



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس سطيف-1
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية
تخصص: تسويق الخدمات
تحت عنوان:

دور الابتكارات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية
دراسة حالة المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة-

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د. كورتل فريد

إعداد الطالبة:

بوحلاسة ياسمين

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	مؤسسة الانتماء	الصفة
أ.د. بن يعقوب الطاهر	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف-1	رئيسا
أ.د. كورتل فريد	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف-1	مشرفا ومقررا
أ.د. رقاد صليحة	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف-1	عضوا مناقشا
أ.د. بن حسين ناجي	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة-2	عضوا مناقشا
أ.د. خولوفي وهيبة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الطارف	عضوا مناقشا
د. مسالطة سفيان	أستاذ محاضر قسم أ-	جامعة سطيف-1	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

قال الله تعالى:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

صدق الله العظيم

سورة التوبة، الآية (105)

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

أمي الغالية

أبي العزيز

إلى إخوتي وسندي في الحياة

إلى كل أفراد عائلتي

إلى كل زملاء المشوار الدراسي والأصدقاء

إلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد

إلى كل من يسعى لطلب العلم

شكر وتقدير

بعد الشكر لله تعالى والثناء عليه الذي من علي بإكمال هذا العمل المتواضع لا يسعني إلا أن أتوجه بالشكر للأستاذ الدكتور " فريد كورتل " بقبول الإشراف على هذه الأطروحة، ولما قدمه لي من نصح وإرشاد، فكان لتوجيهاته السديدة وملاحظاته القيمة بالغ الأثر في إخراج هذا العمل على هذا الوجه. والشكر موصول إلى أعضاء لجنة المناقشة اللذين تحملوا عناء قراءة الأطروحة وتكرموا بمناقشة ما جاء فيها، وإثرائهم لها بتصويباتهم وار شادتهم.

كما أشكر كل الأساتذة بكل من جامعة فرحات عباس سطيف-1 وكذا جامعة عبد الحميد مهري " قسنطينة " .

كما أتقدم بالشكر للأساتذة محكمو الاستبيان على أفكارهم الثمينة وملاحظاتهم القيمة، وإلا كل الأساتذة اللذين تتلمذت على أيدهم عبر كافة المراحل الدراسية.

كما أخص بالشكر والامتنان لموظفي ومسؤولي المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة الذين كانوا عوناً لنا في الحصول على بيانات ومعلومات تقودنا للوصول لنتائج الدراسة.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

	إهداء
	شكر وتقدير
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	مقدمة
الصفحة	الفصل الأول: الإطار النظري للابتكار والابتكار التسويقي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل عام للابتكار
3	المطلب الأول: الابتكار والمصطلحات ذات الصلة به
13	المطلب الثاني: أنواع الابتكار
14	المطلب الثالث: مصادر الابتكار
16	المطلب الرابع: معوقات الابتكار
18	المطلب الخامس: أساليب وتقنيات الابتكار
25	المبحث الثاني: مدخل عام للابتكار التسويقي
25	المطلب الأول: ماهية الابتكار التسويقي
29	المطلب الثاني: تصنيفات الابتكار التسويقي
30	المطلب الثالث: متطلبات الابتكار التسويقي
36	المطلب الرابع: مراحل الابتكار التسويقي
38	المطلب الخامس: إيجابيات وسلبيات الابتكار التسويقي
41	المبحث الثالث: الابتكار في عناصر المزيج التسويقي الخدمي
41	المطلب الأول: الابتكار في المنتج
46	المطلب الثاني: الابتكار في السعر
49	المطلب الثالث: الابتكار في التوزيع
51	المطلب الرابع: الابتكار في الترويج
55	المطلب الخامس: الابتكار التسويقي في العناصر الإضافية للمزيج التسويقي
63	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الميزة التنافسية والابتكاري المؤسسة الخدمية	
65	تمهيد
66	المبحث الأول: مدخل عام للميزة التنافسية
66	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
71	المطلب الثاني: أسباب التنافسية
72	المطلب الثالث: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية
72	المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية
77	المطلب الخامس: مؤشرات الميزة التنافسية
79	المبحث الثاني: فعالية الميزة التنافسية
79	المطلب الأول: بناء الميزة التنافسية
81	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية
82	المطلب الثالث: معوقات الميزة التنافسية وكيفية المحافظة عليها
85	المطلب الرابع: الاستراتيجيات التنافسية
90	المطلب الخامس نماذج التنافسية Porter
95	المبحث الثالث: ضرورة الابتكار من أجل اكتساب ميزة تنافسية في المؤسسة الخدمية
95	المطلب الأول: ماهية المؤسسات الخدمية
97	المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسات الخدمية
99	المطلب الثالث: علاقة الابتكار التسويقي بالميزة التنافسية
100	المطلب الرابع: ابتكارات المؤسسات الخدمية
110	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: واقع الابتكار التسويقي في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة	
112	تمهيد
113	المبحث الأول: واقع المؤسسات الفندقية في مدينة قسنطينة
113	المطلب الأول: نظرة عامة حول مدينة قسنطينة (الموقع، التضاريس، المناخ)
113	المطلب الثاني: ماهية المؤسسات الفندقية
116	المطلب الثالث: المؤسسات الفندقية بمدينة قسنطينة (هياكل الايواء السياحي)
122	المبحث الثاني: نظرة عامة حول ماريوت العالمية
122	المطلب الأول: التعريف بعلامة ماريوت العالمية وتطورها التاريخي
129	المطلب الثاني: تقديم عام للمؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة

133	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة
137	المبحث الثالث: الابتكار التسويقي في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة
137	المطلب الأول: الابتكار في المزيج التسويقي التقليدي للمؤسسة الفندقية
145	المطلب الثاني: الابتكار في المزيج التسويقي الموسع للمؤسسة
148	المطلب الثالث: التطبيقات والبرامج المستخدمة في المؤسسة
150	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: دور الابتكارات التسويقية للمؤسسة الفندقية "ماريوت" قسنطينة في اكتساب الميزة التنافسية	
152	تمهيد
153	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
153	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
154	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
160	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
162	المطلب الرابع: الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان
168	المبحث الثاني: عرض والتحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة
168	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات العامة لعينة الدراسة
170	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محور الابتكار التسويقي
183	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج محور الميزة التنافسية
188	المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
188	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة
189	المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى والثانية
191	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
205	خلاصة الفصل
207	خاتمة
213	قائمة المراجع
235	قائمة الملاحق
276	ملخص

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال والجداول

1- قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
12	الفرق بين الابتكار والاختراع والإبداع	01
31	متطلبات الابتكار التسويقي	02
36	مراحل الابتكار التسويقي	03
39	فوائد الابتكار	04
75	أبعاد الميزة التنافسية	05
81	دورة حياة الميزة التنافسية	06
86	الاستراتيجيات العامة للتنافس	07
90	القوى التنافسية الخمسة لبورتر	08
93	نموذج سلسلة القيمة لـ Porter	09
123	مجموعة العلامات التجارية الخاصة بالماريوت العلمية لسنة 2021	10
123	عدد فنادق ماريوت الدولية في جميع أنحاء العالم (من 2009 إلى 2021)	11
124	عدد غرف فنادق ماريوت الدولية حول العالم (من 2009 إلى 2021)	12
129	المنافذ الرئيسية للاستراتيجية العامة لفنادق ماريوت العالمية	13
130	خريطة موقع فندق ماريوت قسنطينة	14
132	أ- معلومات مختصرة حول الفندق	15
	ب- معلومات مختصرة حول الفندق	
133	رسم توضيحي لفندق ماريوت قسنطينة	16

136	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الفندقية " ماريوت قسنطينة"	17
168	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب المؤهل العلمي	18
169	التمثيل البياني لتوزيع العينة المركز الوظيفي	19
170	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب سنوات الخبرة	20
173	ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد الابتكار التسويقي	21
184	ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد الميزة التنافسية	22
204	ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	23

2- قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
5	أبرز تعاريف الابتكار	01
14	أهم الفروقات الموجودة بين الابتكار الجذري والابتكار التدريجي	02
22	خصائص التفكير بالقبعات الست لدي بونو	03
44	الاختلافات الموجودة بين الابتكار في مجال الخدمة والابتكار في المجال السلعي	04
74	أبعاد الميزة التنافسية	05
88	استراتيجيات Porter التنافسية ومتطلباتها	06
117	المؤسسات الفندقية العاملة بمدينة قسنطينة وطاقاتها الاستيعابية حسب التصنيف	07
119	المؤسسات الفندقية المغلقة بمدينة قسنطينة	08
120	توزيع المؤسسات الفندقية حسب بلديات مدينة قسنطينة	09
125	تواريخ مهمة عن الماريوت العالمي	10

139	المطعم الإبداعي للمؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة	11
141	أسعار غرف ماريوت قسنطينة سنة 2018	12
142	أسعار أجنحة ماريوت قسنطينة سنة 2018	13
156	توزيع عبارات الاستبيان وترقيمها	14
162	معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول الابتكار التسويقي	15
163	معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني الميزة التنافسية	16
164	الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول الابتكار التسويقي	17
166	الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول الابتكار التسويقي	18
166	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني الميزة التنافسية	19
167	الاتساق البنائي لأبعاد المحور الثاني الميزة التنافسية	20
168	توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	21
169	توزيع العينة حسب المركز الوظيفي	22
170	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	23
171	مقياس ليكارت الخماسي	24
172	تقدير الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المتغير المستقل الابتكار التسويقي	25
173	نتائج إجابات أفراد الدراسة حول بعد الخدمة الفندقية	26
175	نتائج إجابات أفراد الدراسة حول بعد الابتكار في السعر	27
176	نتائج إجابات أفراد الدراسة حول بعد الابتكار في التوزيع	28
177	نتائج إجابات أفراد الدراسة حول بعد الابتكار في الترويج	29
179	إجابات أفراد الدراسة حول بعد الابتكار في الأدلة المادية	30

180	نتائج إجابات أفراد الدراسة حول بعد الابتكار في العمليات	31
182	نتائج إجابات أفراد الدراسة حول بعد الابتكار في الأفراد	32
183	تقدير الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية	33
184	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الجودة	34
185	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التميز التنافسي	35
188	نتائج التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد عينة الدراسة	36
189	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (ف. الفرعية الأولى)	37
191	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (ف. الفرعية الثانية)	38
192	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الجزئية الأولى للفرضية الفرعية الثالثة	39
193	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الثالثة	40
195	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الثالثة	41
196	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الجزئية الرابعة للفرضية الفرعية الثالثة	42
198	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الجزئية الخامسة للفرضية الفرعية الثالثة	43
199	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الجزئية السادسة للفرضية الفرعية الثالثة	44
201	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الجزئية السابعة للفرضية الفرعية الثالثة	45
202	الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	46

مقدمة

أ. مقدمة

يشهد العالم اليوم موجة من التغيرات والتطورات المتسارعة التي طالت مختلف جوانب الحياة ومست كافة المؤسسات، والتي نشأت نتيجة العديد من العوامل كالمنافسة والتقدم التكنولوجي، حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة إضافة إلى تنامي عدد المؤسسات وتباين أنشطتها خاصة في قطاع الخدمات الذي عرف هو الآخر تطوراً كبيراً؛

وبما أن حاجات ورغبات الزبون في تغير مستمر، وبما أنه دائم البحث عن الطرق الجديدة والمحسنة في منتجاته وخدماته، فالمؤسسات تتسابق نحوه لإرضائه بشتى الطرق، كما وتسعى جاهدة لتلبية حاجاته ورغباته بل واكتشاف ومحاولة معرفة رغبته الكامنة منا بشكل أفضل من المنافسين؛ ويتمثل هدف كل مؤسسة في التغلب على المنافسة وكسب زبائن جدد، لذا من الضروري على المؤسسات الخدمية السعي نحو التحسين المستمر لخدماتها والمحافظة على زبائنها للتفوق على منافسيها، فالمنافسة اليوم لا تتعلق بالأشياء الكبيرة والواضحة والتي يمكن رؤيتها بسهولة للجميع، ولكنها تتعلق بالأشياء الصغيرة التي لم يراها أي شخص آخر؛

فإذا كانت المؤسسات ترغب في البقاء والنمو في بيئة اليوم المضطربة، فعليها القيام بشيء مختلف عن الآخرين أو القيام بنفس الشيء ولكن بطريقة مختلفة عما يقدمه المنافسون وهذا ما يعرف بالابتكار؛ فالتوجه نحو الابتكار يقلب فلسفة التسويق التقليدية، باعتباره شريان الحياة الذي من خلاله تجدد المؤسسات نفسها، لذا يجب أن يكون لدى المؤسسات استراتيجيات مناسبة لاستخدام هذه الابتكارات بطريقة مناسبة والتي من خلالها خلق ميزة تنافسية؛

إن اكتساب ميزة تنافسية يأتي من قدرة المؤسسة على تطبيق الابتكار التسويقي في مختلف نشاطاتها، بمعنى تطبيق أساليب جديدة في المنتج أو الخدمة، السعر، التوزيع، الترويج، الأدلة المادية، العمليات، الأفراد، وهذا ما يندرج تحت ما يسمى بالابتكار في المزيج التسويقي الخدمي؛ ولهذا أصبح من الواضح اليوم التأكيد على أهمية الابتكار أيضاً في مجال الأنشطة الخدمية لأنه كثيراً ما يتم تجاهله مقارنة بالقطاعات الصناعية، فعلى المؤسسات الخدمية اليوم التوجه نحو تقديم الجديد والمميز عن المنافسين؛

ولقد شهد القطاع الفندقي اتساعاً كبيراً في مجال المنافسة العالمية، فالمؤسسات الفندقية اليوم تسعى إلى التنوع في عرض خدماتها بغية التنافس من جهة وزيادة الربحية من جهة أخرى، ولكي تكتسب الميزة التنافسية، أصبح من الضروري جداً أن تتبنى المؤسسات الفندقية تفكيراً جديداً في الابتكار التسويقي

والخروج عن وظيفتها المألوفة في الإيواء والطعام والشراب، من أجل أن تواكب التقدم السريع والمتنامي الذي تشهده الفنادق العالمية في هذا المجال.

ب. مشكلة الدراسة

لم يعد الابتكار في الفنادق شيئاً ثانوياً، بل أصبح أمراً أساسياً لا مناص منه، ومن خلال هذا المنطلق أصبح من المرتقب انطلاق نهضة في القطاع الفندقي غير مسبوقه تعتمد على الحلول المبتكرة والمبدعة من أجل زيادة المكاسب والفرص لمواكبة هذا التحدي التي تشهده المؤسسات اليوم. لذا أصبحت المؤسسات الفندقية مطالبة بأن تنظر إلى الأمام، وأن تضع الابتكار في مجال التسويق نصب أعينها وأن تستمر في تحسين خدماتها وتطويرها من أجل اكتساب ميزتها التنافسية والمحافظة عليها.

وبناء على ما سبق نصل إلى طرح مشكلة الدراسة:

ما هو الدور الذي يمكن أن يلعبه الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة؟

ويمكن أن يتفرع السؤال الجوهري للدراسة إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى تبني المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة لمفهوم الابتكار التسويقي في نشاطاتها؟
2. هل تمتلك المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة ميزة تنافسية في مدينة قسنطينة ؟
3. هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة ؟

ج. فرضيات الدراسة

بناء على الأسئلة المطروحة يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

1. تطبق المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة مفهوم الابتكار التسويقي في جميع نشاطاتها.
2. تحقق المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة ميزة تنافسية من خلال بعد الجودة والتميز التنافسي.
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.

وتتبع من الفرضية الثالثة سبع فرضيات جزئية:

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر الخدمة واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر السعر واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر التوزيع واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.
4. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر الترويج واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.
5. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر الأدلة المادية واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.
6. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر العمليات واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.
7. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر الأفراد واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.

د. الدراسات السابقة

في إطار إعداد الدراسة الحالية وبهدف ضبط متغيراتها تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات التي سبق وأن تطرقت للموضوع، سواء بشكل مختصر في أحد أو بعض المتغيرات الجزئية أو كلها، وفي ما يلي أهم ما جاء في هذه الدراسات:

1-Peter W Roberts and Raphael Amit, The Dynamics of Innovative Activity and Competitive Advantage: The Case of Australian Retail Banking1981 to 1995, Organization Science, Vol 14, Issue 02, 2003, PP 107-122.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ديناميكية النشاط الإبداعي والميزة التنافسية في البنوك الأسترالية، واختبار مدى تبني عمليات المنتجات الجديدة الابتكارية والإبداعية في البنوك الفرعية، حيث بينت الدراسة أن معظم مصادر نشاطات البنك الابتكارية والإبداعية كانت مصادرها الأساسية من خارج البنك، ويهدف البنك من ذلك إلى زيادة درجة التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية في السوق المصرفي الأسترالي.

تم أخذ عينة عشوائية طبقية من البنوك التجارية الأسترالية، والبالغ عددها 24، والتي تمثلت في المجتمع الفعلي للدراسة، وتم توزيع استبيان على العاملين في هذه البنوك في الإدارة العليا والصفوف الأمامية والخلفية، وتم توزيع استبيان على الزبائن لمعرفة اتجاهاتهم حول حالة النشاط الابتكاري والإبداعي في هذه البنوك. ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة ما يلي:

- وجود زيادة واستمرارية في النشاطات الابتكارية والإبداعية للمصارف التجارية الأسترالية، ويوجد تجديد في نوع النشاط الابتكاري من أجل مواكبة التغيرات التي تحصل بسبب التطور التكنولوجي.
- وجود عدة منافسين في بيئة الأعمال المصرفية، ويثبت ذلك أن أداء البنك ووضعه المالي أفضل من البنوك الأخرى في البيئة التنافسية الأسترالية. وذلك من خلال القدرة على مواجهة المنافسة.
- وجود إنفاق مالي من أجل الوصول إلى حالة الابتكار المصرفي.

2- دراسة عطا الله فهد السرحان، بعنوان دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، قدمت كأطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في فلسفة التسويق، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، أجريت سنة 2005.

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج يسعى إلى بيان الدور المؤثر الذي يحتمل أن يؤديه الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية من خلال الابتكار والإبداع في الخدمات والمنتجات المصرفية وفي الأسعار والترويج وبيان دور إدراك الإدارة العليا لأهمية الابتكار ومدى دعمها للتوجه نحو هذا المفهوم من أجل تشجيع العاملين. وبيان دور إدراك الزبائن للابتكار والإبداع التسويقي. ومن أجل اختبار النموذج عمل الباحث على دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وتحليلها بالاعتماد على عينة من المصارف التجارية العاملة في القطاع المصرفي الأردني والمكونة من (16) مصرفاً، وقد بلغ عدد العاملين (عينة الدراسة) 200.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في جميع عناصر المزيج التسويقي والميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية.

3-دراسة آمنة بو النجا، بعنوان التسويق الابتكاري وأثره على المركز التنافسي لمنظمات الأعمال المصرية "دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية في مصر"، قدمت كأطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، أجريت سنة 2008.

هدفت الدراسة إلى البحث في أثر الابتكار التسويقي على الابتكار التسويقي لمنظمات الأعمال المصرية بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية، شملت 73 شركة، واستخدمت الباحثة البحث الوثائقي وأداة الاستبيان لجمع البيانات وبعدها أجرت مختلف الاختبارات الإحصائية، والتي أفضت نتائجها إلى وجود علاقة طردية قوية بين مفهوم الابتكار الذي تتبناه مؤسسات المنتجات الغذائية في أنشطتها التسويقية والمركز التنافسي لها، وجود تأثير طردي معنوي لاعتماد مؤسسات المنتجات الغذائية على التراخيص من المؤسسات العالمية الكبرى لإنتاج منتجاتها وبين مركزها التنافسي في سوق المنتجات الغذائية، وجود علاقة طردية ومعنوية بين الابتكار في عناصر المزيج التسويقي الذي تستخدمه مؤسسات المنتجات الغذائية في مصر والحصة السوقية لها؛ وجود علاقة بين المركز التنافسي لمؤسسات المنتجات الغذائية في السوق المصري ومتطلبات تطبيق التسويق الابتكاري بها.

4-Mahmod , J.Alsmydai, Ibraim, AM.Alnawas Rodina A.Yousif ,The Impact of Marketing Innovation on Creating a Sustainable Competitive Advantage The Case of Private Commercial Banks In Jordan,Asian Journal of marketing, Vol 04,Issue 03, 2010,PP 113-130.

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير الابتكار التسويقي على خلق ميزة تنافسية مستدامة في القطاع المالي، حيث اعتمد الباحث على اختيار عينة عشوائية مكونة من 200 مفردة في 10 بنوك تجارية بالأردن قام من خلالها بقياس الابتكار التسويقي من خلال الابتكار في عناصر المزيج التسويقي التقليدي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) بالإضافة إلى إدراك الإدارة العليا ودعمها لعملية الابتكار التسويقي وإدراك الزبائن ومشاركتهم في عملية الابتكار التسويقي وأخيرا مدى توفر معلومات ابتكارية تسويقية.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين المزيج التسويقي المبتكر وبين تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك وجود علاقة ايجابية بين إدراك الإدارة العليا ودعمها لعملية الابتكار التسويقي وإدراك الزبائن ومشاركتهم في عملية الابتكار التسويقي وتوفر معلومات ابتكارية تسويقية وبين تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

5-دراسة عبد الرحمان رايس، بعنوان الابتكار التسويقي وأثره على تنافسية المؤسسة "دراسة ميدانية" ، قدمت كأطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص تسويق بجامعة باتنة، أجريت سنة 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة استقراء بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن سيرورات الابتكار وربطها بمؤشرات التنافسية، أيضا تبرز مفهوم واضح وشامل للتنافسية وتحديد مؤشرات قياسها وأوجه تأثيرها بالابتكارات التسويقية الجديدة. تم الاعتماد على عينة ميسرة غير احتمالية تتكون من 240 فرد تم اختيارهم في بعض محلات بيع الهواتف النقالة وأمام الوكالات. أفضى التحليل إلى مجموعة من النتائج يمكن اختصارها على العموم في وجود علاقة ايجابية بين الابتكار في عناصر المزيج التسويقي الخدمي وتنافسية المؤسسة بسبب التنوع العروض، تحسين الصورة، جودة العروض، ملائمة الأسعار، تقليص الآجال، تموقع العلامة، تحسين مستوى الجودة وسرعة الاستجابة ومن خلال ذلك تم التأكيد على دور الابتكار التسويقي في زيادة تنافسية المؤسسة عن طريق بناء مجموعة من المزايا التنافسية تؤدي في مجملها إلى تحقيق الهدف الأساسي لكل المؤسسات المنافسة اليوم ألا وهو إرضاء الزبائن.

6-دراسة أمال بن عبد السلام، بعنوان دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي-دراسة حالة مؤسستي "سويتلي" و "النايلي" بولاية الجلفة، قدمت كأطروحة تدخل ضمن متطلبات شهادة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق إبداعي، جامعة غرداية-الجزائر-، أجريت سنة 2018.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المعرفة السوقية بأبعادها (المعرفة بالزبون، المعرفة بالمنافس، بحث وتطوير السوق) في تحقيق الابتكار التسويقي بأبعاده (الابتكار في المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) على مستوى مؤسستي "سويتلي" و "النايلي" بولاية الجلفة، وللوصول إلى هدف الدراسة تصميم استبيان يضم مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة الأساسية على عينة مكونة من (84) مفردة متمثلة في المدراء والمعاونين ورؤساء الأقسام في المؤسسات محل الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها وجود علاقة تأثير بين المعرفة السوقية والابتكار التسويقي لدى مؤسسة سويتلي ومؤسسة النايلي.

7-دراسة رندة سعدي، بعنوان أثر الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسة
"دراسة حالة مخابر INPHA- Médis للصناعات الدوائية"، قدمت كأطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل
شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة تسويقية ، جامعة العقيد آكلي محند
أولحاج البويرة، الجزائر، أجريت سنة 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسة، ولقد أجرت الباحثة مقابلة مع المدير التقني لمخابر INPHA-Médis للصناعات الدوائية، ضف إلى ذلك تم توزيع استبيان على عينة من الأفراد العاملين بها قدر عددهم بـ50 وتم تفرغهم في البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 22 لمعرفة واقع الابتكار التسويقي بمخابر INPHA-Médis للصناعات الدوائية وأثره في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة لها.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود علاقة طردية بين الابتكار التسويقي والميزة التنافسية المستمرة لمخابر INPHA-Médis للصناعات الدوائية عند مستوى $a=0.05$;

8-دراسة آمال شتراوي، بعنوان أثر الابتكار التسويقي على القيمة المدركة للزبون "حالة المنتجات
الإلكترونية، قدمت كأطروحة تدخل ضمن متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير،
تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، أجريت سنة 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الابتكار التسويقي بأبعاده الأربعة والمتمثلة في الابتكار في المنتج والابتكار في السعر، الابتكار في التوزيع والابتكار في الترويج على القيمة المدركة لدى الزبون في أحد المنتجات الإلكترونية وهو الحاسب الشخصي، طبقت الدراسة على عينة من الطلبة الجامعيين والأساتذة المسجلين بالسنة الجامعية 2018-2019 بجامعة محمد بوضياف المسيلة، وبعد القيام بعملية تحليل البيانات المجموعة من مفردات عينة الدراسة وإجراء مختلف الاختبارات الملائمة، والاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية Spss.v22 أظهر وجود أثر لكافة أبعاد الابتكار التسويقي على القيمة المدركة لدى الطلبة الجامعيين والأساتذة الباحثين مستخدمي الحواسيب الإلكترونية الشخصية والمسجلين بالسنة الجامعية 2018-2019 بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

9-Saadi Randa, Gachi Khaled, Innovation in the mix marketing- International Experiences-, Economic and Management Research Journal, Vol 14, N°01, 2020, PP 01-20.

هدفت الدراسة إلى إبراز الخلفية النظرية للابتكار من الجانب التسويقي واستراتيجياته بصفة خاصة في عناصر المزيج التسويقي (منتج، تسعير، توزيع، ترويج)، كما أنه تم استقراء تجارب بعض المؤسسات العالمية في تبنيها لاستراتيجيات الابتكار في مزيجها التسويقي.

أظهرت نتائج الدراسة أن التجارب الدولية استفادت بشكل جيد من الابتكار التسويقي بطرق مختلفة.

10-دراسة مواهب زرواتي، بعنوان أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية

- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر، قدمت كأطروحة تدخل ضمن متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، في العلوم التجارية، تخصص تسويق سياحي، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر -، أجريت سنة 2020.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية انطلاقاً من متغيرين رئيسيين هما التسويق بالعلاقات كمتغير مستقل والذي تم قياسه بالاعتماد على الأبعاد التالية: جودة الخدمة، تقوية العلاقة مع الزبون وإدارة الشكاوي، والميزة التنافسية كمتغير تابع تم قياسه من خلال بعد التمييز والقيمة المدركة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبيان موجه للزبائن الدائمين لدى مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر، حيث اشتملت العينة على 173 زبوناً دائماً لدى مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر.

توصلت الدراسة أن جميع أبعاد التسويق بالعلاقات تؤثر في تمييز المؤسسات الفندقية محل الدراسة.

هـ. أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات السابقة، يتضح لنا وجود تشابهات واختلافات مع موضوع دراستنا وهي كما يلي:

يلي:

• **أوجه التشابه:**

- تتشابه الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة حول توضيح بعض المفاهيم المتعلقة بالابتكار التسويقي والميزة التنافسية؛
- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض أبعاد كل من الابتكار التسويقي والميزة التنافسية، كدراسة عبد الرحمان رايس (أبعاد الابتكار التسويقي) ودراسة مواهب زرواتي (الميزة التنافسية) بعد التمييز.

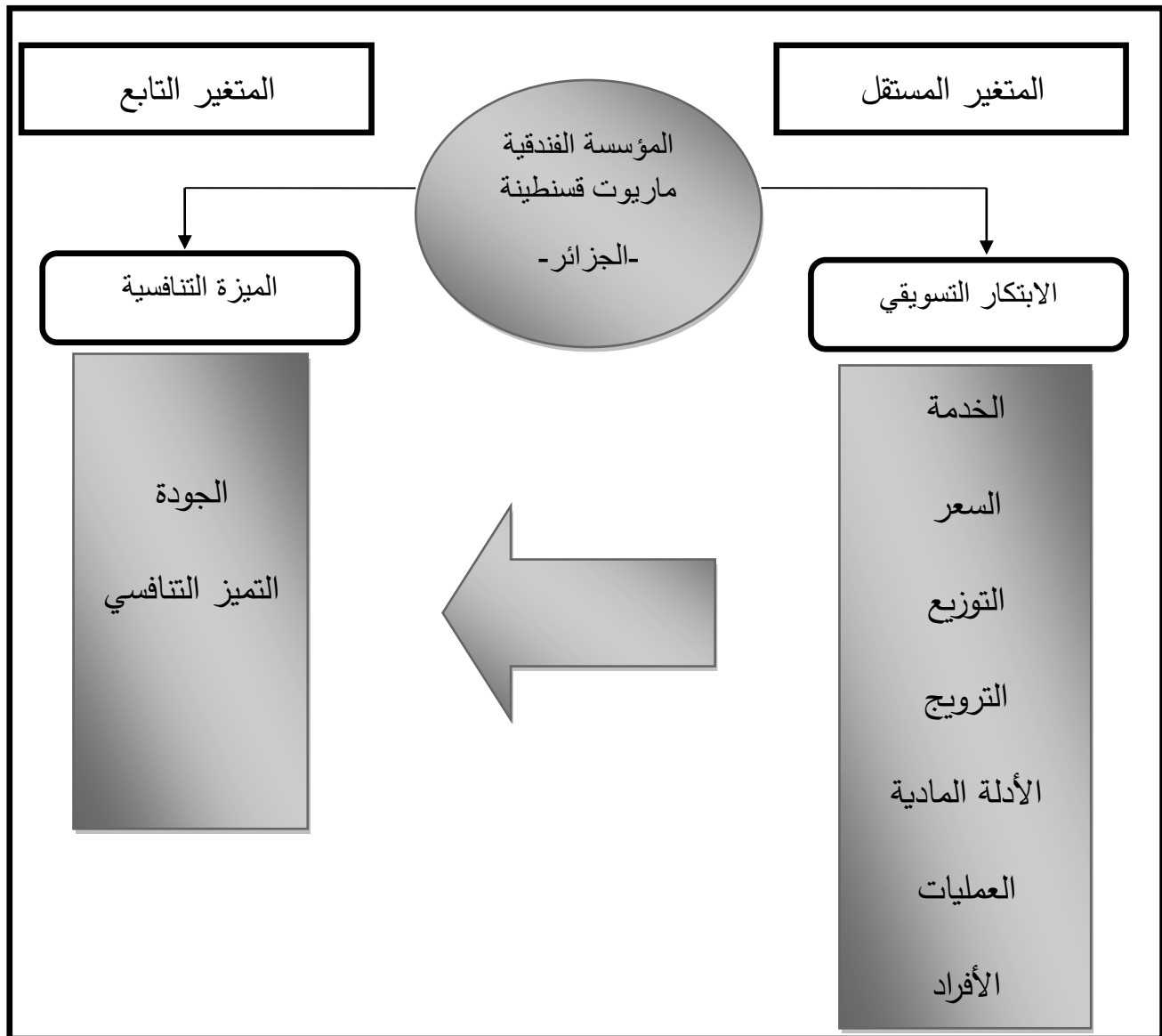
• أوجه الاختلاف:

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال التعرف على الدور الكبير الذي يلعبه الابتكار التسويقي بأبعاده المختلفة (ابتكار المنتج و الخدمة، السعر، التوزيع، الترويج، العمليات، الأدلة المادية، الأفراد) في اكتساب الميزة التنافسية، حيث عالجت أغلبية الدراسات السابقة موضوع الابتكار التسويقي من خلال الاعتماد فقط على المزيج التسويقي التقليدي وإهمالها للعناصر المضافة المتعلقة بقطاع الخدمات وجاءت دراستنا تعالج القصور الموجود في الدراسات السابقة، بحكم طبيعة المنتج الخدمي المعتمد في الجانب التطبيقي؛
- اختلفت أيضا في بيئة التطبيق، حيث أن الدراسات السابقة تناولت في مجملها مختلف القطاعات الخاصة بالخدمات المصرفية، الاتصالات، وغيرها ودراستنا طبقت على قطاع الفنادق المؤسسية الفندقية "ماريوت قسنطينة"، ومن خلال دراستنا سنتعرف على واقع وممارسة فندق "ماريوت قسنطينة" والدور الذي يلعبه في اكتساب الميزة التنافسية؛
- استخدمت معظم الدراسات السابقة في الجانب الميداني أداة واحدة لجمع المعلومات وهي الاستبيان من أجل تحقيق أهداف الدراسة، في حين دراستنا استعانت بالملاحظة والمقابلة للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات الدقيقة.

و. نموذج الدراسة

يتكون نموذج هذه الدراسة من متغيرين أساسيين، الأول يمثل الابتكار التسويقي والذي يشمل العناصر السبعة للمزيج التسويقي الخدمي، والثاني يمثل الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التميز التنافسي) تطبيقا على المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أدبيات الدراسات المختلفة.

ز. أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من الموضوع الهام الذي لاقى اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء ألا وهو موضوع الابتكار التسويقي باعتباره عنصرا أساسيا من عناصر النجاح بالنسبة لكافة المؤسسات.

كما وتلقي دراستنا الضوء على دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة، هذا ما يفتح المجال للمؤسسات الخدمية إلى البحث عن طرق وأفكار جديدة تعمل على تطوير وتحسين وتجديد خدماتها بما تسهم في اكتساب ميزة تنافسية في هذا القطاع.

ح. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:

1. إبراز وتوضيح مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالابتكار التسويقي وكذا الميزة التنافسية؛
2. تسليط الضوء على مدى أهمية الابتكار التسويقي في ضمان استمرارية تنافسية المؤسسات الخدمية؛
3. التعرف على طبيعة العلاقة والدور الذي يلعبه الابتكار التسويقي في اكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية "ماريوت قسنطينة".

ط. دوافع اختيار موضوع الدراسة

يرجع انتقاء موضوع هذه الدراسة إلى:

1. الرغبة في الاطلاع على كل ما هو جديد في التخصص، وبالأخص كل ما يتعلق بالابتكار التسويقي في القطاع السياحي عامة والمؤسسات الفندقية بصفة خاصة؛
2. نقص البحوث المتعلقة بموضوع الدراسة خاصة في مجال الابتكار في الخدمات الفندقية في المكتبة الجزائرية؛
3. الرغبة في إثراء المكتبة الجامعية ومساعدة الطلبة والباحثين لفتح المجال لبحوث أخرى في هذا الموضوع؛

ي. منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي لإعداد هذه الأطروحة من خلال وصف الإطار المفاهيمي لكل من الابتكار التسويقي وكذا الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية، ومن تم اسقاطه على المؤسسة موضوع الدراسة لمعرفة واقعه بها وعلاقته بالميزة التنافسية.

ك. أدوات الدراسة

تم الاعتماد في دراستنا على البيانات الثانوية في الجانب النظري، والمتمثلة في الكتب، المقالات العلمية، الرسائل الجامعية، المداخلات في الملتقيات العلمية، المواقع الإلكترونية.... إلخ، أما بالنسبة للجانب التطبيقي، فقد تم الاعتماد على البيانات الأولية والمتمثلة في الملاحظة والاستبيان والمقابلة كأدوات أساسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

ل. هيكل الدراسة

لمعالجة المشكلة المقترحة، تم تقسيم الدراسة إلى أربع فصول، فصلين نظريين وفصلين تطبيقيين.

جاء **الفصل الأول** تحت عنوان "الإطار النظري للابتكار والابتكار التسويقي"، حيث تطرقنا في البداية لمدخل عام للابتكار من خلال التعرف على مفهومه، مصادره، أنواعه، معوقاته، أهم أساليبه وتقنياته ثم ليتم الانتقال إلى مدخل عام للابتكار التسويقي، من خلال مفهومه وأهميته، متطلباته وتصنيفاته ومراحلها، وكذا التعرف على إيجابياته وسلبياته أما المبحث الأخير فقد خصص لمعرفة الابتكار في عناصر المزيج التسويقي الخدمي 7Ps.

جاء **الفصل الثاني** تحت عنوان الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية، تطرقنا في بداية هذا الفصل إلى مدخل عام للميزة التنافسية، فتم التعرف على نشأتها ومفهومها، بالإضافة إلى التعرف على أسبابها وأهمية امتلاكها، أبعادها أنواعها ومصادرها، ومؤشراتها، أما المبحث الثاني فقد تناول فعالية الميزة التنافسية، من خلال التعرف على أسس تطويرها، معايير الحكم على جودتها، معوقاتها وكيفية المحافظة عليها، وكذا التعرف على استراتيجياتها ونماذجها. أما المبحث الثالث والأخير لهذا الفصل فقد تم تخصيصه إلى ضرورة الابتكار من أجل اكتساب ميزة تنافسية في المؤسسة الخدمية.

تمحور **الفصل الثالث** حول دراسة واقع الابتكار التسويقي في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة، تطرقنا في المبحث الأول لهذا الفصل إلى معرفة واقع المؤسسات الفندقية في مدينة قسنطينة، أما المبحث الثاني فخصص إلى إلقاء نظرة عامة حول ماريوت العالمية، والمبحث الثالث فقد تم تخصيصه إلى معرفة واقع الابتكار التسويقي في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.

خصص **الفصل الرابع** لمعرفة دور الابتكارات التسويقية للمؤسسة الفندقية "ماريوت" قسنطينة في اكتساب الميزة التنافسية، حيث تم التركيز في هذا الفصل على العناصر التالية: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، عرض والتحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة، نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

م. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الزمانية:** كانت فترة الدراسة الميدانية خلال 2021م-2022م.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على الإطارات والموظفين الإداريين للمؤسسة الفندقية "ماريوت قسنطينة" - الجزائر -.

ن. صعوبات الدراسة

من بين الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة ما يلي:

1. صعوبة ضبط مصطلحات البحث الناتجة عن الخلط في المعاني على مستوى المراجع خاصة في الكتب العربية؛
2. قلة الدراسات التي تناولت الابتكار التسويقي في مجال الفنادق، وهذا على حد ما بحثنا عنه في مختلف الأدبيات التي تعالج موضوع الدراسة؛
3. صعوبة الوصول إلى بعض المعلومات المتعلقة بالمؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة؛

الفصل الأول:

الإطار النظري للابتكار والابتكار
التسويقي

تمهيد:

إن مفهوم الابتكار مفهوم واسع ويشمل كل ما هو جديد ومختلف يميز المؤسسة عن الآخرين ويمنحها دعماً في المركز التنافسي، سواء كان الابتكار في مجال السلع أو الخدمات أو في الجانب التسويقي، حيث إن جوهر الأعمال التجارية هو الابتكار وأن أي مؤسسة إذا قامت بالابتكار بأسلوب جيد فإنها ستفوز بالنهاية وهذا ما يساعدها على التواجد والبقاء في ظل بيئة تنافسية تتميز بالسرعة والتعقيد.

من أجل هذا خصصنا هذا الفصل لمعالجة مجموعة من الجوانب المتعلقة بالابتكار بشكل عام والابتكار التسويقي بشكل خاص بتقسيمه إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: مدخل عام للابتكار؛
- المبحث الثاني: مدخل عام للابتكار التسويقي؛
- المبحث الثالث: الابتكار في عناصر المزيج التسويقي الخدمي.

المبحث الأول: مدخل عام للابتكار

يعتبر الابتكار من المفاهيم المعقدة والمتعددة الأبعاد، وقد حاز هذا المفهوم على اهتمام العديد من الباحثين، كونه من أهم العوامل المساعدة على نمو واستمرار المؤسسات في ظل المنافسة الحادة، التي فرضت على المؤسسات السعي دوماً إلى التجديد وابتكار ما هو جديد والحفاظ على مركزها التنافسي حيث أصبح أمام المؤسسات خياران إما الابتكار أو الاندثار.

المطلب الأول: الابتكار والمصطلحات ذات الصلة به

أصبح الابتكار اليوم وفي بيئة الأعمال السريعة حالة جوهرية من أجل البقاء، ولأن البقاء هدف استراتيجي ولا بد منه، لذا تعد الابتكارات استراتيجيات، فالتحسين المستمر للمنتجات والخدمات تعد هدف أساس في عملية الابتكار.

الفرع الأول: مفهوم الابتكار

لقد شهد مفهوم الابتكار كثافة أدبية في السنوات الأخيرة، حيث أن العديد من المؤلفين أعطت تعاريف مختلفة تتوقف في مجملها على انشغال ومجال الباحثين ومصالحهم. وفيما ما يلي أهم التعاريف التي تناولت مصطلح الابتكار:

مصطلح الابتكار مشتق من الكلمة اللاتينية "innovates" وهو الصيغة الاسمية للابتكار" أو للتجديد أو التغيير"¹. وحسب Lachman، فإن مصطلح الابتكار يعتبر من أصل لاتيني «Novus» والتي تعني الجديد².

يعرف الابتكار في اللغة العربية على أنه مصدر "ابتكر" على وزن افتعل وأصلها بكر، وبكر إلى الشيء أي بادر إليه، وابتكار الشيء أي إدراك أوله، ويدل على الإقدام على فعل يسبق صاحبه الآخرين إليه³، ويقال: بكر أي أسرع، وابتكر: أي أدرك الخطبة من أولها⁴.

¹Mr.Chandrakhanthan, Mrs.Karthika.R, Marketing Innovation, IOSR Journal of Business and Management, p.67.

²Amghar, Meryem; Hassaine, Amal- Kazi Tani, Les fondements théoriques de l'innovation, Journal de recherche administrative économique, No.03, Université de Tlemcen, Algérie, 2018, p250.

³هاشم عبده ربه السميري، أثر استخدام طريقة العصف الذهني لتدريس التعبير في تنمية التفكير الإبداعي لدى طالبات الصف الثامن الأساسي بمدينة غزة، رسالة ماجستير في اللغة العربية، قسم المناهج وطرق التدريس، الجامعة الإسلامية، 2005، ص 34.

⁴نشوان بن السعيد الحمري، المحقق الدكتور حسين بن عبد الله العمري، كتاب شمس العلوم، الجزء الأول، دار الفكر، الطبعة الأولى، دمشق، 1178، ص 608.

كما يعرف باللغة الفرنسية وكما ورد في المعجم الفرنسي "ROBERT" أنه من الفعل ابتكر ونتيجة هذا الابتكار، وهو شيء جديد، يعتبر كذلك لفظة ترمز إلى التجديد والتحضر والعصرية، فهو يحمل معاني عديدة لذلك يمكن لأي شخص أن يكون له تعريف خاص به¹.

أما من منظور المؤسسة أوضح (Amabile et al) بأن الابتكار "يبدأ من الأفكار المبتكرة إلى عملية التطبيق الناجح للأفكار المبتكرة ضمن المنظمة قد يكون من طرف الأفراد أو فريق العمل"².

عرف كذلك على أنه عبارة عن منتج ملموس **a tangible product**، أو عملية أو إجراء داخل مؤسسة ما، وقد تكون نقطة البداية للابتكار هي فكرة جديدة، ولكن لا يمكن أن نسميها ابتكاراً في حد ذاتها³.

يعرف نجم عبود الابتكار على أنه "قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد، يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، أي أن تكون المؤسسة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد أو الأولى في التوصل إلى المنتج أو الأولى في التوصل إلى السوق".⁴ في حين عرفه بيتر دراكر **p.f. Drucker** بأنه "التخلي المنظم عن القديم" وهو بذلك وضمنا بقرر بأنه وبالمقابل يعني الإدخال المنظم للجديد".⁵

حسب Schumpeter وهو أول من استعمل هذا المصطلح سنة 1939 بقوله إن الابتكار هو "التغيير المنشئ أو الضروري"⁶. ولقد حدد خمسة أشكال للابتكار والتي تعتبر مصدر للتغيير الاقتصادي،

¹François Romon , "Le Management de l'Innovation Essai de Modalisation dans Perspective Systémique" Thèse de doctorat, Ecole Centrale des Arts et Manufactures, Version revue, paris, 2003, P 15.

² نور الدين راڊي، الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة (دراسة تجارب عالمية)، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 01، العدد 01، جامعة سيدي بلعباس - الجزائر -، 2014، ص 131.

³ نيجل كنج، نيل أندرسون، تعريب محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليل انتقادي للمنظمات -، دار المريخ، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 22.

⁴ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل، الأردن، 2003، ص 22.

⁵ اتحاد المصارف العربية، الابتكار كمدخل لتحقيق الجودة في الخدمات المصرفية، مجلة الدراسات والأبحاث والتقارير، العدد 427، بيروت- لبنان، متاح على الرابط:

⁶صندرة سايبي، الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية واقع تحديات المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد أ، العدد 42، جامعة قسنطينة 1- الجزائر، 2014، ص 310.

وتتمثل في استحداث سلع جديدة، استحداث أساليب إنتاجية جديدة، فتح وتطوير أسواق جديدة، استخدام موارد جديدة، إعادة تنظيم بعض الصناعات¹.

من خلال ما سبق نذكره نستنتج أن الابتكار هو العملية التي يمكن من خلالها استغلال الأفكار الجديدة بنجاح، سواء بالخروج بمنتج جديد كلياً وبإدخال تغييرات وتعديلات على ما تم إنشاؤه سابقاً. والجدول التالي يوضح أهم التعاريف التي جاء بها مختلف الباحثين في مفهوم الابتكار:

جدول رقم (01): أبرز تعاريف الابتكار

الباحث	مفهوم الابتكار
Dosi (1982)	عملية حل مشكلة ما.
Kiline & Rosenbery (1986)	عملية تفاعلية، تتضمن علاقات المؤسسات والجهات الفاعلة المختلفة.
Cohen & Levinthal (1990)	عملية تعلم مختلفة، وهذا التعلم قد ينشأ عن طريق الاستخدام (التعلم بالممارسة).
Dogson (1991)	التعلم عن طريق تقاسم المصادر الداخلية أو الخارجية للمعرفة والقدرة الاستيعابية للمؤسسة.
Patel & Pavitt (1994)	عملية تنطوي على تبادل المعرفة المقننة والضمنية.
Edquist (1997)	عملية تفاعلية للتعلم والتبادل، حيث يولد الاعتماد المتبادل بين الجهات الفاعلة نظام مبتكر أو مجموعة ابتكار.
Narvekar & Jain (2006)	عملية أخذ فكرة أصلية وتحويلها إلى قيمة تجارية قابلة للقياس.

¹Cem Okan Tuncel, Neo-Schumpeterian Long Wave Theory and Nanotechnology: Assessing The Future of Manufacturing Industry, Journal of Economics And Development Studies, Vol 03, No 01, 2015, P61.

مجموعة من الأنشطة التي توفر مزايا تنافسية.	Sanchez et al (2011)
--	----------------------

Source:Nur Ersun, Tugba Karabutut, innovation management and marketing in global enterprises, international journal of business and management, Vol 8, No.20, 2013, p 77.

من خلال ما سبق نستنتج أن الابتكار يشمل التعلم والمعرفة، إذ يكون شيء جديد أصلي أو محسن يؤدي إلى خلق قيمة.

الفرع الثاني: خصائص الابتكار

وضع "مايكل ويست" ورفاقه مجموعة من الخصائص نذكر منها¹:

- الابتكار عبارة عن منتج ملموس أو غير ملموس (خدمة أو عملية أو إجراء داخل مؤسسة ما، وقد تكون نقطة البداية للابتكار هي فكرة مدروسة جديدة ولا يمكن أن نسميها ابتكار في حد ذاتها؛
 - ينبغي أن يمثل الابتكار شيئا جديدا بالنسبة للمجتمع المزمع تطبيقه فيه (بمعنى: جماعة العمل أو إدارة معينة أو المؤسسة ككل) حتى لو لم يكن جديدا بالنسبة للفرد الذي يقوم بتقديمه؛
 - لا ينبغي أن يكون الابتكار مجرد تغيير روتيني، كتوظيف شخص جديد، أما إذا تم إنشاء وظيفة جديدة تماما هنا ابتكارا؛
 - يجب أن يكون الابتكار شيئا مقصودا وليس أمرا عارضا، كقيام المصنع مثلا بتخفيض الإنتاج بهدف تحسين جودة المنتجات، أو لتقليل حالات المرض بين العاملين، عندئذ يمكن وصف هذا الفعل بأنه ابتكاري طالما كان ذلك يفي معيار الحداثة؛
 - أن يهدف الابتكار إلى تحقيق فائدة للمؤسسة، أو بعض أقسامها الفرعية و/ أو المجتمع الأوسع؛
 - ينبغي أن يتم الابتكار بعمومية آثاره فإذا قام أحد الأشخاص بعمل تغيير في طريقة أداء عمله، ولم يكن له أثرا ملحوظا على باقي أفراد المؤسسة، فلا يعتبر ذلك من قبيل الابتكار.
- مما سبق نستنتج أن الابتكار هو إحداث التغير سواء تعلق الأمر بفكرة أو بمنتج أو بخدمة موجودة سابقا أو جديدة كلياً يعني وجوب توفر الحداثة والأصالة وبهذا تحقق المؤسسة أهدافها.

¹كريمة بن شريف، الابتكار التسويقي وأثره في جودة الخدمات السياحية (دراسة ميدانية للمركبات السياحية المعدنية الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص التسويق السياحي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020، ص 85.

الفرع الثالث: أسباب الاهتمام بالابتكار

ينطوي الابتكار الناجح على مستوى التوقع والتنبؤ، حيث أن المؤسسات الناجحة لا تستجيب لاحتياجات الزبائن الحاليين فحسب بل تتنبأ وتتوقع أيضا الاتجاهات المستقبلية وتقوم بتطوير فكرة أو منتج أو خدمة أو عملية تتيح لها تلبية الطلب المستقبلي بسرعة وفعالية وتمكنها أيضا من إدراك هذه الفرص الموجودة لأن أو من المحتمل ظهورها في المستقبل، ومن بين أهم أسباب الاهتمام بالابتكار ما يلي¹:

أولاً: زيادة المنافسة

تعد المنافسة سببا نموذجيا لتشجيع الابتكار في مجال الأعمال التجارية، وتأتي توقعات المنافسة في المستقبل من ضغوطات المنافسين الحاليين والجدد، فضلا عن التغير في السوق بسبب العولمة. أصبح المنافسون اليوم أكثر ذكاء وسرعة في الدخول إلى السوق بمنتجات جديدة ومميزة، حيث يتم بذلك إطلاق منتجات وخدمات بسرعات متزايدة وباستمرار وهذا ما يضع أعباء إضافية على المؤسسات القائمة لمواكبة ذلك، إما عن طريق مطابقة مميزات المنتج أو بإضافة تحسينات وتعديلات على المنتجات محاولة بذلك القفز إلى المنافسة؛

تتمثل إحدى طرق التعامل مع المنافسة في تقليد ونسخ ما يفعله المنافسون، ولكن هذه الطريقة من التعامل قد تضع حدا في إمكانية نجاح المؤسسة، في حين يوجد نهج آخر في التعامل مع المنافسة هو إطلاق المنتجات التي من شأنها أن تعطل السوق. فالمؤسسات الناجحة هي التي تعمل أن تحاكي منتجاتها للمنافسين ولا تسعى أن تكون تابعة للمنافسة وهذا لا يمكن إلى من خلال تنفيذ الأفكار المبتكرة بسرعة وبشكل مبتكر؛

إلى جانب المنتجات والخدمات الجديدة، تحتاج المؤسسات إلى عمليات وإدارة مبتكرة يمكنها خفض التكاليف وتحسين الإنتاجية وزيادة مشاركة الموظفين وزيادة رضا الزبائن وولائهم. والمؤسسة التي تكون الأولى في تسويق شيء جديد أو تقوم بتطوير نهج جديد للعمل يمكن أن يوفر لها ذلك ميزة تنافسية كبيرة.

¹Daniel Nolan, 6 Reasons Why Innovation is a Survival Skill, available at:

<https://www.innovationexcellence.com/blog/2016/01/05/6-reasons-innovation-is-a-survival-skill/> seen on: 12 04-2020, at: 09:30 am.

ثانياً: العولمة¹

منذ زمن ليس بالبعيد، كانت المنافسة في معظم الأحيان محلية أو قومية، لكن اليوم أخذت شكلاً مختلفاً تماماً، حيث أصبح العالم يتقلص بسبب العولمة وصار بإمكان المؤسسات الصغيرة أو الكبيرة الوصول إلى مختلف الزبائن حول العالم بسهولة كبيرة، ولتحقيق الازدهار في بيئة سريعة التغير ليس أمام هذه المؤسسات أي خيار سوى إطلاق برنامج ابتكار لجذب هؤلاء الزبائن من جهة وفتح أسواق جديدة من جهة أخرى، فالسوق العالمي المتغير هو فرصة للمؤسسات المبتكرة.

ثالثاً: زيادة توقعات الزبائن

إن التقدم التكنولوجي والتطور في وسائل التواصل الاجتماعي كان سبباً في جعل التسويق شخصياً وهذا ما يتطلب طرقاً جديدة في البيع والإعلان عن المنتجات والخدمات فضلاً عن اكتساب زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين، فالزبون الآن أصبح أكثر وعياً وإطلاعاً من ذي قبل فبفضل العولمة أصبح لديه المزيد من الخيارات المتاحة أمامه؛

إن توقعات الزبائن أصبحت مرتفعة وستظل كذلك، ولن يقبل الزبون المنتجات والخدمات المتواضعة والمتقادمة، فالآن لديه العديد من الخيارات التي من شأنها تحسين حياته، فالزبائن يريدون من المؤسسات أن تعمل على حل مشاكلهم وجعل حياتهم أسهل، ونتيجة لذلك فإن توقعات الزبائن سوف تستمر في تحريك ودفع عملية الابتكار، وعليه لا بد للمؤسسة أن تبتكر وتبتكر بغض النظر عن صناعتها وأن تجعل الابتكار هو جوهر إستراتيجية أعمالها وإلا سوف تكون بعيدة كل البعد عن ما يتوقعه الزبائن.

رابعاً: التقدم التكنولوجي

أصبحت الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم اليوم أكثر تطوراً في مجال التكنولوجيات الحديثة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة وهذا راجع أن الأجهزة والبرامج والتقنيات الحديثة أصبحت أرخص وأكثر انتشاراً من ذي قبل. ففي السنوات الماضية كانت المؤسسات الكبيرة تتمتع بميزة تكنولوجيا المعلومات، أما الآن فقد صارت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم متشابهة إن لم تكن أفضل بكثير من المؤسسات الكبيرة، وغالباً ما تبدأ الشركات الناشئة في قيادة التكنولوجيا الحديثة (الجديدة) حيث أصبح الابتكار المدفوع بالتكنولوجيا هو الأساس؛

¹Daniel Nolan, op cit.

إن استخدام التكنولوجيا بطريقة جديدة والعمل على تطوير تقنيات حديثة من خلال الابتكار سيكون أمراً ضرورياً لمواجهة التحدي الذي يفرضه التغير في التكنولوجيا، حيث إذا كانت المؤسسة لا تستخدم التكنولوجيا على أكمل وجه وكان المنافس أفضل منها فإن عمر هذه المؤسسة سيكون محدوداً.

خامساً: تغير تركيبة القوى العاملة

سيكون أمام المؤسسات تحدي ضخم يتمثل في تجنيد مجموعات مختلفة من مختلف الأعراق (التنوع العرقي)، والجنسيات...إلخ. لكن المكاسب ستكون كبيرة جداً أيضاً لتلك المؤسسات التي تفهم كيفية القيام بذلك، فالمؤسسة التي يمكنها جذب التنوع والانخراط فيه والمحافظة عليه ستتمكن من الاستفادة من قوتها العاملة في مجال تبادل أوسع للأفكار والمعرفة، بشرط أن تكون مؤسسة مبتكرة من حيث الموارد البشرية، ومساحة العمل وأساليب تصميم العمل.

سادساً: تغير طريقة العمل

أصبحت القوى العاملة اليوم أكثر اجتماعية وحركية، فكل المؤشرات تدل على أن هذا الاتجاه سوف يبقى مستمراً، كما يعد استخدام وسائل التواصل الاجتماعي جزءاً من ثقافة الأعمال الحالية، وأن العديد من هذه الأدوات أو الوسائل القادمة مستقبلاً من شأنها تسهيل عملية التعلم والتواصل والتعاون، ومن الآن فصاعداً سيكون هناك انتقال من التوازن بين العمل والحياة إلى تكامل بين العمل والحياة، فالتكنولوجيا تسهل العمل عن بعد وكذا العمل على الجوال...إلخ. وهذا ما يحدث الضغط على أصحاب العمل لتوفير الأدوات وتغير ثقافة المؤسسة من أجل جذب المواهب التي يرغبون فيها والعمل على الاحتفاظ بها أيضاً، فثقافة المؤسسة اليوم ستكون تحدياً رئيسياً للحلول المبتكرة.

الفرع الرابع: المصطلحات ذات الصلة بالابتكار

يعد الابتكار والإبداع والاختراع من المفاهيم المتداخلة، ولقد اختلفت الدراسات الأدبية وخاصة الدراسات العربية في تعريفهم، حيث من المهم جداً توضيح الفرق بين هذه المفاهيم المترابطة وهذا ما سيتم التطرق إليه بالتفصيل فيما يلي:

أولاً: الابتكار والإبداع

كما أشرنا سابقاً أن للابتكار مفاهيم متعددة تختلف حسب تخصصات الباحثين واهتماماتهم العلمية، هذا مع وجود مفاهيم أخرى تتداخل معانيها مع الابتكار، حيث لدراسة العلاقة الموجودة بين مفهوم الابتكار والإبداع يوجد تيارين مختلفين، يستخدم التيار الأول الابتكار بشكل مرادف للإبداع، بينما أصحاب

التيار الثاني يحاولون التمييز بينهما من زوايا مختلفة واعتبروها فروقا على الرغم من علاقاتهما التكاملية وسيتم فيما يلي توضيح وجهتي نظر كلا التيارين¹:

بعض الدراسات رأت عدم وجود فرق بين هذين المصطلحين معبرين عن ذلك بالمعادلة التالية: الابتكار = الإبداع²، حيث من أهم رواد التيار الأول نجد: ³الصيرفي الذي يرى الإبداع والابتكار هي عبارة عن مصطلحات مترادفة وتؤدي إلى نفس المعنى، والذي عبر عنها بالعلاقة التالية:

الإبداع = الابتكار = الخلق = نجاح يتحقق في ظل قيود معينة.

وهذا المفهوم لا يختلف عن ما جاء به القريوتي فقد استخدم مصطلح الإبداع كمترادف لابتكار واعتبره على أنه ولادة شيء جديد غير مألوف، أو حتى النظر إلى الأشياء بطرق جديدة⁴. في حين تصر دراسات أخرى على أنه يوجد فرق بينهم وفيما يلي أهم هذه الآراء:

يرى الرأي الأول أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة، أو إلى فكرة جديدة، بينما الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها⁵، وبذلك فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ، أي⁶:

الابتكار = الإبداع + التنفيذ.

من وجهة نظر Amabile فإن العلاقة ما بين الإبداع والابتكار هي علاقة مكملية لبعضها البعض ولكن الإبداع شيء والابتكار شيء آخر، حيث اعتبر الإبداع على أنه عملية عقلية خلاقة تأتي بأفكار مفيدة، جديدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو المجموعة الذين يعملون سوياً، بينما الابتكار هو ناشئ ومبني على الأفكار المبدعة التي تعتبر الركيزة والأساس في العملية الابتكارية⁷.

¹ أحلام سوداني، مطبوعة دروس في إدارة الإبداع والابتكار لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2018، ص 9.

² علي السيد شحاتة، دور التسويق الابتكاري في تحقيق تميز الأعمال الفندقية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 18، العدد 3، جامعة قناة السويس، مصر، 2020، ص 260.

³ محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2003، ص 12.

⁴ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 37.

⁵ محمد عبد الله المغربي، الإبداع والابتكار في الإدارة العامة، 2010، متاح على الرابط: <https://hrdiscussion.com/hr18875.html> تاريخ الاطلاع: 02 مارس 2022، الساعة: 10:55.

⁶ بشير العلاق، قضايا تسويقية معاصرة، دار البازوري، الطبعة الأولى، 2019، ص 171.

⁷ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 36.

ولقد أشار كل من (Carrie & Garand) أن الإبداع يسبق الابتكار، حيث أوضحوا بأن الفرق بين الإبداع ((Creativity)) والابتكار (Innovation) هو أن الإبداع يتعلق باستكشاف فكرة جيدة مميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لزيائنها¹. ولقد اجتمع المفكرون على أن الإبداع يأتي أو يبقى في حيز الأفكار الخلاقة ولا يرى النور ما لم تتضافر الجهود لتحويل الأفكار إلى واقع ملموس على أرض الواقع ويتحول إلى ابتكار². بمعنى أن الإبداع هو الخطوة الجديدة لتكون لأول في تحديد أن شيء ما يمكن أن يكون ممكناً، والابتكار هو العمل على تحقيق الأشياء على أرض الواقع أي وضعها حيز التنفيذ (التطبيق الفعلي)³. فالإبداع حسب هذا الرأي ليس بالضرورة أن يكون ابتكاراً بمعنى "إذا كنت في اجتماع وقمت بطرح العشرات من الأفكار فهذا يعني أنك أخرجت إبداعك، ولكن لن يكون هناك أي ابتكار حتى يتم تنفيذ شيء ما"⁴.

ثانياً: الابتكار والاختراع

يعتبر الكثيرون أن عملية الاختراع هي جزء لا يتجزأ من عملية الابتكار، وفق: (Fagerbeg) الاختراع هو الظهور الأول لفكرة منتج جديد أو عملية جديدة، بينما الابتكار هو المحاولة الأولى لتطبيقها عملياً، أي أن الابتكار طبقاً لهذه النظرة يمكن تمثيله بالمعادلة التالية⁵:

$$\text{الابتكار} = \text{الاختراع} + \text{استغلاله}$$

بينما يميز شامبيتر بين الاختراع والابتكار على أساس أن الأول يعني إيجاد مورد جديد للمؤسسة، بينما يعمل الابتكار على إدماج هذا المورد في سلعة تطرح فيما بعد للسوق، أي أن الابتكار يمثل الجسر بين الاختراع والسوق وهذا يعني أن الاختراع يشمل إنتاج معارف جديدة، بينما الابتكار تجسيد لهذه الأفكار في الواقع (تطبيق الاختراع).

¹ محمد هلسة، مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 06، جامعة أم البواقي - الجزائر، 2016، ص 286.

² مصطفى حاضر حسين، أثر الاستراتيجية التنافسية على ابتكار الخدمات في فنادق الخمس نجوم العاملة في أربيل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2017، ص 35.

³ Sean Peek, Creativity Is Not Innovation (But You Need Both) – 2021, Available at: [Creativity vs. Innovation: What's the Difference? - businessnewsdaily.com](https://www.businessnewsdaily.com/creativity-vs-innovation) seen on: 22-12-2021, at: 18:36 pm..

⁴ Sean Peek, op cit.

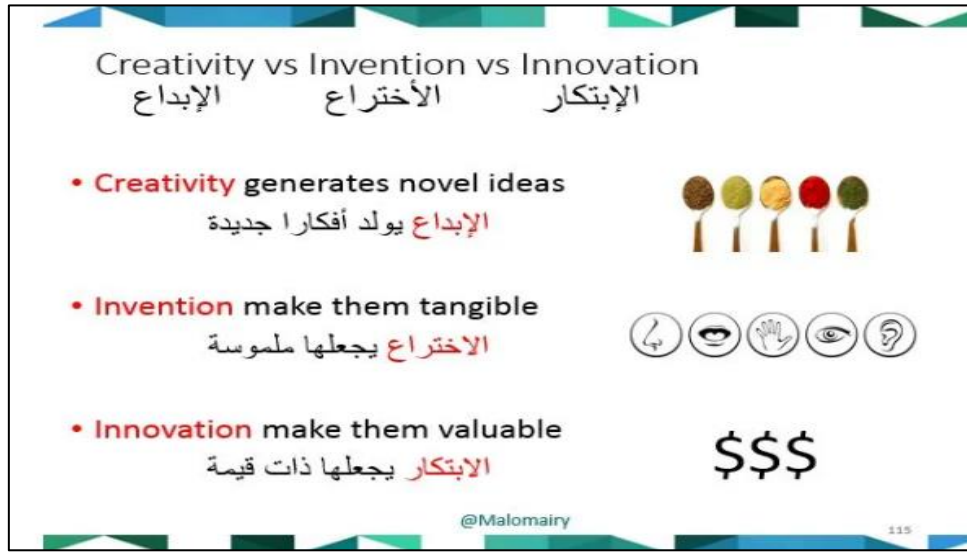
⁵ Albert Meige, invention is not innovation, 2009 Available at: [Invention is not Innovation - Open Organization \(open-organization.com\)](https://open-organization.com), seen on: 22-12-2021, at: 17:26 pm.

ولقد أكد الاقتصادي "Giget" في عام 1998، على التفريق في ميزتين¹:

- يرتبط الاختراع بالتقدم في المعارف وتجسيدها علميا وتقنيا؛
- يمثل الابتكار النجاح في إدخال الاختراع إلى الواقع، هذا النجاح ليس تقنيا فقط، بل اقتصادي، صناعي، تجاري، اجتماعي وثقافي.

وفيما يلي صورة توضيحية تبين الفرق بين الابتكار والاختراع والإبداع.

شكل رقم (01): الفرق بين الابتكار والاختراع والإبداع



المصدر: ما الفرق بين الابتكار والإبداع والاختراع؟ 2022، متاح على الرابط:

https://dralidashti.com/innovation_invention_creativity/، تاريخ الاطلاع: 2022-10-21، الساعة:

12:00.

من خلال ما سبق ذكره يعتبر كل من الابتكار والإبداع والاختراع عبارة عن مصطلحات مترابطة ومتصلة ببعضها البعض، تؤدي إلى تحقيق النجاح للمؤسسة وخلق التميز، فالإبداع هو إنشاء فكرة جديدة تتحول فيما بعد إلى شيء ملموس وقابل للتجسيد (اختراع) بينما الابتكار يسمح للأفراد باستخدام هذا المنتج والاستفادة منه وتجربته.

يتضح مما سبق أنه يوجد خلط كبير بين المفاهيم المتعلقة بالابتكار (الإبداع، الاختراع) ورغم جهود الباحثين إلا أنه لا توجد تعريف موحدة لهذه العناصر الثلاث وكما رأينا سابقا فبعض الباحثين يرون أن هذه العناصر هي عبارة عن مصطلح واحد فالابتكار هو الإبداع والإبداع هو الابتكار، ونتيجة لهذا الخلط والتداخل فإن دراستنا هذه ستركز على أن الابتكار والإبداع مفهوم واحد باعتبار أن معظم الدراسات تقرر

¹ أمال بن عبد السلام، دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي - دراسة حالة مؤسستي "سويتلي والنابلي" بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص تسويق إبداعي، جامعة غرداية- الجزائر، 2018، ص 82.

بأن الابتكار هو الإبداع وكونهما يستعملان دائما بطريقة متبادلة وهذا ما نجده في معظم الكتب والدراسات العلمية المختلفة فإذا حضر الإبداع سبقه الابتكار والعكس.

المطلب الثاني: أنواع الابتكار

نظرا لحقيقة أن الابتكار هو ظاهرة معقدة ومتعددة الأوجه فإن العديد من الباحثين لديهم مناهج مختلفة لفهمه وتعريفه، والسبب يعود إلى وجود عدد كبير من التصنيفات المختلفة لأنواع الابتكارات في الأدبيات وفيما يلي أبرز هذه التصنيفات:

يميز "جيفري مور" "Geoffrey Moore" الأنواع التالية من الابتكارات¹:

1. ابتكار المنتجات: يفهم ابتكار المنتج على أنه إدخال منتج أو خدمة جديدة أو محسنة بشكل كبير من حيث خصائصها أو استخدامها.

