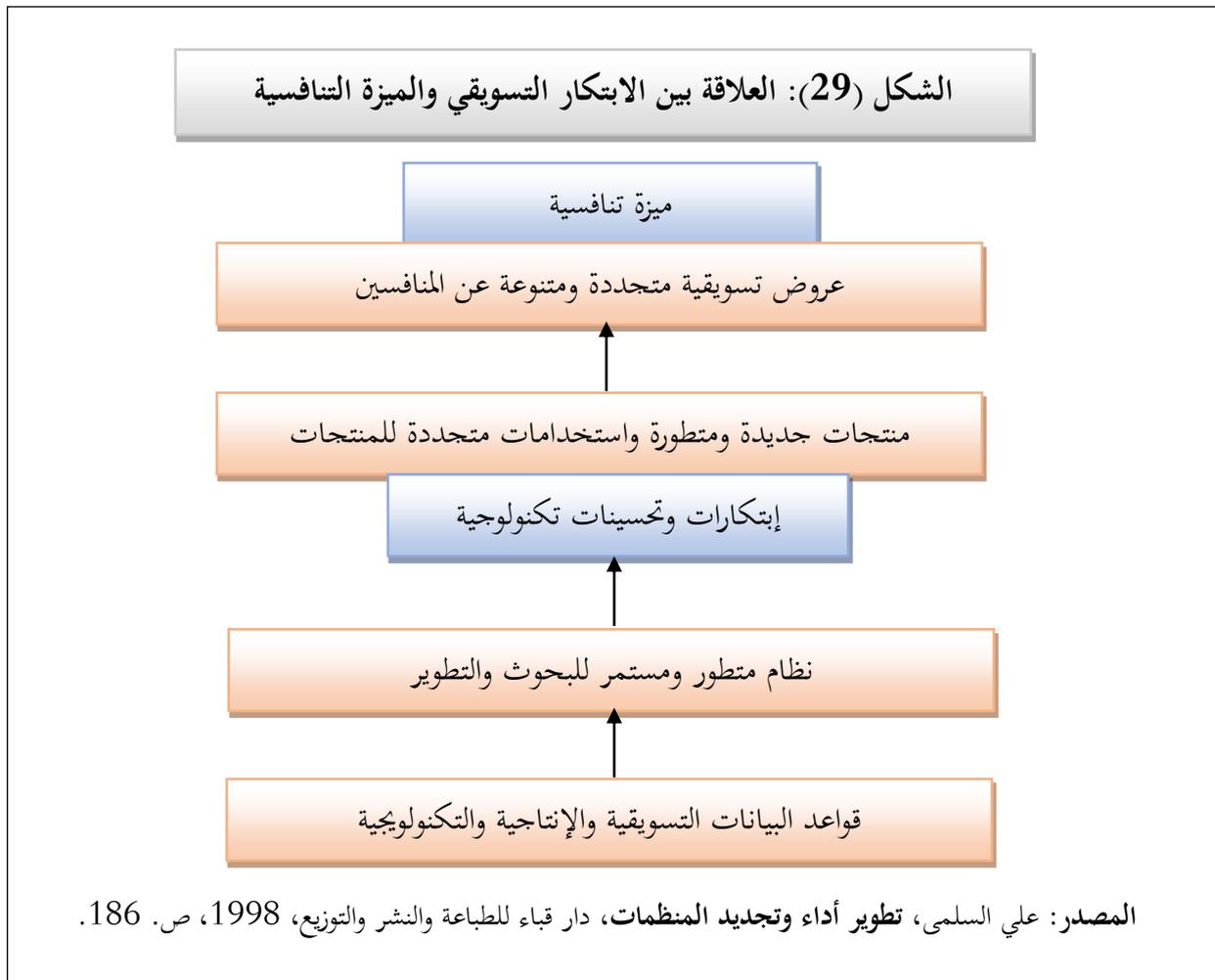
- أحمد السيد الكردي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية. مقال منشور في موقع بوابات كنانة أوتلان،

يوم 15 يوليو 2011 متوفر على الموقع:

زبائن ذوي حاجات وأذواق متغيرة ومقبولة نسبيا. لكن تلك العلاقة تصبح أكثر وضوحا عندما تستطيع المنظمة من خلال الابتكار تحقيق أو خلق منتجات جديدة، ومنه خلق حاجات وتلبية حاجات سابقة، وبالتالي تقديمها خطوة إلى الأمام نحو تعزيز تموقعها التنافسي على جزء من السوق.

الفرع الرابع: دور الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية

يعتبر التسويق الابتكاري من الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية المستمرة للمنظمة، ويعد خيارا إستراتيجيا يضمن لها مواجهة مختلف الاضطرابات المختلفة في محيطها، لذلك ينظر إلى المنافسة في كثير من الحالات على أنها عملية موجهة بواسطة عنصر الابتكار، وأن المنظمات التي تبادر بمنتجات وعمليات جديدة أو إستراتيجيات جديدة يمكنها غالبا من تحقيق أرباح ضخمة. والشكل (29) الموالي يوضح ذلك.



1-علاقة الابتكار التسويقي بمصادر الميزة التنافسية :

يعمل الابتكار التسويقي على تعزيز مصادر الميزة التنافسية المستدامة من خلال:

أ- مساهمة الابتكار التسويقي في تحسين الجودة:

يؤثر الابتكار التسويقي في تحسين جودة وقيمة الخدمة من خلال التقليل من العيوب والأعطاب التي تكون من خلال عملية إنتاجها وتقديمها، وذلك من خلال الخصائص والتصاميم الابتكارية والأساليب الفنية الجديدة. وعليه يساهم الابتكار التسويقي في تدعيم جودة الخدمات مما يساعد المنظمة على إمتلاك ميزة تنافسية لفترة أطول.

ب- مساهمة الابتكار التسويقي في زيادة كفاءة المنظمة:

كلما كانت المنظمة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ومن ثم نقل وتخفيض التكاليف، وفي هذا السياق يمكن للمنظمة من خلال الابتكار أن تخفض التكلفة وذلك من خلال مواد أولية أقل، أو عملية تكنولوجية أكثر إنتاجية أو من خلال الكفاءة التسويقية في إبتكار أو تقديم المنتج إلى السوق، فإذا تمكنت المنظمة من إبتكار طريقة تسويقية جديدة تسمح لها بعرض المنتج أو تقديم منتج جديد ولكن بتكلفة أقل قد ينعكس ذلك على تقليل التكلفة النهائية للمنتج، وهذا ما يجعل المنظمة التي تتبنى الإتجاه الإبتكاري في التسويق قادرة على خفض السعر إلى مستوى دون السعر الإعتيادي في السوق مما يجعلها قادرة على تحقيق نوع من الإحتكار وبالتالي زيادة هوامشها.⁽¹⁾

كما أن العناية بالعاملين وتنمية قدراتهم الإبتكارية تعود بفائدة كبيرة على المنظمة من خلال طرح العاملين لأفكار جديدة لم يسبق أن طبقت من قبل، وتحويل الأفكار الجديدة إلى عمل ملموس والذي سيؤدي إلى زيادة كفاءة المنظمة الإبتكارية، وبالتالي إستغلال مواردها المتاحة في تحقيق المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة.

ج- مساهمة الابتكار التسويقي في سرعة الإستجابة لحاجات العميل:

تقضي الطبيعة الديناميكية للأسواق أن تكون إدارة المنظمة واعية ومدركة للحاجات والرغبات، ويعتبر الابتكار التسويقي أهم أداة يمكن أن تستخدمها المنظمة حتى تكون قريبة من تطلعات ورغبات العملاء المتغيرة والمتطورة وتبقي على ولائهم لها. حيث أن العملية الإبتكارية تؤدي بالمنظمة إلى تقديم منتجات وخدمات متنوعة مواكبة لحاجات ورغبات مستهلكيها في كل الأوقات. وحتى تطوير منتجات لم يتخيلوها من قبل وبالتالي تحقيق رفاهيتهم وهذا ما يؤدي إلى إرضاء أكبر قدر من المستهلكين.

وعليه فإن الابتكار التسويقي يساعد المنظمة على تلبية رغبات كامنة للعملاء وتغيير من نظرتهم وأذواقهم، وكلما زادت القيمة المضافة التي يعطيها الابتكار الجديد للزبون كما زاد رضاه، وهذا ما يؤدي بدوره إلى زيادة المبيعات والحصة السوقية للمنظمة وتحقيق سمعة طيبة للمنظمة.

⁽¹⁾ أحمد أجدل، الابتكار التسويقي ودوره في ترقية أداء المنشأة الإقتصادية، دراسة حالة منشأة سيدي الكبير للمشروبات الغازية بالبلدية، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة بسكرة، العدد: 10، ديسمبر 2011، ص. 347.

د- مساهمة الابتكار التسويقي في تحقيق التمييز:

يمثل الابتكار مصدرا أساسيا للتمييز، حيث تعتبر الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا هاما لتمييز المنتجات، فإنتاج سلع أو خدمات بجودة عالية أو تقديم خدمات سريعة أو إبتكار منتجات جديدة تعطي مبررا ودافعا إضافيا للزبائن لشرائها حتى وإن كانت بأسعار عالية، وإن التميز الذي تحققه المنظمة من خلال الابتكار يساعدها على إكتساب ميزة تنافسية قوية تضمن لها موقعا متميزا وكافيا في أذهان المستهلكين.

ه- مساهمة الابتكار التسويقي في تحقيق المرونة:

إن الابتكار التسويقي خاصة في مجال المنتجات يسمح بتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال القدرة على تحقيق الموائمة. فهو يسمح بالدخول من الإنتاج الواسع للمنتجات النمطية إلى منتجات وفقا لطلبات الزبائن التي تتطلب الإعتماد على نظم الإنتاج ذات مرونة عالية تساعد في تقديم منتجات متميزة. كذلك فهو يسمح بإدخال تحسينات على المنتجات الحالية مصدرها أفكار تسويقية مبتكرة، وهذا ما يساعد المنظمة على التكيف مع مختلف التطورات والتغيرات في الأذواق والمنافسة بسرعة.

ز- مساهمة الابتكار التسويقي في تعزيز المعرفة:

يعتبر الابتكار والتطوير من أهم الوظائف الإقتصادية، ويرى بيتر دراكر أن للمنظمة الإقتصادية وظيفتين أساسيتين هما: وظيفة التسويق، ووظيفة الابتكار. وقد تزايد الإهتمام بالتطوير لما له من دور فعال في إثراء المعارف التطويرية والتطبيقية المؤدية إلى الابتكار الذي يهدف بدوره إلى رفع القدرات التنافسية للمنظمة، حيث أن إنتاج المنتجات الجديدة أو تحسين المنتجات الحالية أو تطوير عمليات الإنتاج ترتكز كلها على قاعدة علمية معرفية. وعليه فإن الابتكار التسويقي يساعد المنظمة على تعزيز قدراتها المعرفية والعلمية من خلال تراكم المعارف والخبرات الناتجة عن عمليات الابتكار والتطور التقني.

2- دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمنظمة:

تظهر أهمية ودور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال النقاط التالية:

1- تحسين أداء المنظمة:

إن كل شيء مبني على الأداء الذي سوف يحققه الابتكار أو الإبداع، الذي يرتبط في الأساس بما يحققه من ميزة تنافسية للمنتج وجلب المستهلكين بإعتباره خاصا ومتميزا ومصدر القيمة الإضافية بالنسبة إليهم، وبصيغة أخرى يمكن أن نلمس دور الابتكار التسويقي في تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء المنظمة من جانبين هما:

***جانب متعلق بزيادة الأرباح:**

يلعب الابتكار التسويقي من خلال قدرته على الإستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين المستجدة بشكل أفضل من المنافسين دورا مهما في نجاح الخدمة وهذا من شأنه زيادة ربحية المنظمة، فالإبتكارات والعروض التسويقية المتجددة والمختلفة عن المنافسين والمتكيفة مع أذواق المستهلكين والمتغيرات البيئية الأخرى تسمح للمنظمة بجذب مستهلكين جدد، مما يسمح بالحصول على أرباح أكثر ومنه الحصول على حصص سوقية أكبر.

***جانب متعلق بالتكلفة:**

بحيث يؤدي الابتكار التسويقي إلى إستخدام أساليب جديدة ومتطورة في عملية الإنتاج مما ينجم عنه تخفيض تكاليف إنتاج المنتج عبر كافة مراحل دورة حياته، وبالتالي فالمزاي التي تحصل عليها المنظمة في مجال التكاليف من جراء القيام بالتسويق الإبتكاري له أهمية في خفض في السعر ومن ثم زيادة المبيعات وبالتالي المساهمة في إرساء عوائد الدخول وتخفيض التكاليف يكون من خلال تخفيض تكاليف الخطأ وتخصيص موارد أقل.

2- مواكبة التطور التكنولوجي:

يساهم الابتكار التسويقي في زيادة قدرة المنظمة على مواكبة التطور التكنولوجي وذلك من خلال تكثيف نشاطات البحث والتطوير، ومن خلال تطوير وسائل وآليات ونظم الإنتاج تتسم بالسرعة والمرونة ووفرة الإنتاج وتحسين الجودة، مما ينتج للمنظمة فرصا وإمكانيات غير مسبقة في تنويع وتطوير خطوط الإنتاج ومواصفات المنتج، وبالتالي التوسيع في الحصة السوقية.

3- تحسين التنظيم الإداري في المنظمة:

يعمل الابتكار التسويقي على ترسيخ العمل الجماعي بين أفراد المنظمة، أي تنشيط العمل بالفريق، كما يعمل على تشجيع الديمقراطية والمشاركة مما يشكل حافزا لطرح المبادرات وظهور القرات الإبداعية.

4- تحسين التوقع التنافسي للمنظمة:

إن التوقع التنافسي للمنظمة يربط بين العلامة التجارية للمنظمة والمستهلكين (رغباتهم) وخصائص العرض (المنتجات والخدمات)، وهو ما يجسد تموضع المنظمة في السوق مقابل منافسيها، وفي هذا الإطار تهدف المنظمة إلى تحسين توقعها في أذهان المستهلكين، والبحث عن أسواق شاغرة وتحاول إزاحة مواقع المنافسين. ويتم تحقيق هذا الهدف إنطلاقا من تميز عرض المنظمة بالسوق وتعظيم المنفعة للمستهلك مما يعكس قيمة العلامة التجارية. ومن هنا يبرز الدور الفعال الذي يلعبه الابتكار التسويقي في تحقيق التميز من خلال إيجاد والتفرد بخصائص إستثنائية تمثل أهمية خاصة للزبائن، وبالتالي خلق قيمة أكبر وإيصالها لدى المستهلكين، وبالتالي تحسين التوقع التنافسي للمنظمة ورفع أدائها.⁽¹⁾

⁽¹⁾ هشام مكي، مرجع سبق ذكره،

5-خلق موارد جديدة للدخل:

تبحث المنظمات دوما على التطور ويعد الابتكار موردا هاما لتطوير نشاطها، فعن طريق خلق منتجات جديدة، زيادة العرض، تلبية الحاجات الجديدة في السوق، وتنويع النشاط، تقوم المنظمة بخلق موارد جديدة للدخل تمول بها تطورها. أو عندما تجد المنظمة لنفسها ابتكارا تسويقيا جديدا، يمكن لها أن تتبع الابتكار السابق للمنظمات التي تحتاجه وبالتالي ضمان مورد مالي جديد يمكن لها إستغلاله في إستثمارات إبتكارية جديدة.

6-تطوير العنصر البشري:

إن إستعمال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة والإلتزام بالمواصفات الدولية للجودة يتطلب تكوين يد عاملة مؤهلة، أي توفر العامل البشري في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، التطوير والتحديث، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني، وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة يجب تنمية القدرات الفكرية وإطلاق الفرصة أمام الفرد للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته، لأن السبب الرئيسي في عملية الابتكار يكمن في تظافر جهود جميع الموظفين في المؤسسة من أجل الوصول إلى هدف محدد مسبقا في برامج وإستراتيجيات الأكبر.⁽¹⁾

7-زيادة رضا وولاء المستهلكين:

إن الابتكار التسويقي يلعب دورا هاما في زيادة رضا وولاء المستهلكين، وذلك من خلال محاولة المنظمة لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم وتلبيتها عن طريق خلق منتجات متميزة ومبتكرة في نوعها. وفي كيفية تقديمها، وفي وصولها إلى طالبيها، وفي كيفية جذبها لهم مما يخلق صعوبة في تحول هؤلاء المستهلكين إلى منحين آخرين، وبالتالي يستطيع الابتكار التسويقي أن يضيق من نطاق التفاوض بين المنظمة والزبائن.

وبهذا فالإبتكار التسويقي يعمل على تدعيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال إكتساب مزايا تنافسية تعزز مركزها التنافسي في السوق، وهذا من خلال تحسين جودة المنتجات وتقليص التكاليف أي تخفيض الأسعار، وسرعة تقديمها للمنتجات الجديدة وتغيير العمليات الإنتاجية، بالإضافة إلى الإستجابة السريعة لحاجات ورغبات المستهلكين والذي يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها وإيجاد فرص جديدة لزيادة مبيعاتها، مما يعمل على إرتفاع الحصة السوقية.

وفي الأخير نخلص إلى أن الابتكار التسويقي أصبح من السمات المميزة لأداء المنظمات وخدماتها لاسيما في بيئة تتصف بالصراع من أجل البقاء والنمو، ولا بد أن يكون الابتكار التسويقي في مستوى التحدي القائم من خلال الإبداع والابتكار في الجهود التسويقية عن طريق خلق مزيج تسويقي يساهم في جعل المنظمات بأفضل ما يمكن وذلك من أجل إرضاء العملاء وتحقيق ميزة تنافسية.

⁽¹⁾ نصيرة قوريش، الإبداع ودوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات، الملتقى الدولي الرابع "المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، أيام 08-09 نوفمبر 2010، جامعة الشلف، الجزائر، ص. 13.

خاتمة الفصل الثاني:

من خلال ما تتم التطرق إليه تبين لنا أن البيئة التنافسية تمارس ضغوطا مستمرة على المنظمة، فتدفعها للبحث على إكتساب ميزة أو مزايا تنافسية، تؤهلها إلى ضمان إستمرارية نشاطها أولا والأسبقية على منافسيها ثانيا من خلال إكتساب مراكز تنافسية مهمة سواء بتخفيض تكاليف الإنتاج أو تميز منتجاتها عن المنظمات الأخرى المنافسة.

إن الميزة التنافسية هي أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الإستراتيجي، وهي تعني قدرة المنظمة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية الجديدة لها كمنظمة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من زبائنها وتحقيق رضاهم، وبالتالي فإن إمتلاك المنظمة لميزة تنافسية يعني قدرتها الموضوعية على مواجهة متغيرات البيئة في السوق؛ وبالتالي قدرتها على مواجهة المنافسين وإمكانية البقاء والإستمرار، ويتحقق لها ذلك من خلال تسخير ما تمتلكه من قدرات ومهارات وموارد في الإستثمار الصحيح للفرص المتاحة في السوق.

ومع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة في ظل العولمة فلا ضمان لأي ميزة تنافسية أن تستثمر طويلا ما لم يتم تطويرها بإستمرار. وأن إكساب ميزة تنافسية تتصف بالإستدامة أصبحت ضرورة ملحة للمنظمات في ظل التحولات والتغيرات المتسارعة التي تفوزها بيئة الأعمال المعاصرة.

وبما أن الابتكار بوصفه البعد الجديد من أبعاد الأداء الإستراتيجي أصبح يعتبر محركا رئيسيا لكافة أنشطة المنظمة وعملياتها وخاصة التسويقية منها. وعليه فقد أضحت الابتكار التسويقي مفتاح أي ميزة تنافسية، فهو يعمل على تقديم وسيلة فعالة طويلة الأمد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتمكين المنظمة من التكيف والبقاء والإستمرار في خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية بعيد المدى.

الفصل الثالث

دراسة واقع ممارسة الابتكار

التسويقي في مؤسسات

الاتصالات بولاية سطيف وأثره

على تحقيق الميزة التنافسية

تمهيد:

بعد إستعراضنا لأهم المداخل النظرية والمفاهيمية الخاصة بمختلف متغيرات الدراسة التي أكدت لنا في مجملها على مدى أهمية الإبتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال الدور الكبير الذي يلعبه الإبتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة تمكنها من البقاء في ظل بيئة تتميز بأنها ديناميكية ومتغيرة باستمرار .

سنحاول خلال دراستنا الميدانية هذه أن نسقط هذه المفاهيم والأطوار النظرية على متعاملي الهاتف النقال (جيزي موبيليس، أوريدو) بولاية سطيف، وسوف تتم الدراسة الميدانية وفق منظورين، الأول من وجهة نظر العملاء، الثانية من وجهة نظر الموظفين، وإجراء عملية مقارنة بين وجهتي النظر. حيث سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: نشأة وتطور قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر

المبحث الثاني: متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

المبحث الثالث: تشخيص قطاع الهاتف النقال في الجزائر

المبحث الرابع: الدراسة التطبيقية

المبحث الأول : نشأة وتطور قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر

إن محاولة التعرف على قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر يلزمننا الوقوف على تطوره في العالم، بإعتباره قطاع حيوي جدا ويعد بالكثير في المستقبل، إذ أنه يشهد نموا وتطور أفاق توقعات المراقبين الإقتصاديين في جميع أنحاء العالم سواء العالم المتقدم أو الذي هو في طور النمو.

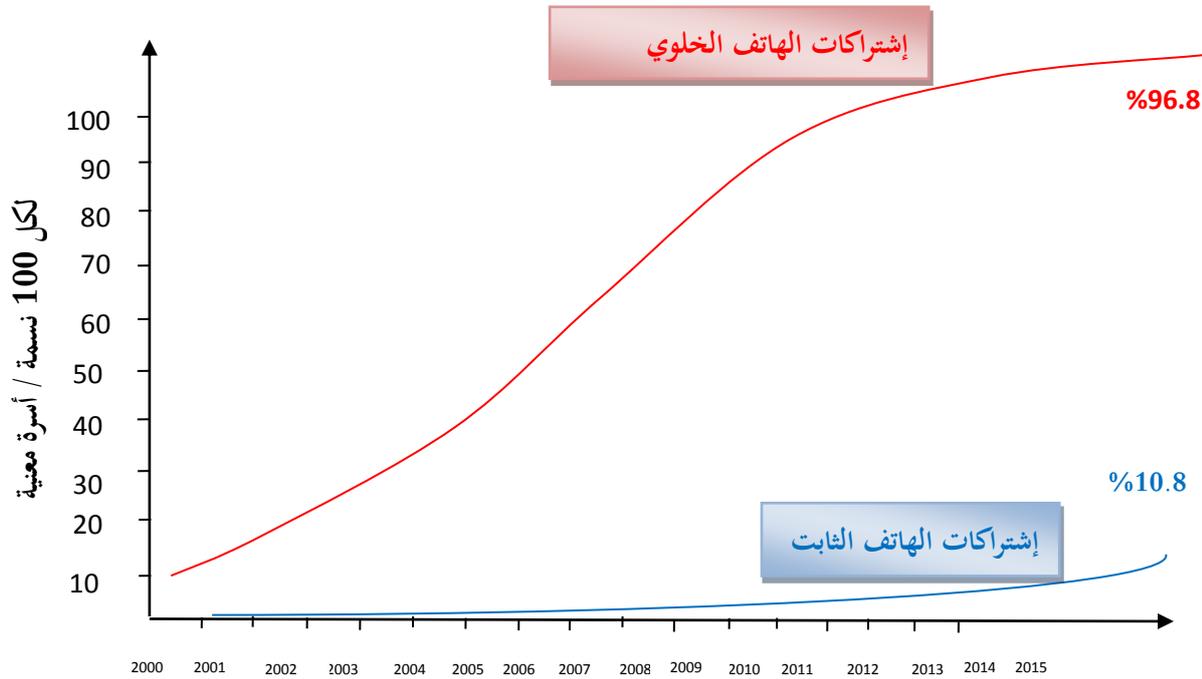
المطلب الأول : واقع قطاع خدمة الهاتف النقال و الثابت في العالم

رغم إنكماش الإقتصاد في السنوات الأخيرة، لازال إستعمال خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الهواتف المتنقلة، الهواتف الثابتة والإنترنت) ينمو في جميع أنحاء العالم.

فحسب التقرير الأخير الصادر عن **الإتحاد الدولي للاتصالات** لسنة 2015، فإنه حدث نمو كبير في مدى النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإستخدامها، لاسيما فيما يتعلق بالخدمات المتنقلة وشبكة الإنترنت، وبلغت نسبة سكان العالم التي تشملها الشبكات الخلوية المتنقلة الآن أكثر من 95 %، بينما إرتفع عدد الإشتراكات الخلوية المتنقلة من 2,2 في عام 2005 إلى ما يقدر بـ 7,1 مليار في عام 2015، و كان هناك تراجع بطيء ولكنه ثابت في عدد إشتراكات الهاتف الثابت على مستوى العالم، من 1,25 مليار في عام 2005 إلى ما يقدر بـ 1,06 مليار في عام 2015، محقق بذلك نسبة نمو تقدر بـ 10,8%، ومراد ذلك جزئيا إستبدال الخدمة الثابتة بالخدمة المتنقلة⁽¹⁾ والشكل (30) الموالي يوضح ذلك:

(1) تقرير المجتمع قياس المعلومات، الإتحاد الدولي للاتصالات. 2015، انظر الموقع:

الشكل (30): التغيرات العالمية في أهم مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات



المصدر: تقرير المجتمع قياس المعلومات، الإتحاد الدولي للاتصالات، 2015، انظر الموقع:

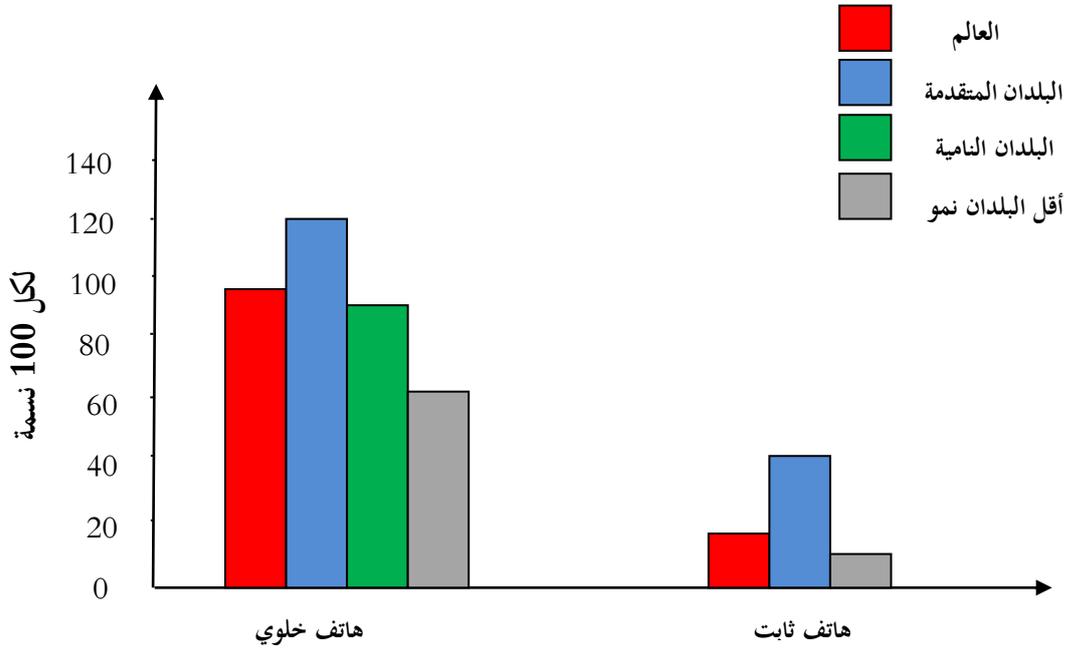
D/statistics/documents/publication/MISR2015-ES-A.PDF

من الشكل (30) السابق نلاحظ أن قطاع خدمة الهاتف النقال قطاع واعد نظرا لتطورات التي شهدتها خلال الفترة 2000 - 2015، ناتج عن جهود التنمية وإتخاذ المزيد من الإجراءات والتغيرا التنظيمية، وإلى المزيد من الإستثمارات بما في ذلك الشركة بين القطاعين العام والخاص، إلى جانب المزيد من التحسينات في التكنولوجيا والقدرة على تحمل التكاليف.

أما بالنسبة لإشتراكات الهاتف الثابت، نلاحظ هناك زيادة في نسبة نموها ولكن بوتيرة بطيئة، حيث وصلت إلى 10.8% خلال سنة 2015 بعد ما كانت تقدر بـ 7.1% خلال سنة 2009، وهذا راجع لقلّة الإهتمام بهذا القطاع والإحتكارات التي يشهدها من طرف الدولة وعدم إنفتاحها على الإستثمارات الأجنبية.

كما أنه ما زالت هناك فوارق كبيرة في معدلات تغلغل الهاتفية الثابتة والمنتقلة بين البلدان في مختلف التجمعات بحسب مستوى التنمية، ومازالت البلدان النامية متخلفة عن البلدان المتقدمة في النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومازالت أقل البلدان نمو محرومة بشكل خاص، والشكل (31) يوضح ذلك.

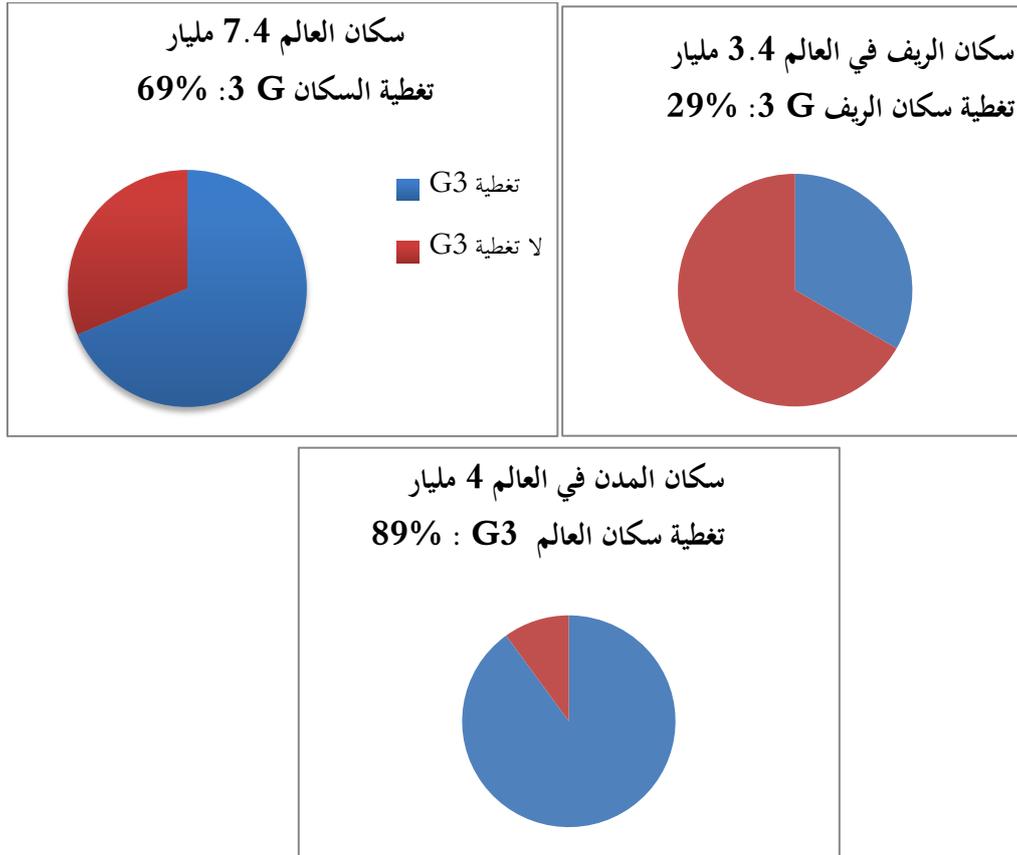
الشكل (31): عدد الإشتراكات في الهاتف النقال والثابت بالعالم حسب مستوى التنمية



المصدر: تقرير مجتمع قياس المعلومات: الإتحاد الدولي للاتصالات، 2015.

وتشير تقديرات الإتحاد الدولي للاتصالات أن 95% من سكان العالم تصلهم الآن إشارة الإتصالات الخلوية المتنقلة، ومع ذلك تمت التغطية بشبكة الجيل 3G من 45% إلى 69% من سكان العالم بين عامي 2011 - 2015، ومازالت شبكات الجيل 3G غائبة عن كثير من المناطق الريفية في البلدان ذات الدخل المنخفض لاسيما في إفريقيا والشكل (32) يوضح ذلك:

الشكل (32): تغطية السكان بشبكات الجيل الثالث (3G) - المناطق الحضرية والريفية 2015 -



المصدر: تقرير مجتمع قياس المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص. 07.

وفق مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (IDI) الذي يصنف أداء 167 بلد فيما يتعلق بالبنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الصادر من الإتحاد الدولي للاتصالات عام 2015، نجد أن الدول التي تنتمي لمجلس التعاون الخليجي إحتلت مراتبة مهمة من بين الخمسين بلدا الأولى في التصنيف العالمي وكلها تتمتع بقيم في المؤشر تفوق 50,6 نقطة. في حين أن الجزائر أظهرت تحسنا طفيفا في قيم المؤشر، فقد إحتلت سنة 2015 المرتبة 113 بقيمة تقدر بـ 3,71 نقطة. مقارنة بسنة 2010 التي إحتلت فيها المرتبة 114 بقيمة تقدر بـ 2,99 نقطة، محققة بذلك زيادة في قيمة المؤشر بمقدار 0,72 نقطة وهذا راجع إلى الأهمية الكبرى التي توليها الدولة لهذا القطاع من خلال توفير بيئة مواتية للإستثمار والابتكار في مجال وتوسيع مدى إستخدامها. بالرغم من ذلك فإن إساخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لازال ضعيفا في الجزائر، في حين جاء المغرب في المركز الثاني على مستوى الدول المغاربية بعد تونس التي إحتلت المرتبة 93 عالميا متبوعة بالجزائر في المركز 113 والجدول (9) الموالي يوضح ذلك .

الجدول (9): تصنيف مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - منطقة الدول العربية -

التغير في المرتبة العالمية 2010-2015	مؤشر (2010)	المرتبة العالمية (2010)	مؤشر (2015)	المرتبة العالمية (2015)	المرتبة الإقليمية	الإقتصاد
21	5.42	48	7.63	27	1	البحرين
6	6.10	37	7.44	31	2	قطر
17	5.38	49	7.32	32	3	الإمارات العربية
15	4.96	56	7.05	41	4	المملكة السعودية
-1	5.64	45	6.83	46	5	الكويت
14	4.41	68	6.33	54	6	عمان
21	4.1	77	6.29	56	7	لبنان
-8	3.82	84	4.75	92	8	الأردن
0	3.62	93	4.73	93	9	تونس
-3	3.55	96	4.47	99	10	المغرب
-2	3.48	98	4.40	100	11	مصر
1	2.99	114	3.71	113	12	الجزائر
-11	3.14	106	3.48	117	13	سوريا
1	2.05	127	2.93	126	14	السودان
-4	1.63	146	2.07	150	15	موريتانيا

المصدر : تقرير مجتمع قياس المعلومات ، مرجع سبق ذكره، ص. 22.

المطلب الثاني : قطاع الاتصالات في الجزائر

يعرف قطاع الاتصالات في الجزائر لاسيما في مجال خدمة الهاتف النقال منافسة تتلاءم مع متطلبات الإقتصاد العالمي القائم على ثورة الإعلام والاتصال، ومنذ فتح الأبواب أمام رأس المال الخاص والتفتح أيضا على الشركاء الأجانب، لم يتوقف هذا السوق عن التطور إلى يومنا هذا .

الفرع الأول : نشأة قطاع الاتصالات الجزائري

إن أصول قطاع الاتصالات بالجزائر تمتد تاريخيا إلى ما قبل الإستقلال، حيث كان قطاع البريد والمواصلات مسيرا وممسوكا بأيدي إدارة الإحتلال الفرنسي، لكن غداة الإستقلال وإسترجاع السيادة الوطنية سارعت الحكومة الجزائرية لإسترداد هذا القطاع عبر المرسوم 62-01 المؤرخ بـ 27 سبتمبر 1962، والذي مكن الإدارة من ضمه

وإحتوائه، إلا أن هذه الأخيرة أبقت على معظم التشريعات والنصوص القانونية المورثة عن الإدارة التي سبقتها إلى غاية سنة 1975، حين أصدر الأمر 75-89 المؤرخ بـ 30 سبتمبر 1975 والمتضمن " قانون وزارة البريد والمواصلات" الذي حدد صلاحيات ومهام القطاع، فأعطى الوزارة حق الإحتكار لجميع الخدمات، ليتم تعديله لاحقا بواسطة المرسوم 83-65 المؤرخ بـ 01 جانفي 1983.

في جانفي 1999 تم فعلا ربط الجزائر لأول مرة بشبكة (GSM*) عن طريق مؤسسة البريد والمواصلات قبل تحويلها إلى الشركة التجارية للإتصالات اللاسلكية، ومع تزايد الطلب على خطوط الإشتراك في الشبكة تم تسجيل فارق كبير بين العرض والطلب، حيث أن الأول كان أقل من الثاني وأمام عجز الدولة عن توسيع الشبكة، والتحكم في التكنولوجيات الدقيقة، قامت الوزارة المعنية بإعلان برنامج إصلاحات في برنامج الحكومة المصادق عليه في 29 جانفي 2000، وهو القانون 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي يعتبر الإصلاح الأبرز في تاريخ الإصلاحات لما حمله من تغيرات جذرية، حيث أصبح نقطة مرجعية (فيقال قطاع الإتصالات قبل 2000-03 وبعده) .

الفرع الثاني: الإصلاحات المتبعة في قطاع الإتصالات

جاءت الإصلاحات لعدد من الأسباب أهمها⁽¹⁾:

- محاولة القطاع القيام بنقلة نوعية لمسيرة الركب الحضاري، بإعتبار المعايير الجديدة التي ظهرت في السوق والعمولة التي تتطلب الدخول للمنافسة الداخلية والخارجية من الباب الواسع؛
 - السعي لتدارك التأخير في القطاع والتقليل من الفجوة الرقمية التي تفصل الجزائر عن البلدان المتقدمة وجلب أفضل المتدخلين الممكنين من متعاملين ومجهزين وموفري الخدمات المختلفة؛
 - قلة الإستثمارات المادية في هذا القطاع وضعف التغطية الهاتفية؛
 - سعي الجزائر للإندماج إلى المنظمة العالمية للتجارة، وفي مرحلة التفاوض للشراكة مع الإتحاد الأوروبي، ووقوعها تحت صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، هذا الأخير الذي طلب منها تطوير تكنولوجيا الإعلام والإتصال.
- *أهداف الإصلاحات: تتمثل في⁽²⁾:

- تطور خدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية ذات الجودة والنوعية في كامل التراب الوطني، وبأسعار معقولة، في ظروف موضوعية وشفافة، وبدون تمييز في مناخ تنافسي، وذلك بتوفير كل الظروف المناسبة للقيام بإستثمارات

*GLOBAL SYSTEM FOR MOBILE COMMUNICATION: GSM النظام العالمي للإتصالات عن طريق الهواتف

النقالة.

⁽¹⁾ قوتي سعاد، هيكل صناعة قطاع الهاتف النقال في الجزائر (2003-2008)، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2010، ص.71.

⁽²⁾ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد: 48 المؤرخ في 06 أوت 2000/5 جمادى الأول 1421، القانون 2000-03 ص. 11 - 14.

- (حرية الإستثمارات، تثبيت النظام القانوني، منح المستثمرين مزايا جبائية وجمركية، حرية تحويل رأسمالهم وعائداتهم إلى بلدانهم الأصلية) وضمان المساواة والتحكم الدولي؛
- ترقية وتنوع عروض وخدمات البريد والمواصلات، خاصة من خلال إرساء قواعد منافسة نزيهة وعادلة، تضمن جودة الخدمة وبأسعار تنافسية.
- وضع إطار قانوني يشجع على الإستثمار، ويواكب التطورات الحاصلة، ويعطي الضمانات الكافية لكل المتعاملين.

الفرع الثالث: أثر الإصلاحات على قطاع الإتصالات

تمخضت الإصلاحات المنتهجة مجموعة من النتائج يتم تلخيصها فيما يلي:

- تحديد إجراءات منح الرخص وإجراء التحكيم وتسوية النزاعات؛

- الفصل بين نشاطي التنظيم وإستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا، وذلك للسهر على حماية المصلحة العامة وعلى وجود منافسة مشروعة في القطاع، ومنحت وظيفة الإستغلال للمتعاملين.

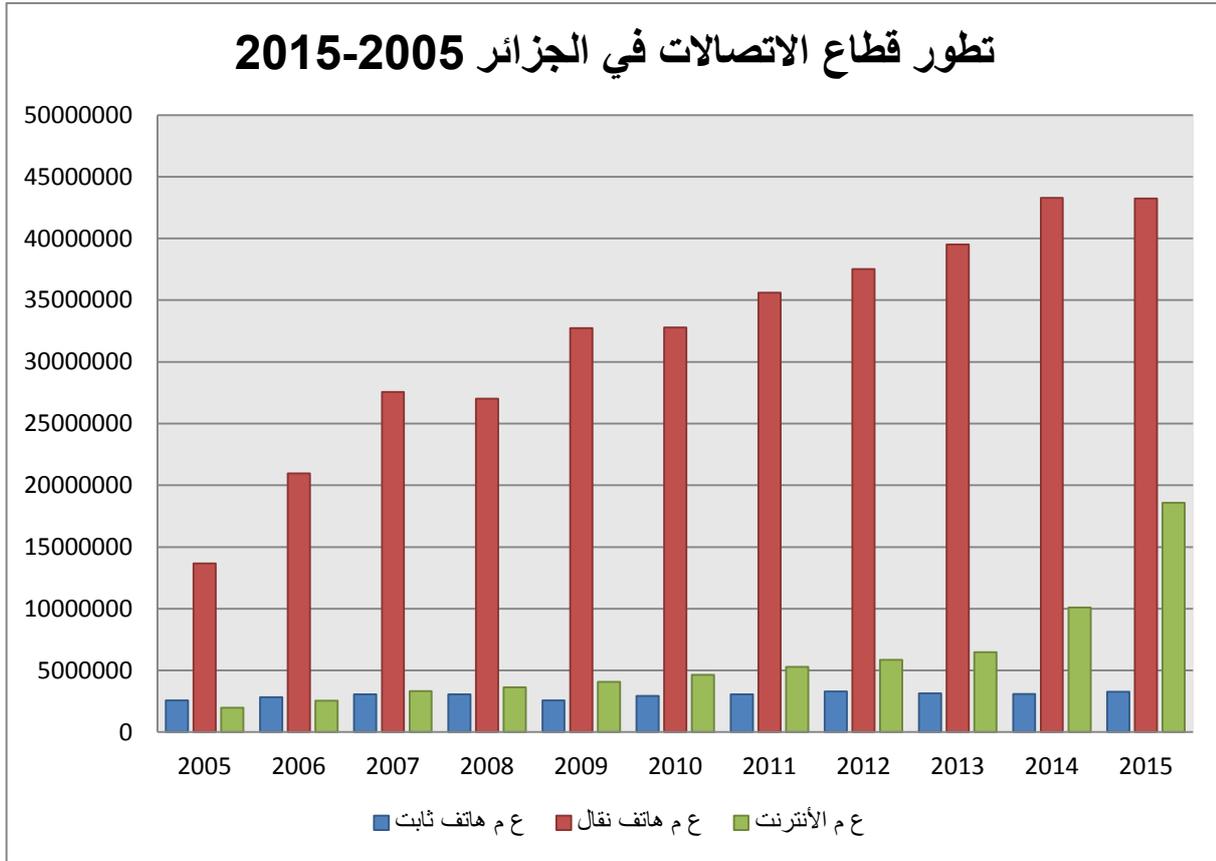
- وفيما يلي عرض لأثر الإصلاح على قطاع الإتصالات، وذلك من خلال عرض لتطور قطاع الإتصالات من خلال عدد المشتركين في الهاتف النقال والثابت للفترة 2005-2015، وهذا ما نلاحظه في الجدول (10) التالي:

الجدول (10) تطور قطاع الإتصالات في الجزائر 2005 - 2015

السنوات	ع م هاتف ثابت	ع م هاتف نقال	ع م الإنترنت
2005	2572000	13661355	1984656
2006	2841297	20997954	2545247
2007	3068409	27562721	3317088
2008	3069140	27031472	3636843
2009	2576165	32729824	4085845
2010	2922731	32780165	4632853
2011	3059336	35615926	5286815
2012	3289363	37527703	586004
2013	3130000	39517045	6469952
2014	3987870	43298174	10110938
2015	3267592	43227643	18583427

المصدر: من إعداد الطلبة بعد الإستعانة بالتقارير السنوية لسلطة الضبط ARPT

وبغية توضيح محتوى الجدول و تبيانته، يمكننا الإستعانة بالتمثيل البياني التالي:



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على بيانات الجدول(10)

من خلال قراءة جدول تطور قطاع الإتصالات في الجزائر وملاحظة الشكل أعلاه، يتجلى بكل وضوح أن الإصلاحات المتبناة من قبل الحكومة قد أعطت نتائج جد مرضية، فمنحت القطاع نفسا جديدا بتحريره من القيود التي طالما كبحتة، ماساهم في إنعاش مختلف أقسامه سواء بالنسبة للإنترنت أو الهاتف الثابت. وما يلاحظ بالنسبة لإستخدام الهاتف الثابت أنه عرف نمو بطيء (السنوات الثلاثة الأولى) وسجل فيها زيادة في نسبة عدد المشتركين من 1.761 مليون مشترك سنة 2000 إلى 2.079 مليون مشترك سنة 2003، وهذا بمعدل زيادة سنوي يقارب 100 ألف مشترك جديد، ثم عرف هذا النمو تحسن ملحوظ إبتداءا من سنة 2004 إلى غاية سنة 2007 حيث وصل عدد المشتركين خلال سنة 2007 إلى 3.068 مليون مشترك بنسبة 8.74% أي ما يقارب ألف مشترك جديد، وفي سنة 2008 عرف إستقرار نسبي، إلا أنه في سنة 2009 تعرض لإنتكاسة كبيرة حيث خسر الهاتف الثابت ما يقارب 500 ألف مشترك، غير أنه إستعاد بعض المشتركين خلال السنوات الموالية ليصل عدد المشتركين خلال سنة 2012 إلى 3.289 مليون مشترك، غير أنه خلال سنة 2013 خسر 150 ألف مشترك نسبة لسنة 2012.

وإستمر هذا الإنخفاض إلى غاية سنة 2014 حيث وصل عدد المشتركين في هذه السنة إلى 3.098 مليون مشترك، إلا أنه في سنة 2015 عرف تحسن ملحوظا حيث وصل عدد المشتركين إلى 3.267 مليون مشترك وهو ما يمثل تطور بنسبة 5.45% مقارنة بالسنة السابقة.

عموما إن محاولة تفسير تطور الهاتف الثابت على طول الفترة (2000-2015) يتطلب الوقوف على عدة نقاط مهمة، فالمتابع لتطور قطاع الإتصالات يدرك أن الهاتف الثابت دخل في منافسة شرسة مع الهاتف النقال، خسر فيها الأفضلية بالجزائر منذ 2004 كما خسر الكثير من المشتركين لصالح منافسه هذا من جهة، ومن جهة أخرى الغياب التام للمنافسة بالرغم من دخول مستثمر أجنبي في هذه الصناعة والمتمثل في أوراسكوم تيليكوم والمصرية للإتصالات بفرعيها "تلكم" سنة 2005 مقابل 65 مليون دولار، إلا أن هذا المستثمر خرج من الصناعة بسبب النتائج السلبية المسجلة.

وهذا ما يظهر جليا من خلال إنتكاسة سنة 2009 التي يقابلها قفزة نوعية بالنسبة للهاتف النقال بـ 5.7 مليون مشترك جديد، وإن بقي يصارع في السنوات ثلاث التالية، فهذا بفضل خدمة الإنترنت التي وفرها، أما بالنسبة لإنتكاسة سنة 2013 فيتبين أنه حتى خدمة الإنترنت لم تعد كافية، حيث إكتسح الهاتف النقال سوق هذه الخدمة بقوة من خلال خدمات الجيل الثالث، إلا أنه سنة 2015 إستعاد انتعاشه وهذا بفضل إطلاق خدمة الانترنت الجيل الرابع (LTE 4G) الثابت.

أما عن تطور الهاتف النقال، فقد عرف نمو جد سريع وقفزة نوعية في أعداد المشتركين، حيث بلغ عدد المشتركين سنة 2003 إلى 1.447 مليون مشترك ليصل 27.562 مليون مشترك، وهذا بمعدل نمو يعادل 6.528 مليون مشترك و8.50% لينخفض سنة 2008 إلى 27.03 مليون مشترك، ثم يعاود الصعود إلى 32.730 مليون مشترك سنة 2002 بنسبة 89.96%. وفي سنة 2010 شهد إستقرار نسبي في البداية ثم نمو سريع نسبيا، فوصل عدد المشتركين سنة 2014 إلى 43.289 مليون مشترك، غير أنه خلال سنة 2015 خسر 70531 ألف مشترك محققا بذلك تراجع في النمو يقدر بـ 0.16% مقارنة بسنة 2014.

عموما فإن محاولة تحليل وتفسير تطور الهاتف النقال في طول الفترة (2005-2015) يتطلب الوقوف على عدة نقاط و محاور مهمة، فالمتابع لتطور قطاع الإتصالات وبالأخص تطور الهاتف النقال يدرك أنه مر بثلاث مراحل :

المرحلة الأولى: تميزت بوضع لبنات الإصلاح الأولى التي هدفت إلى تحرير سوق الإتصالات وإفتاحتها تدريجيا، فسمحت في بادئ الأمر بدخول متعاملين يتنافسان في هذا السوق هما (OTA) و(ATM) وعرفت هذه المرحلة نمو بطيء نسبيا لعدة أسباب، أبرزها إرتفاع تكاليف إقتناء الهاتف النقال إضافة إلى كونه جديد نسبيا على المجتمع، ليلتحق المتعامل الثالث (WTA) في المرحلة الثانية.

المرحلة الثانية: شهدت نمو جد سريع وتطور مذهل في أعداد المشتركين مع رواج كبير لخدمة الهاتف النقال في أوساط المجتمع، التي تحافت عليه لما حمله من مزايا التنقل ومختلف الخدمات والعروض التي وفرها المتعاملين، ولعل السبب الرئيسي وراء هذا الراج يعود إلى إحتدام المنافسة بين المتعاملين الثالث والحملات الإشهارية المطبقة مع إنجرارهم نحو حرب سعريّة فعرفت تكاليف إقتنائه إنخفاض ملحوظ وصلت في بعض الأحيان إلى منح أرصدة مجانية تفوق قيمة الإشتراك، إضافة إلى التسهيلات التي قدمها المتعاملون للزبائن، إلا أن الأمر لم يستمر طويلا قبل أن تتدخل سلطة الضبط سنة 2008 لوقف هذا الإنفلات وتفرض على المتعاملين عملية تعريف بطاقة (SIM). حيث أن البطاقات التي لم تحدد هويتها يتم توقيفها أليا، فنتج عن هذه العملية بتوقيف 2.578.775 بطاقة غير معروفة.

كما أدت هذه الإجراءات إلى كبح التطور السريع في أعداد المشتركين سنة 2008، حيث سجلت مبيعات قدرت بـ 2 مليون شريحة بعد ما كانت 6.5 مليون في العام الذي سبقها، إلا أنها إستطاعت أن تتعافى في العام الموالي 2009 لتبلغ 5.7 مليون شريحة، وعرفت هذه المرحلة نمو أعداد المشتركين من 1.447 مليون إلى 32730 مليون مشترك، ليدخل النقال إبتداء من سنة 2010 في المرحلة الثالثة.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة عرفت إستقرارا في بادئ الأمر ثم تباطؤ في وتيرة النمو 2.245 مليون مشترك سنويا أي بمعدل نمو 4.11%، ولعل أهم ما يميز هاته الفترة مستوى النضج والتشبع الذي عرفه السوق أواخر 2009، لذلك أصبحت نسبة نمو الزبائن المتعاملين الثلاثة تتباطئ أكثر فأكثر، حيث سجل سنة 2015 كثافة هاتفية إنخفاضا يقدر بـ 2.62% بالمقارنة بالسنة الماضية، إذ إنتقلت من 109.2% إلى 107% في سنة 2015، إضافة إلى ذلك عرفت هذه الفترة أحداث أخرى كإطلاق خدمة الجيل الثالث نهاية 2013، دون أن ننسى المباريات التأهيلية لكأس العالم 2010 والتي كان لها بالغ الأثر على المتعامل الجيزي (OTA).

أما بالنسبة لإستخدام الإنترنت، نلاحظ أن هذا القطاع شهد نمو ثابت نسبيا ومستمر على طول الفترة التي تلت قانون 03-2000 حيث سجل فيها إرتفاع المشتركين من 155.966 مشترك سنة 2000 إلى 724.544 مشترك سنة 2003، ثم يقفز هذا الرقم تدريجيا إلى 6.469.352 مشترك سنة 2013 بمعدل زيادة سنوية تقارب 600 ألف مشترك، وفي سنة 2015 شهدت سوق الإنترنت زيادة كبيرة مقارنة بسنة 2014، حيث إنتقل عدد المشتركين من 10.111 مليون مشترك سنة 2014 إلى 18.583 مليون مشترك سنة 2015، أي بمعدل نمو 83.80%، وبلغت كثافة الإنترنت في سنة 2015 نسبة 46% (أي ما يعادل 46 مشترك في كل 100 نسمة) وترجع هذه الزيادة بصورة رئيسة إلى إطلاق خدمات الإنترنت النقال من الجيل الثالث 3G، والجيل الرابع ALTE 4G الثابت.

المطلب الثالث: سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر

تعرضنا سابقا لتطور خدمات الهاتف النقال إجمالا خلال الفترة التي تلت الإصلاحات ضمن تطور قطاع الإتصالات إجمالا، و فيما يلي بعض التفصيل عن ملامح تطور هذا السوق.

قطاع خدمة الهاتف النقال من القطاعات الحديثة، نشأ سنة 1994 فقط بتكنولوجيا **Radio** «**téléphone mobile Nokia analogique**» NMY/NOKIA وأطلقت شبكة (GSM) في جانفي 1999⁽¹⁾، وقد مر هذا القطاع بثلاث مراحل⁽²⁾.

المرحلة الأولى: الإحتكار المطلق (1994-2000/02/15)

قبل الإصلاحات، كان يسيطر على خدمات الهاتف النقال المتعامل التاريخي للبريد والمواصلات، ولقد كان هذا القطاع في مرحلة الإحتكار، حيث كان نشاطه منحصرًا في تغطية إحتياجات فئة الدخول المرتفعة المعتمدة على الدفع المؤجل، ولقد قدر عدد المشتركين سنة 1996 بـ 4961 مشترك، إرتفع إلى 18000 مشترك فقط سنة 1999، بعد الإصلاحات الهيكلية، وبموجب القانون 03-2000 و تحديدا في 11-07-2001 عرف قطاع خدمة الهاتف النقال الجزائري دخول أول متعامل أجنبي "أوراسكوم للإتصالات"، حيث حصل على رخصة الشبكة في التاريخ السابق، ليكون هذا الأخير مؤشرا على إنهاء إحتكار الدولة على إستغلال شبكة الهاتف النقال.

المرحلة الثانية: مرحلة الإحتكار الثاني (2002-2004)

تم الإستغلال الفعلي لأول مرة لشبكة (GSM) من طرف جيزي في 15-2-2002، ميزت هذه المرحلة تواجد أوراسكوم تيليكوم الجزائر وإتصالات الجزائر، و تميزت هذه المرحلة بإطلاق هذه الأخيرة لعرضها المتمثل في الدفع المؤجل، وبدخول جيزي إستطاعت أن تفتك منصب الريادة بإستحواذها على أكثر من 70% من الحصة السوقية خلال السنة الأولى من دخولها، كما تميزت هذه المرحلة بظهور موبليس بتاريخ 03/08/2003 كفرع لإتصالات الجزائر يتمتع بنوع من الإستقلالية بغية منحها مرونة أكبر لمواجهة المنافسة التي فرضت عليها من طرف (OTA) من جهة، ومن جهة أخرى تحضيرها لدخول الوطنية للإتصالات التي حصلت على رخصتها بـ 2003/12/20 و الجدول (11) الموالي يوضح ذلك:

(1) ARPT, rapport annuel 2002, p.18.

(2) عن المصدر بتصريف: - قوفي ميعاد، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 73 - 74.

الجدول (11) : تطور عدد المشتركين لمتعاملي الهاتف النقال في مرحلة الإحتكار الشائبي

مجموع المشتركين	مجموع مشتركى أوراسكوم تيلكوم الجزائر (OTA)	مجموع مشتركى الجزائرية للإتصالات (ATM)	
450244	315040	135204	2002
1446927	1272265	167662	2003

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على :

www.amdi.dz/indesc.php/ar/tic16042015.

يعود التباين في عدد المشتركين إلى العديد من الأسباب نذكر منها :

- الإستثمارات الضخمة التي وضعتها (OTA) مقابل ضعف إستثمارات (ATM)
- تسهيلات الإشتراك عند (OTA) بالشراء المباشر مقابل صعوبتها وتعقيدها عند (ATM) (إنحصارها في الولايات القطب فقط).
- إعتماد (OTA) على بطاقات الدفع المسبق حيث مثلت 89% من مشتركها، في حين إنحصرت خدمات (ATM) على الدفع المؤجل لغاية 2004⁽¹⁾.

المرحلة الثالثة: منافسة القلة (25 - 08 - 2004 إلى يومنا هذا)

بعد منح الرخصة الأولى لـ (OTA) والثانية على سبيل التسوية لـ (ATM) ، و وفقا لأهداف الإصلاحات منحت رخصة ثالثة للمتعامل الكويتي في 20-12-2003 وقام هذا المتعامل " الوطنية للإتصالات" تحت إسمه التجاري "نجمة" بإستغلال شبكته لأول مرة في 25-08-2004، وبهذا دخلت المنافسة مرحلة منافسة القلة حيث أصبح التنافس قائما على تحيين جودة الخدمات، وتنوعها مع خلق عروض مميزة.

تتميز المنافسة حاليا بسوق الهاتف النقال الجزائري بعدد من الخصائص وهي كالأتي :

- قلة عدد المتنافسين: ينشط في سوق خدمات الهاتف النقال ثلاث متعاملين موبليس، جيزي، أوريدو، وفي الواقع يبقى هذا العدد محدودا أمام الأرقام المذهلة التي يحققها هذا القطاع.
- التزايد المستمر لدرجة نمو الصناعة: إن تحليل المؤشرات الخاصة بقطاع الهاتف النقال يوضح الإرتفاع المتسارع لدرجة نمو الصناعة والمتمثل أساسا في تزايد معدلات الكثافة الهاتفية وتزايد عدد المشتركين، ونمو معدلات الطلب على خدماته.
- تزايد المردودية مقارنة بحجم رأس المال المستثمر: سمح التزايد المستمر لدرجة نمو الصناعة بتزايد مستمر لمردودية قطاع الهاتف النقال خصوصا عند النظر إلى مستوياتها مقارنة بقيمة التكاليف الثابتة التي يتطلبها

(1) ARPT, rapport annuelle .2003.p.100.

الإستثمار في هذا المجال، فشبكة النقل لا تتطلب سوى مجموعة من المحطات القاعدية (BTS) والبعض من محطات المراقبة (BSC) بالإضافة إلى عدد محدود من مراكز الإتصال (MSC) التي تقوم بمهمة تحويل الإتصالات وضمان الربط البيئي.

إن الإنخفاض النسبي لقيمة التكاليف الثابتة مقارنة بمستويات المردودية التي يحققها هذا القطاع، من شأنه أن يكون محفزا للمتعاملين على زيادة الإستثمارات في تطوير عروضهم وجعلها أكثر تناسبا مع حاجات وأنماط معيشة الجزائريين مما يضمن تنافسية أعلى، والجدول (12) يوضح حجم الإستثمارات الإجمالية للمتعاملين الثلاث و رقم الأعمال المحقق من سنة 2010-2014 .

جدول (12) حجم الإستثمارات الإجمالية لقطاع الهاتف النقال (2010-2014)

الوحدة: مليار دج

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
حجم الإستثمارات	450.749	473.860	515.822	591.771	713.724
حجم رقم الأعمال	222.576	246.066	274.324	299.788	324.276

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على التقارير السنوية لسلطة الضبط (ARPT)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن حجم الإستثمار في تزايد مستمر سنة 2014، حيث نجد هناك نسبة نمو تقدر بـ 21% والذي صاحبها زيادة نسبة نمو تقدر بـ 8% في حجم الأرباح، وهذا مقارنة بسنة 2013، ونفسر هذه الزيادة في محاولة كل من المتعاملين الثلاث لتحقيق أكبر تغطية للتراب الوطني.

- ديناميكية المنافسة في قطاع الهاتف النقال: تتعلق أساسا بالعروض الترويجية وإدخال منتجات جديدة إلى السوق والحملات الإعلانية، بالإضافة إلى المشاركة في الأحداث والمبني على خطى التوجه بالزبون وإدارة العلاقة معه من مختلف برامج الولاء وغيرها من الوسائل والأساليب التي تأخذ شكل المناورة من أجل الحصول على مركز مناسب.

المطلب الرابع : السياسات الصناعية لسلطة الضبط في قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر

سعى قانون 03-2000 لتحرير سوق الإتصالات وإنفتاحها التدريجي وفق رزنامة محددة من سنة 2000 إلى 2005، فكانت أول خطوة لتحقيق ذلك توفير الإطار التنظيمي والمؤسسي المناسب عن طريق فصل وظائف التشريع والضبط والإستغلال، حيث تم إنشاء جهاز ضبط وتنظيم لعملية الإنفتاح سمي بـ "سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية" (ARPT) في ماي 2001 طبقا لما جاء في المادة 10 من القانون 03-2000⁽¹⁾.

⁽¹⁾ ARPT, rapport annuel de l'autorité de régulation , 2014, p.9. /www.Arpt.dz.

الفرع الأول: تعريف سلطة الضبط (ARPT)

هي منشأة مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والسلطة المالية، تم إنشاؤها في إطار تحرير سوق البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بمقتضى الفصل الثالث (المادة 10 الى 22) من القانون 2000-03، وتمثل مهامها فيما يلي⁽¹⁾:

- منح تصاريح التشغيل وإعتماد معدات البريد والإتصالات السلكية واللاسلكية ووضع المواصفات والمعايير التي يجب أن تستجيب لها؛
- تحديد قواعد لمعاملتي شبكات الإتصالات العامة بهدف تسهيل الخدمات المقدمة للجمهور؛
- القيام بالمراقبة بموجب القانون ودفاتر شروط المتعاملين؛
- التحكم في المنازعات التي تنشأ بين المتعاملين فيما بينهم أو مع المستخدمين؛
- السهر على كيفية إحترام الإطار وكيفية ضبط نشاطات البريد والمواصلات؛
- السهر على وجود منافسة فعلية ومشروعة، وإتخاذ جميع التدابير لتعزيز أو إستعادة المنافسة على مستوى أسرائها؛
- السهر على تطبيق دفاتر الشروط بالطريقة نفسها تماما على كل المتعاملين وضمان التساوي بينهم مع إمكانية إجراء أي مراقبة وفقا للقانون ودفاتر الشروط الخاصة بالمتعاملين؛
- الإنفراد بقيادة إجراءات المزايدة والمناقصة الخاصة بمنح رخص إقامة وإستغلال شبكات عمومية للمواصلات الخاضعة لنظام الرخصة؛
- وضع خطة إتصال هاتفي ومراجعة طلبات الأرقام وتخصيصها للمتعاملين؛
- تحديد قواعد القابلة للتطبيق من طرف متعاملي الشبكات العمومية للمواصلات لتحديد تعريفه الخدمات المقدمة للمواطنين؛
- المشاركة في إعداد الموقف الجزائري في المفاوضات الدولية في مجال البريد والإتصالات.
- التعاون في إطار مهامها مع السلطات أو الأجهزة الأخرى المحلية والأجنبية على حد سواء؛
- إعداد التقارير والإحصائيات العمومية، إضافة لتقرير سنوي شامل يتضمن وصف نشاطاتها وملخصا لقراراتها، آرائها وتوصياتها.

بغية تحقيق مهامها بكل إستقلالية فإن سلطة الضبط تتمتع بأجهزة تتشكل من مجلس (7 أعضاء) و مدير عام يعينها أو ينصبها رئيس الجمهورية على التوالي، كما يعين أيضا رئيس المجلس، وعليه فإن المجلس يتمتع بكل السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء مهامه حيث تتخذ القرارات فيه برأي الأغلبية، ومن أجل ضمان إستقلاليتها فإن لها موارد مالية خاصة تتضمن أساسا: أتعاب الخدمات، الأتاوى نسبة مئوية من الربح المالي لكل رخصة

(1) ARPT.Ibid.

ممنوحة، مساهمات متعاملي المصلحة الشاملة للبريد والمواصلات، وعلاوة على ذلك تقييد عند الحاجة الإعتمادات الإضافية و الضرورية لتمكينها من أداء مهامها عند إعداد مشروع قانون المالية لكل سنة في الميزانية العامة للدولة.

الفرع الثاني: السياسات الصناعية لسلطة الضبط ودعم المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر

تمثل المبادئ العامة للسياسة الصناعية الوطنية في قطاع الإتصالات السلكية واللاسلكية في تعظيم مساهمة القطاع خدمة الهاتف النقال في التنمية الإقتصادية وزيادة فرص العمل المتاحة فيه، و التركيز على توفير محيط جاذب للإستثمارات، وتقديم الدعم والحوافز التي تخدم هذا القطاع بشكل عام والتركيز على تطهير آلية حديثة للشراكة بين القطاعين العام والخاص من أجل محيط تنافسي.

حيث تركز السياسة الصناعية على محاور تقديم الدعم الفني والمالي من أجل التطوير والإبداع، وتشجيع الإستثمار، والمواصفات والمقاييس، ووضع السياسات والتشريعات والإجراءات الحكومية للتعامل مع فشل الأسواق وللحد من سوء إستخدام قوة السوق ولتحسين الفاعلية الإقتصادية بحيث تخدم قطاع خدمة الهاتف النقال، ومن هذه السياسات الصناعية التي يمكن ملاحظتها تتمثل في نوعين من السياسات.

1 - السياسات الصناعية الهيكلية

يؤثر هذا التدخل في تركيبة السوق بالنسبة للصناعة، على سبيل المثال قد تتدخل الحكومات لمنع إندماج إثنين من مشغلي شبكات الهاتف النقال الرئيسيين في السوق وبصورة مشابحة، فإن مورد مهيم قد يطلب منه أن يفصل عملياته إلى مؤسسات منفصلة أو أن مجرد نفسه بالكامل من بعض النشاطات التجارية، كالإصلاحات التي تم التطرق إليها سابقا، التي تم تطبيقها في هذا القطاع من خلال إنفتاحه على السوق الحرة وكذا هناك مجموعة من السياسات تدعم بها هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال من بينها:

- المرسوم التنفيذي رقم 02-156 المؤرخ في 9 ماي 2001 الذي يحدد شروط توصيل الشبكات وخدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية المبنية بإلزام المتعاملين بهذا القرار بإيصال البيني وتحديد الأسعار البينية وذلك في كل سنة مالية⁽¹⁾.
- وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 03-232 المؤرخ في 24 جوان 2003 والذي يحدد مستوى الخدمة الشاملة للبريد والإتصالات السلكية واللاسلكية والأسعار المطبقة عليها وكذا تسييرها في كل سنة مالية، وتهدف هذه الخدمة إلى⁽²⁾:

- ضمان نفاذ إلى الشبكة الهاتفية وإستمرارية تقديم الخدمة الهاتفية.

⁽¹⁾ نشرة فصلية لسلطة الضبط (ARPT) رقم 5 و 6 سبتمبر 2006، ص.24. متوفرة على الموقع:

www.Arpt.dz/AR/doc/pub/butt/arpt-bulletin N-1Ar pdf

⁽²⁾ نفس المرجع، ص.27.

- الربط بالشبكات العمومية من أجل ضمان إستمرارية الخدمة.
- تسعيرة ذات أسعار معقولة، والجودة التقنية والتجارية للخدمة.
- المرسوم التنفيذي من القانون 2000-03 المؤرخ في 5 أوت 2000 المادة 64 المحددة للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية والتي تنص على: "منح ترخيص لكل شخص طبيعي أو معنوي يلتزم بإحترام الشروط التي تحددها سلطة الضبط والتي يمكن وفقها إنشاء أو إستغلال أو تقديم الخدمات الخاصة لنظام الترخيص..."⁽¹⁾ وبموجب هذا القانون يمكن لسلطة الضبط أن تمنح رخص جديدة وبذلك يمكن لها أن تغير من هيكل القطاع ككل بدخول منافسين جدد.

2 - السياسات الصناعية السلوكية

من خلال هذا النوع من التدخل تحاول السلطة العامة سياساتها الصناعية والمتمثلة في سلطة الضبط (ARPT) أن تعدل من سلوكيات المؤسسة أو مجموعة من المؤسسات المعنية من خلال تنظيم لسلوكياتها الإستراتيجية.

التنظيمات المتعلقة بالأسعار هي مثال للتدخل السلوكي، وتشمل الأمثلة الأخرى الأوامر المتعلقة بمنع الممارسات أو الإتفاقيات بالتواطؤ والأوامر الملزمة بربط شبكات المنافسين أو مثلا يتم بيع أسهم المؤسسة في أسواق عالمية دون الرجوع إلى السلطة المخولة لذلك لظروف معينة كما فعل المتعامل أوراسكوم للاتصالات المصرية، حيث تعبر هذه السياسات سياسات ظرفية أي أنها مؤقتة وجاءت نتيجة لظروف معينة، ومن بين أهم هذه السياسات الصناعية:

- إتخذت سلطة الضبط (ARPT) قرارها بموجب القانون ونصوصه التطبيقية التي تحكم قطاعات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية والذي دعت من خلاله المتعامل أوراسكوم للاتصالات الجزائر إلى سحب عرضه التعريفي الأخير الذي طبقه على منتوجه "ألو أوتيا"، وهو قرار قابل للطعن أمام مجلس الدولة طبقا للقانون، لاسيما أنه من مهامها هو السهر على وجود منافسة فعالة ونزيهة في سوق الاتصالات حسب وضعية السوق، حيث أفضت دراستها للوضعية الحالية للسوق إلى وجود خطر يهدد المنافسة، كما بينت انه في حالة ما إذا استمر الوضع على حاله فان ذلك سيؤدي لا محالة إلى العودة إلى عهد الإحتكار الذي يتنافى والأهداف المرجوة من عملية إصلاح القطاع وفتحه للمنافسة⁽²⁾.

⁽¹⁾ نشرة فصلية لسلطة الضبط (arpt)، رقم 3 ديسمبر 2005، ص.3. متوفرة على الموقع:

www.arpt.dz.consultee le 30.9.2015

⁽²⁾ بيان لسلطة الضبط (arpt)، مجلس سلطة الضبط (arpt). متوفرة على الموقع:

عموما تتدخل الحكومة الجزائرية في الإقتصاد من أجل تبني آليات السوق الحرة وإنفتاح قطاع خدمة الهاتف النقال على الإستثمارات الأجنبية ومشاركة رأس المال الأجنبي في الحياة الإقتصادية للقطاع، والهدف من سياستها الصناعية هذه التعامل مع فشل الأسواق والحد من سوء إستخدام قوة السوق، ولتحسين فعالية قطاع خدمة الهاتف النقال في الإقتصاد هذا من جهة، ومن جهة أخرى حماية القطاع من المنافسة الشرسة التي تفتك به والتي تؤدي بالضرورة إلى إحتكار هذا القطاع، وينتج عنه بطبيعة الحال فشل السوق، وكذا يتطلب تدخلها في هذا القطاع مرونة كبيرة والقدرة على تصميم سياستها الصناعية لكي لا يؤثر على قوى السوق وعلى تنافسية القطاع ككل.

المبحث الثاني : متعاملي قطاع الهاتف النقال في الجزائر

يحتوي قطاع الهاتف النقال في الجزائر على ثلاث متعاملين هم: " الجزائر للاتصالات النقالة - موبيليس -"، "أوتيموم للاتصالات الجزائر - جيزي -"، "والوطنية للاتصالات الجزائر - أوريدو-".

المطلب الأول: إتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس

(Algérie télécom mobile-mobilis)

أوكلت مهمة توفير خدمة الهاتف المحمول لشركة إتصالات الجزائر، بإستعمال شبكة (GSM) الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والإتصال، علما أن الرخصة الممنوحة إليها لإنشاء وإستغلال شبكة (GSM) ثم بتاريخ 26 ماي 2002 تم منحها على سبيل التسوية⁽¹⁾.

تم إنشاء مؤسسة موبيليس عن طريق تفريع شركة إتصالات الجزائر، وإنشاء (ATM) في أوت 2003، في شكل شركة ذات أسهم تمتلكها كلها مؤسسة إتصالات الجزائر، علما أن موبيليس تتمتع بإستقلالية تامة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بها دون العودة للشركة الأم، كما تتمتع بميكل تنظيمي مستقل عن إتصالات الجزائر، رأس مالها يقدر بـ 100 مليون دج، موزعة على 1000 سهم بقيمة 100 ألف لكل سهم، علما أنها دخلت في أكتوبر 2005 السوق المستندي وعمدت لفتح رأسمالها في 2006 للتنازل عن 30% من أصولها⁽²⁾. باشرت موبيليس عملها بوسائل مادية وبشرية كانت تابعة لمؤسسة إتصالات الجزائر، كما ورثت 150 ألف مشترك عن مؤسستها الأم.

(1) أحمد بلالي، مرجع سبق ذكره، ص. 167.

(2) قربي سعاد، مرجع سبق ذكره، ص. 78.

الفرع الأول: المقومات التنظيمية

يمكن تقديم المقومات التنظيمية لـ (ATM) في العناصر التالية⁽¹⁾:

- **رسالة (ATM):** حمل واقع نشاط (ATM) عدة نجاحات وتحديات للتسابق نحو القيادة بفعل التطبيق المنهجي للرسالة الموكلة إليها، التي تتمحور أساسا حول وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية، تضمن وصول المكالمات في أحسن الظروف من خلال إقترح عروض بسيطة وشفافة، ذات تكنولوجيا حديثة وتكثيف الشبكة والخدمات المقترحة مع حاجات المجتمع من معلومات، توجهت هذه الرسالة في شكل إستراتيجية مبنية على رؤى واقعية ومستقبلية لتطورات قطاع الهاتف النقال، الأمر الذي حقق لها النجاح على أكثر من صعيد.

- **أهداف (ATM):** من أجل التجسيد الفعلي لرسالتها، وضعت (ATM) مجموعة من الأهداف بغية كسب رهان المنافسة و تحقيق مستوى أمثل من الأداء التسويقي تتمثل هذه الأهداف في:

- توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجحة بالإضافة إلى التوزيع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة؛
- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية، وتصدر قمة السوق بواسطة أحدث التكنولوجيات المستخدمة؛
- تحقيق الإبداع في المجال التجاري وإرساء سياسة إتصالية فعالة مع الزبائن لضمان ولائهم؛
- كسب زبائن جدد للممكن من استرجاع مكائنها من خلال زيادة حصتها السوقية.

- **ثقافة (ATM):** تهدف (ATM) إلى إرساء مجموعة من المعتقدات الجماعية تعكس ثقافتها، حيث أصبحت محكومة بضرورة إرساء بنود تضمن لها الإنسجام الفاعل مع بيئتها التنافسية كما يلي:

- إرساء ثقافة التحدي من خلال تجنيد الوسائل والطاقات لبلوغ مركز القيادة؛
- المشي على خطى ثقافة إدارة الجودة والتحسين المستمر والقيام بالتجديد والإبتكار من خلال طرح منتجات جديدة وتنويع العروض المقدمة ضمانا لتنافسياتها؛
- العمل وفق مبدأ "الزبون في مركز الاهتمام، تحيطه الجودة والتنوعية".

⁽¹⁾ شلال محمد البشير، واقع وتحديات سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015-2016، ص. 182.

- الموقع الرسمي لموبليس: www.mobilis.dz

إن ثقافة (ATM) جعلتها ذات أكثر توجهها بالزبون، حيث أرادت التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد "أينما كنتم"، هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، ودليلا على إلتزامها، وعهدا بالرجوع إلى قيمها، الشفافية، الوفاء، الحيوية، والإبداع.

الفرع الثاني : المقومات التنافسية

إن ضمان مستوى مقبول من الأداء التنافسي، يبقى مرهونا بصلابة المقومات التنافسية التي يعتمد عليها المتعاملون في بناء مزاياهم التنافسية، حيث تشكل هذه المقومات قطب الصراع التنافسي بينهم، لذلك تسعى (ATM) إلى تقوية تنافسيتها من خلال التركيز على الإستغلال الأمثل لهذه المقومات كما يلي:

1. موارد (ATM):

يضمن التفاعل الإيجابي للموارد تنافسية أعلى، وتمتلك (ATM) أربعة أنواع من الموارد:

أ - **الموارد المالية:** كونها متعاملا وطنيا مكنها من تنويع مواردها وتعدد مصادر تمويلها كالقرض السندي الذي طرحته إتصالات الجزائر والذي إستفادت (ATM) لوحدها من 80% منه لتمويل إستثماراتها وتعزيز تنافسيتها.

ب - **الموارد المادية:** تتمثل الموارد المالية لـ (ATM) فيما ورثته من تجهيزات خاصة بشبكته وفيما قامت بتطويره حيث أصبحت تحصى عددا كبيرا من الموارد المادية أهمها: أكثر من 5000 محطة تغطية، أكثر من 20 مركز تحويل، مديرية عامة، وعشر مديريات جهوية (الجزائر، ورقلة، سطيف، قسنطينة، عنابة، الشلف، وهران، بشار، تلمسان، الأغواط) أكثر من 120 وكالة تجارية، أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة.

ج - **الموارد البشرية:** يعتبر العنصر البشري أهم طرف لتفعيل الموارد المالية والمادية، تستخدم (ATM) اليوم عدد كبير من المستخدمين يسهرون على تحقيق نجاحها، ونظرا للدور المحوري الذي تلعبه الموارد البشرية كرسست (ATM) إجراءات تقويم على أنظمة تسيير حديثة، كما قامت بوضع مشروع يقوم على مبدأين: تنمية الكفاءات المحورية والمؤهلات الفردية للعنصر البشري وترقية أساليب الإدارة بالمشاركة وضمن سير الأعمال والوظائف بوتيرة حسنة.

د - **الموارد التكنولوجية:** تمتلك (ATM) موارد وفيرة من التكنولوجيات الحديثة أهمها بإيجاز:

(GPRS): تمكن من نقل الأصوات والصور على شبكة حزم من 150 kb/s إلى جانب قدرتها على التمكين من الولوج في الإنترنت وبعث وإستقبال الرسائل متعددة الوسائط.

(WAP): تقنية تمكن من الولوج إلى الإنترنت بإستخدام الهاتف النقال، وقدرته على إستقبال الصور الصغيرة والسرعة النسبية.

(UNTS): خاصة بشبكة الهاتف الخليوي من الجيل الثالث تسمح بإستقبال الأصوات والصور والمعطيات في قناة من Mb/s5 على شكل حزم تفوق سرعتها 200 مرة سرعة (GSM) و 10 مرات سرعة (GPRS) (ما يتيح الولوج السريع في الإنترنت).

2- محفظة أعمالها: تحوز (ATM) على محفظة متنوعة من الأعمال (سوف يتم التطرق إليها لاحقا).

الفرع الثالث: المزيج التسويقي .

تولي (ATM) إهتماما متزايدا لمزيجها التسويقي كونه محور أدائها التسويقي .

1-المنتج: إن (ATM) تحوز على تشكيلة متنوعة من المنتجات تتوزع على ثلاثة أقسام حسب صيغة الدفع والفئة الموجه إليها بما يوافق مختلف قطاعات السوق، تسندها حزمة من الخدمات التكميلية- سنتطرق إليها بالتفصيل في العنصر اللاحق- عموما تميزت منتجات (ATM) بإتساع مجال الخدمات المقدمة التي تتميز بالجودة، المصدقية والأداء الفعلي.

2-السعر: تتفاوت أسعار (ATM) من عرض إلى آخر وهي أسعار تنافسية تقل أحيانا عن أسعار منافسيها، وهي السياسة التي إنتهجتها قصد إستقطاب أكبر عدد من المشتركين.

3-التوزيع: تتبع كلا من إستراتيجيتي التوزيع المباشر والغير مباشر، فضمن الإستراتيجية الأولى يتم التعامل مباشرة بين الوكالة التجارية والمشاركين، إذ تؤدي الوكالات العشر الموزعة عبر الوطن مجموعة من الوظائف كتحويل مستحقات الفواتير، بيع الخطوط الهاتفية وبطاقات التعبئة، إرشاد المشاركين والإستماع إلى شكواهم، أما الإستراتيجية الثانية تتطلب وساطة الموزعين بين كل من الوكالة التجارية والمشاركين، وكما تمت الإشارة إليه تتعامل مع موزعين تعتمد عليهم في توزيع منتجاتها على أكثر من 60.0000 نقطة بيع.

4-الإتصال: يحتل الإعلان صدارة عناصر مزيج الإتصال لـ (ATM) نتيجة نسبة تغطية الجغرافية الواسعة سواء التلفزة، الراديو، الصحف، المجلات، اللافتات، الملصقات وشبكة الإنترنت فضلا عن إستخدام الرسائل القصيرة للإعلان عن العروض الجديدة.

أما تنشيط المبيعات فتعتبر (ATM) سباقة في تطبيق هذا العنصر من خلال مضاعفة الرصيد، الأرصدة المجانية، أجهزة الهاتف النقال الحديثة المرافقة للشرائح، والعديد من العروض الترقية الأخرى، أخيرا فان العلاقات العامة تحل جزءا معتبرا من نشاط (ATM) الإتصالي فالغرض تقوية صورتها وتعزيز مكانتها في السوق قامت بتمويل العديد من الأحداث، الفعاليات والتظاهرات الثقافية، حيث قامت برعاية الصالون الدولي للإتصالات، رعاية رسمية للصالون الدولي للكتاب، ورعاية البطولة الوطنية الأولى لكرة القدم ... الخ.

الفرع الرابع: أهم العروض والخدمات

تنقسم عروض وخدمات (ATM) إلى مايلي⁽¹⁾:

أ. عروض الدفع المسبق: في هذا النوع يقوم الزبون بدفع قيمة الخدمات المقدمة مسبقا، من أبرز وأهم عروضها مايلي

* **مبتسم**: أنجح عرض لموبليس ويضم أغلب زبائنها، حيث يستفيد مشتركو مبتسم من إتصالان مجانيان كل يوم لمدة 3 دقائق، تسعيرة واحدة للإتصال بجميع 3.98 دج/30 ثا، إرسال الرسائل بأسعار مغرية 5 دج نحو جميع الشبكات الوطنية و15 دج نحو الخارج، ولدى مشتركي مبتسم الخيار في التمتع بمزايا ثرية وهذا من خلال قائمة *600# التي تحتوي على ثلاث برامج.

الجدول (13): أهم عروض مبتسم

برنامج صوت ورسائل	
مبتسم 90: الاستفادة من 90 دقيقة من المكالمات نحو موبليس ب 90 دج فقط	
مبتسم 150: الاستفادة من 100 دقيقة مكالمات و50 رسالة قصيرة +50 ميغا أوكتي إنترنت ب150 دج	
أول نحو موبليس: رصيد إضافي يتراوح من 100% إلى 400%	
أول نحو جميع الشبكات: رصيد إضافي يتراوح من 150 إلى 250	
باطل: عرض مفتوح على مشتركي الدفع المسبق، الصالح لمدة 7 أيام لإجراء مكالمات وإرسال رسائل قصيرة مجانية وغير محدودة نحو شبكة موبليس 24/24 بعد كل تعبئة تزيد قيمتها على 500 دج	
قوسطو مبتسم: إمكانية ضبط (03) أرقام مفضلة موبليس والإستفادة من تسعيرة 1 دج/30 ثا نحوها	
برنامج الإنترنت	
50 ميغا أوكتي ليوم واحد ب100 دج	2 جيغا أوكتي ل 30 يوم ب 1900 دج
250 ميغا أوكتي ل 30 يوم ب 50 دج	5 جيغا أوكتي ل 30 يوم ب 4000 دج
1 جيغا أوكتي ل 30 يوم ب 1000 دج	
برنامج (WHAT`S UP)	
50 ميغا أوكتي ليوم واحد ب 30 دج نحو الفيسبوك	

المصدر: من إعداد الطالبة بعد الإطلاع على الموقع الرسمي لموبليس www.mobilis.dz

***توفيق**: عرض موجه للطلبة ليتمكنوا من البقاء على إتصال دائم مع الجماعة توفيق ل 1 دج/30 دقيقة من خلال قائمة #600* يستفيد مشتركو توفيق من ثلاث برامج :

(1) عند الإطلاع على الموقع الرسمي لموبليس: www.mobilis.dz

الجدول (14): أهم عروض توفيق

برنامج صوت ورسائل
توفيق 20: الإستفادة من 20 دقيقة من المكالمات نحو موبليس بـ20 دج فقط
توفيق 5: الإستفادة من 20 دقيقة مكالمات نحو جميع الشبكات بـ 20 دج فقط
50 رسائل قصيرة بـ 20 دج فقط
برنامج الإنترنت و برنامج (WHAT`SUP) مماثل لمبتسم

المصدر: من إعداد الطالبة بعد الإطلاع على الموقع الرسمي لموبليس www.mobilis.dz

***الخضرا:** عرض موجه لمشجعي وأنصار الفريق الوطني تحت شعار "عيشوا مع الكرة وأحاسيسها مع شريحة سيم للمناصرين"، تقدم شريحة الخضرا 10 رسائل قصيرة مهداة لكل هدف للفريق الوطني و100 دج من الرصيد المهدى لكل فوز و +50% رصيد إضافي لكل تعبئة لغاية 500 دج، لعرض الخضرا ثلاث تشكيلات هي:

الجدول (15): أهم عروض الخضرا

THREE	TWO	ONE
إلى غاية 20 ساعة من المكالمات المجانية من الساعة 21:00 إلى 17:00	إلى غاية 19 ساعة و30د من المكالمات المجانية من 22:30 إلى 18:00	إلى غاية 13 ساعة من المكالمات المجانية من 00:00 إلى 13:00
300 رسالة قصيرة نحو موبليس أو 150 رسالة قصير نحو جميع الشبكات	200 رسالة قصيرة نحو موبليس أو 100 رسالة قصيرة نحو جميع الشبكات	100 رسالة قصيرة نحو موبليس أو 50 رسالة قصير نحو جميع الشبكات
3 جيقا أوكتي من الإنترنت G3++ الإنترنت غير محدودة ل 3000 دج/ للشهر	2 جيقا أوكتي من الإنترنت G3++ + الإنترنت غير محدودة ل 2000 دج/ للشهر	1 جيقا أوكتي من الإنترنت G3++ + الإنترنت غير محدودة ل 1000 دج/ للشهر

المصدر: من إعداد الطالبة بعد الإطلاع على الموقع الرسمي لموبليس www.mobilis.dz

***باك نافريقي:** بدون إلتزام يستفيد المشترك من شريحة سيم نافريقي + مفتاح أنترنت+أرصدة إضافية بقيمة 1 ميكا أوكتي بـ 1000 دج، يتضمن باك نافريقي أنترنت ذات التدفق العالي لمستخدمي الأنترنت عبر الهاتف.

***داري نات:** يتيح (Dary net) لموبليس للمشارك وعائلاته بالإستمتاع بالإنترنت ذات التدفق العالي بكل راحة ورفاهية، وذلك بإختيار إشتراك الشهري من بين الصيغ الثلاث صيغ المتوفرة، يخضع عرض **داري نات** إلى إلتزام مدته 12 شهر، وهذا العرض دائم يعاد تجديد الإشتراك شهريا أو مقدما.

الجدول (16): صيغ داري نات

داري نات البرونزية	داري نات الفضية	داري نات الذهبية
500 ميغا بايت	1 جيجا أوكتي	4 جيجا أوكتي
750/دج للشهر	1000 دج /لشهر	3000دج/ للشهر
SMS100	SMS100	SMS100
منح مفتاح مع دفع مقدم لـ 6 أشهر	منح مفتاح مع دفع مقدم لـ 3 أشهر	منح مفتاح مع دفع مقدم لـ 2 شهرين

المصدر: من إعداد الطالبة بعد الإطلاع على الموقع الرسمي لموبليس: www.mobilis.dz

ب- عروض الدفع البعدي (المؤجل): بعد أن كان يضم عدة عروض قامت موبليس بتعديلها عبر ضمها في عرض واحد يضم عدة خيارات، حيث يقوم المشترك بإختيار مواصفات شريحته بما يوافق رغباته وإحتياجاته وميزانيته التي يخصصها، يتمثل هذا العرض في الصيغة عبر المقاس، حيث يوفر هذا العرض للمشارك إمكانية تشكيل العرض بنفسه، حيث تروج له بالشعار "عند موبليس يمكنكم بأنفسكم تشكيل عرضكم"، فيقوم المشارك بإختيار مواصفات شريحته بما يوافق رغباته وإحتياجاته وميزانيته التي يخصصها والخيارات الممنوحة تدخل ضمن مجال: مدة المكالمات، حجم الأنترنت للتدفق العالي، مدة مكالمات الفيديو، عدد الأرقام المفضلة وعدد الرسائل النصية الشهرية.

حيث يبلغ الإشتراك الأدنى 900 دج/ للشهر بمكالمات لساعتين، وأقصى إشتراك 8650 دج/لشهر بمكالمات صوتية 85 ساعات، 5G أنترنت، ساعتان من مكالمات الفيديو، 4 أرقام مفضلة و 100 رسالة نصية، بينما تتراوح بقية صيغ الإشتراكات بينها حسب خيارات الزبون للتركيب.

في أبريل 2016 أطلقت موبليس عروض جديدة سمي (LA win) الذي يتميز بمزايا عديدة وإشتراكات متنوعة، حيث عرض (LA win) يتضمن 3 إشتراكات جديدة وهي كالأتي:

الجدول(17): إشتراكات عرض (la win)

Win لـ 3500 دج	Win لـ 2000 دج	Win لـ 1300 دج
500- دج رصيد مهدي نحو جميع الشبكات الوطنية	500- دج رصيد مهدي صالح نحو جميع الشبكات الوطنية	500- دج رصيد مهدي نحو جميع الشبكات الوطنية
تشغيل 3 أرقام مفضلة.	3 أرقام مفضلة مجانية 24//24 سا غير محدودة	3 أرقام مفضلة مجانية 24//24 سا غير محدودة
رصيد شهري مهدي بقيمة 500 دج صالح نحو الخارج	رصيد شهري مهدي بقيمة 250 دج صالح نحو الخارج	رصيد شهري مهدي بقيمة 250 دج صالح نحو الخارج.
مكالمات ورسائل قصيرة نحو موبليس مجانية 24/سا/24 سا	مجانية المكالمات نحو موبليس من الساعة 21:30 إلى 17:30	مجانية المكالمات نحو موبليس من الساعة 21:30 إلى 12:30
8 ساعات إضافية مهداة شهريا نحو الشبكات الوطنية	5 ساعات إضافية مهداة شهريا نحو الشبكات الوطنية	3 ساعات إضافية مهداة شهريا نحو الشبكات الوطنية
4 G حجم الإنترنت الشهري مهدي	2G حجم الإنترنت الشهري مهدي	1G حجم الإنترنت الشهري مهدي +
	200 رسالة قصيرة صالحة نحو موبليس	100 رسالة قصيرة صالحة نحو موبليس

المصدر: من إعداد الطالبة بعد الاطلاع على الموقع الرسمي لموبليس www.mobilis.dz

ج/العروض المزدوجة: توفر منها موبليس عرضين لزيائنها:

- موبي كونترول ++1500: عند شراء شريحة موبي كونترول ++1500 سيستفيد المشترك من 1500 دج رصيد شهري يمكن إستعماله نحو موبليس والرقم المفضل من 06 سا حتى 17 سا بإستعمال عقلائي، إضافة إلى 1 جيقا أوكتي إنترنت صالحة (Face book /what's app)، عند تجديد الإشتراك سيتحصل المشترك على مكافأة الإنترنت تساوي 1 جيقا أوكتي صالحة (Face book /what's app).

- موبي كونترول: يجذب هذا العرض الزبون الذي يريد التحكم في ميزانيته دون تحديد مكالماته فالطبعة الجديدة لـ (Mobi control) هي الحل الأنسب، لأنها توفر تشغيل مجاني للخط وبدون ضمان مع إستعمال الرصيد نحو جميع الشبكات الوطنية والأجنبية لكن دون تراكم الأرصدة، كما أن العرض خاضع للإلتزام 12 شهر لعرض موبي كونترول صيغتان هما:

الجدول (18): صيغ إشتراك موبى كونترول

إشتراك 2000 دج/شهر	إشتراك 3000 دج/شهر
- 2000 دج رصيد شهري + 250 ميغا أوكتي	- 3000 دج رصيد شهري + 300 دقيقة مهداة نحو كل الشبكات.
- مكالمات مجانية من 06 إلى 17 سا بعد إستعمال عقلائي	- مكالمات مجانية نحو موبليس من 00 إلى 19 سا
- 2 دج نحو الرقم المفضل واحد من 17 سا إلى 06 سا	- مكالمات مجانية نحو الرقم المفضل من 19 سا إلى 00
- 4 دج المكاملة نحو موبليس من 17 سا إلى 06 سا	- مكالمات مجانية نحو الرقم المفضل من 19 سا إلى 00
- 8 دج المكاملة نحو شبكات أخرى	- 1 دج المكاملة نحو موبليس من 19 ساعة إلى 00 سا
- 4 دج الرسائل القصيرة محليا	- 2.5 دج المكاملة نحو الشبكات الأخرى
	- 4 دج رسائل قصيرة محليا

المصدر: من إعداد الطالبة بعد الإطلاع على الموقع الرسمي لموبليس www.mobilis.dz

إضافة إلى العروض السابقة هناك عروض أخرى منها: عرض المهني، عرض موبى كوربويريت، عرض الرعاية، عرض إنترنت للمؤسسات بالحقا، البلاك بيرى... الخ.

د/ الخدمات: بالإضافة للعروض هناك خدمات أخرى توفرها موبليس نذكر أهمها⁽¹⁾:

- نعمتي: يمكن تخصيص نعمة إنتظار خاصة بالمشارك ووفقا لميوله بإشتراك شهري قيمة 40 دج.
- الفاييسوك عبر (SMS): يمكن من البقاء على إتصال عبر الرسائل القصيرة بشبكتهم الإجتماعية المفضلة وإدارة الفاييسوك بغض النظر عن نوع الهاتف، بدون إستعمال الإنترنت.
- سلكني: تسمح بتعبئة رصيد خط واحد أو أكثر للدفع المسبق لموبليس، وذلك من خط للدفع المسبق 24/24 سا، يمكن القيام بتعبئين في اليوم على أن يتراوح الرصيد بين 40 دج و 100 دج.
- سلكني+: أما عن خدمة سلكني+ فهي تسمح بتعبئة حساب خط واحد أو أكثر للدفع المسبق إنطلاقا من خط للدفع البعدي ليقطع المبلغ من الفاتورة لاحقا، وبالإمكان تعبئة رصيد بقيمة 2000 دج لمدة شهرين، وعدد التعبئة المسموحة في اليوم (3 تعبئات).
- خدمة رصيدي الحساب البريدي الجاري: تمكن من الإطلاع على حساب البريدي الجاري بإرسال رسالة قصيرة (SMS) تحمل رقم الحساب البريدي الجاري "فراغ" الرمز السري إلى الرقم 603، في المقابل يحصل

(1) الإعتماد على الموقع الرسمي لموبليس: www.mobilis.dz

المشترك على رسالة قصيرة تحمل رقم الحساب للتأكيد مع كشف الحساب أو مبلغ الرصيد، وتاريخ آخر عملية مراجعة الحساب، 5دج/(SMS)+10 دج تسعيرة بريد الجزائر للإطلاع الفوري على الحساب.

- **كلمني**: هي خدمة مجانية تسمح بالإتصال من خط **موبليس** للدفع المسبق والدفع البعدي، إذا كان رصيدك غير كافي ذلك بتشغيل الصيغة *606* متبوعة برقم المراسل # ثم الضغط على OK، يتلقى مراسل فوراً رسالة قصيرة كالتالي "إتصل بي" يمكن لمشركي الدفع المسبق الاستفادة من خدمة كلمني إذا كان الرصيد أقل أو يساوي 3 دج لمدة 7 أيام، مع عدم تجاوز 5 رسائل قصيرة في اليوم.

- **راسيمو**: تتيح خدمة التعبئة الإلكترونية لرصيد المشترك أو رصيد شخص آخر مجاناً، دون الحاجة إلى التنقل، هذا العرض موجه لجميع مشتركى الدفع المسبق أو البعدي لموبليس بعد ملء قسيمة الإشتراك لخدمة راسيمو لدى أحد مكاتب البريد.

إضافة إلى الخدمات السابقة هناك خدمات أخرى نكتفي بتعدادها ونوجزها كالتالي: خدمة 644، خدمة 222، إظهار وإخفاء الرقم، الرسائل الصوتية، تحويل المكالمات، المكالمة المزدوجة، التجوال الدولي، خدمة الزبائن.

المطلب الثاني: أوبتيكوم تيليكوم الجزائر

" Optimum télécom Algérie djezzy "

جيزي شركة جديدة نسبياً، أنشأت محل أوراسكوم للاتصالات وإستحوذت على كل معداتها، شبكاتها ومنشآتها بالإضافة إلى مشركيها، تملكها الحكومة الجزائرية ممثلة في الصندوق الوطني للإستثمار نسبة 51% مقابل 45,6% لفائدة الشركة الروسية غيميلكوم (غلوبال تيليكوم هولدينغ)، أما 3,4% المتبقية فيملكها رجل الأعمال **يسعد ربراب** الذي من المزمع أن يتنازل عنها لفائدة فيميلكوم مقابل 178 مليون دولار⁽¹⁾.
ترجع أصوها في سوق الهاتف النقال الجزائري إلى أوراسكوم إتصالات الجزائر (OTA)، وشركتها الأم أوراسكوم للاتصالات (OTH)، حيث تحصلت مجموعة أوراسكوم على الرخصة الثانية للهاتف النقال في الجزائر في 11 جويلية 2001 بعرض يقدر بـ 737 مليون دولار بعد المنافسة الشديدة من طرف كبرى الشركات في مجال الإتصالات.

(1) من المصدر:

- الموقع الرسمي لجيزي www.djezzy.dz.

- جريدة أخبار اليوم: مقال لمحمد قروش، جيزي ملك للجزائر أخيراً، 2014/04/18.

- جريدة التحرير: مقال لفريد موسى، أوراسكوم تدعن للشروط الجزائرية وتوافق على بيع جيزي للحكومة، 2014/06/28.

- جريدة البلاد: مقال لياسين مرزوق، هكذا سيتم تسيير جيزي و لا تأثير على موظفيها، 2015/01/31.

- جريدة النصر: مقال لأنس نواري، شركة " فيميلكوم" الروسية تتولى تسيير جيزي، 2015./02/01.

وإثر هذا قامت (OTH) بإنشاء أوراسكوم لإتصالات الجزائر (OTA) حيث إمتلك 53.5 % من الأسهم، أما باقي الأسهم لشركة فارجين إستلند (virgin Island) بنسبة 43.1% والمتعامل الإقتصادي الجزائري سيفيتال بـ 3,4 % وبتاريخ 15 فيفري ثم إطلاق شبكتها رسميا تحت الإسم الذي إعتدته في الجزائر "جيزي Djezzy" وهو مشتق من "الجزء و الجزائر" ويقصد به خدمة الجمهور الجزائري وتلبية مطالبه. عرف نشاطها عدة تطورات، حيث إستطاعت أن تغطي جميع ولايات الوطن بأوت 2003 كما بلغت مجال تغطية بنسبة 93% من مجموع مناطق إنتشار السكان، وإستطاعت أيضا أن تستقطب 15.087.393 مشترك جزائري سنة 2010، غير أنها تعرضت لهزة عنيفة إثر الأزمة التي نشبت بين الجزائر ومصر بعد المباراة الكروية في 2009، ما أدى إلى تبعات خطيرة كالهبوط الشديد في أسهم أوراسكوم لإتصالات ببورصة القاهرة. ففي ديسمبر 2010 أبلغت الجزائر فرع أوراسكوم تيليكوم بضرورة تسديد 230 مليون دولار من الضرائب المتأخرة لسنتي 2008 و 2009، هذا مارفضته المؤسسة وتلكأت فيه، الأمر الذي أدى إلى ظهور مشاكل جدية بين أوراسكوم تيليكوم والحكومة الجزائرية، فمنعت الجزائر أوراسكوم تيليكوم من توزيع الأرباح لمدة 19 شهرا متتالية وفرضت ضرائب ضخمة ضدها (950 مليون دولار إستنادا إلى إعادة تقييم وغرامات ضريبية للسنوات من 2004 حتى 2009)، كما تم فرض تعليمات من قبل بنك الجزائر تم فيه تقييد جميع البنوك الجزائرية من القيام بأي معاملات مصرفية دولية نيابة عن جيزي، مع فرض حصار جمركي يمنعها من إستيراد السلع والمعدات الضرورية للصيانة والحفاظ على شبكة الإتصال خاصتها.

كما تم إحباط عملية بيع "إوراسكوم تيليكوم القابضة" لمجموعة (NTN) جنوب إفريقية بقيمة 7.8 مليار دولار، وفرض غرامة بقيمة 1.3 مليار دولار أمريكي نتيجة خرق قوانين التبادل الأجنبي الجزائرية، إلى جانب التهديد بفرض غرامات ضخمة أخرى في المستقبل.

وكنتيحة لذلك لم يعد بإستطاعة أوراسكوم تيليكوم الجزائر الصمود أكثر من هذا بعد أن زادت ديونها بشكل يعرضها لسيطرة البنوك الدائمة، ما أدى بها إلى إبرام صفقة إندماج مع فيمبلوكوم الروسية، حملت ضد طياتها شراء فيمبلوكوم الروسية لإوراسكوم تيليكوم الجزائر من رجل الأعمال نجيب ساورسي عام 2010 في إطار صفقة تزيد قيمتها على 6 مليارات دولار، غير أن الجزائر بادرت مباشرة إلى تأكيد حقها في الشفعة*، وشرعت بعد ذلك في مفاوضات من أجل إعادة شراء جيزي، وبعد عدة أشواط من المفاوضات على إمتداد سنوات تمكنت بموجب حق الشفعة — عن طريق الصندوق الوطني للإستثمار — من شراء حصة تقدر بـ 51% بقيمة مالية بلغت 2.6 مليار دولار.

* ينص حق الشفعة في التشريع الجزائري على إمتلاك الجزائر لأي شركة أجنبية تريد بيع أسهمها بشكل كلي، حيث تشهر السلطات الجزائرية حق الشفعة ضد كل مستثمر أجنبي يريد تحويل إستثماراته في الجزائر أو التخلي عنها، وتطبق الجزائر حق الشفعة عبر قاعدة 49 بنسبة 51 % المفروضة رسميا منذ جوان 2008 كشرط للإستثمار الأجنبي في البلاد.

وأفادت وزارة المالية في بيان لها أن الصندوق الوطني للإستثمار يصبح من الآن فصاعدا شريكا لـ "غلوبال تيليكوم هولدينغ"، أما فيما يخص التسيير تحتفظ شركة فيمبيلكوم بموجب هذا الميثاق بالتسيير العملي لـ (OTA)، وبمنح للصندوق الوطني للإستثمار حق النقض بخصوص القرارات الإستراتيجية الكبرى، كما قام بنك الجزائر برفع القيود على الواردات والصرف التي كانت مفروضة على جيزي بعد دفع غرامة قدرت بـ 1.1 مليار دولار للخزينة.

الفرع الأول: المقومات التنظيمية

تمثل المقومات التنظيمية لـ (OTA) في العناصر التالية⁽¹⁾:

-رسالة (OTA): عملت (OTA) في السوق الجزائري كشريك إجتماعي يحمل على عاتقه جر قاطرة التنمية في البلاد من خلال المبلغ الضخم لإستثماراته، فضلا عن المشاركة في تحقيق الرفاهية الإجتماعية للمجتمع من خلال دفع عجلة التنمية الإجتماعية.

إن الإنطلاق من فكر الشريك الإجتماعي هيئ (OTA) لكسب الكثير بإحتلالها لمركز الصدارة عن طريق ما تقدمه من منتجات وعروض ذات الجودة المميزة.

- أهداف (OTA): يمكن عرض أهدافها فيما يلي:

- تحقيق رفاهية المجتمع الجزائري والإسهام في إزدهاره؛
- إرساء ثقافة تطوير الخدمات والعروض المقدمة للزبائن؛
- العمل على ترسيخ في أذهان الجزائريين فكرة " (OTA) الأفضل من خلال جودة شبكتها وخدماتها" ؛
- الحفاظ على مركز القيادة في السوق والتقرب أكثر من زبائنها وتوعية بيئة عملها.

- ثقافة (OTA): تتبلور ثقافة (OTA) في العناصر التالية:

- العمل وفق مبادئ الجودة الشاملة فيما يخص المنتجات المقدمة وما توليه من إعتبار لحاجات الزبائن، وتكييف عروضها وفق هذه الحاجات، ما أهلها للحصول على شهادة (ISO-9001)؛
- التوجه الإجتماعي الذي يربطها بالمجتمع الجزائري من خلال شعاراتها التي تهدف إلى تنمية علاقات الحب والثقة مع الجزائريين (Nos Coeur battont pour l'algerie) ؛
- العمل وفق مبادئ حماية البيئة وترسيخ الثقافة البيئية للمجتمع الجزائري، الأمر الذي أهلها للحصول على شهادة (ISO -14001) نتيجة إعتمادها على المعايير البيئية الدولية؛
- ومن أهم قيمها هو إرضاء الزبون، الإستثمار، الإبتكار، العمل الجماعي، الصراحة.

⁽¹⁾ شلال محمد البشير، مرجع سبق ذكره، ص. 193-194.

الفرع الثاني : المقومات التنافسية

إستطاعت أن تحقق الكثير من النجاحات في السوق الجزائري عن طريق إدماجها الفاعل بين مقوماتها التنافسية كما يلي⁽¹⁾ :

1-موارد (OTA):

إن أحسن إستغلال (OTA) لمواردها المادية، المالية، البشرية والتكنولوجية، هو سر تربعها على مركز القيادة في السوق، تتمثل هذه الموارد بإيجاز في:

أ - **الموارد المالية:** منذ إنطلاقها بالجزائر إتمدت (OTA) على موارد مالكةا السابق (OTH)، الخاصة في الوقت الذي كانت فيه البنوك غائبة تماما عن تمويلها، حيث بلغت إستثماراتها في السوق الجزائري في الفترة الممتدة ما بين سنتي 2001-2007 ما قيمتها 2.6 مليار دولار، أما حاليا وبعد تغيير المالك عبر شراكة تضم العملاق الروسي فيمبيلكوم والصندوق الوطني للإستثمار فينتظر أن تتمتع بأريحية مالية.

ب - **الموارد المادية:** تمتلك (OTA) كمأ معتبرا من الموارد المادية، كما لها الفضل في تحقيقها لمركز القيادة حيث أصبحت تحصي عددا كبيرا منها، ومن أهم ما تمتلكه: عدد هائل من التجهيزات، فحسب الأرقام الأخيرة تمتلك أكثر من 6000 محطة تغطية، أكثر من 20 مركز تحويل، إضافة إلى أكثر من 88 مركز خدمة موزعة على ربوع الوطن توفر خدمات 7/7، كما تعد اليوم شبكة تضم أكثر من 70000 نقطة بيع غير مباشرة ... الخ.

ج - **الموارد البشرية:** نظرا للدور المحوري الذي تلعبه الموارد البشرية في تفعيل الموارد المالية والمادية تستخدم (OTA) عددا كبيرا من المستخدمين يسهرون على تحقيق نجاحها، وكنتيجة لإهتمامها بالعنصر البشري يخضع معظمهم لنظام التوظيف غير محدود الأجل إضافة إلى 50.000 فرصة تكوين - منذ إنشائها - تعمل على تحسين القدرات المكتسبة، وإقتناعا منها بأن الموظفين الموهوبين والمخلصين يشكلون المفتاح لنجاح الشركة، تبحث أويتيموم تيليكوم الجزائر دائما على إستقطاب أشخاص مؤهلين ومتحمسين مقابل توفير بيئة عمل بأفضل المعايير، دورات تدريب لصقل المهارات بشكل دائم، فرص تطوير السيرة المهنية وراتب مغري مع مزايا أخرى.

د - **الموارد التكنولوجية:** تمتلك (OTA) محفظة تكنولوجية متكاملة مشابهة لـ (ATM) وحتى (WAT) وذلك لإعتبرات تفرضها (ARPT)، لكنها حديثة النشأة مقارنة بمنافستها.

- **محفظة أعمال (OTA):** تنقسم أعمال (OTA) إلى أربعة وحدات موجهة لمختلف الشرائح، فتم إقتراح عروض صيغة الدفع المسبق لشريحة الجمهور العام فقط، وصيغة الدفع المؤجل على كل المؤسسات والجمهور العام وهذا بعروض متنوعة، وتخصيص عروض **VIP (very Important person)**، للأشخاص ذوي الأهمية الخاصة حيث يكتفون بدفع مبلغ المكالمات مع مجانية الخدمات الأخرى.

⁽¹⁾ شلالى محمد البشير، مرجع سبق ذكره، ص.194.

الفرع الثالث: المزيج التسويقي

1. المنتج: ويضم تشكيلة متنوعة من المنتجات تتوزع على أربعة أقسام حسب صيغة الدفع والفترة الموجه إليها يتميز كل منها بخصوصيات بما يوافق مختلف قطاعات السوق وتسندها أيضا حزمة من الخدمات التكميلية الأخرى، ينبىء إتساع تشكيلة منتجات (OTA) بإهتمامها بإستراتيجية المنتجات إذ تتميز خدماتها بالتنوع والنفوذ، ومثال ذلك عرض ميلنيوم المغربي.

2. السعر: تتفاوت أسعارها من عرض إلى آخر، وكون أنها عامل أساسي للنجاح بالنسبة لـ (OTA) فإنها تفرض أسعار جد مدروسة أسهمت بشكل كبير في زيادة إيراداتها ونتائجها المالية ومن ثم زيادة إستثماراتها.

3. التوزيع: تمتلك أكثر من 70.000 ألف نقطة بيع مباشرة وغير مباشرة و 88 مركز للخدمات، حيث يتعامل مع 8 موزعين، فتتبع إستراتيجية التوزيع المباشر من خلال نقاطها البيعية ومراكز الخدمات التابعة لها كتحصيل مستحقات الفواتير، بيع الخطوط الهاتفية وبطاقات التعبئة، وإرشاد المشتركين والإستماع إلى شكاويهم، أما إستراتيجية التوزيع غير المباشر فتتجسد عن طريق الموزعين الذين تتعامل معهم تعتمد عليهم في توزيع منتجاتها في نقاط البيع غير المباشرة.

4. الإتصال: وتولي له (OTA) أهمية بالغة إذ تستخدم جميع عناصره بفعالية، بدءا من الإعلان للتعريف بمنتجاتها حيث تحتل الإعلانات المتلفزة حصة الأسد من حجم مصاريفها الإعلانية بـ 565 مليون دج سنة 2012، كما تستخدم الإعلانات المسموعة، حيث تتعامل مع إذاعة البهجة وجيل (FM) اللتان تستحوذان على 61% من حصة الإستماع اليومي، بالإضافة إلى الملصقات وشبكة الإنترنت، اللوحات الإعلانية، فضلا عن إستخدام الرسائل القصيرة للإعلان عن العروض الجديدة، كما تستخدم مراكز الخدمات ومراكز الإتصال وموزعيها الحصريين ونقاطها البيعية كقوة بيعية تضمن لها الإتصال الفعال مع الزبائن وحثهم على الشراء، إلى جانب ذلك فإن تنشيط المبيعات كان له الأثر الواضح في نجاح (OTA) من خلال عروضها الترقوي والمكثفة كمنح 450 ساعة – على سبيل المثال – من المكالمات المجانية لمشركيها جازي خلال شهر رمضان.

أخيرا فإن (OTA) ترعى العديد من التظاهرات لغرض تسوية صورتها وكسب زبائن جدد نذكر منها: رعاية الطبعة الثالثة لصالون الإتصالات، رعاية الفرق الرياضية... الخ، ناهيك عن تقديم مختلف الهبات والهدايا والمساهمة بالمنح الإنسانية.

الفرع الرابع: أهم العروض و الخدمات

تعرض جيزي حاليا على زبائنها العروض التالية⁽¹⁾:

أ - عروض الدفع البعدي: تعرض حاليا عرضين هما:

⁽¹⁾ الموقع الرسمي لجيزي : www.djezzy.dz

الفصل الثالث — واقع وممارسة الابتكار التسويقي في مؤسسات الاتصالات بولاية سطيف

- **ميليونيوم:** عرض دفع بعدي يتيح للمشارك مكالمات مجانية وغير محدودة كل مساء من الساعة 9 مساء إلى 7 صباحا نحو شبكة جيزي، وحجم إنترنت من 500 ميغا إلى 2 جيجا حسب الإشتراك، مع حرية اختيار بين نوعين من الإشتراك هما:

الجدول (19): عرض جيزي ميليونيوم

ميليونيوم 6000 دج	ميليونيوم 1750 دج	الإشتراك
6000 دج	1750 دج	- الإشتراك الشهري
1500 دج	1500 دج	- كلفة التشغيل
4000 دج	4000 دج	- مبلغ الضمان
مكالمات مجانية وغير محدودة كل مساء من 21 مساء إلى 7 سا كل نهاية اسبوع	مكالمات مجانية وغير محدودة كل مساء من 21 مساء إلى 7 سا	- المكالمات نحو جيزي
24/24 سا		- المكالمات نحو الشبكات
10 سا	2 سا	- إنترنت
2 GO	500 M0	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معلومات من موقع www.djezzy.dz

- جازي (LINE):** يتضمن 4 عروض إشتراك جديدة، تمكن المشترك من إجراء مكالمات وإرسال رسائل (SMS) مجانا بكل حرية وبدون حدود ضمن العرض الشهري حسب نوع الإشتراك كالتالي:

الجدول (20): عرض جيزي (LINE)

Line infinity+	Line 3000	Line 2000	Line 1200	الإشتراك
5000 دج 2000 دج	3000 دج 2000 دج	2000 دج 2000 دج	1200 دج 2000 دج	الإشتراك الشهري مبلغ الضمان
غير محدودة نحو جيزي 24/24 سا	غير محدودة نحو جيزي 24/24 سا	غير محدودة نحو جيزي من 8 مساء إلى 8 صباحا + نهاية الأسبوع	غير محدودة نحو 3 أرقام مفضلة جيزي 24/24 سا	مكالمات نحو جيزي
10 سا	3 سا	4 سا	3 سا	مكالمة نحو الشبكات
رسائل مع 24/24 سا	300 رسالة نحو جيزي	200 رسالة نحو جيزي	500 رسالة نحو جيزي	رسائل قصيرة
Go 4	Go 1.5	Go1	300 Mo + تواصل غير محدود نحو الشبكات الاجتماعية	الإنترنت

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على المعلومات المتوفرة من موقع www.djezzy.dz

ب- عروض الدفع المسبق: كونترول، كلاسيك، ألو، تعرض جيزي حاليا 3 عروض لمشاركي الدفع المسبق وخيارات أوسع وهي كالتالي:

جازي (PLAY): يستفيد المشترك على رصيد مضاعف 3 مرات، أنترنت مجاني ومكالمات غير محدودة نحو جازي، أرقام مفضلة، مكالمات ورسائل نصية وطنية ودولية وهي متوفرة عبر الصيغة #720 بإختيار الخيار الذي يناسب المشتركين، وهو يتكون من عروض إشتراك جديدة وهي كالتالي :

الجدول (21): عروض جيزي (PLAY)

دج 1000 PLAY			
3000 دج نحو كل الشبكات+Go150 إنترنت مجاني	1000دج+Mo500 إنترنت مجاني + مكالمات غير محدودة	1000دج+ 1 رقم مفضل+Mo500 إنترنت مجاني	1000 دج+ 300 دقيقة نحو جازي+Go1.5 إنترنت مجاني
- رصيد 1000 دج معبأ	- رصيد 1000 دج معبأ	-رصيد 1000 دج معبأ	رصيد 1000 دج معبأ
- رصيد 2000 دج مهدي صالح نحو كل الشبكات.	- مكالمات تصبح مجانية ليلا من 10 ليلا إلى 7 صباحا نحو جيزي	- رقم مفضل جيزي. - مكالمات نحو الرقم المفضل مجانية 24/24 سا	- 300 دقيقة صالحة نحو كل شبكة جيزي
- Go150 أنترنت صالح لمدة 30 يوم	Mo500 أنترنت صالحة لمدة 30 يوم.	Mo 500 أنترنت صالحة لمدة 30 يوم	Go1.5 أنترنت صالحة لمدة 30 يوم

دج 2000 PLAY			
6500 دج نحو كل الشبكات الدولية المدجة+ GO 2.5 + MO 500 إنترنت مجانية	2000 دج غير محدودة + جيزي+ GO 2.5 إنترنت مجاني	2000 دج +3 أرقام مفضلة MO 500 إنترنت مجانية	2000 دج + 700 دقيقة نحو جازي
- رصيد 2000 دج معبأ	- رصيد 2000 دج معبأ	- رصيد 2000دج معبأ	- رصيد 2000 دج معبأ
- رصيد 4500 مهدي صالح نحو كل الشبكات	- مكالمات تصبح مجانية من 10 ليلا إلى 10 صباحا نحو جيزي	- 3 أرقام مفضلة جيزي	- 700 دقيقة صالحة نحو شبكة جيزي
- GO 2.5 إنترنت صالح لمدة 30 يوم	GO500 إنترنت صالح لمدة 30 يوما	مكالمات نحو الأرقام المفضلة مجاني 24/24 سا	GO 2.5 إنترنت صالح لمدة 30 يوم
		MO 500 إنترنت صالح لمدة 30 يوما	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات المتوفرة في الموقع: www.djezzy.dz

جازي Go: هو عرض جديد يوفر مكافآت مدى الحياة على كل التبعثات، فعند الوصول إلى مبلغ 400 دج من التبعثة فأكثر، يتم منح رصيد إضافي بـ 400 دج صالح لمدة 30 يوم.
ويمكن إستعماله نحو الشبكات الوطنية، كما يتم إضافة 0.5 دج على كل المكالمات المستقبلية مهما كان مصدر المكالمة وهذا لغاية 100 دج، وهذا الرصيد المهدي صالح لمدة 30 يوم ويمكن إستعماله نحو الشبكات الوطنية، تسعيرة المكالمات 5 دج/30ثا نحو كل الشبكات الوطنية، أما سعر شريحة جيزي Go بـ 300 دج مع رصيد أولي بـ 10 دج صالح لمدة 30 يوما، إضافة إلى المزايا السابقة، توفر هذه الشريحة للمشارك 3 خيارات هي :

الجدول(22): عرض جازي Go

جازي Go أهدر	جازي Go أهدر +	جازي Texto Go
50 دج= 50 دقيقة نحو جيزي	100 دج= 60 دقيقة نحو جيزي أو 20 دقيقة نحو الشبكات الوطنية	25 دج= 50 رسالة نحو جيزي
- 5 دج/30ثا نحو جيزي بعد إنتهاء الرصيد المهدي	- 5 دج/30ثا نحو جيزي بعد إنتهاء الرصيد المهدي	غير موجود
- 1.75 دج/30ثا نحو الشبكات الأخرى	- 1.7 دج/30ثا نحو الشبكات الأخرى	غير موجود

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على المعلومات المتوفرة: www.djezzy.dz

***عرض جيزي (Good):** عرض جديد، يستفيد مشترك Good من تسعيرة 3.99 دج/30ثا نحو كل الشبكات الوطنية ، 1000 دج رصيد مهدي على كل تبعثة بـ 1000 دج أو أكثر، على أن يستعمل الرصيد المهدي خلال 7 أيام، سعر الشريحة بـ 300 دج مع رصيد أولي 100 دج صالح لمدة 30 يوم، توفر هذه الشريحة للمشارك العروض التالية:

الجدول (23) عروض جيزي (Good)

جازي (Good)

1- (Good) قصرة

* 200 دج = 100 دقيقة نحو جيزي أو 40 دقيقة نحو الشبكات الوطنية صالح ل 24 ساعة. عند إنتهاء Good قصرة خلال 24 ساعة تصبح التسعيرة بـ 2.89 دج/ثا نحو الشبكات الوطنية.

2- (Good) كلش

* 200 دج = 120 دقيقة و 50 sms نحو جيزي و 50 Mo لتصفح الإنترنت صالحة لمدة 24 ساعة.

* عند انتهاء كلش Good خلال 24 ساعة تصبح التسعيرة 2.41 دج/30ثا نحو الشبكات الوطنية

3- (Good) سهرة

* 100 دج = 60 دقيقة نحو جيزي من 6 مساء إلى منتصف الليل.

* عند إنتهاء سهرة Good خلال 24 ساعة تصبح التسعيرة ب 2.41 دج/30ثا نحو الشبكات الوطنية.

4-يومك (Good)

* 160 دج=160 دقيقة من المكالمات نحو جيزي لمدة 24 ساعة.

* عند إنتهاء العرض خلال 24 ساعة تصبح التسعيرة ب 2.41 دج /30ثا نحو الشبكات الوطنية

1- (Good Sms)

* 50 دج = sms100 نحو جيزي لمدة 24 ساعة.

* عند إنتهاء العرض خلال 24 ساعة تصبح التسعيرة ب 5 دج نحو جيزي و نحو الشبكات الوطنية

2- بيناتنا (Good)

* 99 دج=120 دقيقة من المكالمات نحو جيزي من منتصف الليل إلى 6 مساء

* عند إنتهاء العرض خلال 24 ساعة تصبح التسعيرة ب 3.95 دج/30ثا نحو جيزي و 3.5 دج/30ثا نحو الشبكات الوطنية.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات المتوفرة: www.djezzy.dz

ج/ عروض الأترنت: تتمثل فيما يلي :

* (speed) ساعة: عرض ب 50 دج يمكن من تصفح الأترنت بكل حرية وبحجم Mo 100 من 7 صباحا

إلى منتصف الليل، غير أنه يفرض على المشترك 60 دقيقة فقط من الإتصال المتواصل لعدم إمكانية إسترجاع الوقت غير المستهلك .

* (speed) يوم : وتتمثل عروضه فيما يلي:

الجدول (24): جيزي (speed) يوم

عروض speed يوم	التسعيرة	الحجم	الصلاحية
speed يوم	100 دج	Mo 100	24 سا
speed يومان	200 دج	Mo 200	48 سا
speed 4 أيام	400 دج	Mo 600	96 سا

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات المتوفرة www.djezzy.dz

* (Speed) شهر: يمكن من تصفح الأترنت بكل حرية في حدود الإشتراك عبر شبكة 3G ولمدة شهر كامل

وفيما يلي توضيح لعروضه:

الجدول (25): عرض (speed) شهر

العرض	التسعيرة	حجم الإستهلاك	الصلاحية
1G speed	800 دج	1G	شهر
2G speed	2000 دج	2G	شهر

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على المعلومات المتوفرة www.djezzy.dz

كانت هذه أهم العروض المقدمة من طرف جيزي وهناك عروض أخرى كثيرة مثل: جيزي بيزنس، أنفينيتي، جازي بيزنس كونترول، الرصيد المتنقل، جازي كونكت.