2. ابتكار العمليات: ينظر إلى ابتكار العمليات على أنه إدخال واستخدام طريقة جديدة أو محسنة بشكل كبير لعملية التصنيع (الأجهزة والمعدات المستخدمة في عمليات الإنتاج) أو توصيل المنتج إلى الزبون وتقديمه له وذلك بالاعتماد على طرق جديدة.

3. الابتكار التسويقي: هو إدخال طريقة تسويق فعالة جديدة والتي تنطوي على تغيرات كبيرة في تصميم أو تغليف البضائع، التخزين والنقل والترويج وتحديد سعر البيع وما إلى ذلك.

4. الابتكار التنظيمي: يعتبر بمثابة إدخال لطريقة تنظيمية جديدة في أنشطة المؤسسة، تنظيم الوظائف أو العلاقات الخارجية.

يوجد تقسيم آخر للابتكارات والذي يعد أهم تقسيم قدم في هذا المجال والأكثر استعمالا، الابتكار التدريجي (التحسيني) والابتكار الجذري:

- **الابتكار التدريجي:** وهو عبارة عن مجموعة من التحسينات أو التعديلات الصغيرة التي يتم إجراؤها على المنتجات أو الخدمات أو العمليات والأساليب الحالية للمؤسسة².
- **الابتكار الجذري:** يمس هذا النوع من الابتكار جوهر المنتجات والتجهيزات وتصميم الأساليب الصناعية، إذ يعتبر تصور مختلف وجديد جذريا عن الأشياء الموجودة حاليا³، بمعنى "فعل ما لم

¹Types of innovation, Available at: [Types of Innovation | Payday Loans and Short-Term Loans Online \(innovation-management.org\)](https://www.paydayloansandshorttermloans.com/types-of-innovation/), seen on: 29-12-2021, at: 21:07pm.

²Aislyn Fredsall, incremental innovation, 2015, Available at: [What is incremental innovation? - Definition from WhatIs.com \(techtarget.com\)](https://www.techtarget.com/what-is/incremental-innovation/) seen on: 20-20-2021, at: 18:51pm.

³ريمة بلغالي، قدور بن نافلة، الابتكار التدريجي في المؤسسات العمومية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بتنس - شلف، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 19، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف - الجزائر - 2018، ص 14.

نفعه من قبل¹، يحدث هذا النوع على فترات متباعدة نسبيا كما يؤثر بشكل كبير على المحيط الداخلي للمؤسسة².

وللتوضيح أكثر يقدم الجدول التالي بعض الفروقات الموجودة بين الابتكار الجذري والتدريجي:

جدول رقم (02): أهم الفروقات الموجودة بين الابتكار الجذري والابتكار التدريجي

الابتكار الجذري Radical innovation	الابتكار التدريجي Incremental innovation
يكتشف تكنولوجيا جديدة.	يستغل التكنولوجيا الموجودة (الحالية).
حالة عدم التأكد كبيرة.	حالة عدم التأكد منخفضة.
يركز على المنتجات أو العمليات أو الخدمات مع أداء غير مسبوق، بمعنى إتباع أساليب أداء جديدة.	يركز على التكلفة أو تحسينات في العمليات الحالية، المنتجات أو الخدمات.
يحدث تغيرا جذريا "دراماتيكي"، يحول الأسواق أو الصناعات القائمة (الحالية)، أو يخلق الجديد.	يحسن القدرة التنافسية في الأسواق أو الصناعات الحالية.

Source:Gërguri Shqipe, Rexhepi Gadaf and others, innovation strategies and competitive advantages, modern economy:Problems, Trends, Prospects, No8, South East European University at Tetovo (Macedonia),2013, p13-14.

المطلب الثالث: مصادر الابتكار

في عالم تشد فيه المنافسة وتتزايد فيه احتياجات ورغبات الزبائن بشكل كبير كان لا بد للمؤسسات أن تركز مفهوم الابتكار في نشاطاتها والقيام بكفاءة وفعالية للمحافظة على حصتها السوقية وتلبية احتياجات زبائنهم الآنية والمستقبلية لهذا حاول العديد من الباحثين تقديم العديد من المصادر التي يمكن أن يأتي منها الابتكار لذا من الطبيعي جدا معرفة من أين تأتي الابتكارات، ولقد أشار **دراكر Drucker** إلى وجود عدد من مصادر الابتكار التي توفر للمؤسسة فرصة للإبداع وابتكار ما هو جديد منها ما يتعلق بالبيئة الخاصة (بيئة الصناعة) ومنها ما يتعلق بالبيئة العامة، وهو بهذا يحاول إبراز دور البيئة في توفير فرص للابتكار ومدى قدرة المؤسسة في الاستفادة من تلك الفرص التي توفرها البيئة الخاصة أم

¹Donald A, Norman, Roberto Verganti, Incremental and Radical Innovation: Design Research vs. Technology and Meaning Change,Massachusetts Institute of Technology, Vol: 30, No:1, 2014, p:82.

²ريمة بلغالي، قدور بن نافلة، المرجع السابق، ص 14.

العامّة والبعض منها يمثل تحدياً للمؤسسة يدفعها إلى التشخيص ومن ثم الانطلاق نحو التجديد والابتكار¹. وفيما يلي المصادر السبعة للابتكار:

أولاً: الأحداث غير المتوقعة

على المؤسسات التي تسعى إلى الابتكار أن تعيد النظر في المشكلات الاجتماعية والسياسية والثقافية والبيئية على أنها فرص ريادية جذابة وقابلة للاستغلال تؤدي إلى ابتكارات ناجحة، ومن أمثلة ذلك دواء "فايزر" Pfizer المعروف الفيجرا Viagra والذي تم تطويره في البداية من أجل علاج الذبحة الصدرية، حيث وجد أنه غير فعال إلى حد كبير، ومع ذلك كان البرنامج على وشك أن يتم تعليقه بشكل دائم عام 1993م، لكن ما تم ملاحظته من هذا الأخير كان شيئاً غير متوقفاً تماماً، فالعديد من الرجال الذين تلقوا جرعات أعلى من المعتاد وفي دراسة صغيرة أخبروا الأطباء أنهم حققوا انتصافاً أفضل وأكثر تواتراً من ذي قبل. يوضح هذا المثال كيف تحولت الفيجرا من دواء غير فعال للقلب والأوعية الدموية إلى حل ناجح لحالة ظهرت كمشكلة اجتماعية (ضعف الانتصاب عند الذكور) في هذه الحالة تم إنشاء سوق جديد ومربح للغاية من خلال استغلال النتائج غير المتوقعة تماماً لمنتج جديد².

ثانياً: التناقضات (التناقضات)

تتضمن توفير مناخ أو الفرق بين الأداء الفعلي والمخطط والذي تؤدي إلى خلق فرصة تبرز من خلالها بعض الابتكارية التكنولوجية المهمة.

ثالثاً: متطلبات العملية الإنتاجية

إن العمليات الإنتاجية المتسلسلة التي تنتهي بتقديم المنتج النهائي، كانت مصدراً لذوي المهارات وبعيدي النظر لتطوير عمليات أو منتجات/خدمات من خلال ملاحظة العملية بدقة عالية مع التركيز على التغيرات التي تطرأ على المدخلات عند تحويلها إلى مخرجات من الابتكارات المهمة.

¹جلال فاروق أحمد الأسناوي، إبراهيم جابر السيد، الإدارة الإبداعية، دار العلم والإيمان، الطبعة الأولى، مصر، 2020، ص 37.

²Jenny Darroch , Morgan P. Miles, Sources of innovation, in book:Wiley Encyclopaedia of Technology & Innovation Management;January 2015, p. 99; available

at:https://www.researchgate.net/publication/313967031_Sources_of_Innovation, SeenOn: 16-04-2021, at: 09:10 am.

رابعاً: التغيرات في الصناعة أو السوق

من الطبيعي جداً أن تحصل تغيرات في القطاعات الاقتصادية نمواً أو ضموراً، توسعاً أو انكماشاً نتيجة لعوامل متعددة منها طبيعة الصناعة والتطور التكنولوجي وأذواق المستهلكين وغيرها، وعليه ولمواكبة هذه التغيرات على المؤسسات أن تبدع وتبتكر وتقدم ما هو جديد.

خامساً: التغيرات السكانية

تعتبر زيادة عدد السكان وتركيباتهم العمرية والمهنية وتوزيعهم الجغرافي ومستواهم التعليمي ودخولهم ومستوى العمالة..... إلخ، كلها عوامل ديموغرافية تخلق فرصاً للابتكار، قد تكون في مجال الصحة، التعليم، السكن.... إلخ. ضف إلى ذلك حل مشاكل أخرى ناتجة عن زيادة عدد السكان.

سادساً: المتغيرات الإدراكية

تحصل هذه المتغيرات في تفسير الحقائق والمفاهيم وهي أمور غير ملموسة، مهمة في العصر الحالي، فاتجاه الأفراد إلى الاهتمام الزائد بصحتهم ورشاقتهم فتح أبواباً واسعة أمام المبتكرين لإنتاج الأغذية الخالية من السكريات أو المنبهات الخالية من الكافيين وكذلك تطوير مرافق ومنشآت لتلبية هذه الحاجات.

سابعاً: المعرفة الجديدة

تعتبر المعرفة الجديدة أيضاً مصدراً للابتكار، حيث التقدم الهائل في المعارف العملية سواء كان كما أو نوعاً قد فسخ المجال لتضمين هذا التقدم في عدد هائل من المنتجات خصوصاً الالكترونية منها ووسائل الاتصال، فهذه الابتكارات هي حصيلة أفكار ومعارف جديدة تجرى وتنفذ بأساليب وطرق عمل جديدة، إن كميات المعرفة في أي اختصاص من الاختصاصات أصبحت تتضاعف بوتائر زمنية أقصر مما كانت عليه سابقاً وهذا ما يزيد من فرص الابتكار¹.

المطلب الرابع: معوقات الابتكار

لاشك في أن معوقات الابتكار تختلف عن معوقات المجالات الأخرى وهذا يعود إلى التردد الذي يمكن أن يصيب المبتكرون جراء احتمالات الفشل العالية، كذلك إلى المخاوف الكثيرة التي تنتاب غير المبتكرين فيما يعرف بمقاومة التغيير. إن الابتكار وخاصة "الابتكار الجذري" يبدو للكثيرين وكأنه زلزال يصيب المؤسسة لهذا فإن الإحساس بالحاجة للحماية منه تشبه استعدادات المؤسسة المبتكرة لحالات

¹ فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية" دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية"، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 15-16.

الطوارئ وهذا يعني أن الكثير ينظر للابتكار على أنه تغيير في الحالة القائمة المعروفة والملائمة إلى حالة لا يعرف شيئاً عنها قد تقلب كل شيء رأساً على عقب. لهذا يبدو الابتكار وكأنه العملية التي تتطلب أكبر قدراً من عمل الإدارة في تقديم التأكيدات في سياستها وثقافتها وعلاقاتها على أن المؤسسة هي مؤسسة الجميع وأن الابتكار هو ابتكار الجميع وليس هناك تصنيف لمن هو داخل الابتكار ومن هو خارجه. ولقد حدد الفاعوري (12) معوقاً من معوقات الابتكار وهي¹:

- المعوقات المادية (ممتلكات المؤسسة)؛
 - القوانين والأنظمة التي تحد من الابتكار والمبادرة؛
 - مقاومة التغيير؛
 - المناخ التنظيمي؛
 - غياب التشجيع على تجريب الأشياء الجديدة في المؤسسة؛
 - الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين؛
 - عدم مساندة العمل الجماعي؛
 - قلة المعلومات وصعوبة الحصول عليها في المؤسسة؛
 - التباعد بين إستراتيجية المؤسسة وأهداف إدارة الابتكار في المؤسسة؛
 - ضعف المهارات والقدرات القيادية؛
 - غياب النظرة والأهداف المشتركة في المؤسسة؛
 - غياب البرامج التدريبية في مهارات الابتكار وتطبيق الأفكار الجديدة.
- من خلال ما سبق ذكره نستنتج أنه على الرغم من الأهمية الكبيرة التي تتمتع بها المؤسسات جراء تبنيها لمفهوم الابتكار في جميع عملياتها، إلا أن له معوقات كثيرة خاصة تلك المتعلقة بتردد المبتكر وتخوفه من الفشل وهذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى عدم الاستمرارية مما يقلب موازينها.

¹ نجم عيود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفا، عمان، 2015، ص 189.

المطلب الخامس: أساليب وتقنيات الابتكار

الابتكار حالة تعتمد على توفر قدرات ابتكارية لدى المؤسسات، حيث لا بد من هذه الأخيرة استخدام الأدوات والأساليب التي تعمل على خلق الأفكار ودعم الابتكار وعلى متخذي القرار الاختيار من بينها أو بما يتلاءم مع المؤسسة وفيما يلي عرض لأهم الطرق الشائعة والمستخدمه في الابتكار:

الفرع الأول: أسلوب العصف الذهني

أصبح مصطلح العصف الذهني من المصطلحات الشائعة الاستعمال للتعبير عن التفكير الإبداعي ومعالجة المشكلات بأساليب مبتكرة، وذلك في شتى المجالات وحقول المعرفة بمختلف أنواعها. أولاً: مفهوم العصف الذهني:

يعد (Alex Osborn) الأب الشرعي لطريقة العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي، حيث ابتكر هذه الطريقة عام 1941م وجاءت كرد فعل لعدم رضاه عن الأسلوب التقليدي السائد آنذاك، ولهذا الأسلوب عدة مرادفات منها القصف الذهني، المفكرة، إمطار الدماغ، توليد الأفكار..... إلخ. ويعني تعبير "العصف الذهني" استخدام العقل البشري في التصدي النشط لمشكلة ما وتوليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة موضوع البحث، وذلك من خلال جلسة قصيرة تسمح بظهور كل الأفكار في جو من الحرية والأمان، حيث يكون المتعلم في قمة التفاعل مع الموقف¹.

ثانياً: أركان العصف الذهني

- تعتمد استراتيجية العصف الذهني على مجموعة من الأركان نوجزها فيما يلي²:
- ✓ يمكن لكل فرد داخل المجموعة من المشاركة وطرح أفكاره بكل حرية ودون قيود (الحرية في طرح الأفكار)؛
- ✓ البحث عن الأفكار وتنوعها، بحيث لا توجد فكرة سيئة مهما كانت بعيدة كل البعد عن ما تم طرحه، فربما فكرة مستبعدة تكون حلاً للمشكل المطروح؛
- ✓ البحث عن أكبر عدد من الأفكار، حيث كلما كان هناك استمطار للأفكار كان ذلك أفضل لتوليد الأفكار (تجميع أكبر من الأفكار)؛
- ✓ استبعاد نقد الأفكار، وهذا ما يولد ارتياح الأفراد وقدرتهم على طرح أفكارهم دون خجل.

¹ منال البارودي، العصف الذهني وفن صناعة الأفكار، دار الكتب المصرية، الطبعة الأولى، القاهرة- مصر-، 2015، ص39.

² Loutil Branistorming- définition technique et organization, available at: <https://commentprogresser.com/outil-brainstorming.html>, seen on: 26-04-2021, at :10:00pm.

من خلال ما سبق نستنتج أن العصف الذهني هو عبارة عن تقنية إبداعية، تتطلب أفراد وجماعات تتفاعل في بينها، تتبع خطوات منظمة تركز من خلالها على جلب أكبر عدد من الأفكار والحلول، حيث تهدف بذلك إلى الخروج من دائرة الأفكار النمطية إلى الأفكار الإبداعية والابتكارية.

ثالثاً: مزايا العصف الذهني

تعد تقنية العصف الذهني أحد أساليب تحفيز التفكير والإبداع الكثيرة التي تتجاوز أكثر من ثلاثين أسلوباً في أمريكا، وأكثر من مئة أسلوب في اليابان من ضمنها الأساليب الأمريكية، وعليه فالمؤسسات اليوم تحتاج لمثل هذه التقنيات والأساليب التي تسهل عملها وتصنع الفرق داخل المؤسسة ومن بين المزايا المتحصل عليها من خلال استخدام تقنية العصف الذهني ما يلي¹:

- سهولة التطبيق وبسيطة نسبياً؛
- اقتصادية لا تتطلب عادة أكثر من مكان مناسب وسبورة وأدوات الكتابة؛
- جلساتها لا تحتاج إلى وقت طويل؛
- تعمل على تنمية التفكير الإبداعي والابتكاري؛
- تنمي الطلاقة في التعبير وسرعة البديهة؛
- تنمي القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتنوع الحلول؛
- تنمي الثقة في النفس، حيث يتدرب الفرد على طرح الأفكار بكل حرية؛
- مسلية مبهجة تزيد من نشاط الموظفين.

الفرع الثاني: أسلوب دلفاي

تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابياً في اجتماع أعضاء غير موجودين وجهاً لوجه وتكرر هذه الطريقة بالخطوات التالية²:

- تحديد المشكلة تحديداً واضحاً؛
- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي؛
- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة، وتأثير بدائل الحل وإرسال القائمة إلى الخبراء كل على حدى طلباً لرأيهم؛

¹عابد بوهادي، أهمية استراتيجية العصف الذهني ومهارات حل المشكلات، مجلة جسور المعرفة، المجلد 1، العدد 2، جامعة عبد الرحمان بن خلدون تيارت، - الجزائر -، 2015، ص 70.

²محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر؛
- إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة؛
- تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى وأيضاً الخطوة الخامسة؛
- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة.

الفرع الثالث: أسلوب الجماعة الصورية

لا يوجد لهذا الأسلوب نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة بل يتم على الورق، ويكون وفقاً للخطوات التالية¹:

- تحديد المشكلة تحديداً واضحاً أمام أعضاء الاجتماع؛
- يقوم كل فرد بوضع أفكاره عن بدائل الحل على ورقة أمامه؛
- يتم تجميع الحلول بواسطة القائد وكتابتها واحدة تلو الأخرى على السبورة بدون أسماء الأعضاء؛
- تتم المناقشة الجماعية والتحليل حتى يتم التوصل لعدة بدائل؛
- الاقتراح، حيث يقوم كل فرد بالتصويت على هذه البدائل واضعاً إياهم في ترتيب؛
- يقوم القائد بتجميع الرتب لأفراد الجماعة والبدائل الذي يأخذ أقل مجموع يكون هو بذلك أحسن بديل.

الفرع الرابع: أسلوب القبعات الستة

تعتبر نظرية إدوارد دي بونو Edward de Bono من الأساليب الشائعة والشيقة أيضاً لتنمية الابتكار وتحسين التفكير عموماً هي طريقة القبعات الست للتفكير. إن القبعات التي نتحدث عنها ليست قبعات حقيقية، وإنما قبعات نفسية، أي أن أحد لن يلبس أية قبعة حقيقية، بل طريقة القبعات الست هي الجواب على السلبية، حيث ستتوقف بعد استيعابك لهذه الطريقة عن منع الأشخاص من التفكير².

أولاً: مفهوم أسلوب القبعات الستة

هو عبارة عن نظام بسيط وفعال، يعمل على زيادة الإنتاجية في المؤسسات، حيث أعطى دي بونو لكل قبعة لونا يعكس طبيعة التفكير المستخدم، يمكن ارتداء أو خلع إحدى هذه القبعات للإشارة إلى نوع التفكير الذي تستخدمه ويعد هذا الارتداء والخلع ضرورياً لأنه يسمح بتبديل نوع من التفكير إلى نوع آخر.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، المرجع السابق ص 59.

² طارق محمد السويديان، محمد أكرم العللوني، مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الرياض، 2004، ص 102.

المبدأ الكامن وراء قبعات التفكير الست هو التفكير الموازي الذي يضمن أن جميع الأفراد في الاجتماع يركزون على نفس الموضوع والتفكير فيه في نفس الوقت.

وتشير المؤسسات التي تستخدم نظام قبعات التفكير الست إلى أن أفرادها وفرقها أكثر إنتاجية من غيرهم¹. وعليه فتقسيم ألوان القبعات لـ ادوارد دي بونو كان كتالي²:

- **القبعة البيضاء:** موضوعية حيادية، وتركز فقط على الحقائق الموضوعية والأرقام.
- **القبعة الحمراء:** اللون الأحمر يرمز للغضب والغضب والعواطف، والقبعة الحمراء بذلك تمثل وجهة النظر العاطفية.
- **القبعة السوداء:** اللون الأسود يوحي بالحزن والسلبية، والقبعة السوداء تركز على النواحي السلبية وسبب عدم القيام بها.
- **القبعة الصفراء:** اللون الأصفر مشرق وإيجابي والقبعة الصفراء ترمز للتفاؤل والأمل والتغير الإيجابي.
- **القبعة الخضراء:** اللون الأخضر يدل على العشب الكثير والنمو والخصوبة، والقبعة الخضراء رمز للابتكار والأفكار الجديدة.
- **القبعة الزرقاء:** اللون الأزرق بارد وهو لون السماء التي تلو كل شيء تلعب دور التحكم المنظم لعملية التفكير، واستخدام القبعات الأخرى.

ثانيا: خصائص التفكير بالقبعات الست لدي بونو

وكإضافة لما سبق، الجدول الموالي يمثل تفكير كل قبعة من القبعات الست وكذا الأسئلة التي تطرح خلال ارتداء كل منها³:

¹Paul Foreman, Edward de Bono's 6 Thinking Hats®, available at : https://lo.unisa.edu.au/pluginfile.php/916819/mod_book/chapter/100453/The%20Six%20Thinking%20Hats.pdf, Seen on: 28-04- 2021, at:11:00 pm.

²ادوارد دي بونو، قبعات التفكير الست، ترجمة خليل الجبوسي، المجمع الثقافي أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2001، ص ص 49-50.

³بلال بن عرعور، فتحة بن زروال، بلقاسم بلقيدم، قراءة تحليلية في قبعات التفكير الست لـ Edward de Bono، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 13، العدد 2020، 1، ص 233.

جدول رقم: (03) خصائص التفكير بالقبعات الست لدي بونو

نوع التفكير	الجوانب التي يركز عليها	نمط الأسئلة التي يطرحها
قبعة بيضاء التفكير المحايد Neutral thinking	الحقائق المعلومات البيانات والأرقام الرسومات التوضيحية.	ماهي المعلومات المتوفرة لدينا هنا؟ ماهي الحقائق المتعلقة بالموضوع؟ ماذا علينا أن نفعل؟ ما الشيء الناقص؟ أين وكيف أجد تلك المعلومات؟
قبعة حمراء التفكير العاطفي Emotional thinking	الإحساس العواطف المشاعر الحدس الاستبصار	ماهو شعورك الآن؟ ماهي مشاعرك اتجاه المشكلة؟ ماهو إحساسك وأنت تتعامل مع...؟ بما يخبرك حدسك بكل بساطة؟ كيف يكون شعورك كاتجاه...؟
قبعة سوداء التفكير النقدي Critical thinking	الحذر والحيطه المخاطر الصعوبات نقاط الضعف السلبيات	هل هذه الفكرة قابلة للتطبيق؟ ماذا عن المشكلات أو المخاطر؟ ماهي الصعوبات المتوقعة؟ ما العواقب الناتجة عن مخالفة...؟ ما السلبيات الموجودة في.....؟
قبعة صفراء التفكير الايجابي Positive thinking	الايجابيات القيمة المضافة المزايا التأمل الايجابي التطلع الايجابي	ما هي المزايا أو المكاسب؟ ما النقاط الايجابية المتوفرة؟ ما الشيء المميز؟ على ماذا يركز الرأي الايجابي في مسألة...؟ ماهي الفوائد المترتبة على...؟
قبعة خضراء التفكير الإبداعي Creative thinking	الأفكار الجديدة الإبداع الابتكار تغيير ماهو مألوف طرح البدائل المختلفة	هل من أفكار جديدة حول قضية...؟ هل يمكن النظر إلى الموضوع من زوايا أخرى؟ ما الجديد حول هذا الموضوع؟ من يقدم لنا بدائل جديدة مختلفة حول...؟

هل يمكن العمل بذلك بطريقة مختلفة؟		
أين نحن الآن؟ أين كنا؟ إلى أين نريد الوصول؟ ماهي الخطوة القادمة؟ كيف نحقق ذلك؟ ماذا عن ترتيب استخدام القبعات؟ ماذا عن طريقة تفكيرنا؟ هل نجرب تغييرها؟ ما خطة عمل اتجاه قضية ما؟	التوجيه المقترحات النتائج القرارات	قبعة زرقاء التفكير الشمولي Holistic thinking

المصدر: بلال بن عرعور، فتحة بن زروال، بلقاسم بلقيدوم، قراءة تحليلية في قبعات التفكير الست لـ Edward de Bono، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 13، العدد 1، 2020، ص 233.

كحوصلة لما سبق ذكره، توفر نظرية القبعات الستة للأفراد والمؤسسات القدرة على التفكير المتواصل، وهذا من خلال توليد الأفكار وعملية تقييمها والعمل على تحويل النقاط السلبية إلى نقاط ايجابية، فهي تسمح بذلك للأفراد بالتعبير بكل حرية ودون وجل، وكذا التوصل إلى مناقشة المشكلات والعمل على حلها في وقت واحد، ولهذا وجب على المسيرين البحث عن منافع هذه النظرية والعمل على استخدامها والاستفادة من كل ما توفره من مزايا. وفيما يلي نقدم بعض من هذه المزايا التي رأها فيها مبتكرها دي بونو:

✓ سهولة استخدامها؛

✓ استخدام مدخل رسمي لإدارة النقاشات والاجتماعات، فهي بذلك تبتعد عن أسلوب الجدل في الحوار¹؛

✓ تجعل الأفراد يفكرون بشكل جيد وفعال، فهي بذلك تفتح المجال لتركيز الانتباه إلى ست مظاهر مختلفة للموضوع؛

✓ حرية التعبير، حيث تتيح للأفراد التفكير غير المقيد بالوقت وطرح آرائهم بكل حرية ودون تجريح؛

✓ تتيح طريقة ملائمة لسؤال الآخرين وكذا أنفسنا أن يكونوا ايجابيين أو سلبيين، مبدعين أو غير مبدعين أو عاطفيين... إلخ².

¹ ادوارد دي بونو، قبعات التفكير الست، مرجع سبق ذكره، ص 256.

² ادوارد دي بونو، قبعات التفكير الست، المرجع السابق ذكره، ص 47.

وهذه المجموعة من المزايا التي تحققها نظرية دي بونو تؤدي بدورها إلى زيادة الاجتماعات داخل المؤسسات ومنها إنتاجية وفاعلية أكثر فأكثر.

الفرع الخامس: الخريطة الذهنية

تعد الخريطة الذهنية أداة أو تقنية تساعد على وضع الأفكار حول موضوع ما بطريقة متسلسلة ومنظمة تحاكي عمل الدماغ البشري، من بين فوائد الخريطة الذهنية ما يلي¹:

- إعطاء صورة شاملة عن الموضوع، حيث يتم تحديد الموقع، إلى أين يتم الوصول؟ ما هو الهدف؟ من أين نقطة البداية وما هي العوائق؟
- تنظيم المعلومات وتسلسلها بطريقة سهلة ومختصرة؛
- فهم وإدراك الروابط والعلاقات؛
- وضع كل ما يدور في ذهن من أفكار في ورقة واحدة.

¹رندة سعدي، أثر الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسة "دراسة حالة مخابر INPHA-Médis للصناعات الدوائية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العلوم التجارية، تخصص إدارة تسويقية، جامعة أكلي محند أولحاج- البويرة- الجزائر، 2020، ص 28.

المبحث الثاني: مدخل عام للابتكار التسويقي

يعتبر الابتكار التسويقي أحد مفاتيح النجاح في بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالمنافسة الشديدة وكذا تغير وتجدد حاجات ورغبات الزبائن باستمرار، فتبني مفهوم الابتكار التسويقي أصبح أمرا حاسما ومفتاحا للتميز عن المنافسين، وعليه فالابتكار في الخدمات يساعد المؤسسة الخدمية المبتكرة في زيادة أرباحها وتحقيق النمو السريع لخدماتها واكتساب بذلك ميزة تنافسية.

المطلب الأول: ماهية الابتكار التسويقي

يعتبر الابتكار عنصر حيوي في مجال التسويق، فضلا عن كونه المصدر الأساسي لاستمرارية المؤسسة وتطورها، ولقد تم تخصيص هذا المطلب إلى تقديم مفهوم للابتكار التسويقي وكذا تبيان أهميته مع الإشارة إلى عناصره.

الفرع الأول: مفهوم الابتكار التسويقي

كان الابتكار التسويقي ولازال موضوع اهتمام الأكاديميين والممارسين في مجال التسويق، وذلك لما له من تأثير إيجابي على المؤسسة تسويقيا، وفيما يلي مجموعة من المفاهيم الأساسية والمرتبطة بالابتكار التسويقي:

عرفت منظمة التعاون والتنمية OECD الابتكار التسويقي على أنه: "تطبيق طريقة تسويقية جديدة

تتضمن تغيرات كبيرة في تصميم المنتج، وضع المنتج في السوق، الترويج للمنتجات وتسعيرها"¹.

في حين عرف في المؤسسات بأنه "الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة، قد تكون أفكار جديدة كليا في السوق، أو تتضمن تلك الأفكار في الانتاج أو العمليات أو الادارة وتتضمن خلق التصاميم الجديدة، المفاهيم والطرق لعمل الأشياء"².

- قدم "Verloop" تعريفين متكاملين للابتكار التسويقي، الأول مفاده أن "الابتكار التسويقي هو جلب فكرة وجيهة تطبق بنجاح للسوق" والثاني يرى من خلاله أن "الابتكار التسويقي هو خلق عمل تجاري ناجح من فكرة وجيهة"³.

¹تعريف منظمة التعاون والتنمية، متاح على الرابط: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6871> تاريخ الاطلاع: 20-04-2021، الساعة: 17:26.

²محمد الطيب بن مير، الشيخ الداوي، الابتكار الترويجي كاستراتيجية لتطوير مبيعات المؤسسات الالكترو منزلية (دراسة تحليلية للآراء عينة من مسيري المؤسسات الالكترومنزلية في الجزائر)، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 07، العدد 03، جامعة الجزائر 03، 2016، ص 12.

³رقية حساني، كريمة بن شريف، دور الابتكار التسويقي في تحسين جودة الخدمة السياحية (دراسة ميدانية للمركب السياحي حمام الصالحين - بسكرة-)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 02، جامعة بسكرة، 2017، ص 96.

وعليه فإن الابتكار يركز على النشاط التسويقي وأساليب العمل التسويقي ولا سيما ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي وما تقوم به المؤسسة من أساليب وطرق وإجراءات أو استخدام معدات وآلات تساهم في خلق حاجة تسويقيا سواء في مجال المنتج والتوزيع أو الترويج وهكذا. بمعنى أن استحداث طريقة جديدة في تقديم الخدمة هو ابتكار تسويقي، توزيع المنتج بطريقة آلية هو ابتكار تسويقي، كذلك ابتكار طريقة للاتصال الترويجي من خلال الحملات الخاصة لعينة من الزبائن هو ابتكار تسويقي، وهكذا فإن أي فعل مميز ومتفرد في مجال التسويق يجعل المؤسسة مختلفة عن الآخرين في السوق يدخل في مجال الابتكار التسويقي¹.

وبالتالي فالابتكار في مجال التسويق يتصف بعدة خصائص أهمها²:

1. توليد الأفكار ودراستها وبيان جوداها والعمل على تطبيقها على أرض الواقع؛
 2. العمل على استغلال الأفكار الجديدة بشكل كفي وفعال لتعظيم المنفعة المتوقعة منها؛
 3. شمولية الإبداع والابتكار لجميع عناصر المزيج التسويقي.
- وفي الأخير فالابتكار التسويقي يهدف إلى تحسين تلبية احتياجات الزبائن، فتح أسواق جديدة، أو إيجاد تموقع لمنتجات المؤسسة في السوق، بهدف زيادة مبيعاتها، وذلك باستخدام أدوات تسويقية جديدة لم تستخدمها المؤسسة من قبل³.
- من خلال التعاريف السابقة التي تم طرحها من طرف مختلف الباحثين نستنتج أن الابتكار التسويقي هو إنشاء شيء جديد سواء كان منتج أو فكرة أو استحداث طريقة جديدة، بمعنى أي شيء مميز ومتفرد في مجال الممارسات التسويقية وخاصة فيما يتعلق بالمزيج التسويقي، يختلف فيها عن ما تقدمه المؤسسات الأخرى المنافسة ويحقق بذلك ميزة تنافسية.

¹ عصام محمود حسن هنطش، إبراهيم جابر السيد أحمد، إدارة الابتكار والتطوير للمنظمات الحديثة، دار العلم والإيمان، الطبعة الأولى، مصر، 2019، ص 43.

² رامي الطنبور، الدور الحكومي في تشجيع الابتكار التسويقي، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 01، العدد 01، جامعة الجنان، طرابلس - لبنان، 2014، ص 91.

³ هشام بروال، محمد حمداني، إدراك المستهلك الجزائري لممارسات الابتكار التسويقي في مجال المنتجات الالكترونية والكهر ومنزلية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23 العدد 02، جامعة وهران 2 الجزائر، 2020، ص 1096.

الفرع الثاني: أهمية الابتكار التسويقي

تكمُن أهمية الابتكار التسويقي في مدى الاستفادة التي يحققها سواء كان ذلك بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للزبائن أو بالنسبة للمجتمع ككل، ويتمثل ذلك فيما يلي:

أولاً: بالنسبة للمؤسسات

تهدف المؤسسات من خلال تقديم ابتكارات تسويقية إلى إرضاء الزبائن بشكل أساسي وهو ما يمكنها من التميز ضمن مضمار المنافسة، ومنه تحقيق الريادة والتفوق. فالزبون هو سبب نجاح المؤسسات أو فشلها لكونه هو الطرف المحدد لبقائها أو اندثارها وزوالها. فتقديم الجديد والمطور باستمرار يكسب المؤسسة رضا الزبائن الحاليين ويجذب انتباه المتوقعين منهم والذين قد يغيرون وجهتهم نحو التعامل مع المؤسسة المبتكرة، فيحجمون عن الاستمرار في التعامل مع مؤسستهم النمطية التي ألفوا منتجاتهم المتقدمة والتي لم يعد بإمكانها إشباع حاجاتهم المتغيرة ولم تعد تقوى على مجازاة التغيرات المستمرة في أذواقهم وميولاتهم.

يعمل الابتكار التسويقي أيضاً على اكتشاف أسواق جديدة، فالاعتماد على الأسواق الحالية ليس ابتكاراً، فالمؤسسات تبتكر وتقدم التكنولوجيا ثم تضع تطبيقاً لها ليتناسب مع حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمستقبليين، فلا يجب الاكتفاء بالنجاحات السابقة فقط بل يجب الابتكار والتجديد المستمر الذي لولاه لما كانت النجاحات¹.

فمثلاً مؤسسة **Proctor & Gamble** واحدة من مؤسسات المنتجات الاستهلاكية الرائدة في العالم والتي تشجع على ملاحظات الزبائن خاصة المتعلقة بالابتكار، فهي تنفق مئات الملايين من الدولارات سنوياً على رصد متطلبات الزبائن عبر مواقع الانترنت. فنجد أن المؤسسات الناجحة اليوم هي تلك التي لا تسعى فقط لإرضاء زبائنهم من إجراءات وعمليات تسويقية تقليدية، بل تريد خلق قيمة مضافة، لأن الزبون لا يريد فقط منتجات وإنما حلولاً وإجابات، وأن تسعى دائماً أن تبقى قريبة جداً من زبائنهم حتى تكون هناك سلسلة قيمة متكاملة².

¹ ملوك محمودي، عثمان ليلي، بعل الطاهر، أثر أخلاقيات التسويق على الابتكار التسويقي وكيفية تحقيقها في المؤسسة، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 05، العدد 02، 2019، ص 79.

² بركاهم كموش، واقع التسويق الابتكاري في المؤسسات المصرفية الإسلامية (دراسة حالة الجزائر)، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 01، العدد 4، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة-2- الجزائر، 2017، 458.

ثانياً: بالنسبة للزبائن

يمكن للابتكار التسويقي أن يحقق للزبائن عدة فوائد كإشباع حاجات لم تكن مشبعة إطلاقاً أو على الوجه المرغوب وتقديم الأفضل من نواحي الجودة والسعر وآجال التسليم، وبالتالي الاقتصاد في الوقت والجهد والنفقات.

ثالثاً: بالنسبة للمجتمع

تتعرض فوائد الابتكار التسويقي على المجتمع عموماً بحيث يساهم في رفع المستوى المعيشي ويزيد في الناتج القومي خاصة إذا تم تطبيقه في مجال التسويق الدولي، مما يساعد في تدعيم التنافسية في الأسواق الدولية، ويؤدي إلى توفير العملة الصعبة¹.

الفرع الثالث: عناصر الابتكار التسويقي

إن العامل الأساسي لدعم الأنشطة التسويقية هو القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية الحاصلة وتوقع أفعال المنافسين، كما أن قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح والاستمرارية يعتمد على مجموعة متنوعة من المنتجات المتطورة وكذا إيجاد طرق حديثة لعمليات الاتصال وتوزيع المنتجات، ويتفق بعض الباحثين على مجموعة من العناصر المؤثرة على الابتكار التسويقي وتتمثل بالآتي²:

1. القدرات التكنولوجية: تتمثل القدرات التكنولوجية بالمعرفة والمهارات والقدرات التي تمتلكها المؤسسة من أجل التكيف أو تعديل التكنولوجيا الحالية أو إيجاد تقنيات حديثة، والتي تتطلب مستويات عالية من المعرفة، والتي تساعد المؤسسات في زيادة مهارات وتدريب الموارد البشرية، فالقدرات التكنولوجية إذن تتمثل بالاستثمار الأمثل في الوسائل والمعدات التكنولوجية القادرة على توفير المعلومات الضرورية للمؤسسات من أجل مواكبة التغيرات في بيئة الأعمال وتحقيق التميز، والابتكار في القدرات التكنولوجية يكون من خلال عملية تصميم منتجات جديدة أو توفير معلومات تسويقية أو قيادة الوقت أو المعرفة التنظيمية التي يمتلكها الموظفون والتي تكون محمية من خلال براءة الاختراع والتي يمكن أن تكون وسيلة فعالة لحمايتها من التقليد، ويمكن للمنافسين أن يبتكروا منتجاتهم بعيداً عن منتجات المؤسسة.

¹ عبد الرحمن رايس، الابتكار التسويقي وأثره على تنافسية المؤسسة - دراسة ميدانية -، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة باتنة 1 - الجزائر، 2017، ص ص 69-70.

² محمد عبد الرحمن عمر، دور عناصر الابتكار التسويقي في الأداء التسويقي (دراسة استطلاعية في عينة من الأفراد في الشركات التجارية في مدينة زاجو، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاجو، المجلد 06، العدد 03، إقليم كردستان العراق، 2018، ص ص 874-875).

2. أنشطة البحث والتطوير: تلعب أبحاث السوق دوراً هاماً في جمع وتحليل بيانات السوق وهذا يمكن أن يساهم في تحديد الاحتياجات الناشئة لمتطلبات ورغبات الزبائن أو تحركات المنافسين، وتساهم هذه الأنشطة في تطوير الصناعة وإنشاء الأسواق وتطوير قدرات المؤسسة من خلال الكفاءة والفاعلية وخلق المعرفة للمنتجين وكيفية توزيع منتجاتهم على المنافذ التوزيعية. وإن عملية البحث والتطوير هي جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة باستمرارية الأهداف عن طريق إجراء تغيير في المهارات والمعرفة والسلوك في خصائص الأفراد العاملين المستقبلية ليتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله ويحسن من أدائهم الوظيفي والسلوكي بشكل أفضل.

3. الأنشطة التسويقية: إن الأنشطة التسويقية التي تقوم بها إدارة المؤسسة بصورة عامة هي الأنشطة التي تساعد المؤسسة لتحقيق التفوق وإن إدارة التسويق هي المسؤولة عن التخطيط والتنظيم والتوجيه ورقابة الأنشطة التسويقية لتتم عمليات التبادل بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف أطراف التبادل، وإن أهمية الأنشطة التسويقية في الابتكار التسويقي فهي تعمل على إدخال منتجات جديدة أو إجراء تحسينات هائلة في المنتجات والتي تساعد الزبائن على تمييز بين منتجات المؤسسات المنافسة، كما أن الأنشطة التسويقية تهدف بالدرجة الأولى إلى ابتكار تسويقي من خلال تلك المنتجات ودراسة احتياجات ورغبات الزبون والتي يكون لها الدور الحاسم في العملية التسويقية.

المطلب الثاني: تصنيفات الابتكار التسويقي

في الواقع يصعب التعرف على أنواع الابتكار التسويقي، إذ تم تناوله بوجهات نظر مختلفة بحسب الأسس المستخدمة في ذلك بخلاف المجال التسويقي أو الوظيفة التسويقية موضوع الابتكار، وأكثر الأسس شيوعاً تلك المبنية على نوع الخدمات أو نوع المؤسسة أو تبعا للهدف أو الزبون، فقد يختلف شكل الابتكار التسويقي أو كيفية وضع فكرة جديدة موضع التطبيق أو ربما نفس الفكرة الجديدة من نوع آخر، وسيتم التعرف على أنواع الابتكار التسويقي وفقاً لكل أساس كما يلي¹:

1. التصنيف طبقاً لنوع الخدمات: يمكن أن يكون الابتكار التسويقي طبقاً لنوع المنتجات سواء كانت سلعة أو خدمة أو مؤسسة أو شخص أو فكرة وغيرها وهذا استناداً إلى المفهوم الموسع للتسويق، ولا شك أن الهدف الأساسي من الابتكار التسويقي والشكل الذي يتخذه يمكن أن يتأثر بدرجة كبيرة بنوع الخدمة التي ينصب عليها.

¹ محمد الأمين محمود، التسويق الابتكاري، مجلة واحة الشمال، المجلد 4، العدد 8، السودان، 2013، ص 34.

2. **التصنيف طبقاً لنوع المؤسسة:** ويتم تقسيم الابتكار التسويقي حسب المؤسسة التي تبتكر، وباستخدام هذا الأساس، كذلك يمكن التقسيم بحسب الغرض من وجود المؤسسة، فقد يختلف الابتكار التسويقي من المؤسسة التي تهدف إلى الربح عن تلك التي لا تهدف إلى ذلك، كما يمكن التقسيم حسب النشاط الأساسي للمؤسسة كأن تكون صناعية، تجارية، خدمية أو غير ذلك من الأسس مثل الملكية.

3. **التصنيف طبقاً للهدف:** الهدف من وراء تطبيق الابتكار التسويقي هو حل مشكلة معينة تواجهها المؤسسة، ومواجهة ظاهرة غير مرغوب فيها تعاني منها المؤسسة مثل تدهور المبيعات، وقد يكون الابتكار بهدف تحسين الأداء والارتقاء به.

4. **التصنيف طبقاً للزبون:** ويكون موجهاً للمستهلك النهائي، أو موجهاً للمستثمرين الصناعيين حيث يتم المستهلك النهائي بإثارة الدوافع العاطفية غير الرشيدة، والعكس بالنسبة للمستثمرين الصناعيين¹.
ويوجد تصنيف آخر للابتكار التسويقي، وتم تصنيفه كما يلي²:

أ. **الابتكار التسويقي التابع:** وهي تلك الابتكارات التي تكون تابعة للاحتياجات الحالية في السوق، تعتمد على بحوث السوق، ويتسم تطوير المنتجات في هذا النوع من الابتكارات بأنه تطوير تدريجي، ويكون توجه المؤسسة نحو الزبون وذات استراتيجية مستجيبة.

ب. **الابتكار التسويقي المنعزل:** وهي تلك الابتكارات التي تحدث داخل المؤسسة بمعزل عن السوق والزبون، إذ تتبنى استراتيجية تقوم على المحافظة على ابتكارها الحالي، وتنظيماً تعدد داخلية التوجه.

ج. **الابتكار التسويقي التفاعلي:** وهي تلك الابتكارات التي تحقق عن طريق التفاعل بين التكنولوجيا السوق أو الزبون وتكون المعرفة بالسوق هي الأساس الذي تبنى عليه استراتيجية المؤسسة التي تعد استراتيجية تشاركية.

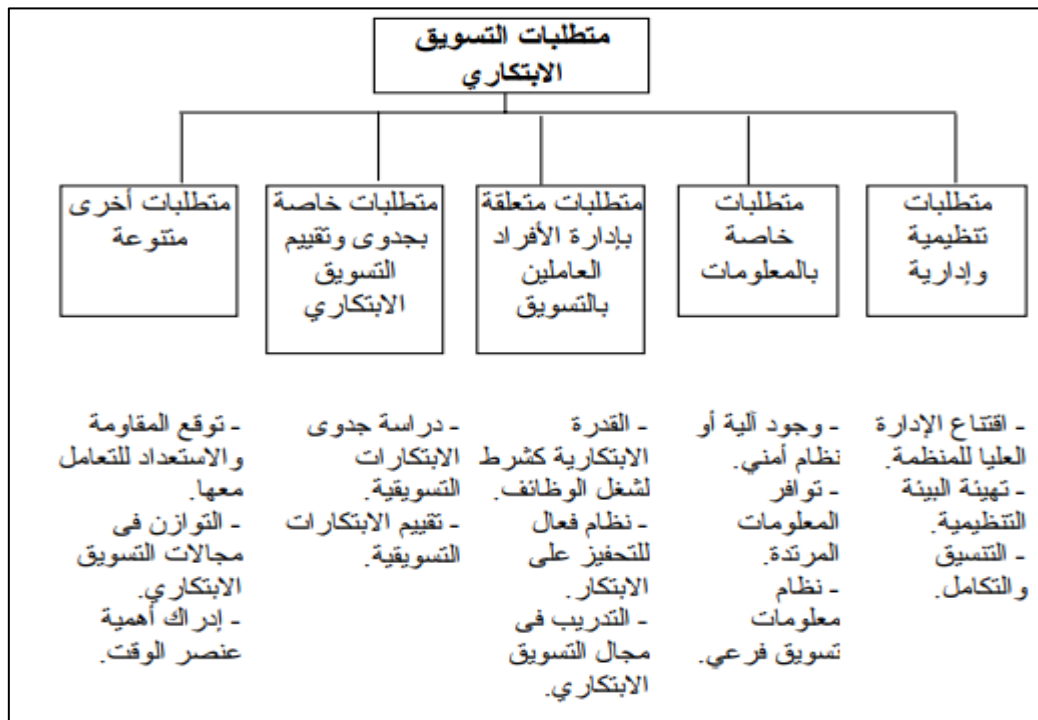
المطلب الثالث: متطلبات الابتكار التسويقي

حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق الابتكار التسويقي والاستفادة من المزايا التي يوفرها يجب أولاً أن تتحقق مجموعة من المتطلبات. والشكل الموالي يعرض هذه المتطلبات وما يندرج تحت كل منها من عناصر.

¹ نجوى سعودي، واقع التسويق الابتكاري وعلاقته بالميزة التنافسية في منظمات الأعمال (دراسة عينة من العاملين بمؤسسة كوندور)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 9، العدد 15، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - الجزائر -، 2016، ص 282.

² خالد المرشدي عبد المحسن صالح، إدارة الابتكار: نحو تطوير إطار مفاهيمي للقدرة الابتكارية، مجلة بورسعيد - كلية التجارة -، العدد 01، 2012، ص 352.

شكل رقم: (02) متطلبات الابتكار التسويقي



المصدر: نعيم حافظ أبو جمعة، الابتكار التسويقي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2003، ص 45.

وفيما يلي سنتطرق لشرح متطلبات الابتكار التسويقي بالتفصيل:

الفرع الأول: متطلبات إدارية وتنظيمية تتمثل في:

أولاً: اقتناع الإدارة العليا بضرورة وأهمية الابتكار التسويقي

إن من أهم متطلبات الابتكار التسويقي هو اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة بضرورته وأهميته، ودوره الأساسي في المنافسة مع غيرها من المؤسسات، وفي نجاحها وتحقيق أهدافها، وإن وجود هذا الاقتناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي لوجود الابتكار ونموه وتشجيعه بل واعتباره جزءاً لا يتجزأ من سياسات المؤسسة.

فإذا اقتنعت الإدارة العليا بالابتكار سوف توجه جميع الإمكانيات البشرية والمادية نحو هذا الاتجاه، وتقديم الدعم الكامل من أجل جعله جزءاً من رؤية المؤسسة واستراتيجياتها، وكذلك توفير الدراسات والبحوث عن أي جديد في بيئة الأعمال حول الابتكار، وبالتالي محاولة الاستفادة منه داخل المنظمة وفي جهودها التسويقية للوصول إلى حالة الابتكار لمنتجاتها وخدماتها¹.

¹ عطاء الله فهد السرحان، دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه في فلسفة التسويق، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005، ص 17.

ثانياً: تهيئة البيئة التنظيمية

تشير البيئة التنظيمية للمؤسسة بأنها خصائص بيئة العمل داخل المؤسسة، حيث يمكن أن تستخدم للتمييز بين مؤسسة وغيرها من المؤسسات الأخرى، وتتكون مثل هذه البيئة من عدد من العوامل أو العناصر مثل سيادة روح العمل في شكل فريق داخل المؤسسة، وكيفية اتخاذ القرارات، والهيكل التنظيمي للمؤسسة والعلاقات داخل المؤسسة، الولاء والانتماء ونظم الحوافز والمكافآت وغيرها.

إن تهيئة البيئة التنظيمية لتكون مشجعة للموظفين بإدارة التسويق وحتى بالإدارات الأخرى بالمؤسسة على توليد الأفكار التسويقية ووضعها موضع التطبيق الفعلي، وبذلك تشجيع ومكافأة العمل في شكل فريق وتنمية روح الولاء والانتماء بين الموظفين في المؤسسة ووضع نظم عادلة للحوافز والمكافآت تأخذ في الاعتبار تمييز المبتكرين عن غيرهم ويعتبر ضرورة لتأهيل الابتكار في المؤسسة وخلق بيئة تسويقية.

ثالثاً: التنسيق والتكامل بين الإدارات المهمة بالأنشطة الابتكارية

يتطلب الابتكار التسويقي على وجود تنسيق وتكامل بين الإدارات التي تهتم بالأنشطة الابتكارية، بما فيها إدارة التسويق التي هي قادرة على إزالة المعوقات التابعة داخل المؤسسة، ضمن معوقات التفكير والسلوك الابتكاري، وتهيئة المناخ داخل المؤسسة كمتطلب أساسي لوجود التفكير الابتكاري والابتكار التسويقي.

تؤثر العوامل الإدارية والتنظيمية على نجاح الابتكار في مجال أو أكثر من مجالات التسويق، وهذه العوامل تتمثل في المركزية داخل المؤسسة والرسمية، وتقسيم العمل والتتويج وتأمين الإدارة العليا للتفكير والابتكار¹.

الفرع الثاني: متطلبات خاصة بالمعلومات

يوجد عدد من المتطلبات الخاصة، والتي يجب توافرها حتى يمكن الاستفادة من الابتكارات التسويقية، وتتعلق هذه المتطلبات بأمن المعلومات، والمعلومات المرتدة، ونظام فرعي للمعلومات التسويقية، وفيما يلي عرض لكل من هذه المتطلبات²:

¹ إعطاء الله فهد السرحان، المرجع السابق، ص ص 17-18.

² نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2003، ص ص 48-50.

أولاً: وجود آلية أو نظام أمني

يعني يجب أن يوجد بالمؤسسة آلية **Mechanism** أو نظام أمني **System Security** للمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالابتكارات التسويقية، وضمان عدم تسرب هذه المعلومات في مرحلة مبكرة من مراحل هذا الابتكار، إن هذا التسرب يمكن أن يضر بشكل أو بآخر بالمؤسسة، خاصة وأن العديد من المؤسسات تستخدم الاستخبارات التسويقية **Marketing Intelligence** للحصول على معلومات عن المؤسسات المنافسة بما في ذلك تلك المتعلقة بالابتكارات في مجال التسويق. لذا فإن على المؤسسة إتخاذ كل ما من شأنه تأمين المعلومات المتعلقة بالابتكار التسويقي. ويفيد في هذا المجال توعية المديرين والموظفين بالمؤسسة عموماً، وبالتسويق بصفة خاصة بأهمية المحافظة على سرية هذه المعلومات، وتضييق نطاق المعرفة بالابتكار وحصره في عدد محدود من الأفراد، خاصة في المراحل الأخيرة لتقرير الأخذ به وتطبيقه وخضوع من يثبت تسريبهم لمثل هذه المعلومات للمساءلة، وتوقيع الجزاء المناسب عليهم، والعمل على خلق ولاء قوي من قبل المديرين والعاملين بالمؤسسة نحوها.

ثانياً: توافر المعلومات المرتدة

يتطلب الابتكار التسويقي ضرورة توافر المعلومات المرتدة عن نتائج تطبيق الابتكارات التسويقية. وغني عن الذكر أن هذه المعلومات يجب أن تتصف بالخصائص التي يجب توافرها في المعلومات عموماً (كالحداثة، الكفاية، الشمول، والتوقيت المناسب).

ويؤدي توافر مثل هذه المعلومات في المؤسسة من تقييم نتائج الابتكار التسويقي موضع الاعتبار والاستفادة من نتائج التقييم لاحقاً. كذلك فإنه استناداً إلى هذه المعلومات، يمكن أن يتم التوقف عن استخدام الابتكار موضع التقييم أو إجراء بعض التعديلات به، أو إدخال تعديلات في الأنشطة الأخرى للمؤسسة ذات الصلة بهذا الابتكار، وذلك حتى يمكن الاستفادة منه لأقصى حد ممكن، أو غير ذلك من التصرفات والقرارات المماثلة.

ثالثاً: نظام فرعي للمعلومات التسويقية

إن وجود نظام فرعي للمعلومات التسويقية خاص بكل ما يتعلق بالابتكارات التسويقية يعتبر مطلباً مهماً من متطلبات الابتكار التسويقي، وبالطبع فإن وجود مثل هذا النظام يوفر الكثير من المعلومات المرتدة المشار إليها سابقاً مباشرة المفيدة لوضعي الاستراتيجيات، ومتخذي القرارات ذات الصلة بهذه الابتكارات.

الفرع الثالث: متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق

تتطلب هذه الإدارة توفر العديد من العناصر من أهمها اعتبار القدرات الابتكارية شرط لشغل الوظائف، وجود نظام فعال للتحفيز على الابتكار، وكذلك التحاق المشتغلين بالتسويق بدورات تدريبية في مجال التفكير الابتكاري، وهذا ما سيتم تناوله بالتفصيل فيما يلي¹:

أولاً: اعتبار القدرات الابتكارية شرطاً لشغل الوظائف

يتطلب الابتكار التسويقي وجود أفراد مبتكرين وذو مستوى علمي أكاديمي، باعتبار أنه من الضروري على الفرد المبتكر أن تتوفر لديه المعرفة العلمية، بالإضافة إلى القدرات العقلية التحليلية والقدرة على الربط بما يسمح باستخدام المعارف المتاحة لديه على أكمل وجه. ويعتبر الشخص المبتكر لب الابتكار سواء تعلق الأمر في التسويق أو في مجال آخر، وبالتالي يجب على إدارة الأفراد أن تضع معايير من خلالها يمكن أن تحدد مدى توافر هذه القدرات لدى المتقدمين لشغل وظائف في المؤسسة خاصة الوظائف المتعلقة بالتسويق.

ثانياً: نظام فعال للتحفيز على الابتكار

يعتبر وجود نظام للحوافز في المؤسسة غاية في الأهمية، يعمل على تحفيز الابتكار في المجال التسويقي، ويعتبر من أهم المتطلبات التي يجب على المؤسسة توفيرها للتأثير في سلوك الفرد المبتكر في حال تحقيق شيء معين من الابتكار أو الأداء الجيد لموظفي المؤسسة ويكون نظام الحوافز على شكل مادي أو معنوي.

ثالثاً: التدريب في مجال الابتكار التسويقي:

التدريب مهم من أجل كسب الأفراد المبتكرين والعاملين بالتسويق مهارات جديدة من خلال تنمية قدراتهم وتزويدهم بالمعارف الجديدة والتأثير في تعديل أفكارهم وسلوكياتهم وتطوير أساليب ابتكارية في القيام بالأعمال الموكلة إليهم.

الفرع الرابع: متطلبات متعلقة بجدوى وتقييم الابتكارات التسويقية

نظراً لكون الابتكار التسويقي يتطلب استثمارات ومبالغ مالية ضخمة، فلا بد أن تكون دراسات الجدوى قبل اتخاذ قرار الابتكار، خاصة أن المخاطرة بالابتكارات التسويقية تكون عالية في كثير من

¹ محمد مسلم، مساهمة الابتكار في المنتجات الجديدة في تبني المستهلك النهائي لها (دراسة ميدانية لعينة من مستخدمي الهواتف النقالة الذكية بولاية البويرة)، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة تسويقية، جامعة ألكلي محند أ لحاج - البويرة -، 2020، ص 23.

الأحيان، ومن جهة أخرى يجب تقييم نتائج تطبيق الابتكار التسويقي وتتطلب عملية التقييم مجموعة من المعايير¹:

- التغير في درجة رضا العملاء؛
- نسبة زيادة المبيعات أو الحصة السوقية الناتجة عن تطبيق الابتكار؛
- نسبة الزيادة في الأرباح التي ترجع إلى الابتكار؛
- التغير الذي طرأ على صورة المؤسسة كنتيجة تبني وتطبيق الابتكار.

الفرع الخامس: متطلبات أخرى متنوعة

وتتعلق بكل ما يرتبط بمقاومة الابتكار التسويقي التي تعد في العديد من المجتمعات من أبرز المعوقات التطبيقية بهذا المجال، والذي يكون من داخل المؤسسة أحيانا ممثلا بالعاملين الذين يرون في تطبيق الابتكار تهديدا لمراكزهم ونفوذهم، أو قد يأتي من خارجها ممثلا بالزبائن الذين يتجنبون التغيير². مما سبق نستنتج مدى أهمية تطبيق المؤسسة لمجموعة من المتطلبات الخاصة بالابتكار التسويقي السالفة الذكر، فإذا ما قامت هذه المؤسسات بتبنيها فستحقق النجاح وتتجاوز بذلك عوامل المخاطرة والفشل.

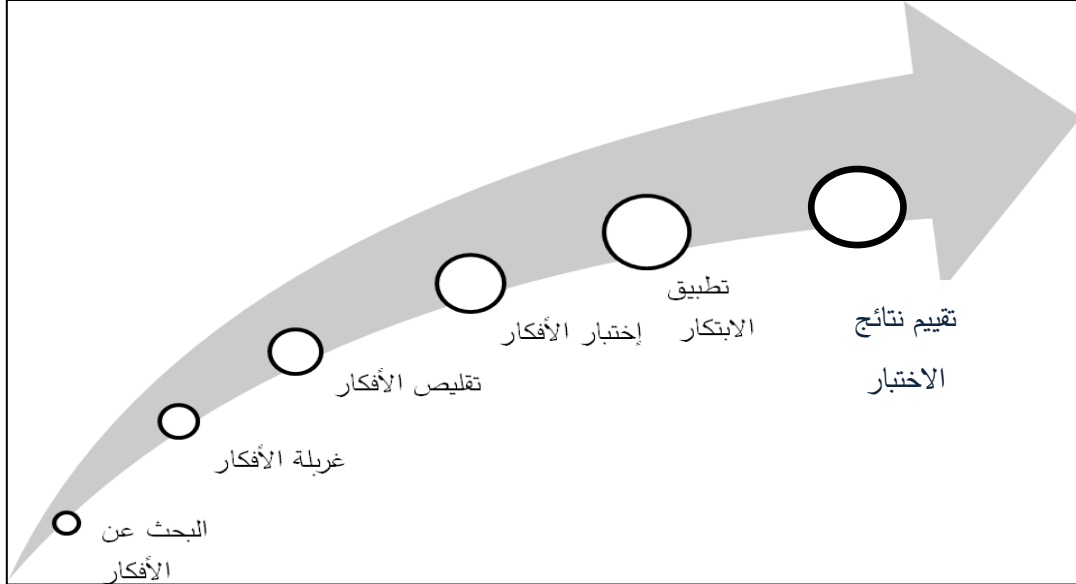
¹ محمد مسلم، المرجع السابق، ص 24.

² آمال شراوي، أثر الابتكار التسويقي على القيمة المدركة للزبون (حالة المنتجات الالكترونية)، أطروحة دكتوراه طور الثالث في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020، ص 39.

المطلب الرابع: مراحل الابتكار التسويقي

مر الابتكار التسويقي بمجموعة من المراحل يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (03): مراحل الابتكار التسويقي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نعيم حافظ أبو جمعة، الابتكار التسويقي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2003، ص ص 69-70.

أولاً: البحث عن الأفكار

إن الأفكار المبتكرة لا تأتي من فراغ فهي حصيلة تفاعل مع البيئتين الداخلية والخارجية، ولأن التسويق نشاط ديناميكي فإن على رجل التسويق أن يكون قناصا بارعا للأفكار الجديدة والمبتكرة، وتوجد وسائل كثيرة للحصول على أفكار في مقدمتها المستفيد نفسه، المنافسون والموزعون والباحثون والفنيون ولهذا تجهد المشاريع الإنتاجية والخدمية نفسها في مجال بحوث التسويق وبحوث المستهلكين والمستفيدين واستطلاعات الرأي¹، كما يمكن الحصول على الأفكار الجديدة من مصادر الأفكار الإبداعية والابتكارية وهي أساليب مرتبطة بنموذج فكري لدفع الأفكار بطريقة علمية منظمة، وتعتمد على الإبداع الفكري والحدس والخيال مع التركيز على فرضية الإبداع الجماعي بدلا من الأعمال الفردية، ومن أهم هذه الطرق:

¹ أبارك نعيمة، الابتكار في الاستراتيجية الإعلانية الخاصة بخدمات الاتصال ودوره في جذب انتباه المستهلك - دراسة حالة موبيليس - أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف -، 2012، ص ص 19-20.

- **مختبر توليف الأفكار:** هي طريقة مستوحاة من أسلوب العصف الذهني، يشترك فيها مجموعة من الأعضاء من أجل توليد وطرح أفكار جديدة، إلا أن المشكلة يتم طرحها بشكل مباشر، ولقد تم تطويرها من طرف Gordon سنة 1965.
- **التحليل المورفولوجي*:** يقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الأساسية ثم تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية، بحيث بعد ذلك إنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية من خلال تكوين أو دمج هذه العناصر الجزئية مع بعضها البعض بطريقة جديدة ومن ثم الوصول إلى حلول كثيرة¹.
- **العصف الذهني:** وتعتبر طريقة العصف الذهني الأكثر شيوعاً واستخداماً، والتي ذكرناها سابقاً من طرف Alexander Osborn، تحصل عن طريقها على أكبر عدد ممكن من الأفكار خلال فترة قصيرة، حيث يتم جمع من 6 إلى 10 أشخاص ذوي خبرات متنوعة يتطلب منهم جمع أكبر عدد من الأفكار حول مشكلة معينة. وهذه الطريقة جد فعالة تسمح بالحصول غالباً على أكثر من 100 فكرة خلال جلسة مدتها ساعة تقريباً².

ثانياً: غربلة الأفكار

إن عملية غربلة الأفكار هي الأهم في عملية الابتكار التسويقي للمؤسسات المعاصرة والمتمثلة في إيجاد الأفكار، إلا أنه يجب أن يلاحظ اختلاف خطوات الغربلة من مؤسسة إلى أخرى، ويرجع هذا الاختلاف لتنوع طبيعة عمل وحجم وأهداف كل مؤسسة، وتهدف عملية الغربلة إلى تحديد مدى القدرات أو المعارف الفنية اللازمة لإتمام عملية التطوير، كما تساعد الغربلة المؤسسة المعنية الأفكار التي يستحيل تنفيذها من النواحي الفنية والقانونية... إلخ.

ثالثاً: تقليص الأفكار

ليست جميع الأفكار قابلة للتحويل إلى ابتكار تسويقي وذلك لاعتبارات اقتصادية ومالية وفنية وتكنولوجية واجتماعية وأخلاقية وهناك أولويات "الأهم فالمهم"، ولهذا فإن هذه الخطوة تتضمن جهوداً

* التحليل المورفولوجي هو طريقة تحليل الحكايات ودراساتها، أوجده "فلاديمير بروب"، يعتمد على بنية الحكايات، وتتبع الأنساق الهيكلية للحكايات المتعددة بغية اكتشاف الأنساق البنيوية التي تتحكم فيها.

¹ عائشة موازي، عبد القادر موازي، التسويق الابتكاري ودوره في تعظيم أرباح المؤسسات الخدمية، دراسة حالة متعامل الهاتف النقال أوريدو، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، 2020، ص 616.

² عبد القادر موازي، عباس لحمر، أثر التسويق الابتكاري في الرفع من إيرادات المؤسسات الخدمية دراسة حالة متعامل الهاتف النقال "موبليس"، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 5، العدد 1، 2018، ص ص 169-170.

لجميع الأفكار وتقليصها من خلال عمليات حذف منطقية وعملية تستبعد فيها الأفكار التي لا جدوى منها، فقد تكون بعض الأفكار جيدة لكنها صعبة أو مستحيلة التنفيذ فنيا وقد تكون الفكرة عديمة الجدوى الاقتصادية.

رابعاً: اختبار الأفكار

تتم في هذه المرحلة اختبار للابتكار التسويقي لتحديد ما إذا كان يمكن تطبيقها من عدمه، وبالطبع فإن الابتكار الذي لا يصلح للتطبيق يتم استبعاده بينما يتم الإبقاء على الابتكارات الأخرى والتي تنتقل إلى المرحلة التالية.

خامساً: تطبيق الابتكار

يقصد به وضع الابتكار موضع التطبيق الفعلي في البيئة الفعلية لممارسة النشاط التسويقي أو الأنشطة التسويقية التي يرتبط بها الابتكار.

سادساً: تقييم نتائج الابتكار التسويقي

بعد تطبيق الابتكار والسماح بفترة زمنية كافية لتطبيقه يتم تقييم النتائج التي ترتبت على ذلك والتي قد تكون ايجابية أو سلبية، بحيث يمكن الحكم على الابتكار ومدى نجاحه حتى يمكن زيادة احتمال نجاح الابتكار التسويقي أو تقليل احتمال فشله¹.

المطلب الخامس: ايجابيات وسلبيات الابتكار التسويقي

سننتظر من خلال هذا المطلب إلى التعرف على الفوائد التي تحققها المؤسسة جراء تبنيها للابتكار التسويقي، وكذا تبيان بعض سلبياته.

الفرع الأول: فوائد وإيجابيات الابتكار التسويقي

يحقق الابتكار فوائد عديدة للمؤسسة ومنها²:

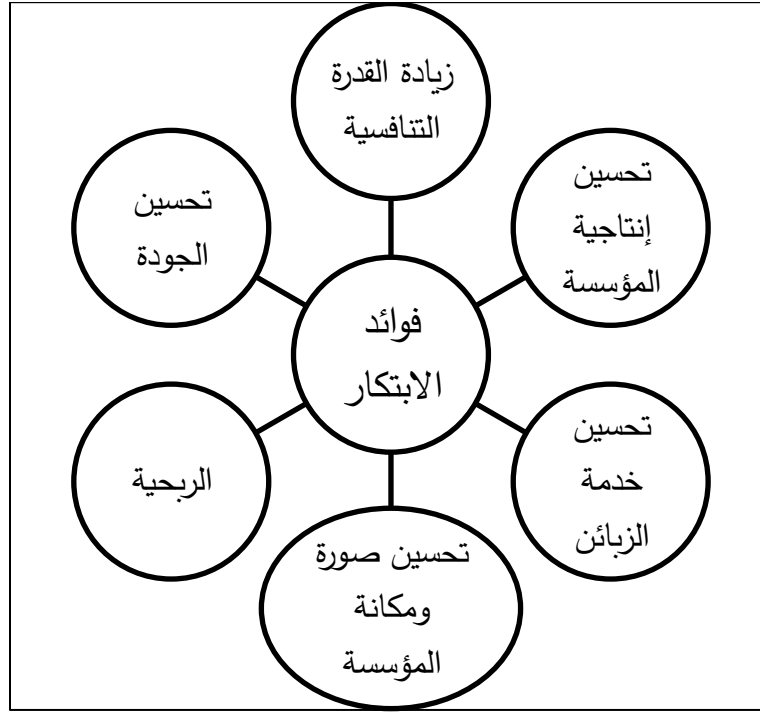
- تحسين خدمة الزبائن من خلال المرونة والتكيف لتلبية احتياجاتهم؛
- تحسين إنتاجية المؤسسة وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء واستخدام الموارد بشكل اقتصادي وبجودة متميزة؛
- زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة، وتغيير العمليات الإنتاجية؛

¹ نعيمة برك، مرجع سبق ذكره ص ص 19-20.

² عطا الله فهد السرحان، مرجع سبق ذكره، ص ص 81-82.

- تحسين صورة ومكانة المؤسسة لزيادة مبيعاتها وجعلها جذابة للزبائن، وقيادتها للأسواق؛
 - إيجاد فرص جديدة للمؤسسة لزيادة مبيعاتها وحجم أرباحها؛
 - تحسين الجودة من خلال تقليل التالف والعيوب وإرضاء الزبائن.
- والشكل الموالي يلخص ما جاء في فوائد الابتكار التسويقي:

شكل رقم 04: فوائد الابتكار



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عطاء الله فهد السرحان، دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه في فلسفة التسويق، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، أوت 2005، ص ص 81-82.

الفرع الثاني: سلبيات الابتكار التسويقي

وكما أن للابتكار التسويقي إيجابيات كبيرة فهو أيضا يتميز بمجموعة من الجوانب السلبية، وفي هذا السياق سيتم تدوين عدد من العناصر التي تعتبر كآثار سلبية للابتكار التسويقي وهي كما يلي¹:

1. ارتفاع تكاليف المنتجات: عادة تأخذ المؤسسة في حسابها أن استراتيجية الابتكار التسويقي تتطلب تكاليف إضافية مقارنة بحالة عدم وجود هذا النشاط (النشاط التسويقي) إلا أن نجاحه يجعل تكاليف الوحدة الواحدة المباعة منخفضة التكلفة بسبب ازدياد الحصة السوقية ورأس المال، وهذا ما يتوج في

¹ عبد الغاني مرابطي، أثر الابتكار التسويقي في تعزيز التوقع للمؤسسات السياحية (دراسة ميدانية لمجموعة من الفنادق ثلاثة نجوم وأربعة نجوم بالشرق الجزائري)، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، شعبة دراسات في العلوم التجارية، تخصص إدارة تسويقية، جامعة أكلي محند اولحاج - البويرة، 2017، ص 125.

الأخير بانتهاج المؤسسة لسياسة سعرية ملائمة للسوق مثل تخفيض الأسعار.

2. **خداع وتضليل الزبائن:** يمكن للمؤسسات أن تقوم عمدا بتضليل وغش الزبائن من خلال الابتكار في التغليف أو العبوة كتخفيض وزن العبوة عوض الزيادة في السعر، لكن أثبتت التجارب أن مثل هذه المؤسسات فقدت حصصها السوقية وكان مصيرها الغلق، ولهذا فمن المهم أن يكون الابتكار التسويقي متوافق مع سلوكيات الزبائن ونظرة المؤسسة إلى السوق.

3. **وضع حواجز أمام الآخرين:** لكل مؤسسة الحرية في انتهاج استراتيجية الابتكار التسويقي وتوظيفه لأي مجال، ومن هذا المنطلق فإدارة التسويق بالمؤسسة تسعى من خلال النشاط الابتكاري، هذا إلى فرض حواجز أمام المؤسسات المنافسة الأخرى وتمنعها من الدخول إلى السوق.

المبحث الثالث: الابتكار في عناصر المزيج التسويقي الخدمي

يقوم الابتكار التسويقي على فكرة أساسية مفادها عدم قدرة عنصر واحد على تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة، وعليه فلا بد من مزج هذه العناصر معا لتكون أكثر قدرة على تلبية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إليها بشكل أفضل من المنافسين وبالتالي تحقيق واكتساب ميزة تنافسية. ومن خلال هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى الابتكار في جميع عناصر المزيج التسويقي الخدمي (الابتكار في الخدمة، السعر التوزيع، الترويج، الأدلة المادية، العمليات، الأفراد).

المطلب الأول: الابتكار في المنتج

يعتبر المنتج العنصر الأساسي في المزيج التسويقي الذي تقوم عليه بقية العناصر الأخرى، والابتكار في مجاله 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.

الفرع الأول: مفهوم الابتكار في المنتج (سلعة)

عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD ابتكار المنتج بأنه يتضمن إما المنتجات الجديدة أو المنتجات المحسنة التي تختلف خصائصها بشكل كبير عن المنتجات السابقة، هذه الخصائص التي قد تختلف بسبب استعمال تكنولوجيا، معرفة جديدة أو مواد أولية جديدة¹. وحتى يكون المنتج ناجحا يجب أن يتوفر فيه الشروط الأربعة التالية²:

- **مهم:** أن يوفر المنتج الجديد فوائد مهمة للزبائن؛
- **فريد:** يجب أن تكون فوائد المنتج الجديد فريدة من وجهة نظر الزبائن؛
- **الاستمرارية في التميز:** ليس كافيا أن يكون المنتج مهما أو فريدا إذا أمكن تقليده من قبل المنافسين وبهذا فلن يوفر فرصا تسويقية جيدة؛
- **قابلية للتسويق:** وهو أن تمتلك المؤسسة القدرة على تسويق المنتج من حيث تصميم المنتج وتصنيعه بسعر مناسب وتأسيس نظام توزيع فعال، وفق خطة ترويجية طموحة لتوصيل ودعم المنتج.

¹ صباح ترغيني، دراسة استكشافية لمستوى تأثير إدارة المعرفة في أبعاد الابتكار من وجهة نظر تحليلية لآراء عمال مؤسسة ورود الوادي - الجزائر - ، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، المجلد 03، العدد 01، 2020، ص 136.

² حسون محمد علي الحداد، أثر عناصر مناخ الابتكار التسويقي على رضا العملاء عن جودة الخدمة في المصارف التجارية في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013، ص 72.

ويمكن عد ابتكار المنتج مصدرا للميزة التنافسية للمؤسسات من خلال زيادة الحصة السوقية والنمو الصناعي ونجاحه في تحقيق الأرباح وتقديم منتجات جديدة ومطورة تلبي احتياجات الزبائن، وبالتالي يمكننا القول أن ابتكار المنتج هو تقديم المنتج الجديد الذي يحقق الأرباح للمؤسسة، ويجعل أصحابها رواد الصناعة وكذلك يوسع من قاعدة الزبون ويزيد من درجة تميز المنتج¹.

ويلعب الابتكار دورا مهما في مجال المنتجات وذلك للوصول إلى منتجات جديدة يمكن تقديمها إلى السوق، إذ يشير إلى أن المنتج لا يمكن أن يبقى في حاله لمدة طويلة من الزمن، ولاسيما عندما يكون هناك سلعة منافسة أو بديلة عنها، وعليه فإن التطور يجب أن يدخل إلى المنتج سواء كان ذلك من حيث المحتوى والشكل، اللون والسعر الوزن... إلخ، وبطبيعة الحال فإن عملية التطوير هذه لا تأتي اعتباطا بل هي نتيجة دراسة وتدقيق لعدد من المواقف والتحليلات لنتائج عمليات البيع والتي تستلزم أن تتم عملية التطوير سواء كان ذلك لاستمرار عملية البيع أو مواكبة التطورات الحاصلة في مجال إنتاج تلك السلع فضلا عن مدى إسهامها في تحقيق الأرباح المحتملة، ففي مجال دراسة أجريت على (700) شركة أمريكية توقعت 31 % من هذه الشركات بأن أرباحها المتوقعة للسنوات الخمس القادمة ستكون من خلال المنتجات الجديدة التي ستطرحها في السوق، كما ويشير إلى أن المنتج في بادئ الأمر كان يخضع لتحتميه الإنتاج إذ أن المنتج يمثل مجموعة من الخصائص الإنتاجية والجودة التي من الممكن إنتاجها، وكان الزبون بعيدا عن الصورة وليس له أي دور في هذه المرحلة إلا أن ظهور المنافسة وإنشاء تأثير الزبون من اختيار المنتجات حسب حاجاته ورغبته قد أدى إلى انتقال من المدخل الإنتاجي القائم على إنتاج أقصى ما يمكن إنتاجه إلى المدخل التسويقي الذي يركز على الزبون أي إنتاج ما يمكن بيعه أولا، مع العناية العالية ليس فقط في الاستجابة للزبون بفهم حاجاته ورغبته وإنما أيضا في قدرة الابتكارين على الإتيان بمنتجات وخدمات جديدة تكون قادرة على تلبية تلك الحاجات والرغبات بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين².

¹ ثائر أحمد سعدون السمان، خضر خليل شيخو الجرجري، انعكاسات إبداع المنتج على تحقيق الحماية للمستهلك دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوي، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل المجلد 34، العدد 110، 2012، ص 17 - 18.

² جعفر خليل مرعي، دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في الموصل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، 2012، ص 227 - 228.

الفرع الثاني: الابتكار في الخدمة

تسعى المؤسسات بتطوير نشاطها لإرضاء حاجات الزبائن المتغيرة، فالمؤسسة عليها مواكبة هذا التغير والعمل على الاستجابة له وهذا لا يأتي إلا بالقدرة على ابتكار خدمات جديدة بشكل أفضل من المنافسين.

أولاً: مفهوم الابتكار في الخدمة

عرف الابتكار في الخدمة على أنه "منتجات أو خدمات جديدة مقدمة للوفاء باحتياجات المستخدم أو السوق الخارجي"، ويقصد بالخدمات الجديدة التي لم يسبق للمؤسسة تقديمها أو تداولها كتعديل في خدمة قائمة أو تقديم خدمة ينتجها منافس¹.

عرف ابتكار الخدمة كذلك على أنه: "أنشطة غير ملموسة، تشكلها المؤسسات في عملية الخدمة، وذلك باستخدام مجموعة متنوعة من الطرق المبتكرة لتلبية حاجات الزبائن والحفاظ على الميزة التنافسية"².

عرف "ساندبو وقالوج" Sundbo and Gallouj "الابتكارات في الخدمات على أنها: "غالبا ما تكون عبارة عن تعديلات طفيفة في العمليات، وتكون غالبا في الابتكارات التدريجية ونادرا ما تكون جذرية وعادة ما تكون عمليات الابتكار في الخدمات عملية جدا"³.

من خلال ما سبق يمكننا القول أن الابتكار في الخدمات لا يكون فقط في استحداث أو تقديم خدمة جديدة أو تحسينها وإنما أيضا في طريقة تقديم الخدمة (التكنولوجيا المستخدمة، أنظمة توزيع جديدة....)، وعليه فالابتكار في الخدمات يتضمن تغيرات في العديد من المجالات، إذ لا يمكن في بعض الأحيان الفصل بين ابتكار العمليات وابتكار المنتج الخدمي، فالخدمة الجديدة أو العملية الجديدة والمتعلقة بإنتاج أو توزيع الخدمة أو الشكل الجديد للتنظيم وكذا إدخال تكنولوجيات جديدة تعتبر "في بعض الأحيان غير قابلة للتخزين لذا وجب إنتاجها لحظة استهلاكها"⁴.

يؤثر الابتكار في الخدمة بدرجة كبيرة على نجاح المؤسسات في تحقيق العديد من أهدافها، كما يرى البعض أن المؤسسات ليس في موقف الاختيار بين القيام بالابتكار في مجال الخدمات من عدمه،

¹ حسون محمد علي الحداد، مرجع سبق ذكره ص 73.

² بوبكر عباسي، قراءة تشخيصية فكرية لميكانيزمات نمو الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 02، العدد 02، 2018، ص 124.

³ Luisa Carvalho, Teresa Costa, Tourism innovation – a literature review complemented study research, international conference on tourism & management studies- Algarve 2011, p 25.

⁴ Luisa Carvalho, Teresa Costa, OPCit, p 25.

وإنما في كيفية تحقيق ذلك بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وتقليل المخاطر المرتبطة بها إلى أقل حد ممكن. وعلى الرغم من أن ابتكار الخدمة مصدر للتجديد وتحقيق النمو والأرباح للمؤسسة إلا أنه قد يكون سببا أساسيا لكثير من حالات الفشل والخسائر للمؤسسة وعلى سبيل المثال المخاطر المتعلقة بارتفاع تكاليفها بشكل كبير، وارتفاع معدل الفشل عند التقديم إلى السوق، وقد تصل احتمالية فشل ابتكار الخدمات إلى 80% إلا أنه لا يمكن للمؤسسة التوقف عن عملية الابتكار هذه لأنها قد تتعرض مؤسستهم لمخاطر كثيرة في ظل منافسة سوقية شديدة وتطور الحاجات والرغبات والتقدم التكنولوجي وغيرها¹.

يتفق غالبية الباحثين على أن الابتكار في المؤسسات الخدمية له طابع مختلف عما عليه في المؤسسات الصناعية². وفيما يلي بعض الاختلافات الموجودة بين الابتكار في الخدمة والسلع المادية والمدرجة في الجدول التالي:

جدول رقم (04): الاختلافات الموجودة بين الابتكار في مجال الخدمة والابتكار في المجال السلعي

المصدر (الباحث)	الاختلاف بين الابتكار في مجال الخدمة وبين المجال السلعي.
Brouwer (1997)	➤ لا يتطلب الابتكار في الخدمة الكثير من البحث والتطوير؛ ➤ يميل الابتكار في الخدمة إلى الاستثمار بشكل أقل في الأصول الثابتة لدعم الابتكار؛ ➤ تتفق المؤسسات الخدمية أموالا أقل من أجل شراء براءات الاختراع والتراخيص.
Atuahene- Gima (1996)	➤ الابتكار في الخدمة أكثر سهولة من ناحية التقليد؛ ➤ استراتيجية الموارد البشرية الواضحة لها تأثير أكبر على نجاح الخدمات الجديدة مقارنة بالسلع المادية.
Cooper and De Brentani (1991)	➤ يتطلب الابتكار في الخدمة تكنولوجيا أقل لتطوير الخدمات الجديدة.
OECD (2000)	➤ لا يقتصر الابتكار في الخدمة على التغيرات في خصائص المنتج فعادة ما ينطوي على تغيرات في عملية التسليم وواجهة الزبون كذلك.

Source: J. p. j. de jong, a. bruins and others, innovation in service firms explored: What, how and why? Eim business and policy research, 2003 p.16.

يتضح من الجدول أعلاه أن الابتكار في خدمة جديدة غالبا ما يكون أصعب من ابتكار سلعة جديدة، وهذا يعود إلى وجود مختبرات للبحث والتطوير في القطاع الصناعي والتي تأتي دائما بالتصميمات الجديدة، ضف إلى ذلك الابتكار في الخدمة يكون أبطأ بكثير من الابتكار في السلعة وهذا

¹خيري علي اوسو، دور ابتكار الخدمة المصرفية في تحقيق التفوق التسويقي دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات المصرفية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 33، العدد 103، 2011، ص ص 108-109.

²J. p. j. de jong, a. bruins and others, innovation in service firms explored: What, how and why? Eim business and policy research, 2003 p.16.

راجع إلى طول دورة حياة الخدمة مقارنة بدورة حياة السلعة إضافة إلى عدم إمكانية تخزين الخدمة أو نقلها أو تصديرها¹.

ثانياً: أشكال ابتكار الخدمات

يرتبط الابتكار بتقديم المؤسسة للأفكار الابتكارية الجديدة التي يمكن أن يتم تحويلها فيما بعد إلى خدمات جديدة أو تحسينات على الخدمات الحالية أو تحسين طرق وعمليات تقديم الخدمات² :

1. تقديم خدمات جديدة: إن عملية تطوير الخدمات الجديدة تعتبر من العمليات الأساسية والحيوية التي لا بد منها إذا ما أرادت المؤسسة الاستمرارية والبقاء والنمو في سوق المنافسة، وإن تقديم خدمات جديدة يعتبر مؤشراً مهماً على حيوية المؤسسة ورغبتها في تلبية احتياجات أسواقها وزبائنها، وفي نفس الوقت تعتبر أداة مهمة لتقوية المركز التنافسي للمؤسسة.

2. تحسين الخدمات الحالية: إن تحسين الخدمات الحالية يعتمد بشكل أساسي على بحوث التسويق وعلى الاستخبارات التسويقية لحاجات ورغبات الزبائن وتفصيلاتهم في نوع الخدمات التي يريدون أن تضاف إلى ما تقوم المؤسسات لتقديمه، وأمام إدارة المؤسسات خيارات استراتيجية عدة والتي يمكن أن تطور خدماتها من خلالها ومن بينها ما يلي:

- **استراتيجية تنمية وتطوير السوق:** تركز هذه الاستراتيجية على قيام المؤسسة بتطوير برامج لخدماتها الحالية يمكن من خلاله إشباع حاجات ورغبات قطاعات جديدة من الزبائن من خلال:
 - قيام المؤسسة بتوسيع وتدعيم شبكة توزيعية لخدماتها لتصل إلى مناطق جغرافية جديدة لم يسبق التعامل فيها؛
 - قيام المؤسسة بزيادة جاذبية خدماتها لفئات جديدة من الزبائن من خلال تطوير مواصفات جديدة في المنتجات المقدمة وتكثيف الحملات الترويجية بهدف تعريف الزبائن الجدد في السوق بتلك المواصفات؛
 - البحث عن فئات جديدة من الزبائن فضلاً عن الزبائن الحاليين.

¹ بوبكر عباسي، مرجع سبق ذكره، ص 124.

² مصطفى حاضر حسين، أثر الاستراتيجيات التنافسية على ابتكار الخدمات في فنادق الخمس نجوم العاملة في أربيل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2017، ص ص 45-48.

➤ **استراتيجية اختراق السوق:** وتقوم المؤسسة بناء على هذه الاستراتيجية بزيادة حجم تعاملها من منتجاتها الحالية في السوق الحالي، وهذه الاستراتيجية تتطلب من المؤسسة زيادة جهودها التسويقية المختلفة بهدف:

- تشجيع الزبائن الحاليين للمؤسسة على زيادة معدلات استخدامهم لمنتجات المؤسسة الحالية؛
- محاولة جذب واستقطاب زبائن المؤسسات المنافسة لشراء منتجات وخدمات المؤسسة؛
- محاولة جذب فئات واستقطاب زبائن المؤسسات المنافسة يتصفون بنفس صفات الزبائن الحالية للمؤسسة.

3. تحسين عمليات تقديم الخدمة: وتتمثل في توجه المؤسسة نحو تطبيق طرقاً جديدة في تقديم الخدمة للزبون، وتحسين إجراءات تقديم الخدمة بسرعة أكبر وجودة أعلى بما يحقق رضا الزبائن.

المطلب الثاني: الابتكار في السعر

يعتبر الابتكار في السعر من أهم القرارات الاستراتيجية التي تؤثر على نجاح المؤسسات وربحياتها، وجذب الزبائن لاقتناء وشراء منتجاتها. وفي هذا المطلب سنتناول بعض أشكال وصور الابتكار في الأسعار والتي تنتهجها المؤسسات للتأثير على زبائنهم والمحافظة عليهم من جهة وتحقيق التفوق التنافسي من جهة أخرى.

الفرع الأول: مفهوم الابتكار في السعر

نعني بكلمة سعر سلعة أو خدمة بأنه "الكمية النقدية التي يجب على المشتري تحملها من أجل حيازة هذه السلعة أو الخدمة" وترتبط الكمية مباشرة بالقيمة التي يدركها الزبون من المنتج الذي يرغب في شرائه¹.

وقد عرفه Zeithaml بأنه "ما يتم التخلي عنه أو التضحية به للحصول على المنتج"². يعتبر الابتكار في مجال التسعير من المداخل الهامة لتحقيق التميز التسويقي واكتساب ميزة تنافسية، كما أنه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار خصائص الزبائن المستهدفين عند التفكير في تطبيق الابتكار السعري، حيث أن هناك أنواع من الابتكار تصلح لقطاعات معينة من الزبائن دون أخرى، ومن بين أهم الأساليب المبتكرة التي تلجأ لها المؤسسات والتي تزيد من حصتها السوقية عند تطبيقها: وضع

¹ مسيكة براهيم، أثر الأبعاد المدركة للسعر على رضا الزبائن "دراسة تطبيقية على عينة من زبائن المطاعم بمدينة قسنطينة"، مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، 2020، ص425.

² Zeithaml Valerie A, Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means- End Model and Synthesis of Evidence, Journal of Marketing, Vol 52, July 1988, P 10.

الزبون لسعر المنتج بنفسه، التسعير على أساس سعر الوحدة، تسعير الحزمة، تسعير الذروة وتسعير خارج الذروة، التسعير السيكولوجي (النفسي) وغيرها¹.

الفرع الثاني: أشكال وصور الابتكار في الأسعار

تتعد صور الأساليب الابتكارية في مجال السعر، سواء تلك التي سبق وأن استخدمتها المؤسسات أو التي يمكن أن تستخدمها، وفيما يلي بعض صور الابتكارات في مجال السعر²:

أولاً: وضع الزبون لسعر المنتج بنفسه

ترتكز هذه الطريقة على أساس عدم وضع أي أسعار على المنتجات، ويوضع بالقرب من أرفف المنتجات قائمة أسعار هذه المنتجات بشكل واضح وسهل القراءة، ويطلب من المشتري أن يقوم هو بوضع السعر بنفسه وذلك باستخدام قلم موضوع بجانب القائمة.

وقد استخدمت هذه الطريقة من قبل أحد متاجر السوبر ماركت في أواخر السبعينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية في منطقة فينكس بولاية أريزونا. إلا أن هذه الطريقة قد لا تكون مقبولة بالنسبة لبعض القطاعات السوقية من الزبائن، كما يصعب تطبيقها في بعض الدول التي تعرف نسبة أمية كبيرة أو التي لا يمكن الوثوق بالزبائن للقيام بهذه الطريقة.

ثانياً: طريقة تسعير الوحدة

تعتمد هذه الطريقة على توضيح سعر الوحدة من المنتج بصرف النظر عن حجم العبوة، فمثلاً إذا كانت الشركة تتعامل في منتج (أ) والذي يباع في ثلاثة أحجام من العبوات (5 لتر، 3 لتر، 2 لتر) فكان من المعتاد أن يتم وضع سعر العبوة عليها (مثلاً: 500 دج، 360 دج، 250 دج) للأحجام الثلاثة على التوالي، ولكن طريقة تسعير الوحدة تعتمد على توضيح سعر بيع الوحدة في كل عبوة، حسب المثال السابق يكون سعر الوحدة (التر) في كل عبوة هو 100 دج، 120 دج، 125 دج، على التوالي. وهذا ما يمكن للزبون من المقارنة بين العبوات الثلاثة من حيث الأسعار بكل سهولة.

¹ الشريف بوفاس، دور التسويق الابتكاري في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة مطاحن بلغيث بسوق أهراس)، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، 2018، ص 84.

² الطاهر بن يعقوب، فارس هباش، دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي حول منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية بين الصناعة المالية التقليدية والصناعة المالية الإسلامية، جامعة فرحات عباس سطيف-1، 2014، ص ص 12-13.

ثالثاً: تسعير بيع المجموعة

تقوم هذه الطريقة على أساس التفرقة بين شراء الزبون المنتجات لكن كل منتج على حدى، وشراؤه لها كمجموعة أو قرصة في المرة الواحدة، بحيث يكون إجمالي السعر في الحالة الأولى يزيد بدرجة معقولة عن إجمالي السعر في الحالة الثانية.

رابعاً: طريقة رد جزء نقداً من الثمن

تركز هذه الطريقة على تخفيض السعر كأساس للترويج بأسلوب مبتكر، حيث أنه بدلاً من الخصم التقليدي الممنوح عند الشراء كتخفيض نسبة معينة من سعر البيع (100% مثلاً). تقوم برد جزء نقداً من الثمن للزبون في مكان الدفع، أو عن طريق إرساله عن طريق البريد أو بطرق أخرى.

خامساً: تسعير خدمات حاملي البطاقات

ويكون ذلك من خلال الاستفادة من مزايا سعرية لحاملي بطاقات الاشتراك السنوي (كبطاقة النادي الماسي لسلسلة فنادق الهلتون مثلاً) وهي طريقة تعمل على تشجيع الزبائن على تكرار عملية الشراء قصد الحصول على هذه البطاقة، وهو ما يمنح الزبون الاستفادة من امتيازات سعرية من جهة، مع ضمان ولائه للمؤسسة ومنتجاتها من جهة أخرى¹.

سادساً: تسعير الذروة وتسعير خارج الذروة

تقوم المؤسسة بوضع سعر يكون مرتفعاً في وقت الذروة، وهو الوقت الذي يرتفع فيه الطلب على السلعة أو الخدمة، وفي المقابل تقوم بوضع سعر منخفض في الأوقات خارج الذروة، والهدف من ذلك العمل على تحويل الطلب الإضافي على المنتج من وقت الذروة إلى خارج وقت الذروة².

سابعاً: التسعير النفسي (السيكولوجي)

تم ابتكار هذه الطريقة بهدف إحداث أثر نفسي معين مرغوب به على الزبون، وذلك بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على سلوكه الشرائي، لذلك فإن فكرة الأسعار النفسية كانت وما تزال تهدف إلى إحداث تأثير على الإدراك السعري لدى الزبون³، ومن أشكال هذه الطريقة ما يلي⁴:

¹ محمد ميانى، دور الابتكار التسويقي في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية-، المجلد 26، العدد 01، جامعة الجزائر، 2012، ص ص 407-408.

² محمد ميانى، المرجع السابق، ص 408.

³ إياد عبد الفتاح النور، عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر، عمان الأردن، 2014، ص 132.

⁴ إياد عبد الفتاح النور، المرجع نفسه، ص 132.

❖ **الأسعار الكسرية:** وهي أسعار توضع على شكل كسور بأرقام فردية ليست على شكل رقم صحيح مثل 9.99 دج.

❖ **الأسعار الزوجية غير الكسرية:** وهي تستخدم لكي تعكس صورة عالية في ذهن الزبون، فالسعر الزوجي يمكن أن يؤثر على رؤية الزبون للمنتج.

❖ **الأسعار الدالة:** وهي أسعار تعبر عن دلالة معينة للمنتج من وجهة نظر الزبون، فمثلا سعر الدواء منخفض فهذا قد يربط في كثير من الأحيان بين سعر الدواء وفعالته الطبية.

المطلب الثالث: الابتكار في التوزيع

يعتبر التوزيع من العناصر الأساسية في المزيج التسويقي باعتباره القناة التي يتم من خلالها تدفق وانسياب المنتج من المؤسسات إلى الزبون، حيث يعمل على خلق وتحقيق المنفعة المكانية والزمنية والحيازة للمنتج أو الخدمة، ومن خلال هذا المطلب سنتعرف على الابتكارات التي تدخل ضمن مفهوم التوزيع والتي تفيد المؤسسة والزبون على حد سواء.

الفرع الأول: مفهوم الابتكار في التوزيع

يعرف الابتكار في التوزيع على أنه "إيجاد طرق وأساليب جديدة في توزيع المنتجات أو الخدمات". ويكون من خلال استخدام طرق وأساليب مختلفة عن المنافسين لتوزيع منتجاتها، أو بالأحرى التعديل المستمر في قنوات التوزيع أو إيجاد قنوات توزيع جديدة تعمل بطرق أكثر تطورا لإيصال المنتج إلى الزبون في الوقت والمكان المناسبين مع المحافظة على كل الخصائص التي يتمتع بها ذلك المنتج¹. وقد يكون الابتكار في التصميم الداخلي للمنفذ، أو قد يكون في الجو المحيط بعملية التوزيع والتي تؤثر على الزبون بدرجة أو بأخرى².

وهناك العديد من الابتكارات ذات الصلة المباشرة بمجال التوزيع النوع من السلع والخدمات ومنها وضع أصناف المنتجات على الرفوف بحيث يمكن أن تكون في متناول الأطفال وتجذب انتباههم، وتزويد عربة التسوق بآلة حاسبة، متاجر **Hypermarket** التي تجمع ما بين

¹ إيمان بن قصير، الطيب عبابو، دور التسويق الابتكاري في زيادة القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية باتنة)، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 2، العدد 1، 2016، ص 85.

² Randa Saadi, Khaled Gachi: Innovation in the mix marketing- International Experiences; Economic and Management Research Journal, Vol: 13, No: 03, 2020, P10.

* متاجر **Hypermarket** هي عبارة عن متجر كبير، يحمل مجموعة واسعة من المنتجات (ملابس، أجهزة، بقالة... الخ)، يجمع بين البيع بالتجزئة وسوبر ماركت، يعمل على تلبية احتياجات التسوق الروتينية للزبائن في رحلة واحدة.

التسوق في متاجر السوبر ماركت والتسوق في متجر الخصم¹، وهذا النوع من المتاجر منتشر خاصة في الدول الغربية، حيث يتم تزويد عربات التسوق بآلات حاسبة مثبتة بها، مما يمنح الزبون فرصة التحكم في ميزانية مشترياته وحساب قيمتها قبل وصوله إلى المحاسب²، كذلك إدماج المقاهي والمطاعم ودور السينما في المراكز الكبرى، التوزيع أيضا من خلال استقبال الطلبات على الانترنت وإيصالها للبيوت³.

من خلال ما سبق نستطيع أن نقول أن الابتكار في التوزيع يعتبر أحد عناصر المزيج التسويقي الذي يعمل على تحقيق المنفعة المكانية والزمنية، من خلال إيصال مختلف المنتجات والخدمات إلى الزبون، عبر استحداث طرق جديدة وغير مألوفة والتي بدورها تفيد كل من المؤسسة والزبون.

الفرع الثاني: طرق وأساليب الابتكار في التوزيع

توجد مجموعة من قنوات التوزيع الحديثة التي تسمح بالوصول السريع للسلع والخدمات إلى الزبائن ومن بين أهم هذه الطرق والأساليب ما يلي:

➤ **تكنولوجيا الخدمة الذاتية:** هي عبارة عن تقنيات تمكن الزبائن من إدارة المعاملات أو جمع المعلومات دون مساعدة الموظفين، بحيث توفر هذه التقنية للزبائن القدرة على التفاعل والتعامل مع الأعمال التجارية عبر واجهة مستقلة عن الاتصال المباشر وهذا ما يزيد من راحة التفاعل ويمنح الزبون إحساسا أكبر بالتحكم في تجربته⁴، وفيما يلي بعض أمثلة تكنولوجيا الخدمة الذاتية⁵:

- **الاتصال عبر الانترنت:** وتكون مبرمجة بجميع الخدمات والأنظمة التي تعتمد على شبكة الانترنت، استخدامها واسع جدا، كما هو الحال بالنسبة لحجز تذاكر الطيران أو الفنادق.
- **تقنيات الفيديو:** وعادة تستخدم هذه التقنية كـ CD/ DVD لأغراض تعليمية لتدريب الموظفين أو الزبائن وتعريفهم بمنتجات وخدمات جديدة.

¹ نجود حمري، عبد الرزاق إبراهيمي، مهارات التسويق الابتكاري في منظمات الأعمال ودورها في تحقيق التميز (شركة آبل)، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد 8، العدد 1، 2020، ص 146.

² بركاهم كموش، واقع التسويق الابتكاري في المؤسسات المصرفية في الجزائر - دراسة تحليلية مقارنة-، أطروحة دكتوراه (ل م د)، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، 2019، ص 172.

³ نجود حمري، عبد الرزاق إبراهيمي، المرجع السابق، ص 146.

⁴ Andreas Hasselhof, top self- service technologies, 2021 Available at: [Top_Self-Service_Technologies\(ombori.com\)](http://Top_Self-Service_Technologies(ombori.com)). Seen on: 19-12-2021, at: 20:18 pm.

⁵ ديانا محمد عدنان الحمصي، العوامل المؤثرة على تبني الزبائن لتكنولوجيا الخدمة الذاتية في قطاع الخدمات، أطروحة دكتوراه، كلية الأعمال، تخصص تسويق جامعة عمان العربية، الأردن، 2013، ص ص 57-58.

- الاستجابة عن طريق الهاتف: تعتمد العديد من المؤسسات على هذا النظام من أجل تسجيل طلبات الزبائن والإجابة على كل تساؤلاتهم ومساعدتهم في تقديم الخدمات التي تتم عن طريق الهاتف فشرركات التأمين أو المطاعم الكبرى مثلا هي من تتبنى مثل هذه الطريقة في توزيع خدماتها ومنتجاتها للزبائن.
- أجهزة المطارات: توفر هذه الخدمة إمكانية إصدار التذاكر للزبائن في مختلف نقاط البيع ليتم استخدامها من وكلاء السفر المعتمدين.
- خدمات الصراف الآلي: توفر هذه الخدمة الخدمات المتعلقة بصرف النقود وتحويلها آليا للزبائن، خدمات الإيداع، والتي تكون عن طريق استخدام بطاقة الكترونية ذكية مبرمجة ومزودة بمعلومات الزبائن.

المطلب الرابع: الابتكار في الترويج

يعتبر ذكاء المسؤولين في صياغة الرسالة الترويجية من متطلبات نجاح أسلوب الابتكار الترويجي، بحيث لا بد أن يكون الابتكار في الترويج مؤثرا وجذابا ومتميزا وفريدا من نوعه وهذا ما يخلق الفضول لدى الزبائن ويثيره لتجربة المنتج أو الخدمة.

الفرع الأول: مفهوم الابتكار في الترويج

يعد الترويج وسيلة الاتصال الخاصة بالمزيج التسويقي، يهدف إلى تعريف الزبون بنشاط الإنتاجي أو الخدمي للمؤسسة، فهو إذن عملية اتصال مباشرة أو غير مباشرة تعمل على تعريف وإقناع الزبائن على اقتناء منتجاتها ويشمل جميع صور الاتصال لإقناعي المتعلق بالخدمات والأفكار والمعتقدات وغيرها، لهدف كسب الزبائن والمحافظة عليهم¹. فالجودة العالية والسعر المقبول لا يكفيان لكي يباع المنتج سواء كان سلعة أو خدمة، بل يجب إعلام الزبون بوجود هذه المنتجات، ومحاولة إقناعه بأنها تلبي حاجاته وتشبع رغباته على أحسن وجه، وهذا لا يتم إلا عن طريق الترويج، فهو يعتبر أحد وظائف التسويق الهامة في المؤسسات الحديثة إذا تساعد في زيادة المبيعات ومن ثم الأرباح².

¹ بشير بودية، طارق قندوز، أصول ومضامين تسويق الخدمات، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص ص 86-87.

² ليلي عثمان، دراسة تحليلية لدور الابتكار التسويقي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة الصناعات الالكترونية والكهر ومنزلية Condor، أطروحة دكتوراه (ل م د)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص اتصال تسويقي، جامعة البليدة 2، 2017، ص 79.

ويرى فيليب كوتلر أن الترويج هو نشاط يتم في إطار الجهود التسويقية على عملية اتصال إقناعي¹. والابتكار في مجال الترويج فيكون من خلال الابتكار في عناصر المزيج الترويجي الإعلان، تنشيط المبيعات، البيع الشخصي، العلاقات العامة، التسويق المباشر..... إلخ². وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل.

الفرع الثاني: مجالات وصور الابتكار في الترويج

يأخذ الابتكار في المجال الترويجي عدة أشكال منها:

أولاً: الابتكار في مجال الإعلان

تقوم المؤسسات بتصميم إعلانات مبتكرة من خلال عرض أشياء جديدة، ويؤدي الإعلان عموماً دوراً أساسياً في هذه المنتج من أجل الاستخدامات الجديدة إلى الزبائن وإقناعهم بالعملية، فالإعلان المبتكر يدعم من فعاليتها. كذلك تقوم المؤسسة من خلال الابتكار في مجال الإعلان لجذب انتباه الزبائن، وإثارة اهتمامه بما يضمنه، مما يساهم في تحقيق الفعالية المرجوة منه، حيث يمثل خطوتين رئيسيين من عناصر نموذج AIDA³.

وتلعب الانترنت دوراً مهماً في نجاح المؤسسات وقدرتها على ترويج خدماتها بطرق أكثر ابتكاراً وإثارة للاهتمام، باعتبار الانترنت أصبحت منصة إعلامية تحقق التفاعل مع الزبائن، ومن بين أهم طرق الإعلان عبر الانترنت ما يلي:

➤ **الإعلان عبر البريد الإلكتروني:** يعتبر الإعلان عبر البريد الإلكتروني من أفضل الوسائل الترويجية وأسهلها وهذا راجع لقدرته على توصيل الرسالة الإعلانية بأقل جهد وتكلفة إلى الجمهور المستهدف هذا من جهة ومن جهة أخرى درجة قبوله الكبيرة لدى مستخدميه مما يزيد من معدل توقع قيام المشترك برد فعل إيجابي⁴.

¹ نجود حمري، عبد الرزاق إبراهيمي، مرجع سبق ذكره، ص 147.

² إيمان بن قصير، الطيب عابو، مرجع سبق ذكره، ص 86.

* يعتبر نموذج AIDA خريطة المراحل التي يمر من خلالها الزبون قبل عملية شراء المنتج، بحيث يرمز إلى (الوعي، الاهتمام، الرغبة، الإجراء).
³ شعبان فرح، عبد الغاني مرابطي، الإبداع والابتكار الترويجي كمدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين جودة الخدمات بالمنظمات الفندقية، المؤتمر العلمي الدولي المحكم: الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، عمان - الأردن، 2016، ص ص 218-219.

⁴ حمزة طلحي، مراد ميلود، استخدام الإعلان الإلكتروني كآلية جديدة وسيل لتطوير مداخل وموارد الجمعيات الخيرية بالاعتماد على مواقع التواصل الاجتماعي - موقع فايسبوك - دراسة اثوغرافية وتحليلية حول جمعية السراج بولاية قسنطينة كنموذج، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 4، 2018، ص 379.

➤ **الإعلان عبر المواقع الالكترونية والمنشآت:** ويكون الإعلان هنا من خلال اشتراك المؤسسة مع مواقع شهيرة للبحث، ومن خلال هذه المواقع يمكن للمؤسسة من الوصول إلى الملايين من المتعاملين مع الشبكة، ومن أشهر هذه المواقع Google و Yahoo وغيرها من المواقع الشهيرة، فيمكن للمؤسسة أيضاً أن تتحكم في ظهورها على هذه المواقع في الوقت والمكان المناسب، وهذا بعد أن تقوم بشراء مساحة على الموقع وتقوم بتصميم إعلاناتها هناك ويكون هذا سواء من طرف مصممي المؤسسة أو تلجأ إلى مؤسسات أخرى متخصصة في ذلك وفي الأخير تقوم ببثه عبر الموقع المختار¹.

➤ **إعلانات محركات البحث:** أحدثت شبكة الانترنت تغيرات جوهرية في أسلوب حصول الزبائن على المعلومات، ولقد أشارت بعض الدراسات أن أكثر من 80% من مستخدمي شبكة الانترنت كانت عبر محركات البحث، فهي تمكن الزبائن من البحث عن المنتجات والخدمات قبل شرائها والاستفادة منها. ويطلق على إعلانات محركات البحث اسم إعلانات البحث Search Advertising، وهي عبارة عن إعلانات - على الأغلب - مكونة من نص يعرض كرابط بمحتوى إعلاني معين على محرك البحث يكون في حقول متدرجة، فبمجرد أن ينقر المستخدم عليها فهي تنقله مباشرة إلى مواقع المؤسسات المعلنة. وبهذا فمحركات البحث هي تلك الأدوات التي يستخدمها المستخدمون لفرز المعلومات المتوفرة على صفحة الانترنت ووسيلة للإبحار على شبكة الانترنت².

➤ **الإعلان عبر مواقع التواصل الاجتماعي:** تعرف مواقع التواصل الاجتماعي على أنها مجموعة من الشبكات العالمية المتصلة بملايين الأجهزة حول العالم، لتشكل مجموعة من الشبكات الضخمة والتي تنقل المعلومات الهائلة بسرعة فائقة بين دول العالم المختلفة³، وتتجلى أهمية التسويق عبر القنوات الاجتماعية في كونها تمكن الأفراد وكذا المؤسسات من الترويج عن منتجاتهم وخدماتهم وأفكارهم أو حتى مواقعهم الخاصة بهم، ضف إلى ذلك قدرتهم على التواصل مع مجتمعات ضخمة وكبيرة جداً من

¹ حمزة طلحي، المرجع السابق، ص 379.

² إبراهيم موصلي، دور محددات العملاء نحو الإعلانات عبر شبكة الانترنت في سلوكهم الاستجابي دراسة ميدانية " عملاء الأسواق عبر الشبكة الاجتماعية فايسبوك"، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، 2015، ص ص 40-41.

³ سعيدة غراب، عائشة نايت صغير، بوجمعة عوني، التفاعل مع الإعلان الالكتروني عبر مواقع التواصل الاجتماعي - دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي الفيس بوك بمدينة ورقلة- الجزائر، مداخل مقدمة إلى المؤتمر الدولي الرابع حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الرابعة: المستجدات التسويقية في ظل التطورات المعاصرة وانعكاساتها على الأداء المؤسسي، جامعة ورقلة-الجزائر-، يومي 27-28 جانفي 2020، ص 791.

الزبائن والتي لا تكون متاحة عبر قنوات الاتصال التقليدية. وتفترض مواقع التواصل الاجتماعي أن تواصل الأفراد فيما بينهم ذو كفاءة أكثر من تواصلهم الشخصي¹.

ثانياً: الابتكار في مجال البيع الشخصي

تلجأ المؤسسات إلى الابتكار في مجال البيع الشخصي، بهدف احتمال نجاح العملية البيعية لمنتجاتها، أو خدماتها بدءاً من المرحلة الأولى والمتمثلة في البحث عن الزبائن المرتقبين وصولاً إلى المرحلة الأخيرة المتمثلة في متابعة الزبائن وإشباع حاجاته ورغباته، وذلك من خلال الحصول على معلومات كافية عن الزبائن المرتقبين من المصادر المختلفة كالأدلة التجارية والإعلانات الصحفية أو من خلال مواقع الانترنت، كما أن الرد على اعتراضات الزبائن بطريقة مبتكرة ودقيقة يعد من الخطوات الأساسية لضمان العملية البيعية ونجاحها والتي يسهل من خلالها إقناع الزبون وإتمام هذه العملية البيعية².

وتلعب مهارات الموظفين الابتكارية هي الأخرى دوراً هاماً في انجاز الأعمال المنسوبة إليه بشكل فعال في جميع مراحل العملية البيعية ناهيك عن إيجاد الحلول السريعة والناجحة وتقديم مجموعة من الخيارات والبدائل التي تعمل على إقناع الزبون بمنتجات وخدمات المؤسسة وتعزيز صورتها الذهنية³.

ثالثاً: الابتكار في مجال تنشيط المبيعات

يعتبر الابتكار في تنشيط المبيعات فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تغيير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها. بحيث يعمل الابتكار في مجال تنشيط المبيعات على جذب انتباه الزبائن من خلال القيام بالمعارض أو من خلال الابتكار في الأسعار ومعرفة الزبون الذي يكرر شراء خدماتها ومكافأته، فمثلاً تقوم مؤسسات خدمات الهاتف النقال بمكافأة الزبون الذي يكرر تعبئة رصيده عدة مرات بمنحه رصيد مجاني، إضافة إلى العروض الأخرى كالمسابقات والهدايا التحفيزية والتي تعبر عن دعوة الزبون للإقبال على شراء السلعة أو الخدمة بشكل قوي وإقامة علاقات طيبة معه ومحاولة تنمية تعامله مع المؤسسة⁴.

¹ إبراهيم موصلي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

² الطيب قصاص، مصطفى بودرامة، الابتكار في المزيج التسويقي بين التحديات والحلول الممكنة (دراسة حالة الشركة الوطنية لاتصالات الجزائر أوريدو)، المؤتمر العلمي الدولي المحكم: الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، 2016، ص 262.

³ نجدة مصطفى مسيب، ليلي جبار الله خليل، دور الترويج المبتكر في تعزيز مؤشرات التفوق التسويقي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في مدينة الموصل)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 57، 2022، ص 139.

⁴ الطيب قصاص، مصطفى بودرامة، مرجع سبق ذكره، ص 262.

رابعاً: الابتكار في مجال العلاقات العامة

يعرف كل من "هارلو وبلاك" العلاقات العامة بأنها: "الفن والعلم المرتبط بالطرق والأساليب التي يستطيع الفرد أن يتعايش ويتفاهم مع أفراد المجتمع وكذلك المؤسسة مع المؤسسات الأخرى"¹. يهدف نشاط العلاقات العامة إلى تحسين صورة المؤسسة، أو منتجاتها في السوق وهذا من خلال مختلف الجهود الترويجية التي تقوم بها المؤسسة لبناء علاقات قوية مع مختلف الأطراف المتعامل معها هذا من جهة ومن جهة أخرى التعرف أكثر على الزبائن ومواقفهم نحو منتجات وخدمات المؤسسة والأنشطة التي تقوم بها. وتقوم المؤسسة باستخدام الابتكار التسويقي من خلال أساليب جديدة في استراتيجية وتقنيات العلاقات العامة وهذا من أجل الوصول لأكبر عدد ممكن من الزبائن²، فعلى سبيل المثال تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال الاجتماعية التي يكون لها تأثير كبير في إعادة تعريف دور العلاقات العامة واتصالات المؤسسة³.

المطلب الخامس: الابتكار التسويقي في العناصر الإضافية للمزيج التسويقي

يعتبر المزيج التسويقي الموسع تعديلاً للمزيج التسويقي التقليدي، وقد أضاف علماء التسويق ثلاثة عناصر أخرى لضمها للمزيج التسويقي لتتلاءم مع المنتجات الخدمية وقطاع الخدمات، وقد كانت هذه العناصر المضافة كالتالي: الأدلة المادية، العمليات، الأفراد، ومن خلال هذا المطلب سوف يتم التعرف على الابتكار في هذه العناصر.

الفرع الأول: الابتكار في الأدلة المادية

تعرف الأدلة المادية على أنها ذلك الجو الذي يتم فيه تقديم الخدمة عندما تتواصل المؤسسة والزبون، والمكونات التي يمكن ملاحظتها والتي تعزز من كفاءة الخدمة المقدمة، وتتضمن البيئة المادية مثلاً المفروشات الداخلية، المعدات، الزي الرسمي للأفراد العاملين، اللافتات الداخلية والخارجية وغيرها من العناصر الملحوظة داخل المؤسسة ومحيطها الخارجي كوجود مكان مخصص لركن السيارات... إلخ⁴.

¹ شعبان فرج عبد الغاني مرابطي، مرجع سبق ذكره 219.

² أمينة طريف، الياس بن ساسي، الابتكار في عناصر المزيج الترويجي وأثره على سرعة انتشار المنتجات الجديدة - دراسة تحليلية لآراء عينة من مستفيدي عرض الهاتف الذكي "Lenovo"، مجلة دراسات، المجلد 6، العدد 2 أ، جامعة الأغواط، 2015، ص 175 - 176.

³ محمد الطيب بن مير، الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

⁴ MaryamM.B Yusuf, Norhilmi Mohammad, Ibrahim Suleiman Yahaya, the impact of physical evidence in service delivering as marketing tools that foreseen profitability for private universities in Nigeria, The Journal of Management Theory and practice, 2020 p: 2.

كما تشير الأدلة المادية عموماً إلى الأدلة الملموسة التي تساعد على الاستفادة من الخدمة المقدمة، وقد تتضمن هذه الأدلة عناصر مثل التصميم، التأثير، مظهر الموظفين، وسائل الاتصالات وغيرها¹.

ونظراً لأن الخدمات غير ملموسة بطبيعتها يسعى معظم مزودي الخدمة إلى دمج بعض العناصر الملموسة في عروضهم لتحسين تجربة الزبائن، فمثلاً العديد من صالونات الحلاقة لها أماكن مخصصة للانتظار مصممة جيداً وغالباً ما تحتوي أيضاً على مجلات وأرائك فخمة للزبائن للقراءة والاسترخاء أثناء انتظار دورهم وبالمثل تستثمر المطاعم بشكل كبير في التصميم الداخلي والديكورات لتقديم تجربة ملموسة وفريدة من نوعها².

والابتكار في الأدلة المادية هو قدرة المؤسسة على الابتكار في محيطها المادي وجعله جذاباً ومريحاً ومجهزاً بأحدث التكنولوجيا من خلال توفير البيئة المادية (الأثاث، الديكور، الضوضاء، الشعارات التعريفية إلخ) والتي تساهم إلى حد كبير في تسريع تقديم الخدمة وبجودة عالية، وأي تغيير ابتكاري حتى ولو كان بسيطاً يؤدي إلى إعطاء نتائج إيجابية، سواء بالنسبة للموظفين أو للزبائن³.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نميز بين نوعين من الأدلة المادية:

1. الأدلة الأساسية: وتمثل تلك العناصر المرتبطة بالخدمة، بحيث لا يمكن تصور الخدمة دون وجودها على سبيل المثال تعد الطائرات ضرورية لخدمة الخطوط الجوية، كما أن السيارة ضرورية لشركة تأجير السيارات، فهذه العناصر أساسية للخدمة بحيث لا يمكن نقلها ومع ذلك قد يتمتع الزبون بالوصول المؤقت إليها. ونتبع أهمية الأدلة الأساسية من حقيقة أن الزبائن يشكلون رأيهم الأساسي وتصوراتهم بناءً على هذه العناصر فمن المحتمل أن ينظر إلى شركة تأجير السيارات بشكل سيء إذا لم يتم صيانة سيارتها بشكل صحيح، فالأدلة الأساسية مهمة جداً ومؤثرة على قرار شراء الخدمة من طرف الزبائن.

¹ عبد الكريم حساني، تأثير المزيج التسويقي على ولاء الزبائن في قطاع الاتصالات من وجهة نظر زبائن شركة جيزي بأم البواقي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 06، العدد 04، ديسمبر 2019، ص 89.

² Marketing mixes for services, Available at: <https://courses.lumenlearning.com/boundless-marketing/chapter/marketing-mixes-for-services/>, seen on : 27-11-2021, at: 13: 27am.

³ حميد بوشقيفة، هوارى بن ديدة، دور الابتكار التسويقي في عناصر المزيج التسويقي المستحدثة (الإضافية) في المحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية شلف"، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06، العدد 02، 2020، ص 176.

2. الأدلة المحيطة: وهي عكس الأدلة الأساسية، بحيث تعتبر الأدلة المحيطة في الواقع جزء يمتلك في عملية شراء الخدمة، إلا أن قيمته وحده ضئيلة أو معدومة فدفتر الشيكات المصرفي مثلا لا قيمة له إلا إذا كان مدعوما بخدمة تحويل الأموال وتخزينها¹.

الفرع الثاني: الابتكار في العمليات

يعتبر الابتكار في العملية عنصرا محوريا، فمن خلالها يبرز أهمية تبني المؤسسة لمدخل التحسين المستمر على مستوى عملية الإنتاج وعملية التموين، وكذا الأنشطة الداعمة (التكنولوجيا المستخدمة، الصيانة، المحاسبة.... إلخ).

أولا: مفهوم ابتكار العملية

يمكن تعريف ابتكار العملية على أنه جلب عناصر جديدة، يتم إدخالها في العملية الإنتاجية الخاصة بالمؤسسة².

تعرف OCED2005 ابتكار العملية بأنه تنفيذ طرق جديدة أو طرق تم تحسينها بشكل كبير في عملية إنتاج وتسليم السلع والخدمات، بما في ذلك التقنيات التكنولوجية والمعدات أو البرمجيات³.

ثانيا: مستويات ابتكار العملية

لا يمكن لأي مؤسسة الاعتماد فقط على الابتكار الذي يحدث على مستوى واحد فقط، بل يجب أن يحدث عند عدة مستويات، فالمؤسسات الناجحة هي التي تشق طريقها عبر جميع المستويات، حيث يمكن للمؤسسة أن تقوم بعملية الابتكار في أحد المستويات التالية⁴:

¹Indiafreenotes , people and physical Evidence in Service Marketing, 2020,Available at:<https://indiafreenotes.com/people-and-physical-evidence-in-service-marketing>, seen on: 27-11-2021, at: 15: 22 am.

²Maier Dorin, Product And Process innovation: A New Perspective The Organizational Development,Article in International Journal Of Advance Research and Innovative Ideas In Education, vol: 03 Issue: 06, 2018, p 135.

³Maier Dorin, OP Cit, p 135.

⁴John Jeston, Johan Nelis, process Innovation,2006, P 2-4, Available at :www.bptrends.com/publicationfiles/07-06-col-innovation-jeston-nelis.pdf,Seen on:28-11-2021, at:12:40am.

1. إعادة تصميم سلسلة القيمة الصناعية

أ. خدمة الزبائن الذاتية: لقد أدى حجز تذاكر السفر الكترونيا إلى إحداث تغيير جذري في صناعة السفر، حيث يزداد عدد الزبائن الذين يحجزون عبر الانترنت وهذا ما يوفر ميزتين رئيسيتين وهما الرقابة والتحكم من طرف الزبائن والأمن.

ب. تفاعل الزبائن مع بعض: في هذه الحالة لا يقوم الزبائن فقط بتبادل الأفكار والمعلومات، بل يمكنهم أيضا من شراء وبيع السلع والخدمات، فعلى سبيل موقع e- Bay وهو ما يجبر المؤسسات على إعادة تركيز انتباهها على القيمة التي تقدمها للزبائن والعلاقة بين المؤسسة وزبائنهم. فالكثير من المؤسسات تستفيد من منتديات الزبائن من أجل الحصول على تعليقاتهم واقتراحاتهم (أي الحصول على التغذية العكسية من الزبائن).

2. إعادة تصميم الأعمال

أ. تطوير العمليات وفقا لراغبات الزبون: إن ممثل شركة تأمين السيارات الذي يزور الزبائن في المكان المناسب لهم. ويقوم أيضا بتقديم تقييمات فورية، كما يتيح للزبون الاختيار بين إصلاح الضرر أو تقديم الدفع الفوري وتمكين الزبون من القيام بذلك، وهذه العملية تكون مختلفة تماما عن عمليات شركات التأمين، وقد نجحت هذه المؤسسة وذلك من خلال إعادة تصميم أعمالها بشكل أساسي بدلا من إجراء تغييرات هامشية من خلال ضمان رغبات الزبون وعرض القيمة وعمليات المؤسسة كلها متناسقة (متوافقة).

ب. مرونة العمليات: يمكن النظر إلى مرونة العملية على أنها القدرة على التعامل مع التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، من خلال تغيير أو تكيف تلك الأجزاء من عمليات المؤسسة (المتأثرة بالتغيرات) مع الإبقاء على الشكل الأساسي لتلك الأجزاء التي تتأثر بالتغيرات.

3. إعادة تصميم العملية

أ. أنظمة إدارة تدفق العمل وإدارة الوثائق: لازالت العديد من المؤسسات تعتمد على الملفات الورقية، وهذا ما يصعب من عملية تقييم وتتبع المعلومات. ولقد أفادت العديد من المؤسسات أن الكفاءة لديها قد تحسنت بنسبة 300% باستخدام أنظمة إدارة تدفق العمل. ويستخدم مصطلح إدارة تدفق العمل في سياق تقني لوصف سلسلة مستمرة من التفاعلات المتصلة بين الأفراد وأنظمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.

ب. استخدام معلومات الوقت الحقيقي والمعلومات الجغرافية: استطاع قطاع اللوجستيك من تحسين عملياته بشكل جدا، فمثلا تقنية RFID* (الرقاقات اللاسلكية) هي تقنية رخيصة تستخدم لتعقب أو تتبع المنتجات. هذه التقنية تمكن الزبائن وتسمح لهم من تتبع منتجاتهم في الوقت الحقيقي هذا من جهة ومن جهة أخرى تسمح بتخفيض عبء العمل على مراكز الاتصال التي كانت في السابق ترد على استفسارات الزبائن حول مكان تواجد منتجاتهم ووقت وصولها¹.

4. تحسين العمليات الفرعية

أ. عدم الاعتماد على عملية موحدة لمجموعة متنوعة من الحالات: كانت أحد شركات الرهن العقاري قادرة على تقليل وقت المعالجة لـ 95% الرهون العقارية من ثلاثة أسابيع إلى ثلاثة أيام فقط، عن طريق فصل أحد العمليات التابعة للعملية الرئيسية والتي كانت تتطلب فحصا إضافيا كبيرا وجعلها تتم بطريقة أوتوماتيكية (أتمتها).

ب. الاتصالات المتنقلة: تمكن الاتصالات المتنقلة Mobile Communication من تحسين عمليات المؤسسة من خلال العديد من البرامج والتطبيقات المختلفة للأجهزة المحمولة التي تسمح للموظفين بالوصول إلى المعلومات المتعلقة بالمؤسسة في أي وقت، وزيادة كفاءة العمليات من خلال تقليل الحاجة إلى الاجتماعات وجها لوجه².

ولقد امتد الابتكار في العمليات الخضراء أيضا، والذي يقصد به تعديل عمليات التصنيع والأنظمة لإنتاج منتجات صديقة للبيئة تحقق الأهداف البيئية، بمعنى التكيف مع عملية التصنيع التي تقلل التأثير السلبي على البيئة أثناء شراء المواد والإنتاج والتسليم.

فالابتكار في العمليات هو استخدام طرق مبتكرة لتقليل الآثار السلبية الناجمة عن عمليات الإنتاج من خلال استخدام تكنولوجيا نظيفة أو عمليات جديدة أو تكنولوجيا تتطلب مواد أولية و طاقة أقل، فهي

*RFID وهي اختصار لمصطلح Radio Ferquency Identification، وهي تعبير عام للتقنيات التي تستعمل موجات الراديو اللاسلكية RadioWaves للتعرف الآتوماتيكي Identify أولتتبع Tracing الكيانات والأوعية الثقافية المختلفة آليا.

¹حسان بوزيان، الابتكار التسويقي وأثره على الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة ميدانية على عينة من زبائن متعامل الهاتف النقال موبيليس في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، غير منشورة، دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة البليدة 2، 2021، صص 113-114.

²حسان بوزيان، المرجع نفسه، ص ص 113-114.

تشمل أنشطة تقلل من الانبعاثات والنفايات الخطرة أثناء التصنيع، وإعادة تدوير النفايات والانبعاثات من أجل استخدامها، وخفض استهلاك الطاقة والمواد الخام¹.

الفرع الثالث: الابتكار في الأفراد (تنمية القدرات الابتكارية للأفراد)

تسعى معظم المؤسسات الخدمية لتوظيف أفراد أكفاء وملائمين لتأدية الخدمات المنسوبة إليهم بمستوى عال من الكفاءة والفاعلية، فعملية إنتاج وتقديم الخدمة تتطلب مثل هذا النوع من الأفراد وهذا لا يكفي، بل على المؤسسات العمل على تحفيزهم وتدريبهم وتطوير مهاراتهم باستمرار لاستيعاب التطورات الحاصلة في مجال الخدمات.

أولاً: مفهوم الأفراد

يقصد بالأفراد "الأشخاص الذين يشاركون في تقديم الخدمة ويؤثرون على إدراك الزبون للخدمة المقدمة وبالتحديد هم مقدمي الخدمة وأفراد الاتصال مع المؤسسة والزبائن"². ويمثلون عنصراً أساسياً في المزيج التسويقي الخدمي باعتبارهم القائمون على تقديم الخدمة، وكيفية تعاطي الموظفين مع الزبائن³.

ثانياً: التفكير الابتكاري للأفراد

نعني بالتفكير الابتكاري للأفراد "قدرة الفرد على الإنتاج الفكري إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة بالتفاصيل البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف معين"⁴، والفرد المبتكر "هو الشخص الذي يتمكن بشكل منتظم من حل المشكلات وتطوير الإنتاج، أو طرح تساؤلات جديدة في مجال معين، تتميز بالجدة وتحظى بالقبول في وسط اجتماعي معين"⁵.

من خلال هذا التعريف نستنتج المكونات الأساسية للتفكير الابتكاري والتي يطلق عليها أحياناً بـ مهارات التفكير الابتكاري وهي كما يلي⁶:

¹الطفي بوغرة، أثر الابتكار التسويقي على قيمة المؤسسة الخدمية- دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيلس-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2021، ص123.

²ناصر طهار، دراسة إدراك السياح الأجانب في الجزائر لعناصر المزيج التسويقي لفنادق الخمس نجوم على صورتهم المدركة للجزائر كمقصد سياحي، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 7، العدد 3، 2018، ص 55.

³حسون محمد علي الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 78.

⁴ منال عبد الجبار السماك، الكفاءة المعرفية في تنمية القدرة على التفكير الابتكاري - دراسة استطلاعية في شركة الكندي العاملة-نينوى-، مجلة تنمية الراغبين، المجلد 22، العدد 104، جامعة الموصل، 2011، ص 18.

⁵زين حسن أحمد العبادي، فاعلية برنامج حاسوبي في تنمية مهارات التفكير الابتكاري لدى الأطفال الصم، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، كلية الدراسات التربوية العليا، تخصص التربية الخاصة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004، ص6.

⁶ منال عبد الجبار السماك، مرجع سبق ذكره، ص 19.

- **الطلاقة الفكرية:** وهي القدرة على جمع أكبر قدر ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية معينة لمشكلة أو موقف معين.
 - **المرونة التلقائية:** وهي القدرة على إنتاج استجابات مناسبة للمشاكل أو المواقف، تلك الاستجابات تتسم بالتنوع واللامنطية ومع ازدياد الاستجابات الفريدة والجديدة تزداد المرونة التلقائية.
 - **الأصالة:** وهي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار وغير شائعة، بمعنى كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.
 - **التفاصيل:** (القدرة على التداعي البعيد) وهي مهارة التوسع أو الإفاضة للتفاصيل والمبالغة فيها تجعلها أكثر فائدة ومنفعة.
- وتوجد العديد من الأساليب الحديثة التي اعتمدت عالميا لتنمية مهارات التفكير الابتكاري لدى الأفراد العاملين ومن بينها: استمطار الأفكار، تقنية القبعات الست، تقنية الخرائط الذهنية وغيرها من الأساليب والتي تم ذكرها في السابق.
- ثالثا: وسائل تنمية القدرات الابتكارية لدى الأفراد**
- نعني بتنمية القدرات والمهارات الابتكارية استمرار توليد الأفكار والحصول على منتجات تسويقية مبتكرة ويمكن تنمية هذه المهارات والقدرات من خلال مايلي¹:
- أ. **التعليم:** يلعب التعليم والأساليب التي تطبق فيه دورا هاما في تنمية القدرات والمهارات الابتكارية بصفة عامة لدى متلقيه، وعليه فإن الطرق التي تستخدم في تعليم التسويق وأساسه بالمعاهد والجامعات تلعب دورا أساسيا في تنمية مهارات الابتكار. ومن بين الطرق التي يمكن استخدامها في تنمية المهارات والقدرات والصفات الابتكارية المرتبطة به:
- **الحالات العلمية:** أي دراسات حالة من خلال تحليلها والتعرف على المشكلة الرئيسية التي تتضمنها الحالة.
 - **الأسئلة المفتوحة:** وهي عبارة عن طريقة تعمل على تشغيل الذهن وجلب الكثير من الأفكار وهذا من أجل الحصول على إجابات كثيرة وغير تقليدية.
 - ب. **التدريب:** ويتمثل في مختلف الطرق المساعدة في تنمية القدرات والمهارات الابتكارية مثل جلسات الانطلاق الفكري، المحاضرات القصيرة المناقشات، دراسة وتحليل حالات، المطبوعات، ورش العمل..... إلخ.

¹بركاهم كموش، واقع التسويق الابتكاري في المؤسسات المصرفية في الجزائر - دراسة تحليلية، مقارنة، مرجع سبق ذكره، ص 79.

- ج. نظام الحوافز: تعرف الحوافز على أنها: "مجموعة العوامل التي نهئها للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لإعمالهم على نحو أكبر وأفضل"¹. كما تعتبر أكثر فاعلية لتغيير السلوك على المدى الطويل². وتبرز أهمية الحوافز بصفة عامة فيما يلي³:
- المساهمة في إشباع حاجات ورغبات الموظفين وكذا رفع روحهم المعنوية؛
 - تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى الموظفين؛
 - تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة بين الموظفين؛
 - المساهمة في التحكم في سلوك الموظفين، بحيث يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والموظفين؛
 - المساهمة في تحقيق أي عمل أو نشاط تسعى المؤسسة للوصول إليه.

¹ خالد رجم، بثينة زيراري، بوجمعة عوني، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا المجلد 15، العدد 21، 2019، ص480.

² Mark Herbert, Incentive Programs 101: What Is an Incentive Program and How Does It Work?, 2019, Available at: <https://www.incentivesolutions.com/blog/what-is-an-incentive-program>, Seen on : 19-12-2021, at 11: 43 am.

³ جمال صادفي، محمد خثير، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، 2020، ص510.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، تبين أنه في الوقت الذي أصبح فيه الزبون عاجزا في كثير من الأحيان عن التعبير عن حاجته ورغباته، خاصة وأن المنتجات والخدمات باتت تتسم بالتحديث الكبير نتيجة للتطورات التكنولوجية المذهلة، فرضت على المؤسسة اللجوء إلى قدراتها الابتكارية من أجل تصميم وتقديم منتجات وخدمات قادرة على جذب الزبائن وكذا اكتشاف حاجات ورغبات لديهم إن لم تكن هذه الحاجات أو الرغبات موجودة فعلا.

تعتبر حاجات ورغبات الزبائن نقطة البداية لأي عمل تسويقي، فالابتكار التسويقي هو الذي يقوم باستباق هذه الحاجات واكتشاف الجديد منها والعمل على التحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تعد هدف أساس في عملية الابتكار هذه لما تحققه من ميزة تنافسية.

ولقد انتهجت العديد من المؤسسات العالمية طرق وأساليب عديدة كان لها الفضل في تنمية مهارات التفكير الإبداعي والابتكاري التي من شأنها خلق تشكيلة متنوعة من المنتجات والخدمات الجديدة والمحسنة.

إن الابتكار التسويقي هو أحد أنواع الابتكار، لا يختلف في جوهره عن الابتكار عموما باعتباره وضع الأفكار الجديدة وغير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، بمعنى أنه لا يقتصر فقط على مجال معين من التسويق وإنما يمس جميع الأنشطة التسويقية ويأتي المزيج التسويقي على رأس الهرم.

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية والابتكار في
المؤسسة الخدمية

تمهيد:

تسعى المؤسسات بشكل فعال لكي تبقى في السوق و تستمر في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل بل تتعرض هذه المؤسسات إلى منافسة شرسة، ومن أجل ذلك وتحقيقاً لأهدافها فإنه يستوجب أن تمتلك مزايا تنافسية تعبر بها عن تفرداها عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وهذا الأمر لا يأتي صدفة وإنما يجب التعرف على قواعد التنافس القائمة في السوق وكذا العمل على تطوير الميزة التنافسية التي اكتسبتها المؤسسة والمحافظة عليها من خلال إحداث تجديدات وتحسينات مستمرة في خدماتها وبذل جهد كبير لتحقيق ميزة تنافسية تؤمن بالبقاء ضمن جماعة المنافسين. وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ما يلي:

- المبحث الأول: مدخل عام للميزة التنافسية؛
- المبحث الثاني: فعالية الميزة التنافسية؛
- المبحث الثالث: ضرورة الابتكار من أجل اكتساب ميزة تنافسية في المؤسسة الخدمية.