د/ الخدمات: بالإضافة لعروضها هناك خدمات أخرى توفرها جازي نذكر أهمها وأكثر تنوعا:

رتني: يمكن تخصيص نغمة إنتظار خاصة بالمشارك وفقا لميوله، سعر الرنة 100 دج.

التجوال: تضمن للمشارك الإحتفاظ بنفس الرقم والبقاء على إتصال في 174 دولة أجنبية.

طرانكيلو: تتيح الإتصال 3 دقائق وإرسال 4 رسائل بدون رصيد، على أن تخصم التكلفة فيما بعد من التعبئة القادمة.

فليكسييلي: بإمكان المشارك أن يرسل رصيد المشتركين آخرين من ذوي الدفع المسبق بعد التسجيل في الخدمة مجانا.

CLIP+: تتيح عدم فقدان المكالمات في حال كان جهاز المشارك خارج نطاق التغطية أو غلق عن طريق رسالة قصيرة SMS يحتوي على رقم المتصل، تاريخ ووقت الإتصال.

المطلب الثالث: الوطنية لإتصالات الجزائر "أوريدو"

"Wataniya telecom Algeria Ooredoo"

ثالث متعامل يدخل سوق الهاتف النقال الجزائري، ويحسب لها أنها أول متعامل يقدم الخدمات المتعددة الوسائط (Multi-média) من خلال تبنيها للتكنولوجيات المتطورة ما يعكس حرصها على تقديم صورة الأفضل تكنولوجيا منذ البداية.

تحصلت (WTA) على رخصة الهاتف النقال في الجزائر في 02 ديسمبر 2003 بفضل مناقصة بقيمة 421 مليون دولار متقدمة على عدد من الشركات العالمية للإتصالات.

وبتاريخ 25 أوت 2004 قامت الوطنية رسميا بالطرح التجاري لعلاقتها السابقة "نجمة" بدأت نجمة بالمدن الكبرى ثم تدرج إنتشارها في باقي المدن الداخلية خلال سنة 2005 (14 ولاية بمارس-23 ولاية بجوان - 36 ولاية بسبتمبر) ليتم تغطية كامل القطر الوطني نهاية 2005.

تعتبر (WTA) حاليا فرع من فروع مجمع قطر للاتصالات (QTEL) بعد أن كانت تتدرج تحت مظلة الوطنية للاتصالات الكويتية (WTK) التابعة لشركة مشاريع الكويت (KIPCO) والتي يرجع تأسيسها إلى المرسوم الأميري بتاريخ 12 أكتوبر 1997، لتبدأ العمل التجاري في بادئ الأمر سنة 1999 كأول متعامل إتصالات خاص بالكويت، ثم شهدت بعد ذلك توسع ونمو كبير من خلال فوزها برخص إستغلال في الشرق الأوسط وكذا دول شمال إفريقيا، حيث تحصلت (WTK) على رخصة النشاط بالجزائر سنة 2003 لمدة 15 سنة، وإثر هذا قامت بتأسيس فروعها الوطنية لإتصالات الجزائر (WTA).

أما بخصوص ظهور مجمع قطر للاتصالات (QTEL) وانتقال ملكية (WTA) له فقد كان بالتدرج على مرحلتين: الأولى بتاريخ 15 مارس 2007 كشريك للوطنية الكويتية للاتصالات، حين أقدم على شراء 51% من أسهمها تم رفعها لاحقا إلى 52.5% بصفقة قدرت بـ3.8 مليار دولار، لتستحوذ بالثانية في سبتمبر 2012 على 39.61% من أسهمها المتبقية بصفقة قدرت بـ1.8 مليار دولار، وترفع حصتها إلى 92.1%⁽¹⁾.

كانت الجزائر في بداية الأمر قد لوحت بإستعمال حق الشفعة على لسان وزير المالية السابق السيد عبد الكريم جودي، لكنها تراجعت عن ذلك بعد مفاوضات جمعتها بمجلس إدارة (QTEL)، لأن هذه الصفقة تختلف عن قضية (OTA)، لأن (QTEL) كانت تمتلك نجمة من 2007 أي سنة كاملة قبل صدور قانون الشفعة، حيث

أن المالك لم يتغير، وكل ما حدث أنهم إشتروا حصة جديدة من الأسهم لترتفع حصتها إلى 92.1% وبالتالي ليس هناك مشكل قانوني⁽²⁾.

أبقت مجموعة (QTEL) على التسمية التجارية "نجمة" بالجزائر على غرار بقية العلامات التابعة لها في مختلف الدول، لكنها أعلنت لاحقا سنة 2013 عن نيتها بتغيير علامتها التجارية وتوحيدها لتصبح "ooredoo"، حيث تتبنى كل شركاتها في أسواق الشرق الأوسط، شمال إفريقيا، وجنوب شرق آسيا العلامة التجارية الجديدة تدريجيا خلال عامي 2013 و 2014 الأمر الذي جسد في الجزائر بنوفمبر 2013، بإطلاق

⁽¹⁾ راجع كل من : - الموقع الرسمي لمجمع قطر للاتصالات (QTEL) متوفر: www.oredoo.com consultee le 3.2.2016

- الموقع الرسمي للوطنية لإتصالات الجزائر "أوريدو" متوفر: www.oredoo.dz consultee le 3.2.2016

- جريدة القبس الكويتية: مقال لوليد عبد اللطيف المنصف، شراء كيوتل للوطنية تم بسعر غير مبالغ فيه، 25/03/2007.

- جريدة الشرق الأوسط: مقال لحمد نصار، كيوتل القطرية تستحوذ على الوطنية للاتصالات الكويتية و ترفع حصتها إلى 92% 2012/10/24

⁽²⁾ جريدة الجزائر الجديدة، مقال لصليحة: نجمة الجزائر ملك كيوتل كاملة بلا شفعة ولا نقصان، 2012/10/12.

العلامة التجارية (ooredoo)، على أن تتعامل الشركة بالعلامتين (nedjma و ooredoo) أثناء فترة التغيير التدريجي وزوال العلامة (nedjma)⁽¹⁾.

الفرع الأول: المقومات التنظيمية

ينطلق كل مقوم تنظيمي لـ (WTA) من فكرة التميز، وهي تتمثل فيما يلي⁽²⁾:

- رسالة (WTA): تنطوي رسالة (WTA) في أنها المتعامل الرائد في الهاتف النقال المتعدد الوسائط، وأنها تبتكر في كل مرة أسلوبا جديدا للإتصال مساهمة في التجديد وتطوير الحظيرة الجزائرية، ونقتبس عن الرئيس المدير العام: "لأن إثراء حياة الأفراد ركن أساسي لرؤيتنا، فنحن نحرض على أن تكون تجربة عملائنا فريدة بكل المقاييس، هذا هو جوهر ما نقوم به في الأسواق التي نقدم فيها خدماتنا"، إضافة إلى أنها شريك اجتماعي واقتصادي للمجتمع، ونقتبس عنه: "باعتبارنا شركة إتصالات عالمية رائدة، لسنا مجرد شركة إتصالات فنحن كيان هدفه الرئيسي خدمة المجتمع، ولدينا مسؤولية كبيرة تجاه عملائنا بغية المساهمة في التطور الاجتماعي والاقتصادي للمجتمعات التي نقدم فيها خدماتنا"⁽³⁾

يعتبر التميز التطلع الدائم لـ (WTA)، إذ نجدها تركز على التجديد والابتكار كمقومين رئيسيين لضمان تنافسيتها وإنشاء مركز متميز لها.

- أهداف (WTA): تهدف (WTA) إلى تحقيق قائمة من الأهداف الموضحة في العناصر التالية :

- ترسيخ علامة "أوريدو" في السوق الجزائرية.

- الحفاظ على مكانتها الريادية في مجال متعدد الوسائط للهاتف النقال.

- الحفاظ على وتيرة نمو المداخيل والمبيعات.

إستطاعت (WTA) أن تحقق كل هذه الأهداف، حيث تمكنت بنجاح من نشر علامتها الجديدة مع تقبل مشتركيتها لذلك، كما أنها إستطاعت أن ترفع من عدد مشتركيتها بوتيرة ثابتة، بالإضافة إلى كونها الرائدة في المجال متعدد الوسائط.

- ثقافة (WTA): نقتبس مجددا عن رئيسها: "نحن فخورون بترائنا العريق وبكل إنجاز حققناه، ولا نزال

نواصل سعينا واضعين المستقبل نصيب أعيننا، فقطاع الإتصالات يشهد تطورا سريعا، ونحن نواكب هذا التطور ونغتنم كل الفرص فنقدم لعملائنا تجربة فريدة نعزز بموجها مكانتنا الرائدة في سوق الإتصالات، ونواصل الرفع من طاقتنا الإنتاجية وتطوير الكوادر البشرية لدينا كي نعزز من قدراتنا على تحقيق عوائد

⁽¹⁾ جريدة الجزائر نيوز، مقال للهادي بن حملة: نجمة ستزول تدريجيا بحلول 2014 كويتل توحد شركاتها تحت إسم أوريدو، 2013/02/26.

⁽²⁾ شلال محمد البشير، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 205 - 206.

⁽³⁾ الموقع الرسمي لمجمع قطر للإتصالات (QTEL) متوفر على الموقع: www.oredoo.com consultee le 3.2.2016

وأرباح من خدماتنا وسنواصل سعينا للإستثمار في المجالات الجديدة والإبتكارات التي تسهم في الكشف عن فرص النمو⁽¹⁾.

عموما تتميز (WTA) بعدة توجهات مرتبطة فيما بينها يتمثل أهمها فيما يلي:

- التوجه نحو الإبداع والإبتكار: تعد (WTA) سباقة في إستخدام التكنولوجيات الحديثة وتعرف في السوق الجزائر بشركة الإتصال المبتكرة والمبدعة، ما أهلها لمركز الريادة في الخدمات الإعلامية المتعددة الوسائط.

- التوجه نحو الجودة: الجودة هي المحور الرئيسي الإستراتيجي لـ (WTA) سواء تعلق الأمر بجودة الشبكة أو بجودة العروض والخدمات المقدمة، إذ إعتبر مسؤوليها أن الجودة أولوية تأتي فوق كل إعتبار مما دفعهم للعمل وفق معيار (ISO9000) كإطار مرجعي لأساليب إدارة الجودة.

- التوجه نحو الزبون: (WTA) مؤسسة متوجهة بالزبون، حيث تقوم في كل مرة بتقديم أفضل العروض التي توافق توقعاته- بل تفوقها أحيانا - كما أنها تقوي روابط التواصل معه من خلال التي تبعثها عبر هاتفه النقال.

إنطلاقا من هذه التوجهات يمكن بلورة ثقافة (WTA) فهي تتمحور حول ثلاث قيم أساسية بحيث تمثل حجر الأساس لخدماتها التي تقدمها للعملاء وهي: الإهتمام الدائم بعملائها، ومحاولة التواصل المستمر معهم، والتحدي من أجل تقديم الأفضل دائما بإستخدام مختلف أساليب الإبداع وأدوات إدارة الجودة⁽²⁾.

الفرع الثاني : المقومات التنافسية

إن صلاحية المقومات التنافسية التي تحوزها (WTA) أهلتها لإحتلال مركز القيادة في المجال متعدد الوسائط رغم دخولها المتأخر إلى قطاع الهاتف النقال في الجزائر⁽³⁾.

1- موارد (WTA): أتاح التنسيق بين الموارد التي تحوزها (WTA) إلى تحقيق نتائج مرضية على حد تعبير مسؤوليها.

أ- الموارد المالية: تعدت إستثمارات (WTA) في قطاع الإتصالات الحكومية بالجزائر المليار دولار سنة 2008، كونها كانت تنتسب إلى (KIPCO) خصوصا مع تواجد هذه الشركة في قطاع البنوك، حيث إستطاعت التفوق على متسابقها في دفع مبلغ رخصة (GSM) الممنوحة لها مقابل مبلغ مليون دولار، كما إستطاعت أن تمول إستثماراتها التكنولوجية بفض المبلغ التكميلي حجمه 490 مليون دولار أمريكي كقرض من طرف (GROUPE GITE)، وكذلك الأمر بالنسبة إلى مالكتها الحالي (QTEL) القطري الذي يعد من

(1) الموقع الرسمي لجمع قطر للإتصالات (QTEL) متوفر: www.oredoo.com

(2) نفس المرجع السابق.

(3) شلاي محمد البشير، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 206-207.

أكبر متعهدي الإتصالات في العالم، فحسب آخر تصريح لرئيسها فإنها تعتزم ضخ 2 مليار دولار لـ (WTA) على إمتداد السنتين القادمتين⁽¹⁾.

ب- **الموارد المادية:** تمتلك (WTA) شبكة عالية الجودة من أحدث التكنولوجيات والتجهيزات المبتكرة بـ 3500 محطة ربط بيني، أكثر من 20 مركز تحويل... إلخ كما تحتوي على شبكة مكاتب مبيعات تنتشر في كافة أقاليم البلاد كي تتواصل مع عملائها، حيث بات بمقدورهم الحصول على خدمات ومنتجات (ooredoo) الجزائر في أكثر من 538 مقرا منتشرا في المدن والقرى، وما يزيد عن 50.000 نقطة بيع غير مباشرة و2000 نقطة بيع مباشرة إضافة إلى 5 وكالات توزيع.

ج - **الموارد البشرية:** تمتلك أحسن الكفاءات بفعل برامجها التكوينية والتدريبية التي يستفيد منها مستخدموها منذ إنشاء معهد نجمة (سابقا) الذي يضمن لهم تكوينات عالية المستوى في شتى المجالات كالإعلام الآلي، التسيير... إلخ بحجم ساعي يفوق 7000 ساعة سنويا، وقد جاء هذا المعهد إلتراما منها بتوفير عالم جديد لزبائنها من الإتصالات والخدمات، حاملا مجموعة من الأهداف يتصدرها إعطاء الأولوية للإثراء المهني والثقافي للمستخدمين وتقوية أسس إقتصاد المعرفة من خلال تشجيع الفكر والمعرفة والابتكار، فيما تضم أوريدو الجزائر ما يزيد عن 2500 يخضع معظمهم إلى نظام العقود غير محدودة الآجل.

د- **الموارد التكنولوجية:** تعتبر (WTA) سبابة وفيما يخص إستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتحوز على محفظة متكاملة من التكنولوجيا الحديثة.

الفرع الثالث: المزيج التسويقي

إستطاعت أوريدو أن تحقق العديد من النجاحات في قطاع يتسم بالدينامكية وحدة المنافسة ووسيلتها في ذلك هو التميز الذي يمس جميع عناصر مزيجها.

1- **المنتج:** منتجات أوريدو ذات جودة عالية تمتاز بخصائص فريدة تأتي في مقدمتها التكنولوجيا الحديثة، كمبدأ لإرساء أسس الإبتكار والتطوير ولقد أختيرت كأحسن متعامل للهاتف النقال لمنطقة إفريقيا الشمالية، نتيجة الإعتراف بالجهود التي بذلتها لإدماج أحسن الحلول والخدمات فهي تعتبر شريكة للمؤسسات من واقع حلول تتماشى وحاجاتها.

2- **السعر:** أسعار أوريدو جد تنافسية خاصة مع قيامها بتوحيد تعريف المكالمات نحو جميع الشبكات الوطنية إلى أقل تعريف في السوق 3.99 دج/30ثا، ناهيك عن إنخفاض تعريف المكالمات نحو الخارج وكذا أسعار الإنترنت، بالإضافة إلى هذه الشعبية التي تحظى بها في الجزائر والتي تتمحور في أن ما تقدمه من خدمات إنما يتماشى مع تعريف أسعارها.

⁽¹⁾ جريدة الخبر، مقال لـ ش.هشام: رئيس مجلس إدارة كيوتل، قررنا ضخ ملياري دولار لتطوير نجمة، 2012/11/10.

3- التوزيع: تتبع كل من إستراتيجيتي التوزيع المباشر و غير المباشر، فضمن الإستراتيجية الأولى يتم التعامل مباشرة مع مقراتها الـ 538 (345 فضاء خدمة، 81 محل 3 محل VIP 107 فضاء عام لأوريدو) المنتشرة عبر الوطن، أما الإستراتيجية الثانية فتتطلب وساطة الموزعين، وكما تمت الإشارة إليه تتعامل مع 5 موزعين تعتمد عليهم في توزيع منتجاتها، وعلى أكثر من 2000 نقطة بيع مباشر و 50.000 نقطة بيع غير مباشر.

4- الترويج: تحوز أوريدو على مزيج إتصال متكامل يضمن لها الإتصال الفعال بزبائننها، إذ يعتبر ثالث أكبر المعلنين الوطنيين في التلفزة الجزائرية بإستثمارات إعلانية قيمتها 337 مليون دينار في السنة، كما أنها تعتمد كذلك على الإعلانات المسموعة والمقروءة في الصحف والمجلات واللوحات الإعلانية، أما فيما يخص تنشيط المبيعات تعتمد أوريدو على هذا العنصر كأسلوب إتصالي تحفيزي من أجل الزيادة في المبيعات وجذب أكبر قدر ممكن من العملاء، كما ترعى العديد من التظاهرات والفرق الرياضية .

الفرع الرابع: أهم العروض والخدمات

تعرض أوريدو حاليا على زبائننها العروض التالية⁽¹⁾:

أ - عروض الدفع البعدي: تعرض أوريدو في الحقيقة ثلاث عروض، بحيث كل عرض بصيغتين، الصيغة المفتوحة وصيغة المراقبة، الفرق الوحيد بينهما أن للصيغة المفتوحة مبلغ ضمان يجب دفعه مسبقا قدره 1000 دج، أما صيغة المراقبة فبدون مبلغ ضمان، وهذا لأن عند إستهلاك الرصيد الشهري فإن الصيغة المفتوحة تسمح بإستمرارية الإستهلاك ثم تسديد قيمتها عن طريق فاتورة الحساب، عكس صيغة المراقبة فيجب إعادة تعبئة الرصيد حتى يتمكن المشترك من الإتصال، أما بقية الإمتيازات فهي متماثلة بين الصيغتين للعرض الواحد، والجدول الموالي يوضح العروض الثلاث للدفع البعدي.

⁽¹⁾ الموقع الرسمي للوطنية لإتصالات الجزائر "أوريدو" متوفر: www.oredoo.dz consultée le 3.2.2016.

الجدول (26): عروض الدفع البعدي

ONE1500

- رصيد معبأ يقدر بـ 1500 دج + 1500 دج مهدي + Mo 500
- إختيار رقم مفضل أوريدو
- تسعيرة واحدة للإتصال بجميع الشبكات 4 دج/30 ثا + 5 دج لـ sms نحو جميع الشبكات + 14 دج نحو الخارج

ONE 2200

- رصيد معبأ يقدر بـ 2200 دج + 1Go أنترنت + sms 300 قابلة للتفعيل نحو جميع الشبكات + إختيار رقم مفضل أوريدو + 36 ساعة مكالمات.
- تسعيرة واحدة للإتصال نحو أوريدو (تفعيل خيار النهار أو الليل) بـ 1 دج/30 ثا.
- تسعيرة مكالمات نحو أوريدو (خارج خيار النهار أو الليل) بـ 30 دج/30 ثا
- تسعيرة مكالمات نحو الشبكات الأخرى بـ 3 دج/30 ثا
- تفعيل خيار النهار يكون من 6 سا صباحا إلى 6 مساء ، إختيار الليل يكون من 10 ليلا إلى 6 صباحا

ONE 4000

- رصيد معبأ يقدر بـ 4000 دج + 2 Go أنترنت + إختيار رقم مفضل أوريدو
- تسعيرة المكالمات نحو أوريدو (تفعيل خيار النهار أو الليل) بـ 0 دج .
- تسعيرة مكالمات نحو أوريدو (خارج خيار النهار أو الليل) بـ 1 دج/30 ثا
- تسعيرة مكالمات نحو الشبكات الوطنية بـ 2 دج/30 ثا
- تسعيرة الرسائل النصية Sms تقدر بـ 2 دج و الدولية 14 دج.
- تفعيل خيار النهار يكون من 6 سا صباحا إلى 6 مساء ، أختيار الليل يكون من 10 ليلا إلى 6 صباحا

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المتوفرة من www.Ooredoo.dz.

ب- عروض الدفع المسبق: تعرض أوريدو حاليا 4 عروض لمشركي الدفع المسبق و هي تتمثل في مايلي:

1-(Maxy): يتكون هذا العرض من صيغتين هما:

*دج1000 (Maxy): الخاصة الأبرز في هذا العرض، هي الحصول على 1000 دج مهدي + 1.5Go إنترنت عند كل تعبئة بـ 1000 دج.

*دج2000 (Maxy): الخاصة الأبرز في هذا العرض، هي الحصول على رصيد مهدي يقدر بـ 2000 دج + 4Go. إنترنت عند كل تعبئة بـ 2000 دج.

2- أوريدو أل 1000: يستفيد المشترك من إتصال مجاني لمدة 5 ساعات نحو أوريدو عند كل تعبئة تقدر بـ 1000 دج، كما يستفيد من إتصال مجاني كل يوم لمدة 5 دقائق من الساعة 5 صباحا إلى 5 مساء، ولدى المشترك خيار تفعيل 120 دقيقة نحو أوريدو صالحة ليوم واحد بـ 100 دج.

3- أوريدو (plus): يستفيد المشترك في هذا العرض من إتصال مجاني لمدة 5 دقائق نحو أوريدو صالحة من 5 صباحا إلى 5 مساء، ولدى المشترك خيار تفعيل 120 دقيقة نحو أوريدو صالحة ليوم واحد بـ100 دج، أما الهدية الأبرز في هذا العرض فهي الحصول على 3990 دج مجاني عند كل تعبئة بـ 2000 دج، سعر الشريحة هو 300 دج بمجرد تفعيلها يستفيد المشترك من 200 دج كرسيد أولي.

4-(la star Hala): يستفيد المشترك في هذا العرض من تسعيرة واحدة للإتصال بجميع الشبكات 5دج/30ثا ورسيد مجاني يقدر بـ 500 دج عند كل تعبئة بـ 500 دج، ولدى المشترك خيار تفعيل 120 دقيقة نحو أوريدو صالحة ليوم واحد بـ 100 دج، كما يحصل المشترك عند إستقبال مكالمات على 5 دج/10 دقائق.

ج- الخدمات: بالإضافة للعروض هناك خدمات أخرى توفرها أوريدو نذكر منها بإيجاز :

(E.Strom): هي خدمة الدفع عبر الإنترنت، تسمح للمشارك بتعبئة خط هاتفه ودفع الفاتورة إنطلاقا من حسابه البنكي.

(Ranini): هي خدمة تفعيل نغمات يستمع لها المتصلون به في إنتظار رده على مكالماتهم.

(Ospace): توفير للمشاركين تنزيل الألعاب المتوافقة مع هواتفهم الذكية بنظام تشغيل أندرويد والتمتع بأفضل الألعاب على هواتفهم النقالة.

تعبئة الصراف الآلي: تسمح للمشارك بتعبئة رصيده من أجهزة الصراف الآلي للبنوك

***Kallasli#404:** تسمح هذه الخدمة بالإتصال على حساب الشخص المتصل به على حساب موافقته.

***Stormili#115:** هي الخدمة التي تسمح للمشارك بتحويل رصيد إلى عملاء آخرين.

Chat: تتيح للمشارك الدردشة والتحدث مع مشركي أوريدو عبر شبكة الهاتف النقال

***Filtri#388:** تسمح للمشارك بمنع قائمة من الأشخاص يحددها من الإتصال به.

بالإضافة إلى العديد من الخدمات مثل **عاودلي *#444، WAP،** تغيير الرقم، تحويل الإتصال، الإتصال

المزدوج، الرسائل الصوتية، إخفاء الرقم، الفايسبوك، ***DIMA#505،** خدمة الزبائن.

المطلب الرابع: بعض الأرقام والمؤشرات حول المتعاملين

لقد عرف سوق خدمة الهاتف النقال تطورات سريعة في الكثافة الهاتفية سنحاول فيما يلي إبراز هذا التطور من خلال الإحصائيات المقدمة من طرف سلطة الضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، عبر نشراتها الفصلية والسنوية الموضحة في موقعها الإلكتروني.

الفرع الأول: حظيرة المشتركين والكثافة الهاتفية النقالة

يواصل سوق الهاتف النقال في الجزائر نموه منذ الشروع في عملية إصلاحه وفتحه على المنافسة الحرة والشفافة بموجب القانون 2000-03، فمنذ سنة 2000 إلى غاية سنة 2015 تم تسجيل إرتفاع عدد المشتركين من 100 ألف إلى 43227644 مشترك بنسبة الكثافة السكانية 0.28 % سنة 2000 إلى

107% سنة 2015، هذه الأرقام تجعلنا ندرك مدى تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر و فيما يلي عرض لهذا النمو والجدول (27) يوضح ذلك.

الجدول (27): تطور حظيرة المشتركين والكثافة الهاتفية النقالة

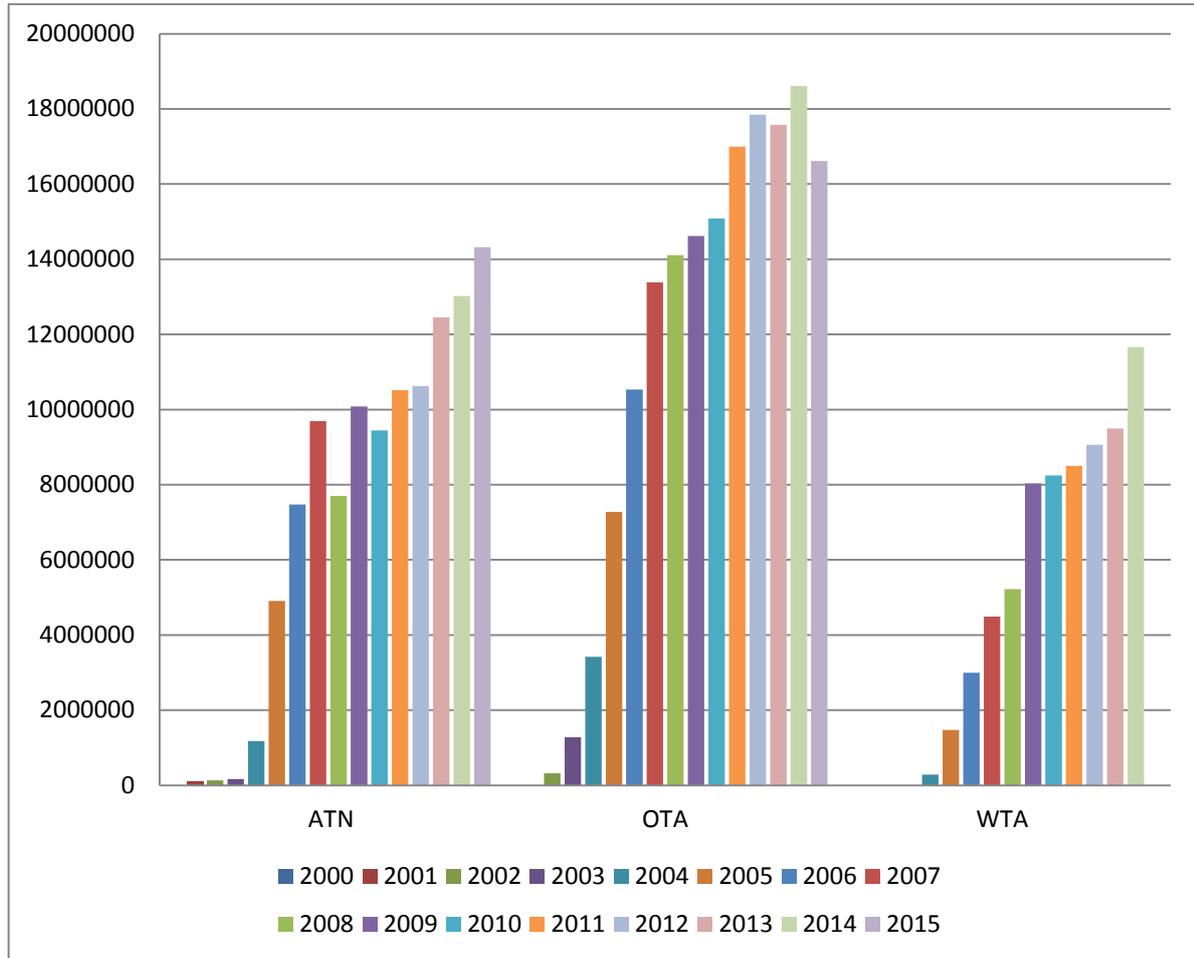
حسب كل متعامل خلال الفترة الممتدة من 2000-2015

الكثافة الهاتفية	المجموع	WTA	OTA	ATM	السنة
%0.28	86000	-	-	86000	2000
%0.32	1000000	-	-	100000	2001
%1.5	450244	-	315040	135204	2002
%4.67	1446927	-	1279265	167662	2003
%15.26	4882414	287562	3418367	1176485	2004
%41.52	13661355	1476561	7276834	4907960	2005
%63.60	20997954	29991024	10530826	7476104	2006
%81.50	27562721	4487706	13382253	9692762	2007
%79.04	27031472	5218926	14108857	7703689	2008
%91.68	32729824	8032682	14617642	10079500	2009
%90.30	32780165	8245998	15087393	9446774	2010
%96.52	35615926	8504779	16595233	10515914	2011
%99.28	37527703	9059150	17845699	10622844	2012
%102.11	39517045	9491423	17574249	12451373	2013
%109.62	43298174	11663731	18612148	13022295	2014
%108	43227643	12298360	16611115	14318169	2015

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على التقارير السنوية (2010-2015) لسلطة الضبط (ARPT) متوفرة على

الموقع: www.arpt.dz .consultée la page 3.2.2016

الشكل (34) تطور عدد المشتركين في الهاتف النقال حسب كل متعامل للفترة (2005-2015)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول أعلاه.

نلاحظ من خلال الجدول (27) والشكل (34) أن عدد المشتركين لكل متعامل في تزايد مستمر، غير أنه نلاحظ إنخفاض ملحوظ سنة 2008 وهذا راجع إلى توقيف 2.578.775 شريحة غير معرفة بعد تدخل سلطة الضبط وفرض عملية إعادة تعريف بطاقات (SIM)، حيث أن الشريحة التي لم تحدد هويتها يتم توقيفها.

الفرع الثاني : حضيرة المشتركين حسب نوع التكنولوجيا (3G.GSM)

منذ 2013 أصبح العدد الإجمالي للمشاركين في شبكة الهاتف النقال يتكون من نوعين من الشريكين هما :

1 . الحضيرة الإجمالية للمشاركين في شبكة الهاتف النقال (GSM) :

الجدول (28) والشكل (35) يوضح العدد الإجمالي للمشاركين في شبكة الهاتف النقال (GSM) من سنة 2013 إلى سنة 2015

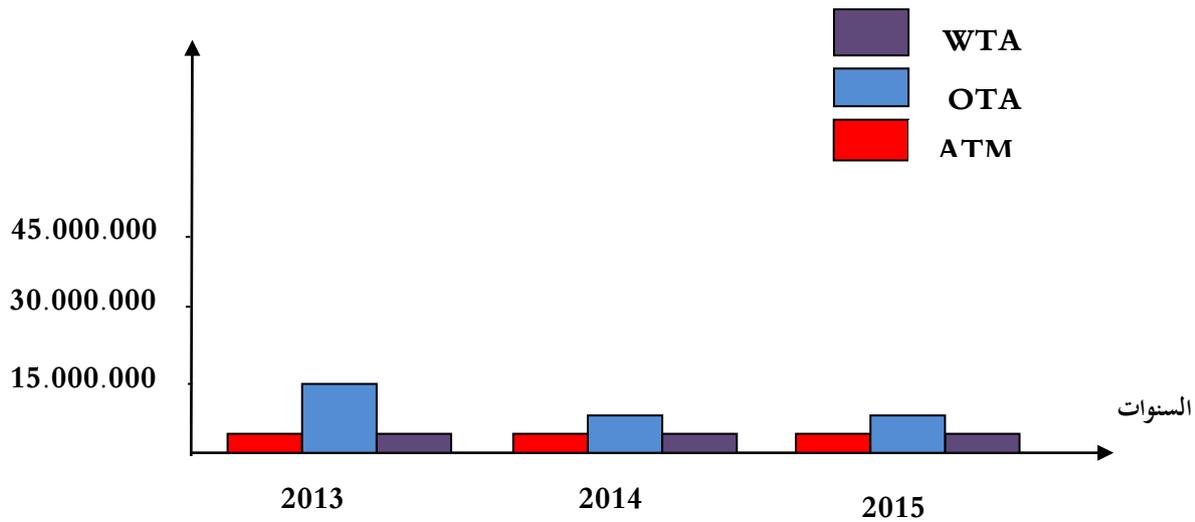
جدول (28): تطور حظيرة المشتركين (GSM) حسب كل متعامل خلال الفترة (2013-2015)

المجموع	WTA		OTA		ATM		
	الحصة	عدد المشتركين	حصة	عدد المشتركين	الحصة	عدد المشتركين	
39332328	%23.61	9289628	%44.72	17585327	%31.66	12451373	2013
34789121	%23.64	8225240	%49.89	17537898	%26.46	9205983	2014
269908616	%24.77	6665799	%46.33	12466980	%28.90	7775837	2015

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على التقارير السنوية (2013-2015) لسلطة الضبط (ARPT) متوفرة على الموقع:

WWW.ARPT.DZ

الشكل (35): تطور حظيرة المشتركين (GSM) حسب كل متعامل من (2013-2015)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول أعلاه.

من خلال الجدول (28) والشكل (35) نلاحظ أن العدد الإجمالي للمشاركين في شبكة الهاتف النقال (GSM) في إنخفاض مستمر حيث كان عدد المشاركين في سنة 2013 يقدر بـ 39.322.328 مشترك ليصبح عددهم خلال السنتين 2015 و2016 على التوالي بـ 26.908.616 مشترك و20361778 مشترك، أي أنه مابين سنتي 2013-2015 إنخفض عددهم بنسبة 31.57% ومابين 2015 و2016 انخفض بنسبة 20.36% وهذا راجع أساسا إلى هجرة المشتركين نحو شبكة جيل الثالث (3G).

2 - حظيرة المشتركين في شبكة النقال (3G):

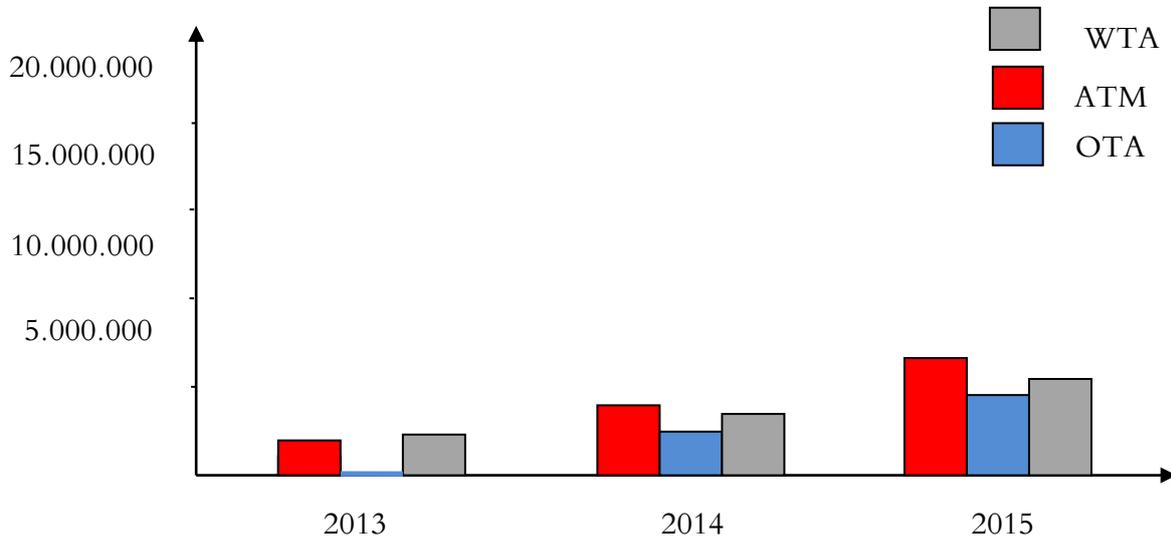
الجدول (29) والشكل (36) يوضحان تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف النقال (3G) خلال السنوات الثلاثة الأخيرة (2013-2015).

الجدول (29): تطور حظيرة المشتركين في شبكة النقال (3G) حسب كل متعامل للفترة (2013-2015)

المجموع	WTA		OTA		ATM		
	الحصة	عدد المشتركين	حصة	عدد المشتركين	الحصة	عدد المشتركين	
308019	%71.72	220917	%00	-	%28.28	87102	2013
8509053	%40.41	3488491	%49.89	1254250	%44.85	3816312	2014
16319027	%34.52	5632561	%46.33	4144135	%40.09	6542332	2015

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على التقارير السنوية (2013-2014-2015) لسلطة الضبط **ARPT** متوفرة

الشكل (36): تطور حظيرة المشتركين في شبكة النقال (3G) حسب كل متعامل للفترة (2013-2015)



المصدر: إعداد الطلبة بالإعتماد على معطيات الجدول

نلاحظ من خلال الجدول والشكل اعلاه ان عدد المشتركين في شبكة النقال (3G) في تزايد مستمر وسريع، حيث في سنة 2013 كان عدد المشتركين يقدر بـ 308019 مشترك حيث إحتلت (WTA) الحصة الأكبر بنسبة %71.72 ثم تلتها (ATM) بنسبة تقدر بـ 28.28، إلا أنه في سنة 2015 إرتفع عددهم بشكل كبير ليصل إلى 16.319.027 مشترك، أي خلال سنتين زاد عددهم بـ 1.611.008 مشترك ونجد

أن (ATM) تحل المرتبة الأولى بحصة تقدر بـ 40.09% وتليها كل من (WTA) و (OTA) بحصة تقدر بـ 34.52% و 25.39% على التوالي. وفي سنة 2016 ارتفع عددهم ليصل إلى 25.21 مليون مشترك ، أي ارتفاع بنسبة 51.12% بالمقارنة مع سنة 2015.

الفرع الثالث: الحصة السوقية لمتعاملي هاتف النقال

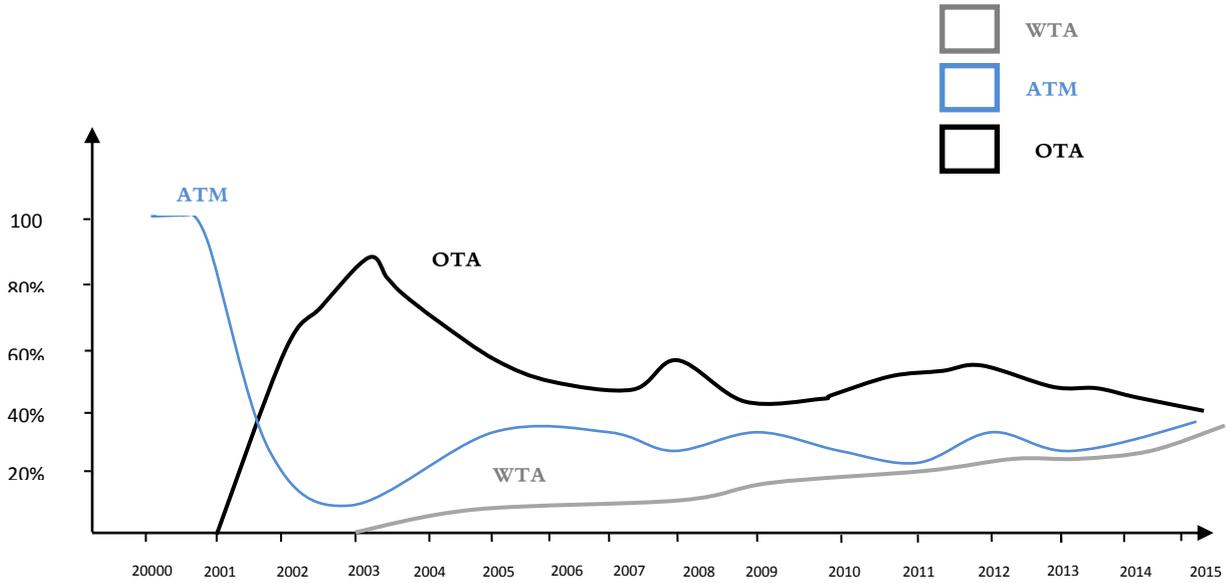
من خلال تتبع تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف النقال نجد أنه في سنة 2000 كانت شبكة الإتصالات الجزائرية هي المحتكرة الوحيدة للسوق، إذ كانت حصتها تقدر بـ 100%، إلا أنه سنة 2002 وبعد إنفتاح السوق ودخول متعامل ثاني للسوق (OTA) فقد المتعامل التاريخي لإتصالات الجزائر حوالي 70% من السوق لصالح هذا الأخير، وفي سنة 2004 فقد أخذت الأمور منحى آخر أولا بظهور (ATA) فرع حديث وأكثر تحضير للمنافسة وثانية قدوم متعامل ثالث للسوق الجزائرية الوطنية للإتصالات، حيث خسر (OTA) بهذه السنة 20% من حصة السوق لصالح (WTA) و (ATM) التي بلغت حصتها على التوالي 5.89% و 24.10% ، وإستمر الأمر على هذا الحال إلى غاية سنة 2015 والجدول (30) التالي يوضح تطور الحصة السوقية للمتعاملين الثالث

الجدول (30) تطور الحصة السوقية لكل متعامل للفترة 2000-2015

WTA	OTA	ATM	
-	-	100%	2000
-	-	100%	2001
-	69.97%	30.03%	2002
-	88.41%	11.59%	2003
5.89%	70.01%	24.10%	2004
10.81%	53.27%	35.93%	2005
14.24%	50.15%	35.60%	2006
16.28%	48.55%	35.17%	2007
19.31%	52.19%	28.50%	2008
24.54%	44.66%	30.80%	2009
25.16%	46.03%	28.28%	2010
23.88%	46.59%	29.53%	2011
24.14%	47.55%	28.31%	2012
24.02%	44.47%	31.51%	2013
26.94%	42.99%	30.08%	2014
28.45%	38.43%	33.12%	2015

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على التقارير السنوية لسلطة الضبط ARPT المتوفرة على الموقع www.arpt.dz

الشكل (37) تطور الحصص السوقية لكل متعامل من 2000-2015



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول اعلاه

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن المتعامل (OTA) باقوي في الصدارة بحصة تقدر بـ 38.43% يليها على التوالي كل من (ATM) و (WTA) بحصص تقدر بـ 33.12% و 28.45% على التوالي.

الفرع الرابع: حصص السوق حسب صيغة الإشتراك

لخدمة الهاتف النقال في الجزائر صيغتين، صيغة الدفع المؤجل وصيغة الدفع المسبق، ويعتبر الجزائريون من زبائن الدفع المسبق، وبالرغم من إحتدام المنافسة بين المتعاملين من خلال مختلف العروض والمنتجات، إلا أنه لم يخفق هذا الإتجاه.

ورغم عروض الدفع المؤجل أنها جد مهمة، إلا أن الزبون الجزائري يفضل صيغة الدفع المسبق، و التي تسمح له بالتحكم في المصاريف الهاتفية وإمكانية مراقبتها، كذلك التحرر من الإلتزامات التعاقدية وإجتناّب عناء تسديد الفاتورة، وعلى العموم فإن زبائن صيغة الدفع المؤجل هم زبائن محترفون أو مؤسسات.

و الجدول (31) الموالي يوضح تطور وتوزيع المشتركين حسب صيغة الإشتراك للفترة (2000-2015)

الجدول (31) تطور وتوزيع المشتركين حسب صيغة الإشتراك للفترة (2000-2015)

السنة	صيغة الدفع المؤجل		صيغة الدفع المسبق	
	النسبة	عدد المشتركين	النسبة	عدد المشتركين
2000	100%	86000	-	-
2001	100%	100000	-	-
2002	30.03%	135204	69.97%	315040
2003	18.55%	264383	81.45%	1161178
2004	7.53%	367716	92.47%	4514698
2005	3.20%	437086	96.80%	13224269
2006	2.94%	616503	97.06%	20381451
2007	2.99%	824947	97.01%	26737774
2008	4.40%	1189247	95.60%	25842225
2009	4.98%	1628322	95.02%	31101502
2010	5.69%	1864682	94.31%	30915483
2011	5.89%	2097778	94.11%	33518148
2012	6.96%	2613467	93.04%	34914236
2013	9.03%	3579620	90.97%	36050727
2014	11.08%	4795841	88.92%	38502333
2015	10.02%	4408164	89.80%	38819480

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على التقارير السنوية (2010-2015) لسلطة الضبط **ARPT** المتوفرة على الموقع www.arpt.dz

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المشتركين في صيغة الدفع المسبق في تزايد مستمر حيث بلغت نسبتهم سنة 2007 بـ 97.01% والتي صاحبها إنخفاض في صيغة الدفع المؤجل، حيث قدرت نسبة المشتركين فيه بـ 2.99% وهذا راجع لإرتفاع تكاليفه مقارنة بصيغة الدفع المسبق، إلا أنه ابتداء من سنة 2008 بدأت صيغة الدفع المؤجل تعرف بعض التحسن، وهذا راجع إلى زيادة العروض الجديدة والجذابة المعروضة من طرف المتعاملين الثالث، والتي صاحبها إنخفاض في عدد المشتركين في صيغة الدفع المسبق لتصل إلى نسبة 89.80% سنة 2015 بعد أن كانت تمثل بـ 97.01% سنة 2007

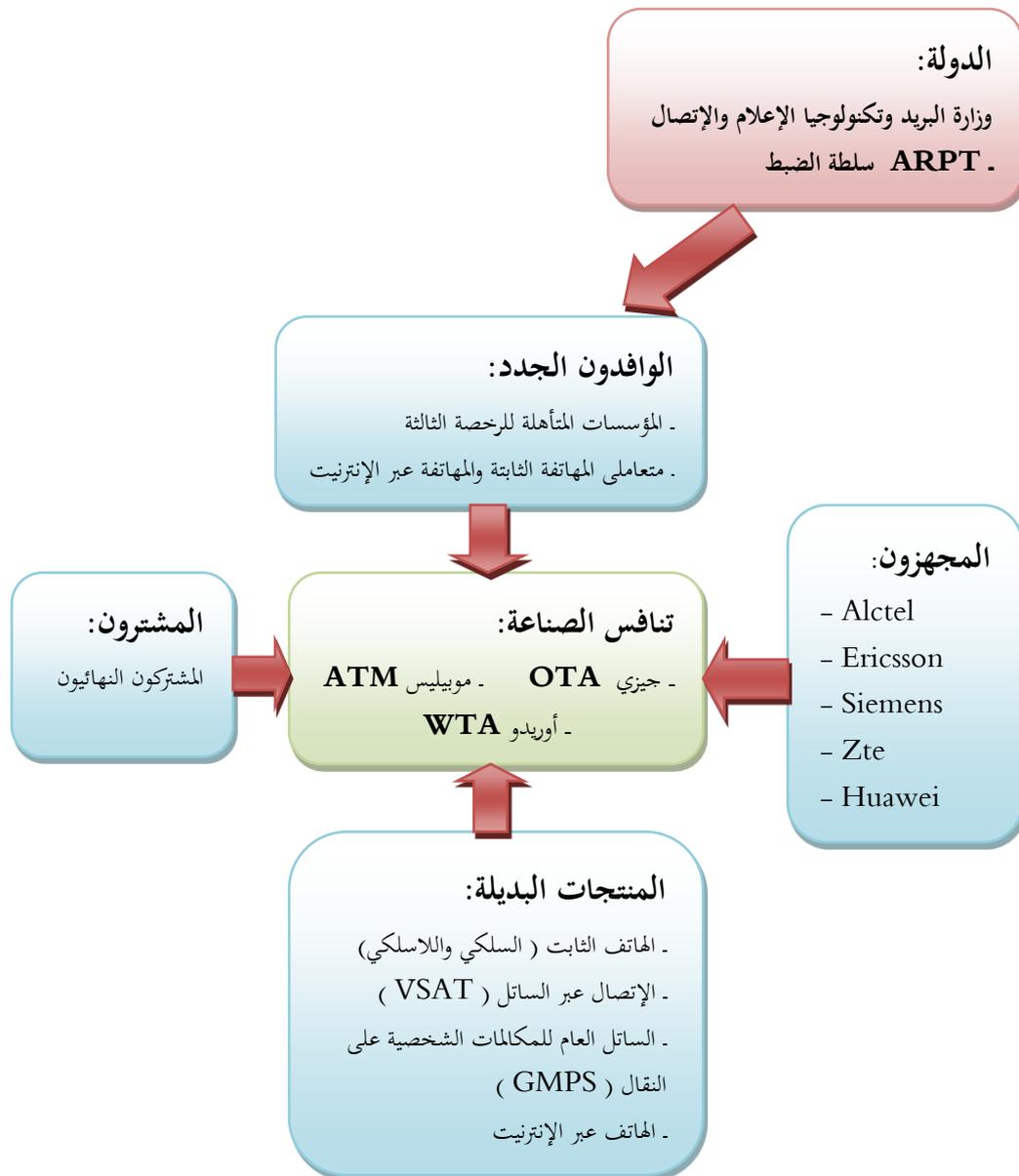
المبحث الثالث: تشخيص قطاع الهاتف النقال في الجزائر

سوف نحاول في هذا المبحث التعرف على مستوى المنافسة داخل القطاع، وأهم عوائق الدخول وعوائق الخروج.

المطلب الأول: تحليل المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر

يعد نموذج (M. Porter) أداة ملائمة لتقييم مدى جاذبية الصناعة في قطاع الهاتف النقال، وذلك بتحديد الضغط الذي تمارسه قوى المنافسة على مردودية هذا القطاع في بيئة الأعمال الجزائرية التي إنفتحت على الإستثمارات الأجنبية. والشكل (38) الموالي يوضح ذلك

الشكل (38) نموذج القوى الخمس لجاذبية الصناعة في قطاع خدمة الهاتف



المصدر: قوبي سعاد، مرجع سبق ذكره، ص.88.

أولا: تهديد الوافدين الجدد للصناعة

رغم أن الوافدين المحتملين يبقى أمرا إفتراضيا بالنسبة للوضع المستقبلي للمنافسة، إلا أنهم يشكلون في الحالة الفعلية لدخولهم ضغطا حقيقيا ينعكس على هيكل الصناعة وبالتالي على جاذبيتها، إذ أن العوائق مرفقة بقرارات الحكومة على شكل رخص هي صمام الأمان الوحيد الذي يجعل من قوة تهديد هؤلاء ضعيفة نسبيا. كما أن دخولهم منافسين محتملين لقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، يبقى مرهونا بقرار الحكومة المتمثلة في سلطة الضبط (ARPT)، التي يتوقع منها التابعون للقطاع أن تطرح للمنافسة رخصة جديدة تتعلق هذه المرة بخدمة الهاتف النقال من الجيل الرابع هو أمر يتهىء له المتعاملون ويتطلع كل منهم للحصول عليها. من جانب آخر كون السوق فتيمة ووتيرة نموها عالية، وتزايد عدد سكان الدولة الجزائرية من شأنه أن يغري مؤسسات جديدة للصناعة، أما عن الوافدين المحتمل وفودهم إلى الصناعة فهم كالأتي:

1-عروض مناقصة منح الرخصة الثالثة للهاتف النقال بمعيار (GSM): المؤسسات التي قدمت عروضها للحصول على الرخصة الثالثة للهاتف النقال بمعيار (GSM)، لولا تقدم (WTA) عليهم بالمبلغ المسدد الذي شكل عائقا أمام دخول المتعاملين الآخرين- من المحتمل دخولهم لدى طرح رخصة رابعة، و الجدول (33) الموالي يوضح القائمة الإسمية للمؤسسات المودعة.

الجدول (32) القائمة الاسمية للمؤسسات المودعة لملفات التأهيل المسبق للرخصة الثالثة

الترتيب	المؤسسة	البلد
1	الوطنية للاتصالات	الكويت
2	Turkcel	تركيا
3	MTN	جنوب إفريقيا
4	Invest holding	لبنان
5	Orange	فرنسا
6	Telefonica movles	إسبانيا
7	إتصالات المغرب	المغرب
8	Msi cellular	هولندا
9	Investmen deucher	ألمانيا
10	MTC telecom	الكويت

Source: rapport final sur le processus D octroi de la 3° licence de norme GS M. p. 07

2- متعاملي المهاتفة عبر الثابت السلكي و اللاسلكي والمهاتفة عبر الإنترنت

وذلك لإمكانية إستثمارهم في مجال الهاتف النقال، كإستراتيجية للتنوع غير المترابط، في الإطار التكامل الأفقي، وندمج الحديث عن هؤلاء المتعاملين في حالات الإحلال.

ثانيا: القوة التفاوضية للمجهزين

تتمكن الإمكانات الحقيقية لأي متعامل في خدمات الهاتف النقال في حجم التجهيزات اللازمة لضمان جودة التغطية، حيث سعى المتعاملون الثلاث إلى توسيع حجم إستثماراتهم في هذا المجال، حتى يتمكنوا من الوصول إلى تقديم أفضل خدمة لزيائهم.

1- تقديم مجهزي قطاع خدمة الهاتف النقال الجزائري

يتمثل مجهزوا هذا القطاع في الجزائر بالمجهر الفرنسي (Alcatel)، والسويدي (ericson) والألماني (siemens)، و المجهزين الصينيين (ZTE و Hawaii technologie ltd)⁽¹⁾

يقوم هؤلاء المجهزين بتجهيز متعاملي شبكة (GSM)، ومختلف التقنيات الواقعة من شبكتي (GSM)، وتقنيات الجيل الثالث 3G، حيث أن شبكات ال (GSM) تتكون أساسا من المحطات القاعدية للإرسال (BTS)، بالإضافة إلى عدد أقل من محطات المراقبة (BSC)، وعدد جد محدود من مراكز الاتصال (MSC)⁽²⁾.

وفي نهاية سنة 2014 قدر عدد المحطات القاعدية للإرسال (BTC) بـ 18840، ومحطات المراقبة (BSC) بـ 472، ومراكز الاتصال (MSC) بـ 15 و (NODE B) بـ 63⁽³⁾.

➤ المورد: (ALCATEL)

يقدم الحلول الخاصة بطرق الإتصال التي تسمح للمتعاملين إمتلاك وسائل نقل المعطيات الرقمية (صوت وصورة) يتواجد في 130 دولة، يتعامل أساسا مع جيزي.

➤ المورد (ERICSON)

المورد الأكثر انتشارا في الجزائر، حقق لموبليس نجاحا ملموسا من خلال تحسين جودة التغطية لشبكتها، فهو بمدى الحلول الخاصة بالتجهيزات والإتصال، والتكنولوجيا المتطورة، تتعامل في مجال نقل التكنولوجيا (GSM)، (GPRS VNTS) في أكثر من 140 دولة، ويجهز بالإضافة إلى موبليس أوريدو .

➤ المورد (SIEMENS)

(1) أحمد بلالي، مرجع سبق ذكره، ص. 205.

(2) التقرير السنوي لسلطة الضبط (arpt)، ص. 48، متوفر على الموقع www.arpt.dz le03/02/2016

(3) قرني سعاد، مرجع سبق ذكره، ص. 91.

يتعامل هذا المورد في شبكات الهاتف النقال، ويعمل في مجال تنصيب المحطات القاعدية ويتعامل مع كل من جازي وأوريدو.

➤ المورد (HUAWEI)

أكبر موردي العالم بالشبكات الحديثة بتكنولوجيا الإتصال، يمد موبليس بالمنتجات، الخدمات والحلول الملائمة لحاجاتها، والتي تضمن تزايد في عدد زبائنها على المدى البعيد، وتجاوزت قيمة مشاريعه في الجزائر 200 مليون دولار، والجهاز (ZTE) يسعى بدوره جاهدا للتموقع في السوق الجزائري، وينحصر تعاملها أكثر مع موبليس.

تشكل منتجات مجزهي الهاتف النقال السابقين منتجات محورية لتعاملي القطاع.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى عدم تركيز المجهزين في شكل إتحاد المنتجين، بالإضافة إلى أن أي منهم لم يدخل صناعة الشراء، فإن هذا لا يشكل أي ضغط حقيقي، يدفعنا هذا إلى القول أن وفرة المجهزين على المساومة في قطاع الهاتف النقال الجزائري لا يشكل أي خطر على المتعاملين نتيجة إعتبارهم كشركاء، بحكم نقلهم لمعارفهم وكفاءاتهم وخبراتهم.

2- تجهيزات الشبكة وألية عمل (GSM)

تبدأ بطلب الإتصال من مشترك معين إنطلاقا من هاتفه النقال الذي يحوي شريحة سيم، المتضمن لكل بياناته، حيث يستقبل طلب الإتصال من المحطة المركزية للإرسال (BTS)، هذه الأخيرة تضمن التغطية للمنطقة الجغرافية التي يكون فيها المشترك ثم ترسله بدورها إلى (BSC) هذا الأخير يقوم بنقله إلى (MSC)، الذي يقوم بربط الإتصال مع الرقم المرسل إليه هاتف ثابت أو نقال، لتحديد المسار الذي يسلكه الإتصال، بينما يمثل (SS7) الجهاز الذي يسمح بالربط البيني بين كل تجهيزات (MSC) المتعامل الواحد في الهاتف النقال.

ثالثا: القوة التفاضلية للمشتريين

الأمر الذي يؤكد المتعاملون الثلاث أنه محور إهتمامهم، ومركز إستراتيجياتهم الزبون، خصوصا أن نمط الإستهلاك للزبون الجزائري أصبح محكوما بثقافة هاتفية بعد تشعبه من خدمة الإتصال المجرد، لذا الغرض الحفاظ على حصصهم، سعى كل متعامل حالي للحصول على رخصة الجيل الثالث والرابع.

رغم معرفة المشترين وتوفر المعلومات لديهم حول الجودة، والكفاءة الحقيقية للمنتج، وكون المنتجات نمطية، متقاربة في الجودة، مع سهولة التحول من متعامل إلى آخر خاصة بالنسبة لمستعملي الدفع المسبق، والإستفادة من العروض الترقية من كل المتعاملين الثلاث، فإن هذا كله لا يمثل حافزا لتشكيل قوة تفاوضية لدى المشترين.

فمن تحرير القطاع إلى يومنا هذا، نلاحظ أن هناك إنخفاض ملحوظ في أسعار الخدمات، فبعدها كان سعر الخط مسبقا 2970 دج في سنة 2004، فقد أصبح اليوم يتعدى سعرها 400 دج، مع منح رصيد أولي قد يعادل أحيانا سعر الشريحة نفسها، في المقابل وبالنظر إلى الأرباح المحققة في الصناعة، فأسعار المكالمات لازال دون تطلع الزبائن.

كما أن قوة مساومة الزبائن تزداد كلما كان بإمكانهم التحول إلى منتجات بديلة وبتكاليف أقل، وبالرغم من التطور الحاصل في أذواق المستهلكين وإنتشار ثقافة خدمة الهاتف النقال، إلا أن الزبون لا يمتلك المعلومة الجيدة عن التكاليف الحقيقية للسوق، وباقي المعلومات التي تمكنه من التعرف على السعر المناسب، وهي عوامل تضعف من مركزه التفاوضي.

بالإضافة إلى أن إنخفاض أسعار الحصول على الخطوط الهاتفية النقالة بإستمرار جاء نتيجة لظروف المنافسة، وليس نتيجة لقوة المشترين على المساومة، كما أن ضعف هذه الأخيرة جاء نتيجة لشبه إنعدام البدائل، كما أن تركيز عدد المتعاملين مقارنة بالمشرتين يضعف من القوة التفاوضية لهم.

رابعا: تهديد الخدمات البديلة

خدمة الهاتف النقال كغيرها من المنتجات والخدمات، تخضع هي الأخرى لبدائل، يتوقف تأثيرها على المنتج الأساسي، حسب درجة الإنابة.

1 - الهاتف الثابت:

ظل الهاتف الثابت تحت إحتكار إتصالات الجزائر حتى سنة 2005، حيث تم بيع الرخصة الثانية للهاتف الثابت أوراسكوم، وبدأ تشغيلها ابتداء من سنة 2006، يتكون الهاتف الثابت من متعاملين إثنين هما المتعامل التاريخي لإتصالات الجزائر.

حيث قام المتعامل بالعديد من الإجراءات لمواكبة التطورات خاصة بعد دخول متعاملي الهاتف النقال، بإدخال نظام (WLL) (الهاتف الريفي) لزيادة عدد مشتركها، والمتعامل الثاني الرابطة الجزائرية للإتصالات. في الواقع لا يمارس الهاتف الثابت أي تهديد على خدمات الهاتف النقال، نتيجة تطور الأنماط الإستهلاكية لخدمة الهاتف النقال، فكثافة هذا الأخير تضاعف عشرات المرات الهاتف الثابت، لذا يبقى بعيد كل البعد كونه بديل للنقال

2. الإتصال عبر السائل:

هي شبكات للمواصلات السلكية واللاسلكية عبر شبكات (VSAT)، تعمل على محطة أرضية تدعى "HUB"، تتولى ضمان الربط اللاسلكي مع السوائل، تم فتح هذا المجال على المنافسة منذ سنة 2004، ويتمثل المتعاملون فيها كالآتي:

- ديفون الجزائر (DIVONA ALGERIE): هي شبكة تابعة لموناكو تيليكوم، تحصلت على رخصة في 2004/10/25

- أوبتيكوم تيلكوم (OTA): تحصلت على الرخصة في 2004/11/28، يتعامل هذا المتعامل وسابقه مع الإحترافيين، أغلبهم من البنوك والشركات الأجنبية والوطنية.

- المتعامل الثالث هو إتصالات الجزائر (AT) منحت لها الرخصة على سبيل التسوية.