المبحث الأول: مدخل عام للميزة التنافسية

برز مفهوم الميزة التنافسية كوسيلة للتفوق والتميز على المنافسين، كونها لا تتميز بالسكون بل أنها تخلق ويمكن اكتسابها، والسؤال المطروح هنا؟ أنه كيف يمكن للمؤسسات أن تلعب الأدوار لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم. لهذا سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى معرفة ماهية الميزة التنافسية.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات الزبائن أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج أو الخدمة، وعلى هذا الأساس خصصنا هذا المطلب لمعرفة نشأة الميزة التنافسية ومفاهيمها ومن تم تبيان أهمية امتلاكها.

الفرع الأول: نشأة الميزة التنافسية

إن ظهور الميزة التنافسية لم يكن بالصدفة، وإنما هو نتاج التحول من مفهوم الميزة النسبية، بسبب التحولات التي عرفها العالم على جميع الأصعدة، فقد كان مفهوم الميزة النسبية حجر الأساس في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول على حد سواء¹.

وتنتج الميزة التنافسية أساسا عن القيمة المضافة التي تستطيع المؤسسة توفيرها لزبائنها وإقناعهم بها، ولهذا فقد أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة، خاصة في عصر العولمة الاقتصادية، ويرجع ظهور فكرة الميزة التنافسية إلى أواخر السبعينات، من خلال شركة ماكينزي للاستشارات (Mc Kinsey and Company)، اعتمادا على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية على الرغم من التغيير في الظروف البيئية، وكان ذلك بفعل قدرتهم على معرفة اختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول في معارك من موقع قوتهم.

وانطلاقا من الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين الشركات الأمريكية وخاصة بعد ظهور كتب مايكل بورتر (Michael porter) في السنوات 1985، 1980....،

¹ صفا فرحات، دور استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة مقارنة بين بنك BNP Paribas والقرض الشعبي الجزائري (CPA)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، تخصص الإدارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2015، ص84.

وبداية من ذلك التاريخ أصبح يكتسي مفهوم الميزة التنافسية مكانة حساسة في عالم الأعمال والإدارة مما أدى إلى محاولة فهم معناها وتقنياتها¹.

الفرع الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

ليس هناك تعريف ثابت ومتفق عليه بالنسبة للميزة التنافسية، وهذا لاختلاف البيئة المدروسة وكذا القطاع وغيره، وفيما يلي مجموعة من التعاريف التي تناولت مفهوم الميزة التنافسية:

يتحدد مفهوم الميزة التنافسية لغة كما يلي:

الميزة: من الميز، "والميز الرفعة، تميز الشيء، أي امتاز الشيء أي بدا فضله على مثله، ويقال تميز القوم أي ساروا في الناحية وانفردوا". كما يعرفها قاموس **oxford A dvanced Learners Dictionary** بأنها "أمر يساعدك على أن تكون أفضل أو أكثر نجاحا من الآخرين، أو الجودة التي تجعل شيئا أفضل أو أكثر فائدة"².

أما التنافسية: من تنافس، يقال " تنافس القوم في كذا"، بمعنى تسابقوا فيه وتبادروا، دون أن يلحق بعضهم الضرر ببعض³.

ويمكن وضع تعريف عام للتنافسية **Competitiveness** على أنها القدرة المستمرة للمؤسسات على بيع السلع والخدمات بربحية في الأسواق المفتوحة⁴.

يقصد بالتنافسية كذلك أنها قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لجميع مواردها وسياستها، لرفع كفاية الخدمات المقدمة للأفراد وقطاع الأعمال وجودتها، بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة للدولة، وجعلها في مركز تنافسي متقدم⁵.

¹ فرحات غول، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 12، 2009، ص 94.

² محمد محمود محمد السيد، عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 21، القاهرة مصر، 2020، ص 153.

³ محمد محمود محمد السيد، المرجع السابق، ص 153.

⁴ نيفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2010، ص 21.

⁵ المركز التنافسي للتنافسية، مفهوم التنافسية، متاح على الرابط:

<https://www.ncc.gov.sa/ar/AboutUs/Pages/Competitiveness.asp> تاريخ وساعة الاطلاع : 12-11-2021، 14:00.

يدل مصطلح الميزة التنافسية "Competitive Advantage" على قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق السوقي على منافسيها. وعليه فإنها تنشأ من قدرة المؤسسة على أداء أنشطتها بكلفة أقل أو فعالية أكبر من منافسيها¹.

تعرف الميزة التنافسية كذلك على أنها: " قدرة المجموعة على توليد خدمات أو منتجات متميزة ومختلفة عن بقية المنافسين، وبشرط أساسي يصعب احتوائه أو تقليده من قبل المنافسين"². بمعنى آخر هي ما يجعل منتجات أو خدمات المؤسسة مرغوبة للزبائن أكثر من أي منافس آخر³.

عرفها مايكل بورتر (Michael porter) عام 1985 يعتبر أول من استخدم هذا المصطلح على أنها: "القيمة التي تقدمها مؤسسة ما لعملائها، والتي تتجاوز كلفة إنتاجها، ومدى استعداد العملاء لشراها"⁴.

تعريف Pitts and Lei للميزة التنافسية هي: "استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم"⁵.

وقد عرف الروسان والقواسم (AL- Rousan & Qawasmeh) الميزة التنافسية على أنها " قدرة المنظمة على توفير منتجات أو خدمات تتميز عن ما تقدمه المنظمات الأخرى التي تنافسها في السوق، وذلك من خلال اعتماد وتنمية قدرات خاصة بالمنظمة لا يمكن تقليدها وبذلك تكون لديها قيمة إضافية حقيقية تزيد من قدرتها التنافسية"⁶.

¹ زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 204.

² محمد هيثم عبد الرحمن حافظ عجيج، وآخرون، أثر التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في مجموعة الاتصالات الأردنية أورانج- الأردن-، المؤتمر العلمي الدولي الأول لمنظمات الأعمال- الفرص والتحديات والتطلعات، جامعة البلقاء التطبيقية ومركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن، 2015، ص 7.

³ Alexander Twin, Reviewed by Somer Anderson, Competitive Advantage Definition with Types and Examples, 2021, Available at: https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp, seen on: 02-03-2022, at: 10:36 am.

⁴ لمرصود الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، سوريا، 2011، ص 13.

⁵ عطاء الله بن طيرش، أبو بكر بوسالم، تحليل مؤشرات تنافسية الاقتصاد الجزائري- دراسة تقييمية للفترة (2010- 2017)، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 2، العدد 1، 2017، ص 48.

⁶ راكز الزعراير، غسان الطالب، الإدارة الالكترونية والتسويق الالكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة، دار اليازوري، الطبعة الأولى، عمان، 2019، ص 113.

يعرف د. علي السلمي الميزة التنافسية بأنها: "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين"¹:

➤ إنتاج قيم ومنافع للزبائن أعلى مما يحققه المنافسون.

➤ تأكيد حالة من التمييز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها".

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الميزة التنافسية هي كل الأشياء التي تميز المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها عن باقي المنافسين، هذا يعني أن الميزة التنافسية هي التي تفرق المؤسسة عن منافسيها.

مما سبق يقترح (Wheel Wright) بأن الميزة التنافسية القوية تحتوي على الخصائص التالية²:

- أنها تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون.
- أنها تقدم دعماً هاماً يساهم في نجاح الأعمال.
- أنها توفر الانسجام الفريد بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.
- أنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة تقليد المنافسين لها
- أنها تقدم التحفيز والتوجيه للمؤسسة عامة.
- أنها تقدم أساساً للتحسينات المستقبلية.

إن المؤسسة التي تتفوق، هي تلك المؤسسة التي تفهم الأساس الحقيقي للمنافسة، وهذا الأساس من المحتمل أن يتغير في المستقبل، والفائزون سيكونون تلك المؤسسات التي تفهم قواعد المنافسة الحالية، وكيف ستتغير هذه القواعد في المستقبل، والنجاح في المستقبل سوف يعتمد على إيجاد نماذج جديدة للميزة التنافسية، لأن النماذج القديمة معروفة للجميع³.

¹ محمد عجيلة، مصطفى بن نوي، مداخلة بعنوان دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية- أفكار ومناهج-، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، البلدية، الجزائر، 2010، ص 2.

² أحمد سعدية إبراهيم عبد الله، الدور الوسيط للتغيير الإداري في العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية للشركات الصناعية العاملة بالسودان، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018، ص ص 67- 68.

³ أحمد سعدية إبراهيم عبد الله، المرجع السابق، ص 68.

الفرع الثالث: أهمية امتلاك ميزة تنافسية

قبل امتلاك ميزة تنافسية، من المهم جدا معرفة¹:

- **المنفعة:** يجب أن تكون المؤسسة واضحة فيما يتعلق بالمزايا (الفوائد) التي يوفرها منتجها أو خدمتها، بحيث يجب أن تقدم قيمة حقيقية وتولد الاهتمام لدى الزبائن.
 - **السوق المستهدف:** يجب على المؤسسة تحديد من يقوم بالشراء من المؤسسة وكيف يمكنها تلبية احتياجات السوق المستهدف.
 - **المنافسون:** من المهم جدا للمؤسسة أن تعرف من هم منافسيها، ومن تم العمل على فهمهم، حتى تتمكن من طرح منتجات وخدمات بطرق حديثة، لا يستطيع المنافس القيام بها.
- وتكمن أهمية امتلاك ميزة تنافسية في المؤسسة نظرا لكونها توفر البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها، والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء، وتحسين مستوى معيشة الزبائن.
- فامتلاك ميزة تنافسية يعتبر هدفا استراتيجيا ورئيسا للمؤسسة في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي، باعتبار أنها تساعد المؤسسة على تحقيق حاجات الزبون، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، أو الخدمة كالجودة العالية أو السعر المنخفض، وبذلك تعتبر الميزة التنافسية استثمارا في الأصول المادية والبشرية والتكنولوجية، بهدف إنتاج قيمة مضافة للزبائن تلبي احتياجاتهم، وتتضمن تميز المؤسسة عن باقي المنافسين. وليس المهم بالنسبة للمؤسسة امتلاكها فقط، بل امتلاكها وكذا العمل المستمر على تحسينها، بالاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن في الجودة والسعر، والإشباع الحالي والمستقبلي لحاجاتهم².

ومن خلال ما سبق يمكن أن نلخص أهمية الميزة التنافسية في المؤسسات في النقاط التالية³:

- تحديد قيمة للزبائن تستوفي متطلباتهم وتحسن صورة المؤسسة لديهم.

¹Kyle, Peterdy, Competitive Advantage , The ability a company to outperform its competitors, 2022, Available at : <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/competitive-advantage/> ; seen on: 05-04-2022 at: 15:23 am.

²لامية حلبي، ياسمين دروازي، دور البقطة الاستراتيجية في خلق الميزة التنافسية، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 1، العدد 7، 2017، ص 69-70.

³مروه جمعه، عبد الغني بسيوني، الاسهام النسبي للبراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة التنافسية للجمعيات الأهلية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 19، الجزء 1، جامعة الفيوم، 2020، ص 721.

- تحقيق الميزة الاستراتيجية عن المنافسين في الخدمات والمنتجات المقدمة إلى الزبائن، إلى جانب التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات.
 - إمكانية التنافس في مجال جديد كنوعية جديدة من الزبائن أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
 - تحديد الأهداف المستقبلية التي ترغب المؤسسة تحقيقها، ضف إلى ذلك التعرف على الفرص الكبيرة التي قد تتطلع للحصول عليها وفق لموارد المؤسسة.
 - تساعد على تطور وتقدم المؤسسة على المدى البعيد، حيث أن الميزات التنافسية تتصف بالاستمرارية والتجدد.
 - تساعد على إعطاء فرصة للمؤسسة للبقاء على المدى الطويل.
- من خلال ما سبق يمكننا القول أنه من الضروري امتلاك المؤسسة ميزة تنافسية، هذه الأخيرة تعد هدفا رئيسا لنجاح المؤسسة وإعطائها قيمة مضافة تميزها عن غيرها من المنافسين.

المطلب الثاني: أسباب التنافسية

أصبح مفهوم الميزة التنافسية الشغل الشاغل للباحثين في المجالات المختلفة، وعلى هذا الأساس فالدخول في دائرة التنافس لا يعني القضاء على المنافسين، وإنما تقديم منتجات وخدمات ترضي أذواق الزبائن وتختلف عن منتجات المنافسين الآخرين، ولقد تم تخصيص هذا المطلب لمعرفة الأسباب الحقيقية وراء ظهور التنافسية.

لقد تعدد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في البيئة الاقتصادية المعاصرة، ومن بين أهم هذه الأسباب ما يلي¹:

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد انفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة لاتفاقيات منظمة التجارة العالمية؛
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف المؤسسات وهذا بفضل الشبكات المعلوماتية؛
- تدفق نتائج البحوث والتطوير وتسارع عمليات الإبداع والابتكار؛
- زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستوى الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق.

¹ صديقي النعاس، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2005، ص ص 103.102.

المطلب الثالث: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما: التكلفة الأقل (Leaderchip Cost) وتمايز أو

تمييز المنتج (Differentiation)¹:

أولاً: التكلفة الأقل (استراتيجية الريادة في التكلفة)

معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق هذه الميزة، فإنه لابد فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة (Value Chain) للمؤسسة والتي تعد مصادراً هامة للميزة التكاليفية.

ثانياً: تمييز المنتج (استراتيجية التمايز)

معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون (جودة أعلى - خصائص خاصة للمنتج - خدمات ما بعد البيع)، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية

تطرق العديد من الباحثين في مجال التسويق إلى أبعاد الميزة التنافسية، بحيث يمكن لهذه الأبعاد أن تساعد في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات باعتبار أن كل واحد من هذه الأبعاد يعد بمثابة بعد أساسي في تحقيق الميزة التنافسية، وفي دراستنا هذه سوف نقتصر فقط على بعدين أساسيين وهما: بعد الجودة وبعد التميز²:

أولاً: الجودة

لقد أصبحت الجودة اليوم في مؤسسات العصر الحديث سلاحاً تنافسياً لا يمكن الاستغناء عنه، ولا يمكن لمؤسسات اليوم أن تواجه التغيرات والتحديات دون أن تتسلح بها، بغض النظر عن طبيعة عملها سواء كانت إنتاجية أو خدمية، ربحية أم غير ربحية³، وتعتبر الجودة بعد من أبعاد الميزة التنافسية، حيث تعمل العديد من المؤسسات على تحقيق جودة عالية لخدماتها ومنتجاتها قصد تحقيق رضا الزبون من

¹ خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص ص 84-85.

² سعيده بوسعدة، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقّال، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 19، 2018، ص 291.

³ ياسين محمود محمد الكركي، إدارة المواهب وأثرها في الميزة التنافسية في فنادق الخمسة نجوم في الأردن - مدينة العقبة - رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، 2016، ص 23.

جهة ومن أجل البقاء والعمل المستمر في سوق المنافسة من جهة أخرى¹. وتشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات الزبون لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة في السوق مرتبطة بتتبع منتجاتها بطرق تجعل الزبائن أكثر تطلعا إليها².

وقد حدد (David Garvin) الخبير في الجودة بجامعة هارفارد الأمريكية خمسة نقاط يتوجب على المؤسسة إتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية، وهذه النقاط هي³:

- يتوجب تحديد الجودة من نظر الزبون؛
- لا بد من ربط الجودة على أنها أداة تنافسية؛
- يتم بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي؛
- لا بد للجودة أن تحصل على التزام المؤسسة بالكامل.

من خلال ما سبق يمكن القول أنه يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها المؤسسات سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك لاستفادة الزبائن من المرحلة النهائية في تقديم هذه المنتجات⁴.

ثانياً: التميز

تحقق الميزة التنافسية من خلال عرضها لمنتج لا يستطيع المنافس تقليده بسهولة، وتوجد عناصر مهمة للوصول إلى التميز، حيث نجد من أهمها:

- **الموارد المالية:** والتي يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج منتجات بمعدات وتكنولوجيا جديدة،
- **الموارد البشرية:** وتعتبر مصدر للتميز وخلق للميزة التنافسية، فالعديد من المؤسسات تنسب نجاحها أساساً إلى ما تمتلكه من مهارات وقدرات بشرية.

¹Salah M. Diab, Using the Competitive Dimensions to Achieve Competitive Advantage A Study on Jordanian Private, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 04 No.09, 2014, P:141.

²نعيمة زعرور، سهام كردودي، ضيف أحمد، التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية، والإدارية، المجلد 01، العدد 01، 2017، ص 406.

³هشام حريز، عبد الرحمن بوشمال، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى الإسكندرية، 2014، ص 124.

⁴عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام، عمان- الأردن، 2015، ص72.

- **الإمكانيات التنظيمية:** والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظامها والأفراد الموجودين من أجل مقابلة احتياجات الزبائن وهذا ما يعطي قيمة مضافة للمنتج من الصعب على الآخرين تقليدها¹. وفيما يلي لابد من الإشارة إلى أبعاد الميزة التنافسية وفق وجهات نظر الباحثين والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (05): أبعاد الميزة التنافسية

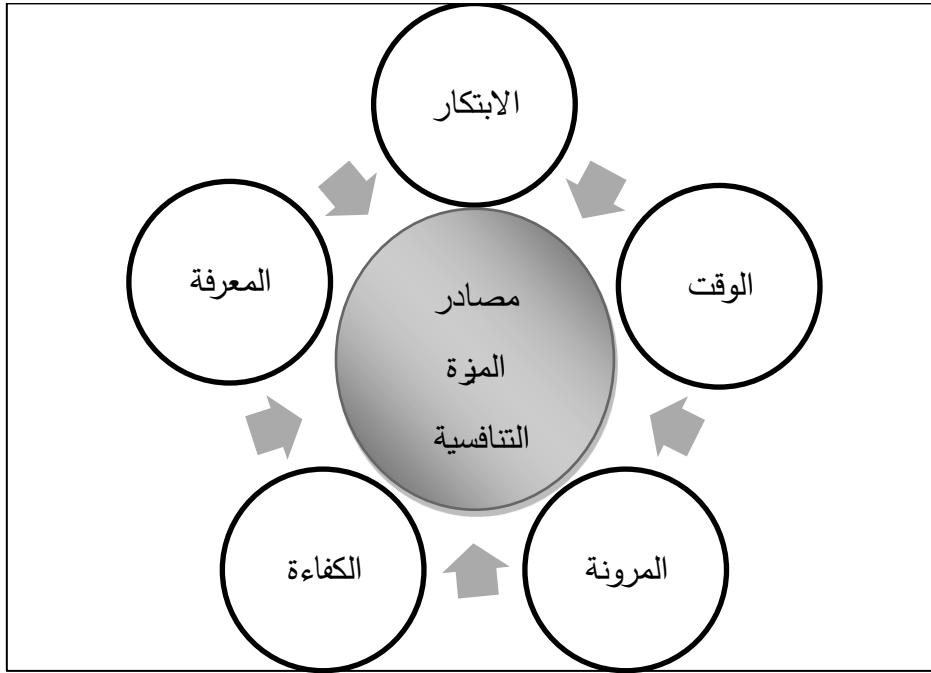
أبعاد المزايا التنافسية	اسم الباحث
كلفة - نوعية - مرونة - تسليم - الإبداع.	Evans, 1993
كلفة - نوعية - مرونة - اعتمادية.	Certo & Peter, 1995
نوعية - الإسناد - السمعة السعر - التصميم.	Mintzberg & Quinn, 1996
كلفة - نوعية - مرونة - وقت.	Krajeuski & Ritzman, 1996
كلفة - تميز - نمو - تحالفات - الإبداع.	Best, 1997
التصميم - نوعية - مرونة - سهولة الاستعمال - الجمالية - الإبداع.	Slack et...al, 1998
كلفة - تميز - مرونة - وقت - تكنولوجيا.	Macmillan & Tampo, 2000

المصدر: جمال العص، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السورية، مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 3، العدد 1، 2019، ص19.

يبين الجدول أعلاه مجموعة من الأبعاد المشتركة بين العديد من الباحثين وفيما يلي أهم هذه الأبعاد والموضحة في الشكل التالي:

¹ رندة سعدي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

شكل رقم (05): أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: حسين وراذ، الياس ألعيداني، جودة الخدمات كآلية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العميل - دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR تيسمسيلت، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، مجلد 13، العدد 2، 2019، ص 6.

وعليه سيتم شرح أبعاد الميزة التنافسية الموضحة في الشكل أعلاه:

أولاً: الابتكار

أدى الانفجار المتزايد في عدد من المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه، إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الابتكار مصدراً متجدداً للميزة التنافسية، وفي ظل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تنتظر على أنه عملية التوصل إلى الاختراق (أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع، السوق المنتج) بل تعدى إلى المؤسسات المتوسطة والصغيرة والتي تنتظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين المستمر؛

ومن هذا المنطلق مثلاً وفي قطاع الخدمات، استحدثت مؤسسة الطيران البريطانية **British Airways** درجة ركاب جديدة للرحلات البعيدة المدى أسمتها " المسافر العالمي الجديد "، وتأتي الخدمة الجديدة لتلبية حاجات رجل الأعمال الباحث عن وفر في كلفة السفر أو السائح الباحث عن فسحة أكبر واستقلالية أكثر مما يحصل عليه في الدرجة السياحية العادية، وتحتوي مقصورة درجة الركاب الجديدة

على فسحة أكبر لكل مقعد من المقاعد، والذي جمع في تصميمه بين التكنولوجيا والراحة وذلك بعد استطلاع حاجات المسافرين ومطالبهم الملخصة بإدارة الحصول على راحة أكبر لكن بأسعار معقولة، فأصبحت **British Airways** بهذا الابتكار أول مؤسسة طيران كبرى تقدم أربع درجات سياحية على متن طائراتها وعبر شبكتها العالمية، وكذلك استحداثها لسرير خاص بالرضع على الطائرة، فمن المعلوم أن نمو المؤسسة وقدرتها على التنافس مرتبطا ارتباطا وثيقا بقدرتها على البحث والابتكار، لذا يجب فرض هذا الأخير على مؤسساتنا لتستجيب لتحديات هذا العصر¹.

ثانيا: الكفاءة

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات تمثل العوامل الأساسية للإنتاج من عمالة، الأرض.... إلخ. أما المخرجات فتتمثل في السلع والخدمات فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة مع منافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة².

ثالثا: الوقت

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية. ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أسواق الوقت كالاتي³:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج؛
- تخفيض زمن دورة التصنيع؛
- تخفيض زمن الدورة للزبون؛
- الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع.

¹ رتيبة نحاسية، استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مجلد 12، العدد 3، 2008، ص ص 85-86.

² هشام حريز، عبد الرحمان بوشمال، مرجع سبق ذكره، ص 123.

³ هشام حريز، عبد الرحمان بوشمال، المرجع السابق، ص ص 124-125.

رابعاً: المعرفة

أصبحت المعرفة تمثل المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، ومنه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة¹.

خامساً: المرونة

أصبحت المرونة من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر. ويقصد بالمرونة " القدرة على إنتاج مدى واسع من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الحالية بسرعة والاستجابة لحاجات الزبائن"، ويتم تحقيق التميز على أساس المرونة من خلال عنصرين أساسيين هما:

- مرونة تطوير قدرات المؤسسة في تغيير نوع وحجم المنتج حسب تفضيلات الزبائن.
- مرونة الحجم والتي تعني قدرة المؤسسة على مسايرة التغير في حجم الإنتاج وبحسب مستويات الطلب².

مما سبق يمكننا القول أن أبعاد الميزة التنافسية تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك حسب المجال الذي تنشط فيه هذه المؤسسة وحسب إمكانياتها.

المطلب الخامس: مؤشرات الميزة التنافسية

توجد العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية مثل الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا الزبون، قيمة السهم، تنوع المنتجات، القدرة على التصدير والفاعلية... الخ. ولكن أكثر المؤشرات شيوعاً واستخداماً هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية وحجم المبيعات، لما تتمتع به من مزايا توفر البيانات اللازمة لحسابها، وسهولة الحصول عليها، كما أن جميع تلك المؤشرات كمية، أي يمكن حسابها بدقة وسهولة على العكس من مؤشرات رضا الزبون³.

¹ منير نوري، نعيمة باريك، إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات، 2011، ص 6، متاح على الرابط <http://eco.asu.edu.jo/uploads>، تاريخ الاطلاع: 2-04-2021، الساعة: 12:22.

² عيسى يحة، حبيبة العيداني، نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية، مجلة الإبداع، المجلد 6، العدد 6، 2016، ص 217.

³ محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص 46.

أولاً: الربحية

تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، واستخدامات التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل.

ثانياً: الحصة السوقية

من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحاً وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على مستوى الدولي، وبالتالي كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكلفة الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة السوقية تترجم إذا المزايا في الإنتاجية أو تكلفة عوامل الإنتاج¹.

ثالثاً: حجم المبيعات

يعتبر حجم المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المؤسسة وعلى الحصة السوقية لها وتسعى معظم المؤسسات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة أداء المؤسسة ودرجة نجاحها في تحقيقها².

¹ خالد أحمد عبد الحميد قشقش، إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة)، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر - غزة - فلسطين، 2014، ص ص 51-52.

² محمد فوزي علي العنوم، مرجع سبق ذكره، ص 47.

المبحث الثاني: فعالية الميزة التنافسية

إن ضمان البقاء والنمو والاستمرار في السوق متوقف على امتلاك مزايا تنافسية حقيقية يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين، لذا تسعى المؤسسات دوماً إلى تنمية وتطوير المزايا التنافسية الحالية وهذا من خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة، وتطبيقها على السوق وهذا بالاعتماد على الابتكار الذي يتمثل في التحسينات المستمرة على التكنولوجيا، وتقديم أداء أفضل للعمليات.

المطلب الأول: بناء الميزة التنافسية

سنتناول في هذا المطلب الأسباب المؤدية إلى تطوير الميزة التنافسية وكذا معرفة المعايير التي تتوجب أن تكون في الميزة التنافسية حتى نقول عنها أنها ذات جودة.

الفرع الأول: أسس تطوير الميزة التنافسية

من أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية ما يلي¹:

- 1- **ظهور تكنولوجيا جديدة:** إن ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، طرق التسويق والإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى الخدمات المقدمة للزبائن ما بعد البيع..... إلخ.
- 2- **ظهور حاجات جديدة للمشتريين أو تغييرها:** تعد حاجات ورغبات الزبائن متجددة باستمرار، وهذا راجع لانتشار الوعي الاستهلاكي، ارتفاع المستوى المعيشي... إلخ، وعليه يحدث تجديد في الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- 3- **ظهور قطاع جديد في الصناعة:** إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه إيجاد ميزة تنافسية جديدة.
- 4- **تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:** إن الميزة التنافسية تتغير بتغير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل: العمالة، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج... إلخ.
- 5- **حدوث تغيرات في القيود الحكومية:** تؤثر القيود الحكومية على الميزة التنافسية، خاصة التي تخص مواصفات المنتج، وحملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول والخروج من السوق، وفي ظل الأوضاع التي تعيشها المؤسسات اليوم أضحت التكيف السريع للمؤسسة مع مستجدات المحيط مسألة أساسية يتحدد على أساسها البقاء والاستمرار، كما أن سرعة التغيرات وتعددتها غيرت كل

¹ يوسف رزق عبد الله السوسي، درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية- إدارة تربوية، كلية التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية- غزة-، 2015، ص ص35-36.

المعطيات التي حكمت أنظمة العمل والتسيير، وفرضت قواعد عمل جديدة تتسم بالقابلية للتكيف، والمرونة، والتفتح، والاستقلالية.

الفرع الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

للحكم على جودة الميزة التنافسية هناك عدة معايير نوجزها فيما يلي¹:

1- مصدر الميزة: يمكن ترتيبها وفق درجتين هما:

- **مزايا تنافسية منخفضة:** مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.
- **مزايا تنافسية مرتفعة:** مثل تكنولوجيا عالية، تميز المنتج، التميز من خلال تقديم منتج أو خدمة بجودة عالية، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها:

➤ يتطلب تحقيقها توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوطيدة مع كبار الزبائن؛

➤ تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص، البحوث والتطوير والتسويق.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: إن اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط، مثل تصميم

المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على تلك الميزة وسهولة تقليدها، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها.

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: يجب أن تسعى المؤسسات نحو البحث عن

مزايا جديدة وبشكل أسرع، وذلك قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة واستبدالها بمزايا تنافسية جديدة أو من رتبة مرتفعة.

¹ عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها (دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 اوت 55 سكيكدة، 2007، ص ص5-6.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

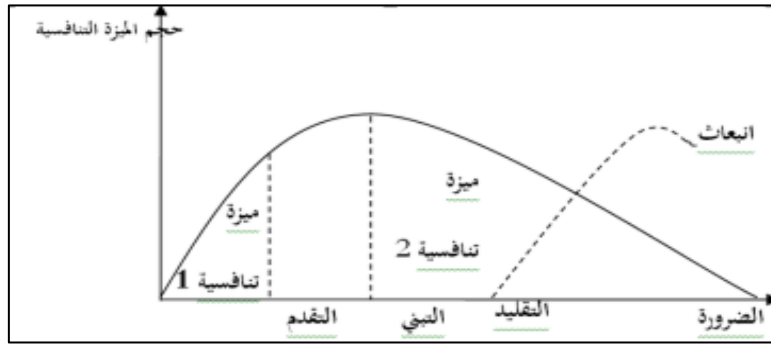
تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما:

- حجم الميزة التنافسية
- نطاق التنافس (السوق المستهدف)

أولاً: حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية، إذا أمكن للمؤسسة المحافظة عليها من التقليد من قبل المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر¹. وتتم الميزة التنافسية بدورة حياة معينة كما هو الحال في المنتجات والخدمات وهو ما يبينه الشكل رقم (06):

شكل رقم (06): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: زعرور نعيمة، سهام كردودي، أحمد ضيف، التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية الإدارية، العدد 01، 2017، ص 404.

يتضح لنا من خلال المنحنى أعلاه مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي²:

- أ- **مرحلة التقديم أو النمو السريع:** تعرف هذه المرحلة نموًا معتبرًا وسريعًا، والسبب يعود إلى عدم وجود منافسين في السوق، أو تأخر رد فعلهم، فالمؤسسة هنا استطاعت أن تحقق وتكتسب ميزة تنافسية، وبالتالي ستحقق مدا خيل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الموالية.
- ب- **مرحلة التنبؤ:** تمثل هذه المرحلة بداية تعرف المنافسون على الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها على الزبائن وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبني هذه الميزة أو تحسينها، وعليه فالميزة هنا تعرف نوعاً ما من الاستقرار والتشبع بفعل تزايد هذا العدد من المنافسين.

¹ عيسى دراجي، البيئة والميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2010، ص 13.

² فريحات غول، مرجع سبق ذكره، ص ص 100-101.

ج- **الركود (التقليد):** تمثل هذه المرحلة الظهور الحقيقي لرد فعل المنافسين فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة الأصلية للمؤسسة، وعليه لابد لهذه المؤسسة من تطوير ميزتها التنافسية أو العمل على تحسينها أي (إعادة تدوير حياة جديدة للميزة التنافسية) حتى تتمكن من البقاء والاستمرار.

د- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يصبح من الضروري جدا على المؤسسة تحسين الميزة الحالية وتطويرها أو تقديم ميزة جديدة، حيث إذا لم تتمكن من التحسين أو الحصول على ميزة تنافسية جديدة فمصيرها الزوال وهذا ما يهدد المؤسسة ويسكون من الصعب جدا العودة إلى التنافس من جديد.

ثانيا: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يعبر عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومتراصة بين القطاعات السوقية أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، ويمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له¹.

المطلب الثالث: معوقات الميزة التنافسية وكيفية المحافظة عليها

تناول هذا المطلب مجموعة من الموضوعات التي توضح الميزة التنافسية من حيث معوقات تحقيقها وكذا تبيان كيفية المحافظة عليها.

الفرع الأول: معوقات تحقيق ميزة تنافسية

عندما تفقد المؤسسة ميزتها التنافسية فإن ربحيتها تتدنّى، ولكن ليس بالضرورة أن يترتب ذلك فشل المؤسسة، فربما تحقق المؤسسة ربحية متوسطة أو أقل من المتوسطة ومع ذلك يمكنها أن تظل على هذا الحال لوقت طويل بالرغم من تقلص وانكماش القاعدة أو الأساس الذي تعتمد عليه مواردها ورأسمالها، ويدل الفشل ضمنا على أمر أكثر قسوة.

إن المؤسسة الفاشلة هي تلك المؤسسة التي تقل ربحيتها فعليا عن متوسط الربحية لمنافسيها وقد تفقد المؤسسة القدرة على اجتذاب واستحداث الموارد وبالتالي تتقلص سريعا هوامش ربحها وينكمش رأسمالها المستثمر، حيث أن بعضا من أنجح المؤسسات في القرن العشرين تعرضت لتدهور مركزها

¹ سمير بن عمور، كفاءات الأفراد وأثرها على الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 8، العدد 01، 2014، ص ص 345، 346.

التنافسي من وقت لآخر، لكن لماذا تفقد مؤسسة ما ميزتها التنافسية وتفشل؟ وفيما يلي استعراض للأسباب التي قد تكون سببا لفشل المؤسسات¹:

أولاً: القصور الذاتي

نعني بالقصور الذاتي أن المؤسسات من الصعب تغيير استراتيجياتها وهياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، وقد قام العالم ميللر Miller بتعريف وتقسيم ثلاث فئات رئيسية بين المؤسسات الصاعدة والمؤسسات الهابطة (النازلة) وهي:

أ. **الصانعون المهرة**: وهي المؤسسات التي تحقق نجاحاً مبكراً من خلال الامتياز والتفوق.

ب. **البناءون**: وهم الذين تمكنوا من إنشاء مؤسسات متنوعة النشاط.

ج. **الرواد**: وهم الذين يقومون بعمليات التحديث المبكرة ومستمرين في السعي وراء عمليات تجديد وتحديث إضافية.

ثانياً: الالتزامات الاستراتيجية

إن الالتزامات الاستراتيجية المسبقة للمؤسسة لا تحد من قدرتها فقط على تقليد المنافسين، بل قد تسبب قصوراً تنافسياً، نسبة لأن الاستراتيجيات السابقة تفرض على المؤسسة البقاء والاستمرار في مجال نشاط آخر في التدهور والانكماش.

ثالثاً: تناقض إيكاروس الظاهري

يفترض ميللر أن جذور الفشل التنافسي تكمن فيما أستخدم على تسميته بتناقض إيكاروس الظاهري وهو من الأساطير اليونانية، ويحاول ميللر أن يثبت أن التناقض ينطبق على المؤسسات الناجحة إذا انبهرت المؤسسة بما تحرز من نجاح مبكر على اعتقاد أنها تسير في نفس الدرب وهو الطريق لضمان النجاح في المستقبل ولذلك تصبح المؤسسة مغرقة وذات توجهات داخلية، مما يؤدي إلى فقدانها لرؤية حقائق السوق والمتطلبات الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية.

¹ رندة الجبلي الشيخ حمد النيل، أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق القدرات التنافسية العالمية بالتطبيق على قطاع النفط في السودان في الفترة (2000-2011)، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة أم درمان الإسلامية، 2012، ص 223-224.

* **تناقض إيكاروس الظاهري**: هي عبارة عن أسطورة يونانية، تروي قصة إيكاروس الذي كان محتجزاً مع أبيه في متاهة في جزيرة كريت وللحروب منها استعان الاثنان بأجنحة ثبّتها على ظهريهما بالشمع وأثناء الهروب حلق الابن إيكاروس قريباً من الشمس متجاهلاً نصيحة أبيه لتدبب أشعة الشمس الأجنحة ويهوى صريعاً، مفاد هذه القصة أن الشيء الناجح الذي مكن إيكاروس من الهروب هو نفسه الذي أدى إلى سقوطه.

إضافة إلى ما سبق، توجد عدة معوقات أخرى قد تعيق المؤسسات عن تحقيق ميزة تنافسية يمكن حصرها فيما يلي¹:

1- المعوقات الداخلية: والتي تتمثل في غياب قيادة إدارة ناجحة، وغياب الرقابة الايجابية وعدم توافر الشفافية أثناء الحد من السلوكيات السلبية للعاملين بالمؤسسة، إلى جانب ضعف قدرة المؤسسة على توفير المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار، وأخيرا عدم الاعتماد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة.

2- المعوقات الخارجية: ويندرج تحتها جميع العقبات الخارجية الناتجة عن البيئة الخارجية للمؤسسة مثل التشريعات والقوانين والضوابط التي قد تعيق العمل، وعدم الاهتمام بالبحث والتطوير وضعف أجهزة التعليم والتثقيف.

الفرع الثاني: كيفية المحافظة على الميزة التنافسية

مما سبق تعرفنا على ثلاث أسباب لاندثار الميزة التنافسية والتي تتراجع بسببها المؤسسات وفيما يلي سوف نتطرق لأهم الوسائل الي تحافظ بها المؤسسات على ميزتها التنافسية، ومن أهم هذه الوسائل ما يلي²:

- **استحداث عملية تحسين وتعلم مستمرة:** إن السبيل الوحيد لمؤسسة ما هي أن تبني ميزة تنافسية وأن تقوم باستمرار بتحسين كفاءتها وجودتها وتحديثها واستجابتها للزبائن والسبيل لتحقيق ذلك هو إدراك أهمية التعلم داخل المؤسسة.

- **تتبع أفضل الممارسات الصناعية واستخدام القياس المقارن:** أحد أفضل الطرق لتطوير كفاءات متميزة والتي تسهم في تحقيق كفاءة متفوقة وجودة متفوقة وتحديث متفوق واستجابة للزبائن متفوقة هو تحديد وتبني أفضل الممارسات الصناعية وبهذه الطريقة فقد تستطيع المؤسسة أن تكون قادرة على بناء الموارد والقدرات التي تدعم وتعزز التميز في كل من الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للزبائن. وهو ما يعرف* بالقياس المقارن.

¹ مروه جمعه عبد الغني بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص 721.

² رندة الجيلي الشيخ حمد النيل، نفس المرجع السابق، ص 224-225.

* يعرف القياس المقارن على أنه تلك العملية التي يتم من خلالها قياس أداء المؤسسات ومقارنته بمنتجات وممارسات وخدمات تعد بكفاءة أكثر من منافسيها العالميين.

وعليه ولكي تبقى المؤسسة على الميزة التنافسية فإن ذلك يتطلب أن تستمر في التركيز على أركان البناء الأربعة العامة للميزة التنافسية والتي أكد عليها كل من "شارلز هل وجونز" وهي: الكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، التحديث المتفوق، الاستجابة للزبون، ويتطلب تحقيق التفوق قيام المؤسسة بتطوير كفاءات متميزة مناسبة والتي بدورها تمثل نوعاً من الموارد والقدرات التي تمتلكها المؤسسة¹.

- **التغلب على القصور الذاتي:** التغلب على القوى الداخلية والتي تمثل عائقاً أمام التغيير داخل المؤسسة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للإبقاء على الميزة التنافسية، وهنا يمكن تحديد العوائق التي تقف حائلاً أمام التغيير، وهي بمثابة خطوة أولية مهمة إذا ما تم القيام بهذه الخطوة وإحداث تغييرات مناسبة في الهيكل التنظيمي ونظم التحكم والرقابة.

نستنتج مما سبق أنه يجب معرفة الأسباب الحقيقية التي قد تؤدي بالمؤسسة إلى الفشل والعمل على تجاوزها من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي في الأسواق المحلية أو الدولية.

المطلب الرابع: الاستراتيجيات التنافسية

إن معرفة المؤسسة لبيئتها التنافسية يساعدها في صياغة استراتيجية واضحة ودقيقة لمواجهة المنافسين، فهذه الأخيرة تعتبر الركيزة الأساسية لبناء ميزة تنافسية وبالتالي ضمان استمراريتها. وفي هذا المطلب سوف نتطرق إلى توضيح ثلاث استراتيجيات، تدعى بالاستراتيجيات العامة للتنافس.

تهدف دراسة جوانب القوة والضعف في المؤسسة إلى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق التي تعمل فيها، وكيف للمؤسسة أن تحول جوانب القوة والضعف لديها إلى مزايا تنافسية، تستطيع من خلالها مواجهة المنافسة².

إن المدخل أو التصنيف الشائع بين الكتاب والباحثين حول البدائل الاستراتيجية العامة للتنافس هو الذي قدمه Porter، وقد ميز بين ثلاث استراتيجيات يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها لتحقيق ميزة تنافسية وهي³: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز، استراتيجية التركيز.

ويظهر الشكل الموالي الاستراتيجيات الثلاث التي يمكن أن تتبعها المؤسسة في سبيل الحصول على الميزة التنافسية:

¹ شارلز هل، جادريث جونز، تعريب ومراجعة سيد احمد عبد المتعال، اسماعيل علي بسيوني، الادارة الاستراتيجية- مدخل متكامل-، دار المريخ، الطبعة الاولى، الرياض، بدون سنة، ص 257.

² فرج عبد الله هزاع حراشة، أثر ثقافة المنظمة على الابداع والميزة التنافسية-دراسة ميدانية على القطاع الفندقي في الأردن، أطروحة دكتوراه، كلية الأعمال، قسم الادارة، جامعة عمان العربية، 2012، ص 53.

³ فرج عبد الله هزاع حراشة، المرجع السابق، ص 53.

شكل رقم (07): الاستراتيجيات العامة للتنافس

تكملة أقل	تميز المنتج
قيادة التكملة Cost	التميز
Leadership	Differentiation
التركيز Focus	الهدف الاستراتيجي
	قطاع سوقي معين

المصدر: نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مركز الاسكندرية، مصر، 1996، ص 104.

قبل التطرق إلى شرح الاستراتيجيات التنافسية لبورتر لا بد من التطرق إلى تعريف الاستراتيجية التنافسية، حيث تعرف هذه الأخيرة على أنها: مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عند المنافسين، وتتحدد استراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي¹:

• **طريقة التنافس:** وتشمل استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع وهكذا.

• **حلبة التنافس:** وتتضمن اختيار التنافس للأسواق والمنافسين.

• **أساس التنافس:** ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة، والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة.

وفيما يلي توضيح الاستراتيجيات التنافسية الثلاث لبورتر:

أولاً: استراتيجية قيادة التكملة

- **مفهومها:** "يقصد بها قدرة المؤسسة على تصميم منتجات وتسويقها بدرجة كفاءة أعلى من المنافسين"². حيث يتعلق الأمر في هذه الاستراتيجية بتقديم عرض قيمته المدركة **Valeur Perçue** تكون مماثلة لعروض المنافسين، ولكن بسعر منخفض. ويتمثل الهدف عموماً في تحسين الكفاءة من سنة إلى أخرى، دون التفريط في الجودة سواء كانت بالنسبة للسلعة أو الخدمة³.

¹ سمير بن عمور، مرجع سبق ذكره، ص 347.

² فائزة عبد الكريم محمد، أثر تحسين جودة الخدمات التأمينية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 6، العدد 17، جامعة بغداد، 2011، ص 250.

³ محمد العربي غزي، بناء الميزات التنافسية: المداخل والاستراتيجيات التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 9، 2013، ص 87.

من خلال ما سبق نستنتج أن استراتيجية قيادة التكلفة تصلح في المواقف التالية¹:

- ✓ أن تكون المنتجات نفسها لدى البائعين؛
- ✓ التحسس بالأسعار من قبل الزبائن لوضع سعر مناسب وأقل من المنافسين؛
- ✓ توجد طرائق قليلة لتحقيق تميز المنتج التي تكون ذات قيمة كبيرة للزبائن؛
- ✓ استخدام المنتج سواء كان سلعة أو خدمة بطرق مماثلة؛
- ✓ تكاليف الزبائن في الانتقال من بائع أو من غرفة تجارية إلى أخرى قليلة.

ثانياً: استراتيجية التمييز

- **مفهومها:** "يقصد بها قدرة المؤسسة على توفير منتجات منفردة، أي ذات جودة عالية ومواصفات خاصة متميزة"². بمعنى أن المؤسسة في هذه الاستراتيجية تبحث عن التفرد في صناعتها بحسب المعايير التي تعتبر ذات قيمة عالية من قبل الزبائن فتختار سمة أو أكثر من السمات الهامة بالنسبة لهؤلاء الزبائن وتعمل على التفرد في مقابلة احتياجاتهم وفي مقابل ذلك تطلب علاوة في السعر معتمدة على اسم الشهرة (Brand names) أو السمعة أو مستوى الخدمة أو الاعتمادية، وهذه الاستراتيجية قد تتعلق بالمنتج نفسه أو بنظام التسليم التي يتم من خلالها بيع المنتج أو بعوامل أخرى مختلفة³. وعندما تتجح المؤسسة في ذلك يتبعها منافسون محاولين تقليدها وهكذا يزول ما بنته المؤسسة من تميز في أذهان زبائنهم، لذلك فإن معظم المزايا التنافسية الناتجة عن التمييز تكون قصيرة الأجل، وعليه لا بد لإدارة المؤسسات المتنافسة أن تفكر باستمرار في سمات وملامح جديدة تضيف قيمة مادية ومعنوية لما تقدمه لزبائنهم، بحيث تنتهي عوامل جذب لدى الزبائن الحاليين والمرتقبين وتخلق لديهم دوافع الشراء الانتقائية فيتعاملون في شرائهم لمنتج معين مع المؤسسة المتميزة دون غيرها⁴.

¹ صادق درمان سليمان، الاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات الصناعية العاملة في مدينة الموصل - العراق -، الملتقى الدولي الثاني: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2017، ص 11.

² فائزة عبد الكريم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 250.

³ محمد القاضي فؤاد، التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، مجلة إدارة الأعمال، العدد 136، 2012، ص 19.

⁴ أحمد سيد مصطفى، الإدارة التنافسية للإنتاج - كيف تنتج لتنافس في عالم متغير -، الطبعة الأولى، بدون سنة، ص 26.

ثالثاً: استراتيجية التركيز

- **مفهومها:** تتمثل هذه الاستراتيجية في تخصص المؤسسة في خدمة شريحة معينة من السوق الكلي بشكل أكثر فعالية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل وذلك بهدف بناء ميزة تنافسية للحصول على موقع أفضل في السوق بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال¹:

- إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛
- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛
- أو من خلال التمييز والتكلفة الأقل معا.

ومن الضروري جداً قبل تبني إحدى هذه الاستراتيجيات في المؤسسة دراسة مجالات القوة والضعف في قطاعاتها المختلفة، ويورد Porter بعض المهارات والمتطلبات التنظيمية لاستراتيجيات التنافسية²، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (06): استراتيجيات Porter التنافسية ومتطلباتها

نوع الاستراتيجية التنافسية	المهارات والموارد المطلوبة	المتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	- استثمار كبير في رأس المال، - مهارات في هندسة طرق الانتاج، - رقابة مكثفة على العمال، - تصميم المنتج بشكل يسهل عملية الانتاج، - نظام توزيع منخفض التكاليف.	- الرقابة الصارمة على التكلفة، - تقارير رقابة مستمرة ومفصلة، - حوافز تعتمد على تحقيق الأهداف الكمية المحددة.

¹صورية شني، بن لخضر السعيد، تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، العدد 2، المسيلة، 2017، ص121.

²صفا فرحات، دور استراتيجية ادارة العلاقة مع الزبائن (CRM) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة مقارنة بين بنك BNP Paribas والقرض الشعبي الجزائري (CPA)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ادارة الأعمال والتنمية المستدامة، تخصص: الادارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2015، ص116.

- تنسيق وثيق بين الوظائف في البحوث والتطوير، تطوير المنتج والتسويق، - مقاييس وحوافز موضوعية بدلا من المقاييس الكمية، - استمالة العمالة، المهارة والأفراد المبدعين.	- قابلية تسويقية كبيرة، - هندسة منتج متطورة، - نزعة ابداعية، - قدرة متميزة في البحوث، - سمعة متميزة في البحوث، - سمعة متميزة فيما يتعلق بالقيادة التكنولوجية أو النوعية، - تقاليد قديمة في الصناعة أو خليط متميز من المهارات التي يتم استمالتها من مؤسسات أخرى، - تعاون وثيق مع القنوات التوزيعية.	التمييز
- مزيج مما جاء أعلاه نحو الهدف الاستراتيجي المحدد.	- مزيج مما جاء أعلاه نحو الهدف الاستراتيجي المحدد.	التركيز

المصدر: صفا فرحات، دور استراتيجية ادارة العلاقة مع الزبائن (CRM) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة مقارنة بين بنك BNP Paribas والقرض الشعبي الجزائري (CPA)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ادارة الأعمال والتنمية المستدامة، تخصص: الادارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2015، ص117.

يضح لنا من خلال الجدول رقم (06) الاستراتيجيات الثلاث لبورتر (قيادة التكلفة، التمييز، التركيز) والتي تتطلب موارد مالية ومهارات وقدرات في مختلف المجالات من عمليات، منتجات، تسويق والبحوث الأساسية، بالإضافة إلى المتطلبات التشغيلية كالتنسيق بين مختلف الوظائف وتنظيم المسؤوليات وتحفيز العمال واستقطاب الكفاءات.

وبفضل التطور التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة أضيفت عدة تحسينات لنموذج بورتر، بحيث لم تبق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة ثلاث خيارات فقط، بل تطورت أساليب المنافسة وأخذت اتجاه جديد بتنوع واسع؛

فعلى سبيل المثال لم يبقى خيار التميز بالنوعية مرتبط بالسعر المرتفع، إنما تعمل بعض المؤسسات على تحسين النوعية مقابل أسعار منخفضة نسبيا قياسا بالمنافسين¹.

¹أمير حذفاني، دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات/ نقاوس ولاية باتنة، أطروحة دكتوراه-علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2018-2019، ص67-68.

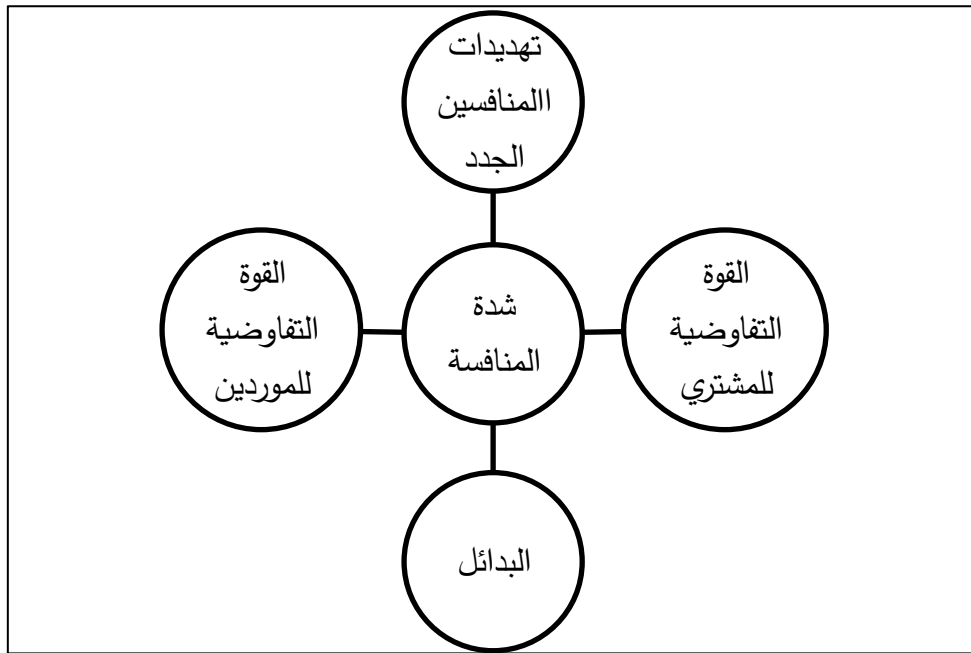
المطلب الخامس نماذج التنافسية لـ Porter

سنتناول من خلال هذا المطلب نموذجي القوى التنافسية وسلسلة القيمة لـ Porter

الفرع الأول: نموذج القوى التنافسية لـ Porter

إن صياغة أي استراتيجية لمواجهة المنافسة يحتم على المؤسسة تحديد علاقتها مع محيطها التنافسي ومعرفة من أجل التعرف على القوى المؤثرة في اشتداد حدة المنافسة في السوق، ولقد وضع مايكل بورتر نموذجاً لتحليل البيئة التنافسية بحيث يعد من أكثر النماذج قبولاً وشمولية لتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة¹. وتعتبر هذه القوى التنافسية لبورتر كأداة في تحليل الميزات التنافسية والعلاقات التبادلية في السوق، تقييم استراتيجيات الأعمال والأسواق، كما أن هذه الأداة تقارن البيئة الداخلية مع البيئة الخارجية للعمل على نطاقها الواسع. والشكل التالي يبرز القوى التنافسية الخمسة لبورتر وهي:

شكل رقم (08): القوى التنافسية الخمسة لبورتر



Source: Gerard H. Th. B ruij;The Relevance of Porter's Five Forces In Today's Innovative And Changing Business Environment, SSRN Electronic Journal, January 2018, P4, Available at: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5871474/mod_resource/content/1/The%20Relevance%20Of%20Porter%E2%80%99s%20Five%20Forces%20In%20Today.pdf.

وفيما يلي شرح لكل عنصر من عناصر النموذج الذي اقترحه بورتر وذلك على النحو الآتي:

¹ الياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج بوعريرج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، 2016، ص 342.

1- درجة المنافسة: وهي القوة الحيوية التي يوضحها بورتر والتي تشير إلى شدة التنافس في المؤسسات السائدة، ففي حالة تنافس أي مؤسسة إضافية، سيؤدي ذلك إلى مزيد من الضغوط التنافسية التي ستؤثر على الأسعار والأرباح¹، فإذا لم تعمل المؤسسات على إيجاد حلول للتغلب على المنافسين، مثل البحث عن ميزة تنافسية في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، أو زيادة أو تخفيض الأسعار، أو البحث عن حلول أخرى، فهذا سيقودها إلى اللاربحية **Zero Profit**، ويمكن أن نميز المنافسة بين المؤسسات من خلال ما يلي²:

أ- عدد المؤسسات: كلما زاد عدد المؤسسات الموجودة في صناعة معينة قلت حصة المؤسسة من السوق المستهدفة.

ب- مقدار النمو في الأسواق: كلما قل النمو في السوق كلما زادت المنافسة بين المؤسسات للحفاظ على حصة كل واحدة منها.

ج- درجة تميز المنتجات: الفروقات غير الملموسة بين المنتجات أو الخدمات المتشابهة التي تقدمها المؤسسات ترفع من درجة المنافسة. ففي حال تشابه المنتجات بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى سهولة تبديل المنتج بالنسبة للزبون، وبالتالي تجد المؤسسات صعوبة في الاحتفاظ بزيائنها.

2- البدائل: يقصد بالبدائل على أنها منتجات في صناعة أخرى تؤدي نفس الغرض أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وتظهر المنافسة عند تغير سعر المنتج البديل للأقل أو للأكثر. وبالتالي لا تكفي دراسة المنافسين الذين يعملون في نفس الصناعة فقط، بل لابد من توسيع دائرة المنافسين لتشمل البدائل.

3- عوائق دخول المنافسين إلى السوق: إن دخول مؤسسة ما إلى صناعة معينة يؤثر على حصص المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال. وكلما كان من السهل الحصول على التقنية المستخدمة في الصناعة، كلما كان العدد المتوقع لدخول مؤسسات جديدة ومنافسة كبيراً، مما يؤثر على حصص المؤسسات الأخرى. وعادة ما هذا يؤدي إلى إفلاس أو إغلاق عدد كبير من المؤسسات مما يضر بالصناعة.

¹Yogesh Hole, Snehal Pawar, Mahesh P. Bhaskar; Porter's Five Forces Model: Gives You A Competitive Advantage, Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems, Vol :11, 2019, P 1438.

²المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-21.

4- القوة التفاوضية للموردين: تحتاج المؤسسة للحصول على المدخلات اللازمة لإنتاج منتج ما، مثل المادة الخام واليد العاملة، وبالتالي لابد أن يكون هناك مورد لتوريد هذه الاحتياجات. وكلما كان الموردون أكثر قوة، كلما أثر على ربحية المؤسسة خاصة عند وجود احتكار من مورد واحد أو اتفاق بين مجموعة من الموردين على أسعار معينة.

5- القوة التفاوضية للزبائن: إن القوة الشرائية للزبون تؤثر على ربحية المؤسسة. فإذا امتلك الزبون سلسلة من المنافذ لشراء بضائعه، يتشكل لديه قوة ضغط تساعد في الحصول على تسهيلات أكبر عند شراء المنتج مقارنة مع منفذ واحد أو اثنين.

الفرع الثاني: نموذج سلسلة القيمة لبورتر

يعد أسلوب تحليل سلاسل القيمة من الأساليب التي يمكن استخدامها بوصفها إطاراً لتحديد نقاط قوة المؤسسة وخلق المزايا التنافسية فيها¹، إذ أن هذا النموذج يساعد المؤسسة في فهم واكتساب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات². ويعتبر مايكل بورتر أول من قدم مصطلح "سلسلة القيمة" في كتابه الميزة التنافسية: "الابداع والحفاظ على أداء متفوق"، فقد عرفها على أنها "تمثيل للمؤسسة الانشطة ذات القيمة المضافة، بناء على استراتيجية التسعير والتكلفة"³.

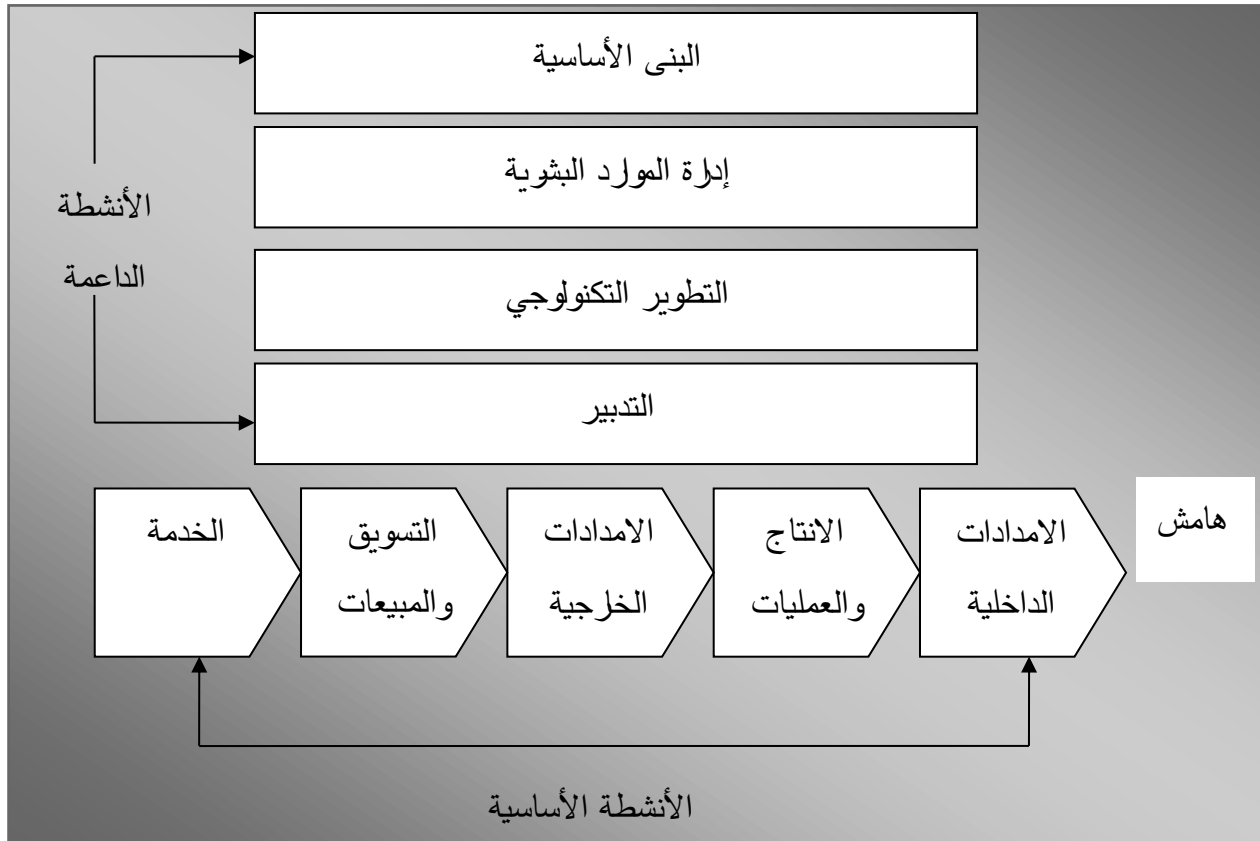
ولقد قسم Porter أنشطة المؤسسة إلى أنشطة أساسية وأنشطة مساعدة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

¹ محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص90.

² سلوى عربية، مراد زايد، التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة- دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، 2019، ص277.

³ Dilip Kumar & Rajee, Value CHain: A conceptual framework, International Journal of Engineering and Mannagement Sciences, Vol:7, No: 01, 2016, P74.

شكل رقم (09): نموذج سلسلة القيمة لـ Porter



Source: A Guide to Understanding The Porter's Value Chain and ERP, Available at: <file:///C:/Users/Invit%C3%A9/Desktop/SYSPRO-Understanding-The-Porters-Chain-Guide.pdf>; ; seen on: 02-03-2022, at : 20:22pm.

وتتمثل هذه الأنشطة ضمن السلسلة من تسع فئات، تتضمنها مجموعتان أساسيتان هما ¹:

أولاً: الأنشطة الأولية الأساسية

وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى الخلق المادي سواء بالنسبة للمنتج أو الخدمة وتتضمن:

1. **الامدادات الداخلية:** والمتعلقة بنقل واستلام وتخزين وتحريك ومناولة الموارد والمدخلات الأخرى اللازم للنظام الانتاجي.
2. **العمليات والانتاج:** وهي كل الأنشطة المختلفة والخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات).

¹ عطاء الله بن طيرش، تعزيز الميزة التنافسية للصادرات خارج المحروقات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تجارة دولية، جامعة ابي بكر بالفايد - تلمسان - الجزائر، 2017، ص ص 44-45.

3. **العمليات اللوجستية الخارجية:** أي التوزيع المادي، والذي يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة أو نصف مصنعة وفق جدول الطلبات وبالوقت المحدد.
4. **التسويق والمبيعات:** وتتضمن مختلف الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية والبيعية من تسعير وترويج... وغيرها.
5. **الخدمة:** وتتضمن الأنشطة التي تحافظ على قيمة المنتج، بمعنى كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع من اصلاح وصيانة وغيرها من العمليات.

ثانيا: الأنشطة الداعمة

- وهي التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمؤسسة بالشكل الذي يدعم ويسهل القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار، وتشتمل على:
- 1- **البنية الأساسية للمؤسسة:** وتتضمن عناصر الإدارة، التخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة وغيرها.
 - 2- **إدارة الموارد البشرية:** وتتضمن الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية داخل المؤسسة كالتعيين والتدريب والتحضير.
 - 3- **التطور التكنولوجي:** وتتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج وتحسينه، كذلك إيجاد أو تحسين الطريقة التي تنجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة.
 - 4- **التدبير:** وهو النشاط الخاص بعمليات توفير المدخلات والمشتريات وضمان تدفقها إلى المؤسسة.

المبحث الثالث: ضرورة الابتكار من أجل اكتساب ميزة تنافسية في المؤسسة الخدمية

يعتبر قطاع الخدمات أحد أهم القطاعات الاقتصادية في كل دول العالم حاليا إن لم نقل أهمها، ولقد شهد تطورا كبيرا وملحوظا في العقود الأخيرة لذا أصبح محل اهتمام الباحثين وأصحاب المؤسسات والحكومات بالأبحاث المتعلقة به. ويعتبر التسويق أحد أهم الوظائف التي تعمل على زيادة تنافسية كل المؤسسات والخدمية منها خاصة، لما له أثر مباشر على اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية، ومن بين المفاهيم الحديثة التي تفرض نفسها الابتكار عامة والابتكار التسويقي خاصة كعنصر مهم في اكتساب هذه الميزة.

المطلب الأول: ماهية المؤسسات الخدمية

يتميز قطاع الخدمات بحساسيته السريعة للمتغيرات البيئية الخارجية من حوله، ومن خلال هذا المطلب سوف نتعرف على المؤسسات التي تنشط في مجال الخدمات بالإضافة إلى التعرف على أهم ما يميز هذه المؤسسات عن غيرها.

الفرع الأول: مفهوم مؤسسات تقديم الخدمة

يقصد بمؤسسة تقديم الخدمة كل مؤسسة يتحدد غرضها الأساسي في تقديم خدمة للزبون، ومن أمثلة مؤسسات تقديم الخدمة الفنادق، المطاعم والمستشفيات، والمؤسسات المالية والتعليمية ومؤسسات خدمية أخرى متنوعة¹.

تعرف كذلك على أنها هيكل منظم لقدرات خاصة لتقديم خدمات مختلفة الأشكال والأنواع، فالمؤسسات العاملة في مجال الخدمات تقدم فعليا هيئات الأنواع المختلفة من الخدمات إلى الزبائن سواء كانوا أفراد أو مؤسسات، فهي تستخدم أشخاص محترفين، وتقوم بتأجير مهاراتهم لإيصال الخدمة إلى الزبون، فهناك مؤسسات تؤدي خدماتها على سلع يملكها الزبون وأخرى تؤديها مباشرة مثل التأمينات والمستشفيات... إلخ².

¹ أحمد بن عشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد: 4، 2006، ص 8.

² عزوز وافية، الجودة في المؤسسات الخدمية- مقارنة نظرية-، جامعة البليدة-2- ص 6 متاح على الرابط: [https://univ-blida2.dz/vrfpgrs/wp-](https://univ-blida2.dz/vrfpgrs/wp-content/uploads/sites/7/2019/10/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%84-pdf.pdf)

تستطيع المؤسسات الخدمية أن تطور خدمات جديدة من خلال مدخلين¹:

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

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

❖ **الأسلوب الثاني:** قيام المؤسسة بشراء حقوق ابتكارات من مؤسسات أخرى.

❖ **الأسلوب الثالث:** قيام المؤسسة بشراء حقوق امتياز من مؤسسات خدمية أخرى قائمة.

2- عن طريق تطوير خدمة جديدة تماما: وتأخذ مسارين رئيسيين هما:

❖ **المسار الأول:** قيام مؤسسة الخدمة بابتكار وتطوير خدمة جديدة معتمدة بالكامل على إمكانياتها المادية والفكرية والبشرية وغيرها.

❖ **المسار الثاني:** قيام مؤسسة الخدمة بالاتصال بعدد من الباحثين والاستشاريين المستقلين أو بوكالات متخصصة في مجال تطوير خدمات جديدة، وتكليفها بالبحث عن أنجح الوسائل لتطوير خدمات جديدة تحمل اسم المؤسسة المعنية.

الفرع الثاني: خصائص المؤسسات الخدمية:

تتميز المؤسسات الخدمية بخصائص عن المؤسسات الأخرى، ومن أهم الخصائص التي تتميز بها المؤسسات الخدمية ما هو آت².

- تقوم مؤسسات الخدمات بتحويل المدخلات المادية إلى مخرجات غير ملموسة مادية، ولكنها محسوسة في صورة خبرات أو تجارب يمر بها جمهور المؤسسة، وهذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تسعى من خلالها للخدمة المقدمة، مثلا خدمة التعليم تستلزم وجود مبان تعليمية كالكتب والأوراق والمعلم.... إلخ. إلا أن خدماتها ليست ملموسة لكونها معارف ذهنية عليا وخبرات تعلم لا يمكن تحديد أبعادها المادية، وكذلك الحال بالنسبة للخدمات الاتصالية والبنكية والبريدية، فهي تتطلب أيضا وجود كيانات مادية تمارس من خلالها نشاطها إلا أنها في حد ذاتها نتائج لتجارب وخبرات غير ملموسة.
- تتميز المؤسسات الخدمية بشدة المنافسة، إذ نجد أن زبائنهم يحصلون على ما يطلبونه من خدمات من أماكن إنتاجها، بل ويشاركون في إنتاجها مباشرة، ولا يمكن امتلاك ما يحصلون عليه من خدمات

¹نورية بن نامة، بغداد كربالي، الابتكار التسويقي وأثره على تطور أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر-مديرية مستغانم-، مجلة دفاتر بواذكس، العدد 5، مارس 2016، ص 109.