3. السائل العام للمكالمات الشخصية على النقال (GMPCS)

هي مختلفة عن شبكات الهاتف المحمول نظرا لإختلاف التكنولوجيا المستعملة، وتخضع لنظام الرخص، عبارة عن نظام المكالمات بتغطية محلية وإقليمية ودولية، تتحرك على سواحل متحركة أو ثابتة المدار، يمكنه أن يقدم المشتركين خدمات عديدة خلاف عملية الإتصال، كخدمات الفاكس والرسائل، ونقل المعطيات، وفتح هذا المجال للمنافسة بموجب القانون 03-2000 و يتمثل العارضون في :

- إتصالات الجزائر(AT): التي تحصلت على رخصة إستغلال الشبكة بتاريخ 2004/01/24.

- الشركة الفرنسية للإتصالات السلكية واللاسلكية النقالة عبر السائل (FTMSCA): تحصلت على الرخصة في نوفمبر 2004.

-الشريا لإتصالات السلكية واللاسلكية عبر السائل كانت ثالث متعامل تحصلت على رخصتها في 2004/12/01، إلا أنه في 2014/06/26 إنتهت صلاحية رخصتها و لم تقم بتجديدها مرة أخرى، لذلك فهي خارج قطاع الهاتف النقال.

ترتبط هذه التقنية بفئة الدخول المرتفعة، علما أن نظام الرخصة في (VSAT و GMPCS) يكون لمدة عشر سنوات.

4-المهاتفة عبر الإنترنت:

عرف هذا المجال تأخرا نتيجة لإرتفاع أسعار الإتصالات الهاتفية، إضافة إلى إرتفاع تجهيزات الإعلام الآلي، وخضوع الإنترنت للقطاع العام، وإنطلاقا من ماي 2004 أصبح هذا المجال يخضع لنظام الرخص، تشجيعا على الإستثمار في الإنترنت، الذي شهدت فيه الجزائر عجزا مقارنة بنظيراتها من الدول، وقد تم بيع 10.000 جهاز كمبيوتر سنة 2007 عن طريق برنامج "أسرتك".

تعني هذه التقنية إجراء المكالمات الهاتفية عن طريق إنتقال الصوت، عبر الإنترنت على شكل حزم من المعطيات بسرعة 512 كيلوبايت/ثا وقد تصل إلى 02 ميغا.

إن فتح المجال للمنافسة أدى إلى إنخفاض السعر من 120دج/سا إلى 60 دج/سا، وتعدد نوادي ومقاهي الإنترنت، ورغم هذه التخفيضات التي برزت في إشتراكات الإنترنت إبتداء من أفريل 2008، إلا أنه لا يشكل ضغطا على متعاملي خدمة الهاتف النقال، كون أن كلا من المتعاملين أتاح للمشتركين إمكانية الولوج في شبكة الإنترنت من خلال تكنولوجيا (GPRS و VMTS و 3G) وقريبا خدمة 4G إلى جانب خدمة الـ(CHAT) التي يقترحونها.

مما سبق يمكننا القول أن المنتجات البديلة الأربعة المذكورة سابقا أصبحت لا تشكل ضغطا حقيقيا لخدمات الهاتف النقال، وهو ما يعكسه عدد المشتركين الذي يظل محدودا إلى حد كبير نسبة إلى الهاتف النقال.

خامسا: طبيعة المنافسة في الصناعة

لم يشهد القطاع إلى حد الآن الحروب السعرية المدمرة، المضرة بمرودية الصناعة، كما أن سوق الإتصالات لم يصل بعد إلى مرحلة التشبع في مجال الهاتف النقال، نظرا للخدمات المقدمة التي ما زالت في تطور مستمر بإدخال تقنيات تكنولوجية متجددة، وعروض ترقيوية دورية، مما يدل على أن المنافسة قائمة في هذا المجال. إن وجود قطاع قائم على ثلاث متعاملين يدل على أن شكل المنافسة في السوق هي منافسة القلة، فبعد دخول أوريدو للقطاع كان ذلك بداية المزاوغات بين المتعاملين الثلاثة، سواء بالنسبة لأسعار شراء الخطوط الهاتفية، أو أسعار مختلف المكالمات، إذ يعتبر دخول المتعامل الثالث إلى القطاع سببا في تخفيض أسعار الخطوط بنسبة 70% ورسوم المكالمات 50% و إصدار المكالمات الدولية 80%.

أما بالنسبة إلى الدفع المؤجل، فقد كانت نتائج التباري إبتكار كل من جازي وموبليس إضافة إلى نجمة صيغ جديدة للإشتراك، بأفضل الأسعار تتناسب مع مختلف المستهلكين.

فضلا عن ذلك قامت نجمة بعرض سعر المكالمة الدولية بـ 15 دج وذلك نظرا للحجم المتزايد للإتصالات الخارجية للجزائريين مع أفراد الجالية في الخارج، أما بالنسبة لكندا وأستراليا تحددت بنحو 20 دج، و في مقابل ذلك خفضت جازي أسعارها من 63.5 دج /د إلى غاية 25 دج/د، غير أن موبليس أبتقت على أسعارها دون تغيير 22.5 دج/د، وكذلك قامت جازي لمواجهة هذه المنافسة بعد دخول المتعامل أوريدو بأربعة أيام، فقد إقتاحت سعر البطاقة من 1200 دج إلى 500 دج، مع تمديد أجال تعبئة البطاقة إلى ثلاث أشهر كاملة، بعدما كانت محددة بـ 3 أيام فقط.

كما تجسدت المنافسة بشكل واضح في مجارة المتعاملين لبعضهم البعض فيما يلي :

- التسعير على أساس الثانية بعد الدقيقة الأولى، والتي نادى به مؤسسة أوريدو، لتليها في ذلك موبليس، بينما إكتفت جيزي بالتسعير كل ثلاثين ثانية، بدلا من حساب سعر الوحدة الذي كان ساري المفعول في الفترة السابقة، و التي كانت محل سخط الكثير من المشتركين.

- تخفيض أسعار المكالمات عند الإتصال بخمسة أرقام مختارة من المشترك (مبادرة مؤسسة أوريدو، وتلتها في ذلك جازي في إطار خط ألو).

- تخفيض الأسعار في فترات معينة من السنة (شهر رمضان، الأعياد، العطلة الصيفية).

المطلب الثاني: المجموعات الإستراتيجية في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر

رغم أن المتعاملين الثلاث يندرجون تحت قطاع واحد، إلا أن رتبهم تتراوح ما بين الزيادة والتحدي.

أولا: جازي الشركة الرائدة

من خلال ما سبق نجد أن جازي نالت لقب قائد لصناعة الهاتف النقال وذلك من خلال حصته السوقية التي قدرت بـ 38.43% سنة 2015، فقد أسمت سلطة الضبط جازي كمنسيطر على خدمات هذه

الصناعة في الجزائر، فرغم تفاوت الحصص السوقية من شهر إلى آخر ومن سنة إلى أخرى، إلا أنها بقت محافظة على نفس الترتيب وبفارق بسيط، إلا أن هذا الفارق بينها وبين منافسيها يكون من خلال إستراتيجية دفاعية تهدف إلى الحفاظ على مركزها التنافسي، بتقوية مراكز منتجاتها وترسيخ علامتها لدى المشتركين، ومحاولة إدارة العلاقة معهم، هادفة إلى إقناعهم أنها الأفضل.

رسالة **جيزي " عيش Lavie "** و المتكونة من كلمتين واحدة بالعربية والأخرى بالفرنسية، وتقصده الشركة بهذه الرسالة فئة الشباب والتي تمثل نسبة 70% من المجتمع الجزائري، كما عملت **جيزي** على توسيع سلسلة منتجاتها بخدمات إضافية وبأسعار مميزة، مما جعلها تصبو لهدفها وهو الحصول على أكبر عدد من المشتركين، كما لا ننسى أن الشركة الأم "أوراسكوم تيليكوم هولدينغ" سابقا عملت في عدة أسواق دولية في مجال الاتصالات، وأكسبتها خبرة معتبرة، بالإضافة إلى حصول **جازي** على الرخصة الأولى وأسبقيتها في خدمة الدفع المسبق، كل هذا جعلها تكتسب مرتبة الرائد في مجال صناعة الاتصالات اللاسلكية الخلوية في السوق الجزائري.

ثانيا: موبيليس الشركة المتحدية

قامت موبيليس بتحسين شبكتها وتنويع خدماتها وعروضها، وكانت دوما تسعى للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشتركين وشعارها "**الجميع من أجل إرضاء الزبون**"، وفي إطار التقرب من هذا الأخير، إستهدفت موبيليس إستراتيجية عن طريق الرصيد والمراقبة "**vigie**"، حيث تعنى بدراسة كل إقتراحات وإنتقادات مشتركي موبيليس المتعلقة بجودة الخدمات المستقبلية، ومعرفة مختلف الحاجات التي يطمح إليها مشتركوها. كذلك في إطار التقرب من الزبون إحتضن مقر الجزائرية للاتصالات، أول صالون جزائري للعلاقة مع الزبون من 11 إلى 13 نوفمبر 2008، على أساس أن بناء إستراتيجية للعلاقة مع الزبون يعتبر مكسب تنافسي، إذ تعتبر موبيليس كل من الجودة والعروض الترقية والابتكار المبادئ الأساسية لتفوقها، وتحاول طامحة في توسيع حجم حصتها السوقية في مقابل تقليص حجمها عند القائد، مما ينبئ بدرجة الصراع القائمة، كون موبيليس يتحدى الرائد في الصناعة الخلوية الجزائرية.

توحي كل إستراتيجيات موبيليس بأملها في القيادة من خلال شن هجمات متتالية على المنافس القائد، تجسدت في تخفيض أسعار المكالمات وأساليب تنشيط المبيعات كمضاعفة الرصيد إلى 150% وإجراء مكالمتين مجانيتين في اليوم، والإعلانات المكثفة .

هذا كله من أجل إستقطاب مشترك **جازي**، وفي مجال الابتكار فقد قامت موبيليس بإختيار تكنولوجيا الجيل الرابع بنجاح، كما أنها حاولت التوسع في تشكيلة منتجاتها وخدماتها من أجل تغطية مختلف الأذواق وللتفوق على **جازي**، فقد كانت السباق في تشكيلة العرض الجزائري، حيث يسمح لمشركيه بالاتصال اللا محدود الجاني 24/24 سا وطيلة أيام الأسبوع من خط أو خطين منفصلين، على أن يكون ضمن مشترك **موبيليس**.

ثالثا: أوريدو الشركة المتحدية

حققت أوريدو إنجازا رائعا في الصناعة الجزائرية وهذا بفضل التكنولوجيات التي دخلت بها، جودة البث الإرسال، والتغطية السريعة لأكثر المدن، ثم التغطية الكاملة في ظرف قصير، أن مؤسسة أوريدو طموحة تريد البقاء والإستمرار وهي واعية ومدركة أن السوق الجزائر لم يتشبع بعد، لهذا تسعى إلى تحقيق أكبر عائد، وتسجيل أكبر قدر ممكن من الزبائن، مع توفير حاجاتهم ومتطلباتهم الدائمة.

منذ أن دخلت (WTA) الصناعة الجزائرية، إختارت إستراتيجية التميز وهي تصنف نفسها الرائد في خدمات المتعدد الوسائط، الحصة السوقية لنجمة تصنف في المرتبة الثالثة بعد منافسيها جازي وموبليس، إلا أنها في المقابل المتعامل الوحيد بين المتعاملين الثلاث الذي يشهد تزايدا مستمرا وبدون تذبذب في الحصة السوقية، وإستراتيجيتها هي أبعد من إستراتيجية الدفاع، إذ تتعدى ذلك إلى التحدي، بشن هجمات على منافسيها بطرح منتجات جديدة، أو تطبيق حملات إعلانية واسعة، إلى جانب عروضها الترقية وأسعارها التنافسية، بالإضافة إلى ذلك تسعى أوريدو إلى تطوير كفاءتها اعتمادا على تنمية مجال مواردها البشرية بإنتهاجها لبرنامج تسيير إبداعي، لتحريك الأفكار الأكثر عبقرية، وهو مجال يفسح للجميع بالتفكير الجماعي، ويمكن العامل من تقديم فكرته عن طريق إستمارة عبر الإنترنت تعرض على هيئة متخصصة للإبداع، والفكرة المبدعة المقبولة تدخل حيز التنفيذ ويتحصل صاحبها على مبلغ تحفيزي.

المطلب الثالث: عوائق الدخول والخروج من قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر

كأي قطاع صناعي يتميز قطاع خدمة الهاتف النقال بمجموعة من العوائق التي تمنع من جهة دخول منافسين جدد إلى القطاع، ومن جهة أخرى تمنع خروج المنافسين الحاليين الموجودين داخل القطاع وفيما يلي عرض لهذه العوائق.

الفرع الأول: عوائق الدخول إلى قطاع الهاتف النقال في الجزائر

تنقسم عوائق الدخول إلى مؤسساتية وحكومية، الأولى بدورها تنقسم إلى عوائق دخول طبيعية وأخرى إستراتيجية⁽¹⁾.

1- عوائق الدخول الطبيعية:

وهي ناتجة عن هيكل طلب صناعة هذا القطاع وتمثل فيما يلي:

أ- **إقتصاديات الحجم:** تعمل مؤسسات القطاع ضمن المستويات الدنيا للتكاليف، الناتجة عن أثر التعلم والخبرة، بالإضافة إلى صناعة الخطوط والمشغلات بشكل عام تتميز بوفرة الحجم، فسبق أن رأينا في عروض المؤسسات، بأن هناك إنخفاض تدريجي في أسعار المكالمات، كلما زاد عدد الخطوط.

(1) قرني سعاد، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 120 - 125.

ب- **متطلبات رأس المال:** نتيجة للتركز التكنولوجي، وخاصة فيما يتعلق بمشاريع البنية التحتية، من شأنها أن تتطلب رؤوس أموال كبيرة وإستثمارات ضخمة لإستغلال الشبكة وتشغيل التجهيزات المختلفة، إن ما يميز تفوق **أوريدو** في الرخصة الثانية و**جازي** في الرخصة الأولى، هو المبلغ الموجه للإستثمار في هذا القطاع، بالإضافة إلى قيمة الرخصة يشكلان معا عائقا كبيرا.

ج- **التركيز في البحث والتطوير:** تتميز صناعة خدمة الهاتف النقال بتركيز عالي على التكنولوجيا يتزامن ذلك مع التطورات الحقيقية للإبداعات، وذلك سواء على مستوى التجهيزات الضخمة لشبكات الإتصال، أو على مستوى الخدمات التي تشهد تنوعا لم يسبق له مثيل، حيث بلغ إجمالي ما أنفقه المتعاملون الثلاث سنة 2007 على تطوير عروضهم ما قيمته 32 مليون أورو، ففي مجال الإبداع كلما تقدم فيه أحدهم بأفكار جديدة في البحث والتطوير وإلا كانت متبوعة من قبل الآخرين.

2- عوائق الدخول الإستراتيجية

بالإضافة إلى عوائق الدخول الطبيعية، تتحرك مؤسسات القطاع نحو إستراتيجيات تحد من دخول مؤسسات راغبة في ذلك وأهمها هي:

- **الحد السعري:** وجود ثلاث متعاملين فقط في صناعة خدمة الهاتف النقال، يؤدي ولو بشكل نظري إلى حالة من الإتفاق الضمني، فحتى بعد دخول المتعامل **أوريدو** لم تشهد الصناعة حروبا سعرية، هذا كله نتيجة التأطير السعري المفروض، علما أن الأمر رقم 03-03 المؤرخ في 13 يوليو 2003 المتعلقة بالمنافسة العادلة، خاصة في المادتين 06 و 07 منه، يحضركافة الأعمال والإتفاقيات الصريحة أو الضمنية الهادفة إلى عرقلة حرية المنافسة⁽¹⁾. إذ قامت سلطة الضبط (**ARPT**) في هذا المجال، بتأطير أسعار المكالمات وذلك بتحديد مستويين سعريين، مستوى أدنى لا تقل أسعار المكالمات عنه، ومستوى أقصى لا تزيد أسعار المكالمات عنه، كما أن هناك نظام التسعير الحر شرط عدم التمييز بين مشتركي الشريحة الواحدة، فعلى الرغم من التخفيضات التي عرفتها الأسعار، إلا أنها تتم في إطار هامش جد ملائمان مثل هذه التسعيرات تخضع لمبدأ الحد من دخول مؤسسة جديدة، إذ أن السعر المتداول لا يغري المؤسسات الجديدة على الدخول للقطاع.

3- عوائق الدخول الحكومية:

بعد الإقتصاد الموجه، توجهت نظرة القائمين على الإقتصاد إلى الإفتتاح على العالم الخارجي، كما أن فك الإرتباط نسبيا بين الدولة والإقتصاد، فقد بدأ منذ ما يقارب عشرين عاما، ويكاد يكون كاملا لو أنه يتعامل مع النظام الموروث.

إن أهم ما يميز القطاع هو وجود عوائق دخول حكومية، وذلك من خلال سلطة الضبط التي حدد مهامها بموجب القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000.

(1) - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد: 49 المؤرخ في 3 يوليو 2003. الأمر رقم 2000 - 03 المتعلق بالمنافسة، ص.27.

إن سلطة الضبط بمثابة الدولة الخاصة بالموصلات السلكية واللاسلكية.

و في الآونة الأخيرة تم إجراء أهم تعديلين هما: الأول يتمثل في إتباع نمط التقييم الهاتفي المكون من عشرة أرقام، بدلا من التقييم الذي كان قائما بتسعة أرقام و المعمول به منذ ديسمبر 2000، وهذا قصد توسيع عدد الخطوط وشبكة الإتصال وتم العمل به منذ 22 فيفري 2008 بعدما وضعت كل من المؤسسة الفرنسية بالتعاون مع الشركات الثلاث، ويرعاية سلطة الضبط، أما التعديل الثاني فيتمثل في محاولة غريبة السوق خطوط الهاتف النقال للمتعاملين الثلاث، لتسوية أكبر عدد ممكن من عقود مشتركهم وإلغاء الشرائح مجهولة الهوية، بما يمكن لتصفية سوق الهاتف النقال.

كما أن سلطة الضبط تضطلع بمهام إستشارية لدى الوزير المكلف بالقطاع، إذ يستشيرها في جملة القضايا، كإبداء الرأي حول مختلف القضايا المتعلقة بالبريد والموصلات، لاسيما بتحديد التعريف القصى الخاصة بالخدمة العامة، وتقديم كل توصية للسلطة المختصة قبل منح الرخص، إذ لا يمكن لمعامل محتمل من الدخول دون قرار من وزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام والإتصال، بعد إجراء فحص للسوق وإحتياجاته وتفويض سلطة الضبط بالإعلان عن أفضل العروض من ناحية حجم الإستثمار والآجال وغيرها من الشروط بما يوحي أن هذه السلطة تمارس سياسة صناعية عمودية، إذ يمكنها وعوائق الدخول الأخرى من تحديد مستوى التركيز.

الفرع الثاني: عوائق الخروج من قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر

بالإضافة إلى عوائق الدخول السالفة الذكر، يخضع قطاع صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر إلى موانع خروج، قد تكون سببا للتردد في الدخول، إذ يخضع هذا القطاع إلى نظام الرخصة، التي تمنح بصفة شخصية، ولمدة 15 سنة، ولا يجوز التنازل عنها، أو عن الحقوق المترتبة عنها، إلا بموافقة الهيئة المانحة لمنح رخصة جديدة لصالح المتنازل له، فهي تقوم بإنذار المتعاملين في حالة خروجهم عن القوانين، وتقرح العقوبة في حالة عدم إمتثال المتعامل للإنذار. تدخل الإرادة السياسية تحول دون خروج أي شركة من القطاع، إذ يوفر القطاع أكثر من 9444 منصب شغل مباشر، بالإضافة إلى عشرات الآلاف من مناصب الشغل غير المباشرة. كما أن عدد مناصب العمل في القطاع هي في تزايد مستمر بحيث سنة 2014 بلغت المناصب 140.000 منصب⁽¹⁾.

كما أن إتفاقية العمل تكلف الكثير عند نقضها لإرتفاع قيمة الإستثمارات الأولية لكل المتعاملين، أيضا ملايين الدولارات المصروفة على الإعلانات للتعريف بالمنتج لن يكون لها أي قيمة متبقية في حالة خروج الشركة من القطاع، ويتميز هذا القطاع بالإرتباط العلائقي بمختلف المؤسسات في القطاعات الأخرى عن طريق العروض المؤسساتية لمختلف المتعاملين.

⁽¹⁾ الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار، إحصائيات حول قطاع تكنولوجيا المعلومات والإتصال. متوفر على الموقع:

ويجب التنويه أن القانون يضمن شروط دقيقة تتعلق بالخبرة في مجال الهاتفية، مما يؤكد أن الرخصة تعتبر الأصول المتخصصة ، كونها ترتبط فيما بعد بمعاملي التكنولوجيات ذات الدقة العالية.

المبحث الرابع : الدراسة التطبيقية لمعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف

سوف يتم في هذا المبحث إجراء دراسة من وجهة نظر العملاء والموظفين وإجراء مقارنة بين وجهتي النظر وإختبار الفرضيات وإستخلاص في النهاية النتائج وتقديم التوصيات الملائمة.

المطلب الأول: منهجية البحث وأدوات الدراسة

أولا : المنهج المستخدم

يقصد بالمنهج ذلك الطريق المتبع من طرف الباحث في دراسته للظواهر بغية الوصول إلى الهدف المرجو، وعلى أساس أن هذا البحث يهدف إلى التعرف على دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق ميزة تنافسية لهذه الأخيرة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة إستخدمنا نوعين من المناهج هما: المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي من خلال تجميع البيانات والمعلومات التي تتضمنها الإستمارة وتبويبها وتحليلها بإستخدام عدد من الأساليب التي سيتم إستعمالها لاحقا.

ثانيا: أدوات الدراسة

فعلى أساس طبيعة الموضوع تتحدد أدوات الدراسة التي يتوجب على الباحث الإعتماد عليها لدراسة الظاهرة موضوع البحث وتمثل الأدوات المستخدمة لهذا الغرض فيما يلي:

- 1- **المقابلة:** وتعتبر أداة ذات أهمية بالغة في الحصول على المعلومات المطلوبة، حيث تم الإعتماد على اللقاء المباشر بين الطالبة والمبحوثين للإجابة على أسئلة الإستبيان، وذلك تجنباً لا غموض أو إلتباس أثناء طرح الأسئلة من خلال تبسيط بعض المصطلحات أو توضيح فكرة معينة... الخ.
- 2- **السجلات أو الوثائق:** إلى جانب المقابلة تم الإعتماد على الوثائق والسجلات الموجودة في المؤسسات الثلاث والإستعانة بها في إكمال دراستنا.

3- **الاستمارة:** لإتمام الدراسة التطبيقية إستخدمت الباحثة الإستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات المطلوبة حول الدراسة، تضمن عددا كافيا من الأسئلة التي أعدت وصيغت من طرف الباحثة بلغة واضحة وسليمة .

أ- وتكونت الإستمارة النهائية **الموجهة للعملاء** من جزأين:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية وخيارات المشترك ودوافعه و هي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، إختيار المستقصى للمتعامل، سبب إختيار الشريحة.

الجزء الثاني: يتناول البيانات الأساسية وتم تقسيمه إلى محورين:

المحور الأول: يتعلق بأبعاد ومكونات الابتكار التسويقي، ويتكون من 31 عبارة و تم تقسيمه إلى 7 أبعاد كما يلي:

- الإبتكار في المنتج: يتكون من 5 عبارات.
 - الإبتكار في السعر: يتكون من 5 عبارات.
 - الإبتكار في الترويج: يتكون من 5 عبارات.
 - الإبتكار في التوزيع: يتكون من 3 عبارات.
 - الإبتكار في المحيط المادي: يتكون من 3 عبارات.
 - الإبتكار في الأفراد: يتكون من 5 عبارات - الإبتكار في العمليات: يتكون من 5 عبارات.
- المحور الثاني: الميزة التنافسية ويشمل هذا المحور 10 عبارات.
- ب- أما الإستمارة النهائية الموجهة للموظفين فقد تكونت من جزأين:
- الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة و هي: العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الجنس، الوظيفة.
- الجزء الثاني: يتناول البيانات الأساسية وتم تقسيمه إلى محورين:
- المحور الأول: يتعلق بأبعاد ومكونات الإبتكار التسويقي ويتكون من 37 عبارة وتم تقسيمه إلى 7 أبعاد كما يلي:

- الإبتكار في المنتج: يتكون من 6 عبارات.
 - الإبتكار في السعر: يتكون من 4 عبارات.
 - الإبتكار في الترويج: يتكون من 8 عبارات.
 - الإبتكار في التوزيع: يتكون من 4 عبارات.
 - الإبتكار في المحيط المادي: يتكون من 3 عبارات.
 - الإبتكار في العمليات: يتكون من 7 عبارات.
 - الإبتكار في الأفراد: يتكون من 5 عبارات.
- المحور الثاني: يتناول أبعاد الميزة التنافسية ويشتمل على 13 عبارة موزعة على 3 أبعاد:
- الجودة: تتكون من 4 عبارات.
- التميز: يتكون من 6 عبارات.
- الإستجابة لحاجات العملاء: يتكون من 3 عبارتان

وبعد كل هذا تم إستخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس متغيرات الدراسة بإعطاء أوزان لقيم إستجابات المتغيرات الترتيبية كما يلي:

أوافق بشدة (5)، أوافق (4)، لا أدري (3)، لا أوافق بشدة (1).

ثالثا: إختبار صدق أداة القياس

لقد تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين تألفت من المشرف ومجموعة من الأساتذة المتخصصين بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وأستاذ من كلية العلوم الاجتماعية، وهذا للتحقق من مدى صدق ووضوح أداة الدراسة، وقد أجرى المحكمون الملاحظات المختلفة على أداة الدراسة وتم أخذها بعين الإعتبار عند إعداد النموذج بشكله النهائي، ووافق المحكمون على فقرات الإستمارة لأبعاد الدراسة مع إجراء تغيير في صياغة بعض الفقرات.

وقد إستجابت الباحثة لآراء المحكمين حيث تم إجراء ما يلزم من إستبعاد بعض العبارات وتعديل بعضها.

*إختبار ثبات أداة القياس:

بعد التأكد من صدق الأداة، قمنا بإجراء دراسة إستطلاعية قليلة لإكتشاف مدى صلاحية وثبات الأداة في شكلها النهائي، وذلك بإستخدام مقياس "ألفا كرونباخ" لتحديد درجة ثبات الأداة والجدول (33) التالي يوضح ذلك.

الجدول (33): معامل ألفا كرونباخ للإستمارة الإستطلاعية

الإستمارة	حجم العينة	عنوان التغيير	معامل ألفا كرونباخ
العملاء	60	الإبتكار التسويقي	0,876
		الميزة التنافسية	0,778
الموظفين	30	الإبتكار التسويقي	0,701
		الميزة التنافسية	0,741

المصدر: بالإعتماد على مخرجات تحليل الإستمارة بواسطة برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات الثبات كانت جيدة، ما يدل على ثبات الإستمارة في صورتها النهائية، وهي قابلة للتوزيع، هذا ما جعلنا نستخدمها بإطمئنان، كونها تشير إلى أن إجابات المبعوثين ستكون متقاربة إذا ما وزعت نفس الإستمارة عليهم في فترتين متباعدتين.

وبعد توزيع الإستمارتين وإسترجاعهما بشكل نهائي، قمنا بإعادة حساب معامل الثبات والذي أعطى

النتائج التالية:

الجدول (34) : معامل ألفا كرونباخ للاستمارة النهائية

معامل ألفا كرونباخ	عنوان التغيير	حجم العينة	الإستمارة
0,883	الإبتكار التسويقي	558	العملاء
0,718	الميزة التنافسية		
0,894	الإبتكار التسويقي	300	الموظفين
0,797	الميزة التنافسية		

المصدر: بالإعتماد على مخرجات تحليل الإستمارة بواسطة البرنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن معاملات الثبات للمحاور فاقت المعدل الذي يمثل الحد الأدنى المتعارف عليه في العلوم الاجتماعية والمقدر بـ 0,6 مما يعكس ثبات أداة القياس.

رابعا: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجتمعين هما:

-الأول: يتمثل في جميع متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف، والمتمثلة في المديرية الجهوية لكل من أوريدو، جيزي، موبيليس، بالإضافة إلى الوكالات التجارية التابعة لهام بولاية سطيف، والمتواجدة بدائرة العلمة، عين ولمان وسطيف.

-الثانية: يتمثل في جميع الأفراد المالكين لجهاز الهاتف النقال بولاية سطيف بغض النظر عن نوع إشتراكهم أو متعاملهم، يمتد هذا المجتمع على الفئة النسبة 15 سنة فما فوق، والجدول الموالي يوضح عدد المشتركين في قطاع الهاتف النقال بولاية سطيف.

الجدول (35): عدد المشتركين في الهاتف النقال بولاية سطيف لسنة 2015.

المجموع	WTA	OTA	ATM	المتعاملين
1524386	528000	407,700	588,686%	عدد المشتركين
100%	34,64%	%26,74	38,62%	الحصة السوقية لكل متعامل

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على السجلات والوثائق الداخلية للمديرية الجهوية -موبيليس سطيف-

*تحديد حجم عينة البحث:

1- بالنسبة للعملاء: فقد تم حجم العينة بتطبيق قانون العينة الإحصائية المتمثلة¹.

$$n = \frac{t_{\alpha}^2}{4d_0}$$

بحيث نختار درجة الثقة 95% ودرجة المخاطرة $\alpha = 5\%$.

نقرأ من الجدول الطبيعي $t_{\alpha=0.05} = 1,96$

ونحدد خطأ المعاينة d_0 بالمقدار $d_0 = 4\%$ وبالتعويض في العلاقة الرياضية نجد أن حجم العينة هو:

$$n = \frac{(1.96)^2}{4(0.04)} = 600$$

ومنه الحجم النهائي المعتمد في الدراسة هو 600 فرد.

وعليه فقد تم توزيع 600 إستمارة، حيث تم إسترجاعها كلها وبعد الإطلاع عليها وتدقيقها تبين أن 42 إستمارة غير صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وبهذا يكون عدد الإستبيانات التي تم إعتادها من العملاء لغايات التحليل الإحصائي هو 558 أي بنسبة إسترداد تساوي 93% وهي نسبة كافية لتمثيل المجتمع.

2- بالنسبة للموظفين:

فقد تم الإعتماد على أسلوب العينة القصدية في تحديد عينة الدراسة، وبما أن دراستنا هذه تتناول مقارنة بين متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف، فقد إرتأينا أن نأخذ نفس العدد من الموظفين من كل مؤسسة وهو 100 موظف، وعليه كان حجم العينة المعتمدة عليه في الدراسة مساويا لـ 300 موظف.

• مبررات إختيار القطاع:

قد تم إختيار هذا القطاع للإمتميازات التالية:

*تنشط هذه المؤسسات في محيط تنافسي، الأمر الذي شجعنا وأعطانا دعما قويا لإجراء مثل هذه الدراسة والمقارنة بين هذه المؤسسات.

¹ بن فرحات ساعد: منهجية البحث التسويقي، دراسة ميدانية حول مؤسستي (HENKEL و ENAD)، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، العدد 7، السنة 2007، ص 230.

*أن هذا القطاع من أكثر القطاعات المهمة بالابتكار في الخدمات الإتصالية.

خامسا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

إستعانت الطالبة بالحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لإجراء التحليلات والإحصاءات اللازمة للبيانات التي تم تجميعها، معتمدة على سلم التقدير الخماسي ليكرت، كما إستخدمت الباحثة في معالجة بيانات الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة هذه الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- التكرارات والنسب المئوية: تستخدم لوصف مفردات الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم والإستعانة بها في تحليل أجوبة وآراء المستجوبين.
- المتوسطات الحسابية: لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة تجاه محاور أداة الدراسة، فالمتوسط الحسابي يستعمل لترتيب إجابات أفراد العينة حسب درجة الموافقة.
- الإنحراف المعياري: يستخدم لقياس درجة تشتت قيم إجابات المبحوثين من المتوسط الحسابي.
- إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): يستخدم لكشف الفروق بين وجهات نظر أفراد الدراسة بين عدة مؤسسات .
- مقياس (SCHEFFE): لتحديد إتجاه الفروق بين العينات المتساوية وهذا بالنسبة لعينة الموظفين.
- مقياس (BONFFERRONI): لتحديد إتجاه الفروق بين العينات غير المتساوية وهذا بالنسبة لعينة العملاء.
- معامل الارتباط والإنحدار : تم استخدامه لمعرفة درجة ارتباط محاور المتغير المستقل بالمتغير التابع.
- إختبار (F- test): لمعرفة ما إذا كانت علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع.
- إختبار (T- test): لمعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- معامل الإنحدار المتعدد: لإختبار العلاقة بين كل من عناصر المتغير المستقل و عناصر المتغير التابع.

المطلب الثاني: وصف المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة

بغرض التعرف على خصائص وسمات عينة الدراسة تم إختيار مجموعة من البيانات الشخصية وتظهر الجداول التالية الخصائص الشخصية لعينة الدراسة:

الفرع الأول: بالنسبة لعينة الموظفين

1-الجنس:

كان توزيع أفراد العينة حسب الجنس كما هو مبين في الجدول رقم (36):

الجدول رقم (36): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المجموع	الجنس		المؤسسة	
	أنثى	ذكر	التكرارات	النسب المئوية %
100	55	45	التكرارات	جيزي
100%	55%	45%	النسب المئوية %	
100	36	64	التكرارات	أوريدو
100%	36%	64%	النسب المئوية %	
100	36	64	التكرارات	موبيليس
100%	36%	64%	النسب المئوية %	
300	127	173	التكرارات	المجموع:
100%	42,3%	57,7%	النسب المئوية %	

المصدر: بالإعتماد على بيانات الإستمارة ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال بيانات الجدول أعلاه، نلاحظ أن عدد الذكور بلغ 173 أي بنسبة بلغت 57,7% من مجموع أفراد العينة، في حين بلغ عدد الإناث 127 بنسبة مئوية تقدر بـ 42,3%، حيث نجد أن في مؤسسة أوريدو بلغت نسبة الذكور 64% في حين بلغت نسبة الإناث 36% وهذا نفس الشيء نلاحظه في موبيليس، غير أنه في مؤسسة جيزي نلاحظ العكس، حيث كانت نسبة الإناث والتي بلغت بـ 55% أكبر من نسبة الذكور التي بلغت 45%.

2-السن:

قمنا بتكوين فئات عمرية لعينة الدراسة وعددها 4، مجال كل فئة 10 سنوات والجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة على الفئات العمرية:

الجدول (37): توزيع أفراد العينة حسب السن

المجموع	45 فما فوق	[45-35]	[35-25]	[25-15]	المؤسسة	
100 100%	26 26%	56 56%	17 17%	1 1%	التكرارات النسب المئوية %	جيزي
100 100%	33 33%	56 56%	7 7%	4 4%	التكرارات النسب المئوية %	أوريدو
100 100%	19 19%	51 51%	23 23%	7 7%	التكرارات النسب المئوية %	موبيليس
300 100%	78 26%	163 54.3%	47 15,7%	12 4%	التكرارات النسب المئوية %	المجموع

المصدر: بالإعتماد على بيانات الإستمارة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال بيانات الجدول أعلاه يمكن أن نلاحظ أن غالبية أفراد العينة المبحوثة في المؤسسات الثلاث تتراوح أعمارهم ما بين 35 إلى 45 نسبة تقدر بـ 54,3%، حيث نجد في مؤسسة جيزي 82 عاملا ينتمون إلى الفئة العمرية من 35 سنة إلى 45 سنة فما فوق، أي بنسبة تقدر بـ 82%، و 17 عاملا أعمارهم ما بين 25 إلى 35 سنة، أي بنسبة 17%، والنسبة الباقية أي 1% هي نسبة العمال الذي تتراوح أعمارهم ما بين 15 وأقل من 25 سنة والتي تعادل عاملا واحدا.

نفس الشيء نلاحظه في مؤسسة أوريدو، حيث يقدر عدد العمال الذي تتراوح أعمارهم ما بين 35 و45 فما فوق بـ 89 عاملا، أي ما يوافق 89%، تليها مباشرة نسبة 11% من إجمالي الموظفين تتراوح أعمارهم ما بين 15 سنة وأقل من 35 سنة، مما يعادل 11 عاملا.

أما في مؤسسة موبيليس، نجد أن عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35 وأقل من 45 سنة فقدر بـ 51 عاملا، أي بنسبة بلغت 51% و23 عاملا أعمارهم تتراوح ما بين 25 وأقل من 35 سنة، تليها نسبة 19% من العمال أعمارهم من 45 فما فوق أي ما وافق 19 عاملا و7 عمال فقط أعمارهم ما بين 25 و25 سنة، من هنا نستنتج أن غالبية أفراد العينة من فئة 35 سنة وأقل من 45 سنة .

3-المستوى التعليمي:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (38): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	المؤسسة	
100	87	13	0	0	التكرارات	جيزي
100%	87%	13%	0	0	النسب المئوية %	
100	89	11	0	0	التكرارات	أوريدو
100%	89%	11%	0	0	النسب المئوية %	
100	90	10	0	0	التكرارات	موبيليس
100%	90%	10%	0	0	النسب المئوية %	
300	266	34	0	0	التكرارات	المجموع
100%	88,67%	11,34%	0	0	النسب المئوية %	

المصدر: بالإعتماد على بيانات الإستمارة ومخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حاملي الشهادات الجامعية بنسبة تقدر بـ 88,67%، ثم تليها مباشرة نسبة 11,34% من إجمالي الأفراد ذوي المستوى الثانوي في حين نلاحظ غياب نهائي لذوي المستوى الابتدائي والمتوسط.

ويعود سبب هذا التوزيع إلى شروط التوظيف الخاصة بالمؤسسات الثلاث خصوصا في السنوات الأخيرة والتي تشترط شهادة جامعية، ويرجع ذلك إلى قناعة المؤسسات محل الدراسة بقدرته حاملي الشهادات الجامعية على القيام بالمهام الموكلة إليهم على نحو يحقق الفائدة المرجوة.

4-المركز الوظيفي:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة متغير المركز الوظيفي .

الجدول رقم (39): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

المجموع	موظف	نائب مدير	مدير	المؤسسة	
100	95	1	4	التكرارات	جيزي
100%	95%	1	4%	النسب المئوية %	
100	95	1	4	التكرارات	أوريدو
100%	95%	1%	4%	النسب المئوية %	
100	95	1	4	التكرارات	موبيليس
100%	95%	1%	4%	النسب المئوية %	
300	285	3	12	التكرارات	المجموع
100%	95%	1%	4%	النسب المئوية %	

المصدر: بالإعتماد على بيانات الإستمارة ومخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة محل الدراسة هم فئة موظف، حيث بلغ عددهم بـ 285 أي بنسبة 95% من المجموع العام، ثم جاءت فئة المدير بالمرتبة الثانية بتكرار 12 أي بنسبة 4% والتي شملت مدراء الوحدات الجهوية للمؤسسات الثلاث ومدراء الوكالات التجارية التابعة للمؤسسات الثلاث، ثم جاءت بالمرتبة الأخيرة فئة نائب مدير بتكرار 3 وبنسبة 1%.

5- سنوات الخبرة في الوظيفة:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

الجدول (40): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

المجموع	[15 فما فوق	[10-15]	[5-10]	أقل من 5 سنوات	المؤسسة	
100	20	60	14	6	التكرارات	جيزي
100%	20%	60%	14%	6%	النسب المئوية %	
100	23	64	7	6	التكرارات	أوريدو
100%	23%	64%	7%	6%	النسب المئوية %	
100	18	49	23	10	التكرارات	موبيليس
100%	18%	49%	23%	10%	النسب المئوية %	
300	61	173	44	22	التكرارات	المجموع
100%	20,3%	57,7%	14,7%	7,3%	النسب المئوية %	

المصدر: بالإعتماد على بيانات الإستمارة وخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة خبرتهم ما بين [10-15] بنسبة 57,7%، حيث بلغت نسبتهم 60% في مؤسسة جيزي، ونسبة 64% في مؤسسة أوريدو ونسبة 49% في مؤسسة موبيليس، في حين تحصلت الفئة 15 سنوات فما فوق المرتبة الثانية بنسبة 20,3%، حيث بلغت 20% في مؤسسة جيزي و 23% في مؤسسة أوريدو، 18% في مؤسسة موبيليس، تليها مباشرة الفئة [5-10] في المرتبة الثالثة بنسبة 14,7% وبتكرار 44 وأخيرا جاءت الفئة أقل من 5 سنوات بتكرار 22 وبنسبة 7,3%.

وتدل البيانات السابقة على وجود عامل الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء موجبة أو سلبية أكثر دقة نحو موضوع الدراسة.

الفرع الثاني: بالنسبة لعينة العملاء

1-الجنس: الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (41): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	تكرار	الجنس
46,4%	259	ذكر
53,6%	299	أنثى
100%	558	المجموع

المصدر: بالإعتماد على بيانات الإستمارة ومخرجات SPSS.

في الواقع قامت الطالبة بتوزيع الإستمارة بالتساوي على فئة الإناث والذكور حتى يكون هناك توازن، إلا أنه بعد إسترجاعها والإطلاع عليها وتدقيقها تم الحصول لى هذه النتائج العينة في الجدول أعلاه، والتي تشير إلى أن نسبة الإناث هي السائدة حيث بلغت 53,6% من عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الذكور 46,4%، والفرق بين نسبة الذكور والإناث هو 7,2%.

2-السن: الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

الجدول (42): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.

النسبة المئوية	تكرار	الفئة العمرية
58,4%	326	من 15 - أقل من 25 سنة
29,4%	164	من 25 - أقل من 35 سنة
11,8%	66	من 35 - أقل من 45 سنة
4%	2	45 فما فوق
100%	558	المجموع

المصدر: بالإعتماد على بيانات الإستمارة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه تشير النتائج إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح ما بين 15 وأقل من 25 سنة، حيث بلغت نسبة 58,4% من المجموع العام، تليها مباشرة فئة من 25 سنة وأقل من 35 سنة بنسبة 29,4%، والفئة من 35 سنة وأقل من 45 سنة كانت بنسبة 11,8%، في حين كانت فئة الأفراد الأكبر من 45 سنة ممثلة بأقل نسبة وهي 4%.

ومنه نستنتج أن غالبية أفراد العينة من فئة الشباب والتي هي أكثر متابعة لتطورات خدمات الهاتف النقال المقدمة من طرف المؤسسات الثلاث.

3- المستوى التعليمي: الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي الجدول (43) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
0,2%	1	إبتدائي
1,1%	6	متوسط
4,6 %	26	ثانوي
94,1%	525	جامعي
100%	558	المجموع

المصدر: بالإعتماد على بيانات الإستمارة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن 94,1% من أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي ويعود السبب في ذلك أن عملية توزيع الإستمارات أغلبها تم في ميدان التعليم العالي، ثم تليها مباشرة 4,6% من ذوي المستوى الثانوي والمتوسط والإبتدائي، ومنه نستنتج أن غالبية أفراد العينة من ذوي المستوى الجامعي مما يبين لنا كفاءة الإجابات على عبارات العينة وفهمها فهما جيدا.

4- عدد الخطوط المملوكة: الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد الخطوط المملوكة جدول (44): توزيع أفراد العينة حسب عدد الخطوط المملوكة.

النسبة المئوية	التكرار	عدد الشرائح
33,3%	186	شريحة 1.
50,6%	282	شريحتين.
16,1%	90	ثلاث شرائح
100%	558	المجموع

المصدر: بالإعتماد على بيانات الإستمارة ومخرجات SPSS.

يتضح من في الجدول أعلاه أن 50,6% من أفراد عينة الدراسة يمتلكون شريحتين، ثم تليها مباشرة نسبة 33,3% من الإجمالي العام يمتلكون شريحة واحدة، والنسبة الباقية 16,1% هي نسبة الأفراد الذين يمتلكون ثلاث شرائح.

5- المؤسسة المفضلة:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤسسة المفضلة لديهم.

الجدول (45): توزيع أفراد العينة حسب المؤسسة المفضلة لديهم.

النسب المئوية	تكرارات	المؤسسة
14,5%	81	جيزي
20,1%	112	أوريدو
65,4%	365	موبيليس
100%	558	المجموع

المصدر: بالاعتماد على بيانات الإستمارة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن 65,4% من أفراد عينة الدراسة يفضلون خدمات موبيليس، في حين من يفضلون مؤسسة أوريدو، وجيزي بلغت نسبتهم 20,1% و 14,5% على التوالي.

6- أسباب تفضيل العميل للمؤسسة:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤسسة المفضلة لديهم وحسب أسباب تفضيلهم لها.

الجدول (46): توزيع أفراد العينة حسب المؤسسة المفضلة لديهم وحسب أسباب تفضيلهم لها

المجموع	لا	نعم	المؤسسة		أسباب التفضيل
			جيزي	تكرار	
81 100%	37 40,7%	44 54,3%	جيزي	تكرار	الجودة الخدمات
			النسب المئوية	النسب المئوية	
112 100%	46 41,1%	66 58,9%	أوريدو	تكرار	
			النسب المئوية	النسب المئوية	
365 100%	143 39,2%	222 60,8%	موبيليس	تكرار	المجموع
			النسب المئوية	النسب المئوية	
558 100%	226 40,5%	332 59,5%	المجموع	تكرار	
			النسب المئوية	النسب المئوية	
81 100%	80 98,8%	1 1,2%	جيزي	تكرار	الحملات الترويجية
			النسب المئوية	النسب المئوية	
112 100%	102 91,1%	10 8,9%	أوريدو	تكرار	
			النسب المئوية	النسب المئوية	
365 100%	354 97%	11 3%	موبيليس	تكرار	المجموع
			النسب المئوية	النسب المئوية	
558 100%	536 96,1%	22 3,9%	المجموع	تكرار	
			النسب المئوية	النسب المئوية	
81 100%	27 33,3%	54 66,7%	جيزي	تكرار	العروض السعرية
			النسب المئوية	النسب المئوية	
112 100%	50 44,6%	62 55,4%	أوريدو	تكرار	
			النسب المئوية	النسب المئوية	
365 100%	135 37%	230 63%	موبيليس	تكرار	المجموع
			النسب المئوية	النسب المئوية	
558 100%	221 38%	346 62%	المجموع	تكرار	
			النسب المئوية	النسب المئوية	
81 100%	59 72,8%	22 27,2%	جيزي	تكرار	تغطية الشبكة
			النسب المئوية	النسب المئوية	
112 100%	19 17%	93 83%	أوريدو	تكرار	
			النسب المئوية	النسب المئوية	
365 100%	106 29%	259 71%	موبيليس	تكرار	المجموع
			النسب المئوية	النسب المئوية	
558 100%	184 32,97%	374 67,03%	المجموع	تكرار	
			النسب المئوية	النسب المئوية	

المصدر: بالإعتماد على بيانات الإستمارة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة أن أسباب تفضيلهم للمؤسسة الإتصال راجع لجودة الخدمات والعروض السعرية وتغطية الشبكات.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة

سيتم في هذا المطلب التحليل الوصفي لنتائج إجابات عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالابتكار التسويقي والميزة التنافسية، حيث سيتم تحليل البيانات المتعلقة بدرجة موافقة عينة الدراسة على فقرات الابتكار التسويقي والميزة التنافسية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتي سيتم توضيحها في الجداول التالية.

الفرع الأول: بالنسبة لإجابات أفراد عينة العملاء

1-1- تحليل إتجاهات الأفراد نحو فقرات محور الابتكار التسويقي:

يمثل الابتكار التسويقي المتغير المستقل لهذه الدراسة، ويتفرع عنه سبعة متغيرات هي: الابتكار في المنتج الخدمي، الابتكار في سعر الخدمة، الابتكار في الترويج، الابتكار في التوزيع، الابتكار في العمليات، الابتكار في الأفراد.

أ- الابتكار في المنتج الخدمي:

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري في الإجابات لأفراد عينة العملاء حول الابتكار في المنتج الخدمي.

الجدول (47): الإبتكار في مجال المنتج الخدمي

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					العبارات
			5	4	3	2	1	
3	0,7832	4,0484	138 24,7%	351 62,9%	32 5,7%	32 5,7%	5 0,9%	1
4	1,0128	3,8441	124 22,2%	325 8,2%	30 5,4%	56 10%	23 4,1%	2
2	0,8048	4,1756	199 35,7%	292 52,3%	38 6,8%	24 4,3%	5 0,9%	3
1	0,8190	4,2688	240 43%	263 47,1%	27 ,8%	21 3,8%	7 1,3%	4
5	0,8412	3,7688	90 16,1%	305 54,7%	218 21,2%	34 6,1%	11 2%	5
عالية	0,5191	4,0211	المعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية					

المصدر: بالإعتماد على بيانات الإستمارة ومخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على كافة عبارات الإبتكار في مجال المنتج الخدمي بمتوسط حسابي عام (4,0211) وإنحراف معياري (0,519) حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة المتعلقة بتميز الخدمات المبتكرة بالبساطة والوضوح، بمتوسط حسابي (4,2688) وبإنحراف معياري (0,81907)، وهذا يفسر إدراك أفراد العينة لأهمية أن تكون الخدمات المبتكرة تتميز بالبساطة والوضوح.

-جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة المتعلقة بأن المؤسسة تعمل على إبتكار وتقديم خدمات جديدة بإستمرار، بمتوسط حسابي (4,1756) وبإنحراف معياري (0,80482)، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية إرضاء وكسب العملاء من خلال سعي المؤسسة لتقديم خدمات جديدة وبصفة دائمة.

-جاءت بالمرتبة الثالثة الفقرة المتعلقة بتميز خدمات المؤسسة بالتجديد والإبتكار مقارنة بمنافسيها، بمتوسط حسابي (4,0484) وبإنحراف معياري (0,78323)، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية إعتماد المؤسسة على الإبتكار في خدماتها وهذا للمحافظة على تميزها.

-جاءت بالمرتبة الرابعة الفقرة المتعلقة بالتعديلات والتحسينات الحاصلة في الخدمات المقدمة تبلي حاجاتي وتوقعاتي، بمتوسط حسابي (3,8441) وبإنحراف معياري (1,01288) وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة

الفصل الثالث — واقع وممارسة الابتكار التسويقي في مؤسسات الاتصالات بولاية سطيف

لأهمية قيام المؤسسة بالتحسين والتعديل في خدماتها من وقت إلى آخر لكي تتماشى مع حاجات وتوقعات عملائها والتي هي في تغير مستمر.

— جاءت بالمرتبة الخامسة الفقرة المتعلقة بتنوع تشكيلة خدمات المؤسسة لكي تتلاءم مع مختلف عملائها، بمتوسط حسابي (3,7688) وبانحراف معياري (0,86127)، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية قيام المؤسسة بتقديم خدمات تتلاءم مع إمكانيات عملائها.

ب-الابتكار في مجال الأسعار:

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري في الإجابات لأفراد عينة الدراسة حول الابتكار في مجال الأسعار.

جدول(48):الابتكار في مجال الأسعار

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					العبارات
			5	4	3	2	1	
4	0,8868	3,8477	108 19,4%	325 58,2%	64 11,5%	54 9,7%	7 1,3%	1
2	0,9461	3,8853	142 25,4%	276 49,5%	87 15,6%	40 7,2%	13 2,3%	2
3	1,0338	3,8495	182 32,6%	179 32,1%	139 24,9%	47 8,4%	11 2%	3
1	0,7562	4,2885	238 42,7%	264 47,3%	39 7%	13 2,3%	4 0,7%	4
5	0,8237	3,8154	92 16,5%	315 56,5%	118 21,1%	22 3,9%	11 2%	5
عالية	0,5563	3,9373	المعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية					

المصدر: بالإعتماد على بيانات الإستمارة ومخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية العينة يوافقون بدرجة عالية على كافة عبارات الابتكار في مجال الأسعار، بمعدل عام للمتوسطات الحسابية (3,9373) وبانحراف معياري (0,55635).

— جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة المتعلقة بقيام المؤسسة بالتنوع والابتكار في أسعار خدماتها يعزز قيمة خدماتها في نظر زبائنها، بمتوسط حسابي (4,2885) وبانحراف معياري (0,75624) وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة

أن الإبتكار في مجال الأسعار يساعد المؤسسة على كسب عملائها والمحافظة عليهم وهذا من خلال تعزيز خدماتها في نظرهم.

- جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة المتعلقة بحصول العميل نتيجة الإبتكار الذي تقوم به المؤسسة في مجال التسعير على قيمة تفوق التكاليف التي يدفعها، بمتوسط حسابي (3,8853) وبانحراف معياري (0,94618)، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة أن الإبتكار في مجال الأسعار له فوائد يحصل عليها العميل تفوق التكاليف التي يدفعها.

- جاءت بالمرتبة الثالثة الفقرة المتعلقة بقيام المؤسسة على تطبيق الإبتكار في الأسعار مع الأخذ بعين الإعتبار خصائص المستهلكين، بمتوسط حسابي (3,8495) وبانحراف معياري (1,0338) ، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية الإعتماد على الإبتكار في مجال الأسعار لجذب زبائن جدد مع مراعاة خصائصهم.

- جاءت بالمرتبة الرابعة الفقرة المتعلقة بقيام المؤسسة بطرح عروض سعرية مبتكرة بمتوسط حسابي (3,8477) و بانحراف معياري (0,8868) ، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية إعتماد المؤسسة على الإبتكار في الأسعار لزيادة ولاء عملائها وكسب عملاء جدد.

- جاءت بالمرتبة الخامسة الفقرة المتعلقة بعمل المؤسسة على الإبتكار لمنح خدمات بتكلفة معقولة كوسيلة لتحقيق التميز، بمتوسط حسابي (3,8154) وبانحراف معياري (0,82378) وهذا ما يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة أن الإبتكار في الأسعار يكون في صالح العملاء لأنه يمنحهم منفعة كبيرة مقارنة بالتكاليف التي يدفعونها وفي نفس الوقت يحقق التميز للمؤسسة في ذهنية عملائها.

ج- الإبتكار في مجال الترويج:

الجدول الموالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الإجابات لأفراد عينة الدراسة حول الإبتكار في مجال الترويج.

الجدول(49): الإبتكار في مجال الترويج

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					العبارات	
			5	4	3	2	1		
3	0,7909	4,0305	134 24%	350 62,7%	37 6,6%	31 5,5%	6 1,1%	1	
4	0,8105	4,0072	132 23,7%	345 61,8%	40 7,2%	35 6,3%	6 1,1%	2	
5	1,1406	3,3746	89 15,9%	226 40,5%	61 10,9%	169 30,3%	13 2,3%	3	
1	0,8739	4,1774	225 40,3%	247 44,3%	52 9,3%	28 5%	6 1,1%	4	
2	1,0217	4,1559	254 45,5%	208 37,3%	41 ,3%	39 7%	16 2,9%	5	
عالية	0,6071	3,9491	المعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية						

المصدر: بالإعتماد على بيانات الإستمارة ومخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة عالية على كافة عبارات الإبتكار في مجال الترويج، بمعدل عام للمتوسطات الحسابية (3,9491) وبانحراف معياري (0,60719).

- جاءت في المرتبة الأولى الفقرة المتعلقة بأن الإعلانات المبتكرة للمؤسسة كلها تركز على المنافع التي يسعى الزبون الحصول عليها، بمتوسط حسابي (4,1774) وبانحراف معياري (0,87396)، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية الإبتكار في الترويج لجعل العميل يميز جودة الخدمات المقدمة له والمنافع التي سوف يتحصل عليها.

- جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة المتعلقة بقيام المؤسسة بالإبتكار في تنشيط مبيعاتها من خلال تقديم الهدايا والحوافز، بمتوسط حسابي (4,1559) وبانحراف معياري (1,0217)، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لإهتمام المؤسسة بعملائها والمحافظة عليهم من خلال تقديم الهدايا والحوافز لهم.

- جاءت بالمرتبة الثالثة الفقرة المتعلقة باستخدام المؤسسة أساليب ترويجية حديثة ومبتكرة لخدماتها بمتوسط حسابي (4,0305) وبانحراف معياري (0,79097)، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية إتباع المؤسسة للأساليب الحديثة في الترويج لخدماتها المقدمة لعملائها وجذب عملاء جدد.

- جاءت بالمرتبة الرابعة الفقرة المتعلقة بحرص المؤسسة على التعريف بخدماتها الجديدة بطريقة مبتكرة عند تقديمها، بمتوسط حسابي (4,0072) وبانحراف معياري (0,81058) وهذا ما يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية إقناع العميل من أجل التعامل مع المؤسسة من خلال الابتكار في الحملات الترويجية التي تقوم بها المؤسسة عند تقديم خدماتها الجديدة.

- جاءت بالمرتبة الخامسة الفقرة المتعلقة بأن إعلانات المؤسسة تعرض أشياء غير مألوفة وتثير الفضول والانتباه، بمتوسط حسابي (3,3764) وبانحراف معياري (1,14066) وهذا ما يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية إثارة فضول العميل من خلال الإعتماد على أشياء غير مألوفة في حملاتها الترويجية.

د- الابتكار في التوزيع:

الجدول الموالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الإجابات لأفراد عينة الدراسة حول الابتكار في التوزيع.

جدول (50): الابتكار في مجال التوزيع.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					العبارات
			5	4	3	2	1	
3	0,9565	3,7312	110 19,7%	265 47,5%	119 21,3%	51 9,1%	13 2,3%	1
2	0,8052	3,9283	111 21,1%	321 57,5%	85 15,2%	9 5,2%	5 0,9%	2
1	0,9356	3,9749	164 29,4%	276 49,5%	71 12,7%	4 6,1%	13 2,3%	3
عالية	0,6356	3,8781	المعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية					

المصدر: بالإعتماد على بيانات الإستمارة ومخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة عالية على كافة عبارات الابتكار في مجال التوزيع، بمعدل عام للمتوسطات الحسابية (3,8781) وبانحراف معياري (0,6356).

- جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة المتعلقة بعمل المؤسسة على توزيع خدماتها بأقصى سرعة ممكنة وبفعالية للتقليل من جهد ووقت العميل في الحصول على الخدمة بمتوسط حسابي (3,9749) وبانحراف معياري (0,9356)، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة للتركيز على أهمية وقت العميل وتقليل فترة الإنتظار.

- جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة المتعلقة بتوفير المؤسسة لوكالات تجارية ونقاط البيع في المناطق التجارية والسكنية، بمتوسط حسابي (3,9283) وبانحراف معياري (0,8052)، وهذا ما يفسر إدراك عينة الدراسة لأهمية توفير الوكالات التجارية ونقاط البيع في أماكن تواجد العملاء بهدف أن يتلقى العميل الخدمات أينما وجد سواء في أماكن التسوق أو المناطق السكنية الأكثر كثافة.

- جاءت بالمرتبة الثالثة الفقرة المتعلقة باستخدام المؤسسة لأساليب توزيع حديثة ومبتكرة تتماشى مع إحتياجات الزبائن، بمتوسط حسابي (3,7312) وبانحراف معياري (0,9565)، وهذا ما يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية استخدام المؤسسة لأساليب الحديثة والمبتكرة في توزيع خدماتها لكي تتماشى مع إحتياجات الزبائن من أجل المحافظة على العملاء وجذب عملاء جدد.

هـ- الابتكار في المحيط المادي:

الجدول الموالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الابتكار في المحيط المادي.

الجدول (51): الابتكار في المحيط المادي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					العبارات
			5	4	3	2	1	
2	0,8957	3,9659	147 26,3%	304 54,5%	56 10%	43 7,7%	8 1,4%	1
1	0,9160	4,0323	173 31%	289 51,8%	48 8,6%	37 6,6%	11 2%	2
3	1,0175	3,5376	67 12%	294 52,7%	93 16,7%	80 14,3%	24 4,3%	3
عالية	0,6946	3,8453	المعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية					

المصدر: بالإعتماد على بيانات الإستمارة ومخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة عالية على كافة عبارات الابتكار في مجال المحيط المادي، بمتوسط عام للمتوسطات الحسابية (3,8453) وبانحراف معياري (0,6946)، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة أن تكون نقاط البيع تتميز بالجاذبية حتى لا يشعر العميل بالانزعاج والملل وهو ينتظر تلقيه للخدمة.

و-الإبتكار في العمليات:

الجدول الموالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبتكار في مجال العمليات.

الجدول(52):الإبتكار في مجال العمليات

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					العبارات	
			5	4	3	2	1		
2	1,07678	3,9821	203 36,4%	238 42,7%	40 7,2%	58 10,4%	19 3,4%	1	
4	0,80967	3,5251	52 9,3%	244 43,7%	213 38,2%	43 7,7%	6 1,1%	2	
3	1,13787	3,7688	155 27,8%	248 44,4%	53 9,5%	75 13,4%	27 4,8%	3	
5	1,02469	3,2581	58 10,4%	175 31,4%	212 38%	79 14,2%	34 6,1%	4	
1	1,0977	4,1452	283 50,7%	150 26,9%	70 12,5%	33 5,9%	22 3,9%	5	
عالية	0,74408	3,7358	المعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية						

المصدر: بالإعتماد على بيانات الإستمارة ومخرجات SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية عينة الدراسة يوافقون بدرجة عالية على كافة عبارات الإبتكار في مجال العمليات، بمعدل عام للمتوسطات الحسابية (3,7358) وبانحراف معياري (0,74408).
- جاءت بالمرتبة الاولى الفقرة المتعلقة بعدم التمييز بين الزبائن عند تقديم الخدمة بمتوسط حسابي (4,1452) وبانحراف معياري (1,0977)، وهذا ما يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية حرص المؤسسة على التعامل مع جميع عملائها بنفس المعاملة و بدون التمييز بينهم، بهدف المحافظة عليهم وعلى سمعة المؤسسة.
- جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة المتعلقة بدقة التوقيت في تقديم الخدمة بمتوسط حسابي (3,982) وبانحراف معياري (1,07678)، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية تقديم الخدمة في الوقت المناسب بهدف المحافظة على عملائها.

- جاءت بالمرتبة الثالثة الفقرة المتعلقة بتقديم الخدمة بالشكل الجيد والسريع، بمتوسط حسابي (3,7688) وبانحراف معياري (1,13787)، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية إمتلاك المؤسسة القدرة على تقديم الخدمة بالشكل الجيد والسريع، بهدف المحافظة على سمعة المؤسسة وعلى عملائها.

- جاءت بالمرتبة الرابعة الفقرة المتعلقة بإعتماد المؤسسة على عمليات جديدة في مجال تقديم الخدمة بمتوسط حسابي (3,5251) وبانحراف معياري (0,80967) وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية أن تتبع المؤسسة أساليب وطرق مبتكرة في مجال تقديم الخدمة حتى تكسب ولاء عملائها وتحافظ على سمعتها وتجذب عملاء جدد.

- جاءت بالمرتبة الخامسة الفقرة المتعلقة بمعالجة الشكاوي بسرعة وبطريقة مبتكرة بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي (3,2581) وبانحراف معياري (1,02469) وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لحرص المؤسسة على معرفة شكاوي العملاء ومعالجتها بسرعة، بهدف المحافظة على العملاء وجذب عملاء جدد.

ز- الإبتكار في مجال الأفراد:

الجدول الموالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبتكار في مجال الأفراد.

الجدول(53): الإبتكار في مجال الأفراد

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					العبارات	
			5	4	3	2	1		
2	0,9178	3,8118	136 24,4%	230 41,2%	150 26,9%	35 6,3%	7 3,4%	1	
4	0,8738	3,9642	137 24,6%	319 57,2%	58 10,4%	33% 5,9%	11 2%	2	
3	0,9460	4,0663	194 34,8%	271 48,6%	40 7,2%	42 7,5%	11 2%	3	
5	0,9081	4,1828	232 41,6%	246 44,1%	38 6,8 %	34 6,1%	8 1,4%	4	
1	1,1345	3,6613	126 22,6%	252 45,2%	80 14,3%	65 11,6	35 6,3%	5	
عالية	0,6158	3,9373	المعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية						

المصدر: بالإعتماد على بيانات الإستمارة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة عالية على كافة عبارات الابتكار في مجال الأفراد بمعدل عام للمتوسطات الحسابية (3,9561) وبانحراف معياري (0,61683).

- جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة المتعلقة بتميز موظفي المؤسسة باللباقة والإحترام، بمتوسط حسابي (4,1282) وبانحراف معياري (0,90813)، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية الإهتمام براحة العميل وحرص المؤسسة على جعله راضيا في كل الحالات، وبهدف المحافظة عليه وعلى سمعة المؤسسة، ونفس الشيء ينطبق على الفقرة المتعلقة بتمتع موظفي المؤسسة بقدرة كبيرة على الإنصات والإفناع التي جاءت بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4,0663) وانحراف معياري (0,94670).

- جاءت بالمرتبة الثالثة الفقرة المتعلقة بالشعور بالثقة والإرتياح عند التعامل مع مقدم الخدمة، بمتوسط حسابي (3,9642) وبانحراف معياري (0,8738)، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية أن يشعر العملاء بالأمان والثقة عند التعامل مع مقدمي الخدمة.

- جاءت بالمرتبة الرابعة الفقرة المتعلقة بحرص مقدم الخدمة على أداء عمله بشكل صحيح وبطريقة مبتكرة، بمتوسط حسابي (3,8118) وبانحراف معياري (0,91785)، يمكن أن يعزى سبب ذلك أن أفراد عينة الدراسة يدركون لأهمية أن يحرص مقدم الخدمة على أداء الخدمة بشكل صحيح منذ اللحظة الأولى لمنع وقوع الخطأ من أجل إرضاء العملاء.

- جاءت بالمرتبة الخامسة الفقرة المتعلقة بتميز هندام مقدمي الخدمة بمتوسط حسابي (3,6613) وبانحراف معياري (1,13456) وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لحرص المؤسسة على جعل هندام مقدمي الخدمة التابعين لها متميزين عن باقي مقدمي الخدمة في المؤسسات المنافسة.

1-2- تحليل إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو فقرات محور الميزة التنافسية:

تمثل الميزة التنافسية المتغير التابع لهذه الدراسة ويتفرع عنه ثلاث متغيرات هي: الجودة، التميز، سرعة الإستجابة، والجدول الموالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الميزة التنافسية.

الجدول(54): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات محور الميزة التنافسية

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					العبارات	أبعاد الميزة
			5	4	3	2	1		
2	0,8352	4,1487	192 34,7%	298 53,4%	36 6,5%	23 4,1%	9 1,9%	1	الجودة
1	0,7308	4,2258	206 36,9%	290 52%	46 8,2%	14 2,5%	2 0,4%	2	
3	1,0181	4,0681	211 37,8%	251 45%	40 7,2%	35 6,3%	2 3,8%	3	
عالية	0,5774	3,9682	المعدل العام للمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية						
4	0,9706	3,4301	75 13,4%	198 35,5%	188 33,7%	86 15,4%	11 2%	1	التمييز
3	0,8988	3,9964	162 29%	88 51,6%	58 10,4%	44 7,9%	6 1,1%	2	
5	0,9974	3,2706	54 9,7%	199 35,7%	161 28,9%	132 23,7%	12 2,2%	3	
1	0,9397	4,3835	343 61,5%	130 23,3%	48 8,6%	30 5,4%	7 1,3%	4	
2	0,9570	4,1738	258 46,2%	188 33,7%	68 12,2%	9 7%	5 0,9%	5	
عالية	0,6168	3,9561	المعدل العام للمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية						
1	0,9743	3,3907	44 7,9%	259 46,4%	151 27,1%	79 14,2%	25 4,5%	1	سرعة الإستجابة
2	0,9906	3,864	40 7,2%	182 32,6%	211 37,8%	92 16,5%	33 5,9%	2	
متوسطة	0,7568	3,2885	المعدل العام للمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية						

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على بيانات الإستمارة وخرجات spss

أ-الجودة: يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة عالية على كافة عبارات الجودة بنسبة عالية، حيث بلغ المعدل العام للمتوسطات الحسابية (3,9682) وبإنحراف معياري (0,57748).

- حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة المتعلقة بأن الإبتكار يعطي جودة عالية لخدمات المؤسسة أعلى من جودة خدمات منافسيها، بمتوسط حسابي (4,2258) وبانحراف معياري (0,73089) تليها بالمرتبة الثانية الفقرة المتعلقة بأن الإبتكار يساعد المؤسسة على تقديم خدماتها الحالية والجديدة بجودة عالية، بمتوسط حسابي (4,1487) وبانحراف معياري (0,83532)، وبالمرتبة الثالثة جاءت الفقرة المتعلقة بأن الإبتكار يحسن من جودة خدمات المؤسسة عن طريق تقليل الأخطاء، بمتوسط حسابي (4,0681) وبانحراف معياري (1,01816).

نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الحيادي (3)، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية الإبتكار في زيادة وتحسين جودة خدمات المؤسسة.

ب- التمييز: يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة عالية على كافة عبارات التمييز، بمعدل عام للمتوسطات الحسابية (3,9561)، وبانحراف معياري (0,61683).

- حيث جاءت بالمرتبة الأولى والثانية والثالثة بنسب عالية الفقرات المتعلقة بأن من نتائج استخدام المؤسسة للإبتكار هو زيادة سرعتها في تبني تكنولوجيا الإتصالات الأحدث، وجعلها متميزة من خلال سرعتها في تقديم خدماتها الجديدة، وتنوعها مقارنة بمنافسيها، حيث قدرت متوسطاتها الحسابية على التوالي: (4,3835)، (4,1738)، (3,9964)، وبانحرافات معيارية تقدر على التوالي (0,93977)، (0,95701)، (0,89883)، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية الإبتكار في تحقيق التمييز للمؤسسة.

- أما الفقرتين المتعلقتين بأن الإبتكار يساعد المؤسسة في جعل طرق تقديمها لخدماتها متميزة وأنه من نتائج استخدام المؤسسة للإبتكار في مجال الترويج بكتافة يؤدي إلى زيادة تميزها عن منافسيها، فقد جاءت بالمرتبة الرابعة والخامسة على التوالي بنسب متوسطة، حيث قدر متوسطها الحسابي على التوالي: (3,4301)، (3,2706)، وبانحراف معياري على التوالي: (0,97064)، (0,99743).

ج- سرعة الإستجابة: يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة عالية على كافة عبارات سرعة الإستجابة، بمعدل عام للمتوسطات الحسابية (3,2885) وبانحراف معياري (0,75683).

- حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة المتعلقة بأن الإبتكار يساعد المؤسسة على زيادة قدرتها في معالجة الشكاوي بمتوسط حسابي (3,3907) وبانحراف معياري (0,97439)، وهذا ما يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لحرص المؤسسة على خدمة العميل بشكل أفضل والسهر على راحته من خلال معرفة شكاويه ومعالجتها بسرعة.

- جاءت بالمرتبة الثانية العبارة المتعلقة أن من نتائج استخدام المؤسسة للإبتكار زيادة قدرتها على معرفة حاجات الزبائن غير المشبعة وتحويلها إلى خدمات جديدة، بمتوسط حسابي (3,1864) وبانحراف معياري (0,99064)

وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية الابتكار فهو يساعد على إكتشاف الحاجات الكامنة وتحويلها إلى خدمات جديدة.

الفرع الثاني: بالنسبة لإجابات أفراد عينة الموظفين

2-1- تحليل إتجاهات الأفراد نحو فقرات محور الابتكار التسويقي

فيما يلي تحليل لإتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو فقرات محور الابتكار التسويقي:

أ- الابتكار في المنتج الخدمي:

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الابتكار في المنتج الخدمي.

الجدول (55): الإبتكار في المنتج الخدمي.

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					نوع المؤسسة	العبارات	
			المجموع	5	4	3	2			1
3	1,4017	4,0400	100	50	23	3	8	16	جيزي	1
			100	75	12	1	1	11	أوريدو	
			100	46	27	8	9	10	موبيليس	
			300	171	62	12	18	37	المجموع	
			100%	57%	20,7%	4%	6%	12, 3%		
1	0,6254	4,4867	100	50	40	9	1	0	جيزي	2
			100	71	29	0	0	0	أوريدو	
			100	43	52	3	2	0	موبيليس	
			300	164	121	12	3	-	المجموع	
			100%	54,7%	40,3%	4%	1%			
2	0,63824	4,4367	100	43	49	8	0	0	جيزي	3
			100	63	34	2	1	0	أوريدو	
			100	44	52	2	1	1	موبيليس	
			300	150	135	12	2	1	المجموع	
			100%	50%	45%	4%	0,7%	0,3%		
4	0,77107	3,790	100	15	54	24	6	1	جيزي	4
			100	21	57	22	0	0	أوريدو	
			100	8	56	27	8	1	موبيليس	
			300	44	167	73	14	2	المجموع	
			100%	14,7%	55,7%	24,3%	4,7%	0,7%		
5	0,7966	3,710	100	9	48	37	4	2	جيزي	5
			100	16	56	28	0	0	أوريدو	
			100	12	56	23	5	4	موبيليس	
			300	37	160	88	9	6	المجموع	
			100%	12,3%	53,3%	29,3%	3%	2%		
6	0,6284	3,0800	100	5	8	83	4	0		6
			100	3	12	67	18	0		
			100	5	12	72	10	1		
			300	13	32	222	32	1	المجموع	
			100%	4,3%	10,7%	74%	10,7%	0,3%		
عالية	0,56781	3,9239	المعدل العام للمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية							

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة عالية على كافة عبارات الإبتكار في المنتج الخدمي، بمعدل عام للمتوسطات الحسابية (3,9239) وبإنحراف معياري (0,56781).

- جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة المتعلقة بأن المؤسسة تقوم بتطوير خدماتها بناء على متطلبات الزبائن، بمتوسط حسابي (4,4867) وبإنحراف معياري (0,6254)، وهي نسبة عالية، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية معرفة المؤسسة لحاجات الزبائن ومحاولة تلبيةها بأسلوب مبتكر حتى تضمن ولاء ورضا عملائها.

- جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة المتعلقة بأن المؤسسة تقوم بشكل مستمر بعملية الإبتكار في خدماتها، بمتوسط حسابي (4,4367)، وبإنحراف معياري (0,63824)، وهي نسبة عالية، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية الإبتكار في الخدمات، فهو يساعد المؤسسة على كسب عملاء جدد والمحافظة على عملائها الحاليين.

- جاءت بالمرتبة الثالثة الفقرة المتعلقة بأن المؤسسة تسعى إلى تقديم خدمات جديدة من الصعب إمتلاكها أو تقليدها المنافسين، بمتوسط حسابي (4,0400)، وبإنحراف معياري (1,40177)، وهي نسبة عالية، ويعزى ذلك بأن أفراد عينة الدراسة يدركون بأن المؤسسة حريصة على تقديم خدمات جديدة يصعب تقليدها من قبل المنافس بهدف كسب عملائها وجذب عملاء جدد.

- جاءت بالمرتبة الرابعة الفقرة المتعلقة بأن المؤسسة توفر بيئة مواتية من أجل تطوير الأفكار الجديدة وتحويلها إلى خدمات، بمتوسط حسابي (3,790) وبإنحراف معياري (0,77107) ويعزى ذلك بأن أفراد عينة الدراسة يدركون لأهمية وجود بيئة مواتية داخل المؤسسة تساعد على الإبتكار وخلق خدمات جديدة.

- جاءت بالمرتبة الخامسة الفقرة المتعلقة بأن المؤسسة تقدم الدعم لأي أفكار تنطوي على تطوير الأفكار الجديدة وتحويلها إلى خدمات جديدة، بمتوسط حسابي (3,710) وبإنحراف معياري (0,7966)، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لحرص المؤسسة على تقديم الدعم والتشجيع الكافي لموظفيها من أجل تحفيزهم على تقديم أفكار جديدة تستخدمها المؤسسة في خلق خدمات جديدة.

- جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة بأن المؤسسة تخصص نسبة عالية من مواردها لأغراض تطوير خدماتها، بمتوسط حسابي (0,080) وبإنحراف معياري (0,6284)، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية عملية البحث والتطوير في خلق خدمات جديدة.

ب- الإبتكار في الاسعار:

الجدول الموالي يوضح المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبتكار في مجال الأسعار.

الجدول (56): يوضح الابتكار في مجال الأسعار

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية						نوع المؤسسة	العبارات	
			المجموع	5	4	3	2	1			
4	0,619	4,217	100	12	71	15	2	0	جيزي	1	
			100	23	70	7	0	0			أوريدو
			100	60	36	4	0	0			موبيليس
			300	95	117	26	2	0	المجموع		
			100%	31,7%	59%	8,7%	0,7%				
3	0,734	4,286	100	29	42	27	2	0	جيزي	2	
			100	45	48	7	0	0			أوريدو
			100	58	36	4	2	0			موبيليس
			300	132	126	38	4	0	المجموع		
			%100	44%	42%	12,7%	1,3%				
2	0,608	4,536	100	57	35	7	0	1	جيزي	3	
			100	59	39	2	0	0			أوريدو
			100	60	37	3	0	0			موبيليس
			300	176	111	12	0	1	المجموع		
			%100	58,7%	37%	4%	0	0,3%			
1	0,596	4,593	100	74	22	2	1	1	جيزي	4	
			100	57	38	5	0	0			أوريدو
			100	60	39	1	0	0			موبيليس
			300	191	99	8	1	1	المجموع		
			%100	63,7%	33%	2,7%	0,3%	0,3%			
عالية	0,508	4,408	المعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية								

المصدر: بالإعتماد على بيانات الإستمارة ومخرجات SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة عالية على كافة عبارات الابتكار في مجال الأسعار، بمعدل عام للمتوسطات الحسابية (4,4083)، وبانحرافات معيارية (0,5082)، وهي نسبة عالية، ويعزى ذلك إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية أن يحصل العميل على منافع كبيرة من جراء الابتكار في الأسعار، وهذا يحقق فوائد لصالح العملاء.

-حيث جاءت بالمرتبة الأولى العبارة المتعلقة بأن المؤسسة تقوم بطرح عروضاً سعرية مبتكرة لجذب المزيد من العملاء، بمتوسط حسابي (4,593) وبانحراف معياري (0,5965)، وهي نسبة عالية، وبالمرتبة الثانية جاءت العبارة المتعلقة بأن المؤسسة تسعى من خلال الابتكار تحقيق التميز، بمتوسط حسابي (4,5367) وبانحراف معياري (0,6081)، وهي نسبة عالية، في حين جاءت بالمرتبة الثالثة العبارة المتعلقة بأن المؤسسة تقوم بتطبيق الابتكار السعري مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص المستهلكين، بمتوسط حسابي (4,2867) وبانحراف معياري (0,7345)، وهي نسبة عالية، وبالمرتبة الرابعة جاءت العبارة المتعلقة بأن المؤسسة تسعى للإبتكار السعري لتعزيز قيمة الخدمة في نظر الزبون، بمتوسط حسابي (4.2167) وبانحراف معياري (0,6199) وهي نسبة عالية، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية تعزيز صورتها في ذهنية عملائها، بهدف كسب عملائها الحاليين وجذب عملاء جدد والمحافظة على سمعتها.

ج-الإبتكار في الترويج:

الجدول الموالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبتكار في مجال الترويج.

جدول (57): الابتكار في مجال الترويج

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية						نوع المؤسسة	العبارات
			المجموع	5	4	3	2	1		
1	0,547	4,656	100	67	29	3	1	0	جيزي	1
			100	79	21	0	0	0	أوريدو	
			100	60	37	2	1	0	موبيليس	
			300	206	87	5	2	0	المجموع	
			100%	68,7%	29%	1,7%	0,7%	0		
3	0,618	4,450	100	41	50	7	2	0	جيزي	2
			100	54	44	1	1	0	أوريدو	
			100	57	40	3	0	0	موبيليس	
			300	152	134	11	3	0	المجموع	
			%100	50,7%	44,7%	3,7%	1%	0		
6	1,038	3,310	100	11	24	47	18	0	جيزي	3
			100	13	20	43	23	1	أوريدو	
			100	25	27	18	27	3	موبيليس	
			300	49	71	108	68	4	المجموع	
			%100	16,3%	23,7%	36%	22,7%	1,3%		
8	0,979	2,506	100	3	7	27	61	2	جيزي	4
			100	2	5	17	70	6	أوريدو	
			100	15	16	10	49	10	موبيليس	
			300	20	28	54	180	18	المجموع	
			%100	6,7%	9,3%	18%	60%	6%		
7	0,705	3,116	100	6	20	73	1	0	جيزي	5
			100	4	9	69	18	0	أوريدو	
			100	5	17	59	16	3	موبيليس	
			300	15	46	201	35	3	المجموع	
			%100	5%	15,3%	67%	11,7%	1%		
4	0,506	4,143	100	23	70	6	1	0	جيزي	6
			100	6	90	4	0	0	أوريدو	
			100	32	63	4	1	0	موبيليس	
			300	61	223	14	2	0	المجموع	
			%100	20,3%	74,3%	4,7%	0,7%	0		

5	0,661	4,413	100	52	40	6	2	0	جيزي	7
			100	50	49	1	0	0	أوريدو	
			100	45	46	7	1	1	موبيليس	
			300	147	135	14	3	1	المجموع	
			%100	49%	45%	,7%	1%	0,3%		
2	0,598	4,486	100	58	38	4	0	0	جيزي	8
			100	58	42	0	0	0	أوريدو	
			100	42	53	3	1	1	موبيليس	
			300	158	133	7	1	1	المجموع	
			%100	52,7%	44,3%	2,3%	0,3%	0,3%		
عالية	0,380	3,884	المعدل العام للمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية							

المصدر: بالإعتماد على بيانات الإستمارة ومخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارات الابتكار في مجال الترويج، بمعدل عام للمتوسطات (3,8854)، وبإنحرافات معيارية (0,3801).

- جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة المتعلقة بأن المؤسسة تسعى إلى إيجاد وسائل ترويجية مبتكرة للتأثير في الزبائن، بمتوسط حسابي (4,656) وبإنحراف معياري (0,5475)، وهي نسبة عالية، ويعزى سبب ذلك أن أفراد عينة الدراسة يدركون مدى أهمية إيجاد وسائل ترويجية مبتكرة لزيادة التأثير في عملائها بهدف كسب رضاهم وولائهم.

- جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة المتعلقة بأن الإعلانات المبتكرة للمؤسسة تركز على المنافع التي يسعى الزبون الحصول عليها، بمتوسط حسابي (4,4867) وبإنحراف معياري (0,59806)، وهي نسبة عالية، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية الابتكار في الترويج لجعل الزبون يدرك المنافع التي سوف يتحصل عليها من خلال إقتناء خدمات المؤسسة.

- جاءت بالمرتبة الثالثة الفقرة المتعلقة بأن المؤسسة تسعى إلى التميز من خلال إستخدام أساليب ترويجية، بمتوسط حسابي (4,4500) وبإنحراف معياري (0,6185)، وهي نسبة عالية، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية زيادة تميز المؤسسة في نظر زبائنهم من خلال إستخدام أساليب ترويجية مبتكرة جديدة.

- جاءت بالمرتبة الرابعة الفقرة المتعلقة بأن المؤسسة تعمل على الابتكار في تنشيط مبيعاتها من خلال تقديم الهدايا والجوائز بمعدل متوسط حسابي (4,1473) وبإنحراف معياري (0,50693)، وهي نسبة عالية، وهذا يفسر

إدراك أفراد عينة الدراسة أن المؤسسة تعمل على الابتكار في تنشيط مبيعاتها من خلال تقديم الهدايا والجوائز للعملاء لما لها من فوائد والتي من بينها كسب عملاء جدد.

- جاءت بالمرتبة الخامسة الفقرة المتعلقة بأن المؤسسة من خلال الابتكار في الترويج فهي تسعى لخلق نوع من التأثير في الزبائن لبناء العلاقة معهم والمحافظة عليهم، بمتوسط حسابي (4,1439) وبانحراف معياري (0,66127)، وهي نسبة عالية، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية بناء علاقات قوية مع عملائها من خلال زيادة التأثير عليهم، عن طريق الابتكار في الترويج والذي من شأنه أن يعزز صورة المؤسسة في ذهنية عملائها.

- جاءت بالمرتبة السادسة الفقرة المتعلقة بأن الهدف من الابتكار في الترويج هو تميز جودة خدماتها مقارنة بمنافسيها، بمتوسط حسابي (3,3100) وبانحراف معياري (1,0380)، وهي نسبة عالية، ويعزى سبب ذلك إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية أن تسعى المؤسسة من خلال الابتكار في الترويج جعل الزبون يميز جودة الخدمات المقدمة له.

- جاءت بالمرتبة السابعة الفقرة المتعلقة بأن المؤسسة تمنح مكافآت مجزية وتشجيعية للمبتكرين في مجال وسائل الترويج، بمتوسط حسابي (3,1167) وبانحراف معياري (0,7057)، ويعزى سبب ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يدركون لأهمية هذه المكافآت فهي تعمل على تحفيز وتشجيع الموظفين على تقديم أفكار ترويجية جديدة تزيد من إنتباه وفضول العملاء.

- جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة بأن المؤسسة من خلال الابتكار في الإعلان فهي تسعى لإظهار عيوب خدمات منافسيها، بمتوسط حسابي (2,5067) وبانحراف معياري (0,5737)، وهي نسبة متوسطة، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية أن تسعى المؤسسة من خلال الابتكار في الترويج في جعل الزبون يدرك المنافع التي سوف يتحصل عليها وليس إظهار عيوب خدماتها، وخاصة أن هناك سلطة الضبط التي تراقب عملهم وتمنعهم من إستخدام هذا النوع من أساليب الترويج.

د-الابتكار في التوزيع:

الجدول الموالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الابتكار في التوزيع.

الجدول(58): الإبتكار في مجال التوزيع

الترتيب	الإختراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية						نوع المؤسسة	العبارات
			المجموع	5	4	3	2	1		
3	0,715	4,270	100	30	55	12	3	0	جيزي	1
			100	37	58	5	0	0	أوريدو	
			100	52	38	6	3	1	موبيليس	
			300	119	151	23	6	1	المجموع	
			100%	39,7%	50,3%	7,7%	2%	0,3%		
4	1,240	3,653	100	37	27	20	14	2	جيزي	2
			100	46	33	10	10	1	أوريدو	
			100	20	11	27	33	9	موبيليس	
			300	103	71	57	57	12	المجموع	
			%100	34,3%	23,7%	19%	19%	4%		
2	0,744	4,346	100	52	37	10	1	0	جيزي	3
			100	49	42	7	2	0	أوريدو	
			100	41	51	2	5	1	موبيليس	
			300	142	130	19	8	1	المجموع	
			%100	47,3%	43,3%	6,3%	2,7%	0,3%		
1	0,731	4,443	100	66	25	7	1	1	جيزي	4
			100	52	44	4	0	0	أوريدو	
			100	47	43	5	4	1	موبيليس	
			300	165	112	16	5	2	المجموع	
			%100	55%	37,3%	5,3%	1,7%	0,7%		
عالية	0,600	4,178	المعدل العام للمتوسطات والإنحرافات المعيارية							

المصدر: بالإعتماد على بيانات الإستمارة ومخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة عالية على كافة عبارات الإبتكار في مجال التوزيع، بمعدل عام للمتوسطات الحسابية (4,1783) وبإنحراف معياري (0,60019)، وهي نسبة عالية.

- جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة المتعلقة بأن المؤسسة تسعى من خلال الإبتكار في التوزيع إلى التقليل من جهد ووقت العميل في الحصول على الخدمة، بمتوسط حسابي (4,4433) وبإنحراف معياري (0,73160)، وهي

نسبة عالية، ويعزى سبب ذلك إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية الابتكار في التوزيع، فهو يمكن العملاء من إقتناء خدمات المؤسسة من أي مكان وبدون جهد وتقليل من وقت إنتظار العميل.

-جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة المتعلقة بأن المؤسسة تقوم بتثقيف القوى البيعية لديها من خلال إجراء دورات تدريبية، بمتوسط حسابي (4,3467) وبانحراف معياري (0,7449)، وهي نسبة عالية، ويعزى سبب ذلك لإدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية هذه الدورات لإرتباطها بالإتصال المباشر بالعملاء.

-جاءت بالمرتبة الثالثة الفقرة المتعلقة بأن للمؤسسة أساليب توزيع جديدة ومبتكرة تتماشى مع إحتياجات العملاء، وبمتوسط حسابي (4,2700) وبانحراف معياري (0,7156) وهي نسبة عالية، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية إستخدام أساليب توزيع جديدة تسمح للمؤسسة بالتميز عن منافسيها من أجل المحافظة على عملائها.

-جاءت بالمرتبة الرابعة الفقرة المتعلقة بأن المؤسسة تقوم بتوظيف كفاءات متميزة في مهام التوزيع والبيع، بمتوسط حسابي (3,6533) وبانحراف معياري (1,24028)، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة حرص المؤسسة على إستقطاب كفاءات من الأفراد خاصة المتميزين لتوظيفهم في مهام البيع من أجل خدمة العملاء بشكل أفضل وتضمن رضاهم.

ه-الإبتكار في المحيط المادي:

الجدول الموالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبتكار في المحيط المادي.

الجدول (59): الإبتكار في المحيط المادي

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية						نوع المؤسسة	العبارات
			المجموع	5	4	3	2	1		
3	0,601	4,150	100	13	77	9	1	0	جيزي	1
			100	25	72	3	0	0	أوريدو	
			100	36	53	8	2	1	موبيليس	
			300	74	202	20	3	1	المجموع	
			100%	24,7%	67,3%	6,7%	1%	0,3%		
2	0,886	4,153	100	38	25	35	2	0	جيزي	2
			100	62	23	15	0	0	أوريدو	
			100	33	42	18	6	1	موبيليس	
			300	133	90	68	8	1	المجموع	
			%100	44,3%	30%	22,7%	2,7%	%0,3		
1	0,713	4,453	100	61	32	6	1	0	جيزي	3
			100	56	43	1	0	0	أوريدو	
			100	46	45	2	5	2	موبيليس	
			300	163	120	9	6	2	المجموع	
			%100	%54,3	40%	3%	2%	0,7%		
عالية	0,584	4,252	المعدل العام للمتوسطات والإنحرافات المعيارية							

المصدر: بالإعتماد على بيانات الإستمارة ومخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة عالية على كافة عبارات الإبتكار في المحيط المادي، بمعدل عام للمتوسطات الحسابية (4,2522) وبإنحرافات معيارية (0,58446).

- جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة المتعلقة بأن المؤسسة تعمل على تزويد نقاط بيعها بأحدث التكنولوجيا (كأجهزة الكومبيوتر واللوحات الإرشادية الإلكترونية)، بمتوسط حسابي (4,4533) وبإنحراف معياري (0,58446)، وهي نسبة عالية، هذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية تسريع خدمة العملاء وحرص المؤسسة على راحة ورضا العميل.

- جاءت بالمرتبة الثانية والثالثة على التوالي الفقرتين المتعلقة بأن المؤسسة تعمل على تصميم ديكور جذاب وتهيئة محيطها المادي حتى يكون ملائما ويخلق جو من الإرتياح والأمان، حيث قدر متوسطهما الحسابي على التوالي بـ

الفصل الثالث — واقع وممارسة الابتكار التسويقي في مؤسسات الاتصالات بولاية سطيف

(4,1533) و(4,1500) و(0,88644) و(0,6017)، وهما نسبتين عاليتين، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية أن يكون المحيط المادي يتميز بالجاذبية حتى لا يشعر العميل بالإنزعاج وهو ينتظر تلقيه الخدمة.

و-الإبتكار في العمليات:

الجدول الموالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبتكار في العمليات.

الجدول (60):الإبتكار في العمليات

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية						نوع المؤسسة	العبارات
			المجموع	5	4	3	2	1		
1	0,607	4,613	100	78	17	4	0	1	جيزي	1
			100	87	11	1	0	1	أوريدو	
			100	42	51	3	3	1	موبيليس	
			300	207	79	8	3	3	المجموع	
			100%	69%	26,3%	2,7%	1%	1%		
2	0,677	4,416	100	52	46	1	1	0	جيزي	2
			100	57	40	1	0	2	أوريدو	
			100	36	58	2	4	0	موبيليس	
			300	145	144	4	5	2	المجموع	
			%100	% 48,3	48%	1,3%	1,7%	0,7%		
7	0,899	3,310	100	7	27	56	7	3	جيزي	3
			100	16	42	35	2	5	أوريدو	
			100	1	30	43	23	3	موبيليس	
			300	24	99	134	32	11	المجموع	
			%100	8%	33%	44,7%	10,7%	3,7%		
4	0,890	3,476	100	5	48	31	13	3	جيزي	4
			100	9	53	31	1	6	أوريدو	
			100	6	52	26	14	2	موبيليس	
			300	20	153	88	28	11	المجموع	
			%100	6,7%	51%	29,3%	9,3%	3,7%		
4	0,930	3,856	100	29	45	19	6	1	جيزي	5
			100	30	50	12	2	6	أوريدو	
			100	5	70	15	6	4	موبيليس	

الفصل الثالث — واقع وممارسة الابتكار التسويقي في مؤسسات الاتصالات بولاية سطيف

			300 %100	64 21,3%	165 55%	46 15,3%	14 4,7%	11 3,7%	المجموع	
3	0,890	4,256	100 100 100	70 55 10	21 36 74	4 5 9	4 0 4	1 4 3	جيزي أوريدو موبيليس	6
			300 %100	135 45%	131 43,7%	18 6%	8 2,7%	8 2,7%	المجموع	
6	0,885	3,376	100 100 100	9 8 1	42 54 32	40 31 45	7 1 17	2 6 5	جيزي أوريدو موبيليس	7
			300 %100	18 6%	128 42,7%	116 38,7%	25 8,3%	13 8,3%	المجموع	
عالية	0,587	3,901	المعدل العام للمتوسطات والانحرافات المعيارية							

المصدر: بالاعتماد على بيانات الإستمارة ومخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية الأفراد يوافقون بدرجة عالية على كافة عبارات الإبتكار في مجال العمليات، بمعدل عام للمتوسطات الحسابية (3,9010) وبانحراف معياري (0,5877).

- جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة المتعلقة بأن المؤسسة تقوم بإبتكار طرق جديدة لتحسين عملياتها الخدمية، بمتوسط حسابي (4,6133) وبانحراف معياري (0,6070) وهي نسبة عالية، ويعزى سبب ذلك إلى إدراك أفراد عينة الدراسة أهمية إستخدام المؤسسة للإبتكار في طرق القيام بعملياتها الخدمية، والتي من شأنه أن يؤدي إلى إرضاء العملاء.

- جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة المتعلقة بأن المؤسسة تقوم بإجراء تغييرات في تقديم خدماتها تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة، بمتوسط حسابي (4,4167) وبانحراف معياري (0,6717)، وهي نسبة عالية، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية أن تحرص الإدارة العليا في المؤسسة على توفير دورات تدريبية لدى العاملين لتعريفهم بأهمية الإبتكار، لما له من أهمية في زيادة الكفاءة في الأداء داخل المؤسسة.

- جاءت بالمرتبة الرابعة الفقرة المتعلقة بأن المؤسسة لديها مراكز بحث تطوير تجدد في الأسلوب التسويقي، بمتوسط حسابي (3,8567) وبانحراف معياري (0,9304) وهي نسبة عالية، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية أن تمتلك المؤسسة مراكز تخصص بالبحث والتطوير لتتمكن من تنفيذ العمليات الإبتكارية التسويقية.

- جاءت بالمرتبة الخامسة الفقرة المتعلقة بأن المؤسسة تعمل على تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور القدرات الإبتكارية للعاملين، بمتوسط حسابي (3,4767) وبانحراف معياري (0,890)، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة

الدراسة لأهمية إتجاه الإدارة العليا نحو التشجيع على الإبتكار لدى العاملين من خلال تهيئة المناخ داخل المؤسسة الذي يساعد ويشجع على ظهور القدرات الإبتكارية للعاملين.

- جاءت بالمرتبة السادسة الفقرة المتعلقة بأن إجراءات فتح خذ جديد يتم بأسلوب مبتكر دون تعقيدات، بمتوسط حسابي (3,3767) وبانحراف معياري (0,8854)، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية إيجاد طرق بسيطة في فتح الخطوط الجديدة.

- جاءت بالمرتبة السابعة الفقرة المتعلقة بأن المؤسسة تقوم بتكوين فرق عمل إعادة تصميم وتحديث عملياتها، بمتوسط حسابي (3,3100) وبانحراف معياري (0,899)، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية توفير فرق عمل مهمتها هو إيجاد طرق وأساليب جديدة تستخدمها المؤسسة لتحسين وتطوير عملياتها.

ز- الإبتكار في مجال الأفراد

الجدول الموالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبتكار في مجال الأفراد.

الجدول (61): الإبتكار في مجال الأفراد

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية						نوع المؤسسة	العبارات
			المجموع	5	4	3	2	1		
2	0,968	3,620	100	8	65	11	7	9	جيزي	1
			100	12	67	13	0	8	أوريدو	
			100	6	61	18	12	3	موبيليس	
			300	26	193	42	19	20	المجموع	
		%100	8,7%	64,3%	14%	6,3%	6,7%			
3	0,962	3,476	100	7	45	28	11	9	جيزي	2
			100	7	71	14	0	8	أوريدو	
			100	3	58	21	16	2	موبيليس	
			300	17	174	63	27	19	المجموع	
		%100	5,7%	58%	21%	9%	6,3%			
5	0,923	2,486	100	7	5	14	66	8	جيزي	3
			100	4	15	25	48	8	أوريدو	
			100	4	5	32	5	4	موبيليس	
			300	15	25	71	169	20	المجموع	
		%100	5%	8,3%	23,7%	56,3%	6,7%			
1	0,799	3,783	100	14	67	12	5	2	جيزي	4
			100	6	74	14	0	6	أوريدو	
			100	5	79	4	10	2	موبيليس	
			300	25	220	30	15	10	المجموع	
		%100	8,3%	73,3%	10%	5%	3,3%			
4	1,110	2,760	100	4	13	50	1	26	جيزي	5
			100	4	28	57	3	8	أوريدو	
			100	4	20	23	27	26	موبيليس	
			300	12	61	130	37	60	المجموع	
		%100	%	20,3%	43,3%	12,3%	20%			
عالية	0,678	3,225	المعدل العام للمتوسطات والإنحرافات المعيارية							

المصدر: بالإعتماد على بيانات الإستمارة ومخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة يوافقون على عبارات الإبتكار في مجال الأفراد، بمعدل عام للمتوسطات الحسابية (3,2253)، وإنحرافات معيارية (0,7990).

-جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة المتعلقة بأن المؤسسة تعمل على تحديث المهارات الفنية للعاملين، بمتوسط حسابي (3,7833) وبانحراف معياري (0,7990)، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية حرص المؤسسة على تحديث المهارات الفنية لموظفيها، لما لها من أهمية في زيادة كفاءة موظفيها وبالتالي القيام بأعمالهم بالشكل الأفضل.

-جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة المتعلقة بأن المؤسسة تقدم الدعم الكافي للموظفين لإستخدام أساليب إبتكارية، بمتوسط حسابي (3,6200) وبانحراف معياري (0,96889) وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية إتجاه الإدارة العليا نحو التشجيع على الإبتكار من خلال تقديم الدعم الكافي لموظفيها لإستخدام الأساليب الإبتكارية، وهذا بهدف تشجيعهم من جهة ومن جهة أخرى المحافظة على موظفيها وعدم تسربهم للعمل في المؤسسات المنافسة، ونفس الشيء بالنسبة للفقرة المتعلقة بأن المؤسسة تعتمد على أسلوب تقديم الحوافز من أجل تشجيع موظفيها على الإبتكار، فقد جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,4767) وبانحراف معياري (0,9622).

-في حين جاءت بالمرتبة الرابعة والخامسة على التوالي العبارتين المتعلقتين بأن المؤسسة تهتم بتوافر القدرات الإبتكارية لدى المترشحين للعمل في إدارة التسويق، وأنها تعمل على إعطاء حرية إتخاذ القرارات للمبتكرين، حيث قدر متوسطهما الحسابي على التوالي بـ (2,7600) (2,4867) على التوالي، وقدر إنحرافهما المعياري على التوالي بـ (1,1104)(0,9234) وهي نسبتين منخفضتين، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هاتين العبارتين وإتفاق جل الموظفين أن المؤسسة لا تهتم بتوافر القدرات الإبتكارية لدى المترشحين للعمل في إدارة التسويق، بل تهتم بأنهم حاملون لشهادات جامعية فقط، كما أنها لا تمنح حرية إتخاذ القرارات للمبتكرين، بل أن عملية إتخاذ القرارات هي من صلاحيات الإدارة العليا فقط.

2-2- تحليل إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو فقرات الميزة التنافسية:

أ- الجودة:

الجدول الموالي يوضح المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة حول عبارات الجودة.

الجدول (62): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الجودة

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية						نوع المؤسسة	العبارات
			المجموع	5	4	3	2	1		
1	0,577	4,753	100	85	12	2	0	1	جيزي	1
			100	89	9	1	0	1	أوريدو	
			100	66	30	3	1	0	موبيليس	
			300	240	51	6	1	2	المجموع	
			%100	80%	17%	2%	0,3%	0,7%		
4	1,090	4,063	100	50	27	15	5	3	جيزي	2
			100	62	24	7	4	3	أوريدو	
			100	26	33	24	14	3	موبيليس	
			300	138	84	46	23	9	المجموع	
			%100	46%	28%	15,3%	7,7%	3%		
	0,774	4,256	100	42	45	12	0	1	جيزي	3
			100	40	48	10	0	2	أوريدو	
			100	39	54	3	2	2	موبيليس	
			300	121	147	25	2	5	المجموع	
			%100	40,3%	49%	8,3%	0,7%	1,7%		
2	0,638	4,443	100	58	40	2	0	0	جيزي	4
			100	43	52	4	0	1	أوريدو	
			100	49	46	3	1	1	موبيليس	
			300	150	138	9	1	2	المجموع	
			%100	50%	46%	3%	0,7%	0,7%		
عالية	0,551	4,379	المعدل العام للمتوسطات والإنحرافات المعيارية							

المصدر: بالإعتماد على بيانات الإستمارة ومخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة عالية على كافة عبارات الجودة بمعدل عام للمتوسطات الحسابية (4,3792) وبتباينات معيارية (0,55185).

-حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة المتعلقة بأن الإبتكار يعطي جودة عالية لخدمات المؤسسة أعلى من جودة خدمات منافسيها، بمتوسط حسابي (4,7533) وبتباينات معيارية (0,57176)، وهي نسبة عالية تليها بالمرتبة الثانية الفقرة المتعلقة بأن الإبتكار يساعد المؤسسة على تقديم خدماتها الجديدة بجودة عالية، بمتوسط

حسابي (4,4433) وبإنحراف معياري (0,63887)، وهي نسبة عالية، وبالمرتبة الثالثة الفقرة المتعلقة بأن الابتكار في العمليات ساعد على زيادة جودة خدمات المؤسسة، بمتوسط حسابي (4,2567) وبإنحراف معياري (0,7742)، وهي نسبة عالية وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة المتعلقة بأن الابتكار ساعد المؤسسة على تبني مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع أقسامها، بمتوسط حسابي (4,0633) وبإنحراف معياري (1,0908) وهي نسبة عالية.

نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية بدرجة كبيرة لأن متوسطاتها الحسابية كلها أكبر من المتوسط الحياضي 3، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية الابتكار في زيادة وتحسين جودة خدمات المؤسسة.

ب- التميز:

يبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات التميز.

الجدول (63): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارة التميز

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية						نوع المؤسسة	العبارات
			المجموع	5	4	3	2	1		
6	1,212	2,973	100	15	22	13	46	4	جيزي	1
			100	14	39	16	14	17	أوريدو	
			100	4	23	29	32	12	موبيليس	
			300	33	84	58	92	33	المجموع	
		%100	11%	28%	19,3%	30,7%	11%			
3	0,8006	4,233	100	43	46	10	1	0	جيزي	2
			100	41	41	16	1	1	أوريدو	
			100	41	44	10	3	2	موبيليس	
			300	125	131	36	5	3	المجموع	
		%100	41,7%	43,7%	12%	1,7%	1%			
1	0,7145	4,420	100	75	19	4	2	0	جيزي	3
			100	75	24	1	0	0	أوريدو	
			100	66	20	9	3	2	موبيليس	
				216	63	14	5	2	المجموع	
		%100	72%	21%	4,7%	1,7%	0,7%			
5	1,0791	3,096	100	10	16	33	39	2	جيزي	4
			100	19	26	31	23	1	أوريدو	
			100	10	23	26	36	5	موبيليس	
			300	39	65	90	98	8	المجموع	
		%100	13%	21,7%	30%	32,7%	2,7%			
4	0,989	3,666	100	10	36	36	17	1	جيزي	5
			100	15	57	19	8	1	أوريدو	
			100	31	44	11	8	6	موبيليس	
			300	56	137	66	33	8	المجموع	
		%100	18,7%	45,7%	22%	11%	2,7%			
2	1,038	4,240	100	58	22	3	12	5	جيزي	6
			100	66	29	2	1	2	أوريدو	
			100	34	44	12	8	2	موبيليس	
			300	158	90	17	21	9	المجموع	
		%100	52,7%	31,7%	5,7%	7%	3%			
عالية	0,6184	3,805	المعدل العام للمتوسطات و الانحرافات المعيارية							

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على بيانات الإستمارة ومخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة عالية على كافة عبارات التميز، بمعدل عام للمتوسطات الحسابية (3,8050) وبانحرافات معيارية (0,61840).

- جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة المتعلقة بأن من نتائج استخدام المؤسسة للإبتكار هو زيادة سرعتها في تبني تكنولوجيايات الاتصالات الحديثة، بمتوسط حسابي (4,620) وبانحراف معياري (0,7145)، وهي نسبة عالية، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية مواكبة التطورات التكنولوجية التي من شأنها أن تساعد المؤسسة على إبتكار طرق وأساليب جديدة تستخدمها لتحقيق المزيد من التميز.

- جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة المتعلقة بأن المؤسسة تقوم بتشجيع العاملين فيها على السلوكيات الإبتكارية من أجل الإرتقاء بخدمات المؤسسة مما يميزها عن منافسيها، بمتوسط حسابي (4,2400) وبانحراف معياري (1,383)، وهي نسبة عالية، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية إتجاه الإدارة العليا نحو تشجيع على السلوكيات الإبتكارية من أجل الإرتقاء بخدمات المؤسسة وجعلها متميزة في نظر عملائها.

- جاءت بالمرتبة الثالثة الفقرة المتعلقة بأن من نتائج استخدام المؤسسة للإبتكار زيادة تميزها من خلال إمتلاكها لأنظمة معلومات وإستخبارات خاصة بالإبتكار لإكتشاف الفرص الجديدة، بمتوسط حسابي (4,233) وبانحراف معياري (0,8006)، وهي نسبة عالية، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية إمتلاك المؤسسة لأنظمة معلومات وإستخبارات تساعد على إكتشاف الأفكار الجديدة وتحويلها إلى خدمات جديدة تمنح التميز للمؤسسة.

- جاء بالمرتبة الرابعة الفقرة المتعلقة بأن من نتائج استخدام المؤسسة للإبتكار في الترويج بكثافة يؤدي إلى زيادة تميزها بمتوسط حسابي (3,6667) وبانحراف معياري (0,9893)، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية الإبتكار في الترويج، فهو يساعد العميل على تمييز الخدمات المقدمة له ومعرفة المنافع التي سوف يحصل عليها، مما يعزز من تميز المؤسسة وتعزيز صورتها في ذهنية عملائها.

- جاءت بالمرتبة الخامسة الفقرة المتعلقة بأن من نتائج استخدام المؤسسة للإبتكار جعلها متميزة من خلال سرعتها في تقديم خدماتها الجديدة، بمتوسط حسابي (3,096) وبانحراف معياري (1,0791)، وبالمرتبة السادسة جاءت الفقرة المتعلقة بأن من نتائج استخدام المؤسسة للإبتكار هو زيادة مهاراتها وخبراتها المتطورة وجعلها متميزة، بمتوسط حسابي (2,9733) وبانحراف معياري (1,2127)، وهي نسبة متوسطة، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفترة سبب أن الإبتكار فعلا يساعد على زيادة خبرات ومهارات المؤسسة ولكن بسبب المنافسة القلة التي يشهدها القطاع أصبحت المؤسسات الثلاثة يمتلكون نفس المهارات والخبرات.

د- الإستجابة لحاجات العملاء:

الجدول الموالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الإستجابة لحاجات العملاء.

الجدول (64): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الإستجابة لحاجات العملاء.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية						نوع المؤسسة	العبارات
			المجموع	5	4	3	2	1		
2	0,772	4,296	100	41	47	10	2	0	جيزي	1
			100	59	40	1	2	0	أوريدو	
			100	31	54	5	8	2	موبيليس	
			300	131	141	16	10	2	المجموع	
		%100	43,7%	47%	5,3%	3,3%	0,7%	ع		
1	0,704	4,406	100	49	43	7	1	0	جيزي	2
			100	63	33	4	0	0	أوريدو	
			100	39	52	3	5	1	موبيليس	
			300	151	128	14	6	1	المجموع	
		%100	50,3%	42,7%	4,7%	2%	0,3%	ع		
3	1,090	4,063	100	50	27	15	5	3	جيزي	3
			100	62	24	7	4	3	أوريدو	
			100	26	33	24	14	3	موبيليس	
			300	138	84	46	23	9	المجموع	
		%100	46%	28%	15,3%	7,7%	3%			
عالية	0,690	4,351	المعدل العام للمتوسطات والانحرافات المعيارية							

المصدر: بالإعتماد على بيانات الإستمارة ومخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة عالية على كافة عبارات الإستجابة لحاجات العملاء، بمعدل عام للمتوسطات الحسابية (4,3517) وبانحرافات معيارية (0,69072)، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية الابتكار، فهو يساعد المؤسسة على إكتشاف الحاجات الكامنة للعملاء وتحويلها إلى خدمات جديدة، مما يحقق رضا العملاء وجذب عملاء جدد.

- حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة المتعلقة بأن الابتكار يساعد المؤسسة على معرفة حاجات الزبائن غير المشبعة وتحويلها إلى خدمات جديدة، بمتوسط حسابي (4,4067) وبانحراف معياري (0,70447)، وهي نسبة

عالية، تليها مباشرة بالمرتبة الثانية الفقرة المتعلقة بأن الابتكار يساعد المؤسسة على زيادة قدرتها على الإستجابة لحاجات كافة فئات المتعاملين وتحقيق رضاهم بمتوسط حسابي (4,2967) وبانحراف معياري (0,77206)، وبالمرتبة الثالثة جاءت الفقرة المتعلقة بأن الابتكار يحقق أرباحا للمؤسسة من خلال إزدياد إقبال العملاء لرضاهم عن الخدمات الجديدة التي تشبع حاجاتهم غير المشبعة، بمتوسط حسابي (4,063) وبانحراف معياري (1,090).

المطلب الرابع: تحليل نتائج وإختبار الفرضيات

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى إختبار الفرضيات وبناء عليه سيتم الإجابة على أسئلة الدراسة، ولتحقيق هذا الغرض تم الإعتماد على إختبار (T-test) و(F-test) للحكم على معنوية الفروق بين آراء أفراد العينة، بالإضافة إلى نموذج الارتباط والإنحدار البسيط والمتعدد لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين أبعاد الابتكار التسويقي (منفردة ومجمعة) كمتغير مستقل وأبعاد الميزة التنافسية (منفردة ومجمعة) كمتغير تابع.

1- نتائج إختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى: "تطبق مؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لمفهوم الابتكار التسويقي في نشاطها".

من أجل إختبار الفرضية الإحصائية أعلاه تم إستخدام إختبار (T-test) للعينة الواحدة لتحليل فقرات الابتكار التسويقي، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، إذا كانت القيمة T المحسوبة أكبر من قيم T الجدولية (1,96)، ومستوى الدلالة أقل 0,05 وتكون الفقرة سلبية، بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية ومستوى الدلالة أكبر من 0,05 .

أ- نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى من وجهة نظر العملاء.

الجدول الموالي (65) يوضح إختبار مدى تبني مؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف، لأبعاد الابتكار التسويقي في نشاطها من وجهة نظر العملاء.

* ويتم إتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج بمقارنة المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي الفرضي (3) ، وعند درجات الحرية (557) ومستوى الدلالة المعنوية (0.05) .

جدول(65):نتائج إختبار الفرضية الأولى من وجهة نظر العملاء

القرار	مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الابتكار التسويقي
دال (أوافق بشدة)	0,000	46,465	0,51913	4,0211	الابتكار في المنتج الخدمي
دال (أوافق بشدة)	0,000	39,796	0,55635	3,9373	الابتكار في الأسعار
دال (أوافق بشدة)	0,000	36,924	0,60719	3,9491	الابتكار في الترويج
دال (أوافق بشدة)	0,000	32,634	0,63564	3,8781	الابتكار في التوزيع
دال (أوافق بشدة)	0,000	28,745	0,69462	3,8453	الابتكار في المحيط المادي
دال (أوافق بشدة)	0,000	23,361	0,74408	3,7358	الابتكار في العمليات
دال (أوافق بشدة)	0,000	35,948	0,61589	3,9373	الابتكار في الأفراد
دال (أوافق بشدة)	0,000	48,586	0,44029	3,9056	الدرجة الكلية للابتكار التسويقي

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه المعدل العام للمتوسطات الحسابية للابتكار التسويقي يقدر بـ (3,9056) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وهو ما يؤكد على تطبيق مؤسسات الاتصالات بولاية سطيف لمفهوم الابتكار التسويقي، وما يؤكد ذلك قيمة "T" المحسوبة فقد قدرت بـ (48,586) وهي دالة عند درجات الحرية (559) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,0000)، وهو ما يعني أن مؤسسات الاتصالات بولاية سطيف تطبق كافة أبعاد الابتكار التسويقي في نشاطها.

وهي نفس الملاحظة سجلت في كافة محاور الابتكار التسويقي، بحيث جاءت كل المتوسطات الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (3)، فقد تراوحت قيمة T المحسوبة من (23,361) إلى (46,465) وكلها دالة عند درجات الحرية (557) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة قدره (0,000) وهو ما يعني أن مؤسسات الاتصالات بولاية سطيف تطبق كافة أبعاد الابتكار التسويقي ولكن بدرجات متفاوتة، فأتى أولا الابتكار في المنتج الخدمي، ثم يليه الابتكار في الأسعار، ثم الابتكار في الترويج، ثم يليه الابتكار في الأفراد، ثم الابتكار في التوزيع، ثم يليه الابتكار في المحيط المادي وأخيرا الابتكار في العمليات.

"إذا من وجهة نظر العملاء فإن مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف تطبق بدرجة كبيرة جدا لمفهوم الابتكار التسويقي في نشاطها".

ب- نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى من وجهة نظر الموظفين:

الجدول الموالي (66) يوضح نتائج إختبار مدى تطبيق مؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لأبعاد الإبتكار التسويقي من وجهة نظر الموظفين.

الجدول (66): نتائج إختبار الفرضية الأولى من وجهة نظر الموظفين

أبعاد الإبتكار التسويقي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	القرار
الإبتكار في المنتج الخدمي	3,9239	0,56781	28,182	0,000	دال (أوافق بشدة)
الإبتكار في الأسعار	4,4083	0,50822	47,997	0,000	دال (أوافق بشدة)
الإبتكار في الترويج	3,8854	0,38012	40,345	0,000	دال (أوافق بشدة)
الإبتكار في التوزيع	4,1783	0,60019	34,005	0,000	دال (أوافق بشدة)
الإبتكار في المحيط المادي	4,2522	0,58446	37,110	0,000	دال (أوافق بشدة)
الإبتكار في العمليات	3,9010	0,58778	26,549	0,000	دال (أوافق بشدة)
الإبتكار في الأفراد	3,2253	0,67850	5,52	0,000	دال (أوافق بشدة)
الدرجة الكلية للإبتكار التسويقي	3,9233	0,37226	42,960	0,000	دال (أوافق بشدة)

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه المعدل العام للمتوسطات الحسابية للإبتكار التسويقي يقدر بـ (3,9233) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وهو ما يؤكد على تطبيق مؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لأبعاد الإبتكار التسويقي، وما يؤكد ذلك قيمة T المحسوبة فقد قدرت بـ (42,960) وهي دالة عند درجات الحرية (299) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,000).

وهي نفس الملاحظة سجلت في كافة أبعاد الابتكار التسويقي، بحيث جاءت كل المتوسطات الحسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفردي، كما أن قيمة T المحسوبة فقد تراوحت من (5,752) إلى (47,997) وكلها دالة عند درجة الحرية (299) ومستوى الخطأ (0,005)، وهو ما يؤكد أن مؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف تطبق كافة أبعاد الابتكار التسويقي ولكن بدرجات متفاوتة، فيأتي أولا الإبتكار في الأسعار، ثم يليه الإبتكار في الترويج، ثم الإبتكار في المحيط المادي، ثم يليه الإبتكار في التوزيع، ثم الإبتكار في المنتج الخدمي، ثم يليه الإبتكار في العمليات وأخيرا الإبتكار في الأفراد.

"إذا من وجهة نظر الموظفين فإن مؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف تطبق بدرجة كبيرة جدا لمفهوم الإبتكار التسويقي في نشاطها".

2- نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية: "تطبق مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف أبعاد الميزة التنافسية في نشاطها".

أ- نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية من وجهة نظر العملاء.

يوضح الجدول الموالي (67) نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية من وجهة نظر العملاء والتي جاءت كالتالي:

الجدول (67): نتائج إختبار الفرضية الثانية من وجهة نظر العملاء

أبعاد الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	القرار
تحقيق الجودة	3,9682	0,57748	39,604	0,000	دال (أوافق بشدة)
تحقيق التميز	3,9561	0,61683	36,615	0,000	دال (أوافق بشدة)
الإستجابة لحاجات العملاء	3,2885	0,75683	9,006	0,000	دال (أوافق بشدة)
الدرجة الكلية للميزة التنافسية	3,8271	0,49689	39,329	0,000	دال (أوافق بشدة)

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المعدل العام للمتوسطات الحسابية للميزة التنافسية يقدر بـ (3,8274) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3)، كما أن قيمة T المحسوبة قدرت بـ (39,329) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1,96)، وهي دالة عند درجات الحرية (557) ومستوى الخطأ (0,005) بمستوى دلالة قدره (0,000)، وهو ما يعني أن مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف تطبق أبعاد الميزة التنافسية في نشاطها.

وهي نفس الملاحظة سجلت في كافة محاور الميزة التنافسية، بحيث جاءت كل من المتوسطات الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (3)، كما أن قيمة T المحسوبة فقد تراوحت ما بين (9,006) إلى (39,604)، وكلها دالة عند درجة الحرية (557) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,0000)، وهو ما يعني أن مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف تطبق لكافة أبعاد الميزة التنافسية ولكن بدرجات متفاوتة، فيأتي تحقيق الجودة أولاً ثم تليها تحقيق التميز، وأخيراً الإستجابة لحاجات العملاء.

"إذا من وجهة نظر العملاء فإن مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف تطبق بدرجة كبيرة جدا لكافة أبعاد الميزة التنافسية في نشاطها".

ب- نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية من وجهة نظر الموظفين:

يوضح الجدول الموالي (68) نتائج إختبار الفرضية الثانية من وجهة نظر الموظفين والتي جاءت كالتالي:

الجدول (68): نتائج إختبار الفرضية من وجهة نظر الموظفين

أبعاد الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	القرار
تحقيق الجودة	4,3792	0,55185	43,287	0,000	دال (أوافق بشدة)
تحقيق التميز	3,8050	0,61840	22,547	0,000	دال (أوافق بشدة)
الإستجابة لحاجات العملاء	4,3517	0,69072	33,895	0,000	دال (أوافق بشدة)
الدرجة الكلية للميزة التنافسية	4,0875	0,49379	38,146	0,000	دال (أوافق بشدة)

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات نتائج إستخدام برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المعدل العام للمتوسطات الحسابية للميزة التنافسية يقدر بـ (4,0875) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3)، كما أن قيمة T المحسوبة قدرت بـ (38,146) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1,96)، وهي دالة عند درجة الحرية (299) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى الدلالة قدره (0,000)، وهو ما يعني أن مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف تطبق أبعاد الميزة التنافسية في نشاطها.

وهي نفس الملاحظة سجلت في كافة محاور الميزة التنافسية، بحيث جاءت كل المتوسطات الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (3)، كما أن قيمة T المحسوبة فقد تراوحت ما بين (22,547) و (43,287) وكلها دالة عند درجات الحرية (299) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة قدره (0,000) وهو ما يؤكد على أن مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف تطبق ابعاد الميزة التنافسية في نشاطها، لكن بدرجات متفاوتة، فيأتي تحقيق الجودة هي الأولى، ثم تليها الإستجابة لحاجات العملاء وأخيرا تحقيق التميز.

"إذا من وجهة نظر الموظفين فإن مؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف تطبق بدرجة كبيرة جدا لكافة أبعاد الميزة التنافسية في نشاطها".

3- نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر كل من العملاء والموظفين في تقييم لمدى تطبيق المؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لمفهوم الابتكار التسويقي في نشاطها".

والجدول الموالي (69) يوضح نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التالية:

الجدول (69): نتائج اختبار الفروق في تقييم العملاء والموظفين لمدى تطبيق الابتكار التسويقي

أبعاد الابتكار التسويقي	المجيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	القرار
الإبتكار في المنتج الخدمي	الموظفين	3,9239	0,56781	-2,532	0,012	دال توجد فروق لصالح العملاء
	العمال	4,0211	0,51913			
الإبتكار في الأسعار	الموظفين	4,4083	0,50822	12,184	0,000	دال توجد فروق لصالح الموظفين
	العمال	3,9373	0,55635			
الإبتكار في الترويج	الموظفين	3,8854	0,38012	-1,651	0,099	غير دال لا توجد فروق
	العمال	3,9491	0,60719			
الإبتكار في التوزيع	الموظفين	4,1783	0,60019	6,752	0,000	دال توجد فروق لصالح الموظفين
	العمال	3,8781	0,63564			
الإبتكار في المحيط المادي	الموظفين	4,2522	0,58446	8,635	0,000	دال توجد فروق لصالح الموظفين
	العمال	3,8453	0,69462			
الإبتكار في العمليات	الموظفين	3,9010	0,58778	3,326	0,001	دال توجد فروق لصالح الموظفين
	العمال	3,7358	0,74408			
الإبتكار في الأفراد	الموظفين	3,2253	0,667850	-15,576	0,000	دال توجد فروق لصالح العملاء
	العمال	3,9373	0,61589			
الدرجة الكلية للإبتكار التسويقي	الموظفين	3,9293	0,37226	0,593	0,553	غير دال لا توجد فروق
	العمال	3,9056	0,44029			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات نتائج إستخدام برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المعدل العام للمتوسطات الحسابية للإبتكار التسويقي لدى الموظفين قدر بـ (3,9233) وبانحراف معياري (0,37226) هو قريب جدا من المعدل العام للمتوسطات الحسابية للإبتكار التسويقي لدى العملاء المقدر بـ (3,9056) وبانحراف معياري (0,44029)، وكما أن قيمة T المحسوبة قدرت بـ (0,593) وهي أقل من قيمة T الجدولية (1,36)، وهي غير دالة عند درجات حرية (856) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة قدره (0,553)، وهو ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العملاء والموظفين في مدى تطبيق مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لمفهوم

الإبتكار التسويقي، أي أن كل من الموظفين والعملاء يؤكّدون على أن مؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف تطبق مبدأ الإبتكار التسويقي غير أن هذا لا ينفي وجود تباين في إجابات المبحوثين من محور لآخر.