²أنس محمد الحمود، الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية لدى الجمهور الأردني أمانة عمان أنموذجا- دراسة مسح ميدانية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإعلام، قسم الإعلام، جامعة الشرق الأوسط، 2019، ص ص 42-43.

وتخزينها واستهلاكها بالمعنى الاقتصادي، فهي دائما متغيرة ومتنوعة لارتباطها بما يطلب كل زبون أو مجموعة من الزبائن.

- لابد من توفر ميزة أساسية للمؤسسة الخدمية وهي الجودة الشاملة، بمعنى أن الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة تعد من أكبر الاستراتيجيات التنافسية التي تقوم عليها المؤسسة من أجل ضمان مستوى عال من الجودة في ميدان الخدمات.
- إن المؤسسات الخدمية هي مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لها، لأن المؤسسة الخدمية بحاجة أكثر إلى التنبؤ بالتغيرات التي تطرأ عليها في البيئة، ثم تقوم بتشخيص وتحليل نوع المشكلة أو الفرضية قصد تحديد نمط قرارها الملائم، سواء كان ذلك قرارا استراتيجيا أو إداريا أو قرارا آخر.
- يتوقف نجاح المؤسسة الخدمية على طريقة تقديمها للخدمة، وهذا ما يحتم على المؤسسات الخدمية الابتكار والابداع والتفنن في تقديم خدماتها من أجل والبقاء والاستمرارية¹.

المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسات الخدمية

تمر المؤسسة الخدمية بعدة مراحل، فهي مثلها مثل دورة حياة المنتج ولا تختلف عنه إطلاقا، فعلى مسيري المؤسسات الاستفادة قدر الامكان من المرحلة التي تحقق الأرباح ومحاولة تأجيل مرحلة الانحدار بوضع خطط بديلة للانطلاق بالمؤسسة من جديد. وبشكل عام يمكن تلخيص هذه المراحل في النقاط التالية²:

1- المؤسسة الأصل: تعرف هذه المرحلة بمرحلة البناء والتأسيس، وتتعلق هذه المرحلة بتحديد حاجات ورغبات الزبائن والتنسيق بين الوسائل المادية والمعنوية، كما أنها أيضا تتميز بالغموض وهذا ما يلزم المؤسسة الالتزام بالخطوات التالية:

- إقامة وتوطيد مفهوم الخدمة؛
- تحديد مستوى عرض الخدمة المطلوب، بمعنى دراسة احتياجات الزبائن ودراسة السوق؛
- تحديد الفئات المستهدفة من الزبائن؛

¹ أمال بن عيسى، وظائف المؤسسة الخدمية، الفصل الثالث، 2019، ص 36 متاح على الرابط: <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/17393/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B5%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%AB%D8%A7%D9%84%D8%AB.pdf?sequence=6&isAllowed=y> تاريخ الاطلاع: 28-02-2020، الساعة: 17:06.

² منيرة عابد، واقع رضا العميل عن المؤسسات الخدمية حالة مؤسسة بريد الجزائر لولاية قسنطينة، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 1، 2020، ص ص 469-470.

■ تحديد نظام الانتاج ووضع قيود التطبيق داخل المؤسسة.

وعليه فنجاح المؤسسة هنا متوقف على مدى قدرة المؤسسة على تحديد وتطوير الأفكار الانتاجية، وكذلك البحث عن سر نجاح المؤسسات الأخرى.

2- التطور الجغرافي والتنظيم العقلاني للفروع : تختبر المؤسسة في هذه المرحلة التشكيلة المطروحة،

وهذا من خلال تطوير الخدمة الأصلية في المؤسسة بطريقة تضمن لها النمو، بالإضافة إلى زيادة المردودية من خلال زيادة عدد الزبائن. ونظرا لحساسية هذه المرحلة يبقى على المؤسسة الالتزام بخصائصها كما يلي:

■ تنميط مختلف النشاطات الانتاجية المتاحة؛

■ تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة، واختبار مصادر التمويل؛

■ تحديد نوع الموارد البشرية المطلوبة في كل وحدة من الوحدات.

وهذا يمكن المؤسسة من فتح نافذة الرؤيا المستقبلية من خلال وضع نظام تسييري متميز يجمع بين كل الخصائص السابقة، من خلال الجمع بين الموارد المالية، المادية والبشرية.

3- مرحلة النمو: يكون النمو في هذه المرحلة سريعا جدا، وهذا ما يساعد المؤسسة الخدمية على توسيع

حجم نشاطها وتغطية السوق، وبهذا تكون المؤسسة قد تخطت بذلك الغموض وتحدت مبيعاتها وزبائنهم بالإضافة إلى التكنولوجيا اللازم استخدامها. وتحتوي مرحلة النمو على عناصر أساسية تمثلت في¹:

■ اختبار شكل التمويل لتغطية نفقات وتكاليف التوسع والنمو؛

■ اختيار طريقة النمو والتوسع المناسبة؛

■ بناء شبكة عمل فعالة؛

■ إنشاء الوظائف الأساسية للمؤسسة.

4- مرحلة النضج: تعرف هذه المرحلة استقرار تام، نظرا لتشبع السوق بمنتجاتها، كذلك اشتداد المنافسة

وظهور منتجات أخرى بديلة بالنسبة للزبون، حيث يقوم من خلالها على التفاضل بينها للاختيار الأحسن. ويصعب على المؤسسة في هذه المرحلة إيجاد زبائن جدد، وعليه تظهر مجموعة من المخاطر تتعرض لها من بينها ما يلي:

■ الفتور وإهمال مراقبة التكاليف؛

¹ منيرة عابد، المرجع السابق، ص ص 470-472.

- تكاليف إضافية ناتجة عن غزو أسواق فرعية؛
- إمكانية ارتفاع معدل تاركي العمل الأكثر فعالية نتيجة تخوفهم من توقف عمل المؤسسة، وعليه يتوجب على المؤسسة أن تعمل جاهدة دائما من أجل توسيع نشاطها، كما يستوجب عليها تطبيق عدة شروط أهمها ما يلي:
- العمل على تطوير سياستها التسويقية والاتصالية من أجل المحافظة على زبائنها هذا من جهة، والتميز في عرض خدماتها من أجل التصدي للمنافسة من جهة أخرى؛
- القدرة على التجديد والتطوير وتنويع خدماتها؛
- الاختيار الأمثل للاستثمارات، لاستعمال أموال المؤسسة بأفضل طريقة؛
- الاهتمام بإدارة وتسيير الاطارات الدائمة للمؤسسة.

5- مرحلة الانحدار والتدهور: وتمثل المرحلة الأخطر والأصعب، ولكن يمكن للمؤسسة من تخطيها وذلك من خلال شكلين هما: إعادة إدخال تعديلات جديدة على الخدمة، سواء من حيث تطبيقها أو من حيث العناصر المصاحبة لها، تطوير خدمات جديدة أو إدخال خدمات جديدة ويكون هذا من خلال:

- انشاء سلسلة خدمات متكاملة موجهة لنفس الزبائن مثلا: فنادق، مطعم، قاعة محاضرات؛
- محاولة تكييف الخدمات الأساسية للمؤسسة مع أسواق جديدة،
- اقتراح خدمات جديدة لفئات معينة من الزبائن.

المطلب الثالث: علاقة الابتكار التسويقي بالميزة التنافسية

لم تعد الميزة التنافسية متوقفة عند حدود خفض ثمن المنتج أو الخدمة والعمل على تحسين جودتها فقط، بل أصبحت المنافسة على أساس القدرة على الإبداع والابتكار ودخول الأسواق بمنتجات وخدمات جديدة وفريدة من نوعها،

فالابتكار هو أحد أهم أركان بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، ويرتبط بشكل إيجابي بإنشاء ميزة تنافسية كما وينظر إليه على أنه خيار استراتيجي مهم لخلق ميزة تنافسية¹، بحيث يمنح الابتكار الناجح للمنتجات والعمليات المؤسسة شيئا فريدا ومميزا يفتقر إليه المنافسون، وهذا التميز قد يسمح لها أيضا بفرض سعر عال أو خفض مستوى التكلفة، كما أن محاولة المنافسين تقليد ومحاكاة عمليات التطوير

¹Thomas Anning-Dorson, Mohammed Amidu, Ribert Hinson, managing market innovation for competitive advantage: how external dynamics hold swayfor financial services, international journal of financial services Management, Vol: 9 No: 1, 2018, p4.

الناجحة والتي غالبا ما ينجحون في ذلك، سوف يدفع المؤسسة إلى المزيد من تركيز ابتكاراتها على جزء معين من الصناعة سواء كان ذلك في شكل التركيز على أساس التكلفة أو التميز من أجل تحقيق الاستجابة المتوقعة للزبون وخدمته بكفاءة¹. كما يمكن التعبير عن العلاقة بين الابتكار التسويقي والميزة التنافسية بالمعادلة التالية²: **الابتكار = الميزة التنافسية**

وتستطيع المؤسسة من تحسين الميزة التنافسية من خلال الأنشطة الابتكارية والتي ينبغي توفر أربعة عوامل التالية³:

- ينبغي ألا يكون هذا الابتكار سهل التقليد، بحيث يصعب على المؤسسات المنافسة الاستفادة منه وبالتالي تضمن لنفسها التفرد والتميز الدائمين؛
- ينبغي أن يكون هذا الابتكار انعكاسا أو استجابة لحاجات واقعية لدى الزبائن وحتى يضمن استمراره وبقاؤه نتيجة توفيره للعوائد المالية والمادية اللازمة لذلك؛
- أن يمكن الابتكار المؤسسة من الاستفادة من عامل التوقيت المناسب إلى الدخول إلى السوق أو تطبيق العمليات أو النظم الإدارية المبتكرة؛
- أن يكون الابتكار قائما على إمكانيات وقدرات مالية أو تكنولوجية متوفرة لدى المؤسسة وغير متوفرة لدى المنافسين حتى تتمكن من التفرد بها.

المطلب الرابع: ابتكارات المؤسسات الخدمية

يلعب الابتكار في مجال الخدمات دورا هاما في النجاح في تسويقها وفي التمييز عن المنافسين، لذا يتحتم على مؤسسات الخدمات أن تقوم بتطوير خدمات جديدة ومحسنة لتلبية احتياجات زبائنها قبل تحرك المنافسين نحوها، من أجل الاستمرار والنمو والبقاء.

¹ الطاوس غريب، حنان دريد، دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة تحليلية-، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 04، 2021، ص 583-584.

² هوارى بن ديدة، حميد بوشقيقة، دور الابتكار التسويقي في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 1، 2021، ص 253.

³ هوارى بن ديدة، حميد بوشقيقة، المرجع السابق، ص 254.

الفرع الأول: الابتكار في مجال الضيافة والفندقة

تتطور صناعة الضيافة باستمرار من أجل تقديم خدمة أفضل لزبائنهم، وفيما يلي أهم الابتكارات في مجال الضيافة والفندقة¹:

1- التعرف على الوجه:

تتقلت بعض الفنادق إلى فحوصات التعرف على الوجه وجلب الزبائن إلى غرفهم، فبدلاً من الاضطرار إلى الانتظار لوقت طويل في مكتب الاستقبال لتسجيل الوصول، تختبر ماريوت هذه التقنية في فنادقها في الصين، والتي تعمل على تقصير وقت تسجيل الوصول من ثلاث دقائق أو أكثر إلى أقل من دقيقة واحدة، بحيث يقترب الزبون ببساطة إلى أحد مكاتب الفندق، ويقومون بمسح ضوئي لوجههم للتحقق من هويتهم ومسح هويتهم ضوئياً للحصول على مفتاح غرفتهم.

2- غرف التحكم بالصوت:

تطرح العديد من الفنادق غرفاً ذكية تجمع بين الذكاء الاصطناعي وتقنية التعرف على الصوت وفنادق "انتركونتيننتال" **Inter Continental Hôtels Group** خير مثال على ذلك، حيث تعمل هذه الفنادق على إنشاء غرف ذكية تعمل بالذكاء الاصطناعي في فنادقها في الصين. تسمح هذه الغرف للزبائن باستخدام تقنية التحكم الصوتي والتحدث بشكل طبيعي للحصول على مساعدة شخصية لكل من السفر التجاري (رحلات العمل) والسفر الشخصي.

3- الروبوتات:

يمكن للروبوتات أن تلعب العديد من الأدوار في الفنادق كتنظيف الغرف، موظف استقبال... إلخ، وفنادق **Aloft** تستخدم خادم "روبوت" لتوصيل كل ما يحتاجه الزبون على مدار الساعة، حيث إذا اتصل شخص ما بمكتب الاستقبال في حاجة إلى فرشاة أسنان أو مناشف إضافية، فمن المحتمل أن يكون الروبوت هو الشخص الذي ينقل الأشياء إلى غرف الزبون.

4- تقنية الأساور:

تبتعد العديد من الفنادق عن مفاتيح الغرف التقليدية وتستفيد من تقنية **RFID** من خلال أساور المعصم الخاصة بالزبون. تحظى هذه التكنولوجيا بشعبية كبيرة في منتجعات **Disney World**

¹ Blake Morgan, 10 Examples Of Customer Experience Innovation In Hospitality, 2020, Available at: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2020/02/20/10-examples-of-customer-experience->, seen on: 11-04-2022, at: 22:30pm.

و **Great Wolf Lodge**، فبدلاً من الاضطرار إلى حمل مفتاح الغرفة يمنح الزبون سواراً معصمياً يحتوي على معلومات خاصة بغرف الزبائن وبطاقات الائتمان والتذاكر، والتي يمكن مسحها ضوئياً للوصول إلى غرفهم ومناطق أخرى داخل الفندق، بالإضافة إلى إجراءات عمليات الدفع.... إلخ، وبهذا يسهل سوار المعصم على الزبائن اصطحاب كل شيء معهم وإبقاء أيديهم خالية.

5- روبوتات المحادثة:

تتيح روبوتات المحادثة للزبائن الوصول الفوري إلى المعلومات دون الحاجة إلى انتظار مكتب الاستقبال. يحتوي فندق **كوميون في لاس فيغاس Cosmopolitan Las Vegas** على مساعد "كونسيرج" يعمل بالذكاء الاصطناعي يمكنه مساعدة الزبون في حجز خدمات السبا والمطاعم ويقدم معلومات داخلية مثل عناصر القائمة السرية في بار الفندق.

6- المفاتيح الرقمية:

ينتقل عدد من الفنادق إلى مفاتيح الغرف باستخدام الهواتف الذكية، بحيث يقوم الزبون بتسجيل الوصول باستخدام تطبيق الفندق ويتم إخطارهم عندما تكون غرفهم جاهزة. حيث يمكن للزبائن الذهاب مباشرة إلى غرفهم واستخدام هواتفهم الذكية أو ساعاتهم الذكية لفتح باب العرفة دون اللجوء إلى مكاتب الاستقبال وانتظار وقت معين من الزمن.

7- وسائل الراحة الذكية

تسمح وسائل الراحة الذكية في جميع أنحاء الغرفة للزبائن بتخصيص تجربتهم بالكامل وجعل الغرفة مريحة قدر الإمكان. تم تجهيز كل غرفة في فندق **CitizenM** في أمستردام بجهاز **MoodPad tablet** والذي يسمح للزبائن بتغيير درجة الحرارة والتلفزيون وستائر النوافذ والإنذار والإضاءة من مكان واحد. كما تحتوي بعض فنادق ماريوت على أبواب ذكية حيث يمكن الزبائن تدوين أفكارهم أثناء الاستحمام ثم إرسال الصورة بالبريد الإلكتروني إلى أنفسهم لاستخدامها في المستقبل.

فنادق الهلتون هي الأخرى أطلقت منتجات خاصة بإخفاء الضوضاء وأجهزة خاصة بالترجمة الحالية، وربما تكون الإضافة الأكثر ابتكاراً وتميزاً هي تطبيق **One Night** الجديد المقدم من طرف فنادق **One Night .The Standard** يقوم بالترويج للغرف الفندقية غير المباعة بأسعار مخفضة وهذا من أجل تشجيع الإقامة التلقائية للزبائن.

مع التأكيد على الخبرة والذوق الرفيع وقوة العلامة على *البيع الصعب، التطبيق لا يقوم ببيع تجارب رائعة بأسعار مذهلة فحسب، بل إنه ينمي الثقة في العلامة التجارية¹.

وقد قامت سلاسل فنادق الهلتون باستخدام بطاقة النادي الماسي والاستفادة من المزايا السعيرية لحاملي هذه البطاقات وهي طريقة تعمل على تشجيع الزبائن على تكرار عملية الشراء قصد الحصول على هذه البطاقة، وهو ما يمنح الزبون الاستفادة من امتيازات سعيرية من جهة، مع ضمان ولائه للمؤسسة ومنتجاتها من جهة أخرى ومن تم تحقيق تميز المؤسسة عن نظيراتها².

الفرع الثاني: الابتكار في مجال خدمات السياحة والسفر

يعتبر الابتكار السياحي واحد من أسرع القطاعات نموا في عالم الاقتصاد والحقيقة تؤكد وجود تغير وتطور في هذا الميدان، هذا التغير كان بفعل الابتكار الذي يطبق في المجال السياحي بشكل مباشر أو غير مباشر وبشكل تراكمي سواء عن طريق تغيرات تدريجية أو تغيرات جذرية في بعض الأحيان، والتي كانت السبب الرئيسي في تطوير نشاط المؤسسات السياحية. ونجد أحيانا أن استخدام ابتكار معين تحت ظروف معينة تؤدي إلى تغيير جذري في مفهوم السياحة ككل وتساهم في قفزة نوعية في مجال السياحة³. وما يلاحظ اليوم وبفضل التكنولوجيات الحديثة أن السياحة قد تغيرت بشكل كبير بفعل هذه التكنولوجيات وتأثيراتها الايجابية الامر الذي أدخل معايير ومفاهيم جديدة للمجال والتي أصبحت نقاط أساسية يجب أخذها بعين الاعتبار لدراسة أو ممارسة النشاط السياحي مثل خدمة الحجز عن طريق الانترنت Booking أو أسواق سياحية جديدة خصوصا في آسيا "سياحة الاعمال" والتي تطورت بشكل ملحوظ مؤخرا ومن أهم البلدان الرائدة في هذا المجال جمهورية الصين التي أصبحت قطب اقتصادي عالمي⁴.

* كان أول استخدام للبيع الصعب في الولايات المتحدة الأمريكية في الخمسينات من القرن الماضي، وهو عبارة عن استراتيجية تسويقية مباشرة، مصمم لجعل الزبون يشتري سلعة أو خدمة دون وقت للتفكير، يسم هذا النوع من البيع بالعديد من الأساليب التي تثير استغزاز الزبون مع محاولة اقناعه بأن شراء منتج ما سيكون قرار ذكيا من شأنه تحسين حياته، لكن الهدف الوحيد من هذا النوع هو زيادة معدل دوران الشركة بأي ثمن وبجميع التكاليف دون الأخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم.

¹ Carlota Feliu, 5 examples of innovation from the hotel industry; 2022, Available at: <https://blog.datumize.com/examples-of-innovation-from-the-hotel-industry>; seen on:16-04-2022, at:13:40 am.

² محمد مباني، دور الابتكار التسويقي في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية دراسات اقتصادية، مجلد 26، العدد 1، 2012، ص ص 407-408.

³ عبد الهادي مقراني، دور الابتكار في تفعيل القطاع السياحي وتطوير المنتجات السياحية " نموذج كلارك وأبرناتي " مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 5، العدد 2018، ص 66.

⁴ عبد الهادي مقراني، المرجع السابق، ص 67.

وفي هذا السياق لا يمكن النظر في صناعة السياحة بشكل منفصل عن التكنولوجيا "أنظمة الحجز، أنظمة التوزيع العالمية، الأنترنت والتقنيات الذكية"..... إلخ¹.

كان لجائحة كورونا كوفيد -19- تأثيرات مدمرة على صناعة السفر والسياحة، حيث انخفضت إيراداتها بنسبة هائلة بلغت 42.1% عام 2019، هذا الأثر كان متشعبا وقد أثر على الدول والمجتمعات التي تعتمد على السياحة من أجل البقاء، هذا بالإضافة إلى العديد من مؤسسات السفر والسياحة التي اضطرت إلى الإغلاق، ومع ذلك كان الجانب الإيجابي حاضرا والمتمثل في التأثير البيئي الإيجابي للمسافرين والمقيمين والسائحين².

وفيما يلي أكثر ابتكارات السفر والسياحة ابداعا في عام 2019، والتي سعى البعض من خلالها إلى مساعدة المجتمعات التي تعتمد على السياحة من خلال توفير تجارب افتراضية، يهدف من خلالها إلى جعل السفر في المستقبل آمنا من Covid 19 هذا من جهة ومن جهة أخرى جعل السفر أكثر استدامة من خلال الحفاظ على البيئة³:

1- جولات افتراضية يتم التحكم بها:

توصلت جزر فاو، وهي إحدى أراضي الدنمارك، إلى طريقة للسماح للأفراد في جميع أنحاء العالم بالذهاب إلى جولة ذاتية التوجيه وهم في منازلهم من خلال استخدام تطبيقات مجانية، تتم عن طريق تحكم الزوار الافتراضيين في مرشدهم السياحي ويتمتعون بدقيقتين في التحكم في طريقهم والمكان المرغوب مشاهدته لمدة ساعة مرتين كل يوم.

ولقد اعتمدت جزر شمال الأطلسي النائية بشكل كبير على السياحة لزيادة التجارة التقليدية مثل صيد الأسماك ورعي الأغنام، وقد خططت " جزر فارو " لتكثيف السياحة من خلال اعتمادها على فندقين جديدين من 200 غرفة في العاصمة "تورشافن Tórshavn"، حيث على الرغم من أن جائحة فيروس كورونا قد أنهت الطموح في 2019 إلا أنه يتم تشجيع وتطبيق السياحة الافتراضي الأفراد على القدوم للزيارة في المستقبل.

¹Dement Tuzunkan, The Relationship between innovation and Tourism: The Case Of Smart Tourism, International Journal Of Applied Engineering Resarcg India Publication, Vol: 12, No: 23, 2017, P :13861.

²Holly Hamilton, Top 7 Travel and Tourism Innovation From 2020, 2020, Available at: <https://www.springwise.com/innovation-snapshot/travel-tourism-business-ideas-2020>

seen on: 21-03-2022, at:10:55am.

³ Holly Hamilton, Op cit.

2- الإقامة في الفندق بدون اتصال عبر التطبيق المجاني:

كجزء من تعديلات خدمات المؤسسة المتعلقة بفيروس كورونا، يمكن للزبائن من الاستمتاع بإقامات دون تلامس في جميع مواقع فندق CitizenM حول العالم. يسمح تنزيل تطبيق CitizenM مجاناً لزيائنه باختيار مستوى مريح من التفاعل الاجتماعي، كما يستخدم هذا التطبيق من تحديد الغرفة قبل وصول الزبون، يتم إكمال عملية تسجيل الوصول والمغادرة أيضاً داخل التطبيق، ويتم التحكم كذلك في جميع أنظمة الترفيه والأجواء المحيطة في الغرفة عبر الهاتف الذكي للزبون.

3- تطبيقات لاتخاذ خيارات مستدامة عند السفر:

قد يكون من الصعب الحفاظ على التركيز على الاستدامة عند السفر خاصة في مكان غير مألوف. لدى الشركة الفرنسية TOOKKI حل تطبيق جوال مجاني، يتيح للمستخدمين العثور على مطاعم وفنادق ووسائل نقل صديقة للبيئة وغير ذلك.

تقوم هذه المؤسسة أيضاً بفحص المؤسسات والأنشطة البيطرية لالتزامها بالاستدامة قبل إدراجها على موقعها، بالإضافة إلى ذلك يمكن للمستخدمين مشاركة الأماكن والخبرات على المنصة من خلال العمل كسفراء بمجرد التحقق من صحة الاقتراحات من قبل TOOKKI، يكسب السفير نقاطاً مما يفتح الخصومات والامتيازات الأخرى في المتاجر الإلكترونية للعلامات التجارية الشريكة لـ TOOKKI.

يتيح تطبيق TOOKKI للمستخدمين البحث في المناطق المجاورة عن المؤسسات المستدامة ويتضمن خريطة تضم تفاصيل خاصة بأوقات العمل وأرقام الهواتف بالإضافة إلى تقديم تجارب صديقة للبيئة مثل ورش عمل خالية من النفايات، ووجبات عضوية بنسبة 100% وهي مخصصة للمؤسسات لاستخدامها في أيام السفر.

الفرع الثالث: الابتكار في مجال خدمات المطاعم

بفضل وسائل التواصل الاجتماعي (Facebook, Instagram, Yelp....) قامت المطاعم بدمج التكنولوجيا في تجربة تناول الطعام، حيث قامت بمختلف التحسينات المناسبة في طريقة تقديم الطعام وكون المؤسسة سباقة في هذه العملية فإنها تسعى جاهدة لخدمة هؤلاء الزبائن بتقديم طرق يبحثون عنها ومن تم الاحتفاظ بهم وكسبهم، وهذه الطرق والتحسينات والابتكارات المستخدمة في عملية تقديم خدمة المطاعم بدورها تعد ميزة تنافسية¹.

¹ SmartSense, The Top 11 Restaurant Innovations, 2018, Available at: <https://blog.smartsense.co/the-top-11-restaurant-innovations>; seen on: 01-03-2022 , at:12:55am..

على الرغم من الفوائد الواضحة لخدمة طلب الطعام عبر الأنترنت أو عن طريق الهاتف، إلا أن بعض المطاعم لم تأخذ الوقت الكافي لتنفيذه أو لا يقومون بتنفيذ هذه الطلبات بفعالية. حيث إن القدرة على رؤية القائمة بأكملها وإضافة الفاتورة في كل عنصر تم طلبه وتمكين الزبون من المشاركة في هذه العملية يعد إضافة كبيرة للزبائن، والأهم من هذا كله فإن التواجد عبر الأنترنت بجانب تجربة الزبون سيجعل من المؤسسة تبرز من المنافسة. وفيما يلي مميزات طلب الأطعمة عبر الأنترنت والهاتف:

- تقضي الطلبات عبر الأنترنت والهاتف على الطلبات الغير صحيحة التي تأتي غالبا مع الطلبات التي يتم إجراؤها عبر الهاتف؛
- ضغط أقل عند طلب الطعام؛
- تسمح للزبائن بتصفح قوائم الطعام على مهل، مما يزيد من احتمالية طلبهم لعناصر إضافية مما يؤدي الى زيادة المبيعات.

كما يعتبر نظام نقاط البيع (POS) أفضل نظام رقمي، باعتباره نموذج قائم على السحابة الالكترونية، يعمل كمنصة تشغيلية للموظفين، حيث يتلقى طاقم الانتظار الطلبات ويستقبلها المطبخ مباشرة، ثم بعد ذلك القيام بمعالجة مدفوعات الزبائن. ومن فوائد هذا النظام أن ميزات إعداد التقارير تقدم تحليلا متعمقا يساعد المديرين على اتخاذ قرارات مدعومة بالبيانات لتحسين العمليات مثل العناصر التي يتم بيعها بشكل أفضل أو سيء وهذا ما يلغي الحاجة إلى التخمين¹.

كان لجائحة كورونا الفضل أيضا في إدخال عدة ابتكارات في مجال خدمات المطاعم، حيث سرع Covid 19 التبني الرقمي بين المؤسسات والزبائن، ولقد قدرت شركة الاستشارات "McKinsey" أن ما يقرب من 5 سنوات من التقدم تم وضعها في ثمانية أسابيع فقط، لم تكن المطاعم استثناء بالتأكيد، حيث تتسابق أصحابها على تحديث عملياتهم لتلبية عادات الزبائن الجديدة وتوقعاتهم بهدف زيادة الأرباح الى أقصى حد. ومن بين الابتكارات التي انتهجتها المطاعم والتي مكنتها من زيادة مبيعاتها من جهة، وتبسيط الأنظمة وجعل الزبائن يشعرون بمزيد من الأمان اتجاه نقشي فيروس كورونا من جهة أخرى، هي رموز QR التي تحل محل القوائم، حيث أصبح الزبون اليوم دائم التخوف من لمس القوائم الخاصة بطلبات الطعام، وذلك لتجنب النقاط الفيروسات الناتجة عن لمس هذه القوائم عن طريق اليد، ولقد أدخلت بعض المطاعم خاصية QR وهي عبارة عن خاصية تقديم الطعام بدون لمس، أي بمجرد النظر إليها فقط، وتكون في شكل فيديو أو باستعمال الهاتف الشخصي، والسماح للزبائن بالدفع بسلاسة، وتعد حل تسويقي

¹ SmartSense, Op Cit.

عالي الجودة ولا غنى عنها تقريبا في صناعة المطاعم، حيث تقدر أحد الاستطلاعات أن 88 % من المطاعم تفكر في استبدال القوائم المادية (الملموسة) بأخرى رقمية¹.

الفرع الرابع: الابتكار في مجال الطيران

خصصنا هذا الفرع للتحدث عن الابتكارات المتميزة الذي يصنعها طيران الإمارات باعتباره مؤسسة رائدة في مجال تقديم خدمات فريدة ومتميزة، والتي تشهد منافسة حادة من قبل نظيراتها، حيث أصبح قطاع الطيران في دولة الإمارات واحدا من أكبر القطاعات وأكثرها تأثيرا على مستوى الدولة، وبفضل التوسع الكبير لمؤسسات الطيران أصبحت الإمارات واحدا من أهم مراكز النقل الجوي في العالم خصوصا فيما يخص البنية التحتية المتطورة للمطارات والابتكارات المستمرة وباعتبارها أكثر المؤسسات نموا وربحية في الشرق الأوسط جعلت منها أنموذجا يحتذى به بين مؤسسات الطيران الأخرى وعلى الرغم من المنافسة العدوانية التي تشهدها مؤسسة الإمارات للطيران إلا أنها تستمر في التجديد والابتكار وصناعة التميز².

لا تكاد تخلو سنة من السنوات إلا ويظهر طيران الإمارات بابتكار جديد لم يسمع بها قطاع الطيران من قبل، حيث قامت بإدخال مجموعة متنوعة من التغييرات التي ساعدتها على خلق المزيد من القيمة مقابل المال وزيادة كفاءتها من حيث التكلفة، وبالتالي تحقيق المزيد من الأرباح.

كان أول ابتكار نفذته طيران الإمارات هو تركيب أنظمة الفيديو في جميع مقاعد فئات طائراتها عام 1992، وفي العام التالي أصبحت طيران الإمارات أيضا أول مؤسسة طيران تتيح الاتصالات على متن الطائرة، خدم كلا الابتكارين تعزيز تجربة الزبائن من خلال توفير مصادر جديدة للترفيه مع المساهمة أيضا في سلامة الركاب.

فعلى سبيل المثال يمكن استخدام أنظمة الفيديو لإظهار تعليمات لحالات الطوارئ التي قد تحدث خلال الرحلة، وفيما يلي بعض أحدث الابتكارات التي قامت بتطبيقها طيران الإمارات³:

¹ Waze, Successful restaurants put tech innovation on the menu; 2021, Available at: <https://www.restaurantdive.com/spons/successful-restaurants-put-tech-innovation-on-the-menu/598330/> seen on: 28-02-2022 , at:10:55am.

² لؤي عبد الله، قمة الابتكار في الطيران -تدعم تنافسية القطاع- 2018، متاح على الرابط: <https://www.albayan.ae/economy/local-market/2018-03-01-1.3198768> تاريخ الاطلاع: 2022-05-05، الساعة: 10:00.

³ Emirates Airlines' Innovations Use and Management, 2020, Available at: <https://studycorgi.com/emirates-airlines-innovations-use-and-management/> seen on: 24-05-2021, at:10:55 am.

1. تسجيل الوصول من المنزل:

تسجيل الوصول من المنزل هو مثال على ابتكار يخدم الغرض الوحيد والمتمثل في تحسين جودة خدمة الزبائن تم تقديم خدمة تسجيل الوصول من المنزل في أبريل 2018 في دبي حيث مكنت بذلك الزبائن من تسجيل أمتعتهم عبر الانترنت واستلامها من منزلهم أو فندقهم، تقدم طيران الإمارات أيضا خدمة توصيل الأمتعة للمسافرين الذين يصلون إلى دبي. تهدف كلتا الخدمتين إلى إعفاء الزبائن من الحاجة إلى حمل أمتعتهم من وإلى المطار، كما يتيح ذلك للمؤسسة خلق انطباع جيد لدى الزبائن قبل وبعد رحلتهم، وبالتالي زيادة حصة الزبائن العائدين.

2. أنظمة الطيران: (الترفيه والأنظمة الإلكترونية)

كانت طيران الإمارات أول من تقدم خدمات الترفيه على متن الطائرة لجميع الدرجات في رحلاتها دون استثناء. حاليا تسمى الخدمة على متن الطائرة "الجليد" (المعلومات والاتصالات والترفيه) والتي يسمح للركاب بالاختيار من بين 1200 قناة بما في ذلك الأفلام والرياضة والموسيقى¹.

وفي سبتمبر 2018 أطلقت طيران الإمارات قناتين للأطعمة والمشروبات عبر نظامها للترفيه الجوي، وذلك لاطلاع ركابها على كيفية إعداد قوائم الطعام والشراب على الطائرات والعمل مع شركائها العالميين. ويلبي نظام طيران الإمارات للترفيه الجوي الحائز على جوائز عالمية، خيارات ترفيهية كلاسيكية وحديثة واسعة تناسب أذواق وتطلعات المسافرين عبر العالم من مختلف الأعمار وتوفر لمسافريها الصغار تشكيلة كبيرة من أفلام الأطفال تشمل أكثر من 75 من أفلام ديزني ومارفل، و50 قناة تلفزيونية بما في ذلك "كارتون نتورك" و"نيكيلوديان وقناة ديزني". وتعمل طيران الإمارات جاهدة دوما للحفاظ على ميزات في الابتكار ومواصلة توفير محتوى يلائم ركابها متعددي الجنسيات والخلفيات الثقافية، حيث يوفر نظامها المبتكر للترفيه الجوي حاليا أكثر من 4000 قناة متنوعة تعرض أحدث الأفلام العالمية بنحو 40 لغة، بالإضافة إلى أشهر المسلسلات التلفزيونية والأفلام الوثائقية وعشرات الآلاف من المقطوعات الموسيقية وألعاب الفيديو والكتب المسجلة صوتيا. ويتيح تطبيق طيران الإمارات لزبائنهم أيضا الاطلاع على الخيارات الترفيهية التي يوفرها نظامها الترفيهي ice واختيار برامجهم المفضلة وإنشاء قوائمهم الخاصة قبل السفر، ومن ثم تفعيلها على شاشة الفيديو أثناء الرحلة، كما توفر شراكة الناقلة مع "لينكد-إن" برامج تعليمية يستفيد منها الركاب عبر نظامها الترفيهي. وتغطي البرامج مواضيع شتى، مثل

¹Niyazudeen, Kamarudeen; Balan, Sundarakani, Business and supply chain strategy of flying above the dessert:A case study of emirates airlines, 9th International Conference on Operations and Supply Chain Management, Vietnam, 2019, p9.

الإدارة العامة والتسويق، وكذلك دورات uTalk اللغوية التي تقدم دروساً للمبتدئين. وتتوفر خدمة استقبال البث التلفزيوني الحي على عدد كبير من الطائرات ضمن أسطول طيران الإمارات، حيث يمكن للركاب مشاهدة البطولات الرياضية وأحدث الأخبار العالمية. كما تتوفر خدمة الإنترنت اللاسلكي Wi-Fi على كامل طائرات الأسطول، حيث يمكن للركاب في جميع الدرجات الاستمتاع بـ 20 ميغابايت من البيانات مجاناً ويستمتع أعضاء برنامج مكافأة الولاء "سكاي وارينز طيران الإمارات" بـ خدمة Wi-Fi المفتوحة مجاناً أو بأسعار مخفضة أثناء الرحلات وذلك تبعاً لفئة العضوية والدرجة التي يسافرون فيها¹.

3. الاتصال المجاني:

من نظام الخدمة الهاتفية في كل مقعد على الطائرة إلى خدمة الاتصال الهاتفي مجاناً من مقعد إلى آخر على الطائرة، رسخت طيران الإمارات معايير جديدة وعالية من الفخامة في صناعة الطيران المدني حيث توفر لركابها إمكانية استخدام هواتفهم النقالة على الرحلات من خلال نظام إيروموبايل وتزود طائراتها بـ خدمة "شاور سبا SPA Shower" لركاب الدرجتين الأولى والأعمال². من خلال ما سبق يمكننا القول أن الابتكار هو المحرك الرئيسي لهذا القطاع، ونشأة دولة الإمارات ومسيرتها كانت ومازالت قائمة على الابتكار بحد ذاته.

¹ نظام طيران الامارات للترفيه الجوي الأفضل في العالم، متاح على الرابط: <https://alghad.com> -نظام-طيران-الإمارات-للترفيه-الجوي- ، 2019، تاريخ الاطلاع: 05-05-2022، الساعة: 12:00.

* تم تزويد طائرات طيران الامارات بنظام إيروموبايل يمنع الهواتف النقالة من التشويش على الاجهزة الالكترونية الخاصة بالطائرة، وعليه فهو يضمن للركاب استعمال هواتفهم الشخصية بارتياح فور وصول الطائرة إلى الارتفاع الملائم لها، يملك أفراد أطقم هذه الخدمة من السيطرة على النظام في أوقات معينة، خصوصاً خلال الرحلات الليلية التي ينام فيها غالبية الركاب.

² علي الصمادي، الابتكار سر نجاح قطاع الطيران في دبي، 2015، متاح على الرابط: <https://www.albayan.ae/across-the-uae/news-and-reports/2015-11-22-1.2511130>، تاريخ الاطلاع: 05-05-2022 الساعة 12:15.

خلاصة الفصل:

- بعد تطرقنا إلى هذا الفصل إلى الميزة التنافسية والابتكار في المؤسسة الخدمية توصلنا إلى ما يلي:
- تشير الميزة التنافسية أساساً إلى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات بمستوى أعلى من المنافسين؛
 - بسبب التطورات التكنولوجية والمنافسة الشديدة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم، لم تعد الاستراتيجيات التقليدية فعالة للوصول إلى التميز، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى مواكبة آخر الابتكارات والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات من أجل خلق ميزة تنافسية؛
 - إن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية لا يكون بالصدفة أو الحس، وإنما لابد من اعتماد المؤسسة على موارد وقدرات ومهارات، ناهيك عن اعتمادها على ما يحدث خارج بيئتها كالتطورات التكنولوجية وفرص السوق والتشريعات والقوانين الحكومية وغيرها؛
 - ضرورة امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية واحدة على الأقل يمكنها من التنافس والوصول إلى السوق بنجاح؛
 - تسعى المؤسسات الخدمية مثل بقية المؤسسات الأخرى للتنافس، وهذا لا يأتي إلا بالتميز وتقديم الجديد لزيائنها؛
 - على المؤسسة أن تعرف جيداً ماهي الأسباب الحقيقية التي تحدها من الوصول إلى سوق المنافسة وأن تعمل جاهدة لتصديها ومن ثم المحافظة على مركزها التنافسي؛
 - يعتبر الابتكار التسويقي أحد المحركات الرئيسية لمختلف القطاعات، بحيث يسمح للمؤسسات بالمنافسة من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة إلى الزبائن بوتيرة أكبر من منافسيها.

الفصل الثالث:

واقع الابتكار التسويقي في

المؤسسة الفندقية ماريوت

قسنطينة

تمهيد:

في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها العالم اليوم، تسعى المؤسسات الفندقية كغيرها من المؤسسات الخدمية تقديم تشكيلة متنوعة ومتميزة من الخدمات وكذا تقديم كل ما هو جديد يناسب أذواق الزبائن المتعددة والمتغيرة أو يفوق توقعاتهم ومتطلباتهم لتضمن بذلك تميزها عن المنافسين وتفوقها و تحقيق الأهداف الرئيسية وهي البقاء والاستمرارية، فالحاجة إلى الابتكار اليوم يعد مطلباً هاماً للاكتساب ميزة تنافسية، وعليه فالمؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة هي الأخرى تسعى دائماً إلى تبني طرائق وأفكار مبتكرة، باعتبارها مؤسسة رائدة في مجال تقديم الأفضل، ضف إلى ذلك توافرها على جميع الإمكانيات اللازمة لتحقيق الابتكار في المجال التسويقي، لذلك يتعين عليها تقديم خدمات مبتكرة يوماً بعد يوم. ولقد خصصنا هذا الفصل للتطرق إلى:

- المبحث الأول: واقع المؤسسات الفندقية في مدينة قسنطينة؛
- المبحث الثاني: نظرة عامة حول ماريوت العالمية؛
- المبحث الثالث: الابتكار التسويقي في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.

المبحث الأول: واقع المؤسسات الفندقية في مدينة قسنطينة

بفضل المقومات الطبيعية التي تزخر بها مدينة قسنطينة وكذا تضاريسها وتكويناتها الجيولوجية الفريدة من نوعها، بالإضافة إلى جسورها المعلقة وحضارتها المتعددة، كلها عوامل تؤهلها بأن تكون قبلة سياحية بامتياز وعلى مدار السنة، وكذا مقصد لطلاب العلم من مختلف دول العالم، لهذا يسعى القائمين عليها على تهيئة البيئة الملائمة والعمل على توفير كل المستلزمات المادية وتجنيدها بكل ما يحتاجه السائح المحلي والأجنبي على حد سواء من ابتكارات وأفكار وإدخالها في مجال المزيج التسويقي الخدمي.

المطلب الأول: نظرة عامة حول مدينة قسنطينة (الموقع، التضاريس، المناخ)

لا يمكننا الحديث عن المؤسسات الفندقية المتواجدة بمدينة قسنطينة دون أن ننظر لموقع هذه المدينة الساحرة وتاريخها العريق، كونها من أقدم مدن العالم، فقد عاشت آلاف السنين، وهي بذلك تستحق أن تكون قطبا سياحيا ومقصدا للعديد من السياح.

تقع مدينة قسنطينة فلكيا على خط 36.23° شمالا، وخط 7.35° شرقا، وتتوسط إقليم شرق الجزائر، حيث تبعد بمسافة 245 كلم عن الحدود الشرقية الجزائرية التونسية، وحوالي 431 كلم عن الجزائر العاصمة غربا¹.

تعتبر عاصمة الشرق الجزائري من أكبر مدن الجزائر مساحة وتعدادا، تتسم بطوبولوجيا متميزة وفريدة من نوعها، فالمدينة مبنية على صخرتين كلسيتين مرتفعتين مربوطتان ببعضهما البعض بواسطة 8 جسور معلقة، مما يعطي منظرا مدهشا يحبس أنفاس كل زائر، ولهذا فهي تشتهر باسم مدينة الصخر العتيق والجسور المعلقة، كما تشتهر كذلك بمعالمها الأثرية وبطابعها الثقافي والديني²، أما مناخها فيتصف بالبرودة شتاء وبالحرارة صيفا.

المطلب الثاني: ماهية المؤسسات الفندقية

تعرف المؤسسات الفندقية على أنها مؤسسات ضيافة، تقدم خدمات السكن والطعام والشراب والراحة، إضافة إلى خدمات أخرى، وتختلف عن بعضها البعض في عناصر متعددة كطبيعة الموقع، الحجم وغيرها. ولقد خصصنا هذا المطلب للتعرف على مفهوم المؤسسات الفندقية وتصنيفاتها وكذا معايير تصنيف المؤسسات الفندقية الجزائرية.

¹ عبد الكريم بن عامر، قسنطينة ذاكرة مدينة، محافظة المهرجان الثقافي المحلي للفنون والثقافات الشعبية، مديرية الثقافة، 2011، ص 07.

² مديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية قسنطينة.

الفرع الأول: المؤسسات الفندقية حسب القانون الجزائري

عرف المشرع الجزائري المؤسسة الفندقية حسب القانون 01/99 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالفنادق على أنها "كل مؤسسة تستقبل الزبائن لإيوائهم مع تقديم خدمات إضافية لهم أو بدونها"¹. كما يعرفها المرسوم التنفيذي رقم 158/19 على أنها "كل مؤسسة ذات طابع تجاري تستقبل زبائن ماريين أو مقيمين دون أن يتخذوها سكنا لهم، وتوفر لهم أساسا خدمات الإقامة مصحوبة بالخدمات المرتبطة بها"².

ويمكن أن تزود المؤسسة الفندقية، بالنظر إلى نوعها ومكان وجودها، بمرافق، تقديم خدمات الاطعام والتسلية والتنزه، التنشيط والتداوي، الرفاهية، الراحة والرياضة والمؤتمرات، والمجمع البحري وغيرها من الأنشطة الأخرى المتعلقة بالسياحة³.

الفرع الثاني: تصنيف المؤسسات الفندقية

حسب المرسوم التنفيذي رقم 158/19 والمتضمن تصنيف المؤسسات الفندقية، حيث تم تصنيفها وفق المرسوم كما يلي:

- **الفنادق:** وهي عبارة عن مؤسسات توفر للتأجير وحدات لإيواء في شكل غرف وأجنحة عند الاقتضاء، تقع في مبنى و/أو في هياكل أجنحة منفصلة والتي يمكن أن تتضمن خدمات الاطعام والتنشيط ورتبت في خمسة أصناف من خمس إلى نجمة واحدة⁴.
- **المركبات السياحية أو قرى العطل:** وهي عبارة عن مؤسسات توفر للتأجير وحدات للإيواء منعزلة أو مجمعة تتواجد داخل فندق أو عدة فنادق أو داخل مجموعات شقق أو شاليهات أو بنقالوهات، توفر مختلف الخدمات التجارية والاطعام والراحة والألعاب والرياضة والترفيه⁵.

¹المادة 04 من القانون رقم 99-01، المؤرخ في 19 رمضان عام 1419، الموافق لـ 6 يناير 1999، يحدد القواعد المتعلقة بالفندق، الجريدة الرسمية، العدد الثاني ص 4.

² المادة 02 من مرسوم تنفيذي رقم 19-158 مؤرخ في 24 شعبان عام 1440 الموافق لـ 30 أبريل سنة 2019، يعرف المؤسسات الفندقية ويحدد شروط وكيفيات استغلالها وتصنيفها واعتماد مسيرتها، الجريدة الرسمية، العدد 33، ص 5.

³ المادة 02، المرجع نفسه ص 5.

⁴ المادة 04، المرجع السابق، ص 5.

⁵ المادة 05، المرجع السابق، ص 6.

- شقق الفنادق أو الاقامات الفندقية: وهي مؤسسات توفر للتأجير وحدات لإيواء في شكل شقق منعزلة أو مجتمعة ومجهزة بمطبخ، كما يمكن أن يضمن خدمات الاطعام والترفيه¹.
 - الموتييلات أو نزل الطريق: وهي المؤسسات التي تقع بالقرب من محور طريق توفر للتأجير لزبائن مارين يشكلون أساسا من مستعملي الطريق ووحدات لإيواء على شكل غرف تقع في مبنى و/أو في هياكل أجنحة مفصلة كما يمكن أن توفر خدمات الاطعام والتنشيط².
 - المخيمات السياحية: وهو مؤسسة للإيواء تقع ضمن مساحة مهيأة ومغلقة ومحروسة، توفر للتأجيرات شاليهات أو بنغالوهات على شكل هياكل خفيفة أو أماكن موجهة لاستقبال الأشخاص القاصدين للتخييم، وتضم تجهيزات خفيفة ضرورية لإقاماتهم، كما يمكن أن يوفر أماكن مجهزة بمعدات الايواء للتخييم ثابتة أو متنقلة، وينبغي أن يشمل خدمات صحية واطعام جماعي³.
- مما سبق ترتب كل الأصناف المذكورة في ثلاثة أصناف، الصنف الأول، ثلاث نجوم، الصنف الثاني نجمتان، الصنف الثالث نجمة واحدة.

الفرع الثالث: معايير تصنيف المؤسسات الفندقية الجزائرية

ههما اختلفت معايير التصنيف والتقييم من بلد إلى آخر، إلا أن هناك شبه اتفاق على نظام

تصنيف مؤلف من 5 درجات يبدأ بنجمة واحدة وينتهي بـ 5 نجوم⁴:

1. فنادق الخمس النجوم: توفر فنادق الخمس نجوم مستويات استثنائية من خدمة الزبائن، مع ضمان مستويات مرتفعة من النظافة، الضيافة، الصيانة، يجب أن يقدم الفندق تجهيزات خاصة باللياقة البدنية، ومنتجع صحي يكون مجهز بمرافق واسعة، ويكون الحد الأدنى للغرف فيها 50 غرفة. وفي السنوات الأخيرة، كان هناك ميل لدى العديد من الفنادق للمبالغة في توفير وسائل الرفاهية وظهر برج العرب في دبي كأول فندق في العالم يحمل تصنيف السبع نجوم، على الرغم من أن سقف التصنيف يقف عند الخمس نجوم فقط بسبب أجواء الرفاهية المطلقة التي يوفرها للزبائن.

¹ المادة 06، المرجع السابق، ص 5.

² المادة 07، المرجع السابق ص 5.

³ المادة 08، المرجع السابق، ص ص 5-6.

⁴ اليمين فالتة، لطيفة برني، المعايير العالمية في تصنيف الفنادق وعلاقتها بتقييم العملاء - دراسة مقارنة بين مجموعة من الفنادق، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد 01، 2021، ص ص 132-133.

2. فنادق الأربع نجوم: توفر فنادق الأربع نجوم مستوى أعلى من الجودة وتسهر أكثر على راحة الزبائن، وتتوفر خيارات متنوعة من الغرف بما فيها الأجنحة، والعديد من خدمات المطاعم والمرافق التجارية، حمامات السباحة وصالة للألعاب الرياضية، وخدمة الغرف على مدار 24 ساعة، فضلا عن خدمات Wi-Fi في جميع الغرف التي يجب ألا تقل عن 50 غرفة.

3. فنادق الثلاث نجوم: يوجد عدة فئات من الغرف لزبائن فنادق الثلاث نجوم بالإضافة إلى مطعم وصالة رياضية بسيطة، وقاعة مؤتمرات أو مركز أعمال، كما يجب أن تكون خدمة الغرف متاحة بالإضافة إلى توفر خدمة Wi-Fi والحمامات الخاصة ونظام هاتفي داخلي للتواصل مع الاستقبال في الفندق، ويكون الحد الأدنى للغرف فيها 30 غرفة.

4. فنادق النجمتين: مستويات الخدمة والنظافة والصيانة تكون أفضل في هذه الفنادق، كما يمكن أن تتوفر فيها جهاز تلفزيون وهاتف في الغرفة، وحمامات داخلية ومطعم أو مقهى في الفندق، والحد الأدنى في هذه الفنادق 25 غرفة.

5. فنادق النجمة الواحدة: تتوفر في هذه الفنادق الخدمات الأساسية فقط في الغرف والتي لا يقل عددها عن عشرين غرفة. وفي بريطانيا يجب أن يحتوي الفندق على خمس غرف على الأقل ويعمل على مدار أيام الأسبوع مع شرط توفر الموظفين بشكل دائم لخدمة الزبائن، وفي بعض الأحيان يتشارك نزلاء الفندق الحمامات والمرافق العامة، ومن المرجح ألا يكون هناك أي مطعم أو مقهى في الفندق، ولكن يمكن العثور على آلات البيع.

المطلب الثالث: المؤسسات الفندقية بمدينة قسنطينة (هياكل الايواء السياحي)

تمتلك مدينة قسنطينة مجموعة من الفنادق لاستقبال السياح والزائرين من مختلف دول العالم، حيث أن لكل فندق خصائصه ومميزاته، فهناك فنادق الدرجات الممتازة والأولى (فنادق 5 نجوم، 4 نجوم) وهناك فنادق درجاتها متوسطة ومتواضعة وأخرى منعدمة التصنيف، وهذا حسب ما يقدمه فندق عن آخر، كما وتوجد بالمدينة نفسها عدة فنادق مغلقة وخارج مجال الاستغلال، وهذا راجع لعدة أسباب، وعليه فقد خصصنا هذا المطلب للتعرف أكثر على الطاقة الفندقية التي تزخر بها المدينة.

الفرع الأول: المؤسسات الفندقية العاملة بمدينة قسنطينة

توجد مجموعة من المؤسسات الفندقية المصنفة والغير المصنفة بمدينة قسنطينة، والتي ما زلت تزاوّل نشاطها لحد الساعة، والجدول أدناه يعطي نظرة عامة حول الفنادق الموجودة بمدينة قسنطينة.

جدول رقم(07): المؤسسات الفندقية العاملة بمدينة قسنطينة وطاقاتها الاستيعابية حسب التصنيف
(2021)

الرقم	التسمية	العنوان	التصنيف	سعة الإيواء	
				الأسرة	الغرف
01	فندق ماريوت HOTEL MARRIOTT	حي الأقواس الرومانية – واد الرمال – قسنطينة	*5	259	180
02	فندق الخيام HOTEL EL KHAYEM	الوحدة الجوارية رقم 1 المدينة الجديدة على منجلي – الخروب – قسنطينة	*4	205	126
03	فندق حسين HOTEL HOCINE	الوحدة الجوارية رقم 7 قطعة 18/17 المدينة الجديدة على منجلي – الخروب – قسنطينة	*4	140	99
04	فندق قوس قزح 2 HOTEL ARC EN CIEL 2	الطريق الوطني رقم 20 – الخروب – قسنطينة	*3	168	67
05	فندق قوس قزح 1 HOTEL ARC EN CIEL 1	الطريق الوطني رقم 20 – الخروب – قسنطينة	*3	180	70
06	فندق الرفيع HOTEL ERRAFIE	الوحدة الجوارية رقم 7 الشطر الثاني رقم 15 المدينة الجديدة على منجلي – الخروب – قسنطينة	*3	70	38
07	فندق بانوراميك / بروتيا HOTEL PANORAMIC/ PROTEA	شارع عواطي مصطفى رقم 59 – قسنطينة –	*3	96	72
08	فندق نوفوتيل	ساحة الحاج احمد باي	*3	135	117

الفصل الثالث ————— واقع الابتكار التسويقي في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة

			وسط المدينة قسنطينة	HOTEL NOVOTEL	
172	212	*2	ساحة الحاج احمد باي وسط المدينة قسنطينة	فندق ايبيس HOTEL IBIS	09
60	98	*1	تخصيص غازي بالمكان المسمى لونا حصة رقم 101 قسنطينة	فندق الباي HOTEL EL BEY	10
19	32	*1	نهج عسلة عسلة حسين رقم 12 - قسنطينة-	فندق المغرب HOTEL EL MAGHREB	11
58	76	غير مصنف	شارع العربي بن مهدي رقم 02 - قسنطينة-	فندق النزل الكبير LE GRAND HOTEL	12
44	54	غير مصنف	شارع العربي بن مهدي رقم 01 - قسنطينة-	فندق بن مهدي HOTEL BEN M'HIDI	13
50	80	غير مصنف	شارع العربي بن مهدي رقم 88- قسنطينة-	فندق الهواء الطلق HOTEL EL HAWA TALK	14
23	44	غير مصنف	المحطة المتعددة الخدمات 17 جوان - قسنطينة-	فندق حب الخير HOTEL HOUB EL KHEIR	15
15	30	غير مصنف	نهج الأمير عبد القادر الخروب.	فندق المنتزه HOTEL EL MOUNTAZEH	16
26	49	غير مصنف	منطقة النشاطات التجارية رقم 23 عين السمارة قسنطينة	فندق الصخر العتيق HOTEL LE VIEUX ROCHER	17
1236	1928	مؤسسة فندقية 17			المجموع

المصدر: مديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية قسنطينة، احصائيات سنة 2021.

يبين الجدول أعلاه عدد المؤسسات الفندقية في مدينة قسنطينة ومواقع تواجدها (البلديات) وكذا تصنيفاتها بالإضافة إلى الطاقة الاستيعابية، والملاحظ أن فندق ماريوت قسنطينة يحتل الصدارة في كل

مما سبق باعتباره الفندق الوحيد ذو 5 نجوم وقد سجل أكبر قدرة استقبال تمثلت في 259 سرير و 180 غرفة، بينما أقل قدرة استقبال سجلت لفندق الصخر العتيق والمتمثلة في 49 سرير و 26 غرفة.

كما أنه تم التوصل إلى أن مدينة قسنطينة يوجد بها 17 مؤسسة فندقية مع قدرة استيعاب تقدر بـ 1928 سرير و 1236 غرفة لسنة 2021.

الفرع الثاني: المؤسسات الفندقية المغلقة في مدينة قسنطينة

توجد العديد من الفنادق المغلقة في مدينة قسنطينة والتي لاتزال خارج مجال الاستغلال، حيث أغلقت أبوابها وذلك لأسباب مختلفة، ولم تفتح بعد، وعلى رأسها فندق " سيرتا الكبير " الواقع بشارع رحماني عاشور وسط المدينة، والذي استفاد من التهيئة والصيانة الشاملة منذ 2014 في إطار مشاريع قسنطينة عاصمة الثقافة العربية 2015، ولم يدخل حيز الخدمة بعد¹. والجدول الموالي يبين مجموع الفنادق المغلقة بالمدينة.

جدول رقم (08): المؤسسات الفندقية المغلقة بمدينة قسنطينة

الرقم	اسم المؤسسة الفندقية	العنوان	التصنيف	المالك
01	فندق سيرتا الكبير	شارع رحماني عاشور رقم 01 قسنطينة	3 * تصنيف قديم	مؤسسة التسيير السياحي للشرق EGT-EST
02	فندق الأمراء	شارع عبان رمضان رقم 29 قسنطينة	2 * تصنيف قديم	ورثة شعباني
03	فندق يوغورطا	شارع مريم بوعتورة رقم 13 قسنطينة	اقتراح تصنيف في *0	الشركة ذات المسؤولية المحدودة يوغورطا المركزي
04	فندق المركزي	شارع حملاوي رقم 19 قسنطينة	اقتراح تصنيف في *0	الشركة ذات المسؤولية المحدودة يوغورطا المركزي
05	فندق سيدي لخضر	شارع سيدي لخضر رقم 06 قسنطينة	اقتراح تصنيف في *0	خرواع حسين
06	فندق سرنوس	شارع قيطوني عبد المالك رقم 10	اقتراح تصنيف في	زغيب أحمد

¹ زبير. ز، 6 فنادق خارج الاستغلال بقسنطينة، جريدة المساء، 19-02-2022، متاح على الرابط:

<https://www.emassa.com/dz/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D9%84%D9%88%D9>

–%D8%AE%D8%A7%D8%B1%D8%AC–%D9%81%D9%86%D8%A7%D8%AF%D9%82–%86/6، تاريخ الاطلاع:

20:12، الساعة: 2022-06-06

الفصل الثالث — واقع الابتكار التسويقي في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة

	قسنطينة	*0	
07	فندق عين الباي	بالقرب من مطار محمد بوضياف عين الباي قسنطينة	ولاية قسنطينة

المصدر: مديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية قسنطينة، إحصائيات سنة 2021.

يوضح الجدول أعلاه مجموع المؤسسات الفندقية المغلقة في مدينة قسنطينة والبالغ عددها سبع فنادق، بالنسبة لفندق سيرتا الكبير والذي استحوذت عليه ماريوت العالمية وقد وصلت نسبة الأشغال فيه إلى 90%.

الفرع الثالث: توزيع المؤسسات الفندقية حسب بلديات مدينة قسنطينة

من خلال ما تم عرضه في الجدولين السابقين (07-08) نستنتج أن فنادق مدينة قسنطينة موزعة عبر 3 بلديات فقط، من أصل 12 بلدية والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (09): توزيع المؤسسات الفندقية حسب بلديات مدينة قسنطينة

البلديات	عدد الفنادق	عدد الغرف الفندقية	عدد الأسرة
قسنطينة	17	1069	1477
الخروب	06	430	793
عين السمارة	01	26	49
ولاد رحمون	00	00	00
عين عبيد	00	00	00
ابن باديس	00	00	00
زيغود يوسف	00	00	00
بني حميدان	00	00	00
حامة بوزيان	00	00	00
ديدوش مراد	00	00	00

00	00	00	ابن زياد
00	00	00	مسعود بوجريو
2319	1525	24	المجموع

المصدر: مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية قسنطينة، إحصائيات سنة 2021.

من خلال ما سبق نستنتج أن حصيلة النشاط الفندقي لمدينة قسنطينة لسنة 2021 مكونة من 24 مؤسسة فندقية، بما فيها المؤسسات العاملة والمغلقة وإجمالي 1525 غرفة و2319 سرير. كما نلاحظ أن أكبر نسبة تتركز في بلدية قسنطينة بـ 17 مؤسسة فندقية من إجمالي المؤسسات الفندقية بالمدينة بعدد 24 مؤسسة فندقية، وهذا راجع لكون وسط المدينة يضم العديد من المراكز السياحية والتجارية التي تستوجب وجود المؤسسات الفندقية بهذا العدد.

المبحث الثاني: نظرة عامة حول ماريوت العالمية

تعتبر ماريوت الدولية من أكبر وأهم المؤسسات الرائدة في مجال الضيافة، لها تاريخ يمتد لأكثر من 80 عام، تتمتع بسمعة طيبة لما تقدمه من خدمة مميزة، نزاهة في العمل، وابتكارات مستمرة وبهذا فهي تقدم لنفسها اسما مميزا. ومن خلال هذا المبحث سوف نتعرف أكثر على أكبر مؤسسات الضيافة انتشارا في مختلف دول العالم، هذا التوسع مس القارة الإفريقية ومن بينها الجزائر، والتي أصبح لها العديد من الفنادق التي تتدرج تحت اسم علامة ماريوت وخير مثال على ذلك فندق ماريوت قسنطينة والذي أصبح من بين الفنادق التي تضاهي الفنادق العالمية من خلال ما يقدمه من خدمات عالية الجودة.

المطلب الأول: التعريف بعلامة ماريوت العالمية وتطورها التاريخي

مر تاريخ ماريوت العالمية بسلسلة من التغيرات والتطورات والتي جعلت منها من أكبر سلاسل الفنادق في العالم، سنتناول في هذا المطلب التعريف بالعلامة الأكثر شهرة في العالم والمحطات التاريخية التي مرت بها.

الفرع الأول: التعريف بعلامة ماريوت العالمية

ماريوت العالمية هي مجموعة فنادق أمريكية متخصصة في الفنادق الفخمة¹، وهي إحدى السلاسل الرائدة في صناعة الضيافة على مستوى العالم، تقدم خدمات عالية الجودة لزبائنهم، يقع مقرها في واشنطن العاصمة²، تدير ماريوت العديد من الفنادق وتتمتع بحق منح الامتيازات والترخيص لتطوير واستثمار الغرف الفندقية حول العالم³، تستحوذ حاليا على 30 علامة تجارية، والشكل الموالي يوضح هذه العلامات التجارية.

¹Les plus grands groupes hoteliers dans le monde P: 4 available at:

https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net_d%C3%A9cembre%202009, seen on :24-11-2021, at: 18:00 pm.

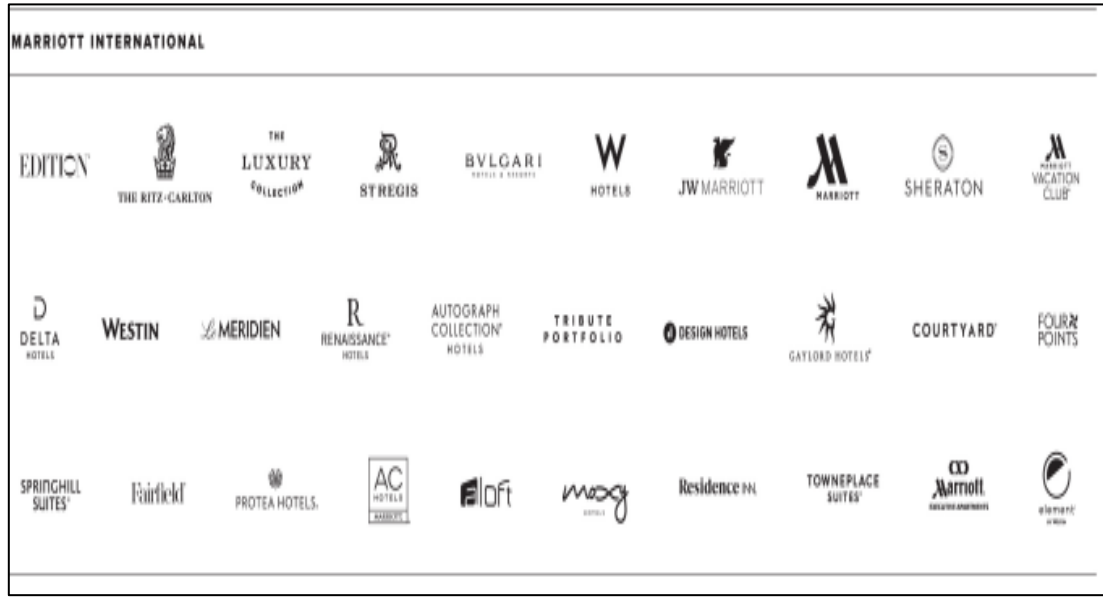
²Muhammad Ahmed Qadri, Karachi Dr Lubna Ahsan, Shahabuddin Hashmi, A Study of Cross-Cultural Communication Strategy: Case of Marriott Hotels & Resorts; Journal of Literature, Languages and Linguistics, Vol:19, 2016, p :01.

³سينا كهرمان، فندق ماريوت ماركيز سيتي سنتر الدوحة يحصد جائزة الفندق الأخضر ضمن جوائز قطر للاستدامة لعام 2018، ص 03، متاح

على الرابط:

<https://www.artic.com.qa/~media/Files/A/Artic/Copy%20of%20Marriott%20Marquis%20City%20Center%20Doha%20Hotel.pdf> تاريخ الاطلاع: 5-5-2022، الساعة: 22:23.

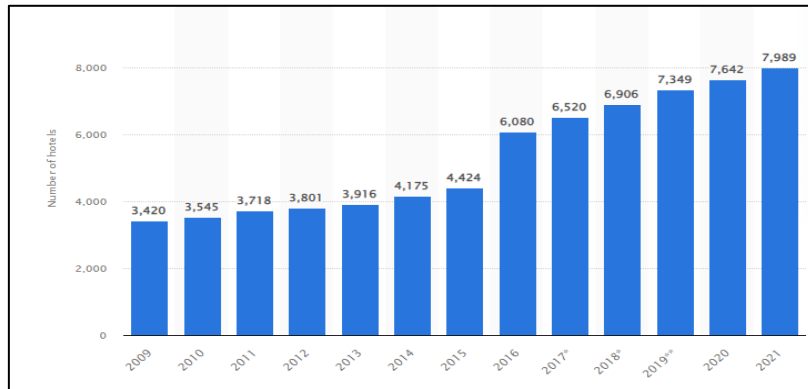
شكل رقم (10): مجموعة العلامات التجارية الخاصة بالماريوت العلمية لسنة 2021



Source: Annual report, 2021 Marriott International, 4 available at: <https://marriott.gcs-web.com/static-files/33ba0a19-8a68-4f3f-9f73-fef2c458c22e>, seen on: 12-06-2022, at: 20:28pm.

تحمل في محفظتها على أكثر من 1.4 مليون غرفة فندقية وأكثر من 7 آلاف عقار (فندق) في جميع أنحاء العالم لسنة 2020، والشكلين الموالين يوضحان ذلك¹.

شكل رقم (11): عدد فنادق ماريوت الدولية في جميع أنحاء العالم (من 2009 إلى 2021)



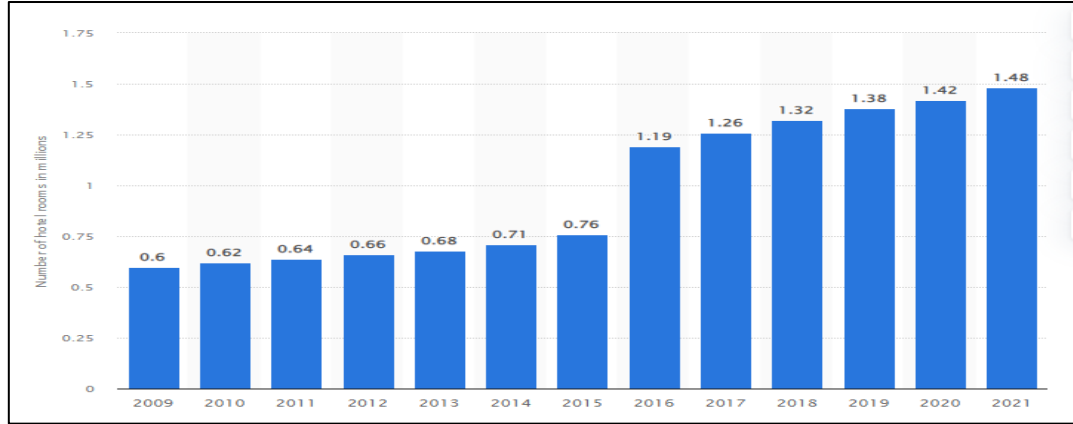
Source : Number of Marriott International hotels worldwide from 2009 to 2021, available at: <https://www.statista.com/statistics/247285/number-of-marriott-international-hotels-worldwide/>, seen on: 26-10-2022, at: 13:45am.

من خلال الشكل أعلاه استحوذت سلسلة الفنادق العالمية ماريوت الدولية على 7989 فندقا في جميع أنحاء العالم خلال سنة 2021، مقارنة بسنة 2020 بـ 7642، ويمكن تفسير هذه الزيادة خاصة في

¹Number of Marriott International hotels worldwide from 2009 to 2021, available at: <https://www.statista.com/statistics/247285/number-of-marriott-international-hotels-worldwide/>, seen on: 26-10-2022, at: 13:45am.

سنتي 2015 إلى 2016 على الأرجح من خلال استحواذ ماريوت على سلسلة فنادق دلتا الكندية وسلسلة فنادق ومنتجعات ستاروود الأمريكية، وبفضل مشترياتها من دلتا وستاروودز، عززت ماريوت وجودها الدولي خارج الولايات المتحدة، مع أكثر من ألفي عقار في مواقع دولية في عام 2021¹.

شكل رقم (12): عدد غرف فنادق ماريوت الدولية حول العالم (من 2009 إلى 2021)



Source: Number of Marriott International hotel rooms worldwide from 2009 to 2021(in millions) available at :<https://www.statista.com/statistics/247304/number-of-marriott-international-hotel-rooms-worldwide/> , seen on:26-10-2022, at:13:55am.

تظهر هذه الإحصائيات عدد غرف فنادق ماريوت الدولية في جميع أنحاء العالم من سنة 2009 إلى سنة 2021، حيث في سنة 2021 كانت هناك 1.48 مليون غرفة فندقية ماريوت الدولية في جميع أنحاء العالم².

الفرع الثاني: التطور التاريخي لفنادق الماريوت العالمية

منذ عام 1927م، اكتسبت ماريوت سمعة طيبة في الابتكار والجودة، حيث بعدما كان نشاطها يقتصر على مطعم للوجبات الخفيفة يتسع لتسعة مقاعد في واشنطن، لتصبح رائدة محترمة في صناعة الضيافة في أكثر من 8000 فندق ومنتجع فيما يقارب 139 دولة وإقليم حول العالم³.

اليوم ترتقي ماريوت بأعمالها إلى مستوى جديد تماما، حيث تواصل تحديث ممتلكاتها وتجديدها لتوفير الوصول إلى أحدث التقنيات وإدخال ميزات التصميم المبتكرة في الغرف، الردهات، المطاعم..... إلخ، تعمل كذلك على إنشاء علامات تجارية جديدة للفنادق والمنتجعات فضلا عن البوتيكات والأماكن

¹Number of Marriott International hotels worldwide from 2009 to 2021, Op Cit.

²Number of Marriott International hotel rooms worldwide from 2009 to 2021(in millions), available at:<https://www.statista.com/statistics/247304/number-of-marriott-international-hotel-rooms-worldwide/>seen on:26-10-2022 at:13:55am.

³From The Company, available <https://www.marriott.com/marriott/aboutmarriott.mi> ,Seen on : 11-06-2022 , Seen on: 26-10-2022, at 14:42am.

الخاصة للزبائن من أجل تلبية المتطلبات وأنماط الحياة المتغيرة باستمرار. والجدول الموالي يسرد أهم التطورات التي حدثت في مسيرة ماريوت العالمية:

جدول رقم (10): تواريخ مهمة عن الماريوت العالمي

التاريخ	الحدث
1927م	- افتتح " جون ويلارد ماريوت" مطعما للوجبات الخفيفة يتسع لـ 9 مقاعد في واشنطن العاصمة "The Hot Shope"
1957م	- افتتاح أول فندق the Twin Bridges Marriott Motor Hotel في Arlington, Virginia
1964م	- انتخب الابن بيل ماريوت رئيسا لمحلات ماريوت Hot Shope في سن 32.
1967م	- تم تغيير اسم الشركة من MarriottHot Shope INC إلى شركة ماريوت. - شراء أول منتجج Scottsdale, Arizona à Camelback Inn.
1969م	- افتتاح أول فندق دولي في Acapulco, Mexique.
1975م	- افتتاح أول فندق ماريوت في أوروبا في أمستردام بهولندا.
1983م	- افتتاح أول فندق "كورتيرارد في أتلانتا، جورجيا" عدد الغرف حاليا يتجاوز 55000 غرفة.
1984م	- أول مؤسسة تنشئ مساكن خاصة بنظام الماركة بالوقت ومساكن خاصة بالتقاعد.
1985م	- وفاة جون ويلارد ماريوت عن عمر يناهز 84 عاما ليتم تعيين بيل ماريوت الابن رئيسا للمجموعة. - أعلنت المؤسسة عن استثمار بقيمة 2 مليار دولار أمريكي لتطوير صناعة الفنادق الصغيرة والأجنحة.
1987م	- تم الاستحواذ على العلامة التجارية Residence Inn ذات الإقامة الطويلة. - افتتاح أول فندق Fairfield Inn في أتلانتا، جورجيا. وفي نهاية هذا العام كان لدى ماريوت 361 فندقا.
1993م	- تم تقسيم المؤسستين إلى: ماريوت الدولية وماريوت Host.
1995م	- تم الاستحواذ على شركة " ريتز كارلتون" الرائدة في صناعة الفنادق الفخمة. - تم افتتاح الفندق رقم 1000 في كاواي، هاواي.
1997م	- تم الاستحواذ على مجموعة فنادق رينيسانس، مما ضاعف حضورها الدولي (في الخارج). - إطلاق برنامج الولاء Rewards®، بالإضافة إلى إطلاق أجنحة تاون بلايس.

1998م	- بداية العلامة التجارية SpringHillSuites شراكة مع Sodexho في أمريكا الشمالية لتوزيع وجبات الطعام في دولر المسنين وكافيتريا المؤسسة.
1999م	- استحوزت ماريوت على شركة ExecuStay للإسكان.
2000م	- وفاة أليس ماريوت المؤسس المشارك للمجموعة عن عمر يناهز 92 عاما. - تم افتتاح الفندق رقم 2000 في تامبا بولاية فلوريدا.
2004م	- افتتاح أول فندق في بلغاريا في ميلانو بإيطاليا والاحتفال بالغرفة رقم 500000 وبافتتاح فندق West India Quay Marriott في لندن بإنجلترا.
2005م	- بداية علامة Renaissance Club Sport التجارية في والنوت كريك، كاليفورنيا.
2007م	- تم افتتاح الفندق رقم 3000 في الصين، فندق JW Marriott Hotel Beijing ، مما ضاعف عدد الفنادق في 10 سنوات. - تم الإعلان عن 3 علامات تجارية جديدة: امتداد العلامة التجارية الفاخرة ريتز كارلتون، ريزيروف، منتجعات نيوكليديون ريزورت من ماريوت. - 80 عاما للمجموعة و 50 عاما في صناعة الفنادق
2008م	- أعلنت ماريوت عن منصب جديد، مسؤول التنوع العالمي لتعزيز التنوع في الشركة داخل وخارج الولايات المتحدة. - حازت ماريوت على جائزة Energy Star Sustained Excellence لعام 2008 من وكالة حماية البيئة الأمريكية. - ماريوت توقع شراكة مع ولاية أمازونيا البرازيلية لحماية الغابة.
2009م	- ماريوت تطلق مجموعة اوتوجراف Autograph ، علامة تجارية جديدة من الفنادق المستقلة الراقية والفاخرة.
2011م	- إطلاق العلامة التجارية AC Hotels رسميا.
2012م	- أصبح آرني سورنسون رئيسا ومديرا تنفيذيا لماريوت الدولية، كما استحوزت ماريوت على فنادق جايلورد ، مضيعة خمسة فنادق وحوالي مليوني قدم مربع من مساحة الاجتماعات والفعاليات.
2013م	- ماريوت تطلق MOXY HOTELS - العلامة التجارية الجديدة ويعتبر أول دخول للماريوت في فئة الضيافة من فئة ثلاث نجوم في أوروبا.

2014م	- ضاغت ماريوت تقريبا التوزيع في إفريقيا إلى أكثر من 23000 غرفة من خلال استحوادها على العلامة التجارية "Protea Hotels"
2015م	- ماريوت الدولية تستحوذ على فنادق ومنتجات دالتا Delta Hotels و Resorts بحيث أصبح صاحب أكبر فندق كامل الخدمات في كندا.
2016م	- استحوذت ماريوت الدولية على فنادق ومنتجات ستاروود، مما أدى ذلك إلى انتشار أكبر مؤسسة فندقية في العالم تضم أكثر من 5700 عقار تقدم أكثر من 1.1 مليون غرفة عبر 30 علامة تجارية في أكثر من 110 دولة.
2017م	- مجموعة فنادق ماريوت تحقق عائدات تقدر بـ 22 مليار دولار.
2018م	- ماريوت الدولية توحد 30 علامة تجارية لـ 6500 فندق حول العالم.
2021م	- أصبح أنتوني كابوانو الرئيس التنفيذي وستيفاني لينارتس رئيسا لشركة ماريوت الدولية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات متحصل عليها من فندق ماريوت قسنطينة بالإضافة إلى المواقع التالية:

Source: Our Story of innovation, available at: <https://www.marriott.com/about/culture-and-values/history.mi>, seen on: 24-11-2021, at: 15: 55am.

Jennifer Matas, Marriott, véritable empire familial en franchise, available at: <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/franchise/efra-00054511-marriott-veritable-empire-familial-en-franchise-322703.php>, Seen on: 10-08-2018 :at 14:55am.

من خلال ما تم عرضه في الجدول أعلاه يمكننا القول أن ماريوت العالمية استمرت بالبحث ودون توقف عن مختلف الطرق المبتكرة لخدمة زبائنهم وكذا تنمية أعمالها وافتتاحها لعدد كبير من الفنادق وامتلاكها علامات تجارية مهمة، حيث مكنها هذا التوسع من التوجه خارج حدود القارة الأمريكية لتصبح في الأخير من أهم السلاسل الفندقية المتعددة الجنسيات في مجال الضيافة، حيث بعدما كانت مجرد متجر صغير يتسع لتسع مقاعدها هي اليوم تعد كأفضل المؤسسات الفندقية التي تسعى دائما إلى التميز في خدماتها واحتضان التغيير. هذا التميز الذي حققته في سوق الضيافة يرجع بالدرجة الأولى إلى الاستراتيجية التي انتهجتها منذ تأسيسها وكيفية العمل التي وضعها المؤسس " جون ويلارد ماريوت" جعلت من فنادق ماريوت مستقبل حافل بالإنجازات التي لا تعرف التوقف، وفيما يلي أهم ما ورد في استراتيجية ماريوت العالمية¹:

¹Marriott Bonvoy®, available at: <https://www.arabic.marriott.com/culture-and-values/core-values.mi>, seen on: 26-10-2022, at: 12 :48am.

- التركيز على جاذبية الأفراد: (الموظفين)

جعلت فلسفة المؤسس "جون ويلارد ماريوت"، فنادق ماريوت من أفضل الأماكن جاذبية للعمل منذ تأسيسها إلى غاية اليوم، وهذا راجع لاهتمامها الشديد بالأفراد وجعلهم نصب أعينهم، حيث تقول مقولة ماريوت الشهيرة "اعتن بالموظفين وبدورهم سيعتنون بالعملاء" الأمر الذي جعلها تتمكن من حصد العديد من الجوائز والتقديرية بشكل دائم وفي مختلف دول العالم، فالمؤسسة تعمل على توفير الفرص للموظفين التي من خلالها تحقق النمو والنجاح للشركة.

- السعي للتميز:

يعود تاريخ سمعة ماريوت في تقديم خدمة ممتازة للزبائن إلى الهدف الأساسي الذي حدده المؤسس "جون ويلارد" لعمله: "طعام شهى وخدمة ذات جودة مقابل سعر معقول".

- تبني التغيير:

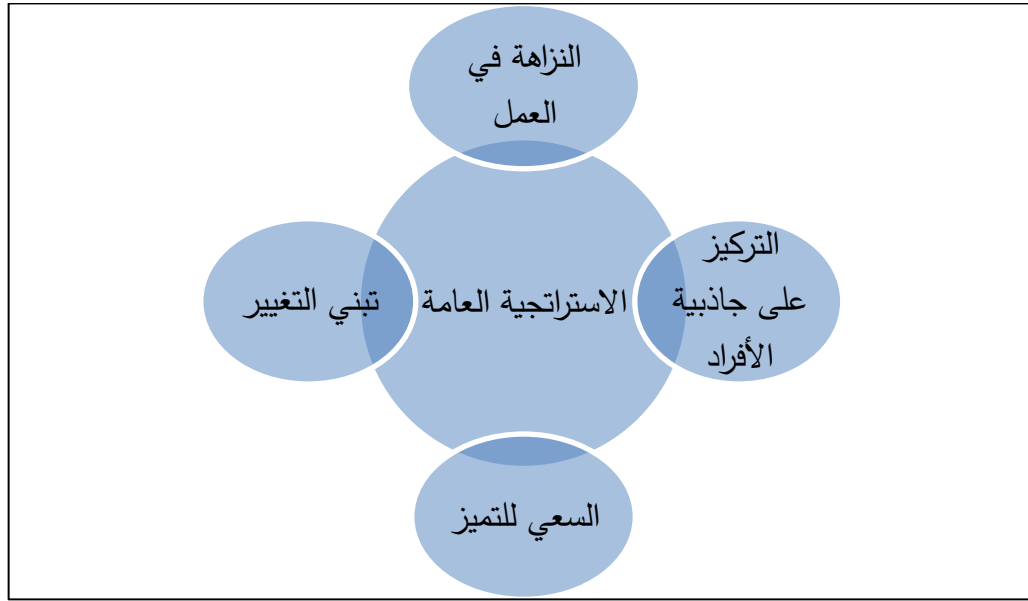
تعتبر ماريوت المؤسسة الرائدة في مجال الضيافة وهذا راجع لاعتمادها الكبير على الابتكار، هذا الأخير يعتبر حافزا قويا على تقديم كل ما هو جديد ومتميز والعمل على تحسين أدائها وجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن وتوقع احتياجاتهم المتغيرة عبر العلامات التجارية الجديدة، أو المواقع الجديدة... إلخ.

- النزاهة في العمل:

تلتزم ماريوت دائما عند أدائها لأعمالها بقواعد وقوانين أخلاقية، تمتد إلى سلوكيات العمل اليومية، سياسات الموظفين، سياسات سلسلة التوريد، الممارسات والبرامج البيئية، الالتزام بحقوق الإنسان والمسؤولية الاجتماعية.

والشكل الموالي يوضح الزوايا الأربعة للاستراتيجية العامة لفنادق ماريوت العالمية:

شكل رقم (13): المنافذ الرئيسية للاستراتيجية العامة لفنادق ماريوت العالمية



المصدر: آمال ينون، الأداء البيئي لفنادق ماريوت الدولية - التزام اجتماعي بأداء اقتصادي متميز-، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص10.

المطلب الثاني: تقديم عام للمؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة

يعتبر فندق ماريوت قسنطينة أحد فنادق الصنف الأول، أي ذو 5 نجوم والتابع للسلسلة ماريوت العالمية الانجاز الوحيد أو المكسب الحقيقي لمدينة الجسور المعلقة قسنطينة، يحتل المرتبة الثانية على نطاق شمال إفريقيا والشرق الأوسط، حيث استطاع المشرفون عليه كسب الرهان وإبراز نجاح الاستثمار في الجزائر، ففي ظرف قياسي تمكنت الشركة المكلفة بتحويل هضبة مهمة إلى فندق من الطراز العالمي ينافس بذلك الفنادق العالمية الكبرى، ومن خلال هذا المطلب سوف نتعرف أكثر على المؤسسة الفندقية "ماريوت قسنطينة".

الفرع الأول: الفنادق الجزائرية التابعة لسلسلة ماريوت العالمية

قبل أن نقوم باستعراض المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة لابد من الإشارة إلى مجموعة الفنادق التابعة لسلسلة ماريوت العالمية والمتواجدة في الجزائر حاليا، حيث تدير سلسلة فنادق ماريوت العالمية علامات تجارية في الجزائر ومن بينها ما يلي:

- فندق ماريوت **Marriott** قسنطينة؛
- فندق ماريوت **Marriott** باب الزوار؛
- فندق رينيسانس **Renaissance** تلمسان؛

- فندق شيراتون (نادي الصنوبر Sheraton Club Des pins) الجزائر العاصمة؛
- فندق شيراتون Sheraton وهران؛
- فندق لومريديان Meridien وهران؛
- فندق فور بوينت four points by Sheraton وهران؛
- فندق شيراتون Sheraton عنابة؛
- فندق شيراتون Sheraton سطيف.

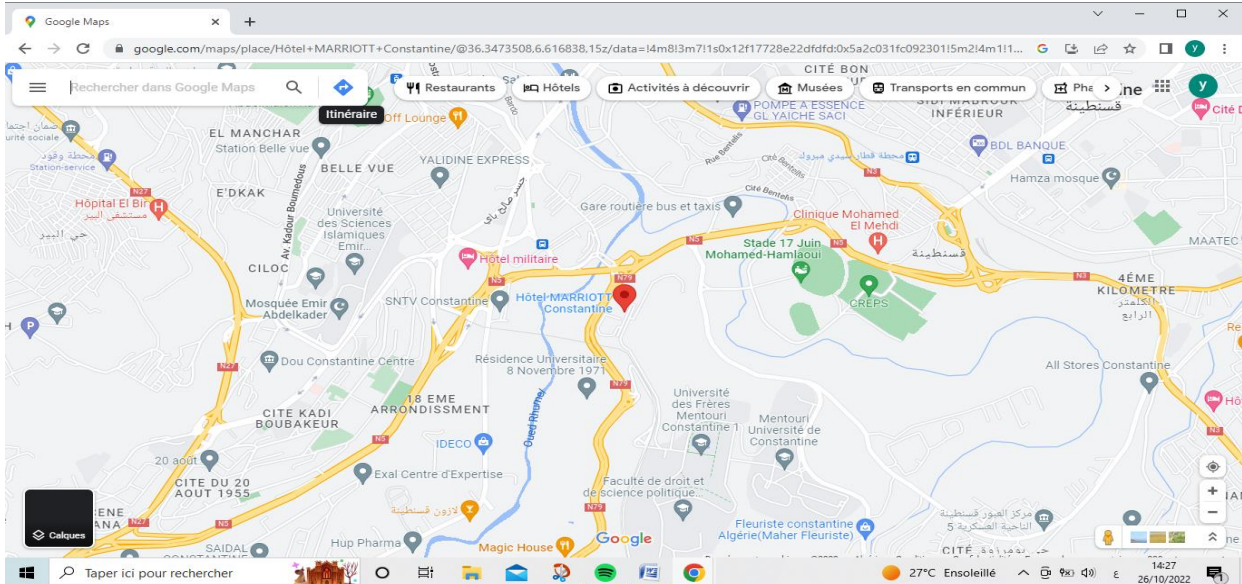
بالإضافة إلى فنادق بروتيا الواقعة في كل من الجزائر العاصمة وقسنطينة، في انتظار تدشين فندق سيرتا العتيق الذي أصبح تابع لسلاسل ماريوت العالمية.

الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة

أولاً: موقع الفندق

يقع فندق ماريوت قسنطينة في منطقة استثنائية، حيث يقع بالقرب من الأقواس الرومانية "RomanArcades" على بعد 10 دقائق فقط من مطار قسنطينة الدولي "محمد بوضياف" وعلى بعد كيلومترين من مسجد الأمير عبد القادر، وخمس دقائق فقط سيرا من ترامواي ومحطة الحافلات¹، والخريطة الموالية توضح موقع الفندق بالإضافة إلى أهم المعالم المحيطة به.

شكل رقم (14): خريطة توضح موقع فندق ماريوت قسنطينة



Source: <https://www.google.com/maps/@36.3473508,6.616838,15z>.

¹إدارة الفندق.

الخريطة أعلاه تبين بعض أهم المعالم السياحية المحيطة والقريبة من الفندق وهي كما يلي:

- **جسر صالح باي:** يسمى أيضا بجسر الاستقلال العملاق، وهو أحد أكبر وأضخم الجسور المعلقة بالمدينة.
- **مسجد الأمير عبد القادر:** يعتبر أكبر مساجد الجزائر مساحة بعد مسجد الجزائر الأعظم، وهو واحد من أهم المنارات الدينية والعلمية في القارة الإفريقية، يعد تحفة فنية تجمع بين الفن المعماري المشرقي والمغاربي.
- **قصر أحمد باي:** يعد تحفة معمارية فريدة من نوعها، يمتاز باتساعه ودقة تنظيمه وتوزيع أجنحته.
- **ملعب الشهيد حملاوي:** تم تدشينه من طرف الرئيس الراحل هواري بومدين يوم 17 جوان 1976.
- **جسر وسط المدينة:** يعتبر من أعلى جسور المدينة وأهمها باعتباره يشكل تحفتها المعلقة وعلى ارتفاع 175 مترا فوق وادي الرمال.
- **نصب الأموات:** يعود تاريخ بنائه إلى سنة 1934م، وقد شيد تخليدا لموتى الجزائر وفرنسا الذين سقطوا خلال الحرب العالمية الأولى، يستطيع الزائر من أعلى سطحه أن يتمتع ناظريه بمنظر جميل وشامل لمدينة قسنطينة.

ثانيا: التعريف بالفندق

يعتبر فندق ماريوت قسنطينة أول فندق 5 نجوم في قسنطينة، تم الافتتاح الرسمي للفندق في 16 أبريل 2015 وتزامنا مع تظاهرة قسنطينة عاصمة الثقافة العربية، تحتوي غرفه البالغ عددها 180 غرفة بما في ذلك 21 جناحا أنيقا وواسعا (دبلوماسية وتنفيذية ورئاسية)، أسرة فاخرة من ماريوت وأنترنت لاسلكي ومساحات عمل مع مرافق حديثة لضمان الراحة المطلقة، مناسب للمسافرين بغرض الأعمال والترفيه على حد سواء¹. وفيما يلي بعض المختصرات المتعلقة بالفندق.

¹إدارة الفندق.

شكل رقم أ-(15): معلومات مختصرة حول الفندق

- ❖ الموقع: قسنطينة- الجزائر-
- ❖ الهندسة المعمارية والتصميم: فابريس وشركؤه Fabris & Partners
- ❖ إدارة المباني: ماريوت الدولية
- ❖ المقاول الرئيسي: شركة الهندسة والبناء الحكومية الصينية CSCEC
- ❖ التصميم: 2013
- ❖ الافتتاح: 2015

Source: Giovanna Russo Krauss, Global and local coexistence the Marriott Constantine hotel in compasses, 2018, available at :

https://www.academia.edu/38300168/G_RUSSO_KRAUSS_Global_and_local seen on: 21-10-2022, at:15: 30 am.

شكل رقم ب-(15): معلومات مختصرة حول الفندق

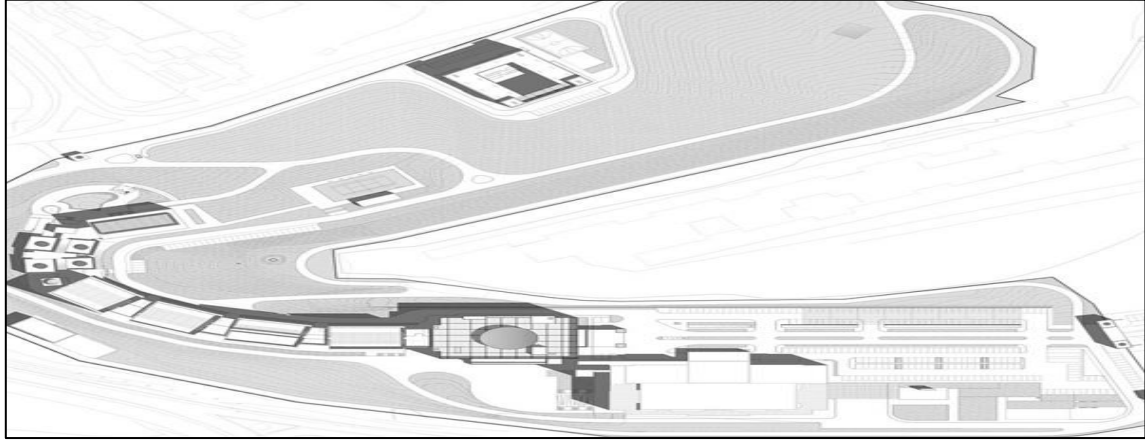
- ❖ المساحة الإجمالية للأرض: 90.000 متر مربع
- ❖ مساحة المبنى: 40.500 متر مربع
- ❖ فئة الفندق: 5 نجوم
- ❖ موقف سيارات (مغطى/مفوح) يتسع لـ 250 سيارة
- ❖ الغرف: 160 غرفة
- ❖ الأجنحة: 20 جناح
- ❖ جناح رئاسي: 1
- ❖ قاعة المؤتمرات: 800 مقعد

Source: Marriott Constantine 2015, available at:

<https://www.fabrispartners.it/fr/projets/marriott-costantine-FR/> seen on: 21-10-2022, at:15:44am.

والشكل الموالي يوضح تصميم فندق ماريوت قسنطينة.

شكل رقم (16): رسم توضيحي لفندق ماريوت قسنطينة



Source: Marriott Constantine 2015, available at:

<https://www.fabrispartners.it/fr/projets/marriott-costantine-FR/> seen on: 21-10-2022, at:15:44am.

ومن الملاحظ أن الفندق يتشكل من خمس مجمعات، مجمع المطاعم، مجمع الاجتماعات والتظاهرات، مجمع الإقامة، مجمع السباحة والترفيه، مجمع إقامة الموظفين، وأخيرا حظيرة للسيارات.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة

يتمثل هيكل المؤسسة الفندقية "ماريوت قسنطينة" فيما يلي:

1. أعضاء اللجنة التنفيذية: تضم:

- **المدير العام:** وهو السلطة العليا في الفندق، يتولى عدة مهام من بينها التنسيق بين مدراء مختلف الأقسام للقيام بمهامهم والتحقق من تنفيذها، بالإضافة إلى مراقبة وتوجيه مدراء الأقسام من أجل تنظيم خدمات الفندق، وكذا الاجتماع معهم لاتخاذ بعض القرارات التي تخص الفندق.
- **مساعد المدير العام:** وهو الشخص الذي ينوب عن المدير العام في حالة غيابه أو في حالة تكليفه من طرفه، بحيث يتولى بعض صلاحياته كالنيابة الكاملة والإشراف على جميع الأمور المتعلقة بإدارة الفندق والعمل على تحقيق أهدافه، بالإضافة إلى التواصل المباشر مع باقي الأقسام والوحدات لمتابعة تنفيذ الخطط وتحديد مختلف الإجراءات لتحقيقها.
- **المدير المالي:** وهو المسؤول عن جميع العمليات والمعاملات المالية للفندق، كالإشراف على تعيين واختيار وتدريب موظفي الإدارة المالية، التأكد من أرصدة الحسابات ووضع الأنظمة المحاسبية، إمداد الإدارة بما تحتاجه من تقارير مالية تخدم نشاط الفندق.

- **مدير الموارد البشرية:** وهو المسؤول عن إدارة شؤون الموظفين، إذ أنه يعتبر هيئة متخصصة في الإشراف على اختيار وتعيين العنصر البشري وتوظيفه، ووضع خطط لتدريبهم وتشغيلهم في مختلف الوظائف.
 - **مدير التموين:** يعتبر المسير الأساسي لمطاعم الفندق ويشرف على جميع الأطعمة والمشروبات.
 - **مدير الاستضافة:** يختص في كل العمليات التي تخص زبائن الفندق، بمعنى الإشراف على الغرف والأمن وغيرها.
 - **المدير التجاري:** يقوم بالإشراف على كل العمليات التجارية كالحجز وغيرها.
 - **المدير الفني أو التقني:** وهو المسؤول عن الإشراف على البنية التحتية للفندق (مباني، كهرباء، أجهزة ومعدات... إلخ) بما يضمن تحقيق السلامة والأمان، كما أنه المسؤول عن إدارة فريق عمل قسم الصيانة كالفنيين وعمال النظافة وغيرها.
- 2. قسم المالية:** يضم مساعد قسم المالية ويضم هو الآخر ما يلي:
- **مدير المحاسبة:** تتمثل أهم مهامه في إدارة كافة الشؤون المالية المتعلقة بالفندق، إعداد الميزانيات، ضبط الحسابات اليومية والشهرية والسنوية، رواتب وأجور العمال، التدقيق المالي وغيرها من المهمات.
 - **مدير الائتمان:** وهو المسؤول عن عملية منح الائتمان بالكامل، وجمع الفواتير، بالإضافة إدارة وضمان أن الفندق يحقق الأداء الجيد والأمثل ويحقق أهداف الائتمان المطلوبة.
 - **مدير المشتريات:** وهو المسؤول عن تنفيذ سياسات وإجراءات شراء سليمة وفقا لمعايير الفندق، كما يعمل على إعداد التقارير ووضع الميزانية والتنبؤ وغيرها من الأعمال.
 - **مدير تكنولوجيا المعلومات:** وهو المسؤول عن تقديم الدعم لمختلف أنظمة الأعمال وأنظمة المكاتب وشبكات الكمبيوتر وأنظمة الاتصالات الهاتفية في الفندق.
- 3. قسم الهندسة:** يترأسه المدير الفني والذي قمنا بتعريفه سابقا وأهم الهمامات المنسوبة إليه، والمدير الفني بدوره مسؤول أيضا عن أعمال المهندسين التقنيين والقيام بتوجيههم.
- 4. قسم الموارد البشرية:** يترأسه مدير الموارد البشرية وبمعونة مساعده الذي ينتمي إلى نفس القسم، ويضم قسم الموارد البشرية ما يلي:
- **قسم التدريب:** ويعتبر المسؤول عن توفير التدريب الشامل للموظفين ومساعدتهم على فهم الثقافة التنظيمية الجديدة للفندق والقدرة على التعامل معها.

- **منسق الموارد البشرية:** ويعمل تحت التوجيه العام لمدير الموارد البشرية وهو المسؤول عن دعم فريق الموارد البشرية في عملهم اليومي، من خلال مساعدتهم في برنامج التدريب وإجراء المقابلات واختيار المرشحين وغيرها.
- **طبيب:** وهو المسؤول عن تقديم الدعم الصحي لكافة الموظفين والعاملين في الفندق.
- 5. **قسم الأطعمة والمشروبات:** يترأسه مدير التموين والذي بدوره يضم:
 - **مدير المطعم:** وهو المسؤول عن إدارة العمليات اليومية المتعلقة بمطاعم الفندق، بما في ذلك اختيار وتطوير وإدارة أداء الموظفين، بالإضافة إلى الإشراف على المخزون والالتزام بمعايير الفندق ومستويات الخدمة لزيادة المبيعات وتقليل التكاليف المتعلقة بالمواد الغذائية والمشروبات وغيرها.
 - **مدير المأدبة:** وهو المسؤول عن تنسيق تسليم الأغذية والمشروبات وغرف الاجتماعات وكل الأمور المتعلقة بالمأدبة.
 - **رئيس الطهاة:** وهو المسؤول عن الانتاج الغذائي بالكامل، بما في ذلك الأطعمة المستخدمة في المطاعم وأطعمة الولائم والمنافذ الأخرى، العمل على تطوير قوائم الطعام وموصفات شراء المواد الغذائية والحفاظ على أعلى مستويات الجودة الغذائية والمعايير الصحية. ويعمل كذلك على الإشراف على نائب الشيف الايطالي، نائب الشيف التنفيذي، الشيف التنفيذي للحلويات.
- 6. **قسم المبيعات والتسويق:** وهو المسؤول عن تسجيل حجز الغرف والوجبات، والخدمات الإضافية الخاصة بالفندق. ويعتبر قسم التسويق والمبيعات قلب الفندق لأن قراراته تؤثر على جميع الأقسام، كما أنه ضروري للنجاح الشامل للفندق، يترأسه المدير التجاري ويضم ما يلي:
 - **مدير الحجز:** وهو المسؤول على مختلف الإجراءات المتعلقة بالحجز وفقا لنظام الفندق، بالإضافة على الإشراف على الأداء الوظيفي العام لموظفي الحجز، ومن الممكن أن يتولى مسؤولية التدريب إذا استلزم الأمر، ومساعدة مدير مركز الحجوزات في بعض مهامه المتعلقة بعمليات الحجز وغيرها من الأمور التي يتولها.
 - **مساعد مدير المبيعات:** يعمل على إدارة مبيعات الفندق وخطط التسويق للتأكد من أنها تدعم بدقة أهداف العمل والمساهمة في تطوير مبيعات الفندق، بالإضافة إلى التعاون الذي يقدمه مع مختلف الإدارات الأخرى في الفندق خاصة تلك المتعلقة بقسم الحجز والحفلات لتقديم تجربة استثنائية مع الزبون وبناء برامج مبيعات قوية وشاملة.

7. قسم الغرف: يضم مدير الاستضافة ومدير خدمات الغرف وهذا الأخير يقوم بمسؤولية تلبية احتياجات

الزبائن والقيام بأخذ طلباتهم وتسليمها وضمان تحقيق الجودة. ويشمل هذا القسم على مايلي:

- مدير الأمن: يعمل على وضع الخطط التي يتم من خلالها المحافظة على أمن الفندق من المخاطر التي قد يتعرض لها، كما أنه يقوم بعملية انتقاء الموظفين المناسبين للعمل ويعمل على تدريبهم ورفع كفاءتهم.

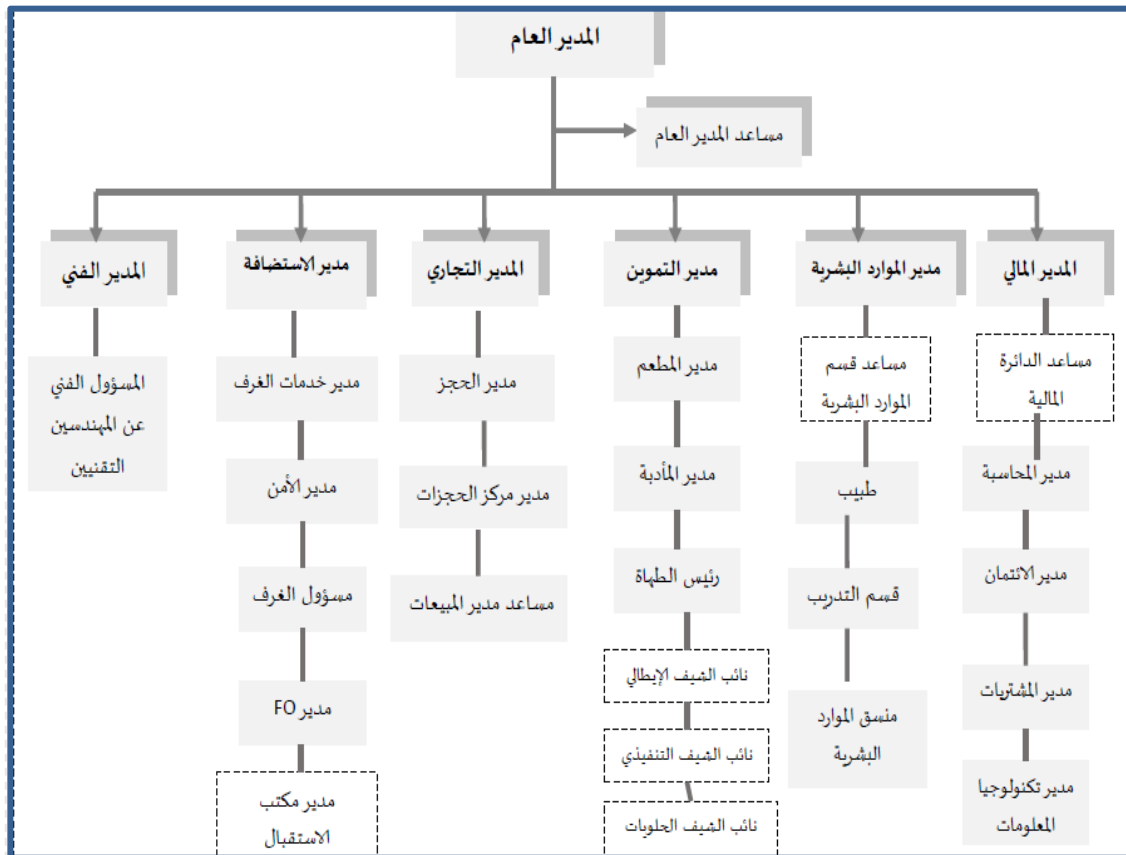
- مسؤول الغرف: وهو المسؤول عن طاقم عمل خدمة الغرف.

- مدير مكتب الاستقبال: تتمثل مهام هذا القسم في تدريب الموظفين على الاستقبال الجيد للزبائن من خلال تكوين نظام إداري نموذجي في حسن الاستقبال والمعاملة وكرم الضيافة، بالإضافة الى الحرص الشديد على تجهيز مكتب الاستقبال بمختلف ما يحتاجه من مستلزمات.

وفيما يلي عرض الشكل رقم (17) والذي يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة الفندقية ماريوت

قسنطينة.

شكل رقم (17): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الفندقية " ماريوت قسنطينة"



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الفندق. (انظر ملحق رقم "01")

المبحث الثالث: الابتكار التسويقي في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة

تسعى المؤسسات الفندقية اليوم إلى تقديم كل ما هو جديد ومبتكر عن المنافسين، وهذا ما عملت به ماريوت قسنطينة، فمنذ تأسيسها وهي تتبع سياسات مبتكرة تسعى من خلالها إلى اكتساب ميزة تنافسية تدعم مركزها التنافسي، ومن خلال هذا المبحث سنعرف على الابتكار في المزيج التسويقي الخدمي للمؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.

المطلب الأول: الابتكار في المزيج التسويقي التقليدي للمؤسسة الفندقية

يعتبر فندق ماريوت أول فندق خمس نجوم بقسنطينة وهو من أهم الفنادق الموجودة بالمدينة نظرا لموقعه الاستثنائي والخدمات التي يقدمها ولهذا فهو يمثل مكسبا لمدينة الجسور، في هذا المطلب سوف نتطرق إلى التعرف على أولى السياسات والمتعلقة بالمزيج التسويقي التقليدي للمؤسسة.

الفرع الأول: الابتكار في الخدمة

أولاً: خدمة الإيواء والغرف

يحتوي الفندق على 180 غرفة بما في ذلك 10 أجنحة صغيرة و 10 أجنحة تنفيذية وجناح رئاسي، والتي كما ذكرناها سابقا، تحتوي الغرف وأجنحة الفندق على أسرة ماريوت الفاخرة، انترنت لاسلكي عالي السرعة، مكاتب فاخرة، شاشات LED مع اتصال صوتي ومرئي، خط هاتف مع بريد صوتي، مجفف شعر، مكواة وطاولة للكي، ماكينة إعداد الشاي أو القهوة، مكيف هوائي قابل للتعديل (تحكم فردي في درجة الحرارة)، صندوق الأمانات، ثلاجة تحتوي على عصير ومياه معدنية، حمامات الغرف زجاجية تبهر الناظرين¹.

تمكنت المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة من إضافة حزمة متنوعة من الخدمات وبطرق مبتكرة من بينها²:

- فتح غرف الفندق عن طريق استخدام مفتاح رقمي أو باستخدام تطبيق Marriott Bonvoy وهذا التطبيق يسمح بفتح غرفة الزبون فور وصوله؛
- بمجرد فتح أبواب غرف الفندق تضيء المصابيح تلقائيا وتتطفئ عند الغلق؛
- خصص الفندق 5 غرف لذوي الاحتياجات الخاصة، كما يقدم الفندق العديد من التسهيلات التي تمكن مثل هذه الفئة من الإقامة داخل الفندق كالحمامات الصحية والممرات الخاصة وغيرها.

¹ إدارة الفندق.

² معلومات متحصل عليها من قسم التسويق.

ولقد أدى ظهور **كوفيد -19** إلى إحداث أزمة صحية واقتصادية عالمية، أربكت سكان العالم، ونظرا لطبيعة عمل المؤسسات الفندقية باعتبارها أماكن تتسم بدرجة عالية من التفاعل بين الموظفين والزبائن، وتزامنا مع هذا الوضع الطارئ الذي مس مختلف دول العالم فقد قامت المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة بتقديم مجموعة من الخدمات التي ساهمت بشكل كبير موظفي وزبائن الفندق على حد سواء من تقليل انتشار الفيروس داخل الفندق فقد تعمد وضع بعض الطرق والأفكار الابتكارية، حيث أجريت بعض التعديلات والتحسينات على خدمات ومرافق الفندق ومنها ما يلي:

- تخفيض عدد الغرف إلى النصف وكذلك أشغال المطاعم للتقليل من انتشار العدوى؛
 - إطلاق خيار **QR MENU** للتقليل من احتمالية التلوث عند الاتصال بالقوائم الورقية؛
 - توفير المعقمات والأقنعة الصحية للزبائن؛
 - استخدام المناديل المطهرة لتنظيف الأسطح؛
 - إضافة علامات التباعد في المصاعد ومدخل الفندق وفي مختلف مرافق الفندق؛
 - التقليل من استخدام المسابح والأماكن المخصصة للرياضة وفي أحيان أخرى غلقها كليا لتفادي انتشار الفيروس؛
 - إعداد وتقديم الطعام بطرق آمنة؛
 - تهوية الغرف والمحافظة على نظافة وتعقيم الغرف والأجنحة والممرات جيدا؛
 - زيادة وتيرة التنظيف والتطهير خاصة في الأماكن التي تشهد ازدحاما داخل الفندق مثل الحمامات، السلالم والمصاعد.. إلخ.
- يعمل تطبيق **Marriott Bonvoy** هو الآخر على التقليل من انتشار الفيروس داخل الفندق، فالبرنامج أضافته ماريوت العالمية واستفادت منه فنادقها الموزعة عبر العالم، لديه العديد من المزايا التي سهلت عملية تقديم الخدمة الفندقية خاصة في ظل الظروف الحساسة التي مر بها العالم "**كوفيد 19**":
- تقليل تسجيل الوصول، فبمجرد وصول الزبون إلى الفندق يقوم بفتح وإغلاق غرفته من هاتفه المحمول دون اللجوء إلى مكتب الاستقبال؛
 - طرح الأسئلة المتعلقة بالأسعار والخدمات والمطاعم وغيرها مسبقا؛
 - تلقي فاتورة خدمات الفندق عن طريق البريد الإلكتروني للزبون؛
 - طلب الطعام إلى الغرفة من خلال التطبيق دون العودة إلى مطاعم الفندق؛

- إضافة خاصية التسجيل الفوري للزبون في برنامج **Marriott Bonvoy** مباشرة من الموقع الإلكتروني للفندق، بالنسبة للأفراد الغير مسجلين والمستفيدين من التطبيق.

ثانيا: خدمة الإطعام

يقوم الفندق بتقديم باقة متنوعة من المأكولات والمشروبات المحلية والعالمية، فهو يعمل دائما على تقديم الأفضل والأجود وبما يتناسب مع رغبات زبائنه، وتحت إشراف مجموعة من الطهاة الماهرين ذوي خبرة واسعة في مجال فن الطبخ ويتكون المطعم الإبداعي للفندق فيما يلي:

جدول رقم (11): المطعم الإبداعي للمؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة

اسم المطعم	التقديم	مواقيت تقديم الخدمة
القصر Qasar Restaurant	مطعم متوسطي؛ يقدم المأكولات العربية والمتوسطية مع بوفيه يومي.	وجبة الإفطار Breakfas : 11:00-6:30 وجبة الغذاء Lunch : 15:30-12:30 وجبة العشاء Dinner : 00:00-19:00
قصر المشروبات والجبن	قصر المشروبات والأجبان Cheese & Wine Qasar	يفتح أبوابه من الساعة 15:00 إلى غاية 01:00.
جنة jannah Restaurant	مطعم ايطالي؛ يقدم أشهى وأشهر المأكولات الايطالية.	يفتح أبوابه وقت العشاء.
مالوف لوبي	متواجد بقاعة البهو الرئيسية؛ يعتبر المكان المناسب للاسترخاء أو للتواصل الاجتماعي؛ يقدم قائمة متنوعة من المأكولات والمشروبات.	في أي وقت.
الواحة باربيكيو	تضم قائمة متنوعة من المأكولات بما فيها قائمة المشويات.	متواجدة بحوض السباحة الخارجي يفتح أبوابه للغذاء والعشاء.

خدمة الغرف 24سا/24سا Room service	قائمة متنوعة من المأكولات المحلية والعالمية.	يمكن طلب وتناول الطعام داخل الغرف على مدار 24 ساعة.
--	---	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الفندق.

ثالثا: الخدمات الأخرى

بالإضافة للخدمات السابقة والخاصة بالغرف توجد خدمات أخرى يقوم بتقديمها الفندق لضيافته وهي

كالتالي¹:

- خدمات الاستقبال والإرشاد.
- خدمة الغرف على مدار 24 ساعة.
- خدمة التنظيف وغسل الملابس.
- خدمة ركن السيارات (موقف السيارات)، بحيث يوجد موقف خاص بموظفي الفندق، يقع موقف السيارات المخصص لبرنامج **Marriott Associate** في الطابق السفلي لانتظار سيارات الموظفين في المبنى B.
- خدمة الصرف والتي من خلالها يستطيع الزبون صرف العملات الأجنبية بالإضافة إلى توفير صندوق خاص بتأمين ممتلكات الضيوف الثمينة.
- اللياقة البدنية، تحتوي على معدات القلب والأوعية الدموية، أوزان حرة، وكل فصول اللياقة البدنية.
- يحتوي الفندق على مسبحين، مسبح داخلي ومسبح خارجي، بالإضافة إلى مسبح خارجي خاص بالأطفال، مسخن **Heated**.
- خدمات المعالجة والتدليك **SARAY SPA**، وتضم مختلف العلاجات المقدمة للضيوف وكذا المرافق (علاجات الايورفيدا، تقشير للجسم، لف الجسم، تدليك، علاجات للوجه، دروس اللياقة البدنية المتاحة، استشارات اللياقة البدنية، حمام القدم، بركة سباحة، دروس تدليك، خدمات التدليك للرجال، خدمات حمامات الغطس، غرفة البخار).
- يحتوي الفندق على مصعدين.

¹ إدارة الفندق.

- يوفر الفندق كذلك محلات خاصة، تعرض فيها الصناعات التقليدية التي تشتهر بها مدينة قسنطينة كاللبسة التقليدية (القندورة القسنطينية)، والذهب والفضة والنحاس وغيرها.
- قاعات الاجتماعات: غرفة توارق بار وقاعات خاصة بالاجتماعات والتظاهرات.
- قاعة الفعاليات والاجتماعات مساحتها ما يقارب 1850 متر مربع لتنظيم الأحداث بما في ذلك قاعة مأكبة مساحتها 1229.36 متر مربع قابلة للقسم إلى خمسة أقسام، بمعنى يمكن إعادة تشكيلها في خمس فضاءات مختلفة، مجهزة بأحدث الوسائل التكنولوجية، اتصال انترنت واسع النطاق ومعدات سمعية بصرية حديثة يديرها خبراء داخليون (الترجمة الفورية، وشاشات للعرض منها شاشتين عملاقتين). (انظر ملحق رقم "02")

الفرع الثاني: الابتكار في السعر

يحتوي الفندق على العديد من الغرف والأجنحة مختلفة الأحجام ومنها الغرف الرئيسية والغرف الفردية والمزدوجة.

أولاً: أسعار الغرف والأجنحة

بعض أسعار غرف وأجنحة الفندق خلال سنة 2018:

أ- الغرف:

جدول رقم (12): أسعار غرف ماريوت قسنطينة سنة 2018

السعر	الغرف
19.300 DZD	غرفة مزدوجة
17.500 DZD	غرفة الضيوف القياسية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الفندق. (انظر ملحق رقم "03")

ب- الأجنحة:

جدول رقم (13): أسعار أجنحة ماريوت قسنطينة سنة 2018

29.500 DZD	الجناح الصغير
42.000 DZD	الجناح التنفيذي
220.000 DZD	الجناح الرئاسي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الفندق. (انظر ملحق رقم "04")

ثانيا: طرق ابتكار الأسعار في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة

يعتمد الفندق عدة طرق ابتكارية في تسعير خدماته المقدمة وفي مايلي أهم هذه الطرق¹:

- تتغير أسعار الفندق وفق عاملين أساسيين وهما حسب الطلب على الخدمة الفندقية وحسب المواسم:
 - حسب طلب الخدمة الفندقية: ينتهج سياسة رفع الأسعار عندما يكون فائض في الطلب والعكس عندما يكون الطلب في حالة انخفاض.
 - حسب المواسم: (فصل الصيف، فصل الشتاء... إلخ)، حيث أن أسعار الفندق ليست دائمة فهي تتغير باستمرار، ففي فصل الصيف على سبيل المثال يعتمد الفندق وضع أسعار منخفضة لجذب واستقطاب عدد كبير من الزبائن خاصة الأفراد المحبين للسباحة، فهنا يقوم الفندق بوضع أسعار مغرية لجذب العديد من الزبائن، ففصل الصيف يمثل نقطة سوداء للفندق ويعتبر نقطة ضعف لكون الفندق يقع في منطقة شرقية بعيدة عن الساحل، والزبائن يفضلون المناطق الساحلية والفنادق المطلة على البحر، وعلى العكس في فصل الشتاء ففي الغالب يقوم الفندق بانتهاج سياسة رفع الأسعار لجذب المزيد من رجال الأعمال والأفراد ذوي الدخل المرتفع، كون فصل الشتاء يصادف العديد من المناسبات ك رأس السنة الميلادية والعطل المدرسية وغيرها.
- تم الاكتفاء بهذا القدر من المعلومات المتعلقة بسياسة الأسعار، كون المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة لم تعط أية معلومات تخص هذه السياسة التي تعتبرها حساسة نوعا ما، وعليه فالمؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة تتحفظ على أي السياسات السعرية المبتكرة تتبع وتبقى في دائرة اسرارها فقط.

¹ معلومات متحصل عليها من قسم التسويق.

من خلال الملاحظات والمقابلات التي قمنا بها يتضح بأن الفندق يتبع العديد من الاستراتيجيات السعريّة والمتحفّظ عنها، إلا أنه يعتمد بدرجة كبيرة على سياسة التسعير التمييزي وهذا راجع لجودة خدماته التي لا بد لها من إعطائها السعر الذي يتناسب مع مثل هذه الخدمات المميزة.

الفرع الثالث: الابتكار في التوزيع

تعتبر سياسة التوزيع المعتمدة في الفندق جد مهمة، لأنه يسعى من خلالها دائما الى جذب الزبائن سواء على الصعيد المحلي أو العالمي، بحيث يعتمد فيها على القنوات التوزيعية المباشرة والغير المباشرة¹.

يتم الحجز مباشرة دون أي وسيط، وذلك عن طريق الحضور الشخصي للزبون، أو الاتصال عن طريق الهاتف، كذلك الحجز عن طريق الموقع الالكتروني للفندق.

أما بالنسبة لسياسة التوزيع الغير المباشرة فالفندق يتعامل مع العديد من الوكالات السياحية ويعقد اتفاقيات معها لجذب زبائن جدد إلى الفندق، كما يتعاون الفندق مع شركة TripAdvisor للحجز وكذا للترويج للفندق بالإضافة إلى مواقع الحجز الأخرى المعروفة مثل: agoda--Booking- trivago وغيرها.

الفرع الرابع: الابتكار في الترويج

تقوم المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة كغيرها من المؤسسات الفندقية الأخرى بالترويج لخدماتها وفي مايلي أهم طرق الابتكار المعتمدة في هذا المجال²:

- الاعلانات المتمثلة في اللوحات الاشهارية للتعريف بالفندق.
- الاعلان عبر مواقع التواصل الاجتماعي: وذلك من خلال:
 - تقديم الخدمات الجديدة والمحسنة وفترات التخفيضات عن طريق مختلف مواقع التواصل الاجتماعي(فيسبوك، أنستغرام....)؛ (أنظر ملحق رقم "05")
 - يتواصل الفندق مع زبائنه عبر مختلف شبكات التواصل، كما يرسل رسائل نصية قصيرة عبر الهواتف المحمولة أو عبر البريد الالكتروني للزبائن الأوفياء لتذكيرهم بحدث ما(تخفيضات، إحتفالات، مؤتمرات.....).

• تنشيط المبيعات : وذلك عن طريق:

- تقديم مسابقات لزبائن الفندق؛

¹معلومات متحصل عليها من قسم التسويق.

²معلومات متحصل عليها من قسم التسويق.

- تقديم خصومات خلال الاجازات والعطلات المدرسية من أجل جذب زبائنه؛
- تقديم هدايا ومفاجآت لزبائنه المخلصين، لارضائهم والحفاظ على ولائهم؛
- يتعامل الفندق مع مجموعة من المؤثرين وبعض العلامات التجارية التي تساعد في عملية الترويج للفندق، ويعتبر الترويج عن طريق هؤلاء المؤثرين من أنجع الطرق التي يتبعها الفندق، فعادة ماتقوم شخصية مشهورة سواء محلية كانت أم اجنبية للترويج للفندق من خلال عرض مقطع فيديو أو صور خاصة لهذه الشخصية وهي تتجول في أرجاء الفندق وهذا ما لاحظناه من خلال تفقدنا لصفحة الفايسبوك الخاصة بالفندق أو عبر حسابه على الانستغرام.
- **الاعلان عبر الموقع الالكتروني:** يعرض الفندق خدماته الحالية وكذا صور وأسعارالغرف والأجنحة، الحجوزات، وكل ما يريد معرفته الزبون عبر موقعه الالكتروني.(انظر ملحق رقم "06")
- يقوم الفندق دائما بتنظيم الحفلات (حفلات خطوبة، زواج، أعياد الميلاد، رأس السنة.....إلخ) وعرض العديد من الفعاليات والمؤتمرات وكذا الدعوات الخاصة.
- وفي مايلي بعض العروض الترويجية الخاصة التي تقدمها المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة من حين إلى آخر:
- تقديم عروض خاصة بسعر ثابت (باقة خاصة بالأزواج، باقة نصف إقامة مع وجبة الافطار ...إلخ.)؛
- تقديم أسعار جذابة لزبائنه الأوفياء والأعضاء في برنامج الولاء الخاص بهمMarriott Bonvoy، فمن خلال هذا البرنامج يكسبون نقاطا بعد كل ليلة يقضونها في الفندق، ويمكن الاستفادة من هذه النقاط وتحويلها إلى ليالي مجانية، أو تخفيضات في المطاعم الخاصة بالفندق، بالاضافة إلى بعض الخدمات المجانية الأخرى (تدليك، صالة ألعاب رياضية، ساونا، حمام)؛
- قدمت ماريوت قسنطينة أسعار ترويجية أيضا، تسعى من خلالها إلى جذب الزبائن الحاليين وكذا الزبائن الجدد، فعلى سبيل المثال قامت بتخفيض 15 % في مطعم جنة، تخفيضات بنسبة 20% على الاقامة (من 24 إلى 27 نوفمبر 2022). (أنظر ملحق رقم "07")، كذلك تخصيص للزبائن مايصل إلى 7500 نقطة إضافية، خلال الفترة الممتدة من 13 إلى 18 نوفمبر 2022 يحصل عليها الزبون عند الانضمام إلى برنامج Marriott Bonvoy مع الاقامة في الفندق مرتين، ثم يسترد الزبون هذه النقاط مقابل حصوله على ليلة مجانية بالاضافة إلى رحلات وتجارب وغيرها¹.

¹ صفحة الفندق على فاييوك.

من خلال ما سبق نستنتج أن الابتكار في مجال الترويج من أهم العناصر التي تركز عليها المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة و تكثف كل جهودها لتطبيقه، وتحقيق الغاية منه وهي جذب العديد من الزبائن وإغرائهم بالخدمات المقدمة باعتبار أن الترويج هو الوسيلة الفعالة التي تمكن من الاتصال والوصول إلى أكبر قدر من الزبائن.

المطلب الثاني: الابتكار في المزيج التسويقي الموسع للمؤسسة الفندقية

من الضروري جدا على المؤسسات تجربة الافكار المبتكرة لتحقيق الاهداف المرجوة، فالابتكار في الادلة المادية والعمليات وكذا الافراد يعد أمرا مهما لتحقيق التميز والوصول إلى الزبائن وتحقيق الأرباح المستمرة.

الفرع الأول: الابتكار في الأدلة المادية

فندق ماريوت قسنطينة ذو الخمس طوابق مستلهم من الطابع الإسلامي المغاربي وبهندسة معمارية تعكس العمق التاريخي القديم للمدينة (الأقواس، الأعمدة، النقش الخشبي وجبس القبة .. إلخ) وهي كلها إشارات تعبر عن الهندسة المعمارية بماضيها البعيد، الحجر الرملي يغطي الجزء الخارجي للفندق والذي يمنحه اللون العام للصحراء وهذا ما يذكر بالهندسة المعمارية المحلية؛

أول تأثير للمبنى (الفندق) على الزبون هو الردهة، مساحتها كبيرة جدا تشبه القصر، تتوسطها ثرية على شكل عنقود من البالونات الزجاجية التي تطفو في الساحة ومتجهة نحو قبة بيضاوية منقوشة قطرها حوالي 15 متر؛

- أثاثه داكن وفاخر، تزوج مبهر بين الجلد والقماش الفاخر يغطي المقاعد المحاطة بطاولات مزينة بأشكال صدفية مستمدة من الحرف القديمة للمنطقة؛
- غرفه وأجنحته مريحة جدا ومجهزة بكل ما يحتاجه الزبون؛
- نعومة الأقواس المتسلسلة والنقوش الدقيقة لها تجعل من المكان عملا فنيا حقيقيا؛
- أروقه هادئة تتخللها حواجز خشبية منقوشة مع إنارة خافتة قليلا؛
- المطاعم لها جو خاص وجديد، حيث لكل مطعم الديكور الخاص به، من موسيقى، الأنوار إلخ.
- وفي كل هذه الأماكن بإمكان الزبون مشاهدة المناظر المختلفة والمطللة على عاصمة الشرق الجزائري¹.

¹ Tardiz 67، شركة الاستثمار للفندقة SIH، Hôtel Marriott5 Constantine، متاح على الرابط :

<https://www.youtube.com/watch?v=XRaYz3bPZeY>

ويحرص الفندق دائما على ما يلي¹:

- الديكور وهو أحد توقيعات ماريوت التي لابد من احترامها والاهتمام بأدق تفاصيلها وعدم تغييرها.
- العطر المميز و الخاص بالفندق، يوضع في موزعات ويكون في مواقع استراتيجية حول أركان الفندق.
- يمكن للزبائن من الاستمتاع بالموسيقى الخاصة بالفندق، والتي يمكن الاستماع إليها في الممرات وأماكن الاستقبال وغير ذلك. (تدفع حقوق الطبع والنشر سنويا لقائمة التشغيل).
- الزي المطلوب، كلاسيكي لجميع الموظفين في الفندق، فدائما متميزون وذو مظهر حسن، مع وجوب على جميع الموظفين والعاملين في الفندق وضع ملصق يذكر إسم المؤسسة الأم **Marriott** بالإضافة إلى وجود أوسمة تحمل علامة **Marriott**.
- لدى الفندق أحدث التقنيات في نظام السلامة من الحرائق ويتم تدريب الموظفين على معرفة كيفية التصرف في مثل هذه المواقف.
- وجود أماكن مخصصة للتدخين سواء بالنسبة للموظفين أو بالنسبة للزبائن، ففي حالة عدم احترام هذه الأماكن المخصصة للتدخين، توجد خاصية مميزة تقوم بإطلاق جرس انذار مع وجود زر في أعلى سقف الغرفة المخترقة يتدفق منه قطرات من الماء للتوقف فورا عن التدخين.

الفرع الثاني: الابتكار في العمليات

تنتهج المؤسسة الفندقية عدة طرق ابتكارية لتبسيط عملية تقديم الخدمة وتسهيلها للزبائن، وذلك عن طريق ما يلي:

- يحتوي الفندق على مختلف الاجهزة الحديثة ووسائل الراحة؛
- عرض كل خدمة جديدة أو عرض جديد عبر الموقع الالكتروني للفندق؛
- لدى فندق ماريوت نظام تنبيه، فبمجرد تلقي تعليق سلبي على **Tripadvisor** أو على البريد الالكتروني الخاص بالفندق، يجب على إدارة الفندق الرد في غضون 24 ساعة ومعرفة المشاكل التي تعرض لها الزبون خلال اقامته بالفندق والعمل على حلها؛
- الرد السريع على مختلف التعليقات وخاصة السلبية منها والتي تصل عبر البريد الالكتروني أو مختلف شبكات التواصل الاجتماعي والتعويض اذا تطلب الامر؛
- جعل الحجوزات وكافة الاجراءات متاحة للزبائن عبر الانترنت؛

¹ معلومات متحصل عليها من قسم التسويق.

- تسهيلات في طريقة الدفع ويكون نقداً أو عن طريق الشيك أو الدفع عن طريق بطاقة CIB سواء كان للغرف أو المطاعم أو المنتج الصحي... إلخ؛
- يوجد بنك داخلي يسمح للزبائن بالسحب والايداع وتحويل العملات ومختلف التعاملات البنكية، مع امكانية تعامل موظفي الفندق مع هذا البنك الداخلي؛
- تسهيل صرف العملات عن طريق الموزع الآلي الموجود بجانب البنك الداخلي للفندق؛ (انظر ملحق رقم "08")

- وجود لافتات رقمية داخلية وخارجية تعمل على تسهيل الوصول إلى مختلف مرافق الفندق وكل مايتعلق بالفندق؛
- إمكانية حجز الغرفة قبل وصول الزبون وذلك عن طريق موقع الفندق على الانترنت، حيث يمكن للزبون اختيار نوع والوسائد وعدد المناشف ونوع الغرفة إلخ؛
- الاعتماد على البطاقات المبرمجة التي يتم بواسطتها غلق وفتح أبواب غرف الفندق.

الفرع الثالث: الابتكار في الأفراد (تنمية القدرات الابتكارية للموظفين)

- يعتبر العنصر البشري أهم عنصر في الصناعة الفندقية، إذ يعتبر المحرك الرئيسي لكافة العمليات الفندقية، والمؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة تعمل على¹:
- استقطاب وجلب الكفاءات والمهارات؛
 - تقديم تدريبات مستمرة (من فترة إلى أخرى) للموظفين وذلك عبر منصة يمكن الوصول إليها فقط الموظفين والعاملين في الفندق والتي توفر لهم وصولاً غير محدود إلى مختلف المجالات المتعلقة بالفنادق؛
 - تقديم تدريبات مختلفة على مستوى اللغات الأجنبية، تكنولوجيا المعلومات والتنمية الشخصية وما إلى ذلك، حيث أن اللغات المطلوبة الثلاث للعمل في الفندق هي اللغة العربية والفرنسية والانجليزية، فالعاملون في المكاتب الأمامية (موظفوا الاستقبال) يتحدثون باللغات الثلاث؛
 - السعي الدائم إلى تشجيع الموظفين وخاصة الأكفاء منهم وتقديم مكافآت وترقيات مستمرة؛
 - يتميز موظفوا الفندق باللباقة والمعاملة الجيدة للزبائن وحسن الاستقبال.

من خلال ماتم ذكره سابقاً حول المزيج التسويقي الموسع (ككل) أن المؤسسة الفندقية ماريوت دائماً ماتقوم بتقديم خدمات ذات جودة عالية، بالإضافة الى مختلف التحسينات المستمرة التي تقوم بها بناء

¹معلومات متحصل عليها من قسم التسويق.

على طلب الزبائن وملاحظاتهم أو من خلال شكاويهم، فهي تسعى إلى الرقي والعالمية والمحافظة على إسمها داخل و خارج الوطن.

المطلب الثالث: التطبيقات والبرامج المستخدمة في المؤسسة الفندقية

يقوم الفندق بالاستعانة ببعض البرامج والتطبيقات التي كان لها الفضل في تسهيل وتبسيط عملياته للزبائن، ولقد خصصنا هذا المطلب للحديث عن بعض مأنجزته المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة ابتداء من يوم إفتتاحها إلى يومنا هذا.

الفرع الأول: برنامج ماريوت "بونوفوي"

Marriott Bonvoy هو عبارة عن برنامج ولاء عالمي، حاصل على عدة جوائز عالمية، يقوم الزبون بالتسجيل كعضو فيه والتسجيل يكون مجاني، سهل ويدعم اللغة العربية، يمكن استخدام عضوية الزبون في أكثر من 7000 فندق مشارك. وفيما يلي بعض المزايا التي يقدمها تطبيق **Marriott Bonvoy**¹:

- سرعة عملية الحجز مقارنة بحضور الزبون شخصيا للفندق، بمعنى يمكن من الاستغناء عن اجراءات مكاتب الاستقبال؛
- يسمح تطبيق **Marriott Bonvoy** بفتح غرفة الزبون فور وصوله؛
- يمكن من تحديد تفضيلات الحجز "التفضيلات الشخصية" قبل وصول الزبون (عدد المناشف، والوسائد، نوع الغرف التي يفضلها الزبون، الإطلاات... إلخ)؛
- يقدم أسعار خاصة بالنسبة للزبائن الدائمين والأوفياء للفندق، بحيث يمكنهم من كسب نقاط على كل عملية حجز، هذه النقاط يمكن تحويلها إلى ليالي مجانية أو استخدامها في خدمات الفندق الأخرى مثل خدمات المنتجع الصحي، المطاعم.... إلخ؛
- يساعد التطبيق الموظفين على معرفة الغرف التي تحتاج إلى تنظيف أو إضافة شيء معين فور مغادرة الزبون للفندق؛
- يسمح التطبيق طلب الطعام دون الحاجة للخروج من الغرفة؛
- إرسال الفواتير عبر التطبيق.

¹معلومات متحصل عليها من قسم التسويق.

الفرع الثاني: القوائم الرقمية

تعتمد المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة إدخال ميزة خاصة لزبائنها للتقليل من انتشار وتفشي فيروس كورونا داخل المؤسسة، تمثلت في إطلاق قوائم رقمية بدون لمس، تحتاج فقط إلى الهاتف الذكي والشخصي للزبون والقيام بمسحه ضوئيا إلى القائمة عبر URL، بعدها يتم قراءة القائمة وإتمام عملية الطلب. توضع عادة على الطاولات كما استخدمتها ماريوت قسنطينة، أو على الحائط أو على النافذة، ويتميز استخدام QR MENU في ما يلي¹:

- الوضوح وسهولة الاستخدام؛
- التقليل من الاتصال المباشر مع الموظفين، ومنه احتمالية عدم انتقال الفيروسات؛
- كفاءة أكثر، وقت أقل.