حيث لم يسجل فروق في الإبتكار في الترويج لكون المتوسط الحسابي للموظفين (3,9233) وبإخلاف معياري (0,37226) هو قريب جدا من المتوسط الحسابي للعملاء المقدر بـ (3,9056) وبإخلاف معياري (0,44029)، كما أن قيمة T المحسوبة والمقدرة بـ (-1,651) أصغر من قيمة T الجدولية (1,96)، ومستوى الدلالة المقدر بـ (0,099) هو أكبر من القيمة الاحتمالية (0,050) وعليه غير دالة.

في حين سجلت فروق في الإبتكار في الأسعار، والإبتكار في التوزيع والإبتكار في المحيط المادي، والإبتكار في العمليات على التوالي لصالح الموظفين، لتكون المتوسطات الحسابية للموظفين في الأبعاد السابقة على التوالي أكبر من المتوسطات الحسابية للعملاء، كما أن قيمة T المحسوبة لدى الموظفين المقدر بـ (12,184)، (6,725)، (8,635)، (3,326) على التوالي هي أكبر من القيمة T الجدولية (1,96)، وهي دالة عند درجات حرية (856) ومستوى الخطأ (0,05) ومستوى الدلالة قدره (0,000)، (0,000)، (0,000)، (0,001) على التوالي.

في حين سجلت فروق في الإبتكار في المنتج الخدمي والإبتكار في الأفراد على التوالي لصالح العملاء، لكون المتوسطات الحسابية للعملاء في البعدين السابقين على التوالي أكبر من المتوسطات الحسابية للموظفين، كما أن قيمة T المحسوبة لدى العملاء المقدر بـ (-2,532) و (-15,576) على التوالي بمستوى دلالة قدره (0,012) و (0,000) على التوالي.

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر كل من العملاء والموظفين في تقييمهم لمدى تطبيق مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف للمفهوم الإبتكار التسويقي في نشاطها".

4-اختيار الفرضية الرئيسية الرابعة:

تنص الفرضية الرئيسية الرابعة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر الموظفين تبعا لنوع المؤسسة في تقييمهم لمدى تطبيق مؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لمفهوم الإبتكار التسويقي في نشاطها".

أ- تحليل التباين بشأن دلالة الفروق الإحصائية بين وجهات نظر الموظفين تبعا لنوع المؤسسة لمحور الابتكار التسويقي:

قصد تحليل التباين بشأن دلالة الفروق الإحصائية بين مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة استعملنا تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) والذي يكشف به عن الفروق من وجهات نظر الموظفين تبعا لنوع المؤسسة.

جدول (70): تحليل (ANOVA) بشأن دلالة الفروق الإحصائية للإبتكار التسويقي بين وجهات نظر الموظفين

أبعاد الإبتكار التسويقي	مصدر التباين	درجات الحرية*	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
الإبتكار في المنتج الخدمي	بين المجموعات	2	4,308	2,154	6,947	0,001	دال توجد فروق
	داخل المجموعات	297	92,093	0,310			
	المجموع	299	96,401				
الإبتكار في الأسعار	بين المجموعات	2	4,278	2,139	8,708	0,000	دال توجد فروق
	داخل المجموعات	297	72,951	0,246			
	المجموع	299	77,229				
الإبتكار في الترويج	بين المجموعات	2	0,145	0,073	0,500	0,607	غير دال لا توجد فروق
	داخل المجموعات	297	43,057	0,145			
	المجموع	299	43,202				
الإبتكار في التوزيع	بين المجموعات	2	6,158	3,079	9,005	0,000	دال توجد فروق
	داخل المجموعات	297	101,551	0,342			
	المجموع	299	107,709				
الإبتكار في المحيط المادي	بين المجموعات	2	3,907	1,954	5,907	0,003	دال توجد فروق
	داخل المجموعات	297	98,230	0,331			
	المجموع	299	102,137				
الإبتكار في العمليات	بين المجموعات	2	9,052	4,526	14,262	0,000	دال توجد فروق
	داخل المجموعات	297	94,250	0,317			
	المجموع	299	103,302				
الإبتكار في الأفراد	بين المجموعات	2	3,970	1,985	4,410	0,013	دال توجد فروق
	داخل المجموعات	297	133,678	0,450			
	المجموع	299	137,647				
الإبتكار التسويقي	بين المجموعات	2	1,127	0,863	6,134	0,002	دال توجد فروق
	داخل المجموعات	297	39,709	0,134			
	المجموع	299	41,435				

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات التحليل برنامج SPSS

يوضح لنا الجدول أعلاه أن قيمة F لأبعاد الإبتكار التسويقي قدر بـ (6,457) ،وهي دالة عند درجة الحرية داخل المجموعة (297) وبين المجموعات (2) وبمستوى دلالة قدره (0,000)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الإبتكار التسويقي، حيث سجلت فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الإبتكار

* تم حساب درجات الحرية بين المجموعات 2=1-3، وداخل المجموعات (1-100)+(1-100)+(1-100)=297

الفصل الثالث — واقع وممارسة الابتكار التسويقي في مؤسسات الاتصالات بولاية سطيف

التسويقي، حيث أن مستوى الدلالة لكل بعد كان أقل من (0,05)، باستثناء بعد الإبتكار في الترويج الذي سجل مستوى دلالاته (0,607)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الفرضي (0,05)، وبالتالي لم يسجل فروق ذات دلالة إحصائية في هذا البعد.

ب-تحديد مصدر الفروق: لمعرفة مصدر هذه الفروق الدالة والكشف عن دلالتها الإحصائية إعتدنا مقياس (Scheffe) للكشف عن اتجاه هذه الفروق وجاءت كما هي مبنية في الجدول الموالي.

الجدول (71):نتيجة إختبار شيفيه لتحديد إتجاه الفروق بين وجهات نظر الموظفين تبعا لنوع المؤسسة

القرار	اتجاه الفروق			فروق المتوسطات للفئة 2			نوع المؤسسة	أبعاد الابتكار التسويقي
	موبيليس	أوريدو	جيزي	موبيليس	أوريدو	جيزي		
الفروق لصالح أوريدو	+*	-*	+*	0,0050	-0,2516*	0,2516*	جيزي أوريدو موبيليس	الإبتكار في المنتج الخدمي
الفروق لصالح موبيليس	-*		+*	-0,2928*	-0,1450	0,1450	جيزي أوريدو موبيليس	الإبتكار في الاسعار
عدم وجود فروق				-0,0237	0,300	-0,300	جيزي أوريدو موبيليس	الإبتكار في الترويج
الفروق لصالح أوريدو	+*	+*	-*	-0,0537	0,0537	0,0237	جيزي أوريدو موبيليس	الإبتكار في التوزيع
الفروق لصالح أوريدو	+*	-*	-*	0,2375*	-0,1050	0,1050	جيزي أوريدو موبيليس	الإبتكار في المحيط المادي
الفروق لصالح أوريدو	+*	-*	+*	0,0166	-0,2333*	0,2333*	جيزي أوريدو موبيليس	الإبتكار في العمليات
الفروق لصالح أوريدو	+*	-*	-*	0,2500*	-0,2500*	-0,0166	جيزي أوريدو موبيليس	الإبتكار في الأفراد
الفروق لصالح أوريدو	+*	-*	+*	-0,0040	-0,2460*	0,2460*	جيزي أوريدو موبيليس	الإبتكار التسويقي
الفروق لصالح أوريدو	+*	-*	+*	0,2420*	-0,2420*	0,0040	جيزي أوريدو موبيليس	
الفروق لصالح أوريدو	+*	-*	+*	0,0510	-0,1291*	0,1291*	جيزي أوريدو موبيليس	
الفروق لصالح أوريدو	+*	-*	+*	0,1802*	-0,1802*	-0,0510	جيزي أوريدو موبيليس	

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات التحليل برنامج SPSS

انطلاقاً من نتائج شيفيه (Scheffe)* لتحديد اتجاه الفروق بين المؤسسات الثلاث وحسب آراء الموظفين تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور الابتكار التسويقي لصالح أوريدو وموبيليس، بمعنى أن الابتكار التسويقي في هاتين المؤسستين أقوى وأفضل من مؤسسة جيزي.

وبالمقارنة بين مؤسستي أوريدو وموبيليس من حيث تطبيق الابتكار التسويقي وبالاستناد على نتائج الجدول (71)، نلاحظ أن مؤسسة أوريدو أفضل من موبيليس وكلاهما أفضل من جيزي وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور الابتكار التسويقي لصالح أوريدو.

وبالاستناد على نتائج الجدول (70) والجدول (71) نلاحظ أنه سجلت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أوريدو وفي كل من الأبعاد التالية: الابتكار في المنتج، الابتكار في التوزيع، الابتكار في المحيط المادي، والابتكار في العمليات، والابتكار في الأفراد، في حين سجلت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح موبيليس بمستوى دلالة (0,000) في بعد الابتكار في الأسعار.

"إذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر الموظفين تبعاً لنوع المؤسسة في تقييم لمدى تطبيق مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لمفهوم الابتكار التسويقي في نشاطها".

5- إختبار الفرضية الرئيسية الخامسة:

تنص الفرضية الرئيسية الخامسة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر العملاء تبعاً لنوع المؤسسة في تقييمهم لمدى تطبيق مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لمفهوم الابتكار التسويقي في نشاطها".*

أ- تحليل التباين بشأن دلالة الفروق الإحصائية بين وجهات نظر العملاء تبعاً لنوع المؤسسة:

جاءت نتائج إختبار (ANOVA) كما يوضحها الجدول (72) الموالي:

ظهر فوق الأرقام النجمات (): تعني وجود فروق بين تلك الفئتين. أما إشارة (+) تعني الفروق لصالح الفئة الأولى والإشارة (-) تعني الفروق لصالح الفئة

جدول (72): تحليل التباين الأحادي بشأن دلالة الفروق الإحصائية للإبتكار التسويقي بين وجهات نظر

العملاء تبعا لنوع المؤسسة

أبعاد الإبتكار التسويقي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
الإبتكار في المنتج الخدمي	بين المجموعات	2,501	2	1,251	4,703	0,009	دال توجد فروق
	داخل المجموعات	147,609	555	0,266			
	المجموع	150,110	557				
الإبتكار في الأسعار	بين المجموعات	3,100	2	1,550	5,081	0,007	دال توجد فروق
	داخل المجموعات	169,305	555	0,95			
	المجموع	172,405	557				
الإبتكار في الترويج	بين المجموعات	3,303	2	1,652	4,537	0,011	دال توجد فروق
	داخل المجموعات	202,051	555	0,364			
	المجموع	205,355	557				
الإبتكار في التوزيع	بين المجموعات	0,601	2	0,301	0,743	0,476	غير دال توجد فروق
	داخل المجموعات	224,445	555	0,404			
	المجموع	225,047	557				
الإبتكار في المحيط المادي	بين المجموعات	1,424	2	0,712	1,478	0,229	غير دال توجد فروق
	داخل المجموعات	267,330	555	0,482			
	المجموع	268,754	557				
الإبتكار في العمليات	بين المجموعات	4,530	2	2,265	4,137	0,016	دال توجد فروق
	داخل المجموعات	303,853	555	0,547			
	المجموع	308,383	557				
الإبتكار في الأفراد	بين المجموعات	0,613	2	0,307	0,807	0,447	غير دال توجد فروق
	داخل المجموعات	210,672	555	0,380			
	المجموع	211,285	557				
الإبتكار التسويقي	بين المجموعات	1,648	2	0,824	4,301	0,014	دال توجد فروق
	داخل المجموعات	106,329	555	0,132			
	المجموع	107,977	557				

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات التحليل برنامج SPSS

يوضح لنا الجدول أعلاه أن قيمة F لمحور الابتكار التسويقي قدر بـ (4,301)، وهي دالة عند درجة الحرية داخل المجموعات (557) وبين المجموعات (2) وبمستوى دلالة قدره (0,014)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الابتكار في المنتج الخدمي، الابتكار في الأسعار، الابتكار في الترويج، والابتكار في العمليات، حيث أن مستوى الدلالة لهذه الأبعاد كانت أقل من (0,05) وقدرت على التوالي: (0,009)، (0,007)، (0,011)، (0,016) كما قدرت قيمة F على التوالي (4,703)، (5,081)، (4,537)، (4,137).

في حين لم تسجل فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الابتكار في التوزيع والابتكار في المحيط المادي والابتكار في الأفراد، حيث أن مستوى الدلالة لهذه الأبعاد كانت أكبر من (0,05) وقدرت على التوالي: (0,476)، (0,229)، (0,447)، كما قدرت قيمة F على التوالي: (0,743)، (14,78)، (0,807).

ب-تحديد مصدر الفروق :

لمعرفة مصدر هذه الفروق الدالة والكشف عن دلالتها الإحصائية إعتدنا مقياس (Bonferroni) بون فروني ليكشف لنا إتجاه هذه الفروق بين وجهات نظر العملاء تبعا لنوع المؤسسة ، وجاءت نتائجه كما هي مبينة في الجدول (73) الموالي:

جدول (73)، نتيجة إختبار بون فروني لتحديد إتجاه الفروق

القرار	إتجاه الفروق			فرق المتوسطات للفئة 2			نوع المؤسسة الفئة 1	أبعاد الابتكار التسويقي
	موبيليس	أوريدو	جيزي	موبيليس	أوريدو	جيزي		
الفروق لصالح موبيليس	—*			-0,1928*	-0,1782		جيزي	الابتكار في المنتج الخدمي
				-0,01455		0,17824	أوريدو	
			+*		0,01455	0,1928*	موبيليس	
الفروق لصالح موبيليس	—*			-0,02093*	-0,1246		جيزي	الابتكار في الأسعار
				-0,08466		0,1246	أوريدو	
			+*		0,08466	0,2093*	موبيليس	
الفروق لصالح اوريدو	—*	—*		-0,1910*	-0,2557*		جيزي	الابتكار في الترويج
			+*	0,06474		0,2557*	أوريدو	
			+*		-0,06474	0,1910*	موبيليس	
لاتوجد فروق				-0,0070	-0,0874		جيزي	الابتكار في التوزيع
				0,0804		0,0874	أوريدو	
					-0,0804	0,0070	موبيليس	
لاتوجد فروق				-0,0482	-0,1581		جيزي	الابتكار في المحيط المادي
				0,1103		0,1581	أوريدو	
					-0,1103	0,0482	موبيليس	
الفروق لصالح اوريدو		—*		-0,1998	-0,3085*		جيزي	الابتكار في العمليات
			+*	0,1087		0,3085*	أوريدو	
					-0,1087	0,1998	موبيليس	
لاتوجد فروق				-0,0212	-0,0980		جيزي	الابتكار في الأفراد
				0,0768		0,0980	أوريدو	
					-0,0768	0,0212	موبيليس	
توجد فروق لصالح اوريدو	—*	—*		-0,1366*	-0,1795*		جيزي	الابتكار التسويقي
			+*	0,0428		0,1795*	أوريدو	
			+*		-0,0428	0,1366*	موبيليس	

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات التحليل برنامج SPSS

إنطلاقاً من نتائج إختبار بون فروني لتحديد إتجاه الفروق بين المؤسسات الثلاث حسب آراء العملاء، تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور الابتكار التسويقي لصالح أوريدو وموبيليس، بمعنى أن الابتكار التسويقي في هاتين المؤسستين أقوى وأفضل من مؤسسة جيزي.

بالمقارنة بين مؤسستي أوريدو وموبيليس من حيث مستوى تطبيق الابتكار التسويقي وبالإستناد على نتائج الجدول (73) نلاحظ أن فرق المتوسطات لمؤسسة أوريدو قدر بـ (0,1795) وهو أكبر من فرق المتوسطات لمؤسسة موبيليس الذي قدر بـ (0,1366) وهذا يعني أن مؤسسة أوريدو أفضل من موبيليس وكلاهما أفضل من جيزي، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور الابتكار التسويقي لصالح أوريدو وبالاستناد على نتائج الجدول (72) والجدول (73) نلاحظ أنه سجلت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أوريدو في كل من الأبعاد التالية: الابتكار في الترويج، الابتكار في العمليات، في حين سجلت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح موبيليس في كل من الابتكار في المنتج، والابتكار في الأسعار.

"إذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر العملاء تبعاً لنوع المؤسسة في تقييمهم لمدى تطبيق مؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لمفهوم الابتكار التسويقي في نشاطها".

6- نتائج إختبار الفرضية الرئيسية السادسة:

تنص الفرضية الرئيسية السادسة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر كل من العملاء والموظفين في تقييمهم لمدى تطبيق مؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لأبعاد الميزة التنافسية في نشاطها".

وننتج الجدول الموالي (74) يوضح نتائج إختبار الفرضية.

جدول (74)، نتائج إختبار الفروق في تقييم العملاء والموظفين لمدى تطبيق أبعاد الميزة التنافسية.

أبعاد الميزة التنافسية	المجيب	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	القرار
تحقيق الجودة	الموظف	4,3792	0,55185	10,095	0,000	دال (توجد فروق لصالح الموظفين)
	العميل	3,9682	0,57748			
تحقيق التميز	الموظف	3,8050	0,61840	-	0,001	دال (توجد فروق لصالح العملاء)
	العميل	3,9561	0,61683			
الإستجابة لحاجات العملاء	الموظف	4,3517	0,69072	20,220	0,000	دال (توجد فروق لصالح الموظفين)
	العميل	3,2885	0,75683			
الميزة التنافسية	الموظف	4,0875	0,49379	7,326	0,000	دال (توجد فروق لصالح الموظفين)
	العميل	3,8274	0,49698			

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات التحليل برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المعدل العام للمتوسطات الحسابية للميزة التنافسية لدى الموظفين قدر بـ (4,0875) وبإنحراف معياري (0,49379)، أكبر من المعدل العام للمتوسطات الحسابية للميزة التنافسية لدى العملاء المقدر بـ (3,8274) وبإنحراف معياري (0,49698)، كما أن قيمة T المحسوبة قدرت بـ (7,26) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1,96)، وهي دالة عند درجات الحرية (856) ومستوى الخطأ (0,05) ومستوى دلالة قدره (0,000)، وهو ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العملاء والموظفين في مدى تطبيق مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لأبعاد الميزة التنافسية.

حيث سجلت فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الجودة والإستجابة لحاجات العملاء لصالح الموظفين، لكون المتوسطات الحسابية للموظفين في هذين البعدين قدرت على التوالي (4,3792)، (4,3577) وبإنحرفين معيارين قدر على التوالي بـ (0,55185)، (0,69072) وهي أكبر من المتوسطات الحسابية للعملاء والتي قدرت على التوالي (3,9682)، (3,2885) وبإنحرفين معيارين على التوالي قدر بـ (0,57748)، (0,75683)، وما يؤكد ذلك قيمة T المحسوبة لدى الموظفين والتي قدرت على التوالي بـ (10,095)، (20,220) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1,96) وهي دالة عند درجات الحرية (856) ومستوى الخطأ (0,05) ومستوى الدلالة قدره (0,000)، (0,000) على التوالي.

في حين سجلت فروق ذات دلالة إحصائية في بعد تحقيق التميز لصالح العملاء لكون المتوسط الحسابي للعملاء قدر بـ (3,9561) وبإنحراف معياري قدره (0,61683) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للموظفين

المقدر ب (3,8050) وبانحراف معياري قدره (0,61840) ، وما يؤكد ذلك قيمة T المحسوبة المقدرة (-) (3,418) وهي دالة عند درجات الحرية (856) ومستوى الخطأ (0,05) ومستوى الدلالة قدره (0,001).

"إذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر كل من العملاء والموظفين في تقييمهم لمدى تطبيق مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لأبعاد الميزة التنافسية في نشاطها".

7- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية السابعة:

تنص الفرضية الرئيسية السابعة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر الموظفين تبعاً لنوع المؤسسة في تقييمهم لمدى تطبيق مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لأبعاد الميزة التنافسية في نشاطها".

أ- تحليل التباين (ANOVA) بين وجهات نظر الموظفين تبعاً لنوع المؤسسة محل الدراسة لمحور الميزة التنافسية.

جاءت نتائج اختبار (ANOVA) كما يوضحها الجدول (75) الموالي كما يلي:

جدول (75): تحليل (ANOVA) لمحور الميزة التنافسية حسب آراء الموظفين لنوع المؤسسة

أبعاد الميزة التنافسية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
تحقيق الجودة	بين المجموعات	3,232	2	1,616	5,464	0,005	دال توجد فروق
	داخل المجموعات	87,826	297	0,296			
	المجموع	91,057	299				
تحقيق التميز	بين المجموعات	91,057	2	2,195	5,930	0,003	دال توجد فروق
	داخل المجموعات	4,331	297	0,370			
	المجموع	109,952	299				
الإستجابة لحاجات العملاء	بين المجموعات	10,167	2	5,083	11,396	0,000	دال توجد فروق
	داخل المجموعات	132,483	297	0,446			
	المجموع	142,649	299				
الميزة التنافسية	بين المجموعات	4,115	2	2,058	8,884	0,000	دال توجد فروق
	داخل المجموعات	68,789	297	0,232			
	المجموع	72,905	299				

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات التحليل برنامج SPSS

يوضح لنا الجدول أعلاه، أن قيمة F لمحور الميزة التنافسية قدرت بـ (8,884)، وهي دالة عند درجة الحرية داخل المجموعات (297) وبين المجموعات (2) وبمستوى دلالة قدره (0,000)، وهذا يعني فروق ذات دلالة إحصائية في محور الميزة التنافسية، كما أن قيمة F الخاصة بكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية فقدرت بـ (5,64) في بعد تحقيق الجودة، وبـ (5,930) وفي بعد تحقيق التميز، وبـ (11,396) في بعد الإستجابة لحاجات العملاء، وكلها دالة عند درجات حرية داخل المجموعات (297) وبين المجموعات (2) وبمستوى دلالة قدره على التوالي (0,005)، (0,003)، (0,000)، وعذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الميزة التنافسية بجميع أبعادها.

ب-تحديد مصدر الفروق لمحور الميزة التنافسية حسب آراء الموظفين تبعا نوع المؤسسة.

جاءت نتائج تحليل (Scheffe) كما يوضحها الجدول (76) الموالي كما يلي:

جدول(76): نتائج تحليل (Scheffe) لتحديد اتجاه الفروق

القرار	إتجاه الفروق			فرق المتوسطات الفئة 2			نوع المؤسسة الفئة 1	أبعاد الميزة التنافسية
	موبيليس	أوريدو	جيزي	موبيليس	أوريدو	جيزي		
دال (توجد فروق لصالح أوريدو	+			0,2150*	-0,1000		جيزي	تحقيق الجودة
	+			0,2250*		0,1000	أوريدو	
		-	-		-0,2250*	-0,2150*	موبيليس	
دال (توجد فروق لصالح أوريدو		-		0,0333	-0,2383*		جيزي	تحقيق التميز
	+		+	0,2716*		0,2383*	أوريدو	
		-			-0,2716*	-0,0333	موبيليس	
دال (توجد فروق لصالح أوريدو		-		0,2000	-0,2500*		جيزي	الإستجابة لحاجات العملاء
	+		+	0,4500*		0,2500*	أوريدو	
						-0,2000	موبيليس	
دال (توجد فروق لصالح أوريدو				0,1216	-0,1641		جيزي	الميزة التنافسية
	+			0,2825*		0,1641	أوريدو	
		-			-0,2825*	-0,1216	موبيليس	

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات التحليل برنامج SPSS

إنطلاقاً من نتائج (Scheffe) لتحديد إتجاه الفروق بين المؤسسات الثلاث وحسب آراء الموظفين، يتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور الميزة التنافسية لصالح مؤسسة أوريدو، بمعنى أن الميزة التنافسية في

مؤسسة أوريدو أفضل وأقوى من مؤسسة موبيليس ومؤسسة جيزي. حيث سجلت فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الجودة لصالح أوريدو وجيزي وبالمقارنة بينهما من حيث مستوى تطبيق الجودة وبالإستناد إلى نتائج الجدول (76)، نلاحظ أن أوريدو أفضل وأحسن من جيزي وموبيليس كما سجلت فروق ذات دلالة إحصائية في بعد تحقيق التميز وبعد الإستجابة لحاجات العملاء لصالح أوريدو و موبيليس، وبالمقارنة بينهما وبالإستناد إلى نتائج الجدول (76) نلاحظ أن أوريدو أفضل وأحسن من موبيليس وجيزي.

"إذا وجد فروق ذات دلالة إحصائية في جهات نظر الموظفين تبعا لنوع المؤسسة في تقييمهم تطبيق مؤسسات الاتصالات الهاتفية بولاية سطيف لأبعاد الميزة التنافسية في نشاطها".

8-اختيار الفرضية الرئيسية الثامنة:

تنص الفرضية الرئيسية الثامنة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر العملاء تبعا لنوع المؤسسة في تقييمهم لمدى تطبيق مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لأبعاد الميزة التنافسية".

أ-تحليل (ANOVA) لمحور الميزة التنافسية بين وجهات نظر العملاء تبعا لنوع المؤسسة

جاءت نتائج تحليل (ANOVA) كما يوضحها الجدول (77) الموالي كما يلي:

جدول (77): تحليل (ANOVA) لمحور الميزة التنافسية حسب آراء العملاء تبعا لنوع المؤسسة

أبعاد الميزة التنافسية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
تحقيق الجودة	بين المجموعات	3,163	2	0,082	0,244	0,783	غير دال لا توجد فروق
	داخل المجموعات	185,584	555	0,334			
	المجموع	185,748	557				
تحقيق التميز	بين المجموعات	3,019	2	1,509	4,010	0,019	دال توجد فروق
	داخل المجموعات	208,905	555	0,376			
	المجموع	211,924	557				
الإستجابة لحاجات العملاء	بين المجموعات	2,318	2	1,159	2,031	0,132	غير دال لا توجد فروق
	داخل المجموعات	316,728	555	0,571			
	المجموع	319,047	557				
الميزة التنافسية	بين المجموعات	0,516	2	0,258	1,045	0,353	غير دال لا توجد فروق
	داخل المجموعات	137,055	555	0,247			
	المجموع	137,570	557				

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات التحليل برنامج SPSS

إنطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه نجد أن قيمة F لمحور الميزة التنافسية قدرت بـ (1,045)، وهي غير دالة عند درجة الحرية داخل المجموعات (555) وبين المجموعات (2) وبمستوى دلالة قدره (0,353)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور الميزة التنافسية.

حيث لم تسجل فروق ذات دلالة إحصائية في بعد تحقيق الجودة وبعد الاستجابة لحاجات العملاء، حيث بلغ مستوى الدلالة للبعدين على التوالي بـ: (0,783)، (0,132) وهي أكبر من مستوى الدلالة الفرضي - (0,05).

في حين سجلت فروق ذات دلالة إحصائية في بعد تحقيق التميز، حيث بلغت قيمة F (4,010)، وبمستوى دلالة قدر بـ (0,019).

ب- تحديد مصدر الفروق لمحور الميزة التنافسية حسب آراء العملاء تبعاً لنوع المؤسسة

جاءت نتائج تحليل (Bonferroni) كما يوضحها الجدول (78) الموالي كما يلي:

جدول (78): نتيجة إختبار (Bonferroni) لتحديد اتجاه الفروق

القرار	اتجاه الفروق			فروق المتوسطات الفئة 2			نوع المؤسسة الفئة أ	أبعاد الميزة التنافسية
	موبيليس	أوريدو	جيزي	موبيليس	أوريدو	جيزي		
دال توجد	*			-0,21058*	-0,20213		جيزي	تحقيق
فروق لصالح				-0,00845		0,20213	أوريدو	التمييز
موبيليس			*		0,00845	0,21058*	موبيليس	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات التحليل برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح موبيليس في بعد تحقيق التميز.

وعليه انطلاقاً من تحليل الجدول (77) والجدول (78) تبين لنا:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر العملاء تبعاً لنوع المؤسسة في تقييمهم لمدى

تطبيق مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لأبعاد الميزة التنافسية في نشاطها.

9- نتائج إختبار الفرضية التاسعة والفرضيات التابعة لها:

تنص الفرضية الرئيسية التاسعة: "للإبتكار التسويقي (بعناصره مجتمعة) دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف".

وتنبثق من الفرضية الرئيسية التاسعة ثلاث فرضيات جزئية وهي:

*الفرضية الجزئية الأولى: "للإبتكار التسويقي (بعناصره المجتمعة) دور كبير في تحقيق جودة خدمات مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف".

*الفرضية الجزئية الثانية: " للإبتكار التسويقي (بعناصر مجتمعة) دور كبير في تحقيق التميز لمؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف"

*الفرضية الجزئية الثالثة: " للإبتكار التسويقي (بعناصر مجتمعة) دور كبير في سرعة إستجابة مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لحاجات العملاء".

قبل التطرق إلى مناقشة الفرضيات لابد أن نبدأ أولاً بعرض وتحليل بيانات العلاقة بين متغيري الدراسة، وكذا إختبار صلاحية تطبيق نموذج الإنحدار المستعمل في إختبار الفرضيات.

الفرع الأول: نتائج إختبار الفرضية الرئيسية التاسعة والفرعية التابعة لها بالنسبة لعينة العملاء

قبل أن نقوم بمناقشة وإختبار الفرضيات لابد أن نقوم أولاً بعرض وتحليل بيانات معاملات الارتباط ونماذج الإنحدار للحكم على العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل ونبدأ ببيانات معاملات الارتباط بين المتغيرين.

1- معاملات الارتباط:

قمنا بحساب معاملات الارتباط بين المتغير المستقل والمتمثل في الإبتكار التسويقي والمتغير التابع والذي يمثل بفروعه، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (79): معاملات الارتباط بين متغيري الدراسة

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسن	المتغير المستقل / المتغير التابع
قوي جدا	0,000	0,514	تحقيق الجودة
قوي جدا	0,000	0,641	تحقيق التميز
قوي جدا	0,000	0,412	الاستجابة لحاجات العملاء
قوي جدا	0,000	0,682	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات التحليل برنامج SPSS

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة إرتباط موجبة وقوية جدا بين الإبتكار التسويقي وعنصر تحقيق الجودة، تحقيق التميز والإستجابة لحاجات العملاء، حيث بلغت القيم: (0,514)، (0,641)، (0,112)، على التوالي.

كما سجلنا إرتباطا موجبا وقويا جدا بين متغيري الدراسة التابع (الميزة التنافسية) والمستقل (الإبتكار التسويقي)، حيث بلغت قيمه (0,682).

2- نماذج الإنحدار:

بعد عرض وتحليل نتائج الإرتباط بين متغيري الدراسة لابد من القيام بدراسة وتحليل نماذج الإنحدار المتغير المستقل على المتغير التابع، من خلال النماذج التي نوردتها في الجداول الموالية، لكن قبل ذلك إرتأينا إختبار شروط تطبيق هذه النماذج قصد التأكد من صلاحيتها.

أ- إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي، تم اللجوء إلى إختبار كو لمجروف سمرنوف تمهيدا لإستخدام أسلوب تحليل الإنحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية التعليمية في إختبار الفرضيات، وتشرط الإختبارات المعلمية أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، من خلال برنامج (SPSS) يمكن إجراء هذا الإختبار، كما يتضح في الجدول التالي:

جدول (80): إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة.

الأبعاد	قيمة (Kolmogoroy simon vz)	مستوى الدلالة
الإبتكار التسويقي	1,088	0,187
الميزة التنافسية	0,989	0,282

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات التحليل برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن مستوى المعنوية لكل من الإبتكار التسويقي والميزة التنافسية أكبر من (0,005)، وبالتالي إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهذا يمكننا من إستخدام الإختبارات المعلمية.

ب- شرط توفر معنوية في النموذج:

للتأكد من هذا الشرط نقوم بإختبار المعنوية أو ما يسمى إختبار فيشر (F- test) والجدول (81) الموالي يوضح لنا ذلك.

الجدول (81): إختبار فيشر للمعنوية نموذج الانحدار

متغير التابع	المتغيرات المتنقلة	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	الإبتكار في المنتج الخدمي	الإنحدار	1	32,343	32,343	171,526	0,000
		البواقي	556	105,136			
		المجموع	557	137,570			
	الإبتكار في الأسعار	الإنحدار	1	30,303	30,303	157,069	0,000
		البواقي	556	107,268			
		المجموع	557	137,70			
	الإبتكار في الترويج	الإنحدار	1	33,255	33,255	177,252	0,000
		البواقي	556	104,315			
		المجموع	557	137,570			
	الإبتكار في التوزيع	الإنحدار	1	18,29	18,029	83,856	0,000
البواقي		556	119,541				
المجموع		557	137,570				
الإبتكار في المحيط المادي	الإنحدار	1	20,967	20,967	99,980	0,000	
	البواقي	556	116,603				
	المجموع	557	137,570				
الإبتكار في العمليات	الإنحدار	1	51,564	51,564	99,980	0,000	
	البواقي	556	86,006				
	المجموع	557	137,570				
الإبتكار في الأفراد	الإنحدار	1	31,561	31,561	165,530	0,000	
	البواقي	556	106,010				
	المجموع	557	137,570				
الإبتكار التسويقي	الإنحدار	1	64,77	64,077	484,767	0,000	
	البواقي	556	73,493				
	المجموع	557	137,570				

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات التحليل برنامج SPSS

بالنظر إلى قيمة F في كل بعد من أبعاد الإبتكار التسويقي وفي الإبتكار التسويقي ككل نجد أنها كلها أكبر من قيمتها الجدولية، وكل هذه القيم هي دالة عند مستوى دلالة 0,05، وعليه يمكن القول أن هناك معنوية للنموذج، مما يعني أن الشرط الثاني محقق وبالتالي نمر إلى تطبيق النموذج وإختبار الفرضيات.

1- إختبار الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية الجزئية الأولى: "للإبتكار التسويقي (بعناصره المجتمعة) دورا كبيرا في تحقيق جودة خدمات مؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف".

لإختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الإبتكار التسويقي (بعناصره المجتمعة) المتغير المستقل على مستوى الجودة (المتغير التابع) ويوضح الجدول (82) الموالي نتائج القياس.

الجدول (82): نتائج تحليل الإنحدار البسيط للإبتكار التسويقي (بعناصر المجتمعة) على مستوى الجودة

المتغير التابع	النموذج	معامل الإنحدار		إختبار F		إختبار T		معامل التحديد R^2
		معاملات الخطأ المعياري	B	مستوى دلالة	F	مستوى دلالة	T	
الجودة	الجزء الثابت	0,188	1,335	0,000	199,68	0,000	7,199	0,264
		0,048	0,674			0,000	14,13	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات التحليل برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نتائجه مقبولة إحصائيا، حيث بلغت قيمة F (199,688) وهي دالة عند درجات الحرية 557، ومستوى الخطأ (0,05)، وبمستوى دلالة قدره (0,000) وهذا يعني أن للمتغير الإبتكار التسويقي تأثير إيجابي قوي جدا على المتغير التابع الجودة.

وما يؤكد ذلك قيمة T المحسوبة للإبتكار التسويقي المقدرة بـ (14,131) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,000)، وتشير قيمة العامل B إلى أن التغير في قيمة المستقل (الإبتكار التسويقي) بوحدة واحدة يقابله تغير مقداره 0,674 في المتغير التابع الجودة، كما قدرت قيمة معامل التحديد R^2 بـ (0,264)، وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل الإبتكار التسويقي في سلوك المتغير التابع (الجودة)، أي أن 26,4% من التغيرات الحاصلة على مستوى جودة خدمات مؤسسات الإتصالات سببها تغيرات على مستوى الإبتكار التسويقي، بمعنى أن كلما إعتمدت مؤسسات الإتصالات محل الدراسة على الإبتكار التسويقي أدى ذلك إلى تحقيقها للجودة.

ومنه فإن الإبتكار التسويقي يلعب دور فعال في تحقيق وتعزيز الجودة كمؤشر للميزة التنافسية في مؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف.

وبناء على نتائج التحليل السابق فإنه يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الجزئية الأولى.

2-الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الجزئية الثانية: "للإبتكار التسويقي (بعناصره المجتمعة) دور كبير في تحقيق التميز لمؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف".

كانت أهم نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل الإبتكار التسويقي والمتغير التابع (التميز) متضمنة في الجدول الآتي:

جدول (83): نتائج تحليل الإنحدار البسيط للإبتكار التسويقي على تحقيق التميز

المتغير التابع	النموذج	معامل الإنحدار		إختبار F		إختبار T		معامل Beta	معامل التحديد R ²
		معاملات B	الخطأ المعياري	مستوى دلالة F	مستوى دلالة T	مستوى دلالة	مستوى دلالة		
تحقيق التميز	الجزء الثابت	0,450	0,179	0,000	387,406	2,509	0,012	0,641	0,411
	الإبتكار التسويقي	0,989	0,46			19,683	0,000		

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات التحليل برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نتائجه مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة F (387,406)، وهي دالة عند درجات الحرية 557 ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة قدره (0,000)، وهذا يعني أن للمتغير الإبتكار التسويقي تأثير إيجابي قوي جدا على المتغير التابع التميز.

وما يؤكد ذلك قيمة T المحسوبة للإبتكار التسويقي المقدرة (19,683) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,000)، وتشير قيمة المعامل B إلى أن التغير في قيمة المستقل الإبتكار التسويقي بوحدة واحدة يقابله تغير مقداره (0,989) في المتغير التابع التميز.

كما قدرت قيمة معامل التحديد R² ب (0,411) وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل الإبتكار التسويقي في سلوك المتغير التابع (التميز)، أي أن 41,1% من التغيرات الحاصلة على مستوى تميز مؤسسات الإتصالات سببها تغيرات حاصلة على مستوى الإبتكار التسويقي، بمعنى أن كلما إعتمدت مؤسسات الإتصالات محل الدراسة على الإبتكار التسويقي أدى ذلك إلى تحقيقها التميز.

ومنه فإن الابتكار التسويقي يلعب دور فعال جدا في تحقيق وتعزيز تميز مؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف.

وبناء على نتائج التحليل السابق فإنه يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الجزئية الثانية.

3- إختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية الجزئية الثالثة: "للإبتكار التسويقي (بعناصره المجتمعة) دور كبير في سرعة إستجابة مؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لحاجات العملاء".

كانت أهم نتائج التحليل الإنحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (الإبتكار التسويقي) والمتغير التابع (الإستجابة لحاجات العملاء) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول (84): نتائج تحليل الإنحدار البسيط للإبتكار التسويقي والإستجابة لحاجات العملاء.

المتغير التابع	النموذج	معامل الإنحدار		إختبار F		إختبار T		معامل Beta	معامل التجديد R ²
		معاملات B	الخطأ المعياري	مستوى دلالة	F	مستوى دلالة	T		
إستجابة لحاجات العملاء	الجزء الثابت	0,524	0,26	113,52	0,000	2,008	0,045	0,412	0,170
	الإبتكار التسويقي	0,708	0,66			10,654	0,000		

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات التحليل برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نتائجه مقبولة إحصائيا، حيث بلغت قيمة F (113,512)، وهي دالة عند درجات الحرية 557 ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة قدره (0,000)، وهذا يعني أن للمتغير المستقل الإبتكار التسويقي تأثيرا إيجابيا قوي على المتغير التابع الإستجابة لحاجات العملاء.

وما يؤكد ذلك قيمة T المحسوبة للإبتكار التسويقي المقدرة بـ (10,654) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,000)، وتشير قيمة المتعامل B إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل الإبتكار التسويقي بوحدة واحدة يقابله تغير مقداره (0,708) في المتغير التابع الإستجابة لحاجات العملاء.

كما قدرت قيمة معامل التحديد R² بـ (0,170) وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل الإبتكار التسويقي في سلوك المتغير التابع (الإستجابة لحاجات العملاء)، أي أن 17% من التغيرات الحاصلة على مستوى إستجابة مؤسسات الإتصالات لحاجات العملاء سببها تغيرات على مستوى الإبتكار التسويقي، بمعنى كلما

الفصل الثالث — واقع وممارسة الابتكار التسويقي في مؤسسات الاتصالات بولاية سطيف

إعتمدت مؤسسات الإتصالات محل الدراسة على الإبتكار التسويقي أدى ذلك إلى زيادة سرعة إستجابتها لحاجات العملاء.

ومنه فإن الإبتكار التسويقي يلعب دور فعال جدا في زيادة سرعة إستجابة مؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لحاجات عملائها.

وبناء على نتائج التحليل السابق فإنه يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الجزئية الثالثة.

4-إختبار الفرضية الرئيسية التاسعة:

تنص الفرضية الرئيسية التاسعة: "للإبتكار التسويقي (بعناصره مجتمعة) دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف".

أهم نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين الإبتكار التسويقي والميزة التنافسية في الجدول (85) الموالي:

الجدول (85): نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين الإبتكار التسويقي والميزة التنافسية (عينة العملاء).

المتغير التابع	النموذج	معامل الإنحدار		إختبار F		إختبار T		معامل Beta	معامل التجديد R ²
		معاملات B	الخطأ المعياري	مستوى دلالة F	مستوى دلالة T	مستوى دلالة	مستوى دلالة		
الميزة التنافسية	الجزء الثابت	0,819	0,138	0,000	484,767	5,954	0,000	0,682	0,466
	الإبتكار التسويقي	0,770	0,035			22,017	0,000		

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات التحليل برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نتائجه مقبولة إحصائيا، حيث بلغت قيمة F (484,767)، وهي دالة عند درجات الحرية 557 ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة قدره (0,000)، وهذا يعني أن للمتغير الإبتكار التسويقي تأثيرا إيجابيا قوي على المتغير التابع الميزة التنافسية.

وما يؤكد ذلك قيمة T المحسوبة للإبتكار التسويقي المقدرة بـ (22,017) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,000)، وتشير قيمة المعامل B إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الإبتكار التسويقي) بوحدة واحدة يقابله تغير مقداره (0,770) في المتغير التابع (الميزة التنافسية).

كما قدرت قيمة معامل التحديد R² بـ (0,466) وهو يشير إلى مساهمة المتغير الإبتكار التسويقي في سلوك المتغير التابع (الميزة التنافسية)، أي أن 46,6% من التغيرات الحاصلة على مستوى الميزة التنافسية سببها

تغيرات على مستوى الابتكار التسويقي، بمعنى كلما إعتمدت مؤسسات الإتصالات محل الدراسة على الإبتكار التسويقي أدى ذلك إلى تحقيق الميزة التنافسية لها.

ومنه فإن الإبتكار التسويقي يلعب دور فعال جدا في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف.

وبناء على نتائج التحليل السابق فإنه يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الرئيسية التاسعة .

الفرع الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية التاسعة والفرعية التابعة لها بالنسبة لعينة الموظفين

قبل أن نقوم بمناقشة وإختبار الفرضيات لا بد أن نقوم أولا بعرض وتحليل بيانات معاملات الإرتباط ونماذج الإنحدار للحكم على العلاقة بين متغيري الدراسة المستقل والتابع، ونبدأ ببيانات معاملات الإرتباط بين المتغيرين.

قمنا بحساب معاملات الإرتباط بين المتغير المستقل والمتمثل في الإبتكار التسويقي والمتغير التابع، والذي يمثل الميزة التنافسية وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (86): معاملات الإرتباط بين متغيري الدراسة

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسن	المتغير المتنقل
			المتغير التابع
قوي جدا	0,000	0,563	تحقيق الجودة
قوي جدا	0,000	0,547	تحقيق التميز
قوي جدا	0,000	0,495	الإستجابة لحاجات العملاء
قوي جدا	0,000	0,667	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة بإستخدام مخرجات التحليل برنامج SPSS

يظهر الجدول من إجابات الباحثين أن هناك إرتباط موجبا وقويا جدا بين الإبتكار التسويقي وعنصر تحقيق الجودة، وتحقيق التميز والإستجابة لحاجات العملاء، حيث بلغت القيم: (0,563)، (0,547)، (0,495) على التوالي. كما سجلنا إرتباط موجبا وقويا جدا بين متغيري الدراسة التابع (الميزة التنافسية) والمستقل (الإبتكار التسويقي)، حيث بلغت قيمته (0,667).

2- نماذج الإنحدار:

بعد عرض وتحليل نتائج الارتباط بين متغيري الدراسة، لابد من القيام بدراسة وتحليل نماذج إنحدار المتغير المستقل على المتغير التابع، من خلال النماذج التي نوردتها في الجداول الموالية، لكن قبل ذلك إرتأينا إختبار شروط تطبيق هذه النماذج قصد التأكد من صلاحيتها.

أ- إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي، تم اللجوء على إختبار كو لمجروف سمرنوف تمهيدا لإستخدام أسلوب تحليل الإنحدار من خلال برنامج (SPSS) بمعنى إجراء هذا الإختبار كما يتضح من الجدول التالي:

الجدول (87): إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة

الأبعاد	قيمة (Kolmogoroy simonvZ)	مستوى الدلالة
الابتكار التسويقي	0,662	0,773
الميزة التنافسية	0,768	0,597

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات التحليل باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن مستوى المعنوية لكل من الإبتكار التسويقي والميزة التنافسية أكبر من (0,05)، وبالتالي إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهذا يمكننا من إستخدام الإختبارات المعلمية.

ب - توفر معنوية في النموذج :

للتأكد من هذا الشرط نقوم بإختبار المعنوية أو ما يسمى إختبار فيشر (F- test) الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (88): اختبار فيشر للمعنوية نموذج الإنحدار

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مصدر التباين	المتغير المستقلة	المتغير التابع
0.000	52.224	10.871	10.871	1	الإنحدار	الإبتكار في المنتج	الميزة التنافسية
		0.208	62.033	298	البواقي	الخدمي	
		/	72.905	299	المجموع		
0.000	249.20	4.639	4.639	1	الإنحدار	الإبتكار في الاسعار	
		0.229	68.266	298	البواقي		
		/	72.905	299	المجموع		
0.000	27.033	6.063	6.063	1	الإنحدار	الإبتكار في الترويج	
		0.224	66.841	298	البواقي		
		/	72.905	299	المجموع		
0.000	107.134	19.279	19.272	1	الإنحدار	الإبتكار في التوزيع	
		0.180	53.626	298	البواقي		
		/	72.905	299	المجموع		
0.000	106.982	19.259	19.279	1	الإنحدار	الإبتكار في المحيط المادي	
		0.180	53.626	298	البواقي		
		/	72.905	299	المجموع		
0.000	166.982	26.121	26.121	1	الإنحدار	الإبتكار في العمليات	
		0.157	46.784	298	البواقي		
		/	72.905	299	المجموع		
0.000	133.372	22.541	22.501	1	الإنحدار	الإبتكار في الأفراد	
		0.169	50.364	298	البواقي		
		/	72.905	299	المجموع		
0.000	239.129	32.457	32.457	1	الإنحدار	الإبتكار التسويقي	
		0.136	40.448	298	البواقي		
		/	72.905	299			

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات التحليل برنامج SPSS

بالنظر الى قيمة (F) في كل أبعاد الإبتكار التسويقي وفي الإبتكار التسويقي ككل نجدها كلها أكبر من قيمتها الجدولية ، وكل هذه القيم هي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه يمكن القول ان هناك معنوية للنموذج، مما يعني ان الشرط الثاني محقق وبالتالي توالي تطبيق النموذج و إختبار الفرضيات .

1- إختبار الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية الجزئية الاولى: "للإبتكار التسويقي (بعناصره المجتمعة) دورا كبيرا في تحقيق جودة خدمات مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف ."

لإختبار صحة هذه الفرضية استخدمت الطالبة أسلوب الإنحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الإبتكار التسويقي (بعناصره المجتمعة) على مستوى تحقيق الجودة ويوضح الجدول (89)الموالي نتائج القياس :

الجدول (89): نتائج تحليل الإنحدار البسيط للإبتكار التسويقي على مستوى الجودة

المتغير التابع	النموذج	معامل الانحدار		اختبار F		اختبار T		معامل Beta	معامل التحديد R ²
		معاملات B	الخطأ المعياري	F	مستوى دلالة	T	مستوى دلالة		
الجودة	الجزء الثابت	1,106	0,280	138,17	0,000	3.359	0,000	0.563	0.317
	الإبتكار التسويقي	0,834	0,071			11.75	0,000		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات تحليل برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة F (138.175)، وهي دالة عند درجات الحرية (299) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يعني ان للمتغير الإبتكار التسويقي تأثير إيجابي قوي جدا على المتغير التابع الجودة ، وما يؤكد ذلك هي قيمة T المحسوبة للإبتكار التسويقي المقدرة (11.175) والدالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وتشير قيمة المعامل B الى ان التغيير في قيمة المتغير المستقل الإبتكار التسويقي بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار (0.834) في المتغير التابع الجودة .

كما قدرت قيمة معامل التحديد R² (0.317) وهو يشير الى مساهمة المتغير المستقل الإبتكار التسويقي في سلوك المتغير التابع (الجودة) ،اي ان 31.7% من التغيرات الحاصلة في مستوى جودة خدمات مؤسسات الاتصالات سببها تغيرات على مستوى الإبتكار التسويقي ، بمعنى أن كلما إعتمدت مؤسسات الاتصالات محل الدراسة على الإبتكار التسويقي أدى ذلك الى تحقيقها للجودة .

ومنه فان الإبتكار التسويقي يلعب دور فعال جدا في تحقيق وتعزيز الجودة كمؤشر للميزة التنافسية في مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف .

بناء على نتائج التحليل السابق فإنه يؤدي بنا الى قبول الجزئية الاولى .

2- إختبار الفرضية الجزئية الثانية :

تنص الفرضية الجزئية الثانية: "الإبتكار التسويقي (بعناصره مجتمعة) دور كبير في تحقيق التميز لمؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف".

كانت اهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الإبتكار التسويقي والتميز متضمنة في الجدول التالي :

الجدول(90): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الإبتكار التسويقي وتحقيق التميز

المتغير التابع	النموذج	معامل الانحدار		إختبار F		إختبار T		معامل التحديد R^2
		معاملات B	الخطأ المعياري	مستوى دلالة F	مستوى دلالة T	مستوى دلالة	Beta	
تحقيق التميز	الجزء الثابت	0,243	0,318	0,000	126.92	0.445	0.765	0,399
	الإبتكار التسويقي	0,908	0,081			0,000	11,266	

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات تحليل برنامج spss

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان نتائجه مقبولة حيث بلغت قيمة F (126,92)، وهي دالة عند درجات الحرية (299) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يعني أن للمتغير الإبتكار التسويقي تأثير إيجابي قوي جدا على المتغير التابع تحقيق التميز .

وما يؤكد ذلك قيمة T المحسوبة للإبتكار التسويقي المقدرة (11.266) والدالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وتشير قيمة المعامل B الى أن التغير في قيمة المتغير المستقل للإبتكار التسويقي بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.908) في المتغير التابع تحقيق التميز .

كما قدرت قيمة معامل التحديد R^2 بـ (0,399) وهو يشير الى مساهمة المتغير المستقل (الإبتكار التسويقي) في سلوك المتغير التابع (تحقيق التميز) ، أي أن 39,9% من التغيرات الحاصلة على مستوى تميز مؤسسات الاتصالات سببها تغيرات على مستوى الإبتكار التسويقي. بمعنى كلما إتمدت مؤسسات الاتصالات محل الدراسة على الإبتكار التسويقي أدى ذلك الى تحقيق التميز لها .

ومنه فإن الإبتكار التسويقي يلعب دور فعال في تحقيق التميز لمؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف .

وبناء على نتائج التحليل السابق فإنه يؤدي بنا الى قبول الفرضية الجزئية الثانية .

3- إختبار الفرضية الجزئية الثالثة :

تنص الفرضية الجزئية الثالثة: "للإبتكار التسويقي (بعناصره المجتمعة) دور كبير في سرعة إستجابة مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لحاجات العملاء".

كانت أهم نتائج تحليل الإنحدار البسيط الخطي بين الإبتكار التسويقي والإستجابة لحاجات العملاء متضمنة في الجدول الآتي :

جدول (91): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين الإبتكار التسويقي والإستجابة لحاجات العملاء

المتغير التابع	النموذج	معامل الإنحدار		إختبار F		إختبار T		معامل Beta	معامل التجديد R ²
		معاملات B	الخطأ المعياري	مستوى دلالة F	مستوى دلالة T	مستوى دلالة	مستوى دلالة		
إستجابة لحاجات العملاء	الجزء الثابت	0.750	0.368	96.568	0,000	2.038	0.042	0.495	0.245
	الإبتكار التسويقي	0.918	0.093			9.827	0,000		

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات تحليل برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة F(96.568)، وهي دالة عند درجات الحرية(299) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يعني أن للمتغير الإبتكار التسويقي تأثير إيجابي قوي جدا على المتغير التابع للإستجابة لحاجات العملاء .

وما يؤكد ذلك قيمة T المحسوبة للإبتكار التسويقي المقدرة ب (9.827) والدالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وتشير قيمة المعامل B الى ان التغيير في قيمة المتغير المستقل الإبتكار التسويقي بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.918) في المتغير التابع للإستجابة لحاجات العملاء .

كما قدرت قيمة معامل التحديد R² ب (0,245) وهو يشير الى مساهمة المتغير المستقل الإبتكار التسويقي في سلوك المتغير التابع، أي ان 24.5% من التغيرات الحاصلة على مستوى إستجابة مؤسسات الاتصالات لحاجات العملاء سببها تغيرات على مستوى الإبتكار التسويقي . بمعنى كلما اعتمدت مؤسسات الاتصالات محل الدارسة على الإبتكار التسويقي أدى ذلك الى سرعة إستجابتها لحاجات عملائها .

ومنه فإن الإبتكار التسويقي يلعب دور فعال جدا في زيادة سرعة إستجابة مؤسسات الاتصالات بولاية سطيف لحاجات عملائها .

وبناء على نتائج التحليل السابق فإنه يؤدي بنا الى قبول الفرضية الجزئية الثالثة .

4- إختبار الفرضية الرئيسية التاسعة:

تنص الفرضية الرئيسية التاسعة: "للإبتكار التسويقي (بعناصره المجتمعة) دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة في الولاية سطيف"

أهم نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين الإبتكار التسويقي والميزة التنافسية في الجدول (92) الموالي:

الجدول(92): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين الابتكار التسويقي والميزة التنافسية

المتغير التابع	النموذج	معامل الإنحدار		إختبار F		إختبار T		معامل Beta	معامل التجديد R^2
		معاملات B	الخطأ المعياري	F	مستوى دلالة	T	مستوى دلالة		
الميزة التنافسية	الجزء الثابت	0,615	0,226	239,129	0,000	2,727	0,007	0,667	0,445
	الابتكار التسويقي	0,885	0,057			15,464	0,000		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمته (239.129)، وهي دالة عند درجات حرية 299 ومستوى الخطأ (299) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يعني أن للمتغير الابتكار التسويقي تأثير إيجابي قوي جدا على المتغير التابع الميزة التنافسية .

وما يؤكد ذلك قيمة T المحسوبة للإبتكار التسويقي المقدرة (15.464) والدالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وتشير قيمة المعامل B إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل الإبتكار التسويقي بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.885) في المتغير التابع الميزة التنافسية.

كما قدرت معامل R^2 ب (0.445) وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل الإبتكار التسويقي في سلوك المتغير التابع (الميزة التنافسية) ، أي أنه 44.5% من التغيرات الحاصلة على مستوى الميزة التنافسية بمؤسسات الاتصالات محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى الإبتكار التسويقي. بمعنى كلما إعتمدت مؤسسات الاتصالات محل الدراسة على الإبتكار التسويقي أدى إلى تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف.

ومنه فإن الإبتكار التسويقي يلعب دورا فعلا في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف.

وبناء على نتائج التحليل السابق فإنه يؤدي بنا الى قبول الفرضية الرئيسية التاسعة .

10- إختبار الفرضية الرئيسية العاشرة والفرضيات الجزئية التابعة لها:

تنص الفرضية الرئيسية العاشرة: " لعناصر الإبتكار التسويقي (الإبتكار في المنتج، والإبتكار في الأسعار، والإبتكار في الترويج، والإبتكار في التوزيع، والإبتكار في المحيط المادي، والإبتكار في العمليات، والإبتكار في الافراد) دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة في ولاية سطيف " .

وتبثق من الفرضية الرئيسية العاشرة ثلاث فرضيات جزئية وهي :

*الفرضية الجزئية الاولى: " لعناصر الابتكار التسويقي (الابتكار في المنتج، والابتكار في الاسعار، والابتكار في الترويج، والابتكار في التوزيع، والابتكار في المحيط المادي، والابتكار في العمليات والابتكار في الافراد) دور كبير في تحقيق الجودة لمؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة في ولاية سطيف".

*الفرضية الجزئية الثانية: "لعناصر الابتكار التسويقي (الابتكار في المنتج، والابتكار في الاسعار، والابتكار في الترويج، والابتكار في التوزيع، والابتكار في المحيط المادي، والابتكار في العمليات والابتكار في الافراد) دور كبير في تحقيق التمييز لمؤسسات الاتصالات الهاتفية في ولاية سطيف".

*الفرضية الجزئية الثالثة: "لعناصر الابتكار التسويقي (الابتكار في المنتج، والابتكار في الاسعار، والابتكار في الترويج، والابتكار في التوزيع، والابتكار في المحيط المادي، والابتكار في العمليات والابتكار في الافراد) دور كبير في سرعة استجابة مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لحاجات العملاء.

الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية العاشرة والفرضيات التابعة لها بالنسبة للعملاء

1- إختبار الفرضية الجزئية الاولى :

تنص الفرضية الجزئية الأولى: " لعناصر الابتكار التسويقي (الابتكار المنتج، والابتكار في الاسعار والابتكار في الترويج، والابتكار في التوزيع، والابتكار في المحيط المادي، والابتكار في العمليات والابتكار في الافراد) دور كبير في تحقيق الجودة لخدمات مؤسسات الخدمات الاتصالات الهاتفية النقالة لولاية سطيف".

لإختبار صحة هذه الفرضية: إستخدمت الطالبة أسلوب الإنحدار المتعدد لقياس تأثير متغيرات المستقلة للابتكار التسويقي على المتغير النابع (الجودة) ويوضح الجدول (93) الموالي نتائج القياس.

الجدول (93) : نتائج تحليل الإنحدار المتعدد بين عناصر الابتكار التسويقي والجودة

معامل BETA	إختبار (T)		إختبار (F)		معامل الإنحدار		المتغير التابع	النموذج
	مستوى المعنوية Si g	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B		
/	0,000	6,95	,000	30,07	0,208	1,445	الجودة	الجزء الثابت
0,121	0,011	2,55			0,053	0,134		الإبتكار في المنتج
0,098	0,034	2,126			0,048	0,102		الإبتكار في الأسعار
0,108	0,020	2,337			0,044	0,103		الإبتكار في الترويج
0,095	0,022	2,297			0,037	0,086		الإبتكار في التوزيع
0,000	0,995	-,007			0,036	0,000		الإبتكار في المحيط المادي
0,248	0,000	4,887			0,039	0,193		الإبتكار في العمليات
0,034	0,459	0,742			0,043	0,032		الإبتكار في الأفراد
*قيمة معامل الارتباط: 0,526								
*قيمة معامل التحديد R ² : 0,227								

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على بيانات الإستمارة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت فيه F (30.07) ،وهي دالة عند درجات الحرية (557) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دالة قدره (0.000) ،وهذا يعني ان للمتغيرات المستقلة الإبتكار في المنتج، و الإبتكار في الأسعار، والإبتكار في الترويج، والإبتكار في التوزيع، والإبتكار في المحيط المادي وفي العمليات والإبتكار في الأفراد كأبعاد الإبتكار التسويقي تأثير قوي على المتغير التابع الجودة. وما يؤكد ذلك قيمة T المحسوبة لكل من الإبتكار في المنتج والإبتكار في الأسعار والإبتكار في الترويج والإبتكار في الترويج في التوزيع والإبتكار في العمليات والمقدرة بـ (2.555) (2.126) (2.337) (2.297)

(4.887) على التوالي وهي كلها دالة بمستوى دلالة قدرها على التوالي (0.011)، (0.034)، (0.020) (0.022) (0.000) .

كما تشير قيمة المعامل B إلى أن التغيير في قيمة كل من الابتكار في المنتج ، الابتكار في الأسعار ، الابتكار في الترويج ، الابتكار في العمليات بوحدة واحدة على التوالي يقابله تغير بمقدار ب (0.134) (0.102)، (0.103) (0.086) (0.193) على التوالي في المتغير التابع الجودة.

في حين لا توجد دلالة إحصائية لقيم T المحسوبة لبعد الابتكار في المحيط المادي وبعده الابتكار في الأفراد، كما قدرت قيمة T المحسوبة للثابت (باقي العوامل) ب (6.0951)، وهي دالة عند مستوى دلالة قدره (0.000) .

كما قدرت قيمة معامل التحديد R^2 (0.277) وهو يشير الى مساهمة عناصر الابتكار التسويقي في سلوك المتغير التابع الجودة، أي أن 27.7 % من التغيرات الحاصلة على مستوى جودة خدمات مؤسسات الاتصالات سببها تغيرات على مستوى عناصر الابتكار التسويقي .

بمعنى أن كلما إتمدت مؤسسات الاتصالات محل الدراسة على الابتكار التسويقي خاصة الابتكار في المنتج والابتكار في الأسعار والابتكار في الترويج والتوزيع والابتكار في العمليات أدى ذلك الى تحقيقها الجودة كخاصية تنافسية.

ومنه فإن الابتكار التسويقي خاصة الابتكار في المنتج والابتكار في الأسعار والابتكار في الترويج والتوزيع والابتكار في العمليات يلعب دور فعال جدا في تحقيق وتعزيز الجودة كمؤشر للميزة التنافسية في مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف .

وبناء على نتائج التحليل السابق فإنه يؤدي بنا الى قبول الفرضية الجزئية الأولى.