الفرع الثالث: الموقع العالمي للحجز والترويج

Tripadvisor هي شركة سفر أمريكية، تدير موقعا الكترونيا، وتتيح تطبيقات عبرالهاتف النقال، وماريوت قسنطينة يتعامل مع هذه الشركة العالمية لتسهيل عملية الحجز من جهة والترويج من جهة أخرى. يعمل الموقع على توفير ما يلي²:

- عدد كبير من المعلومات الخاصة بالسفر والسياحة بما فيها الصور، مواقع الفنادق والمنتجعات السياحية...إلخ.
- إمكانية الحجز (حجوزات الفنادق)؛
- مقارنة أسعار غرف الفنادق، المطاعم وغيرها؛
- معرفة تعليقات وتجارب الأفراد.

الفرع الرابع: المفتاح الرقمي

مكننت المؤسسة الفندقية ماريوت زبائنها الوصول الالكتروني لتسجيل الدخول والخروج من الغرفة، وذلك عن طريق استخدام بطاقات يستطيع من خلالها الزبون فتح غرفته دون الحاجة للمفتاح العادي للغرفة (طلب الغرفة بدون مفتاح). (انظر ملحق رقم "09")

¹Alice Bled Libeo, Comment mettre Un Menu Sur? , 2021 Available at : <https://libeo.io/blog/restauration/menu-qr-code-restaurant>, Seen on : 30-05-2022, at: 21:15 pm.

²What is Trip advisor and How Does It Work? 2022, Available at: <https://techboomers.com/t/what-is-tripadvisor-how-it-works>, Seen on :15-11-2022, at: 19:30 pm.

خلاصة الفصل:

تعرفنا في هذا الفصل على واقع الابتكار التسويقي في المؤسسة الفندقية "ماريوت قسنطينة"، وقد خصلنا إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها ما يلي:

- تعتبر مدينة قسنطينة من أشهر المدن السياحية في الشرق الجزائري، نظرا لما تتمتع به من مميزات وخصائص تجعل منها المدينة التي تمزج بين الأصالة والمعاصرة مما جعلها مقصدا للعديد من السياح.
- بفضل خدماتها المتميزة وسمعتها الطيبة، تواصل ماريوت العالمية التوسع وافتتاح فنادق جديدة في مختلف دول العالم.
- تعتبر المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة من بين أهم المؤسسات الفندقية التابعة لسلسلة ماريوت العالمية والتي تقدم خدماتها بشكل مبتكر ومميز، فضلا عن التنوع الكبير في عرض خدماتها للزبائن.
- يعتبر فندق ماريوت ذو الخمس نجوم والمطل على مدينة قسنطينة جوهرة حقيقية تنير مدينة الصخر العتيق.
- المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة تجمع بين الطابع المحلي من خلال المحافظة على التراث الوطني (الصحراوي) كالمنظر الخارجي للفندق وألوان أثاثه المعبرة عن الصحراء، والطابع العصري من خلال الاعتماد على كل ما هو حديث ومبتكر كالمفتاح الرقمي الخاص بفتح وغلق الغرف، واللوحات الرقمية والغرف المخصصة لذوي الاحتياجات الخاصة وغيرها من الابتكارات التي كان لها البصمة هي الأخرى على الصعيد العالمي.

الفصل الرابع:

دور الابتكارات التسويقية
للمؤسسة الفندقية "ماريوت"
قسنطينة في اكتساب الميزة
التنافسية

تمهيد

تسعى العديد من المؤسسات الخدمية في الجزائر بالاستثمار في تقديم خدماتها عن طريق تبني ممارسات الابتكارات التسويقية التي تعمل من خلالها إلى بناء سمعة وصورة ذهنية حسنة عند زبائنها ما يؤدي لكسب رضاهم وولاء هم، مما ينعكس بالإيجاب على مستوى مبيعاتها وحصتها السوقية وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية.

بعد التطرق لمختلف المفاهيم النظرية حول الابتكار التسويقي والميزة التنافسية في الفصول النظرية السابقة، سيتم في هذا الفصل دراسة الجانب التطبيقي للدراسة، من خلال قياس مدى مساهمة الابتكار التسويقي من خلال أبعاده، كل من الابتكار في الخدمة الفندقية والابتكار في السعر والابتكار في التوزيع والترويج، بالإضافة إلى الابتكار في الأدلة المادية والعمليات والابتكار في الأفراد في اكتساب الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة الفندقية "ماريوت" قسنطينة، وذلك بدراسة وجهة نظر عينة من الإطارات والموظفين الإداريين العاملين بالمؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة، ليتم الوصول في النهاية إلى تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، ووضع مجموعة من النتائج. وعليه تم تقسيم الفصل كما يلي:

- **المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛**
- **المبحث الثاني: عرض والتحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة؛**
- **المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.**

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الإجراءات المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة التطبيقية من خلال تحديد إجراءات اختيار عينة الدراسة، كما سيتم التطرق إلى الاستمارة كأداة من أدوات جمع البيانات من خلال تحديد الهدف منها، كيفية تصميمها، والتعرف على مدى صدقها وثباتها بالإضافة لأداة المقابلة، كما سيتم التطرق إلى الأدوات الإحصائية المستخدمة في عملية التحليل.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

حتى يتسنى لنا انجاز الجانب التطبيقي لابد من تحديد مجتمع الدراسة، وحساب حجم العينة المناسبة لتمثيل أفراد المجتمع المدروس ككل، لذا سنحاول من خلال هذا المطلب التعريف بمجتمع وعينة الدراسة وعرض مدى توافق موضوع الدراسة مع مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يعرف المجتمع على أنه: "المجموعة الشاملة لكل المفردات أو المشاهدات التي تشترك في صفة أو خاصية معينة ويمكن أن يكون المجتمع أشخاص أو أشياء وقد يكون محدود أو غير محدود"¹. أو مجموعة من المفردات أو المشاهدات أو الأشخاص الذين نرغب بدراساتهم وتحليل خصائصهم"². وقد تم في دراستنا لموضوع: "دور الابتكارات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية" (دراسة حالة المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة)، اختيار مجتمع الدراسة الذي تمثل في 290 موظف دائم بالمؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة حسب إحصائيات 2022.

وقد تم إسقاط موضوع الدراسة على أحد جوانب ممارساتها، وهي مدى تبني المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة للابتكار التسويقي ودوره في اكتساب الميزة التنافسية، ونظرا لصعوبة التعامل مع كل مشاهدة من المشاهدات المجتمع يتم إجراء الدراسة على مجموعة جزئية منه تعرف بالعينة، يتم اختيارها بطريقة علمية محددة ليستخدّم هذا الجزء في الحكم على الكل (مجتمع الدراسة)، أي نستطيع من خلالها استنباط استنتاجات يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة، كما يفترض أن تكون العينة المختارة ممثلة للمجتمع³.

¹ أحمد جمال الجاسر، التحليل الإحصائي لاستبيانات الدراسات والبحوث باستخدام حزمة SPSSIBM، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2021، ص15.

² جاسم محمد علي، وسام مالك داود، الإحصاء الحيوي باستخدام برنامج SPSS، كلية التربية للعلوم الصرفة، جامعة ديالى، 2017، ص03.

³ محمد شامل بهاء الدين فهمي، الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم مع تطبيقات باستخدام برنامج SPSS، الجزء الأول، إدارة الطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص100.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تعرف عينة الدراسة على أنها: " تلك المجموعة الجزئية المأخوذة من المجتمع بطريقة ما ولسبب ما على أن تمثله أفضل تمثيل"¹.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب العينة القصدية، والمتمثلة في الإطارات والموظفين الإداريين في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة (المدير والمديرين الفرعيين وأعضاء مجلس الإدارة والموظفين في جميع أقسام ووحدات ماريوت قسنطينة، بما في ذلك موظفوا الاستقبال كونهم الواجهة الأمامية للمؤسسة، بالإضافة إلى أنهم الأقرب للزبائن من خلال الاستماع إلى شكاويهم واقتراحاتهم التي تدخل ضمن تطوير وتحسين الخدمات الخاصة بالمؤسسة) والبالغ عددهم 60 موظف إداري دائم حسب إحصائيات المؤسسة لـ سنة 2022، وذلك بمساعدة مدير الموارد البشرية للمؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.

ويعتبر ماريوت قسنطينة واحد من أهم الفنادق الذي يقدم خدمات بالجودة العالية على مستوى سلسلة ماريوت، كما أنه الفندق الوحيد على مستوى ولاية قسنطينة الذي يملك خمس نجوم، وسبب اختيار عينة الإطارات والموظفين الإداريين دون سواها من المجتمع الكلي للدراسة، راجع لطبيعة موضوع الدراسة الذي يتطلب إجابات دقيقة من فئة إطارات وموظفي الإدارة بالمؤسسة المبحوثة.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

يتطلب إعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع وتصب في فحواه، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة من عينة الدراسة والتي تتمثل في الملاحظة، المقابلة والاستبيان الذي يعتبر الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجوبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها إلى المستجوبين بشكل الكتروني.

الفرع الأول: تصميم استبيان الدراسة

من أجل إسقاط ما تم دراسته في الجانب النظري للدراسة على الواقع التطبيقي، تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات من عينة الدراسة، في صورته الأولية حسب متغيرات وأبعاد الدراسة، حيث تم توجيهه أولا لبعض الأساتذة المحكمين (أنظر ملحق رقم "10")، لأخذ آراءهم واقتراحاتهم وملاحظاتهم في ذلك للاستفادة من معلومات تساهم في تصميم الاستبيان وهذا من أجل التأكد من أنها

¹ أحمد جمال الجاسر، مرجع سبق ذكره، ص 15.

تقيس فعلا ما وضعت لقياسه ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمولها لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، تم الأخذ بوجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديل الاستبيان حيث تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة وحذف عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان بصورته النهائية (أنظر ملحق رقم "11") مكون من 42 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات العامة لعينة من موظفي الفندق محل الدراسة والمتمثلة في:

المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية.

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في الابتكار التسويقي والذي احتوى على (31) عبارة وقسمت على (07) أبعاد كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في الابتكار التسويقي والذي احتوى على (31) عبارة وقسمت على (07) أبعاد كما يلي:

- **البعد الأول:** يتمثل في الخدمة الفندقية احتوى على (04) عبارات.
 - **البعد الثاني:** يتمثل في الابتكار في السعر احتوى على (05) عبارات.
 - **البعد الثالث:** يتمثل في الابتكار في التوزيع احتوى على (04) عبارات.
 - **البعد الرابع:** يتمثل في الابتكار في الترويج احتوى على (04) عبارات.
 - **البعد الخامس:** يتمثل في الابتكار في الأدلة المادية احتوى على (07) عبارات.
 - **البعد السادس:** يتمثل في الابتكار في العمليات احتوى على (03) عبارات.
 - **البعد السابع:** يتمثل في الابتكار في الأفراد احتوى على (04) عبارات.
- المحور الثاني:** يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في الميزة التنافسية والذي احتوى على (11) عبارة. وقسمت على بعدين كما يلي:

- **البعد الأول:** يمثل: الجودة احتوى على (04) عبارات.
 - **البعد الثاني:** يمثل التميز التنافسي احتوى على (07) عبارات.
- وفيما يلي توزيع عبارات الاستبيان حسب ترقيمها في الاستبيان:

جدول رقم (14): توزيع عبارات الاستبيان وترقيمها

رقم العبارة	محاور وأبعاد الدراسة
4-1	البعد الأول: الخدمة الفندقية
9-5	البعد الثاني: الابتكار في السعر
13-10	البعد الثالث: الابتكار في التوزيع
17-14	البعد الرابع: الابتكار في الترويج
24-18	البعد الخامس: الابتكار في الأدلة المادية
27-25	البعد السادس: الابتكار في العمليات
31-28	البعد السابع: الابتكار في الأفراد
31-1	المحور الأول: الابتكار التسويقي
35-32	البعد الأول: الجودة
42 - 36	البعد الثاني: التميز التنافسي
42-32	المحور الثاني: الميزة التنافسية
42	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على استبيان الدراسة.

الفرع الثاني: طريقة توزيع الاستبيان

بعد تحديد عينة الدراسة من المدير والمديرين الفرعيين وأعضاء مجلس الإدارة والموظفين في جميع أقسام ووحدات المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة حول موضوع: دور الابتكارات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية" (دراسة حالة المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة)، فقد تم توزيع استبيان بشكل ورقي على عينة الدراسة خلال فترات عملهم بالمؤسسة الفندقية، وقدم تم تقديم شرح بسيط لعينة الدراسة خلال الاجابة على الاستبيان لتبيان الهدف منه وطريقة الاجابة على الاسئلة، كما تم مراجعة جميع الاستبيانات بعد استرجاعها حيث تبين لنا أن جميع العينة محل الدراسة من الاطارات والموظفين الاداريين قد أجابوا على 52 استمارة من بين 60 استمارة موزعة، حيث لم تسترجع 8 استمارات، ليحدد الحجم النهائي لعينة الدراسة 52، لتحول فيما بعد للمعالجة الاحصائية وفق برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لنصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج التي سنعرضها لاحقاً.

الفرع الثالث: المقابلة

تعتبر المقابلة استبياناً شفويًا يقوم من خلاله الباحث بجمع المعلومات¹، كما أنها تعتبر محادثة هادفة يتم إعداد الأسئلة مسبقاً بقصد استخلاص الإجابات ذات صلة بتساؤلات الدراسة، حيث يقوم الباحث بطرح مجموعة من الأسئلة على المبحوثين وتسجيل الإجابات على الاستبيانات المخصصة لذلك. (أنظر ملحق رقم "12"). وقد تم الاعتماد على مقابلات مفتوحة أو نصف موجهة حيث قمنا بإعداد مسبق للنقاط المهمة التي ينبغي التطرق إليها بغرض طرحها على المستجوبين مع ترك المجال مفتوح لطرح استفسارات وأخذ ملاحظات والاستفادة من كل ما قد يفيد دراستنا. ويتضمن الإعداد للمقابلة ما يلي²: تحديد الهدف منها والأفراد المستجوبين والمعلومات التي يحتاج الباحث إلى جمعها.

1. تحديد أهداف المقابلة

لقد تم إعداد هذه المقابلة للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة، والتي تساهم في حل مشكلة الدراسة، حيث تتمثل أهداف هذه المقابلة في:

- جمع البيانات المتعلقة بالابتكار التسويقي ودوره في اكتساب الميزة التنافسية بالفندق محل الدراسة؛
- الحصول على المعلومة الصحيحة والوصف الدقيق لخصائص ماريوت قسنطينة والشرح المفصل لمدى تبني المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة للابتكار التسويقي؛
- الحصول على المعلومات المطلوبة كالتطبيقات الجديدة المضافة إلى حزمة خدمات المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة وأحدث ما توصلت إليه من ابتكارات تسويقية؛

وتعتبر المقابلة أدق من الاستبيان والاختبار، لأنه من خلالها يتعرف الباحث على مدى صدق المبحوث باعتبارها تكون وجهاً لوجه.

2. تحديد الأفراد

من أجل جمع المعلومات المتعلقة " بدور الابتكارات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية" (دراسة حالة المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة)، قمنا بإجراء مقابلة كانت يوم الاثنين 1 فيفري 2021 مع مدير الموارد البشرية بالمؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة على الساعة 14:00، حيث قدم لنا شرح بسيط حول المؤسسة والخدمات التي تقدمها ليتم تزويدي بمعلومات خاصة بأسعار

¹ أسعد عطوان، يوسف مطر، مناهج البحث العلمي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، بدون سنة، ص 105.

² أسعد عطوان، يوسف مطر، المرجع نفسه.

الفندق (كانت خلال فترة زمنية معينة)، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي وكتاب خاص بالفندق والذي يتحدث عن مدينة قسنطينة كمدينة سياحية وما تزرخ به من مقومات، بالإضافة إلى التعريف بالفندق والاماكن والمعالم السياحية القريبة منه وهذه المعلومات تم ارسالها فيما بعد عبر الإيميل الشخصي للطالبة، ليتم بعدها برمجة حصص أخرى يوم الاثنين 8 فيفري والثلاثاء 9 فيفري 2021 مع موظفة في قسم التسويق على الساعة 14:00، وهنا تم طرح مجموعة من الأسئلة والتي تجدونها في (ملحق رقم "12") الخاصة بالابتكار في المزيج التسويقي الخدمي ومعرفة أهم التطبيقات الحديثة المستخدمة في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة، بالإضافة إلى تخصيص أيام أخرى في سنة 2022 للسماح لنا بالنقاط بعض الصور المهمة والخاصة بالمؤسسة من جوانب مادية كالغرف وطريقة تجهيز الغرف وأهم الأجهزة المتوفرة في الفندق وطريقة تصميم الديكور الداخلي لجميع مرافق الفندق، وقد تم تزويد الطالبة بالموقع الإلكتروني الرسمي للفندق حيث يتم طرح فيه كل الخدمات المقدمة وكل ما هو حقيقة في الفندق ما يدل على مصداقية المعلومات المروج لها وما هو موجود في الفندق.

3. تحديد نقاط المقابلة

لا بد من أن المقابلة العلمية تحتاج إلى إعداد مسبق للأسئلة أو النقاط التي يجب مناقشتها، وذلك بطريقة دقيقة وموضوعية يسهل فهمها ويتم ترتيبها حسب المعلومات المراد الحصول عليها، وقد تم إعداد أولي لاستبيان المقابلة.

4. تحديد مكان المقابلة وزمانها:

أجريت المقابلات على مستوى مقر المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة، حيث تم تحديد موعد المقابلات مع بعض الموظفين كل من مدير الموارد البشرية وموظفة في قسم التسويق كلما سمحت الفرصة بحيث لا يتعارض مع جدول أعمالهم أو يؤخرهم على إنجاز مهامهم.

5. الاستعداد الجيد للمقابلة:

بعد إعدادنا للمقابلة وتحديد أهدافها وأسئلتها ومكانها وزمانها، قمنا بالاستعداد الجيد للمقابلة وتم مقابلة مدير الموارد البشرية أولا والذي بدوره وجهني إلى مقابلة موظفة على مستوى قسم التسويق ولما تملكه من بيانات تخدم بشكل مباشر موضوع دراستنا وتجيب على أسئلة الدراسة، وقد قمنا بتسجيل المعلومات التي تم الحصول عليها شفويا على شكل نقاط وملاحظات مختصرة حتى يتسنى لنا طرح المزيد من الأسئلة لتأكيد المعلومات والحصول على إيضاحات أكثر.

6. أهم النتائج المتوصل اليها خلال المقابلة

توصلنا من خلال المقابلة إلى أهم النتائج نذكر منها:

- تقدم المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة تشكيلة متنوعة من الخدمات الجديدة (تطبيقات الهاتف النقال، QR MENU، المفتاح الرقمي الخاص بفتح غرف وأجنحة الفندق).
- العمل على تحسين بعض الخدمات بناء على طلب الزبون.
- تقوم المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة بتخفيض الأسعار في المواسم (فصل الصيف مثلا)، كما تمنح بعض الامتيازات السعرية وفقا لنوع زبائنها (الزبائن الدائمين والأعضاء).
- الابتكار في امكانية الوصول، بمعنى اتاحة الخدمة وملائمتها باعتبار أن المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة تقع في منطقة استثنائية وفي قلب مدينة قسنطينة مما يسهل الوصول إليها.
- توفر المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة كل الوسائل الترويجية المختلفة للتعريف بخدماتها والوصول إلى أكبر قدر ممكن من الزبائن.
- تستخدم المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة مختلف الوسائل التقنية والحديثة التي تسهل عملية تقديم الخدمة للزبائن كاستخدام تكنولوجيا الاتصال في الحجوزات الخاصة بالمبيت بالفندق، مطاعم ومساح الفندق وغيرها....إلخ.
- تركز المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة على النظافة والديكور الداخلي والخارجي، الألوان، الروائح...إلخ.
- تعمل المؤسسة الفندقية ماريوت على جذب واستقطاب المورد البشري المؤهل والذي يتميز باللطافة والتعامل الجيد مع الزبائن مما يسمح لهم بتوطيد العلاقة مع الزبائن والعمل على كسبهم والمحافظة عليهم.
- هذا ما يدل على أن المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة تعمل على تقديم خدمات جديدة، متطورة وأحيانا أخرى محسنة، بما فيما ذلك تجربة الأفكار المبتكرة، هذا من أجل تلبية احتياجات زبائنها والمحافظة عليهم من جهة وخلق التميز من جهة أخرى.

الفرع الرابع: الملاحظة

تعرف الملاحظة بأنها المراقبة والملاحظة الدقيقة لسلوك معين أو ظاهرة معينة، وتسجيل الملاحظات وذلك من أجل الحصول على معلومات دقيقة، تحقق أفضل النتائج¹، والمتمثلة في معرفة واقع الابتكار التسويقي ودوره في اكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية "ماريوت قسنطينة".

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم الاستعانة ببرنامج المسمى بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS: Statistical Package for the Social Sciences** حيث استخدمنا إصدار الخامس والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) (α):** يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة؛ حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة وذلك من خلال قاعدة عامة:
 - إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0.6) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف الأمر الذي يلزم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة؛
 - إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين 0.6 و 0.7 فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول؛
 - إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين 0.7 و 0.8 فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد؛
 - إذا كان معامل ألفا كرونباخ (0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.
- **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة ولمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة، أي مدى وجود علاقة ارتباط بين هذه المحاور فيما بينها من جهة وبين متغيرات الدراسة من جهة أخرى.

¹ يحيي سعد، الملاحظة في البحث العلمي، 2022، متاح على الرابط:

<https://drasah.com/Description.aspx?id=3042#:~:text=%D8%AA%D9%8F%D8%B9%D8%B1%D9%8E%D9%91%D9%81%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%B8%D8%A9%20%D8%A8%D8%A3%D9%86%D9%87%D8%A7%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D8%A7%D9%82%D8%A8%D8%A9%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D9%87%D8%AF%D8%A9,%D8%A3%D9%88%20%D8%A7%D9%84%D9%87%D8%AF%D9%81%20%D8%A3%D9%88%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%AF%D8%AB%20%D8%AB%D9%85> تاريخ الاطلاع: 20-12-2022، الساعة: 15:18.

- **التكرارات والنسب المئوية:** للتعرف على البيانات العامة لعينة الدراسة من المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، وسنوات الخبرة المهنية.
- **المتوسط الحسابي (Mean):** تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية ومعرفة مستواها ودرجة الموافقة.
- **الانحراف المعياري (Std. Deviation):** للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، والانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم، حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف الأول في الترتيب.
- **اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov):** من أجل التأكد أن البيانات المستخرجة للدراسة التطبيقية تتبع التوزيع الطبيعي.
- **معامل الانحدار البسيط (Simple Regression):** يستعمل لتحديد درجة مساهمة كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع.
- **اختبار F (F-test):** من أجل اختبار المعنوية الكلية للنموذج عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي معنوية العلاقة بين متغير المستقل والمتغير التابع، يمكن معرفة المعنوية أو الدلالة الإحصائية من خلال قيمة sig المرافقة للاختبار (F-test) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). فان العلاقة المدروسة بين متغيرين ذات دلالة إحصائية.
- **معامل التفسير (Correlation of determination):** ويرمز له بالرمز R^2 يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي.

المطلب الرابع: الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان

سنحاول في هذا المطلب التعرف على مدى الاعتماد على أداة "الاستبيان" في جمع بيانات الدراسة الموجهة للتحليل الإحصائي من خلال قياس مدى صدقها وثباتها، وذلك من خلال توضيح صدق المحكمين بالإضافة إلى اختبار كل من ثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومحاوره كما يلي:

الفرع الأول: صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين، أو ما يعرف صدق المحكمين والذي يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله".

الفرع الثاني: اختبار ثبات أداة الدراسة

يعد الثبات من الاختبارات الضرورية بحيث يعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة يسمح للباحث بتعميم نتائج بحثه، وفيما يأتي سيتم اختبار الصدق والثبات لأداة هذه الدراسة، حيث يعتبر معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) من أكثر المعاملات استخداما من طرف الباحثين في اختبار ثبات أداة الدراسة، ويشترط في معامل ألفا كرونباخ أن يكون أكبر من أو يساوي 0.6، ثم حساب معامل صدق من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات والجدول التالي يوضح ذلك.

1. نتائج اختبار ثبات المحور الأول " الابتكار التسويقي "

جدول رقم (15): معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول الابتكار التسويقي

أبعاد المحور الأول	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
البعد الأول: الخدمة الفندقية	04	0.719	0.847
البعد الثاني: الابتكار في السعر	05	0.712	0.843
البعد الثالث: الابتكار في التوزيع	04	0.644	0.802
البعد الرابع: الابتكار في الترويج	04	0.757	0.870
البعد الخامس: الابتكار في الأدلة المادية	07	0.698	0.835
البعد السادس: الابتكار في العمليات	03	0.672	0.819
البعد السابع: الابتكار في الأفراد	04	0.675	0.821
المحور الأول: الابتكار التسويقي	31	0.804	0.896

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25. (أنظر ملحق رقم "13")

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ في المحور الأول هي أكبر من الحد الأدنى 0.6 وأن القيمة إجمالية جميع عبارات المحور الأول الابتكار التسويقي بالفندق محل الدراسة بلغت 0.804 مما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحور الأول وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الأول السبعة كانت على التوالي البعد الأول البعد الخدمة الفندقية (0.719)، البعد الثاني الابتكار في السعر (0.712)، البعد الثالث الابتكار في التوزيع (0.644) أما البعد الرابع الابتكار في الترويج (0.757)، البعد الخامس الابتكار في الأدلة المادية (0.698)، البعد السادس الابتكار في العمليات (0.672)، البعد السابع الابتكار في الأفراد (0.675) وبالتالي جميع أبعاد المحور الأول وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 1 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة. وقد بلغ معامل الصدق الكلي الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات ما قيمته (0.896) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة.

2. نتائج اختبار ثبات للمحور الثاني الميزة التنافسية

جدول رقم (16): معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني الميزة التنافسية

أبعاد المحور الثاني	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
البعد الأول: الجودة	04	0.799	0.893
البعد الثاني: التميز التنافسي	07	0.746	0.863
المحور الثاني: الميزة التنافسية	11	0.886	0.941

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25. (أنظر ملحق رقم "13")

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ في المحور الثاني الميزة التنافسية وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 وأن القيمة إجمالية جميع عبارات المحور الثاني بلغت 0.886 مما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحور الثاني.

نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثاني كانت على التوالي البعد الأول الجودة (0.799)، البعد الثاني التميز التنافسي (0.746) وبالتالي جميع أبعاد المحور الثاني وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة. وقد بلغ معامل الصدق الكلي الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات ما قيمته (0.941) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة.

الفرع الثالث: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

تم قياس صدق الاستبيان في هذه الطريقة وفقا لمعامل ارتباط بيرسون (Correlation Pearson) من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له من جهة، وبين محاور الدراسة ومعدل عبارات الاستبيان الكلي من جهة أخرى.

1. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول الابتكار التسويقي

جدول رقم (17): الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول الابتكار التسويقي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	عبارات المحور الأول
0.000	0.605**	1. يقدم الفندق خدمات متميزة ومتنوعة في تشكيلتها.
0.000	0.713**	2. يسعى الفندق دائما إلى تحسين خدماته المقدمة (الحالية) بناء على متطلبات الزبائن.
0.000	0.748**	3. يتبع الفندق الابتكار في الخدمة بشكل مستمر ويقدمها بطريقة متطورة.
0.000	0.877**	4. يقدم الفندق خدمات جديدة لم تقدم من قبل إطلاقا ومن الصعب امتلاكها أو تقليدها من طرف المنافسين.
0.000	0.806 **	5. يقدم الفندق أسعار معقولة ومدرسة.
0.000	0.715**	6. يعمل الفندق على طرح أساليب جديدة لتسعير خدماته مقارنة بالمنافسين.
0.000	0.715**	7. يقوم الفندق بتعديل أسعار خدماته ومنتجاته باستمرار.
0.000	0.721**	8. يطرح الفندق عروضاً سعرية مبتكرة لجذب المزيد من الزبائن ولخلق التميز.
0.000	0.774**	9. يوفر الفندق للزبائن الدائمين بطاقات خاصة بتخفيض الأسعار.
0.000	0.743**	10. يتبع الفندق أساليب وطرق توزيع جديدة ومبتكرة تتماشى مع احتياجات الزبائن.
0.000	0.743**	11. يوفر الفندق خدمات الدفع الإلكتروني للزبائن لتسهيل عمليات وإجراءات الدفع.
0.000	0.756**	12. يقوم الفندق بتوفير الخدمات المحسنة والجديدة عبر الموقع الإلكتروني للفندق.
0.000	0.816**	13. يسعى الفندق إلى تحسين خدماته وتماثلها مع جميع فنادق السلسلة العالمية "Marriott"
0.000	0.808**	14. يقدم الفندق عروض ترويجية متميزة (مسابقات، هدايا ومفاجآت ... إلخ) لزيائنه.
0.000	0.856**	15. يستخدم الفندق أفكار إبداعية في إعلاناته المختلفة.
0.000	0.749**	16. يلجأ الفندق إلى الإعلان عبر الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي أو عبر الهواتف المحمولة للترويج عن خدماته الجديدة وتحسين تنافسيته.
0.000	0.624**	17. يرفع الفندق بعض الأحداث الهامة (ثقافية، علمية، رياضية، اجتماعية.... إلخ).
0.000	0.768**	18. يتميز الفندق بجمالية هندسية وموقع مناسب يثير إعجاب الزبائن.
0.000	0.790**	19. يمتلك الفندق أحدث المعدات والتجهيزات مقارنة بالمنافسين.

0.000	0.768**	20. يعمل الفندق على تجديد مظهر موظفيه بشكل مستمر.
0.000	0.736**	21. يهتم الفندق بتجديد التنظيم الداخلي مما يخلق جوا من الارتياح والاطمئنان.
0.000	0.871**	22. يتميز الفندق من حيث النظافة، الروائح المنعشة، الألوان، الإضاءة، الديكور.... الخ عن المنافسين.
0.000	0.897**	23. يعمل الفندق على جعل ديكور الغرف والأجنحة مميز ويشعر بالراحة والاطمئنان.
0.000	0.760**	24. يحتوي الفندق على أهم العمليات المساعدة والمسهلة (صرفات آلية، غرف مخصصة للتدخين..... إلخ).
0.000	0.732**	25. يقدم الفندق طرق جديدة وحديثة لتحسين العمليات الخدمية.
0.000	0.826**	26. يقوم الفندق من خلال الابتكار بتبسيط الإجراءات المتعلقة بتقديم الخدمة.
0.000	0.799**	27. يتعامل الفندق مع اقتراحات وشكاوى الزبائن بقدر من الرعاية والاهتمام وبطريقة مبتكرة.
0.000	0.777**	28. يسعى الفندق وبجدية إلى جذب الأفراد المميزين والمبتكرين وتوظيفهم.
0.000	0.778**	29. يقوم الفندق بتقديم دورات تكوينية مستمرة لفائدة موظفيه.
0.000	0.847**	30. تبذل إدارة الفندق جهودا معتبرة لتشجيع الموظفين على تجربة أساليب جديدة في العمل.
0.000	0.800**	31. يتبع الفندق أنظمة حوافز تشجع السلوكيات الابتكارية.
** : دال مغنويا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بيرسون كل عبارة من عبارات المحور الأول "الابتكار التسويقي" والدرجة الكلية للإجمالي عبارات المحور ككل، قد تراوحت بين (0.605؛ 0.897) وهي قيم دالة إحصائية لأن قيمة Sig لكل معامل ارتباط لكل بعد هي أقل من بمستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات المحور الأول صادقة ومتسقة.

2. صدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول الابتكار التسويقي

هو أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة "الاستبيان" الوصول إليها، ونهدف من خلاله لقياس ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه. والجدول التالية تبين نتائج حساب الصدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول كما يلي:

جدول رقم (18): الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول الابتكار التسويقي

أبعاد المحور الأول	Pearson Correlation	Sig	النتيجة
البعد الأول: الخدمة الفندقية	0.433**	0.001	دال
البعد الثاني: الابتكار في السعر	0.582**	0.000	دال
البعد الثالث: الابتكار في التوزيع	0.473**	0.000	دال
البعد الرابع: الابتكار في الترويج	0.610**	0.000	دال
البعد الخامس: الابتكار في الأدلة المادية	0.559**	0.000	دال
البعد السادس: الابتكار في العمليات	0.484**	0.000	دال
البعد السابع: الابتكار في الأفراد	0.603**	0.000	دال
المحور الأول: الابتكار التسويقي	0.723**	0.000	دال
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين الأبعاد والدرجة الكلية لمحورها			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25. (أنظر ملحق رقم "14")

يتبين لنا من خلال مصفوفة الارتباط لأبعاد المحور الأول نجد معاملات الارتباط بيرسون كل بعد من أبعاد المحور الأول الابتكار التسويقي والدرجة الكلية للإجمالي عبارات المحور ككل، قد تراوحت بين (0.433 و 0.610) وهي قيم دالة إحصائياً لان قيمة Sig (مستوى المعنوية) لكل معامل ارتباط من كل بعد هي أقل من بمستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر أبعاد المحور الأول صادقة ومتسقة.

3. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني الميزة التنافسية

جدول رقم (19): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني الميزة التنافسية

عبارات المحور الثاني	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
32. يقدم الفندق خدمات ذات مستوى عالي ومبتكر مقارنة بالمنافسين.	0.672**	0.000
33. يساعد الابتكار الممارس داخل الفندق في تحسين جودة الخدمات المقدمة.	0.690**	0.000
34. يلتزم الفندق بتقديم الخدمات للزبائن بشكل سريع ودقيق.	0.587**	0.000
35. يقلل الابتكار من الأخطاء التي قد تحدث داخل الفندق .	0.696**	0.000
36. يعمل الفندق على جعل طرق تقديم الخدمة متميزة مقارنة بالمنافسين.	0.659**	0.000
37. يتميز الفندق عن باقي الفنادق المنافسة بالمهارات والخبرات.	0.647**	0.000
38. يوفر الفندق فرص لاستخدام تكنولوجيا الحديثة التي لا تمتلكها الفنادق الأخرى.	0.741**	0.000

0.000	0.714**	39. يمكن الفندق زواره الدفع باستخدام بطاقة CIB للغرف، المطاعم، المنتجع الصحي...الخ.
0.000	0.613**	40. يتميز الفندق بسرعة تقديم خدماته مقارنة بالفنادق الأخرى.
0.001	0.630**	41. يتميز الفندق بموقعه الجغرافي الذي يلبي الاحتياجات المختلفة للزبائن.
0.000	0.643**	42. يوفر الفندق نظام تنبيه يسمح بمعرفة التعليقات السلبية التي تصل عبر موقع الفندق أو البريد الإلكتروني...الخ.
** : دال معنويا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)		

المصدر: من إعداد الطالبة الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

تشير معطيات الجدول أعلاه بأن معاملات الارتباط بيرسون كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للإجمالي عبارات المحور ككل، قد تراوحت بين (0.587؛ 0.741) وهي قيم دالة إحصائية لأن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لكل معامل ارتباط من كل بعد هي أقل من بمستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات المحور الأول صادقة ومتسقة.

4. الاتساق البنائي لأبعاد المحور الثاني الميزة التنافسية

جدول رقم (20): الاتساق البنائي لأبعاد المحور الثاني الميزة التنافسية

أبعاد المحور الثاني	Pearson Correlation	Sig	النتيجة
البعد الأول: الجودة	0.875**	0.000	دال
البعد الثاني: التميز التنافسي	0.780**	0.000	دال
المحور الثاني: الميزة التنافسية	0.864**	0.000	دال
** دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين الأبعاد والدرجة الكلية لمحورها			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25. (أنظر ملحق رقم "14")

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن أبعاد المحور الثاني (بعد الجودة وبعد التميز التنافسي) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للإجمالي عبارات المحور ككل، قد تراوحت بين (0.780 و 0.875) وهي قيم دالة إحصائية لانقيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد من أبعاد المحور الثاني هي أقل من مستوى الخطأ المفروض 0.05، ومنه أبعاد المحور الثاني صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

المبحث الثاني: عرض والتحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة

بعد عرضنا لمختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، ففي هذا المبحث سيتم عرض مختلف نتائج المستجوبين من إدارات وموظفي الإدارة بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال تحليل البيانات العامة كل من المركز الوظيفي، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة المهنية، بالإضافة لتحليل إجابات عينة الدراسة لمحاور وأبعاد الدراسة، من خلال حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنتائج مبينة في الجداول التالية:

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات العامة لعينة الدراسة

يتم في هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات العامة كل من المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية، وذلك بحساب كل من التكرار والنسبة المئوية لكل متغير والنتائج مبينة في الجداول التالية:

الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة بمختلف المؤهلات العلمية كما يلي:

جدول رقم(21): توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي		شكل رقم(18): التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب المؤهل العلمي	
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %	
ثانوي	6	11,5	
ليسانس	18	34,6	
ماستر/ ماجستير	26	50	
دكتوراه	2	3,8	
المجموع	52	100%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.(أنظر ملحق رقم "15")

تشير معطيات الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 52موظفا، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير المؤهل العلمي، المستوى التعليمي ماستر أو ماجستير بعدد 26 ونسبة 50%، تليها المستوى ليسانس بعدد 18 ونسبة 34.6%، في حين المستوى التعليمي الثانوي بعدد 6 ونسبة 11.5%، وأخيرا المستوى دكتوراه بعدد 2 ونسبة 3.8% من المجموع الاجمالي للنسب. ومنه نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة ذوي المستوى الجامعي، وهذا ما يعكس بالإيجاب على أن موظفوا الفندق يقدموا خدمات

بالجودة العالية من حيث الكفاءة في إنجاز الأعمال المنسوبة إليهم، وكذا حسن الاستقبال وطريقة التواصل مع الزبائن الأجانب وفهم حاجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها. والشكل أعلاه يبين ذلك.

الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

كانت اجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المركز الوظيفي كما يلي:

جدول رقم (22): توزيع العينة حسب المركز الوظيفي			شكل رقم (19): التمثيل البياني لتوزيع العينة المركز الوظيفي	
المركز الوظيفي	التكرار	النسبة %		
مدير	10	19.23		
نائب مدير	3	5.76		
رئيس قسم	14	26.92		
رئيس وحدة	3	5.76		
وظائف أخرى	22	42.30		
المجموع	52	100%		

مدير	نائب مدير	رئيس قسم	رئيس وحدة	وظائف أخرى	
10	3	14	3	22	
19.23	5.76	26.92	5.76	42.30	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25. (أنظر ملحق رقم "15")

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي بالأغلبية من وظائف أخرى والتي تشمل (مسؤول الغرف، شيف الحلويات التنفيذي، رئيس الطهاة، منسق الموارد البشرية، المسؤول الفني عن المهندسين التقنيين موظفوا الاستقبال...) بعدد 22 ونسبة 42.3% تليها رئيس قسم بعدد 14 ونسبة 26.9%، يليه فئة المدراء بالفندق بعدد 10 ونسبة 19.23%، في حين كل من رئيس وحدة ونائب مدير بنسبة متساوية على التوالي: 5.76% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل أعلاه.

الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

تتباين سنوات الخبرة لعينة الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (23): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	شكل رقم (20): التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب سنوات الخبرة	
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
من 1 إلى 3 سنوات	22	42,3
من 4 إلى 6 سنوات	17	32,7
من 7 إلى 9 سنوات	10	19,2
10 سنوات فأكثر	3	5,8
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25. (أنظر ملحق رقم "15")

يتبين لنا من خلال النتائج الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة ذات سنوات خبرة من سنة إلى 3 سنوات بعدد 22 ونسبة 42.3%، تليها من 4 إلى 6 سنوات بعدد 17 ونسبة 32.7%، أما من 7 إلى 9 سنوات بعدد 10 ونسبة 19.2%، في حين 10 سنوات فأكثر بعدد 3 ونسبة 5.8% من المجموع الإجمالي للنسب وهي نسبة جيدة حيث كلما تقدم المورد البشري كلما زادت خبرتهم في المؤسسة الفندقية محل الدراسة. كما هو مبين في الشكل أعلاه.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محور الابتكار التسويقي

للتعرف على الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة حول دور الابتكارات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية (دراسة حالة المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة) تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لكل إجابات عينة الدراسة. وتم الاعتماد في اعداد الاستبيان على مقياس ليكارت الخماسي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة والنتائج مبينة في الجداول التالية:

جدول رقم (24): مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة	الاتجاه العام للعينة	درجة الموافقة
1] - 1.80]	منخفض جدا	غير موافق تماما
1.80] - 2.60]	منخفض	غير موافق
2.60] - 3.40]	متوسط	محايد
3.41] - 4.20]	مرتفع	موافق
4.21] - 5]	مرتفع جدا	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد علي محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 23.

بالنسبة لطول المدى بين درجة ودرجة فقد تم حساب الفرق بين الحد الأدنى والحد الأعلى للفئات كما يلي: $5-1=4$ ، حيث أن عدد الفئات هو 5.

نحصل على المدى بقسمة الفرق بين الحد الأعلى والحد الأدنى على عدد الفئات، أي $5/4=0.8$ ، وبإضافة المدى بالتدرج إلى رموز الفئات ابتداء من أصغر فئة نحصل على:

- $0.8+1=1.80$ ، أي من 1 إلى 1.80 تمثل غير موافق تماما، يقابل درجة الموافقة المنخفضة جدا،

- $0.8+1.80=2.60$ ، أي من 1.81 إلى 2.60 تمثل غير موافق، يقابل درجة الموافقة المنخفضة،

- $0.8+2.60=3.40$ ، أي من 2.61 إلى 3.40 تمثل موافق بدرجة أقل يقابل درجة الموافقة المتوسطة،

- $0.8+3.40=4.20$ ، أي من 3.41 إلى 4.20 تمثل موافق وهو ما يقابل درجة الموافقة مرتفعة،

- $0.8+4.2=5$ ، أي من 4.21 إلى 5 تمثل موافق تماما وهو ما يقابل درجة الموافقة مرتفعة جدا.

الفرع الأول: ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد الابتكار التسويقي

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على ترتيب أبعاد الابتكار التسويقي حسب إجابات أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (25): تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة لأبعاد المتغير المستقل الابتكار التسويقي

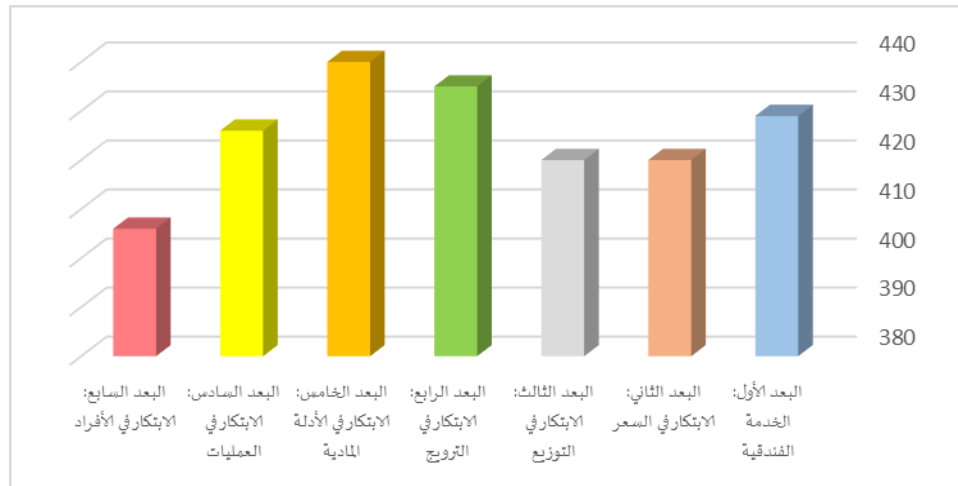
أبعاد الابتكار التسويقي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التشتت النسبي	الاتجاه العام
البعد الأول: الخدمة الفندقية	4.29	0.342	85.8%	مرتفع جدا
البعد الثاني: الابتكار في السعر	4.20	0.433	84%	مرتفع
البعد الثالث: الابتكار في التوزيع	4.20	0.342	84%	مرتفع
البعد الرابع: الابتكار في الترويج	4.35	0.337	87%	مرتفع جدا
البعد الخامس: الابتكار في الأدلة المادية	4.40	0.347	88%	مرتفع جدا
البعد السادس: الابتكار في العمليات	4.26	0.528	85.2%	مرتفع جدا
البعد السابع: الابتكار في الأفراد	4.06	0.557	81.2%	مرتفع
المحور الأول: الابتكار التسويقي	4.25	0.202	85%	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25. (أنظر ملحق رقم "16")

تشير معطيات الجدول أعلاه المحور الأول: الابتكار التسويقي حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان بدرجة مرتفع جدا وبمتوسط حسابي قدر بـ 4.25، كما أن أبعاده جاءت بالترتيب التالي: البعد الخامس: الابتكار في الأدلة المادية احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.40 وانحراف معياري قدر بـ 0.347 وتشتت ما نسبته 88%، يليه البعد الرابع: الابتكار في الترويج احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 4.35 وانحراف معياري قدر بـ 0.337 ونسبة التشتت 87%، البعد الأول: الخدمة الفندقية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 4.29 وانحراف معياري قدر بـ 0.342 وتشتت ما نسبته 85.8%، في حين في المرتبة الرابعة البعد السادس: الابتكار في العمليات بمتوسط حسابي 4.26 وانحراف معياري 0.528 وتشتت نسبي 85.2% كما نجد البعد الثالث: الابتكار في التوزيع بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 0.342، في حين نجد في المرتبة السادسة البعد الثاني: الابتكار في السعر بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 0.433 وأخيرا نجد البعد السابع: الابتكار في الأفراد بالمرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 0.557 حسب الأهمية النسبية للأبعاد. ويرجع السبب وراء الارتفاع في اجابات عينة الدراسة لبعد الابتكار في الأدلة المادية في أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا في الجوانب المادية باعتبارها أشياء ملموسة يتأثر بها الزبون، كما أنها تعطي صورة جيدة عن المؤسسة، فالاهتمام بالديكور والتصميم

الداخلي والخارجي للمؤسسة واستخدام أحدث المعدات التكنولوجية يولد انطباع جيد لدى الزبون. والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (21): ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد الابتكار التسويقي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

الفرع الثاني: عرض وتحليل أبعاد المحور الأول الابتكار التسويقي

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الابتكار التسويقي من خلال عرض التكرار والنسبة لكل عبارة في البعد وترتيب أهميتها حسب أكبر متوسط حسابي لها.

1. تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه بعد الخدمة الفندقية

جدول رقم (26): نتائج إجابات أفراد الدراسة حول بعد الخدمة الفندقية

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					محتوى البعد		الترقيم العبارة
			موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً			
موافق	0,412	4,21	11	41	-	-	-	n_i	يقدم الفندق خدمات متميزة ومتنوعة في تشكيلاتها.	1
			21,2	78	-	-	-	%		
موافق تماماً	0,599	4,38	23	26	3	-	-	n_i	يسعى الفندق دائماً إلى تحسين خدماته المقدمة (الحالية) بناء على متطلبات الزبائن.	2
			44,2	50	5,8	-	-	%		
موافق	0,506	4,30	17	34	1	-	-	n_i	يتبع الفندق الابتكار في الخدمة	3

	بشكل مستمر ويقدمها بطريقة متطورة	%	-	-	1,9	65,4	32,7		تماما
4	يقدم الفندق خدمات جديدة لم تقدم من قبل إطلاقا ومن الصعب امتلاكها أو تقليدها من طرف المنافسين	<i>n</i> _i	-	-	4	30	18	4,26	موافق تماما
		%	-	-	7,7	57,7	34,6		
البعد الأول: الخدمة الفندقية									
								4,29	0,342
									موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V2. (أنظر ملحق رقم "16")

تشير نتائج الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة مرتفعة لعبارات أبعاد الابتكار التسويقي من خلال بعد الخدمة الفندقية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد 4.29 من 5 يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي (من 4.21 إلى 5) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار مرتفع جدا بدرجة الموافقة "موافق تماما"؛ كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تجانس في اجابات أفراد العينة على بعد الخدمة الفندقية حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.342) وهو انحراف أقل من الواحد. ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب الأهمية النسبية لعبارات بعد الخدمة الفندقية وذلك من خلال ترتيب العبارات ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي حيث نجد: العبارة رقم 02 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.38 وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة جدا على أن الفندق يسعى دائما إلى تحسين خدماته المقدمة (الحالية) بناء على متطلبات الزبائن. أما العبارة رقم 03 احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.30 باتجاه درجة موافق تماما يدل على أن الفندق يتبع الابتكار في الخدمة بشكل مستمر ويقدمها بطريقة متطورة، كما نجد العبارة رقم 04 احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.26 وموافقون على إجاباتهم بدرجة مرتفعة جدا أي أن الفندق يقدم خدمات جديدة لم تقدم من قبل إطلاقا ومن الصعب امتلاكها أو تقليدها من طرف المنافسين، بينما نجد العبارة رقم 01 " يقدم الفندق خدمات متميزة ومتنوعة في تشكيلتها " احتلت المرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي 4.21 و انحراف معياري 0.412 بدرجة مرتفعة من حيث أهميتها النسبية.

وهذا دال على أن المؤسسة الفندقية محل الدراسة تهتم بجانب الابتكار في مجال الخدمة من خلال تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات التي يبحث عنها الزبون وتكون وفقا لمتطلباته واحتياجاته.

2. تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه بعد الابتكار في السعر

جدول رقم (27): نتائج إجابات أفراد الدراسة حول بعد الابتكار في السعر

الترقيم العبارة	محتوى البعد	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النتيجة	
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
5	يقدم الفندق أسعار معقولة ومدروسة.	n_i	1	4	6	33	8	3,82	0,856	موافق
		%	1,9	7,7	11,5	63,5	15,4			
6	يعمل الفندق على طرح أساليب جديدة لتسعير خدماته مقارنة بالمنافسين.	n_i	-	-	6	24	22	4,30	0,672	موافق تماما
		%	-	-	11,5	46,2	42,3			
7	يقوم الفندق بتعديل أسعار خدماته ومنتجاته باستمرار.	n_i	-	-	7	32	13	4,11	0,615	موافق
		%	-	-	13,5	61,5	25			
8	يطرح الفندق عروضاً سعرية مبتكرة لجذب المزيد من الزبائن ولخلق التميز.	n_i	-	-	7	25	20	4,25	0,682	موافق تماما
		%	-	-	13,5	48,1	38,5			
9	يوفر الفندق للزبائن الدائمين بطاقات خاصة بتخفيض الأسعار	n_i	-	-	3	18	31	4,53	0,609	موافق تماما
		%	-	-	5,8	34,6	59,6			
البعد الثاني: الابتكار في السعر										
								4,20	0,433	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25. (أنظر ملحق رقم "16")

تشير نتائج الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة مرتفعة لعبارة أبعاد الابتكار التسويقي من خلال بعد الابتكار في السعر حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد 4.20 من 5 يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار مرتفع بدرجة الموافقة "موافق"، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تجانس في إجابات أفراد العينة على بعد الابتكار في السعر حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.433) وهو انحراف أقل من الواحد.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب الأهمية النسبية لعبارة بعد الابتكار في السعر وذلك من خلال ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً حسب متوسطها الحسابي حيث نجد أن: العبارة رقم 09 احتلت المرتبة

الأولى بمتوسط حسابي (4.53) "يوفر الفندق للزبائن الدائمين بطاقات خاصة بتخفيض الأسعار" في حين العبارة رقم 06، احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.30) وبمستوى تقدير مرتفع جدا أي أن الفندق يعمل على طرح أساليب جديدة لتسعير خدماته مقارنة بالمنافسين؛ كما نجد العبارة رقم 08 احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.25) موافقون على إجاباتهم بدرجة مرتفعة جدا أي أن الفندق يطرح عروضاً سعرية مبتكرة لجذب المزيد من الزبائن ولخلق التميز، في المرتبة الرابعة نجد العبارة رقم 07 بمتوسط حسابي 4.11 و موافقون عليها بدرجة مرتفعة ما يدل على أن الفندق يقوم بتعديل أسعار خدماته ومنتجاته باستمرار. بينما احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة رقم 05 "يقدم الفندق أسعار معقولة ومدروسة" من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.856). وهذا دال على أن المؤسسة محل الدراسة دائمة البحث عن أي الاستراتيجيات السعرية المتميزة التي توائم زبائنه.

3. تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه بعد الابتكار في التوزيع

جدول رقم (28): نتائج إجابات أفراد الدراسة حول بعد الابتكار في التوزيع

الترتيب العبارة	محتوى البعد	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
10	يتبع الفندق أساليب وطرق توزيع جديدة ومبتكرة تتماشى مع احتياجات الزبائن.	n_i	—	1	3	35	13	4,15	0,606	موافق
		%	—	1,9	5,8	67,3	25			
11	يوفر الفندق خدمات الدفع الالكتروني للزبائن لتسهيل عمليات وإجراءات الدفع.	n_i	—	-	3	28	21	4,34	0,590	موافق تماما
		%	-	-	5,8	53,8	40,4			
12	يقوم الفندق بتوفير الخدمات المحسنة و الجديدة عبر الموقع الالكتروني للفندق.	n_i	-	-	1	30	21	4,38	0,529	موافق تماما
		%	-	-	1,9	57,7	40,4			
13	يسعى الفندق إلى تحسين خدماته وتمائلها مع جميع فنادق السلسلة العالمية "Marriott".	n_i	-	1	19	14	18	3,94	0,894	موافق
		%	-	1,9	36,5	26,9	34,6			
البعد الثالث: الابتكار في التوزيع										
								4,20	0,342	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25. (أنظر ملحق رقم "16")

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة مرتفعة لعبارات أبعاد الابتكار التسويقي من خلال بعد الابتكار في التوزيع حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد 4.20 من 5 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار مرتفع بدرجة الموافقة "موافق"، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تجانس في إجابات أفراد العينة على بعد الابتكار في التوزيع حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.342) وهو انحراف أقل من الواحد.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب الأهمية النسبية لعبارات بعد الابتكار في التوزيع وذلك من خلال ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً حسب متوسطها الحسابي حيث نجد أن العبارة رقم 12 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.38) "يقوم الفندق بتوفير الخدمات المحسنة و الجديدة عبر الموقع الالكتروني للفندق" في حين العبارة رقم 11، احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.34) وبمستوى تقدير مرتفع جداً أي أن الفندق يوفر خدمات الدفع الالكتروني للزبائن لتسهيل عمليات وإجراءات الدفع؛ كما نجد العبارة رقم 10 احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.15) موافقون على إجاباتهم بدرجة مرتفعة أي أن الفندق يتبع أساليب وطرق توزيع جديدة ومبتكرة تتماشى مع احتياجات الزبائن، بينما نجد العبارة رقم 13 يسعى الفندق إلى تحسين خدماته وتماثلها مع جميع فنادق السلسلة العالمية "Marriott" احتلت المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.894) من حيث أهميتها النسبية. وهذا دال على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على إتاحة خدماتها بما يتناسب مع زبائنها.

4. تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه بعد الابتكار في الترويج

جدول رقم (29): نتائج إجابات أفراد الدراسة حول بعد الابتكار في الترويج

الترتيب	محتوى البعد	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً			
14	يقدم الفندق عروض ترويجية متميزة (مسابقات، هدايا ومفاجآت... الخ) لزيائنه	12	39	1	-	-	4,21	0,457	موافق
		23,1	75	1,9	-	-			
15	يستخدم الفندق أفكار إبداعية في إعلاناته المختلفة.	25	23	4	-	-	4,40	0,634	موافق تماماً
		48,1	44,2	7,7	-	-			
16	يلجأ الفندق إلى الإعلان عبر الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي أو عبر الهواتف المحمولة للترويج عن خدماته	25	26	1	-	-	4,46	0,540	موافق تماماً
		48,1	50	1,9	-	-			

									الجديدة وتحسين تنافسيته.
موافق تماما	0,653	4,34	22	27	2	1	-	n_i	يرعى الفندق بعض الأحداث الهامة)
			42,3	51,9	3,8	1,9	-	%	ثقافية، علمية، رياضية، اجتماعية..... إلخ).
موافق تماما	0,337	4,35	البعد الرابع: الابتكار في الترويج						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25. (أنظر ملحق رقم "16")

يتضح من الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة مرتفعة جدا لعبارات بعد الابتكار في الترويج، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد 4.35 من 5 يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي (من 4.21 إلى 5) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار مرتفع بدرجة الموافقة "موافق تماما"؛ كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تجانس في إجابات أفراد العينة على بعد الابتكار في الترويج حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.337) وهو انحراف أقل من الواحد.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب الأهمية النسبية لعبارات بعد الابتكار في الترويج وذلك من خلال ترتيب العبارات ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي حيث نجد أن العبارة رقم 16 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.46) وموافقون عليها بدرجة مرتفعة جدا ما يدل على أنالفندق يلجأ إلى الإعلان عبر الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي أو عبر الهواتف المحمولة للترويج عن خدماته الجديدة وتحسين تنافسيته.في حين العبارة رقم 15 احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.40) وبمستوى تقدير مرتفع جدا، أي أن الفندق يستخدم أفكار إبداعية في إعلاناته المختلفة؛ كما نجد العبارة رقم 17 احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.34) موافقون على إجاباتهم بدرجة مرتفعة أي أن يرعى الفندق بعض الأحداث الهامة (ثقافية، علمية، رياضية، اجتماعية..... إلخ)، بينما نجد العبارة رقم 14 " يقدم الفندق عروض ترويجية متميزة (مسابقات، هدايا ومفاجآت... إلخ) لزيائنه " احتلت المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري(0.457) من حيث أهميتها النسبية. وهذا دال على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تقديم الجديد والمميز دائما في مجال الترويج لخدماتها.

5. تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه بعد الابتكار في الأدلة المادية

جدول رقم (30): نتائج إجابات أفراد الدراسة حول بعد الابتكار في الأدلة المادية

الترتيب العبارة	محتوى البعد	درجة الموافقة						النسبة	المعيار المتوسط	النتيجة
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
18	يتميز الفندق بجمالية هندسية وموقع مناسب يثير إعجاب الزبائن.	n_i	-	1	-	24	27	4,48	0,610	موافق تماما
		%	-	1,9	-	46,2	51,9			
19	يملك الفندق أحدث المعدات والتجهيزات مقارنة بالمنافسين.	n_i	-	1	1	28	22	4,36	0,627	موافق تماما
		%	-	1,9	1,9	53,8	42,3			
20	يعمل الفندق على تجديد مظهر موظفيه بشكل مستمر.	n_i	-	2	1	26	23	4,34	0,710	موافق تماما
		%	-	3,8	1,9	50	44,2			
21	يهتم الفندق بتجديد التنظيم الداخلي مما يخلق جوا من الارتياح والاطمئنان.	n_i	-	-	1	29	22	4,40	0,533	موافق تماما
		%	-	-	1,9	55,8	42,3			
22	يتميز الفندق من حيث النظافة، الروائح المنعشة، الألوان ، الإضاءة، الديكور....الخ عن المنافسين.	n_i	-	-	1	28	23	4,42	0,535	موافق تماما
		%	-	-	1,9	53,8	44,2			
23	يعمل الفندق على جعل ديكور الغرف والأجنحة مميز ويشعر بالراحة والاطمئنان.	n_i	-	-	1	28	23	4,42	0,536	موافق تماما
		%	-	-	1,9	53,8	44,2			
24	يحتوي الفندق على أهم العمليات المساعدة والمسهلة (صرافات آلية، غرف مخصصة للتدخين.....الخ).	n_i	-	-	-	30	22	4,42	0,498	موافق تماما
		%	-	-	-	57,7	42,3			
البعد الخامس: الابتكار في الأدلة المادية										
								4,40	0,347	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25. (أنظر ملحق رقم "16")

يتبين لنا من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة مرتفعة جدا لبعد الابتكار في الأدلة المادية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد 4.40 من 5 وهو مرتفع جدا يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي (من 4.21 إلى 5) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار مرتفع بدرجة الموافقة "موافق تماما"، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تجانس في إجابات

أفراد العينة على بعد الابتكار في الأدلة المادية حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.347) وهو انحراف أقل من الواحد.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب الأهمية النسبية لعبارات بعد الابتكار في الأدلة المادية وذلك من خلال ترتيب العبارات ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي حيث نجد أن العبارة رقم 18 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.48) " يتميز الفندق بجمالية هندسية وموقع مناسب يؤثر إعجاب الزبائن "في حين العبارة رقم 24، احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.42) وبمستوى تقدير مرتفع جدا أي أن الفندق يحتوي على أهم العمليات المساعدة والمسهلة (صرفات آلية، غرف مخصصة للتدخين..... إلخ)، كما نجد العبارة رقم 22 احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.42) موافقون على إجاباتهم بدرجة مرتفعة جدا أي أن الفندق يتميز من حيث النظافة، الروائح المنعشة، الألوان، الإضاءة، الديكور.... إلخ عن المنافسين، بينما نجد العبارة رقم 23 " يعمل الفندق على جعل ديكور الغرف والأجنحة مميز ويشعر بالراحة والاطمئنان " احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي (4.42). بالمرتبة الخامسة نجد العبارة رقم 21 بمتوسط حسابي قدر ب 4.40 وهم موافقون عليها بدرجة مرتفعة جدا أي يهتم الفندق بتجديد التنظيم الداخلي مما يخلق جوا من الارتياح والاطمئنان، أخيرا نجد العبارة رقم 20 بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.710) ما يدل على أن الفندق يعمل على تجديد مظهر موظفيه بشكل مستمر. وهذا دال على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالجوانب الملموسة وتضعها في دائرة أولوياتها فتصميم المبنى ومظهره الخارجي، والعناية بمظهر الموظفين.... وغيرها كلها عوامل ايجابية تكسب بها المؤسسة زبائنهم وتحافظ عليهم.

6. تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه بعد الابتكار في العمليات

جدول رقم (31): نتائج إجابات أفراد الدراسة حول بعد الابتكار في العمليات

رقم العبارة	محتوى البعد	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
25	يقدم الفندق طرق جديدة وحديثة لتحسين العمليات الخدمية.	-	1	4	35	12	4,11	0,615	موافق
		-	1,9	7,7	67,3	23,1			
26	يقوم الفندق من خلال الابتكار	-	1	2	25	24	4,38	0,661	موافق

تماما									بتبسيط الإجراءات المتعلقة بتقديم الخدمة.	
			46,2	48,1	3,8	1,9	-	%		
موافق تماما	0,755	4,30	23	24	3	2	-	n_i	يتعامل الفندق مع اقتراحات وشكاوى الزبائن بقدر من الرعاية والاهتمام وبطريقة مبتكرة.	27
			44,2	46,2	5,8	3,8	-	%		
موافق تماما	0,528	4,26	البعد السادس: الابتكار في العمليات							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25. (أنظر ملحق رقم "16")

تشير نتائج الجدول أعلاه يتضح أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد الابتكار في العمليات مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد 4.26 من 5 وهو يقع في ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار مرتفع بدرجة الموافقة "موافق" ؛ كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تجانس في اجابات أفراد العينة على بعد الابتكار في العمليات حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.528) وهو انحراف أقل من الواحد.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب الأهمية النسبية لعبارات بعد الابتكار في العمليات وذلك من خلال ترتيب العبارات ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي حيث نجد أن العبارة رقم 26 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.38) " يقوم الفندق من خلال الابتكار بتبسيط الإجراءات المتعلقة بتقديم الخدمة." في حين العبارة رقم 27، احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.30) وبمستوى تقدير مرتفع أي أن الفندق يتعامل مع اقتراحات وشكاوى الزبائن بقدر من الرعاية والاهتمام وبطريقة مبتكرة؛ كما نجد العبارة رقم 25 احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.615) موافقون على إجاباتهم بدرجة مرتفعة أي أن الفندق يقدم طرق جديدة وحديثة لتحسين العمليات الخدمية. هذا دال على أن المؤسسة محل الدراسة تلجأ إلى كل الأساليب والطرائق المساعدة والمسهلة في عملية تقديم الخدمة وجعلها في متناول زبائنهم.

7. تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه بعد الابتكار في الأفراد

جدول رقم (32): نتائج إجابات أفراد الدراسة حول بعد الابتكار في الأفراد

الترتيب العبارة	محتوى البعد	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
28	يسعى الفندق وبجدية إلى جذب الأفراد المميزين والمبتكرين وتوظيفهم.	n_i	1	-	5	39	7	3,98	0,641	موافق
		%	1,9	-	9,6	75	13,5			
29	يقوم الفندق بتقديم دورات تكوينية مستمرة لفائدة موظفيه.	n_i	-	3	4	30	15	4,09	0,773	موافق
		%	-	5,8	7,7	57,7	28,8			
30	تبذل إدارة الفندق جهودا معتبرة لتشجيع الموظفين على تجربة أساليب جديدة في العمل.	n_i	-	4	8	23	17	4,01	0,896	موافق
		%	-	7,7	15,4	44,2	32,7			
31	يتبع الفندق أنظمة حوافز تشجع السلوكيات الابتكارية.	n_i	-	1	10	21	20	4,15	0,801	موافق
		%	-	1,9	19,2	40,4	38,5			
البعد السابع: الابتكار في الأفراد										
								4,06	0,557	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25. (أنظر ملحق رقم "16")

يتضح من الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد الابتكار في الأفراد مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد 4.06 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار مرتفع بدرجة الموافقة "موافق"، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تجانس في إجابات أفراد العينة على بعد الابتكار في الأفراد حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.557) وهو انحراف أقل من الواحد.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب الأهمية النسبية لعبارات بعد الابتكار في الأفراد وذلك من خلال ترتيب العبارات ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي حيث نجد أن العبارة رقم 31 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.15) أي أن الفندق يتبع أنظمة حوافز تشجع السلوكيات الابتكارية. في حين العبارة رقم 29، احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.09) وبمستوى تقدير مرتفع أي أن الفندق يقوم بتقديم دورات تكوينية مستمرة لفائدة موظفيه، كما نجد العبارة رقم 30 احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.01) موافقون على إجاباتهم بدرجة مرتفعة أي أن إدارة الفندق تبذل جهودا معتبرة لتشجيع الموظفين على تجربة أساليب جديدة في العمل، بينما نجد العبارة رقم 28 "يسعى الفندق وبجدية إلى

جذب الأفراد المميزين والمبتكرين وتوظيفهم " احتلت المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.641) من حيث أهميتها النسبية. وهذا دال على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على إما جذب الفرد المؤهل للعمل في المؤسسة وإما تكوينه عن طريق تدريبات دورية تكون على مستوى المؤسسة، كما وتقوم بين فترة وأخرى بتشجيعه مما يخلق مورد بشري قادر على تقديم كل المعلومات الضرورية التي يبحث عنها الزبون وكذا القدرة على حل مشاكله.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج محور الميزة التنافسية

للتعرف على الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول الميزة التنافسية وأبعادها تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لكل إجابات عينة الدراسة. النتائج مبينة في الجداول الموالية:

الفرع الأول: ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد الميزة التنافسية

فيما يلي جدول يلخص ترتيب الميزة التنافسية حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

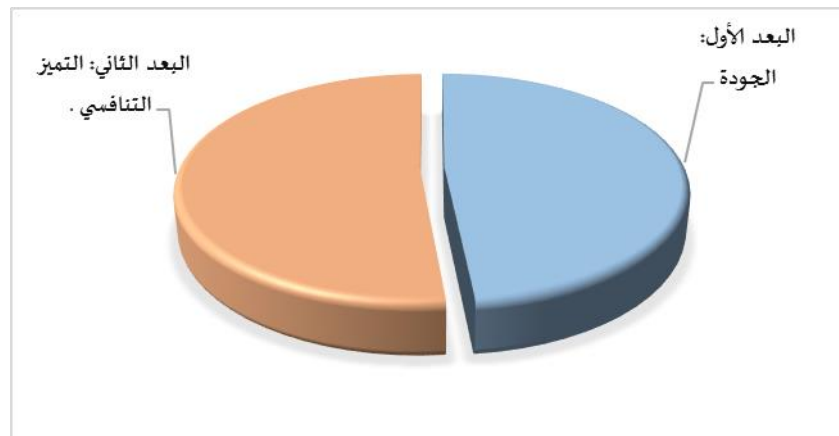
جدول رقم (33): تقدير الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التشتت النسبي	الاتجاه العام
البعد الأول: الجودة	4.15	0.456	83%	مرتفع
البعد الثاني: التميز التنافسي	4.42	0.271	88.4%	مرتفع جدا
المحور الثاني: الميزة التنافسية	4.29	0.278	85.8%	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

نلاحظ من الجدول أعلاه المحور الثاني: الميزة التنافسية حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة جدا وبمتوسط حسابي قدر بـ 4.29، كما أن أبعاده جاءت بالترتيب التالي: البعد الثاني التميز التنافسي احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.42 وانحراف معياري قدر بـ 0.271 وتشتت ما نسبته 88.4%، يليه البعد الجودة احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 4.15 وانحراف معياري قدر بـ 0.456 ونسبة التشتت 83%، والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (22): ترتيب الأهمية النسبة لأبعاد الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

الفرع الثاني: عرض وتحليل أبعاد المحور الثاني الميزة التنافسية

1. عرض تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه بعد الجودة

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة لبعد الجودة.