2-إختبار الفرضية الجزئية الثانية :

تنص الفرضية الجزئية الثانية: "لعناصر الابتكار التسويقي (الابتكار في المنتج، الابتكار في الأسعار ، الابتكار في التوزيع ، والابتكار في المحيط المادي، الابتكار في العمليات الابتكار في الأفراد) دور كبير في تحقيق التميز لمؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف".

كانت أهم نتائج تحليل الإنحدار المتعدد بين عناصر الابتكار التسويقي والتميز متضمنة في الجدول التالي .

جدول (94): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد بين عناصر الابتكار التسويقي والتميز

معامل BETA	إختبار (T)		إختبار (F)		معامل الانحدار		المتغير التابع
	مستوى الدلالة	T	مستوى الدلالة	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
/	0,001	3,199	,000	56,95	0,199	0,636	الجزء الثابت
0,081	0,05	1,916			0,050	0,096	الإبتكار في المنتج
0,178	0,000	4,312			0,046	0,197	الإبتكار في الأسعار
0,141	0,001	3,397			0,042	0,143	الإبتكار في الترويج
0,045	0,224	1,217			0,036	0,044	الإبتكار في التوزيع
0,061	0,118	1,565			0,034	0,054	الإبتكار في المحيط المادي
0,278	0,000	6,103			0,038	0,230	الإبتكار في العمليات
0,090	0,027	2,219			0,041	0,090	الإبتكار في الأفراد
*قيمة معامل الارتباط: 0,648							
*قيمة معامل التحديد R^2 : 0,420							

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات تحليل برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة $F(56.95)$ ، وهي دالة عند درجات الحرية (557) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,000)، وهذا يعني ان للمتغيرات المستقلة الإبتكار في المنتج، و الإبتكار في الأسعار، والإبتكار في الترويج والإبتكار في المحيط المادي وفي العمليات والإبتكار في الأفراد كأبعاد الإبتكار التسويقي تأثير قوي على المتغير التابع (التميز) كبعد تنافسي.

وما يؤكد ذلك قيمة T المحسوبة لكل من الابتكار المنتج ، الابتكار في الأسعار ، الابتكار في الترويج ، الابتكار في العمليات والابتكار في الأفراد والمقدرة بـ (1.916) ، (4.312) ، (3.397) ، (6.103) ، (2.219) ، على التوالي وهي كلها دالة بمستوى دلالة قدرها على التوالي (0.056) ، (0.000) ، (0.000) ، (0.027) .

كما تشير قيمة المعامل B إلى أن التغير في قيمة كل من الابتكار في المنتج والابتكار في الأسعار والابتكار في الترويج ، والابتكار في العمليات ، و الابتكار في الأفراد بوحدة واحدة على التوالي يقابله تغير بمقدار (0.096) ، (0.197) ، (0.143) ، (0.230) ، (0.90) على التوالي في المتغير التابع (التميز).

في حين لا توجد دلالة احصائية لقيم T المحسوبة للبعدين الابتكار في التوزيع والابتكار في المحيط المادي ، كما قدرت قيمة T المحسوبة للجزء الثابت (باقي العوامل) بـ (3.199) وهي دالة عند مستوى قدره (0.000).

كما قدرت قيمة معامل التحديد R^2 (0,420) وهو يشير الى مساهمة عناصر الابتكار التسويقي في سلوك المتغير التابع (التميز). أي أن 42% من التغيرات الحاصلة على مستوى تميز مؤسسات الاتصالات محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى المتغيرات المستقلة للابتكار التسويقي. معنى كلما إعتمدت مؤسسات الاتصالات محل الدراسة على الابتكار التسويقي خاصة الابتكار في المنتج ، الابتكار الأسعار ، الابتكار في الترويج ، الابتكار في العمليات والأفراد أدى ذلك الى تحقيقها التميز كخاصة تنافسية.

ومنه فإن الابتكار التسويقي خاصة في الابتكار في المنتج ، الابتكار في الأسعار ، الابتكار في الترويج ، الابتكار في العمليات ، الابتكار في الأفراد يلعب دور فعال جدا في تحقيق وتعزيز تميز مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف.

وبناء على نتائج التحليل السابق فإنه يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الجزئية الثانية.

3 - إختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية الجزئية الثالثة: "لعناصر الابتكار التسويقي (الابتكار في المنتج، الابتكار في الأسعار ، الابتكار في الترويج ، الابتكار في التوزيع ، الابتكار في المحيط المادي ، الابتكار في المحيط المادي ، الابتكار في العمليات ، الابتكار في الأفراد) دور كبير في سرعة إستجابة مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لحاجات العملاء".

كانت أهم نتائج تحليل الإنحدار المتعدد بين عناصر الابتكار التسويقي والإستجابة لحاجات العملاء متضمنة في الجدول التالي .

جدول (95): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عناصر الابتكار التسويقي والإستجابة لحاجات العملاء

معامل BETA	إختبار (T)		إختبار (F)		معامل الانحدار		المتغير التابع
	مستوى الدلالة	T	مستوى الدلالة	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
/	0,011	2,564	,000	19,27	0,287	0,736	الجزء الثابت
0,101	0,042	2,037			0,073	0,148	الإبتكار في المنتج
-0,031	0,523	-0,64			0,066	-0,04	الإبتكار في الأسعار
0,01	0,830	0,215			0,061	0,013	الإبتكار في الترويج
0,039	0,373	0,891			0,052	0,046	الإبتكار في التوزيع
0,023	0,609	0,512			0,050	0,025	الإبتكار في المحيط المادي
0,203	0,000	3,784			0,054	0,206	الإبتكار في العمليات
0,212	0,000	4,437			0,059	0,261	الإبتكار في الأفراد
*قيمة معامل الارتباط: 0,444							
*قيمة معامل التحديد R^2 : 0,197							

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات تحليل برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة F (19.27)، وهي دالة عند درجات الحرية (557) ومستوى الخطأ (0.05) وبمستوى دالة قدره (0.000)، وهذا يعني أن للمتغيرات المستقلة (الإبتكار في المنتج، الإبتكار في الأسعار، الإبتكار في الترويج، الإبتكار في التوزيع، الإبتكار في المحيط المادي، الإبتكار في العمليات والأفراد) كأبعاد للإبتكار التسويقي تأثير قوي على المتغير التابع لإستجابة حاجات العملاء.

وما يؤكد ذلك هي قيمة T المحسوبة لكل من الابتكار في المنتج والابتكار في العمليات، والابتكار في الأفراد والمقدرة بـ (2.037)، (3.784)، (4.437) على التوالي وهي كلها دالة بمستوى دلالة قدرها على التوالي (0.042)، (0.000)، (0.000).

كما تشير قيمة المعامل B الى أن التغير في قيمة كل من الابتكار في المنتج والابتكار في العمليات والابتكار في الأفراد بوحدة واحدة على التوالي يقابله تغير بمقدار (0.148)، (0.206) على التوالي في حين لا توجد دلالة إحصائية لقيم T المحسوبة لكل من الابتكار في الأسعار والابتكار في الترويج والابتكار في التوزيع والابتكار في المحيط المادي. كما قدرت قيمة T للجزء الثابت (باقي العوامل) بـ (2.564) وهي دالة عند مستوى دلالة قدره (0.011).

و قدرت قيمة معامل التحديد R^2 بـ (0.197) وهو يشير الى مساهمة المتغيرات المستقلة (الابتكار في المنتج، الابتكار في الأسعار، الابتكار في الترويج، الابتكار في التوزيع، الابتكار في المحيط المادي، الابتكار في العمليات والأفراد) في سلوك المتغير التابع (الإستجابات لحاجات العملاء)، أي أن 19.7% من التغيرات الحاصلة على مستوى إستجابة مؤسسات الإتصالات محل الدراسة لحاجات عملائها سببها تغيرات على مستوى المتغيرات المستقلة للابتكار التسويقي.

بمعنى كلما إعتمدت مؤسسات الإتصالات محل الدراسة على الابتكار التسويقي خاصة الابتكار في المنتج والابتكار في العمليات والابتكار في الأفراد أدى ذلك الى زيادة سرعتها للإستجابة حاجات العملاء .

ومنه فإن الابتكار التسويقي خاصة في الابتكار في المنتج والابتكار في العمليات والابتكار في الأفراد دورا فعلا جدا في زيادة سرعة إستجابة مؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لحاجات عملائها.

وبناء على نتائج التحليل السابق فإنه يؤدي بنا الى قبول الفرضية الجزئية الثالثة.

4- إختبار الفرضية الرئيسية العاشرة :

تنص الفرضية العاشرة الرئيسية العاشرة: " لعناصر الابتكار التسويقي (الابتكار في المنتج، الابتكار في الأسعار، الابتكار في الترويج، الابتكار في التوزيع، الابتكار في المحيط المادي، الابتكار في العمليات ، الابتكار في الأفراد) دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف " .

كانت أهم نتائج تحليل الإنحدار المتعدد بين عناصر الابتكار التسويقي والميزة التنافسية متضمنة في الجدول (96) الموالي:

جدول (96): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد بين عناصر الابتكار التسويقي والميزة التنافسية

معامل BETA	إختبار (T)		إختبار (F)		معامل الإنحدار		المتغير التابع	الميزة التنافسية
	مستوى الدلالة	T	مستوى الدلالة	F	الخطأ المعياري	المعاملات B		
/	0,000	6,434			0,152	0,979	الجزء الثابت	
0,127	0,002	3,165			0,038	0,122	الابتكار في المنتج	
0,124	0,002	3,172			0,035	0,111	الابتكار في الأسعار	
0,124	0,002	3,132			0,032	0,101	الابتكار في الترويج	
0,078	0,026	2,226	,000	71,45	0,027	0,061	الابتكار في التوزيع	
0,037	0,314	1,007			0,026	0,026	الابتكار في المحيط المادي	
0,315	0,000	7,284			0,029	0,210	الابتكار في العمليات	
0,125	0,001	3,238			0,031	0,101	الابتكار في الأفراد	
*قيمة معامل الارتباط: 0,690								
*قيمة معامل التحديد R^2 : 0,476								

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات تحليل برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة F (71.450)، وهي دالة عند درجات الحرية (557) ومستوى الخطأ (0.05) وبمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (الابتكار في المنتج ، الابتكار في الأسعار، الابتكار في الترويج، الابتكار في التوزيع ، الابتكار في المحيط المادي، الابتكار في العمليات والأفراد) كأبعاد الابتكار التسويقي تأثير قوي على المتغير التابع الميزة التنافسية .

وما يؤكد ذلك قيمة T المحسوبة لكل من الابتكار في المنتج ، الابتكار في الأسعار والابتكار في الترويج والابتكار في التوزيع، الابتكار في العمليات ، الابتكار في الأفراد والمقدرة بـ (3.165)، (3.172)، (3.132)،

(2.226)، (7.284)، (3.238) على التوالي وهي كلها دالة عند مستوى دلالة قدرها على التوالي (0.002)، (0.002)، (0.002)، (0.002)، (0.026)، (0.000)، (0.001)، في حين توجد دلالة إحصائية لقيمة T المحسوبة الجزء الثابت بـ (6.434) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000) .

كما تشير قيمة المعامل B الى أن التغيير في قيمة كل من الابتكار في المنتج ، الابتكار في الأسعار، الابتكار في الترويج، الابتكار في التوزيع، الابتكار في العمليات، الابتكار في الأفراد بوحدة واحدة على التوالي ، يقابله تغير بمقدار (0.122)، (0.111)، (0.101)، (0.101)، (0.061)، (0.210)، (0.101) على التوالي.

وقدرت قيمة معامل التحديد R^2 بـ (0.476) وهو يشير الى مساهمة عناصر الابتكار التسويقي في سلوك المتغير التابع (الميزة التنافسية)، أي أن (47.6%) من التغيرات الحاصلة على الميزة التنافسية بمؤسسات الاتصالات محل الدراسة بسببها تغيرات على مستوى عناصر الابتكار التسويقي.

بمعنى كلما إعتمدت مؤسسات الاتصالات محل الدراسة على الابتكار التسويقي خاصة الابتكار في المنتج، الابتكار في الأسعار ، الابتكار في الترويج، الابتكار في التوزيع، الابتكار في العمليات، الابتكار في الأفراد أدى ذلك الى تحقيق ميزة تنافسية.

ومنه فإن الابتكار التسويقي خاصة في الابتكار في المنتج، الابتكار في الأسعار، الابتكار في الترويج، الابتكار في التوزيع، الابتكار في العمليات ، الابتكار في الافراد دور فعال جدا في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف.

وبناء على نتائج التحليل السابق فإنه يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الرئيسية العاشرة.

الفرع الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية العاشرة والفرضيات الجزئية بالنسبة لعينة الموظفين

1- إختبار الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية الجزئية الأولى: " لعناصر الابتكار التسويقي (الابتكار في المنتج ، الابتكار في الأسعار، الابتكار في الترويج، الابتكار في التوزيع ، الابتكار في المحيط المادي، الابتكار في العمليات والأفراد) دور كبير في تحقيق الجودة لخدمات مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف".

كانت أهم نتائج تحليل الإنحدار المتعدد بين عناصر الابتكار التسويقي والجودة ، متضمنة في الجدول

(97) الموالي:

الجدول (97): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد بين عناصر الابتكار التسويقي والجودة

معامل BETA	إختبار (T)		إختبار (F)		معامل الإنحدار		المتغير التابع	النموذج
	مستوى الدلالة	T	مستوى الدلالة	F	الخطأ المعياري	المعاملات B		
/	0,000	3,819			0,328	1,254	الجزء الثابت	الجودة
0,093	0,01	1,975			0,056	0,090	الابتكار في المنتج	
0,046	0,390	0,858			0,059	0,050	الابتكار في الأسعار	
0,108	0,050	1,972			0,079	0,156	الابتكار في الترويج	
0,101	0,007	1,616	,000	20,20	0,057	0,093	الابتكار في التوزيع	
0,066	0,289	1,062			0,059	0,062	الابتكار في المحيط المادي	
0,292	0,000	3,944			0,069	0,274	الابتكار في العمليات	
0,084	0,021	1,99			0,054	0,069	الابتكار في الأفراد	
*قيمة معامل الارتباط: 0,571								
*قيمة معامل التحديد R^2 : 0,326								

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات تحليل برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة (F) بـ(20.209)، وهي دالة عند درجات الحرية(299) ومستوى الخطأ بمستوى الخطأ بمستوى دلالة قدرها (0.000)، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (الابتكار في المنتج ، الابتكار في الأسعار، الابتكار في الترويج، الابتكار في التوزيع ، الابتكار في المحيط المادي، الابتكار في العمليات والأفراد) كأبعاد الابتكار التسويقي تأثير قوي على المتغير التابع الجودة كبعد تنافسي.

وما يؤكد ذلك هي قيمة T المحسوبة لكل من الابتكار في المنتج ، الابتكار في الترويج الابتكار في العمليات، الابتكار في الأفراد والمقدرة بـ (1.97)، (1,972)، (3.944)، (1.99) على التوالي، وهي كلها

دالة بمستوى دلالة قدرها على التوالي (0.0109)، (0.050)، (0.000)، (0.021)، في حين لا توجد دالة احصائية لقيمة T المحسوبة لكل من الابتكار في الاسعار، الابتكار في التوزيع، الابتكار في المحيط المادي.

كما قدرت قيمة T للجزء الثابت (باقي العوامل) بـ (3.819) وهي دالة عند مستوى دلالة قدره (0.000)، وتشير قيمة المعامل B إلى أن التغيير في قيمة كل من الابتكار في المنتج، الابتكار في التوزيع، الابتكار في العمليات، الابتكار في الأفراد بوحدة واحدة على التوالي، يقابله تغيير بمقدار (0.090)، (0.156)، (0.274)، (0.069) على التوالي.

وقدرت قيمة معامل التحديد R^2 بـ (0.326) وهو يشير الى مساهمة المتغيرات المستقلة للابتكار التسويقي في سلوك المتغير التابع (الجودة)، أي أن 32.6% من التغيرات الحاصلة على مستوى جودة خدمات مؤسسات الاتصالات محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى المتغيرات المستقلة للابتكار التسويقي، بمعنى أن كلما إتمدت مؤسسات الاتصالات محل الدراسة على الابتكار التسويقي خاصة الابتكار في المنتج، الابتكار في الترويج، الابتكار في العمليات، الابتكار في الأفراد أدى ذلك إلى تحقيق الجودة كخاصية تنافسية .

ومنه فإن الابتكار التسويقي خاصية الابتكار في المنتج، الابتكار في الترويج، الابتكار في العمليات، الابتكار في الأفراد دور فعال جدا في تحقيق وتعزيز جودة خدمات مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف.

وبناء على نتائج التحليل السابق فإنه يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الجزئية الأولى .

2- إختبار الفرضية الجزئية الثانية :

تنص الفرضية الجزئية الثانية: "لعناصر الابتكار التسويقي (الابتكار في المنتج، الابتكار في الأسعار، الابتكار في الترويج، الابتكار في التوزيع، والابتكار في المحيط المادي والعمليات، الابتكار في الأفراد) دور كبير في تحقيق التميز لمؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف".

كانت أهم نتائج تحليل الإنحدار المتعدد بين عناصر الابتكار التسويقي والتميز المتضمنة في الجدول (98)

الموالي:

الجدول(98): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد بين عناصر الابتكار التسويقي والتميز

معامل BETA	إختبار (T)		إختبار (F)		معامل الإنحدار		النموذج	المتغير التابع
	مستوى الدلالة	T	مستوى الدلالة	F	الخطأ المعياري	المعاملات B		
/	0,004	2,927			0,354	1,036	الجزء الثابت	التميز
0,001	0,02	1,984			0,061	0,110	الإبتكار في المنتج	
0,043	0,04	2,91			0,063	0,052	الإبتكار في الأسعار	
-0,05	0,341	-0,95			0,085	-0,08	الإبتكار في الترويج	
0,141	0,019	2,357	,000	25,28	0,062	0,146	الإبتكار في التوزيع	
0,155	0,010	2,593			0,063	0,164	الإبتكار في المحيط المادي	
0,110	0,122	1,551			0,075	0,116	الإبتكار في العمليات	
0,374	0,000	5,797			0,059	0,341	الإبتكار في الأفراد	
*قيمة معامل الارتباط: 0,614								
*قيمة معامل التحديد R^2 : 0,377								

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات تحليل برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول بان نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة F (25.218)، وهي دالة عند درجات حرية (299) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دالة قدره (0.000)، وهذا يعني أن للمتغيرات المستقلة (الإبتكار في المنتج، الإبتكار في الأسعار، الإبتكار في الترويج، الإبتكار في التوزيع، والإبتكار في المحيط المادي والعمليات، الإبتكار في الأفراد) كأبعاد الإبتكار التسويقي تأثير قوي على المتغير التابع (التميز) كبعد تنافسي.

وما يؤكد ذلك قيمة T المحسوبة لكل من الابتكار في المنتج، الابتكار في الأسعار، الابتكار في الترويج، الابتكار في التوزيع، والابتكار في المحيط المادي والمقدرة بـ(1.984)، (2.357)، (5.797)، (2.592) على التوالي وهي كلها دالة بمستوى دلالة قدرها على التوالي (0.02)، (0.040)، (0.019)، (0.000)، (0.010).

في حين توجد دلالة احصائية لقيمة T للجزء الثابت (باقي العوامل) بـ (2.927) وهي دالة عند مستوى دلالة قدره (0.004).

وتشير قيمة المعامل B إلى أن التغير في قيمة كل من الابتكار في المنتج، الابتكار في الأسعار، الابتكار في التوزيع، الابتكار في المحيط المادي، الابتكار في الأفراد بوحدة واحدة على التوالي يقابله تغير بمقدار (0.110)، (0.052)، (0.146)، (0.164)، (0.41) على التوالي .

كما قدرت قيمة معامل التحديد R^2 (0.3770) وهو يشير إلى مساهمة المتغيرات المستقلة، الابتكار التسويقي في سلوك المتغير التابع (التميز)، أي أن 37.7% من التغيرات الحاصلة على مستوى تميز مؤسسات الاتصالات محل الدراسة سببها التغيرات الحاصلة على مستوى الابتكار التسويقي خاصة الابتكار في المنتج، الابتكار في الأسعار، الابتكار في التوزيع، الابتكار في المحيط المادي، الابتكار في الأفراد أدى ذلك إلى تحقيقها التميز كخاصية تنافسية

ومنه فإن الابتكار التسويقي خاصة الابتكار في المنتج، الابتكار في الأسعار، الابتكار في التوزيع، الابتكار في المحيط المادي، الابتكار في الأفراد دور فعالا جدا في تحقيق وتعزيز تميز مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف.

وبناء على نتائج التحليل السابق فإنه يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الجزئية الثانية.

3-إختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية الجزئية الثالثة: " لعناصر الابتكار التسويقي (الابتكار في المنتج، الابتكار في الأسعار، الابتكار في التوزيع، الابتكار في المحيط المادي، والابتكار في العمليات، الابتكار في الأفراد) دور كبير في سرعة إستجابة مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لحاجات عملائها".

كانت أهم نتائج تحليل الإنحدار المتعدد بين عناصر الابتكار التسويقي والإستجابة لحاجات العملاء متضمنة في الجدول (99) الموالي:

الجدول (99): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد بين عناصر الابتكار التسويقي والاستجابة لحاجات العملاء

معامل BETA	إختبار (T)		إختبار (F)		معامل الإنحدار		المتغير التابع	النموذج
	مستوى الدلالة	T	مستوى الدلالة	F	الخطأ المعياري	المعاملات B		
/	0,003	2,945	,000	21,15	0,40	1,202	الإستجابة لحاجات العملاء	الجزء الثابت
0,126	0,029	2,189			0,07	0,153		الإبتكار في المنتج
0,035	0,04	1,98			0,07	0,048		الإبتكار في الأسعار
-0,11	0,042	-2,04			0,09	-0,20		الإبتكار في الترويج
0,278	0,000	4,493			0,07	0,320		الإبتكار في التوزيع
0,249	0,000	4,020			0,07	0,294		الإبتكار في المحيط المادي
0,106	0,151	1,438			0,08	0,124		الإبتكار في العمليات
0,015	0,825	0,221			0,06	0,015		الإبتكار في الأفراد
*قيمة معامل الارتباط: 0,580								
*قيمة معامل التحديد R^2 : 0,337								

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات تحليل برنامج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة F (21.157)، وهي دالة عند درجات الحرية (299) ومستوى الخطأ (0.05) وبمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يعني أن للمتغيرات المستقلة الإبتكار في المنتج ، الإبتكار في الأسعار ، الإبتكار في الترويج ، الإبتكار في التوزيع ، الإبتكار في المحيط المادي، الإبتكار في العمليات ، الإبتكار في الأفراد) كأبعاد الإبتكار التسويقي تأثير على المتغير التابع (الإستجابة لحاجات العملاء ،وما يؤكد ذلك هي قيمة T المحسوبة لكل الإبتكار في المنتج ، الإبتكار في الأسعار ، الإبتكار في التوزيع ، الإبتكار في المحيط المادي، والمقدرة بـ (2.189)،(1.89)، (4.493)،(4.020)، على التوالي وهي كلها دالة بمستوى دلالة قدرها على التوالي (0.029)،(0.04)، (0.000)،(0.000). في حين لا

توجد دلالة احصائية لقيم T المحسوبة لكل من الابتكار في العمليات والابتكار في الأفراد، كما قدرت قيمة T للثابت (باقي العوامل) بـ (2.94) وهي دالة عند مستوى دلالة قدره (0.003).

وتشير قيمة المعامل B الى أن التغير في قيمة كل من الابتكار في المنتج بالابتكار في الأسعار ، الابتكار في التوزيع، الابتكار في المحيط المادي بوحدة واحدة على التوالي يقابله تغيير قدار (0.153)، (0.048)، (0.320)، (0.294) على التوالي.

كما قدرت قيمة معامل التحديد R^2 (0.337) وهو يشير الى مساهمة عناصر الابتكار التسويقي في سلوك المتغير التابع (الإستجابة لحاجات العملاء) أي أن 33,7% من التغيرات الحاصلة على مستوى إستجابة مؤسسة الإتصالات محل الدراسة لحاجات عملائها سببها تغيرات على مستوى عناصر الابتكار التسويقي.

بمعنى كلما إعتمدت مؤسسات الإتصالات محل الدراسة على الابتكار التسويقي خاصة ، الابتكار في المنتج، الابتكار في الأسعار ، الابتكار في التوزيع، الابتكار في المحيط المادي أدى ذلك إلى زيادة سرعتها لإستجابة حاجات العملاء.

ومنه فإن الابتكار التسويقي خاصة الابتكار في المنتج ، الابتكار في الأسعار، الابتكار في التوزيع، الابتكار في المحيط دورا فعالا جدا في زيادة سرعة إستجابة مؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لحاجات عملائها.

وبناء على نتائج التحليل السابق فإنه يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الجزئية الثالثة.

4-إختبار الفرضية الرئيسية العاشرة:

تنص الفرضية الرئيسية العاشرة: " لعناصر الابتكار التسويقي (الابتكار في المنتج ، الابتكار في الأسعار الابتكار في الترويج، الابتكار في المحيط المادي، الابتكار في العمليات، الابتكار في الأفراد) دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف".

كانت أهم نتائج تحليل الإنحدار المتعدد بين عناصر الابتكار التسويقي والميزة التنافسية متضمنة في الجدول (100) الموالي.

الجدول (100) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عناصر الابتكار التسويقي والميزة التنافسية.

معامل BETA	إختبار (T)		إختبار (F)		معامل الانحدار		المتغير التابع	الميزة التنافسية
	مستوى الدلالة	T	مستوى الدلالة	F	الخطأ المعياري	المعاملات B		
/	0,000	4,462	,000	40,71	0,225	1,137	الجزء الثابت	
0,063	0,002	2,261			0,044	0,550	الإبتكار في المنتج	
0,052	0,002	2,119			0,046	0,551	الإبتكار في الأسعار	
-0,01	0,719	-0,36			0,061	-0,02	الإبتكار في الترويج	
0,191	0,000	3,532			0,044	0,157	الإبتكار في التوزيع	
0,180	0,001	3,332			0,046	0,152	الإبتكار في المحيط المادي	
0,202	0,002	3,157			0,054	0,170	الإبتكار في العمليات	
0,269	0,000	4,628			0,042	0,196	الإبتكار في الأفراد	
*قيمة معامل الارتباط: 0,703								
*قيمة معامل التحديد R^2 : 0,494								

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات تحليل برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة F (40.716)، وهي دالة عند درجات الحرية (299) ومستوى الخطأ (0.05) وبمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يعني أن عناصر الابتكار التسويقي لها تأثير قوي على المتغير التابع الميزة التنافسية.

وما يؤكد ذلك هي قيمة T المحسوبة لكل من الابتكار في المنتج، الابتكار في الأسعار، الابتكار في التوزيع، الابتكار في المحيط المادي، الابتكار في العمليات، الابتكار في الأفراد والمقدرة (2.261)، (2.119)، (3.532)، (3.332)، (3.157)، (4.628) على التوالي، هي كلها دالة عند

مستوى الدلالة قدرها على التوالي (0.002)، (0.002)، (0.000)، (0.001)، (0.002)، (0.000)، في حين لا توجد دلالة احصائية لقيمة T المحسوبة لبعث الإبتكار في الترويج، كما قدرت قيمة T المحسوبة للجزء الثابت (باقي العوامل) بـ (4.462) وهي دالة عند مستوى دلالة قدره (0.000).

كما تشير قيمة العامل B إلى أن التغيير في قيمة كل من الإبتكار في المنتج الإبتكار في الأسعار، الإبتكار في التوزيع، الإبتكار في المحيط المادي، الإبتكار في العمليات والأفراد بوحدة واحدة على التوالي يقابله تغيير بمقدار (0.550)، (0.0051)، (0.157)، (0.152)، (0.170)، (0.196)، على التوالي.

كما قدرت قيمة معامل التحديد R^2 بـ (0.494) وهو يشير إلى مساهمة أبعاد الإبتكار التسويقي في سلوك المتغير التابع (الميزة التنافسية) أي أن 49.4% من التغيرات الحاصلة مستوى الميزة التنافسية بمؤسسات الاتصالات حل الدراسة سببها تغيرات على مستوى عناصر الإبتكار التسويقي.

ومنه فإن الإبتكار التسويقي خاصة الإبتكار في المنتج، الإبتكار في الأسعار، الإبتكار في التوزيع، الإبتكار في العمليات، الإبتكار في الأفراد دور فعال جدا في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف.

وبالتالي فإن ما سبق في التحليل لنتائج الإنحدار المتعدد التي يعرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الرئيسية العاشرة.

خلاصة الفصل الثالث:

تضمن هذا الفصل دراسة ميدانية تهدف الى التعرف على الدور الذي يلعبه الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف من وجهة نظر العملاء ، ومن وجهة نظر الموظفين ، من خلال إجابات الأفراد على أسئلة الإستبيان المعد لغرض المساعدة في الربط بين متغيرات الدراسة من خلال إستخدام أسلوب الإنحدار البسيط وأسلوب الإنحدار المتعدد، حيث ظهر أن هناك علاقة إحصائية إيجابية لها معنوية إحصائية لكل المتغيرات الفرعية لإبتكار التسويقي مع متغيرات الميزة التنافسية مع إختلاف درجة التأثير.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة :

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية من خلال خلق المزايا التنافسية ، كما حاولنا تحديد ضرورته في مؤسسات الإتصالات التي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على ماهية ومتطلبات ومراحل الابتكار والكشف عن مختلف الأساليب والإستراتيجيات المتبعة لإبتكار منتجات جديدة، وطرق تسعيرة جديدة، وأساليب ترويجية جديدة وطرق توزيع جديدة ، وكذا دوره في تحسين أداء المؤسسة ، وقد تم إختيار مؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة كميدان للدراسة باعتبارها مؤسسات تعمل في قطاع يتميز بمنافسة شديدة ، أين تهتم كل مؤسسة بتقديم ما يتناسب مع ما يريده الزبائن، ويشكل أفضل من المنافس وهذا هو جوهر الإبتكار وقد تم التوصل الى مجموعة من النتائج والتوصيات ندرجها فيما يلي :

أولا : نتائج متعلقة بالجانب النظري

- 1- الإبتكار التسويقي هو مفتاح أي ميزة تنافسية وأصبح عامل ضروري لتدعيم تنافسية المؤسسة وإحتلال مركز الريادة .
- 2- ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لفلسفة الإبتكار التسويقي وتطبيقه لمواجهة التحديات في ظل بيئة عملية تتميز بوجود منافسة شديدة وحادة ولبلوغ هدف البقاء والنمو وزيادة ربحيتها.
- 3- يلعب الإبتكار التسويقي دورا هاما في تميز أداء المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال إثارة العرض وخلق موارد جديدة للدخل.
- 4- الإبتكار التسويقي أداة هامة وضرورية لممارسة الأنشطة المختلفة في المؤسسة ،وليس فقط في حل المشكلات ومعالجة التحديات بل في تقرير مصير المؤسسة ومستقبلها عن طريق تحقيق المزايا التنافسية والتي من شأنها تدعم القدرة التنافسية للمؤسسة.
- 5- إن الإبتكار التسويقي يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة من المتطلبات ويمكن لأي مؤسسة أن توفر هذه المتطلبات إذا أرادت ذلك.
- 6- إن الإبتكار التسويقي في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب أفكار تسويقية جديدة أو غير مألوفة.

- 7- يجب على المؤسسة الأخذ بعين الإعتبار تكوين محفظة إبتكارية تسويقية تشمل الإبتكار لعناصر المزيج التسويقي دون التركيز على عنصر وإغفال الآخر.
- 8- أصبح الإبتكار التسويقي بالنسبة للمؤسسة الحديثة ضرورة حتمية لا مفر منها خاصة مع إمتداد التنافس حاليا في الأسواق، وأصبح عامل المنافسة يقوم على أساس القدرة على الإبتكار وإستخدام المواهب الإبتكارية بشكل كامل وفقا للقواعد السائدة في البيئة التي تنشط فيها .
- 9- يجب أن يكون الإبتكار التسويقي إنعكاسا أو إستجابة لحاجات واقعية لدى المستهلكين مما يضمن إستمراره وبقائه نتيجة توفيره للعوائد المالية.
- 10- المنظمة التي تتقدم بمنتجات جديدة أو مطورة بإستمرار هي المؤسسة الفاعلة والتي تستطيع الإستمرار بالتحول من الوقوف بوجه التهديدات الى إقتناص الفرص والإستثمار لصالحها .
- 11- يشكل الإبتكار التسويقي عناصر قوة تحقق للمؤسسة نجاحا دائما بالتجديد المستمر لدورة حياتها، إذ أنها تستمر في تقديم منتجات جديدة أو تطوير منتجات قائمة .
- 12- ينبغي على المؤسسات التي ترغب في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة الحفاظ على أنشطة البحث والتطوير فيها لتتمكن من إبقاء نفسها في صدارة المعرفة بخصوص مجال تميزها وبالتالي ضمان التميز لمدة أطول.
- 13- الإبتكار التسويقي عنصر قوة للمؤسسة في مواجهة تحديات العولمة.
- 14- يوفر الإبتكار التسويقي مدخلا مناسباً لإنقاذ المنظمات من الثلاثي والتهميش.
- 15- ترتبط قدرة المؤسسة على التنافس بشكل أساسي بمدى إمتلاكها لمزايا تنافسية تمكنها من التعامل من بيئة المنافسة.
- 16- إن إستدامة المزايا التنافسية وتطويرها بإستمرار يضمن للمؤسسة ديمومة موقعها التنافسي في السوق.
- 17- يمكن للمؤسسة ان تبني ميزة تنافسية للإستفادة من مجالات تستطيع إحراز تفوق فيها على منافسيها وهذه المجالات هي : الجودة ، التميز، الكفاءة، الإبتكار ، الإستجابة لحاجات العميل ، المعرف، المرونة.

ثانيا: نتائج متعلقة بالجانب التطبيقي

- 1- أظهرت نتائج الدراسة أن أغلبية الموظفين في مؤسسات الإتصالات محل الدراسة هم من حاملي الشهادات الجامعية.

- 2- حسب آراء عينة العملاء وأفراد عينة الموظفين فإن مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف تهتم بالإبتكار التسويقي وتقوم بتطبيق كافة أبعاده بدرجة كبيرة في نشاطها .
- 3- حسب آراء أفراد عينة العملاء وأفراد عينة الموظفين فإن مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف تهتم بتحقيق مزايا تنافسية تساعدها على تدعيم قدرتها التنافسية من خلال زيادة جودة خدماتها وتحقيق التميز وزيادة سرعتها في الإستجابة لحاجات العملاء حتى تضمن رضا وولاء العملاء.
- 4- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر كل من العملاء والموظفين في تقييمهم لمدى تطبيق مؤسسات الاتصالات للإبتكار التسويقي في نشاطها.
- 5- أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الموظفين تبعا لنوع المؤسسة في تقييمهم لمدى تطبيق الإبتكار التسويقي في مؤسسات الاتصالات بولاية سطيف، بحيث سجلت فروق لصالح كل من أوريدو وموبليس بمعنى أن الإبتكار التسويقي في هاتين المؤسستين أقوى وأفضل من مؤسسة جيزي.
- 6- أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر العملاء تبعا لنوع المؤسسة المفضلة لديهم في تقييمهم لمدى تطبيق الإبتكار التسويقي في مؤسسات الاتصالات بولاية سطيف بحيث سجلت فروق لصالح كل من أوريدو وموبليس، بمعنى أن الإبتكار التسويقي في هاتين المؤسستين أقوى وأفضل من مؤسسة جيزي.
- 7- أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر كل من العملاء والموظفين في تقييمهم لمدى تطبيق مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لأبعاد الميزة التنافسية في نشاطها والفروق كانت لصالح الموظفين.
- 8- أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الموظفين تبعا لنوع المؤسسة في تقييمهم لمدى تطبيق مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لأبعاد الميزة التنافسية بحيث سجلت فروق لصالح أوريدو، بمعنى أن الميزة التنافسية في مؤسسة أوريدو أفضل وأقوى من موبليس وجيزي.
- 9- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر العملاء تبعا لنوع المؤسسة في تقييمهم لمدى تطبيق مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف لأبعاد الميزة التنافسية.

- 10- أظهرت نتائج الدراسة حسب آراء العملاء أن الإبتكار التسويقي دور كبير وفعال في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف حيث بلغ معامل الارتباط (0.682)، ومعامل التحديد R^2 (0.466).
- 11- أظهرت نتائج الدراسة حسب آراء العملاء أن للإبتكار التسويقي دور كبير وفعال في تحقيق وتعزيز جودة خدمات مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف، وما يؤكد ذلك قيمة معامل الارتباط الذي قدر ب (0.514)، ومعامل التحديد R^2 (0.264).
- 12- أظهرت نتائج الدراسة حسب آراء العملاء أن الإبتكار التسويقي دور كبير وفعال في زيادة تميز مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ب (0.641) ومعامل التحديد R^2 (0.411).
- 13- أظهرت نتائج الدراسة حسب آراء العملاء أن الإبتكار التسويقي دور كبير وفعال في زيادة سرعة إستجابة مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.412) ومعامل التحديد R^2 (0.170).
- 14- أظهرت نتائج الدراسة حسب آراء الموظفين أن للإبتكار التسويقي دور كبير وفعال في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف، حيث بلغ معامل الارتباط ب (0.667) ومعامل التحديد R^2 (0.445).
- 15- أظهرت نتائج الدراسة حسب آراء الموظفين أن الإبتكار التسويقي دور كبير وفعال في تحقيق وتعزيز جودة خدمات مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف وما يؤكد ذلك قيمة المعامل الارتباط الذي قدر ب (0.563)، ومعامل التحديد R^2 (0.317).
- 16- أظهرت نتائج الدراسة حسب آراء الموظفين أن للإبتكار التسويقي دور كبير وفعال في زيادة تميز مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.547) ومعامل التحديد R^2 (0.299).
- 17- أظهرت نتائج الدراسة حسب آراء الموظفين أن الإبتكار التسويقي دور كبير وفعال في زيادة سرعة إستجابة مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.495)، ومعامل التحديد R^2 (0.245).

18- أظهرت نتائج الدراسة حسب آراء العملاء أن لعناصر الابتكار التسويقي تأثير قوي جدا على تحقيق الميزة التنافسية ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.690) ، ومعامل التحديد R^2 (0.476) ، حيث أكثر هذه العناصر تأثيرا في تحقيق الميزة التنافسية الابتكار في العمليات يليه الابتكار في الأفراد ، ثم الابتكار في الأسعار ثم الابتكار في المنتج ، يليه الابتكار في الترويج والابتكار في التوزيع في حين لا يوجد تأثير للعنصر الابتكار في المحيط المادي .

19- أظهرت نتائج الدراسة حسب آراء العملاء أن لعناصر الابتكار التسويقي تأثير قوي على تحقيق الجودة لخدمات مؤسسات الاتصالات بولاية سطيف، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بـ (0.526) ومعامل التحديد بـ R^2 (0.277) ، حيث أكثر هذه المتغيرات تأثيرا هي الابتكار في العمليات ثم يليه الابتكار في المنتج ، ثم الابتكار في الترويج ثم الابتكار في التوزيع ، والأسعار في حين لا يوجد تأثير لكل من الابتكار في المحيط المادي والأفراد.

20- أظهرت نتائج الدراسة حسب آراء العملاء بأن لعناصر الابتكار التسويقي تأثيرا قوي على تحقيق التميز لمؤسسات الاتصالات بولاية سطيف، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.648) ، وقيمة معامل R^2 (0.420) ، حيث أكثر هذه المتغيرات تأثيرا هي الابتكار في العمليات ، يليه الابتكار في الأسعار ، يليه الابتكار في الترويج ، ثم الابتكار في الأفراد والمنتج ، في حين لا يوجد تأثير لكل من الابتكار في المحيط المادي والابتكار في التوزيع .

21- أظهرت نتائج الدراسة حسب آراء العملاء أن لعناصر الابتكار التسويقي تأثير قوي على زيادة سرعة لإستجابة مؤسسات الاتصالات لحاجات العملاء ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.444) ومعامل التحديد R^2 (0.197) حيث أكثر هذه المتغيرات تأثيرا هي الابتكار في الأفراد يليه الابتكار في العمليات ثم الابتكار في المنتج ، في حين لا يوجد تأثيرا لكل من الابتكار في الأسعار ، الابتكار في الترويج ، الابتكار التوزيع والمحيط المادي.

22- أظهرت نتائج الدراسة حسب آراء الموظفين أن لعناصر الابتكار التسويقي تأثير قوي على تحقيق الميزة التنافسية ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.703) ، ومعامل التحديد R^2 (0.494) ، حيث أكثر هذه المتغيرات تأثيرا هي الابتكار في الأفراد ، يليه الابتكار في التوزيع ثم الابتكار في المحيط المادي ثم الابتكار في العمليات ثم الابتكار في المنتج والأسعار في حين لا يوجد تأثيرا للابتكار في التوزيع.

- 23- أظهرت نتائج الدراسة حسب آراء الموظفين أن لعناصر الابتكار التسويقي تأثيرا قويا على تحقيق الجودة لخدمات مؤسسات الاتصالات بولاية سطيف، حيث بلغ تحقيق الجودة لخدمات مؤسسات الاتصالات بولاية سطيف، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.571) ومعامل التحديد R^2 (0.326)، حيث أكثر هذه المتغيرات تأثيرا هي الابتكار في العمليات يليه الابتكار في الأفراد، يليه الابتكار في المنتج والترويج، في لا يوجد للابتكار في الأسعار والابتكار في التوزيع والابتكار في المحيط المادي.
- 24- أظهرت نتائج الدراسة حسب آراء الموظفين أن لعناصر الابتكار التسويقي تأثيرا قويا على تحقيق التميز لمؤسسات الاتصالات بولاية سطيف حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.614) معامل R^2 (0.377)، حيث أكثر هذه المتغيرات تأثير هي الابتكار الأفراد والابتكار في الأسعار ثم الابتكار في المحيط المادي، يليه الابتكار في التوزيع وأخير الابتكار في المنتج في حين لا يوجد تأثير لكل من الابتكار في الترويج والابتكار في العمليات.
- 25- أظهرت نتائج الدراسة حسب آراء الموظفين أن لعناصر الابتكار التسويقي تأثيرا قويا على زيادة سرعة إستجابة مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.580) ومعامل التحديد R^2 (0.377) حيث هذه المتغيرات تأثيرا هي الابتكار في التوزيع، يليه الابتكار في المحيط المادي ثم الابتكار في المنتج وأخيرا الابتكار في الأسعار، في حين لا يوجد تأثير الابتكار في الترويج والابتكار في العمليات والابتكار في الأفراد.

ثالثا : التوصيات والاقتراحات

- 1- تبني الإدارات العليا مفهوم الابتكار التسويقي كجزء من إستراتيجياتها وإيجاد البيئة التنظيمية الملائمة لتنفيذه وإستمراره .
- 2- إيجاد قسم يعنى بالابتكار داخل المؤسسات الجزائرية ويقع على عاتقه الابتكارات التسويقية .
- 3- العمل على إيجاد نظام الإستخبارات التسويقية تكون مهمة هذا النظام متابعة الأفكار الجديدة في المجالات التسويقية بهدف الإستفادة في إبتكار خدمات جديدة وطرحها قبل المنافس .
- 4- يجب على المؤسسات الجزائري أن تجعل الابتكار محركا تنمويا لضمان قدرة منتجاتها وخدماتها على المنافسة في السوق الوطنية والدولية .

- 5- يجب على المؤسسات الجزائرية أن تجعل الابتكار محركاً تنموياً لضمان تمويل قدرة منتجاتها وخدماتها على المنافسة في السوق الوطنية والدولية.
- 6- يجب على المؤسسات الجزائرية الانتقال من الابتكار الظرفي إلى التجديد المستديم للنجاح وتحسين تنافسيتها.
- 7- العمل على إدامة حيوية الابتكار التسويقي وضرورة تنميته والإحتفاظ به كأصل رئيسي في المؤسسة.
- 8- ضرورة تطوير وإعتماد إستراتيجية فاعلة تعني بتطوير مهارات التفكير الإبداعي والابتكاري لدى الأفراد العاملين في مؤسسات الإتصالات.
- 9- زيادة إهتمام المؤسسات الجزائرية بالأفكار الإبتكارية وتقديم كافة أشكال الدعم العادي والمعنوي للأفراد الذين يقدمون مثل هذه الأفكار، والترحيب بالمحاولات الإبتكارية المختلفة لهؤلاء الأفراد.
- 10- يجب على المؤسسات الجزائرية أن تتقبل أخطاء العمل بصدر رحب وتشجع روح المغامرة والتجديد بين الموظفين.
- 11- عقد البرامج التدريبية المتخصصة في مجال فرق العمل مثل الدورات التدريبية المتعلقة بزيادة الإحساس بالمشكلات مثل دورات النجس والتطوير المتميز للأداء، وإستخدام أسلوب العصف الذهني.
- 12- على مؤسسات الإتصالات أن تعمل على تعزيز الخبرة التنافسية لديها بخلق علاقات جيدة مع عملائها من خلال الحرص على تحسين أساليب التعامل معهم.
- 13- ضرورة أن تقوم مؤسسات الإتصالات بإجراء دراسات وبحوث دورية لمساعدتها على تطوير قدراتها والتعرف على آراء العملاء ومدى رضاهم من الخدمات المقدمة لهم، وكيفية تطوير هذه الخدمات بما يتناسب مع إحتياجاتهم.
- 14- ضرورة زيادة إهتمام إدارات مؤسسات الإتصالات بأبعاد الميزة التنافسية والعمل على تحقيقها بكفاءة من أجل تحقيق التفوق على منافسيها في أسواق المنافسة.
- 15- ضرورة أن تأخذ المؤسسات الإتصالات بعين الإعتبار دخل العميل عن تسخير خدماتها مع ضرورة الإحتفاظ بمستوى عالي من الجودة والحرص على إتباع طرق حديثة ومبتكرة في التميز من شأنها أن يؤدي إلى جذب الزبائن والمحافظة عليهم.
- 16- ضرورة أن يكون هناك تقييم دوري لإبتكارات المزيج التسويقي لغرض إكتشاف أسباب فشل بعض الإبتكارات ونجاح الأخرى منها من أجل تعزيزها ومعالجتها ووضع الأسس التسويقية الصحيحة لها والتي تجعلها أن تنال إستجابة أكبر من قبل الزبائن.

- 17- يجب على مؤسسات الإتصالات أن تستخدم إستراتيجية السرعة في تنفيذ أفكار التجديد وتحويلها إلى مبتكرات.
- 18- يجب أن يكون لمؤسسات الإتصالات تنظيم إداري مرن يرقى المهارات المبتكرة ويصونها من التسرب إلى المنافسين، وأن تحاول جذب الأفراد القادرين على خلق الأفكار الجديدة.
- 19- يجب على مؤسسات الإتصالات أن تجعل هدفها إستباق توقعات العملاء ومنتجات المنافسين.
- 20- يتطلب من مؤسسات الإتصالات أن تكون فريقا متخصصا يتميز بروح المغامرة للبحث في الأفكار الجديدة التي تبدو مستغربة عند طرحها للمرة الأولى ومتابعة هذه الأفكار التي يمكن أن ينتج عنها خدمات إتصالية مبتكرة، كون لهذه المؤسسات السبق في طرحها للعملاء من أجل تحقيق الخبرة التنافسية التي تميزها عن المنافسين من خلال أسعار مناسبة وترويج مكثف والتوزيع الصحيح.

رابعاً: آفاق الدراسة

وفي الأخير وإنطلاقاً من الأهمية المتزايدة للإبتكار التسويقي في نمو وبقاء وتقديم المؤسسات، يمكن أن يفتح هذا البحث دراسات وأبحاث مستقبلية في مجالات عديدة من بينها:

- 01- أهمية نظام المعلومات في دعم الإبتكار التسويقي داخل المؤسسة.
- 2- دور المعرفة السوقية في تحقيق الإبتكار التسويقي.
- 3- دور الإبتكار التسويقي في تحسين العلاقة مع الزبون.
- 4- دور عمليات إدارة المعرفة في التسويق الإبتكاري.
- 5- دور التسويق الإبتكاري في تعزيز مكانة خدمة الإتصالات في ذهن الزبون.
- 6- إنعكاس أبعاد التسويق الإبتكاري في نجاح التوجه الريادي للمؤسسة.
- 7- التسويق الإبتكاري وأثره على كفاءة المنظمات الفندقية.
- 8- تأثير عناصر التسويق الإبتكاري في تعزيز الأداء التسويقي للمؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

1-الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان الأردن،2002.
- 2- أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية ،، الطبعة الاولى، مصر،2001.
- 3- أحمد سيد مصطفى،التغير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية،مركز الاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة، 2001.
- 4- أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير ،شركة الناس للطباعة، الطبعة الأولى، 2001.
- 5- أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية،مهارات التفكير الاستراتيجي، مطابع الدار الهندسية ، القاهرة، 2008.
- 6- أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الواحد والعشرين ،مدخل إنتاجي، الطبعة الأولى، القاهرة ، 2003.
- 7- أحمد عبد السلام سليم، نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية،المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2007.
- 8- إلهام فخري طملي، التسويق في المشاريع الصغيرة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 9- إبتهاج مصطفى عبد الرحمن، الادارة الإستراتيجية، البدائل الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة،الدار الجامعية،الاسكندرية، 2008.
- 10- إبراهيم يونس حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات،التحليل الاستراتيجي،أساليبه ونماذجه وأدواته، دار الرضا ، دمشق ،سوريا، 2005.
- 11- أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات ،ترجمة بهاء شاهين وآخرون ،مجموعة النيل العربية ،الطبعة الأولى،القاهرة ، 2009.
- 12- بشير العلاق،حميد الطائي،تسويق الخدمات ،مدخل استراتيجي ،وظيفي ، تطبيقي، دار الزهران ،عمان ،الأردن ، 2007 .
- 13- بشير العلاق ،حميد الطائي ،تطوير المنتجات وتسعييرها ،دار اليازوري العلمية للنشر ،عمان ،الأردن ،2008.
- 14- بشير العلاق،علي محمد ربايعه ، الترويج والإعلان التجاري ،أسس نظريات تطبيقات،مدخل متكامل ،دار اليازوري ،عمان ،الأردن ،2007.
- 15- بشير العلاق ،الإبداع والابتكارية في الإعلان،مدخل تطبيقي ،دار اليازوري،للنشر والتوزيع،عمان،الأردن ،2010.
- 16- برفين جوبتا ،الإبداع الإداري في القرن الواحد والعشرين، ترجمة احمد المغربي ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،مصر، 2008.

- 17- بيتر كوك ، إدارة الإبداع ترجمة خالد العامري ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2008.
- 18- بريان ستيرنتال ، إستراتيجية الإعلان في دون إياكوبوتشي ، ترجمة إبراهيم يحيى الشهابي ، كلية كيلوغ للدراسات الإدارية العليا تبحت في التسويق ، دار العبيكات ، الرياض ، 2002.
- 19- توفيق محمد عبد المحسن ، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية ، دار الفكر العربي ، 2005.
- 20- ثابت عبد الرحمن إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، مصر ، 2002.
- 21- ثامر البكري ، إستراتيجيات التسويق ، دار اليازوري ، للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008.
- 22- جمال خير الله ، الإبداع الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2009.
- 23- جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمن إدريس ، التسويق المعاصر ، الدار الجامعية ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، 2005.
- 24- حسن إبراهيم بلوط ، الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، الطبعة الأولى 2007.
- 25- حسن حریم ، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003.
- 26- حنا نسيم ، مبادئ التسويق ، دار المريخ ، الرياض ، 2001.
- 27- حميد الطائي ، بشير العلاق ، مبادئ التسويق الحديث ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.
- 28- حسن الماحي ، تنظيم المنافسة ، دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2003.
- 29- حسن علي الزعبي ، نظم المعلومات الإستراتيجية - مدخل استراتيجي - ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى عمان ، الأردن ، 2005.
- 30- حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار الزهران ، عمان ، الأردن ، 2002.
- 31- خالد محمد بنى حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن ، 2007.
- 32- رعد حسن الصرن ، إدارة الابتكار والإبداع ، الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق ، الجزء الأول ، دار الرضا ، الطبعة الأولى ، دمشق ، سوريا ، 2000.
- 33- رعد حسن الصرن ، كيف نخلق بيئة إبتكارية في المنظمات ، إدارة الإبداع والابتكار ، الجزء الأول ، دار الرضا للنشر ، الطبعة الأولى ، دمشق ، سوريا ، 2001.
- 34- رفعت عبد الحليم الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005.

- 35- روبرت أبتس ديفيد، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008.
- 36- ردينة عثمان يوسف، بحوث التسويق، دار الزهران، عمان، الأردن، 2000.
- 37- زينة غانم عبد الجبار الصفار، المنافسة غير المشروعة للملكية الصناعية، دراسة مقارنة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.
- 38- زهير ثابت وألفيا حسين، التسويق الفعال، جامعة عين الشمس، القاهرة، 2006.
- 39- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001.
- 40- سعيد يس عامر، الإدارة وأفاق المستقبل، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998.
- 41- سليم بطرس جلدة، زيد منير عيوي، إدارة الإبداع والإبتكار، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
- 42- سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، الإسماعيلية، مصر، 2013.
- 43- السيد البهنسي، إبتكار الأفكار الإعلانية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007.
- 44- سالم توفيق النحفي، أساسيات علم الاقتصاد، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2000.
- 45- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 46- شارلزو جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، رياض، 2001.
- 47- صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، مصر، 2000.
- 48- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهشي جلاب، الإدارة الإستراتيجية، مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 49- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، مكتبة مؤسسة الأهرام، القاهرة، 2000.
- 50- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال كيف نواجه القرن 21، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000.
- 51- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، دار الكتاب المصرية، القاهرة، 2002.
- 52- طارق الخير وآخرون، مبادئ التسويق، منشورات جامعة دمشق، الطبعة الأولى، 2005.
- 53- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1992.
- 54- عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- 55- علي موسى الددا، التسويق المعاصر، المفاهيم والسياسات، دار البداية، الأردن، عمان، 2010.

- 56- عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق - المفاهيم والاستراتيجيات - الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2002.
- 57- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2010.
- 58- عاكف لطفي حضاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- 59- علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب، مصر .
- 60- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر 2001.
- 61- علي السلمي، تطوير أداء وتحديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
- 62- علي حسين، الأساليب الحديثة في التسويق، الدليل العلمي للإستراتيجيات والخطط التسويقية، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، سوريا، 2000.
- 63- عسكري أحمد شاكر، دراسات تسويقية متخصصة، دار الزهران للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000 .
- 64- عبيد محمد عنان، زهير ثابت، إدارة التسويق، جامعة عين الشمس، القاهرة .
- 65- عمر الصخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة السابعة، بن عكنون، الجزائر، 2006.
- 66- علي الخضر، غياث الترجمان وآخرون، أساسيات التسويق، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2011.
- 67- عبيد علي، أحمد حجازي، اللوجستيك كبديل للميزة التنافسية، دار منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر، 2000.
- 68- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 69- عبد الرحمن أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز البحوث والدراسات، الرياض، 1999.
- 70- فيليب كوتلر، جاري أرمسترونغ، أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007.
- 71- فيليب كوتلر، أساليب التسويق الرئيسة، ترجمة مازن نفاع، الجزء الثالث، دار علاء الدين، الطبعة الأولى، سوريا
- 72- فتحي عبد الرحمان جروان، الموهبة والتفوق والإبداع، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، الإمارات، 1998 .
- 73- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2000.

- 74- فريد النجار ،إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية ،مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة ،مؤسسة شباب الجامعة للنشر ،الاسكندرية ،1999 .
- 75- فريد النجار ،إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا ،مدخل تكاملي تجريبي ،مكتبة الإشعاع للنشر ،الاسكندرية،1997 .
- 76- فلاح حسن الحسيني ،الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر ،الطبعة الأولى ،عمان ،الأردن ،2000 .
- 77- كامل السيد غراب ،نظم المعلومات الإدارية ،مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية ،2002 .
- 78- كريستوف فريدريك فون بران ،حرب الإبداع في الإدارة بالأفكار، ترجمة وتعريب إصدارات بيمك ،مركز الخبرات المهنية للإدارة ليك،القاهرة ،مصر ،2000 .
- 79- كاترين فيو ،التسويق ،ترجمة وردية راشد،مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ،بيروت ،لبنان ،2008 .
- 80- لورنس هولب ،إدارة فرق العمل ،ترجمة موس يونس ،بيت الأفكار الدولية، المملكة العربية السعودية .
- 81- محمد فريد الصحن، طارق أحمد طه ،إدارة التسويق في بيئة العولمة والأنترنز ،دار الجامعة الجديدة ،الاسكندرية ،مصر ،2007 .
- 82- مصطفى إبتهاج عبد الرحمن ،الإدارة الإستراتيجية ،البدائل الإستراتيجية التنفيذ والرقابة-إدارة التغيير الإستراتيجي - ،الشركة العربية للنشر والتوزيع ،مصر ،1995 .
- 83- مأمون سليمان الدزازكة ،إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ،دار الصفاء ،الأردن 2006 .
- 84- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ، 2002 .
- 85- محمد عبد حسين الطائي ،نعمة عباس خضير الخفاجي ،نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان ،2009 .
- 86- محمد احمد عوض ،الادارة الإستراتيجية ،الأصول، والأسس العلمية ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،2000 .
- 87- محمود جاسم الصميدعي ،مداخل التسويق المتقدم ،دار زهران ،عمان ،الأردن ،2000 .
- 88- محمود جاسم الصميدعي،ردينة عثمان يوسف ،تسويق الخدمات ،دار الميسرة للتوزيع والطباعة،الطبعة الأولى ،عمان ،الأردن ،2010 .
- 89- محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع منظور متكامل ،دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان ،الأردن، 2008 .
- 90- محي الدين الأزهري ،التسويق الفعال ،المبادئ والتطبيق ، دار فكر العربي ،مصر ،الطبعة الأولى 1995 .
- 91- محمد الصربي ،مبادئ التسويق،مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ،الاسكندرية ،مصر ،2005 .
- 92- مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية ،مصر 2002 .
- 93- محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر 1992 .

- 94- محمد سعيد أوكيل، إقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- 95- محمد الفتاح الصريفي، الإدارة الرائعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
- 96- محمد خليل محسن الشماع، خضير كاظم محمد، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
- 97- محمد أحمد عبد الجواد، كيف نمي مهارات الابتكار والإبداع الفكري، دار النشر للثقافة والعلوم، الطبعة الأولى، مصر، 2000.
- 98- محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 99- محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، مدخل سلوكي، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2010.
- 100- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير الابتكاري، كيف تكون مبدعا، مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الثانية، مصر الجديدة، 1997.
- 101- مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.
- 102- نبيل حواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مؤسسة مجد الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 2007.
- 103- نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، للكتاب، الاسكندرية، مصر، 1998.
- 104- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة - دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
- 105- نجم عبود نجم، إدارة العمليات - النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة - الجزء الأول معهد الإدارة العامة، الأردن، 2001.
- 106- نجلا معلا، ورائف توفيق، أصول التسويق، مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2005.
- 107- ناجي معلا، إدارة التسويق، مدخل تحليلي متكامل، دار إثراء لنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 108- ناجي معلا، ورائف توفيق، مبادئ التسويق، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، الطبعة الأولى، 2009.
- 109- نيجل كنج وليل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغير، ترجمة محمود حسني، دار المريخ، الرياض، 2004.
- 110- نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.

111- نيفين حسن شمت ،التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي ، الاسكندرية، 2010.

112- هاني حامد الضمور ،تسويق الخدمات ،دار وائل للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى ،عمان الأردن ،2002.

113- هني مصطفى ،معجم المصطلحات الاقتصادية (فرنسي-انجليزي-عربي) ديوان المطبوعات الجامعية ،1984

114- وائل محمد صبحي إدريس ،طاهر محسن منصور الغالي ،الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان ،الأردن ،2007.

115- يوسف كمال محمد ،فقه اقتصاد السوق -النشاط الخاص- دار النشر للجامعات ،الطبعة الثالثة، القاهرة، 1998 .

ب -الرسائل والأطروحات :

1-أحمد بلالي ،الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة في الجزائر ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ،غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر ،2007-2008.

2-أمنة أبو النجا محمد النجا ،التسويق الإبتكاري وأثره على المركز التنافسي لمنظمات الأعمال المصرية ،دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية في مصر ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال ، غير منشورة، كلية التجارة ،جامعة طنطا ،2008.

3-بوبعة عبد الوهاب ،دور الإبتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة موبيليس ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة قسنطينة ،2011-2012.

4-خلوط زهوة ،التسويق الإبتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن ،دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ،غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة بومرداس ،2013-2014.

5-رنا أحمد ديب عيثاني، تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية، دراسة ميدانية ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ،غير منشورة ،كلية إدارة الأعمال ،جامعة بيروت العربية ،2003.

6-سمية بروبي ،دور الإبداع والبتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية ،مامي،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2010-2011.

- 1- سامية حول ،التسويق والمزايا التنافسية ،دراسة مجمع صيدال لصناعة الدواء ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة باتنة ،2007-2008.
- 2- شلالى محمد البشير ،واقع وتحديات سوق الخدمات الهاتف النقال في الجزائر ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ،وعلوم التسيير ،جامعة تلمسان ،2015-2016.
- 3- طارق فيصل التميمي ،أثر الإبداع في عناصر المزيج التسويقي لمنتجات البحر الميت الأردنية على تعزيز مركزها التنافسي في الأسواق الدولية ،دراسة تطبيقية في عينة من الشركات المصنعة والمصدرة لمنتجات البحر الميت ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ،غير منشورة ،جامعة الأكاديمية العربية المفتوحة ،الأردن ،2012.
- 10-عظمي دلال ،المقاربة الحديثة للتسويق المصرفي الإسلامي من منظور بناء المزايا التنافسية ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم ،غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ،وعلوم التسيير ،جامعة سطيف 1 ،2011.
- 11-عطا الله فهد سرحان ،دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التسويق ،غير منشورة ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا ،الأردن ، 2005 .
- 12-فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطبري ،أثر التوجه الإبداعي في تحقيق ميزة تنافسية ،دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ،غير منشورة ،كلية إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط ،الأردن ،2012.
- 13-فلة العيهار ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر ،2005
- 14-فادي محمود بدر ،دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية ،دراسة في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،غير منشورة ،كلية إدارة الأعمال ،جامعة اليرموك ،الأردن،2003.
- 15-قوفي سعاد هيكل ،صناعة قطاع الهاتف النقال في الجزائر (2003-2008)،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة بسكرة ،2010.
- 16-محمد جميل العضيلة ،أثر الخيارات الإستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتا رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،غير منشورة ،إدارة الإقتصاد والأعمال ،جامعة مؤتة ،الأردن،2004 .
- 17-مهدي صلاح الدين جميل عثمان ،أثر العوامل الإستراتيجية وإستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،غير منشورة ،جامعة اليرموك ،الأردن ،2003.
- 18-ناجحة محمد الطاهر ،الإبداع بالمزيج التسويقي وآثاره في تحقيق التفوق التنافسي ،دراسة حالة في شركة الوسام للمنتوجات والألبان والمواد الغذائية المحدودة بـكربلاء ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة باتنة ،2011-2012.
- 19-وهيبة مربعي ،دور التسويق الإبتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية،دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، رسالة

مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، غير منشورة ، كلية العلم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة، 2001-2012.

ج -المقالات :

1-أحمد أمجدل ،الإبتكار التسويقي ودوره في ترقية أداء المنشأة الاقتصادية ،دراسة حالة منشأة سيدي الكبير للمشروبات الغازية بالبليدة ،مجلة أبحاث اقتصادية وادارية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة بسكرة ،العدد 10،ديسمبر 2011.

2-بارك نعيمة ،الإبتكار في الإستراتيجية الإعلانية وأهميتها في جذب إنتباه المستهلك بالإشارة إلى مؤسسة إتصالات الجزائر (المتطلبات والتوصيات)،مجلة أبحاث اقتصادية وادارية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ،العدد 10،ديسمبر 2011.

3-بلعة جويده ،القدرة التنافسية للإقتصاد الجزائري في ظل إنضمام الى المنظمة العالمية للتجارة ،مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة سطيف2،العدد 10،السنة 2010.

4-جيمس أم هيجنز ،تجدد أو تبدد (مقارنة بين أسرار الإبتكار في الشركات الأمريكية والأوروبية واليابانية)، خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال ،إصدارات الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ،القاهرة ، العدد 21، نوفمبر ، 1992.

5-حسن محمد علي الحداد، أثر مناخ الإبتكار التسويقي على رضا العملاء عن جودة الخدمة في المصارف التجارية في العراق ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، 2013،

6-خيري علي أوصلو ، دور المعرفة السوقية في تحقيق الإبتكار التسويقي ،دراسة إستطلاعية في عدد من المنظمات السياحية في مدينة دهوك ،مجلة تنمية الرافدين ،كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 32، العدد 97، السنة 2010. متوفر على الموقع: www.iasj.net

7-خالد عبد المحسن المرشدي ،إدارة الإبتكار نحو تكوين مفاهيمي للقدرة الإبتكارية للشركات في تقديم منتجات جديدة وعلاقتها بالأداء التسويقي، مجلة البحوث المالية ،والتجارية ،مصر ،المجلد 9،العدد 16، 2012.

8-رتيبة حداد ،محمد بوتين ،اليقظة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المؤسسة ،مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية ،جامعة الجزائر ،العدد10، 2004.

9-رحيم نصيب ،فاطمة الزهراء شايب ،إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ،جامعة عنابة ،العدد 20،ديسمبر 2007.

10-السيد أحمد الكردي ،الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية متوفر على الموقع:

<http://kenanaonline.com/users/ahmed kordy>

- 11- شريف غياط ، محمد بوقوم ، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والإبتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر ،مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ،وعلوم التسيير ،جامعة بسكرة ،العدد 06،ديسمبر 2009.
- 12- صالح مهدي محسن العمري،العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي، دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 21،العدد 2، 2005.
- 13- الطيب داودي ،مراد محبوب ،تعزير تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي مجلة العلوم الإنسانية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة بسكرة ،2007.
- 14- عماري عمار،سعيدة بوسعدة ،الإبداع التكنولوجي في الجزائر،مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة سطيف01،العدد 03،السنة 2004.
- 15- عبد الحكيم غربي ،الإبتكار المالي في البنوك الإسلامية واقع وأفاق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة سطيف01،العدد 09، 2009.
- 16- علي الجياشي ،حالة الإبتكار في المنظمة وإنعكاساتها على الإبتكار التسويقي دراسة لعينة من شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية ،جامعة العلوم التطبيقية والإدارية ،الأردن ،المجلد 6،العدد 2، 2003.
- 17-- عصام بن يحي الفيلالي ، روح المبادرة والإبتكار كدعائم للإقتصاد القائم على المعرفة ،سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة ، مركز الدراسات الإستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، 2013 ، متوفر على الموقع: www.kau.edu.sa/files
- 18--عظيمي دلال،مداخل تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي ،مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف01،العدد10، 2010.
- 19--غسان فيصل عيد،المزيج التسويقي الخدمي وإنعكاساته على المكانة الذهنية ،دراسة تحليلية لأراء رواد الفنادق خمسة نجوم في بغداد ،مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية ،جامعة كركوك ،العراق،المجلد1،العدد 1، 2011 .
- 20--فرحات غول ،الميزة التنافسية لربح المعركة التنافسية ،مجلة دراسات اقتصادية ،مركز البصرة للبحوث والإستشارات والخدمات التعليمية ،الجزائر ،العدد 12، 2009
- 21--قويدر محمد وصاف سعيدي، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للإقتصاد الجزائري ،مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ،العدد09،جانفي،2004.
- 22--مصطفى بشير ،المعرفة والإبتكار التكنولوجي ودورها في حفز النمو الإقتصادي ،مركز البصيرة للبحوث والدراسات الإنسانية والإقتصادية ،دار الخلدونية ،الجزائر ،العدد 07، 2006.
- 23--محمد عبد الرحيم حاشة ،الأنماط القيادية على الإبداع التكنولوجي، مجلة المحاسبة والإدارة والتامين، كلية التجارة، جامعة القاهرة ،العدد 67، 2006.

- 24- محمد زيدان سالم وآخرون ، دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية ، غزة ، المجلد 13، العدد 02، 2011.
- 25- محمد قريشي ، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة ، العدد 37، 2008.
- 26- محمود الشرفاوي ، مصر وتحديات المستقبل ، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط ، معهد التخطيط القومي ، المجلد السادس ، العدد 2، 1998.
- 27- مجدي محمد محمود الطابل ، توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال، ندوة التجارة الالكترونية، جامعة الملك خالد ، المملكة العربية السعودية ، متوفر على الموقع:
<http://www.management forum.org.sa>.
- 28- م م رائد سلمان، م م سحر أحمد ترجي العزاوي ، الإبتكار التسويقي وعلاقته بجودة الخدمات الصحية في القطاع الحكومي ، دراسة في الشركة العاملة لتسويق الأدوية والمستلزمات الطبية ، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المنتصية ، العراق، العدد 76، 2009 .
- 29- م م مهايات نوري عبد الله ، إنعكاسات الإبتكار التسويقي على الأساليب المتبعة في ترويج الخدمات التسويقية الفندقية ، دراسة ميدانية في عدد من الفنادق في محافظة أربيل ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة أربيل ، العراق ، المجلد 6، العدد 23، 2009.
- 30- نادية أمال شرقي ، الإبداع والتحديد أساس النجاح والمناقشة للشركات ، متوفر على الموقع:
<http://annajah.net/arbic/show-article>
- 31- وفاء صبحي التميمي ، أثر الإبتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية ، دراسة ميدانية في المصارف التجارية ، الأردنية ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، الأردن ، المجلد 10، العدد 1، 2007.
- 32- وديع محمد عدنان ، القدرة التنافسية وقياسها ، سلسلة جسر التنمية ، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، العدد 24، ديسمبر 2003.
- 33- وديع محمد عدنان، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولي، بحوث ومناقشات ، تونس 21 جوان 2001.
- 34- تنافسية وتجربة الأردن ، التكتلات الاقتصادية العالمية ، ودخول الأردن في اتفاقيات دولية متوفرة على الموقع
<http://www.did.net/net/maagement/articles>

د- الملتقيات:

- 1- أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات إقتصاد المعرفة،، الملتقى الدولي الثالث حول "المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005.
- 2- أسامة محمد بدر، معوقات ومحفزات القدرة التنافسية في الإقتصاد المصري، الملتقى الدولي حول "متطلبات رفع القدرة التنافسية في إقتصاديات الدول العربية" جامعة دمشق، سوريا 09-10 جانفي 2011.
- 3- إلهام فخري أحمد حسين، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني حول "التسويق في الوطن العربي - فرص وتحديات-"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الدوحة، قطر، 06-08 أكتوبر 2008.
- 4- برك نعيمة، متطلبات الإبداع والإبتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010.
- 5- نهار الجيلالي، الطاهر خمارة، دور الإبداع التكنولوجي، في تحقيق الميزة التنافسية، للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول " المؤسسة الاقتصادية والإبتكار في ظل الألفية الثالثة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، الجزائر، 16-17 نوفمبر، 2008.
- 6- بوهزة محمد، مرزوقي رفيق، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، الملتقى الدولي حول "صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-15 أفريل 2009.
- 7- بلحميدي سيد علي، الإبداع التكنولوجي كأداة لدعم مناقشة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعاصرة، الملتقى الدولي حول "المقاولة والإبداع في الدول النامية"، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، نوفمبر 2007.
- 8- جريبي السيتي، بن خديجة منصف، اليقظة التنافسية، كمدخل استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، الملتقى الوطني الثاني حول "تسيير المؤسسات - المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز-" كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، الجزائر، 26-27 نوفمبر 2007.
- 9- رحيم حسين، التجديد الإلكتروني كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، الملتقى الدولي "المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط" كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، يومي 29-30 أكتوبر 2002.
- 10- زبير محمد، الإبداع التكنولوجي، كمدخل تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر 8-9 نوفمبر 2010.

- 11- زكريا مطلق الدوري، أبو بكر أحمد بوسالم، رأسمال الفكر كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة إتصالات الجزائر، الملتقى الدولي الخامس حول "رأسمال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر 13-14 ديسمبر 2011.
- 12- سهام شيهاني، رضوان مسوس، الإبداع التكنولوجي والتنافسية الصناعية في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 08-06 نوفمبر 2010.
- 13- سحنون جمال الدين، حمدي معمري، تحليل التنافسية على مستوى القطاع، الملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف الجزائر 8-9 نوفمبر 2010.
- 14- سمالي بخصه، بلال محمد، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، الملتقى الدولي حول "التسيير الفعال في المؤسسات الإقتصادية"، جامعة المسيلة، الجزائر 3-4 ماي 2004.
- 15- سماح صولح، مسعود ربيع، دور إدارة الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي حول "المؤسسة الإقتصادية والإبتكار في ظل الألفية الثالثة"، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 16-17 نوفمبر 2008.
- 16- صالح بن سلمان الرشيد، نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، الملتقى العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 27-29 نوفمبر 2004.
- 17- طالب مريم، تحليل محددات ومكونات وهيكل وشكل المنافسة في النظريات الاقتصادية وإستراتيجية المؤسسة الملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف الجزائر 8-9 نوفمبر 2010.
- 18- عظمي دلال، البعد الاستراتيجي للإبتكار في المؤسسة الإقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة، الملتقى الدولي "التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 7-8 افريل 2008.
- 19- علة مراد، هنرشي طارق، ثنائية الإبتكار التسويقي والأداء نحو تميز منظمات الأعمال المعاصرة، الملتقى الدولي الرابع حول "دور الإبتكار التسويقي في ترقية أداء المنظمات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر 26-27 نوفمبر 2013.

- 20- علي فلاح الزعبي، الإبداع التسويقي، مدخل إستراتيجي لتعزيز المزايا التنافسية في منظمات الخدمات الأردنية، الملتقى الدولي الثاني حول " دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال"، عمان، الأردن، 21-22 ماي 2013، متوفر على الموقع WWW.WISE-EDU.JO
- 21- علي فلاح الزعبي، دور الابتكار والإبداع في تحقيق القدرات والمزايا التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، الملتقى الدولي حول "متطلبات رفع القدرة التنافسية في إقتصاديات الدول العربية"، جامعة دمشق، سوريا، 9-10 جانفي 2011.
- 22- عباس بوبكر، زلاسي سامر، ثقافة الابتكار التسويقي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية بين واقع الممارسة وحتمية المنافسة، الملتقى الدولي حول " دور الابتكار التسويقي في ترقية أداء المنظمات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر 26-27 نوفمبر 2013.
- 23- عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي، الملتقى الدولي الأول حول "تحسن القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة"، القاهرة، 2007.
- 24- العربي تيفاوي، واقع الرفع من القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنموذج عن أهم القطاعات الإقتصادية في الجزائر، الملتقى الدولي حول "متطلبات رفع القدرة التنافسية في إقتصاديات الدول العربية"، جامعة دمشق، سوريا، 09-10 جانفي 2011.
- 25- عبد الكريم شوكمال وآخرون: دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر 8-9 نوفمبر 2010.
- 26- عمر عزاوي، ومحمد عجيلة، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر 8-9 مارس 2005.
- 27- فريد كورتل، أثر الشراكة الأوروجزائرية على تنافسية الإقتصاد الجزائري، الملتقى الدولي حول "متطلبات رفع القدرة التنافسية في إقتصاديات الدول العربية" جامعة دمشق، سوريا 9-10 جانفي 2011.
- 28- كمال رزيق، حيدر أحمد عباس، التنافسية العربية بين مشكلات الحاضر وأفاق المستقبل، الملتقى الدولي حول "متطلبات رفع القدرة التنافسية في إقتصاديات الدول العربية"، جامعة دمشق، سوريا، 09-10 جانفي 2011.
- 29- كمال رزيق وقاسي ياسين، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية، الملتقى الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
- 30- كبيش جمال، قدام جمال: دور الابتكار والإبداع في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، والابتكار في ظل الألفية الثالثة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، الجزائر 16-17 نوفمبر 2008.

- 31- منير نوري، فاتح المجاهدي ، دور الابتكار في إكتساب المنظمة العربية ميزة تنافسية والحفاظ عليها بالإشارة إلى حالة الجزائر، الملتقى الدولي حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة قلمة، الجزائر 16-17 نوفمبر 2008.
- 32- منير نوري ،فليش عبد الله ،دور الابتكار في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية ،حالة الجزائر ،الملتقى الدولي حول "المقاولو والإبداع في الدول النامية"، المركز الجامعي خميس مليانة،الجزائر ،نوفمبر، 2007 .
- 33- منير نوري ،فليش عبد الله ،دور الابتكار في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية ،حالة المؤسسة الجزائرية ،الملتقى الدولي حول "اقتصاد التنمية -نحو تنمية واقعية في الجزائر بين الممارسة والفكر والمنتج" ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة عنابة ، الجزائر ،4-5 نوفمبر 2006.
- 34- منور أوسري، سعيد منصور فؤاد ، الابتكار والإبداع كعنصرين أساسيين في عملية التأهيل ،الملتقى الدولي حول "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية" ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الشلف ،الجزائر ،17- افريل 2006.
- 35- مبروك محمد البشير ،لواج منير، الابتكار والتجديد التقني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال المعاصرة ،الملتقى الدولي حول "المؤسسة الاقتصادية والابتكار في ظل الألفية الثالثة" ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة قلمة ،الجزائر 16، 17 نوفمبر 2008.
- 36- معموري صورة ،الشيخ هجيرة ،محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة ،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الشلف ،الجزائر ،8-9 نوفمبر ،2010.
- 37- منية خليفة ،آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،الملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية" ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الشلف ،الجزائر ،8-9 نوفمبر 2010.
- 38- مراد سكاك ،تسيير الموارد البشرية والتميز للمؤسسة الاقتصادية -الجزائر - الملتقى الوطني الثاني حول "تسيير المؤسسات - المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز -" ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة قلمة ، الجزائر ،26-27 نوفمبر 2007.
- 39- نبق بوبكر ،الميزة التنافسية للموارد البشرية ودورها الإستراتيجي في نقل وتوطين التكنولوجيا الملتقى الوطني الثاني حول "تسيير المؤسسات - المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز -" ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة قلمة ،الجزائر ،26-27 نوفمبر 2007.
- 40- نعيم حافظ أبو جمعة ،ظواهر تسويقية غير صحية في الوطن العربي ،الملتقى العربي الثاني حول "التسويق في الوطن العربي ،الفرص والتحديات" ،الأنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ،6 -8 أكتوبر 2003.

- 41- نعمون وهاب ،بخاخشة موسى ،دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات ،الملتقى الدولي حول " دور الابتكار التسويقي في ترقية أداء المؤسسات " ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة سيدي بلعباس ،الجزائر 26-27 نوفمبر 2013.
- 42-نجوى عبد الصمد ،دور محاسبة الكلفة على أساس النشاط في تحسين المؤسسة ،الملتقى الدولي الأول حول "تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط " ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة بسكرة ،يومي 29-30 أكتوبر 2002.
- 43-نصيرة قوريش ، الإبداع ودوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات ،الملتقى الدولي الرابع حول " المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعة خارج قطاع المحروقات في الدول العربية" ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الشلف ،الجزائر ،8-9 نوفمبر 2010.
- 44-هشام مكي ،الابتكار التسويقي ودوره في تميز عرض المؤسسة ،الملتقى الدولي حول "دور الابتكار التسويقي في ترقية أداء المؤسسات " ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة سيدي بلعباس ،الجزائر ،26-27 نوفمبر 2013.

ه-القوانين والمنشورات الرسمية

- 1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،العدد48،المؤرخ في 06أوت ،5،2000جمادى الأول 1421.
- 2- القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000.
- 3- (ARPT) بيان سلطة الضبط البريد والاتصالات الملكية واللاسلكية ،مجلس سلطة الضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية ،حسين داي ،الجزائر.

ثانيا :المراجع باللغة الأجنبية

I. OUVERAGES:

- 1-Bouvier-Parton Paul, "Entreprise et innovation:vers l'inter-organisation innovation responsable ?" « Seri économie et innovation, collection l'esprit économique, paris l'harmattan 2011 .
- 2- Christopher lave lock , Jochen wirtz et dénis l'apert, " Marketing des services" , Pearson éducation France, 5^{ème} édition , paris ,2005.
- 3-Chantale Ammi, " Innovation Technologique" , Lavoisier, paris ,2006.
- 4- Claude Demeur , " Aide-mémoire Marketing" , Dunod ,6^{ème} édition , paris ,2008.
- 5-Doyole peter , " M arketing Management and strategy",prentice -hall ,2^{ème} édition , 1998.
- 6-D'aveni Richard , "hyper competition " , Edition Vuibert, Paris ,1995.
- 7-Djitli Mohamed seghir, "Marketing Stratégique", Edition djitli, Alger,1998.

- 8-Eric Vogler, " Management Stratégique des services", Dunod ,paris,2004.
- 9-Everett .M. Rogers," Diffusion of Innovation " ,the free press ,N ew York ,1983.
- 10-Etienne Colignon et Michel Wissler," Qualité et Compétitivité des entreprises", édition économique, 2^{ème} édition, paris ,1983.
- 11-Giorgio pellicelli, " Stratégie d'entrepris", traduit par Kamel ben Youcef et autre , de Boeck , 2^{ème} édition, Bruxelles , 2007.
- 12- Gérard Koenig," Management Stratégique", Dunod, paris ,2004.
- 13-Herman Simon et autre ," la Stratégie prix Agire sur le prix pour optimiser le résultat" ,Dunod , paris, 2000.
- 14-Ha .O.Ma," Creation and Preemption for Competitive Advantage" , Management decision ,1999.
- 15-Hamadouche a ,"Méthode et outille d'analyse stratégique",les indispensable de la gestion ,Alger , 2000.
- 16-Jean –Jaques lambin et Ruben chumpitaz," Marketing stratégique et opérationnel " ,Dunod , 5^{ème} édition ,paris, 2002.
- 17-Jean Michel Taratieu et al, "Marketing et Gestion des service" ,Chiron édition ,paris, 2004.
- 18-Joe-Tidd,John Besant et Keith Pavitt , "Management et Innovation intégration du changement technologique" ,commercial et organisationnel ,de Boeck , paris ,2006.
- 19-Jean jaque Lambine, " le Marketing Stratégique", science édition , 2^{ème} édition ,France, paris ,1993.
- 20- Jean jaque lambine, " le marketing stratégique", édition international, paris, 1998.
- 21-Jean Brilman, "les Meilleur Pratique de Management dans le nouveau contexte économique mondiale ", édition D'organisation, paris ,2003.
- 22-Hoél Broustial, Frédéric Ferry, "Le Management Stratégique de l'innovation", édition Dalloz, paris, 1993.
- 23-Jean-pierre Telfer, Jaques Orson, "Marketing " , Vuibert,7^{ème} édition ,paris, 2001.
- 24-Jean .Marc Pointet et Jean Pierre Vergnaud,"vivre et Comprendre le marketing " , collection pratique d'entreprise ,édition EMS ,Paris , 2005.
- 25-Jean Noel Kapferer, "FAQ La Marque - la marque en question" ,Dunod ,paris ,2006.

- 26-Jean pierre Paubt," la Mondialisation " , Armand ,paris,1998.
- 27-Jokung octave et autre," Introduction au Management de la valeur " , Dunod, paris, 2000.
- 28-Jean Pierre Détrie et al, "Strategos" , Dunod,4^{ème} édition ,paris,2005.
- 29-Jaque Bojan et Jean- Marc schoettl," les Outils de la stratégie" , Edition d'organisation paris,2005.
- 30-J .Apter," Maitriser la Flexibilité de l'entreprise :une méthode de gestion et ses application " , masson,1985.
- 31-J.Boustail et F. Freyr , " le Management Stratégique de l'innovation " ,Edition Dalloz, 1993.
- 32-K. Philip, B .Dubois," Marketing Management " , Pearson Edition, 11^{ème} edition ,France, paris , 2003.
- 33- K. Philip, Gary Armstrong et al," Principes de Marketing " , Pearson Edition, 8^{ème} édition, France, paris , 2007.
- 34-K. Philip and other, "Marketing Management" ,Pearson edition,14^{ème} édition , France, Paris, 2012.
- 35-K. Philip et autres, "Marketing Management", Pearson Edition, 12^{ème} édition, France, paris ,2006.
- 36- K. Philip et Keller Kevin," Marketing management", Pearson Prentice hall, 13^{ème} édition, New Jersey ,USA, 2009.
- 37-Luc de Brabandere," le Management des Idées :de la créativité a l'innovation",Dunod, 2^{ème} édition , paris ,2002.
- 38-Landrevie Levy lindon," Théorie et Pratique de Marketing " , Dalloz,7^{ème} édition ,paris 2003.
- 39-Michal Bisac, " Diagnostic Stratégique Evoluer la compétitivité de l'Enterprise", Duond , paris,2005.
- 40-M.I Porter," La Concurrence Solon porter", Edition village mondiale, paris, 1999.
- 41-Marie-camille Debourg, Joël clavelin et olivier Perrier ," Pratique du Marketing" , Berti Edition , 2^{ème} édition, Alger ,2004.
- 42-Melissa schilling et François," Thérain gestion de l'innovation technologique" , maxima ,paris ,2006.

- 43-M. porter, " Choix Stratégique et concurrence :technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie",Edition Economic,paris,1986.
- 44-M. porter, " l'avantage Concurrentiel des nation " ,inter édition ,paris,1993.
- 45-M. porter, " l'avantage Concurrentiel" , traduit par Myriam shalak ,Dunod, paris,1999.
- 46-Marmuse .c , "Politique Générale langage intelligence modèles et choix stratégique" , economica, 2^{ème} édition , paris, 1996.
- 47-Michel marchesney," Management Stratégique " ,adrec Edition, paris, 2004.
- 48-Nicolas J.webb,Chris thon, " The Innovation play book", a revolution in business excellence, 1^{ère} édition , publication data ,U.S.A ,2010.
- 49-O.C Ferrell, Michal Hartline , "Marketing Strategy ",Thomson learning ,4th édition, USA ,2008.
- 50-Oukil Mohamed Said," Recherche et Développement : Aspects théorique et pratique" crist ,Alger.
- 51-Paul Miller ,"Stratégies Marketing de l'innovation Technologique" ,Dunod ,2^{ème} édition,paris,2005.
- 52-Pride& Ferrell, " Marketing south- western engage learning" , 16^{ème} edition , U.S.A , 2012.
- 53-Reix Robert, "Systèmes D'information et Management des organisations", vuibert , 3^{ème} édition, paris, 2000.
- 54-Strategor, " Politique général dès l'Enterprise" ,Dunod, 3^{ème} édition, ,paris, 2001.
- 55-Samuel Josien et sophoe l'Andrieux –kartochia," Organisation et Management de l'Enterprise " , Gualino édition ,paris,2008.
- 56-Sylive Blanco, Séverine le Horne, "Management de l'Innovation" , Pearson edition , France , paris ,2011
- 57-Tayeb howafa Francis ,lus Perret, " Créativité et Innovation" ,presses polytechniques et universitaire romandes ,1^{ère} édition ,2008.
- 58-Yeves Chirouze," le Marketing" , tom1 ,group liaisons, ,4^{ème} édition ,paris ,1991.
- 59-Yeves Pimor," logistique " ,Dunod, 4^{ème} édition, paris ,2005.

60-B. Consulting," les Technique de Guérilla Marketing à l'ère du client internet" ,live person-inc, France , 2012.

II. revues et perioique :

1-Halpern Nigel, " Marketing Innovation :source capabilities and consequence at air ports in Europe's peripheral areas", Journal of Air transport Management ,I ssue 2,vol16,2010.

2- Ivan Mihail Vincentiu , Iacovou viorela Beatrice, "Innovation and Research and development ,Important Factors Related to the Nations competitiveness :The case European Economies " ,Journal International Business Information Management Association IBIMA ,vol 10, N⁰14,communication of the IBIMA ,New York ,U.S.A ,2009.

3-Jean-Marc Découdin et Denis Lacoste, "Publicate des Services Publicité des Produits :une analyse comparative fondée sue l' avantage concurrentiel" ,revue française du marketing , N⁰20, février, 2006.

4-John Axel, "Successful Marketing Innovation", European, journal of innovation, management vol 02,N⁰ 1,1999.

5-Michele O'Dwayer, Audrey Gilmore and David Carson ," Innovation Marketing In SMEs , an empirical study ", Journal of strategic marketing , vol 17, N⁰5 Routledge ,october,2009.

6-Mohamed Cherchem," l'innovation Marketing dans les services :cas des banques publiques algériennes", Journal International Business Information Management Association IBIMA,Vol 7, N⁰ 17 ,communication of the IBIMA ,New york .U.S.A ,2009.

7-Marc Depuis, " Innovation dans la Distribution : les parados ces de la prospective " Document d'internet disponible sur le site :

www.escp-eap.eu/conference/marketing/po/2002.

8-Qin D. z et Guo M.N, "Analysis of Marketing Innovation", Model Enterprise , Economy, vol28, N⁰ 8,2008.

9-Smail Ait el Hadj et Oliver brette ," Innovation Management des Processus et création de valeur",l'harmatton édition , série économie et innovation collection ,l'esprit économique ,France,N⁰ 1 ,2007.

10-Sprectrum Innovation Group ,Finding Opportunities for Innovation and Growth document internet disponible sur le sit :

www.innovation tool.com/pdF/ finding opportunities for innovation and growth pdf

III. Dictionnaires:

1-Bourachot. H," Dictionnaire de Science économique et sociales, édition ,Bordas , paris,1992

2-Jean Claude Tarondeau christine huttin , Dictionnaire de stratégie d'Enterprise, édition vuiber , 2001.

3-Le Petit la Rousse ,grand format ,paris ,2003.

ثالثا:المواقع الإلكترونية

- 1-الاتحاد الدولي للاتصالات WWW.ITU INT
- 2-سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية WWW.ARPT.DZ
- 3-موقع مؤسسة موبيليس WWW.MOBILIS.DZ
- 4-موقع مؤسسة أوريدو WWW.OREDoo.DZ
- 5-موقع مؤسسة جيزي WWW.DJEZZY.DZ

فهرس الأشكال والجداول

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	نموذج لعملية التسويق	1
23	مستويات التسويق	2
24	خصائص مستويات التسويق	3
35	مفهوم الابتكار - الأولى إلى الفكرة - المنتج - السوق	4
36	الابتكار كنظام	5
41	علاقة الإبداع بالابتكار	6
69	الابتكار التسويقي	7
70	آلية الابتكار التسويقي	8
76	متطلبات الابتكار التسويقي	9
80	مراحل الابتكار التسويقي	10
96	أسباب فشل برامج الابتكار في المنتجات الجديدة	11
100	مراحل دورة الابتكار	12
101	المدخل التسويقي في ابتكار المنتجات	13
164	محددات القدرة التنافسية لـ (Porter)	14
168	نموذج القوى الخمسة لبورتر (M. Porter)	15
173	نموذج أوستن - إطار تحليلي لصناعة الدول النامية -	16
186	ظهور الميزة التنافسية	17
189	مصادر الميزة التنافسية	18
191	دورة حياة الميزة التنافسية	19
197	نموذج سلسلة القيمة لبورتر (M. Porter)	20
202	التحليل الاستراتيجي حسب النظرية المرتكزة على الموارد	21
209	الابتكار بين الرائد والتابع	22
211	الإستراتيجيات العامة للتنافس	23
224	مقومات الحصول على ميزة تنافسية مستدامة	24

226	الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية	25
227	تأثير الجودة على أرباح المؤسسة	26
229	تأثير الكفاءة، الجودة، الابتكار، الاستجابة لحاجات العملاء على تكلفة الوحدة وسعرها	27
236	العلاقة بين الابتكار والإبداع والميزة التنافسية	28
242	العلاقة بين الابتكار التسويقي والميزة التنافسية	29
251	التغيرات العالمية في أهم مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	30
252	عدد الاشتراكات في الهاتف النقال والثابت بالعالم	31
253	تغطية السكان بشبكات الجيل الثالث (3G) سنة 2015.	32
257	تطور قطاع الاتصالات في الجزائر (2005-2015)	33
293	تطور عدد المشتركين في الهاتف النقال حسب كل متعامل للفترة (2005-2015)	34
294	تطور حظيرة المشتركين (GSM) حسب كل متعامل للفترة (2013-2015)	35
295	تطور حظيرة المشتركين (3G) حسب كل متعامل للفترة (2013-2015)	36
297	تطور الحصص السوقية لكل متعامل خلال الفترة (2000-2015)	37
299	نموذج القوى الخمسة لجاذبية الصناعة في قطاع خدمة الهاتف النقال	38

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	مراحل تطور الفكر التسويقي	1
28	عنصر المزيج التسويقي الخدمي	2
42	الفرق بين الإبداع والابتكار	3
90	عوامل نجاح الابتكار	4
204	ترتيب الأولويات حسب المسيرين ومحلي القطاع	5
219	متطلبات استخدام الاستراتيجيات العامة للتنافس	6
220	المخاطر المرتبطة باستراتيجيات النشاط	7
220	المقاربة بين الاستراتيجيات الثلاث والميزة التنافسية لكل منها	8
254	تصنيف مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمنطقة الدلو العربية	9
256	تطور قطاع الاتصالات في الجزائر (2005-2015)	10
261	تطور عدد المشتركين لمعامل الهاتف النقال في مرحلة الاحتكار الثنائي	11
262	حجم الاستثمارات الإجمالية لقطاع الهاتف النقال (2010-2014)	12
270	أهم عروض مبتسم (موبيليس)	13
271	أهم عروض توفيق (موبيليس)	14
271	أهم عروض الخضرا	15
272	صيغ داري نات	16
273	اشتراكات عرض (La Win)	17
274	صيغ اشتراك موي كنترول	18
280	عرض جيزي ميلنيوم	19
280	عرض جيزي (LINE)	20
281	عرض جيزي (PLAY)	21
282	عرض جيزي (GO)	22
283	عرض جيزي (GOOD)	23
284	جيزي يوم (SPEED)	24
284	جيزي شهر (SPEED)	25
290	وعروض الدفع البعدي (ONE)	26
292	تطور حظيرة المشتركين والكثافة الهاتفية النقال حسب كل متعامل (2000-2015)	27
294	تطور حظيرة المشتركين (GSM) حسب كل متعامل خلال الفترة (2013-2015)	28

295	تطور حظيرة المشتركين (3G) حسب كل متعامل خلال الفترة (2013-2015)	29
296	تطور الحصة السوقية لكل متعامل خلال الفترة (2000-2015)	30
298	تطور وتوزيع المشتركين حسب صيغة الاشتراك (2000-2015)	31
300	القائمة الاسمية للمؤسسات المودعة لملفات التأهيل للرخصة الثالثة	32
312	معامل الفاكرونباخ للإستثمار الإستطلاعية	33
313	معامل الفاكرونباخ للإستثمار النهائية	34
313	عدد المشتركين في الهاتف النقال بولاية- سطيف-2015	35
316	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس (عينة الموظفين)	36
317	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن (عينة الموظفين)	37
318	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي (عينة الموظفين)	38
318	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي (عينة الموظفين)	39
319	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة (عينة الموظفين)	40
320	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس (عينة العملاء)	41
320	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن (عينة العملاء)	42
321	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي (عينة العملاء)	43
321	توزيع أفراد عينة الدراسة عدد الخطوط المملوكة (عينة العملاء)	44
322	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤسسة المفضلة لديهم (عينة العملاء)	45
323	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب أسباب تفضيلهم للمؤسسة (عينة العملاء)	46
325	الإبتكار في مجال المنتج الخدمي (عينة العملاء)	47
326	الإبتكار في مجال الأسعار (عينة العملاء)	48
328	الإبتكار في مجال الترويج (عينة العملاء)	49
329	الإبتكار في مجال التوزيع (عينة العملاء)	50
330	الإبتكار في مجال المحيط المادي (عينة العملاء)	51
331	الإبتكار في مجال العمليات (عينة العملاء)	52
332	الإبتكار في مجال الأفراد (عينة العملاء)	53
334	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات محور الميزة التنافسية (عينة العملاء)	54
337	الإبتكار في مجال المنتج الخدمي (عينة الموظفين)	55
339	الإبتكار في مجال الأسعار (عينة الموظفين)	56
341	الإبتكار في مجال الترويج (عينة الموظفين)	57
344	الإبتكار في مجال التوزيع (عينة الموظفين)	58
346	الإبتكار في مجال المحيط المادي (عينة الموظفين)	59
347	الإبتكار في مجال العمليات (عينة الموظفين)	60

350	الإبتكار في مجال الأفراد (عينة الموظفين)	61
352	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الجودة (عينة الموظفين)	62
354	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات التميز (عينة الموظفين)	63
356	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الاستجابة لحاجات العملاء (عينة الموظفين)	64
358	نتائج اختبار الفرضية الأولى من وجهة نظر العملاء	65
359	نتائج اختبار الفرضية الأولى من وجهة نظر الموظفين	66
360	نتائج اختبار الفرضية الثانية من وجهة نظر العملاء	67
361	نتائج اختبار الفرضية الثانية من وجهة نظر الموظفين	68
362	اختبار الفروق في تقييم العملاء والموظفين مدى تطبيق الابتكار التسويقي	69
365	تحليل التباين الأحادي بشأن دلالة الفروق الإحصائية للابتكار التسويقي حسب آراء الموظفين	70
366	نتيجة اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق	71
368	تحليل التباين الأحادي بشأن دلالة الفروق الإحصائية للابتكار التسويقي حسب آراء العملاء	72
370	نتيجة اختبار بون فروني لتحديد اتجاه الفروق	73
372	نتائج اختبار الفروق في تقييم العملاء والموظفين مدى تطبيق ابعاد الميزة التنافسية	74
373	تحليل التباين الأحادي بشأن دلالة الفروق الإحصائية لمحور الميزة التنافسية حسب آراء الموظفين	75
374	نتيجة اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق	76
375	تحليل التباين الأحادي بشأن دلالة الفروق الإحصائية لمحور الميزة التنافسية حسب آراء العملاء	77
376	نتيجة اختبار بون فروني لتحديد اتجاه الفروق	78
377	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة (عينة العملاء)	79
378	اختيار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (عينة العملاء)	80
379	اختبار فيشر لمعنوية نموذج الانحدار (عينة العملاء)	81
380	نتائج تحليل الانحدار البسيط للابتكار التسويقي (بعناصره المجتمعة) والجودة (عينة العملاء)	82
381	نتائج تحليل الانحدار البسيط للابتكار التسويقي (بعناصره المجتمعة) والتميز (عينة العملاء)	83
382	نتائج تحليل الانحدار البسيط للابتكار التسويقي (بعناصره المجتمعة) والاستجابة لحاجات العملاء (عينة العملاء)	84
383	نتائج تحليل الانحدار البسيط للابتكار التسويقي (بعناصره المجتمعة) والميزة التنافسية (عينة العملاء)	85
384	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة (عينة الموظفين)	86
385	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (عينة الموظفين)	87
386	اختبار فيشر لمعنوية نموذج الانحدار (عينة الموظفين)	88
387	نتائج تحليل الانحدار البسيط للابتكار التسويقي (بعناصره المجتمعة) والجودة (عينة الموظفين)	89
388	نتائج تحليل الانحدار البسيط للابتكار التسويقي (بعناصره المجتمعة) والتميز (عينة الموظفين)	90

389	نتائج تحليل الانحدار البسيط للابتكار التسويقي (بعناصره المجتمعة) والاستجابة لحاجات العملاء (عينة الموظفين)	91
390	نتائج تحليل الانحدار البسيط للابتكار التسويقي (بعناصره المجتمعة) والميزة التنافسية (عينة الموظفين)	92
392	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عناصر الابتكار التسويقي والجودة (عينة العملاء)	93
394	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عناصر الابتكار التسويقي والتميز (عينة العملاء)	94
396	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عناصر الابتكار التسويقي والاستجابة لحاجات العملاء (عينة العملاء)	95
398	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عناصر الابتكار التسويقي والميزة التنافسية (عينة العملاء)	96
400	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عناصر الابتكار التسويقي والجودة (عينة الموظفين)	97
402	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عناصر الابتكار التسويقي والتميز (عينة الموظفين)	98
404	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عناصر الابتكار التسويقي والإستجابة لحاجات العملاء (عينة الموظفين)	99
406	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عناصر الابتكار التسويقي والميزة التنافسية (عينة الموظفين)	100

العلم والتق

الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	إسم الجامعة
أ.د. بن يعقوب الطاهر	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 01
د.دومي سمراء	أستاذ محاضر	جامعة سطيف 01
د.رقاد صليحة	أستاذ محاضر	جامعة سطيف 01
د.مولوج كمال	أستاذ محاضر	جامعة المدية
د.يعلى فاروق	أستاذ محاضر	جامعة سطيف 02
راشدي نجوى	أستاذ مساعد "أ"	جامعة سطيف 01

الملحق رقم 02: الإستمارتين المعتمدتين في البحث

بسم الله الرحمن الرحيم

الإسنيان الخاص بالموظفين

حضرة المستجيب/ حضرة المستجيبة المحترمة

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة: دراسة تطبيقية على متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف(موبليس- نجمة- جيزي) لغرض الحصول على شهادة دكتوراه علوم في التسويق. يرجى التكرم بقراءة عبارات الاستبيان المرفقة بدقة والإجابة عنها بموضوعية كما في ذلك من أثر على صحة النتائج مشمنين جهودكم وشاكرين تعاونكم معنا في إعطاء المعلومات الدقيقة. علما بأن المعلومات التي سوف تقدمونها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

الجزء I: بيانات شخصية

يرجى وضع علامة (x) في المربع المناسب

- الجنس:

ذكر أنثى

- المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

- السن:

15- أقل من 25 سنة 25- أقل من 35 سنة 35- أقل من 45 سنة 45 فما فوق

- الوظيفة:

مدير نائب مدير موظف

- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5-10 سنة من 11-15 سنة 16 فما أكثر

الجزء II: عبارة متعلقة بالابتكار التسويقي والميزة التنافسية

الرجاء وضع علامة (x) أمام العبارات التي توافق عليها لتحديد مستوى الابتكار التسويقي الخاص بمؤسستكم.

1. الابتكار التسويقي:

أولاً: الابتكار في المنتج الخدمي

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
01	تسعى المؤسسة لتقديم خدمات جديدة من الصعب امتلاكها أو تقليدها من المنافسين.					
02	تقوم المؤسسة بتطوير خدماتها بناء على متطلبات الزبائن					
03	تتبع المؤسسة الابتكار في الخدمة بشكل مستمر					
04	توفر المؤسسة بيئة مواتية من أجل تطوير الأفكار الجديدة وتحويلها إلى خدمات جديدة					
05	تدعم المؤسسة أي أفكار تنطوي على تطوير الأفكار الجديدة وتحويلها إلى خدمات جديدة					
06	تخصص المؤسسة نسبة عالية من مواردها لأغراض تطوير خدماتها					

ثانياً: الابتكار في السعر

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
01	تسعى المؤسسة للابتكار في السعر لتعزيز قيمة الخدمة في نظر الزبون مقارنة بمنافسيها					
02	تعمل المؤسسة على تطبيق الابتكار السعري مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص المستهلكين الحاليين					
03	تقوم المؤسسة بالابتكار في الأسعار كوسيلة لتحقيق التمييز					
04	تطرح المؤسسة عروضاً سعرية مبتكرة لجذب المزيد من العملاء					

ثالثاً: الابتكار في الترويج

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
01	تسعى المؤسسة إلى إيجاد وسائل ترويجية مبتكرة للتأثير في الزبائن					
02	تسعى المؤسسة إلى التميز من خلال استخدام أساليب ترويجية مبتكرة لترويج خدماتها					
03	هدف الابتكار في الترويج هو تمييز جودة خدماتها مقارنة بمنافسيها					
04	تبحث المؤسسة عن الإعلانات الابتكارية التي تظهر عيوب خدمات منافسيها					
05	تمنح المؤسسة مكافآت مجزية وتشجيعية للمبتكرين في مجال وسائل الترويج					
06	تعمل المؤسسة على الابتكار في تنشيط مبيعاتها من خلال تقديم الهدايا والمسابقات والجوائز بغية زيادة عدد المشتركين في خدماتها					

					07	تسعى إدارة المؤسسة إلى الابتكار في الترويج لخلق نوع من الالتزام التأثري في الزبائن لبناء العلاقة معهم والمحافظة عليهم
					08	تركز الإعلانات المبتكرة للمؤسسة على المنافع التي يسعى الزبون الحصول عليها

رابعا: الابتكار في التوزيع

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق بشدة
01	للمؤسسة أساليب توزيع جديدة ومبتكرة تتماشى مع احتياجات الزبائن				
02	تقوم المؤسسة باستقطاب الكفاءة المتميزة لتوظيف في مهام التوزيع				
03	تقوم المؤسسة بتثقيف القوى البيعية لديها من خلال إجراء دورات تكوينية				
04	تسعى المؤسسة من خلال الابتكار في التوزيع إلى التقليل من جهد ووقت العميل في الحصول على الخدمة				

خامسا : الابتكار في المحيط المادي

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق بشدة
01	تعمل المؤسسة على تهيئة محيطها المادي حتى يكون ملائما وجذابا				
02	تعمل المؤسسة على تصميم ديكور جذاب مما يخلق جو من الارتياح والأمان				
03	تعمل المؤسسة على تزويد نقاط بيعها بأحدث التكنولوجيا (كأجهزة الكمبيوتر واللوحات الإرشادية الإلكترونية) لتسريع خدمة العملاء				

سادسا: الابتكار في العمليات

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق بشدة
01	تقوم المؤسسة بابتكار طرق جديدة لتحسين عملياتها الخدمية				
02	تجرى المؤسسة تغييرات في تقديم خدماتها تماشيا مع نوعية التقنيات الحديثة				
03	تقوم المؤسسة بتكوين فرق العمل لإعادة تصميم وتحديث عملياتها				
04	تهيء المؤسسة المناخ (الجو) الذي يساعد على ظهور القدرات الابتكارية للعاملين				
05	لدى المؤسسة مراكز بحث وتطوير تجدد في الأسلوب التسويقي				
06	تقوم المؤسسة بعمل دورات وبرامج تدريبية تساعد على تحسين عملية الابتكار				
07	إجراءات فتح خط جديد تتم بطريقة (أسلوب) مبتكر ودون تعقيدات				

سابعاً: الإبتكار في الأفراد

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
01	تقدم المؤسسة الدعم الكافي للموظفين لاستخدام أساليب ابتكارية					
02	تتبع المؤسسة أنظمة حوافز تدعم وتشجع السلوكيات الابتكارية					
03	تعمل المؤسسة على إعطاء حرية اتخاذ القرارات للمبتكرين					
04	تعمل المؤسسة على تحديث المهارات الفنية للعاملين					
05	تهتم المؤسسة بتوافر القدرات الابتكارية لدى المترشحين للعمل في إدارة التسويق					

2. الميزة التنافسية:

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
أولاً: الجودة						
01	يعطي الإبتكار جودة عالية لخدمات المؤسسة أعلى من جودة خدمات منافسيها					
02	الإبتكار يساعد المؤسسة على تبني مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع أقسامها					
03	يساعد الإبتكار في العمليات على زيادة جودة خدمات المؤسسة					
04	الإبتكار يساعد المؤسسة على تقديم خدماتها الجديدة بجودة عالية					
ثانياً: التميز						
01	من نتائج استخدام المؤسسة للإبتكار زيادة مهاراتها وخبراتها وجعلها متميزة عن منافسيها					
02	من نتائج استخدام المؤسسة للإبتكار زيادة اهتمامها بإملاك أنظمة معلومات وإستخبارات خاصة بالإبتكار لإكتشاف الفرص الجديدة					
03	من نتائج استخدام المؤسسة للإبتكار زيادة سرعتها في تبني تكنولوجيا الإتصالات الأحدث					
04	من نتائج استخدام المؤسسة للإبتكار زيادة تميزها وسرعتها في تقديم خدمات جديدة مقارنة بمنافسيها					
05	من نتائج استخدام المؤسسة للإبتكار في مجال الترويج وبكثافة زيادة تميزها عن منافسيها					
06	تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين فيها على المبادرات للارتقاء بالخدمات بما يميزها عن منافسيها					
ثالثاً: الاستجابة لحاجات العملاء						
01	الإبتكار يساعد المؤسسة على زيادة قدرتها على الاستجابة لحاجات كافة					

					العملاء وتحقيق رضاهم	
					الإبتكار يساعد المؤسسة على معرفة حاجات العملاء غير المشبعة وتحويلها الى خدمات جديدة	02
					الإبتكار يالتسويقي يحقق للمؤسسة ارباحا هامة من خلال إقبال العملاء لرضاهم على خدمات المؤسسة	03

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإسبانيان الخاص بالعملاء

حضرة المستجيب/ حضرة المستجيبة المحترمة

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة: دراسة تطبيقية على متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف (موبليس - نجمة - جيزي) لغرض الحصول على شهادة دكتوراه علوم في التسويق.

يرجى التكرم بقراءة عبارات الإستبيان المرفقة بدقة والإجابة عنها بموضوعية كما في ذلك من أثر على صحة النتائج مثنين جهودكم وشاكرين تعاونكم معنا في إعطاء المعلومات الدقيقة.

علما بأن المعلومات التي سوف تقدمونها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

الجزء I: بيانات شخصية

يرجى وضع علامة (X) في المربع المناسب

- الجنس:

ذكر أنثى

- المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

- السن:

15- أقل من 25 سنة 25- أقل من 35 سنة 35- أقل من 45 سنة 45 فما فوق

*هل تملك شريحة إتصالات: نعم لا

*ما هي عدد الخطوط التي تملكها: 1 2 3

*ماهي المؤسسة المفضلة لديك: جيزي أوريدو موبليس

*ماهي أسباب تفضيلك لهذه المؤسسة:

-جودة الخدمات -الحملات الترويجية

-العروض السعرية -تغطية الشبكات

الجزء II: تتعلق العبارات الآتية بأبعاد ومكونات الابتكار التسويقي والميزة التنافسية

نرجو وضع (x) أمام العبارة التي تناسب رأيك.

1. الإبتكار التسويقي:

أولاً: الإبتكار في المنتج الخدمي

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لا أدرى	لا أوافق بشدة
01	تميز خدمات المؤسسة بالتجديد والإبتكار مقارنة بالمنافس				
02	التعديلات والتحسينات الحاصلة في الخدمات المقدمة تلبي حاجاتي وتوقعاتي				
03	تعمل المؤسسة على إبتكار وتقديم خدمات جديدة باستمرار				
04	تميز الخدمات المبتكرة بالبساطة والوضوح				
05	هناك تنوع في تشكيلة خدمات المؤسسة تتلاءم مع مختلف زبائنها				

ثانياً: الإبتكار في الأسعار

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لا أدرى	لا أوافق بشدة
01	تطرح المؤسسة عروضاً سعريّة مبتكرة				
02	يحصل العميل نتيجة إبتكار في الأسعار على قيمة تفوق التكاليف التي يدفعها				
03	تعمل المؤسسة على تطبيق الابتكار السعري مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص المستهلكين				
04	قيام المؤسسة على بالتنوع والإبتكار في أسعار خدماتها يعزز قيمة خدماتها في نظر زبائنها				
05	تعمل المؤسسة على الإبتكار في الأسعار لمنح خدمات بتكلف معقولة وكوسيلة لتحقيق التميز				

ثالثاً: الإبتكار في الترويج

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لا أدرى	لا أوافق بشدة
01	تستخدم المؤسسة أساليب ترويجية				
02	تحرص المؤسسة على التعريف بخدماتها الجديدة بطريقة مبتكرة عند تقديمها للسوق				
03	تمتاز إعلانات المؤسسة بعرض أشياء غير مألوفة وتثير الفضول والانتباه				
04	تركز الإعلانات المبتكرة للمؤسسة على المنافع التي يسعى الزبون الحصول				

					عليها	
					تعمل المؤسسة على الابتكار في تنشيط مبيعاتها من خلال تقديم الهدايا والحوافز	05

رابعاً: الابتكار في التوزيع

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
01	تستخدم المؤسسة أساليب توزيع حديثة ومبتكرة (التوزيع عبر الأنترنت، التعبئة الإلكترونية) تتماشى مع احتياجات الزبائن					
02	توفر المؤسسة وكالات تجارية ونقاط البيع في المناطق التجارية والسكنية					
03	تعمل المؤسسة على توزيع خدماتها بأقصى سرعة ممكنة وبفعالية للتقليل من جهد ووقت العميل في الحصول على الخدمة					

خامساً: الابتكار في المحيط المادي

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
01	يتميز المظهر العام والداخلي لنقاط البيع بالجاذبية					
02	يمكن تمييز نقاط البيع بسرعة من خلال التصميم الخارجي للمبنى					
03	تصميم ديكور نقاط البيع جذاب ويشعري بالاطمئنان والارتياح					

سادساً: الابتكار في العمليات

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
01	دقة التوقيت في تقديم الخدمة					
02	تتبع المؤسسة عمليات جديدة في مجال تقديم الخدمة					
03	تقدم الخدمة بشكل جيد وسريع (بجودة عالية وبدون أخطاء)					
04	يتم معالجة الشكاوي بسرعة وبطريقة مبتكرة					
05	عدم التمييز بين الزبائن عند تقديم الخدمة					

سابعاً: الابتكار في الأفراد

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
01	يحرص مقدم الخدمة على أداء عمله بشكل صحيح وبطريقة مبتكرة					
02	أشعر بثقة وارتياح عند تعاملي مع مقدم الخدمة					
03	يتمتع موظفي المؤسسة بقدرة كبيرة على الإنصات والإقناع					
04	يتميز موظفي المؤسسة باللباقة والاحترام					
05	هندام مقدمي الخدمة متميزا					

2. الميزة التنافسية:

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لا	لا أوافق بشدة
أولاً: الجودة					
01	يساعد الابتكار المؤسسة على تقديم خدماتها الحالية والجديدة بجودة عالية				
02	يعطي الابتكار جودة عالية لخدمات المؤسسة أعلى من جودة خدمات منافسيها				
03	يحسن الابتكار من جودة خدمات المؤسسة عن طريق تقليل الخطأ				
ثانياً: التميز					
01	يساعد الابتكار المؤسسة على جعل طرق تقديمها لخدماتها متميزة مقارنة بمنافسيها				
02	يساهم الابتكار في تميز المؤسسة من خلال تنوع خدماتها الجديدة مقارنة بمنافسيها				
03	من نتائج استخدام المؤسسة للإبتكار في الترويج وبكثافة زيادة تميزها عن منافسيها				
04	من نتائج استخدام المؤسسة للإبتكار زيادة سرعتها في تبني تكنولوجيا الاتصالات الأحدث				
05	من نتائج استخدام المؤسسة للإبتكار جعلها متميزة من خلال سرعتها في تقديم خدماتها الحالية والجديدة مقارنة بمنافسيها				
ثالثاً: الإستجابة لحاجات العملاء					
01	يساعد الابتكار على زيادة قدرة المؤسسة على معالجة الشكاوي بسرعة ومن المرة الأولى				
02	من نتائج استخدام المؤسسة للإبتكار زيادة قدرتها على معرفة حاجات الزبائن غير المشبعة وتحويلها إلى خدمات جديدة				

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
أ-م	المقدمة العامة
	الفصل الاول : الإطار النظري للإبتكار التسويقي
16	تمهيد
17	المبحث الاول : مدخل للتسويق
17	المطلب الاول : مفهوم التسويق وتطوره
20	المطلب الثاني : أهمية ومستويات التسويق
25	المطلب الثالث : الدور الحديث للتسويق في المنظمات المعاصرة
26	المطلب الرابع: المزيج التسويقي للخدمات
32	المبحث الثاني : أنواع ومستويات الإبتكار
32	المطلب الاول : مفهوم الإبتكار وأهميته
49	المطلب الثاني: أنواع ومستويات الإبتكار
57	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الإبتكار
62	المطلب الرابع: إستراتيجيات الإبتكار وأهم النماذج المفسرة له
66	المبحث الثالث : مفهوم الإبتكار التسويقي .
66	المطلب الأول: مفهوم الإبتكار التسويقي وأهميته
74	المطلب الثاني: أنواع ومتطلبات الإبتكار التسويقي
79	المطلب الثالث : مراحل عملية الإبتكار التسويقي
85	المطلب الرابع: الإبتكار التسويقي في المنظمات الجزائرية
91	المبحث الرابع : الإبتكار في المزيج التسويقي
91	المطلب الأول: الإبتكار في مجال المنتجات والخدمات
115	المطلب الثاني : الإبتكار في مجال الأسعار
124	المطلب الثالث : الإبتكار في مجال التوزيع
128	المطلب الرابع: الإبتكار في مجال الترويج

137	المطلب الخامس: الإبتكار في المحيط المادي وعملية تقديم الخدمة
140	خلاصة الفصل الاول
	الفصل الثاني : دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية
142	تمهيد
143	المبحث الأول : مدخل للمنافسة والميزة التنافسية
143	المطلب الاول : مفهوم المنافسة والتنافسية والقدرة التنافسية
165	المطلب الثاني: تحليل البيئة التنافسية
178	المطلب الثالث: ماهية البيئة التنافسية
185	المبحث الثاني : بناء المزايا التنافسية ومؤشرات قياسها
186	المطلب الاول : مصادر ومحددات الميزة التنافسية
193	المطلب الثاني: سلسلة القيمة كأساس لتحليل الميزة التنافسية
200	المطلب الثالث:مراحل بناء ومدخل تحقيق الميزة التنافسية
205	المبحث الثالث: المناهج الاستراتيجية العامة لبناء الميزة التنافسية
205	المطلب الأول:مفهوم المركز التنافسي وأساليب الحفاظ عليه
207	المطلب الثاني:الإستراتيجيات الخاصة ببناء المركز التنافسي
210	المطلب الثالث: الإستراتيجيات العامة لتنافس
221	المبحث الرابع:الإبتكار التسويقي والميزة التنافسية
220	المطلب الأول:مفهوم الميزة التنافسية المستدامة
230	المطلب الثاني: المحافظة على الميزة التنافسية في ظل محيط حركي
235	المطلب الثالث: علاقة الإبتكار التسويقي بالميزة التنافسية المستدامة
247	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة واقع وممارسة الابتكار التسويقي في مؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف واثره على تحقيق الميزة التنافسية
249	تمهيد

250	المبحث الأول: نشأة وتطور خدمة الهاتف النقال في الجزائر
254	المطلب الأول : واقع قطاع خدمة الهاتف النقال والثابت في العالم
260	المطلب الثاني : قطاع الإتصالات في الجزائر
262	المطلب الثالث : سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر
266	المطلب الرابع: السياسة الصناعية لسلطة الضبط في قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر
266	المبحث الثاني : متعملي قطاع الهاتف النقال في الجزائر
275	المطلب الأول: اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس
285	المطلب الثاني : اوتيموم تيليكوم الجزائر "جيزي"
291	الطلب الثالث : الوطنية لاتصالات الجزائر "أوريدو"
299	المطلب الرابع: بعض الارقام والمؤشرات حول المتعاملين
299	المبحث الثالث : تشخيص قطاع الهاتف النقال في الجزائر
305	المطلب الاول : تحليل المنافسة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر
307	المطلب الثاني :المجموعات الاستراتيجية في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر
310	المطلب الثاني : عوائق الدخول والخروج من قطاع الهاتف النقال في الجزائر
310	المبحث الرابع: الدراسة التطبيقية لمتعملي الهاتف النقال بولاية سطيف
316	المطلب الأول : منهجية البحث وادوات الدراسة
324	المطلب الثاني: وضع المتغيرات الشخصية لعتبة الدراسة
357	المبحث الثالث: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة
408	المطلب الرابع: تحليل النتائج واختيار الفرضيات
409	خلاصة الفصل الثالث
417	الخاتمة العامة
440	قائمة المراجع
452	فهرس الجداول والأشكال والمحتويات

الملخص:

إن المنافسة القوية التي تشهدها الأسواق العالمية حتمت على المؤسسات إيجاد أساليب ووسائل تساعد على تحقيق الميزة التنافسية، باعتبارها السبيل الوحيد الذي يضمن بقائها واستمراريتها.

من هذا المنطلق فإن الإبتكار التسويقي يعد إحدى الأساليب الإستراتيجية الهامة التي تساهم في بناء وتحقيق الميزة التنافسية المستمرة للمؤسسة، ويعتبر أيضا خيارا إستراتيجيا يضمن لها مواجهة مختلف الإضطرابات المحتملة في محيطها. وعليه فإن خلق مزيج تسويقي مبتكر متكامل والقيام بأنشطة تسويقية إبتكارية يساهم في زيادة فعالية الأداء التنافسي للمؤسسة، ويخلق قيمة مضافة للعملاء تساهم في زيادة رضاهم وولائهم.

لقد دعمت هذه الدراسة بإجراء دراسة على مؤسسات الإتصالات (جيزي - موبيليس - أوريدو) بإستخدام إستبيانين: الأول وجهه للعملاء ، والثاني وجهه للموظفين. مع إجراء دراسة مقارنة بين آراء العملاء، وبين آراء الموظفين. وبين آراء كل من العملاء والموظفين معا. وأظهرت نتائج الدراسة على أن الإبتكار التسويقي بعناصره (الإبتكار في المنتج، في الأسعار، في الترويج، في التوزيع، في المحيط المادي، في العمليات، في الأفراد) دور كبير وفعال جدا في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية من خلال زيادة جودة خدمات مؤسسات الإتصالات، وزيادة تميزها، وزيادة سرعتها في الإستجابة لحاجات العملاء.

Résumé:

Devant l'accroissement de la concurrence dans les marches internationaux, toutes les entreprises sont aujourd'hui condamnées à concevoir d'autres outils et moyens pour pouvoir espérer de réaliser un avantage concurrentiel et d'assurer par conséquent leurs survies. De ce fait, l'innovation marketing est considérée comme l'un des outils stratégiques les plus influents dans le processus de création d'un avantage concurrentiel durable pour une entreprise, mais aussi un gage de garantie contre les différentes turbulences qui peuvent surgir dans leur environnement. De même, la création d'un mix marketing à la fois intégré et novateur ne pourra, selon nous, qu'améliorer l'efficacité de sa performance concurrentielle, mais surtout la création d'une valeur ajoutée certaine pour ses clients.

Les résultats de cette étude ont été consolidés par l'enquête que nous avons menée auprès des trois entreprises de la téléphonie mobile (Djezzy, Mobilis et Oredoo). Pour ce faire, nous avons conçus deux questionnaires : le premier a été destiné aux utilisateurs, tandis que le deuxième questionnaire a été adressé aux employés des trois entreprises, objet de notre enquête. Par la suite, une étude comparative a été menée afin de vérifier à la fois les perceptions des utilisateurs et des employés.

Pour ce qui est des résultats obtenus, cette étude a montré que l'innovation marketing dans toute ses dimension (innovation dans les produits, dans les prix, dans le mix communication, dans la distribution, mais aussi dans les différents processus de l'entreprises) revêt une importance capitale dans le processus de création d'un avantage concurrentiel, à travers notamment l'amélioration de la qualité des services proposés, mais aussi afin d'arriver à une meilleure souplesse comparativement aux concurrents, dans le processus de satisfaction des besoins des clients.