جدول رقم (34): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الجودة

الترتيب العبارة	محتوى البعد	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الدرجة المتوقعة	الدرجة المتوقعة
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
32	يقدم الفندق خدمات ذات مستوى عالي ومبتكر مقارنة بالمنافسين.	2	2	7	37	4	3.75	0.813	موافق
		3.8	3.8	13.5	71.2	7.7			
33	يساعد الابتكار الممارس داخل الفندق في تحسين جودة الخدمات المقدمة.	-	3	2	29	18	4.19	0.767	موافق
		-	5.8	3.8	55.8	34.6			
34	يلتزم الفندق بتقديم الخدمات للزبائن بشكل سريع ودقيق.	-	1	3	22	26	4.40	0.693	موافق تماما
		-	1.9	5.8	42.3	50			
35	يقلل الابتكار من الأخطاء التي قد تحدث داخل الفندق.	-	-	4	30	18	4.26	0.597	موافق تماما
		-	-	7.7	57.7	34.6			
	البعد الأول: الجودة						4.15	0.456	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.(أنظر ملحق رقم "16")

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة مرتفعة لعبارات بعد الجودة

حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد 4.15 من 5 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم

ليكارت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار مرتفع بدرجة الموافقة "موافق"؛ كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تجانس في اجابات أفراد العينة على بعد الجودة حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.456) وهو انحراف أقل من الواحد.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب الأهمية النسبية لعبارات بعد الجودة وذلك من خلال ترتيب العبارات ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي حيث نجد :أن العبارة رقم 34 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.40) " يلتزم الفندق بتقديم الخدمات للزبائن بشكل سريع ودقيق "في حين العبارة رقم 35، احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.26) وبمستوى تقدير مرتفع جدا أي أن الابتكار يقلل من الأخطاء التي قد تحدث داخل الفندق؛ كما نجد العبارة رقم 33 احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.19) موافقون على إجاباتهم بدرجة مرتفعة أي أن الابتكار الممارس داخل الفندق يساعد في تحسين جودة الخدمات المقدمة، بينما نجد العبارة رقم 32 يقدم الفندق خدمات ذات مستوى عالي ومبتكر مقارنة بالمنافسين احتلت المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.813). وهذا ما يفسر على أن المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة تقدم خدمات ذات جودة عالية.

2. عرض تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه بعد التميز التنافسي

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة لبعد التميز التنافسي.

جدول رقم (35): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التميز التنافسي

الترتيب	محتوى البعد	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
36	يعمل الفندق على جعل طرق تقديم الخدمة متميزة مقارنة بالمنافسين.	n_i	-	-	3	23	26	0.607	موافق تماما
		%	-	-	5.8	44.2	50		
37	يتميز الفندق عن باقي الفنادق المنافسة بالمهارات والخبرات.	n_i	-	-	1	25	26	0.541	موافق تماما
		%	-	-	1.9	48.1	50		
38	يوفر الفندق فرص لاستخدام تكنولوجيا الحديثة التي لا تمتلكها الفنادق الأخرى.	n_i	-	-	1	28	23	0.536	موافق تماما
		%	-	-	1.9	53.8	44.2		
39	يمكن الفندق زواره الدفع باستخدام	n_i	-	-	-	27	25	0.504	موافق

تماما			48.1	51.9	-	-	-	%	بطاقة CIB للغرف، المطاعم، المنتجع الصحي...إلخ.	
موافق تماما	0.648	4.32	22	25	5	-	-	n_i	يتميز الفندق بسرعة تقديم خدماته مقارنة بالفنادق الأخرى.	40
			42.3	48.1	9.6	-	-	%		
موافق تماما	0.556	4.34	20	30	2	-	-	n_i	يتميز الفندق بموقعه الجغرافي الذي يلبي الاحتياجات المختلفة للزبائن.	41
			38.5	57.7	3.8	-	-	%		
موافق تماما	0.542	4.50	27	24	1	-	-	n_i	يوفر الفندق نظام تنبيه يسمح بمعرفة التعليقات السلبية التي تصل عبر موقع الفندق أو البريد الإلكتروني...إلخ.	42
			51.9	46.2	1.9	-	-	%		
موافق تماما	0.278	4.42	البعد الثاني: التميز التنافسي							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.(أنظر الملحق رقم "16")

تشير نتائج الجدول أعلاه يتضح أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة مرتفع جدا لعبارات بعد التميز التنافسي حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد 4.42 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي (من 4.21 إلى 5) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار مرتفع جدا بدرجة الموافقة "موافق تماما"، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تجانس في اجابات أفراد العينة على بعد التميز التنافسي حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.278) وهو انحراف أقل من الواحد.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب الأهمية النسبية لعبارات بعد التميز التنافسي وذلك من خلال ترتيب العبارات ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي حيث نجد: أن العبارة رقم 42 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.50) " يوفر الفندق نظام تنبيه يسمح بمعرفة التعليقات السلبية التي تصل عبر موقع الفندق أو البريد الإلكتروني...إلخ." في حين العبارة رقم 39، احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.48) وبمستوى تقدير مرتفع جدا أي أن الفندق يمكن زواره الدفع باستخدام بطاقة CIB للغرف، المطاعم، المنتجع الصحي...إلخ، كما نجد العبارة رقم 37 احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.48) موافقون على إجاباتهم بدرجة مرتفعة جدا أي أن الفندق يتميز عن باقي الفنادق المنافسة بالمهارات

والخبرات، بينما نجد العبارة رقم 36 يعمل الفندق على جعل طرق تقديم الخدمة متميزة مقارنة بالمنافسين" احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي (4.44)، أما العبارة رقم 38 جاءت بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.42) ما يدل على أن الفندق يوفر فرص لاستخدام تكنولوجيا الحديثة التي لا تمتلكها الفنادق الأخرى، كما نجد العبارة " يتميز الفندق بموقعه الجغرافي الذي يلبي الاحتياجات المختلفة للزبائن" بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.34)، وأخيرا العبارة رقم 40 "يتميز الفندق بسرعة تقديم خدماته مقارنة بالفنادق الأخرى" بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (4.32) من حيث أهميتها النسبية. وهذا ما يفسر على أن المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة تقدم كل ما هو أفضل ومتميز عن المنافسين.

المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

عملنا في هذا الجانب على اختبار الفرضيات الرئيسية بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية، حيث تركزت مهمة هذا المبحث على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة، قبل ذلك تم التطرق لنتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة من خلال المطالب التالية.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاو الدراسة

بهدف تحديد ما إذا كانت بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية الأخرى. حيث أن هناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الاستبيان وهي (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، طريقة حساب معاملي الالتواء والتقلطح وطريقة اختبار Shapiro-Wilk)، وبالإستعانة ببرنامج spss، وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فإن اختبار (Tests of Normality) يعطي لنا مخرجات معا لكل من (اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار Shapiro-Wilk) نعتمد على القاعدة التالية: أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة اقل من 50¹. والجدول التالي بين نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality):

جدول رقم (36): نتائج التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد عينة الدراسة

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			اختبار نوع توزيع بيانات إجابات العينة على متغيرات الدراسة
	Sig	Df	Statistic	Sig	Df	Statistic	
طبيعي	0.252	52	0.972	0.200*	52	0.085	المحور الأول: الابتكار التسويقي
طبيعي	0.115	52	0.943	0.134	52	0.128	المحور الثاني: الميزة التنافسية
قاعدة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي.							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25. (أنظر ملحق رقم "17")

من خلال الجدول أعلاه نجد وبما أن أفراد عينة الدراسة أكبر من 50 فرد فإننا نستدل بنتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov^a) وتظهر أن مستوى المعنوية sig للمحور المتعلق بمحور الابتكار التسويقي بلغت sig = 0.200 هي أكبر من (0.05)، وأيضاً بالنسبة لبيانات المحور الثاني الميزة التنافسية بلغت قيمة sig = 0.134 وهي أكبر من 0.05، ومنه بيانات إجابات أفراد العينة على جميع عبارات

¹أبو زيد محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجة spss، دار الجرير للنشر والتوزيع، الرياض، 2005، ص 156.

محاور الاستبيان تدل على إتباع بيانات إجابات أفراد العينة للتوزيع الطبيعي. ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية لتحليل إجابات وأراء أفراد العينة واختبار الفرضيات الدراسية.

المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى والثانية

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض وتحليل نتائج اختبار كل من الفرضية الفرعية الأولى والثانية من خلال تحديد مستوى تطبيق المؤسسة الفندقية محل الدراسة لمفهوم الابتكار التسويقي، بالإضافة إلى معرفة مستوى تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة. سيتم في هذا الجزء اختبار صحة الفرضيات من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

الفرع الأول: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: تطبق المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة مفهوم الابتكار التسويقي في جميع نشاطاتها
نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

▪ **الفرضية الصفريّة (H_0):** لا تطبق المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة مفهوم الابتكار التسويقي في جميع نشاطاتها.

▪ **الفرضية البديلة (H_1):** تطبق المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة مفهوم الابتكار التسويقي في جميع نشاطاتها.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) (One-Sample-T-test) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الأول) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 وفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

جدول (37): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (ف. الفرعية

(الأولى)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
(H_1)	1.3142	1.2014	1.25779	0.000	51	44.754

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر ملحق رقم "18")

تأكد نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$) وعليه فإنه يمكن القول أنه تطبق المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة مفهوم الابتكار التسويقي في جميع نشاطاتها، كما يبين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي والمقدر بـ (1.25779)، وهذا الفرق في حدود المجال [1.2014-1.3142] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والمقدر بـ (4.25) في حدود المجال [4.20-5]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفع جدا حول فقرات المحور الأول "الابتكار التسويقي".

هذا ما يفسر أن المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة تولي اهتماما كبيرا بتطبيق وممارسة الابتكار التسويقي في خدماتها، فالمؤسسة دائمة التطوير والتجديد والتحسين المستمر وهذا ما ارتأيناه من خلال زيارتنا للمؤسسة.

- بناء عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الأولى: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) تطبق المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة مفهوم الابتكار التسويقي في جميع نشاطاتها

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: تحقق المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة ميزة تنافسية من خلال بعد الجودة والتميز التنافسي.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا تحقق المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة ميزة تنافسية من خلال بعد الجودة والتميز التنافسي.

الفرضية البديلة (H_1): تحقق المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة ميزة تنافسية من خلال بعد الجودة والتميز التنافسي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الثاني) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 وفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

جدول (38): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (ف. الفرعية الثانية)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
(H ₁)	1.3688	1.2137	1.29121	0.000	51	33.427

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25. (أنظر ملحق رقم "19")

تشير معطيات الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$) وعليه فإنه يمكن القول أن المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة تحقق ميزة تنافسية من خلال بعد الجودة والتميز التنافسي، كما يبين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدّر بـ (1.29121)، وهذا الفرق في حدود المجال [1.3688 - 1.2137] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والمقدّر بـ (4.29) في حدود المجال [5-4.20]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفعة جدا حول فقرات المحور الثاني الميزة التنافسية. هذا ما يفسر على أن المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة توظف مفهوم الجودة والتميز وتطبقها على خدماتها.

- بناء عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نرفض الفرضية الصفرية (H₀) ونقبل الفرضية البديلة (H₁) تحقق المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة ميزة تنافسية من خلال بعد الجودة والتميز التنافسي.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والفرضيات الجزئية للدراسة، وسيتم الاعتماد على الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) والنتائج مبينة في الجداول التالية:

الفرع الأول: نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر الخدمة واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر الخدمة واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر الخدمة واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.

جدول رقم (39): ملخص الارتباط الخطي البسيط الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط R	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	قرار الاختبار
0.712	0.757	0.573	45.697	0.000	(H_1)
معادلة نموذج الانحدار البسيط:					
$Y = 1.357 + 0.712x_1 + e_i$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25 (أنظر ملحق رقم "20")

تشير معطيات الجدول أن قيمة الاختبار ($F=45.697$)، (F -test) وهي قيمة دال معنوية عند مستوى المعنوية ($Sig=0.000$) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (الابتكار في الخدمة الفندقية والميزة التنافسية) عند مستوى الدلالة 0.05 .

- معامل الارتباط بيرسون (R): يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون والذي بلغت قيمته: ($R=0.757$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية أي أن لمتغير الابتكار في الخدمة الفندقية تأثيراً إيجابياً على الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية محل الدراسة، حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق الابتكار في الخدمة الفندقية يعقبه زيادة في درجات اكتساب الميزة التنافسية، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة وعالية الجودة.

- معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): فمن خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ($R^2=0.573$) يتضح أن متغير الابتكار في الخدمة الفندقية يفسر ما قيمته (فعالته) بـ 57.3% من التغيرات التي تحدث في اكتساب الميزة التنافسية وهذا وفقاً لآراء أفراد العينة محل الدراسة والباقي 42.7% راجع إلى عوامل أخرى.

- نفس قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.712$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق الابتكار في الخدمة الفندقية بالمؤسسة محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات اكتساب الميزة التنافسية بقيمة 0.712 وحدة.

- ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية الجزئية الأولى: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر الخدمة واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر السعر واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر السعر واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر السعر واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.

جدول رقم (40): ملخص الارتباط الخطي البسيط الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط R	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	قرار الاختبار
0.888	0.711	0.505	34.751	0.000	(H_1)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 0.565 + 0.888 x_2 + e_i$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25 (أنظر ملحق رقم 21)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الاختبار ($F=34.751$)، (F -test) وهي قيمة دال معنوية عند مستوى المعنوية ($Sig=0.000$) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (الابتكار في السعر والميزة التنافسية) بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05 .

- معامل الارتباط بيرسون (R): يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون والذي بلغت قيمته: ($R=0.711$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية أي أن لمتغير الابتكار في السعر تأثيراً إيجابياً في اكتساب الميزة التنافسية بالمؤسسة الفندقية محل الدراسة، حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق الابتكار في السعر يَعتَبَرُ زيادة في درجات اكتساب الميزة التنافسية

بالمؤسسة محل الدراسة، وهذه النتيجة منطقية من خلال وضع المؤسسة أسعار مدروسة وملائمة لجودة الخدمة المقدمة.

- **معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير):** فمن خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ($R^2=0.505$) يتضح أن متغير الابتكار في السعر يفسر ما قيمته (فعاليتة) بـ 50.5% من التغيرات التي تحدث في اكتساب الميزة التنافسية بالمؤسسة الفندقية محل الدراسة، وهذا وفقا لآراء أفراد العينة محل الدراسة والباقي 49.5% راجع إلى عوامل أخرى.

- **نفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين:** تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.888$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق الابتكار في السعر في تقديم خدمات المؤسسة محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات اكتساب الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة بقيمة 0.888 وحدة.

- **ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية الجزئية الثانية:** أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر السعر واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.

الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر التوزيع واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر التوزيع واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر التوزيع واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.

جدول رقم (41): ملخص الارتباط الخطي البسيط الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط R	معامل التفسير R ²	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	قرار الاختبار
1.045	0.909	0.827	162.449	0.000	(H ₁)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 0.132 + 1.045 x_3 + e_i$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25 (أنظر ملحق رقم "22")

تشير نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الثالثة أن قيمة الاختبار $(F=162.449)$ ، $(F\text{-test})$ وهي قيمة دال معنوية عند مستوى المعنوية $(\text{Sig}=0.000)$ أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05.

- **معامل الارتباط بيرسون (R):** يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $(R=0.909)$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية أي أن لمتغير الابتكار في التوزيع تأثيراً إيجابياً في اكتساب الميزة التنافسية بالمؤسسة الفندقية محل الدراسة، حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق الابتكار في التوزيع يعقبه زيادة في درجات اكتساب الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال توفير طرق جديدة وغير مألوفة في توزيع المنتج الخدمي.

- **معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير):** فمن خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ $(R^2=0.827)$ يتضح أن متغير الابتكار في التوزيع يفسر ما قيمته (فعاليته) بـ 82.7% من التغيرات التي تحدث في اكتساب الميزة التنافسية وهذا وفقاً لآراء أفراد العينة محل الدراسة والباقي 17.3% راجع إلى عوامل أخرى.

- **نفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين:** تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ $(B=1.045)$ أنه كلما رفعنا في مستويات تبني الابتكار في التوزيع بوحدة واحدة يعقبها زيادة في اكتساب الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة بقيمة 1.045 وحدة.

ومن هنا نستنتج قرار اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر التوزيع واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.

الفرع الرابع: نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة للفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر الترويج واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.
نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر الترويج واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.
الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر الترويج واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.

جدول رقم (42): ملخص الارتباط الخطي البسيط الفرضية الجزئية الرابعة للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط R	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	قرار الاختبار
0.452	0.667	0.445	27.228	0.000	(H_1)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y=2.451+0.452 x_4+e_i$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25 (أنظر ملحق رقم "23")

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الاختبار ($F=27.228$)، (F -test) وهي قيمة دال معنويًا عند مستوى المعنوية ($Sig=0.000$) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05 .

- **معامل الارتباط بيرسون (R):** يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون والذي بلغت قيمته: ($R=0.667$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية أي أن لمتغير الابتكار في الترويج تأثيراً إيجابياً في اكتساب الميزة التنافسية، حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق

الابتكار في عمليات الترويج يَعْظُمه زيادة في درجات اكتساب الميزة التنافسية، وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه العلاقة وهذا راجع إلى التنوع في عروض الترويج.

- **معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير):** فمن خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ($R^2=0.445$) يتضح أن متغير الابتكار في عنصر الترويج يفسر ما قيمته (فعاليته) بـ 44.5% من التغيرات التي تحدث في اكتساب الميزة التنافسية وهذا وفقا لآراء أفراد العينة محل الدراسة والباقي 55.5% راجع إلى عوامل أخرى.

- **نفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين:** تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.452$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق الابتكار في عنصر الترويج بالمؤسسة الفندقية محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في اكتساب الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة بقيمة 0.452 وحدة.

ومن هنا نستنتج قرار اختبار الفرضية الجزئية الرابعة: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر الترويج واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.

الفرع الخامس: نتائج اختبار الفرضية الجزئية الخامسة للفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر الأدلة المادية واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر الأدلة المادية واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر الأدلة المادية واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.

جدول رقم (43): ملخص الارتباط الخطي البسيط الفرضية الجزئية الخامسة للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط R	معامل التفسير R ²	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	قرار الاختبار
0.540	0.746	0.556	42.560	0.000	(H ₁)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y=2.005+0.540 x_5+e_i$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25 (أنظر ملحق رقم "24")

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الاختبار ($F=42.560$)، (F -test) وهي قيمة دال معنويًا عند مستوى المعنوية ($Sig=0.000$) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05 .

- **معامل الارتباط بيرسون (R):** يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($R=0.746$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية أي أن لمتغير الابتكار في الأدلة المادية تأثيراً إيجابياً في اكتساب الميزة التنافسية، حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق الابتكار في الأدلة المادية يعقبه زيادة في درجات اكتساب الميزة التنافسية، من خلال توفير الجو المناسب داخل المؤسسة ومحيطها الخارجي.

- **معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير):** فمن خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ($R^2=0.556$) يتضح أن متغير الابتكار في عنصر الأدلة المادية يفسر ما قيمته (فعالته) بـ 55.6% من التغيرات التي تحدث في اكتساب الميزة التنافسية وهذا وفقاً لآراء أفراد العينة محل الدراسة والباقي 44.4% راجع إلى عوامل أخرى.

- **نفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين:** تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.540$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق الابتكار في عنصر الأدلة المادية بالمؤسسة الفندقية محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات اكتساب الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة بقيمة 0.540 وحدة.

ومن هنا نستنتج قرار اختبار الفرضية الجزئية الخامسة: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر الأدلة المادية واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.

الفرع السادس: نتائج اختبار الفرضية الجزئية السادسة للفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر العمليات واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.
نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر العمليات واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.
الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر العمليات واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.

جدول رقم (44): ملخص الارتباط الخطي البسيط الفرضية الجزئية السادسة للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط R	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	قرار الاختبار
0.378	0.546	0.298	14.443	0.001	(H_1)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y=2.794+0.378x_6+e_i$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25 (أنظر ملحق رقم "25")

نلاحظ من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة أعلاه أن قيمة الاختبار ($F=14.443$)، (F-test) وهي قيمة دال معنوية عند مستوى المعنوية ($Sig=0.000$) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05 .

- **معامل الارتباط بيرسون (R):** يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون والذي بلغت قيمته: ($R=0.546$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية أي أن لمتغير الابتكار في العمليات تأثيراً إيجابياً في اكتساب الميزة التنافسية، حيث كلما ازدادت مستويات

تطبيق الابتكار في العمليات يَعْقُبه زيادة في درجات اكتساب الميزة التنافسية، من خلال تقديم أو طرح عناصر جديدة يتم إدخالها في عملية تقديم الخدمة.

- **معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير):** فمن خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ($R^2=0.298$) يتضح أن متغير الابتكار في عنصر العمليات يفسر ما قيمته (فعاليته) بـ 29.8 % من التغيرات التي تحدث في اكتساب الميزة التنافسية وهذا وفقا لآراء أفراد العينة محل الدراسة والباقي 70.2 % راجع إلى عوامل أخرى.

- **مفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين:** تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.378$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق الابتكار في عنصر العمليات بالمؤسسة الفندقية محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في اكتساب الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة بقيمة 0.378 وحدة.

ومن هنا نستنتج قرار اختبار الفرضية الجزئية السادسة: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر العمليات واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.

الفرع السابع: نتائج اختبار الفرضية السابعة للفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر الأفراد واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر الأفراد واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر الأفراد واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.

جدول رقم (45): ملخص الارتباط الخطي البسيط الفرضية الجزئية السابعة للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط R	معامل التفسير R ²	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	قرار الاختبار
0.444	0.551	0.304	14.823	0.000	(H ₁)
معادلة نموذج الانحدار البسيط:					
$Y = 2.412 + 0.444x_7 + e_i$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25 (أنظر ملحق رقم "26")

نلاحظ من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة أعلاه أن قيمة الاختبار ($F=14.823$)، (F-test) وهي قيمة دال معنوية عند مستوى المعنوية ($Sig=0.000$) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05 .

- **معامل الارتباط بيرسون (R):** يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($R=0.551$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية أي أن لمتغير الابتكار في الأفراد تأثيراً إيجابياً في اكتساب الميزة التنافسية، حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق الابتكار في الأفراد يَعْقبه زيادة في درجات اكتساب الميزة التنافسية، وذلك بتقديم دورات تدريبية للموارد البشرية داخل الفندق بشكل دوري، بالإضافة إلى العمل على جلب الأيدي العاملة الماهرة في مجال الابتكار التسويقي.

- **معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير):** فمن خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ($R^2=0.304$) يتضح أن متغير الابتكار في عنصر الأفراد يفسر ما قيمته (فعاليته) بـ 30.4% من التغيرات التي تحدث في اكتساب الميزة التنافسية وهذا وفقاً لآراء أفراد العينة محل الدراسة والباقي 69.6% راجع إلى عوامل أخرى.

- **نفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين:** تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.444$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق الابتكار في عنصر الأفراد بالمؤسسة الفندقية محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في اكتساب الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة بقيمة 0.444 وحدة.

ومن هنا نستنتج قرار اختبار الفرضية الجزئية السابعة: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر الأفراد واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.

الفرع الثامن: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

بعد اختبار الفرضيات الفرعية سنقوم بالاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والنتائج كما يلي:

نص الفرضية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.

جدول رقم (46): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط R	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	قرار الاختبار
0.627	0.764	0.629	53.069	0.000	(H_1)
معادلة نموذج الانحدار البسيط:					
$Y = 1.139 + 0.627x + e_i$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25 (أنظر ملحق رقم 27)

نلاحظ من خلال نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة أعلاه أن قيمة الاختبار ($F=14.823$)،

(F-test) وهي قيمة دال معنوية عند مستوى المعنوية ($Sig=0.000$) أقل من مستوى الدلالة (0.05)

وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (الابتكار التسويقي والميزة التنافسية) عند مستوى الدلالة 0.05.

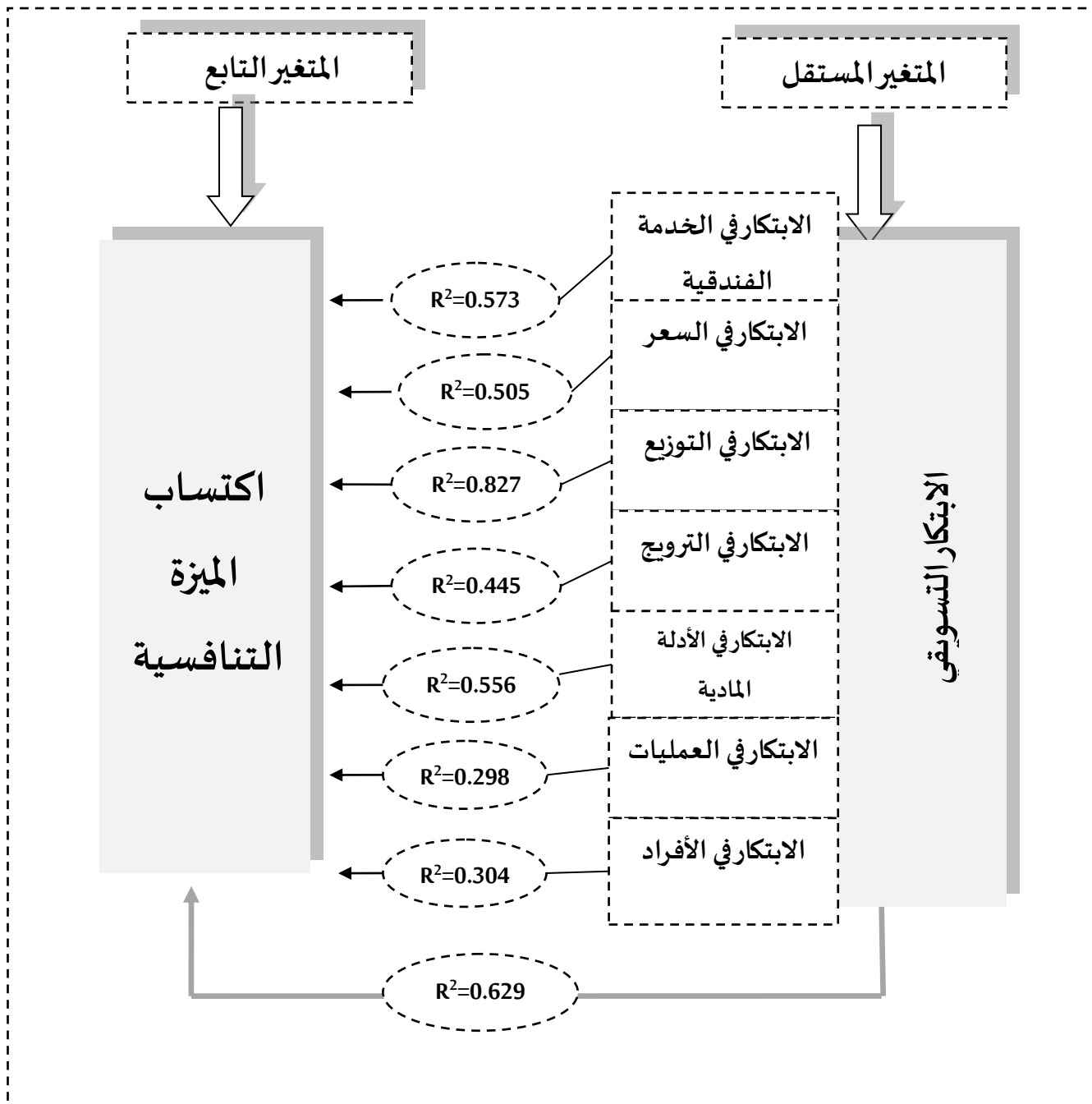
- **معامل الارتباط بيرسون (R):** يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون والذي بلغت قيمته: ($R=0.764$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية أي أن لمتغير

الابتكار التسويقي تأثيراً إيجابياً في اكتساب الميزة التنافسية، حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق الابتكار التسويقي يَعتَبُه زيادة في درجات اكتساب الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

- **معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير):** فمن خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ($R^2=0.629$) يتضح أن متغير الابتكار التسويقي يفسر ما قيمته (فعاليته) بـ 62.9% من التغيرات التي تحدث في اكتساب الميزة التنافسية وهذا وفقاً لآراء أفراد العينة محل الدراسة والباقي 37.1% راجع إلى عوامل أخرى.
- **نفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين:** تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.627$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق الابتكار التسويقي في كل من عناصر المزيج التسويقي من الخدمة الفندقية والسعر والترويج والتوزيع، بالإضافة للعمليات والأدلة المادية والأفراد بالمؤسسة الفندقية محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في اكتساب الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة بقيمة 0.627 وحدة.

ومن هنا نستنتج قرار اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة.

شكل رقم (23): ملخص نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نسقط جانبا من الجزء النظري بدراسة عينة من اطارات وموظفي الإدارة بالمؤسسة الفندقية "ماريوت قسنطينة"، باعتبارها واحدة من أهم المؤسسات الفندقية التي تقدم خدماتها بشكل مبتكر ومميز، حيث تم إدراج في الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى تبيان أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات "المقابلة والاستبيان" من خلال تعريف الاستبيان وايضاح طريقة تصميمه وصدقه وثباته، وأهم الأساليب المستخدمة في الدراسة، كما تم التطرق لعرض البيانات العامة لعينة الدراسة وأخيرا قمنا بعرض نتائج الدراسة التطبيقية بعد اختبار فرضياتها، وهذا من خلال المعالجة الإحصائية وتحليل الاستبيان الموزع على عينة الدراسة، وقد أظهرت نتائج اختبار فرضيات الدراسة إلى أن المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة تطبق مفهوم الابتكار التسويقي في جميع نشاطاتها، بالإضافة إلى أن المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة تحقق ميزة تنافسية من خلال بعد الجودة والتميز التنافسي، كما بينت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة، من خلال كل من الخدمة الفندقية، السعر، التوزيع، الترويج، الأدلة المادية والعمليات والأفراد حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة الفندقية "ماريوت قسنطينة".

خاتمة

خاتمة:

أصبح موضوع الابتكار التسويقي ضرورة حتمية، ليس فقط بالنسبة للمؤسسات الفندقية، بل لجميع المؤسسات، ولقد حظي باهتمام كبير من طرف الباحثين، لما له من تأثير على الزبون الباحث دوماً عن حاجاته المتغيرة، التي تتطلب وجود الابتكار والجودة قصد اكتساب ميزة تنافسية والمحافظة عليها في بيئة تتسم بالتغير المستمر والمنافسة الشديدة، لهذا وجب على المؤسسات الخدمية بصفة عامة والفندقية بصفة خاصة التوجه نحو الزبون والنظر في قضايا الابتكار التسويقي، والدوام على تقديم الجديد من أجل البقاء والاستمرارية.

من خلال دراستنا لموضوع: دور الابتكارات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية (دراسة حالة المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة) تبين لنا مجموعة من النتائج المحصلة من الدراسة النظرية والتطبيقية، والتي نردها فيما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

- بفضل التطور التكنولوجي والعولمة وحاجات الزبائن المتغيرة.....، جعلت المؤسسات في سباق دائم من أجل ايجاد طرق جديدة تعزز مركزها التنافسي؛
- إن الابداع يأتي بالأفكار والابتكار يجلب الأفكار إلى الواقع، فالابتكار والابداع يعتبران مرحلتين متعاقبتين، فالابداع يسبق الابتكار وهو الجزء الخاص ببروز فكرة جديدة، أما الابتكار فهو الجزء المرتبط بتحويلها إلى منتج (سلعة، خدمة)؛
- يعتبر الابتكار التسويقي مصدر أساسي للميزة التنافسية، فالمؤسسات اليوم تلجأ إليه من أجل البقاء في الصدارة، وعليه فالابتكار التسويقي كان وسيظل بالتأكيد الوسيلة التي تحقق للمؤسسات البقاء في بيئة اليوم المضطربة وشديدة التنافسية؛
- يعتبر الابتكار التسويقي الركن الأساسي لأي تطور في المؤسسة باعتباره المحرك والموجه لها من أجل كسب المزيد من الزبائن وكذا كيفية المحافظة عليهم في ظل الظروف المتغيرة، وهذا لا يأتي إلا عن طريق الابتكار في عناصر المزيج التسويقي؛
- يلعب الابتكار في المزيج التسويقي الخدمي دوراً مهماً في التميز عن المنافسين؛
- من الضروري جداً أن تتبنى المؤسسات الخدمية بما يعرف بالمزايا التنافسية، فالمؤسسة الناجحة هي من تواجه المنافسة بالتحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها، والعمل على تطويرها من أجل احتلال موقع متميز في السباق التنافسي؛

- تسعى المؤسسات أن تكتسب ميزة تنافسية والحصول من خلالها على مركز مستقر في السوق؛
- استفادت العديد من المؤسسات الخدمية بشكل جيد من الابتكار التسويقي بطرق مختلفة كالعرض الأفضل لمنتجاتها وخدماتها.

وعليه يمكننا القول أن المؤسسات التي تطبق الابتكار التسويقي في مجال عملها، وتسهر على توفير متطلباته، وكذا العمل من خلاله على تقديم الأفضل، ستتمكن في النهاية من سحق المنافسين وبذلك اكتساب ميزة تنافسية.

ثانياً: نتائج الدراسة التطبيقية

بعد اختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

• نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى أن المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة تطبق مفهوم الابتكار التسويقي في جميع نشاطاتها والمتعلقة بالمزيج التسويقي الخدمي (الابتكار في الخدمة، السعر، التوزيع، الترويج، العمليات، الأفراد، الأدلة المادية).

• نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- أكدت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية أن المؤسسة الفندقية ماريوت تحقق ميزة تنافسية وذلك من خلال تقديم خدمات ذات جودة بالإضافة إلى تميزها عن المنافسين.

• نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- بينت نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الفرعية الثالثة أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر الخدمة الفندقية واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة، من وجهة نظر موظفي الفندق بنسبة ($R^2=57.3\%$)، بقيمة تباين بلغت ($F=45.697$) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ما يعكس على أن المؤسسة الفندقية تعمل على تقديم منتجات وخدمات جديدة وعالية الجودة.

- أظهرت النتائج الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الثالثة أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الابتكار في عنصر السعر واكتساب الميزة التنافسية حيث بلغت ($F=34.751$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig}=0.000$) وهي دالة إحصائية تفسر ما نسبته ($R^2=50.5\%$)، مما يبين أن المؤسسة الفندقية محل الدراسة تقدم أسعار مدروسة توافق جودة الخدمة المقدمة.

- أكدت النتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الثالثة أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر التوزيع واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة، من وجهة نظر موظفي الفندق بنسبة ($R^2=82.7\%$) أي وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وقد بلغت قيمة التباين ($F=162.449$) بمستوى معنوية أقل من المستوى المفروض ما يدل على أن المؤسسة الفندقية محل الدراسة تركز على إيجاد منافذ توزيعية حديثة.
- أثبتت النتائج الفرضية الجزئية الرابعة للفرضية الفرعية الثالثة أنه وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الابتكار في عنصر الترويج واكتساب الميزة التنافسية حيث بلغت ($F=27.228$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig}=0.000$) وهي دالة إحصائية تفسر ما نسبته ($R^2=44.5\%$)، مما يدل على أن المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة تستخدم مختلف وسائل الاتصالات التسويقية كالفاسبوك وانستغرام وغيرها، بالإضافة للموقع الإلكتروني الرسمي للفندق، والتي من شأنها التأثير في زبائنهم الحاليين والمرتقبين.
- بينت النتائج اختبار الفرضية الجزئية الخامسة للفرضية الفرعية الثالثة أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في عنصر الأدلة المادية واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة، من وجهة نظر موظفي الفندق بنسبة ($R^2=55.6\%$) أي وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وقد بلغت قيمة التباين ($F=42.560$) بمستوى معنوية أقل من المستوى المفروض ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على تجهيزات مادية جد متطورة وحديثة مقارنة بالمنافسين.
- أظهرت النتائج الفرضية الجزئية السادسة للفرضية الفرعية الثالثة أنه وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الابتكار في عنصر العمليات واكتساب الميزة التنافسية حيث بلغت ($F=14.443$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig}=0.000$) وهي دالة إحصائية تفسر ما نسبته ($R^2=29.8\%$)، مما يدل على أن المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة تعمل على ادخال عناصر جديدة في عملية تقديم خدماتها.
- بينت النتائج الفرضية الجزئية السابعة للفرضية الفرعية الثالثة أنه وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الابتكار في عنصر الأفراد واكتساب الميزة التنافسية حيث بلغت ($F=14.823$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig}=0.000$) وهي دالة إحصائية تفسر ما نسبته ($R^2=30.4\%$).

مما يؤكد على أن المؤسسة الفندقية محل الدراسة تعمل على استقطاب موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات عالية.

- بعد عرض نتائج اختبار الفرضيات الجزئية للفرضية الفرعية الثالثة نستنتج قرار اختبار الفرضية الفرعية الثالثة على أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الابتكار التسويقي واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة، أي وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الابتكار التسويقي والميزة التنافسية حيث بلغت $(F=53.069)$ وبمستوى دلالة $(Sig=0.000)$ وهي دالة إحصائية تفسر ما نسبته $(R^2=62.9\%)$ وهذا راجع إلى مدى تأثير الابتكار التسويقي في اكتساب الميزة التنافسية بالمؤسسة الفندقية محل الدراسة؛

ثالثاً: الاقتراحات

على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم جملة من الاقتراحات التي نلخصها في النقاط التالية:

- ضرورة العمل في ظل بيئة ابتكارية، وهذا ما يسمح للمؤسسة من مواصلة الابتكار لمنتجاتها واشباع حاجات الزبائن المتطورة وبالتالي الاسهام في اكتساب ميزة تنافسية؛
- العمل على احداث توازن في الابتكار بين مختلف مجالات التسويق وعدم التركيز على المنتج لوحده فقط؛
- اعداد برامج فعالة لتدعيم الابداع والابتكار على مستوى المؤسسة، خاصة تلك المتعلقة بتطوير برامج تدريبية تجعل من الموظفين يفكرون كالزبائن؛
- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري والتركيز على تنمية وتطوير روح الابتكار لديه، والدوام على استخدام البرامج التدريبية، وكذا الاعتماد على أنظمة الحوافز التشجيعية، من أجل استخراج وخلق أفكار تساهم في اكتساب ميزة تنافسية، وعليه نمو وبقاء المؤسسة؛
- ضرورة المزج بين الطرق التقليدية من خلال تحسينها وتطويرها، وكذا العمل على توفير مختلف الوسائل الالكترونية الخاصة بمنتجات المؤسسة والعمل على تشكيل مزيج تسويقي متكامل؛
- التركيز على جميع عناصر المزيج التسويقي الخدمي دون إهمال أحد عناصره (ابتكار المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، الأدلة المادية، العمليات، الأفراد) لزيادة احتمالية تفوق المؤسسة في جميع مجالاتها.

رابعاً: آفاق الدراسة

من خلال دراسة هذا الموضوع وأثناء عملية البحث والاطلاع على مختلف المراجع استوفقتنا العديد من الأفكار التي يمكن أن تصبح مواضيع لدراسات مستقبلية والتي يمكن عرض بعضها فيما يلي:

- دور التطبيقات الالكترونية الفندقية في مجال الابتكار الترويجي؛
- مساهمة ابداع المورد البشري في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن؛
- استخدامات التكنولوجيا الحديثة مصدر أساسي لاكتساب الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- دور تبني الفكر الابتكاري في تطوير منتجات وخدمات المؤسسات.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أبو زيد محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجة spss، دار الجرير للنشر والتوزيع، الرياض، 2005.
2. أحمد جمال الجاسر، التحليل الاحصائي لاستبيانات الدراسات والبحوث باستخدام حزمة SPSS IBM، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2021.
3. أحمد سيد مصطفى، الادارة التنافسية للإنتاج- كيف تنتج لتنافس في عالم متغير-، الطبعة الأولى، بدون سنة.
4. ادوارد دي بونو، قبعات التفكير الست، ترجمة خليل الجبوسي، المجمع الثقافي أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2001.
5. أسعد عطوان، يوسف مطر، مناهج البحث العلمي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، بدون سنة.
6. إياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار الصفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2014.
7. بشير العلاق، قضايا تسويقية معاصرة، دار اليازوري، الطبعة الأولى، 2019.
8. بشير بودية، طارق قندوز، أصول ومضامين تسويق الخدمات، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان، 2016.
9. جاسم محمد علي، وسام مالك داود، الإحصاء الحيوي باستخدام برنامج SPSS، كلية التربية للعلوم الصرفة، جامعة ديالى، 2017.
10. جلال فاروق أحمد الأسناوي، إبراهيم جابر السيد، الإدارة الإبداعية، دار العلم والإيمان، الطبعة الأولى، مصر، 2020.
11. خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.
12. راكز الزعابير، غسان الطالب، الإدارة الالكترونية والتسويق الالكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة، دار اليازوري، الطبعة الأولى، عمان، 2019.
13. زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.

14. شارلزهل، جادريث جونز، تعريب ومراجعة سيد احمد عبد المتعال، اسماعيل علي بسيوني، الادارة الاستراتيجية- مدخل متكامل-، دار المريخ، الطبعة الأولى، الرياض، بدون سنة.
15. طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الرياض، 2004.
16. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
17. عبد الكريم بن عامر، قسنطينة ذاكرة مدينة، محافظة المهرجان الثقافي المحلي للفنون والثقافات الشعبية، مديرية الثقافة، 2011.
18. عز الدين علي سويسبي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام، عمان- الأردن، 2015.
19. عصام محمود حسن هنطش، إبراهيم جابر السيد أحمد، إدارة الابتكار والتطوير للمنظمات الحديثة، دار العلم والإيمان، الطبعة الأولى، مصر، 2019.
20. علي محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
21. محمد شامل بهاء الدين فهمي، الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم مع تطبيقات باستخدام برنامج SPSS، الجزء الأول، إدارة الطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005.
22. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2003.
23. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
24. منال البارودي، العصف الذهني وفن صناعة الأفكار، دار الكتب المصرية، الطبعة الأولى، القاهرة- مصر-، 2015.
25. نجم عبود نجم، ادارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل، الأردن، 2003.
26. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفا، عمان، 2015.
27. نشوان بن السعيد الحمري، المحقق الدكتور حسين بن عبد الله العمري، شمس العلوم، الجزء الأول، دار الفكر، الطبعة الأولى، دمشق، 1178.

28. نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2003.
29. نيجل كنج، نيل أندرسون، تعريب محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليل انتقادي للمنظمات -، دار المريخ، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
30. نيفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2010.
31. هشام حريز، عبد الرحمان بوشمال، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى الإسكندرية، 2014.

ثانياً: الأطروحات والرسائل

1. إبراهيم موصلي، دور محددات العملاء نحو الإعلانات عبر شبكة الانترنت في سلوكهم الاستجابي دراسة ميدانية" عملاء الأسواق عبر الشبكة الاجتماعية فايسبوك"، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، 2015.
2. أحمد سعدية إبراهيم عبد الله، الدور الوسيط للتغيير الإداري في العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية للشركات الصناعية العاملة بالسودان، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.
3. أمال بن عبد السلام، دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي دراسة حالة مؤسستي "سويتلي والنايلي" بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص تسويق إبداعي، جامعة غرداية- الجزائر، 2018.
4. آمال شتراوي، أثر الابتكار التسويقي على القيمة المدركة للزبون (حالة المنتجات الالكترونية)، أطروحة دكتوراه طور الثالث في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020.
5. أمير حذفاني، دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات/ نقاوس ولاية باتنة، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2019.
6. أنس محمد الحمود، الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية لدى الجمهور الأردني أمانة عمان أنموذجاً- دراسة مسحية ميدانية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإعلام، قسم الإعلام، جامعة

- الشرق الأوسط، 2019.
7. بارك نعيمة، الابتكار في الاستراتيجية الاعلانية الخاصة بخدمات الاتصال ودوره في جذب انتباه المستهلك - دراسة حالة موبيليس- أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف-، 2012.
8. بركاهم كموش، واقع التسويق الابتكاري في المؤسسات المصرفية في الجزائر- دراسة تحليلية مقارنة-، أطروحة دكتوراه (ل م د)، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحيد مهري، قسنطينة 2، 2019.
9. حسان بوزيان، الابتكار التسويقي وأثره على الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة ميدانية على عينة من زبائن متعامل الهاتف النقال موبيليس في الجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة البلدة 2، 2021.
10. خالد أحمد عبد الحميد قشقش، ادارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة)، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم ادارة الأعمال، جامعة الأزهر- غزة -فلسطين، 2014.
11. ديانا محمد عدنان الحمصي، العوامل المؤثرة على تبني الزبائن لتكنولوجيا الخدمة الذاتية في قطاع الخدمات، أطروحة دكتوراه، كلية الأعمال، تخصص تسويق، جامعة عمان العربية، الأردن، 2013.
12. رندة الجيلي الشيخ حمد النيل، أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق القدرات التنافسية العالمية بالتطبيق على قطاع النفط في السودان في الفترة (2000 - 2011)، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة أم درمان الاسلامية، 2012.
13. رندة سعدي، أثر الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسة "دراسة حالة مخابر INPHA-Médis للصناعات الدوائية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العلوم التجارية، تخصص إدارة تسويقية، جامعة ألكلي محند أولحاج- البويرة- الجزائر، 2020.
14. زين حسن أحمد العبادي، فاعلية برنامج حاسوبي في تنمية مهارات التفكير الابتكاري لدى الأطفال الصم، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، كلية الدراسات التربوية العليا، تخصص التربية الخاصة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004.

15. صديقي النعاس، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005.
16. صديقي النعاس، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005.
17. صفا فرحات، دور استراتيجية ادارة العلاقة مع الزبائن (CRM) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة مقارنة بين بنك BNP Paribas والقرض الشعبي الجزائري (CPA)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ادارة الأعمال والتنمية المستدامة، تخصص الادارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2015.
18. عبد الرحمان رايس، الابتكار التسويقي وأثره على تنافسية المؤسسة- دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة باتنة -1- الجزائر، 2017.
19. عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تمتيتها (دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 اوت 55 سكيكدة، 2007.
20. عبد الغاني مرابطي، أثر الابتكار التسويقي في تعزيز التوقع للمؤسسات السياحية (دراسة ميدانية لمجموعة من الفنادق ثلاثة نجوم وأربعة نجوم بالشرق الجزائري)، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، شعبة دراسات في العلوم التجارية، تخصص إدارة تسويقية، جامعة أكلي محند اولحاج - البويرة-، 2017.
21. عطاء الله بن طيرش، تعزيز الميزة التنافسية للصادرات خارج المحروقات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تجارة دولية، جامعة ابي بكر بالقائد- تلمسان- الجزائر، 2017.
22. عطاء الله فهد السرحان، دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه في فلسفة التسويق، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية

للدراستات العليا، 2005.

23. فرج عبد الله هزاع حراشة، أثر ثقافة المنظمة على الابداع والميزة التنافسية-دراسة ميدانية على القطاع الفندقي في الأردن، أطروحة دكتوراه، كلية الأعمال، قسم الادارة، جامعة عمان العربية، 2012.

24. فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية" دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية"، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

25. كريمة بن شريف، الابتكار التسويقي وأثره في جودة الخدمات السياحية (دراسة ميدانية للمركبات السياحية المعدنية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص تسويق السياحي جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020.

26. لطفي بوغرة، أثر الابتكار التسويقي على قيمة المؤسسة الخدمية- دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيلس-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2021.

27. ليلي عثمان، دراسة تحليلية لدور الابتكار التسويقي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة الصناعات الالكترونية والكهر ومنزلية Condor، أطروحة دكتوراه (ل م د)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص اتصال تسويقي، جامعة البليدة 2، 2017.

28. محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.

29. محمد مسلم، مساهمة الابتكار في المنتجات الجديدة في تبني المستهلك النهائي لها (دراسة ميدانية لعينة من مستخدمي الهواتف النقالة الذكية بولاية البويرة)، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة تسويقية، جامعة ألكلي محند أ ولحاج - البويرة-، 2020.

30. مصطفى حاضر حسين، أثر الاستراتيجيات التنافسية على ابتكار الخدمات في فنادق الخمس نجوم

- العاملة في أربيل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2017.
31. هاشم عبده ربه السمياري، أثر استخدام طريقة العصف الذهني لتدريس التعبير في تنمية التفكير الإبداعي لدى طالبات الصف الثامن الأساسي بمدينة غزة، رسالة ماجستير في اللغة العربية، قسم المناهج وطرق التدريس، الجامعة الإسلامية، 2005.
32. ياسين محمود محمد الكركي، إدارة المواهب وأثرها في الميزة التنافسية في فنادق الخمسة نجوم في الأردن - مدينة العقبة-، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، 2016.
33. يوسف رزق عبد الله السوسي، درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية- إدارة تربوية، كلية التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية- غزة-، 2015.

ثالثا: المجلات العلمية

1. اتحاد المصارف العربية، الابتكار كمدخل لتحقيق الجودة في الخدمات المصرفية، مجلة الدراسات والأبحاث والتقارير، العدد 427، بيروت- لبنان، متاح على الرابط:
<https://uabonline.org/ar/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B1-%D9%83%D9%85%D8%AF%D8%AE%D9%84-%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%82%D9%8A%D9%82->
2. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد: 4، 2006.
3. آمال ينون، الأداء البيئي لفنادق ماريوت الدولية - التزام اجتماعي بأداء اقتصادي متميز-، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد 01، 2021.
4. أمينة طريف، الياس بن ساسي، الابتكار في عناصر المزيج الترويجي وأثره على سرعة انتشار المنتجات الجديدة- دراسة تحليلية لآراء عينة من مستفيدي عرض الهاتف الذكي "Lenovo"، مجلة دراسات، المجلد 6، العدد 2 أ، جامعة الأغواط، 2015.
5. إيمان بن قصير، الطيب عبابو، دور التسويق الابتكاري في زيادة القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية باتنة)، مجلة الريادة

6. لاققتصاديات الأعمال، المجلد 2، العدد 1، 2016.
6. بركاهم كموش، واقع التسويق الابتكاري في المؤسسات المصرفية الإسلامية (دراسة حالة الجزائر)، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 01، العدد 4، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة-2، الجزائر، 2017.
7. بلال بن عرعور، فتحة بن زروال، بلقاسم بلقيدوم، قراءة تحليلية في قبعات التفكير الست ل Edward de Bono، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 13، العدد 1، 2020.
8. بوبكر عباسي، قراءة تشخيصية فكرية لميكانيزمات نمو الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 02، العدد 02، 2018.
9. ثائر أحمد سعدون السمان، خضر خليل شيخو الجرجري، انعكاسات إبداع المنتج على تحقيق الحماية للمستهلك دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوي، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل المجلد 34، العدد 110، 2012.
10. جعفر خليل مرعي، دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في الموصل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، 2012.
11. جمال العص، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السورية، مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 3، العدد 1، 2019.
12. جمال صادفي، محمد خثير، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، 2020.
13. حسون محمد علي الحداد، أثر عناصر مناخ الابتكار التسويقي على رضا العملاء عن جودة الخدمة في المصارف التجارية في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013.
14. حسين ورا، الياس ألعيداني، جودة الخدمات كآلية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العميل- دراسة حالة الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR تيسمسيلت، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، مجلد 13، العدد 2، 2019.
15. حمزة طلحي، مراد ميلود، استخدام الإعلان الالكتروني كآلية جديدة وسبيل لتطوير مداخل وموارد

- الجمعيات الخيرية بالاعتماد على مواقع التواصل الاجتماعي "موقع فايسبوك" دراسة اثنوغرافية وتحليلية حول جمعية السراج بولاية قسنطينة كنموذج، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 4، 2018.
16. حميد بوشقيفة، هواري بن ديدة، دور الابتكار التسويقي في عناصر المزيج التسويقي المستحدثة (الإضافية) في المحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية شلف"، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06، العدد 02، 2020.
17. خالد المرشدي عبد المحسن صالح، إدارة الابتكار: نحو تطوير إطار مفاهيمي للقدرة الابتكارية، مجلة بورسعيد- كلية التجارة-، العدد 01، 2012.
18. خالد رجم، بشينة زيراري، بوجمعة عوني، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 21، 2019.
19. خيري علي اوسو، دور ابتكار الخدمة المصرفية في تحقيق التفوق التسويقي دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات المصرفية في مدينة دھوك، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 33، العدد 103، 2011.
20. رامز الطنبور، الدور الحكومي في تشجيع الابتكار التسويقي، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 01، العدد 01، جامعة الجنان، طرابلس- لبنان، 2014.
21. رتيبة نحاسية، استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مجلد 12، العدد 3، 2008.
22. رقية حساني، كريمة بن شريف، دور الابتكار التسويقي في تحسين جودة الخدمة السياحية (دراسة ميدانية للمركب السياحي حمام الصالحين - بسكرة-)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 02، جامعة بسكرة، 2017.
23. ريمة بلغالي، قدور بن نافلة، الابتكار التدريجي في المؤسسات العمومية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بتنس -شلف-، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 19، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف- الجزائر-، 2018.
24. سعيدة بوسعدة، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 19، 2018.

25. سلوى عربية، مراد زايد، التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة- دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، 2019.
26. سمير بن عمور، كفاءات الأفراد وأثرها على الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 8، العدد 01، 2014.
27. الشريف بوفاس، دور التسويق الابتكاري في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة مطاحن بلغيث بسوق أهراس)، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، 2018.
28. صباح ترغيني، دراسة استكشافية لمستوى تأثير إدارة المعرفة في أبعاد الابتكار من وجهة نظر تحليلية لآراء عمال مؤسسة ورود الوادي- الجزائر-، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، المجلد 03، العدد 01، 2020.
29. صندرة سايبى، الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية واقع تحديات المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد أ، العدد 42، جامعة قسنطينة -1- الجزائر، 2014.
30. صورية شنبى، بن لخضر السعيد، تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، العدد 2، المسيلة، 2017.
31. الطاوس غريب، حنان دريد، دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة تحليلية-، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 04، 2021.
32. عابد بوهادي، أهمية استراتيجية العصف الذهني ومهارات حل المشكلات، مجلة جسور المعرفة، المجلد 1، العدد 2، جامعة عبد الرحمان بن خلدون تيارت، - الجزائر-، 2015.
33. عائشة موازي، عبد القادر موازي، التسويق الابتكاري ودوره في تعظيم أرباح المؤسسات الخدمية، دراسة حالة متعامل الهاتف النقال أوريدو، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، 2020.
34. عبد القادر موزاوي، عباس لحمر، أثر التسويق الابتكاري في الرفع من إيرادات المؤسسات الخدمية دراسة حالة متعامل الهاتف النقال "موبليس"، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 5، العدد 1، 2018.
35. عبد الكريم حساني، تأثير المزيج التسويقي على ولاء الزبائن في قطاع الاتصالات من وجهة نظر زبائن شركة جيزي بأم البواقي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 06، العدد 04، 2019.
36. عبد الهادي مقراني، دور الابتكار في تفعيل القطاع السياحي وتطوير المنتجات السياحية " نموذج

- كلارك وأبرناتي "مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 5، العدد 01، 2018.
37. عطاء الله بن طيرش، أبو بكر بوسالم، تحليل مؤشرات تنافسية الاقتصاد الجزائري - دراسة تقييمية للفترة (2010-2017)، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 2، العدد 1، 2017.
38. علي السيد شحاتة، دور التسويق الابتكاري في تحقيق تميز الأعمال الفندقية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 18، العدد 3، جامعة قناة السويس، مصر، 2020.
39. عيسى يحة، حبيبة العيداني، نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية، مجلة الإبداع، المجلد 6، العدد 6، 2016.
40. فائزة عبد الكريم محمد، أثر تحسين جودة الخدمات التأمينية في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة ميدانية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 6، العدد 17، جامعة بغداد، 2011.
41. فرحات غول، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 12، 2009.
42. لامية حلومي، ياسمين دروازي، دور اليقظة الاستراتيجية في خلق الميزة التنافسية، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 1، العدد 7، 2017.
43. محمد الأمين محمود، التسويق الابتكاري، مجلة واحة الشمال، المجلد 4، العدد 8، السودان، 2013.
44. محمد الطيب بن مير، الشيخ الداوي، الابتكار الترويجي كاستراتيجية لتطوير مبيعات المؤسسات الالكترومنزلية (دراسة تحليلية لآراء عينة من مسيري المؤسسات الالكترومنزلية في الجزائر)، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 07، العدد 03، جامعة الجزائر 03، 2016.
45. محمد العربي غزي، بناء الميزات التنافسية: المداخل والاستراتيجيات التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 9، 2013.
46. محمد القاضي فؤاد، التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، مجلة إدارة الأعمال، العدد 136، 2012.
47. محمد عبد الرحمن عمر، دور عناصر الابتكار التسويقي في الأداء التسويقي (دراسة استطلاعية في عينة من الأفراد في الشركات التجارية في مدينة زاجو)، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد 06، العدد 03، اقليم كردستان العراق، 2018.
48. محمد مباني، دور الابتكار التسويقي في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الحقوق

- والعلوم الانسانية دراسات اقتصادية، المجلد 26، العدد 1، جامعة الجزائر 03، 2012.
49. محمد محمود محمد السيد، عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 21، القاهرة مصر، 2020.
50. محمد هلسة، مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 06، جامعة أم البواقي-الجزائر-، 2016.
51. مروه جمعه، عبد الغني بسيوني، الاسهام النسبي للبراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة التنافسية للجمعيات الأهلية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 19، الجزء 1، جامعة الفيوم، 2020.
52. مسيكة براهيم، أثر الأبعاد المدركة للسعر على رضا الزبائن "دراسة تطبيقية على عينة من زبائن المطاعم بمدينة قسنطينة"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، 2020.
53. ملوك محمودي، عثمان ليلي، بعل الطاهر، أثر أخلاقيات التسويق على الابتكار التسويقي وكيفية تحقيقها في المؤسسة، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 05، العدد 02، 2019.
54. منال عبد الجبار السماك، الكفاءة المعرفية في تنمية القدرة على التفكير الابتكاري - دراسة استطلاعية في شركة الكندي العاملة-نينوى-، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 22، العدد 104، جامعة الموصل، 2011.
55. منيرة عابد، واقع رضا العميل عن المؤسسات الخدمية حالة مؤسسة بريد الجزائر لولاية قسنطينة، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 1، 2020.
56. ناصر طهار، دراسة إدراك السياح الأجانب في الجزائر لعناصر المزيج التسويقي لفنادق الخمس نجوم على صورتهم المدركة للجزائر كمقصد سياحي، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 7، العدد 3، 2018.
57. نجدت مصطفى مسيب، ليلي جار الله خليل، دور الترويج المبتكر في تعزيز مؤشرات التفوق التسويقي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في مدينة الموصل)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 57، 2022.
58. نجود حمري، عبد الرزاق إبراهيمي، مهارات التسويق الابتكاري في منظمات الأعمال ودورها في تحقيق التميز (شركة آبل)، مجلة دفاثر البحوث العلمية، المجلد 8، العدد 1، 2020.

59. نجوى سعودي، واقع التسويق الابتكاري وعلاقته بالميزة التنافسية في منظمات الأعمال (دراسة عينة من العاملين بمؤسسة كوندور)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 9، العدد 15، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - الجزائر - ، 2016.
60. نعيمة زعرور، سهام كردودي، أحمد ضيف، التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية الادارية، المجلد 01، العدد 01، 2017.
61. نور الدين رادي، الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة (دراسة تجارب عالمية)، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 01، العدد 01، جامعة سيدي بلعباس - الجزائر، 2014.
62. نورية بن نامة، بغداد كربالي، الابتكار التسويقي وأثره على تطور أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر-مديرية مستغانم-، مجلة دفاتر بوادكس، العدد 5، مارس 2016.
63. هشام بروال، محمد حمداني، إدراك المستهلك الجزائري لممارسات الابتكار التسويقي في مجال المنتجات الالكترونية والكهر ومنزلية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23 العدد 02، جامعة وهران 2 الجزائر، 2020.
64. هوارى بن ديدة، حميد بوشقيفة، دور الابتكار التسويقي في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 1، 2021.
65. الياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج بوعريريج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، 2016.
66. اليمين فالتة، لطيفة برني، المعايير العالمية في تصنيف الفنادق وعلاقتها بتقييم العملاء - دراسة مقارنة بين مجموعة من الفنادق، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد 01، 2021.

رابعاً: المداخلات

1. سعيدة غراب، عائشة نايت صغير، بوجمعة عوني، التفاعل مع الإعلان الالكتروني عبر مواقع التواصل الاجتماعي - دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي الفيس بوك بمدينة ورقلة- الجزائر، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الرابع حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الرابعة "المستجدات التسويقية في ظل التطورات المعاصرة وانعكاساتها على الأداء المؤسسي"، جامعة ورقلة-الجزائر -، يومي 27-28 جانفي 2020.

2. شعبان فرج، عبد الغاني مرابطي الإبداع والابتكار الترويجي كمدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين جودة الخدمات بالمنظمات الفندقية، المؤتمر العلمي الدولي المحكم: الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، 2016.
3. صادق درمان سليمان، الاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات الصناعية العاملة في مدينة الموصل - العراق -، الملتقى الدولي الثاني: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسية بن بوعلي الشلف، 2017.
4. الطاهر بن يعقوب، فارس هباش، دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي حول منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية بين الصناعة المالية التقليدية والصناعة المالية الإسلامية، جامعة فرحات عباس سطيف-1، 2014.
5. الطيب قصاص، مصطفى بودرمة، الابتكار في المزيج التسويقي بين التحديات والحلول الممكنة (دراسة حالة الشركة الوطنية لاتصالات الجزائر أوريدو)، المؤتمر العلمي الدولي المحكم: الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، 2016.
6. عيسى دراجي، البيئة والميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسية بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2010.
7. محمد عجيلة، مصطفى بن نوي، مداخلة بعنوان دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية- أفكار ومناهج-، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، البليدة، الجزائر، 2010.
8. محمد هيثم عبد الرحمن حافظ عجعج، وآخرون، أثر التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في مجموعة الاتصالات الأردنية أورانج- الأردن-، المؤتمر العلمي الدولي الأول منظمات الأعمال- الفرص والتحديات والتطلعات، جامعة البلقاء التطبيقية ومركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن، 2015.

خامسا: المراسيم

1. المادة 02 من مرسوم تنفيذي رقم 19-158 المؤرخ في 24 شعبان عام 1440 الموافق لـ 30 أبريل سنة 2019، يعرف المؤسسات الفندقية ويحدد شروط وكيفيات استغلالها وتصنيفها واعتماد مسيرتها، الجريدة الرسمية، العدد 33.
2. المادة 4 من القانون رقم 99-01، المؤرخ في 19 رمضان عام 1419، الموافق لـ 6 يناير 1999، يحدد القواعد المتعلقة بالفندق، الجريدة الرسمية، العدد الثاني.

سادسا: التقارير والدراسات

1. تعريف منظمة التعاون والتنمية، متاح على الرابط: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6871> تاريخ الاطلاع: 20-04-2021، الساعة: 17:26.
2. المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، سوريا، 2011.

سابعا: المطبوعات

1. أحلام سوداني، مطبوعة دروس في إدارة الإبداع والابتكار لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2018.

ثامنا: المواقع الكترونية

1. <https://www.google.com/maps/@36.3473508,6.616838,15z>
2. Tardiz 67، شركة الاستثمار للفندقة SIH، Hôtel Marriott5 Constantine، متاح على الرابط: <https://www.youtube.com/watch?v=XRaYz3bPZeY>
3. أمال بن عيسى، وظائف المؤسسة الخدماتية، الفصل الثالث، 2019، متاح على الرابط: <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/17393/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B5%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%AB%D8%A7%D9%84%D8%AB.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
4. زبير. ز، 6 فنادق خارج الاستغلال بقسنطينة، جريدة المساء، 19-02-2022، متاح على الرابط:

<https://www.emassa.com/dz/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D9%84%D9%88%D9%86/6-%D9%81%D9%86%D8%A7%D8%AF%D9%82-%D8%AE%D8%A7%D8%B1%D8%AC->

5. سينا كهرمان، فندق ماريوت ماركيز سيتي سنتر الدوحة يحصد جائزة الفندق الأخضر ضمن جوائز قطر للاستدامة لعام 2018، متاح على الرابط:

<https://www.artic.com.qa/~media/Files/A/Artic/Copy%20of%20Marriott%20Marquis%20City%20Center%20Doha%20Hotel.pdf>

6. عزوز وافية، الجودة في المؤسسات الخدمية- مقارنة نظرية-، جامعة البليدة-2- متاح على الرابط:

<https://univ-blida2.dz/vrfpgrs/wp-content/uploads/sites/7/2019/10/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%84-pdf.pdf>.

7. علي الصمادي، الابتكار سر نجاح قطاع الطيران في دبي، 2015، متاح على الرابط:

<https://www.albayan.ae/across-the-uae/news-and-reports/2015-11-22-1.2511130>

8. لؤي عبد الله، قمة الابتكار في الطيران-تدعم تنافسية القطاع- 2018، متاح على الرابط:

<https://www.albayan.ae/economy/local-market/2018-03-01-1.3198768>

9. ما الفرق بين الابتكار والإبداع والاختراع؟ 2022، متاح على الرابط:

https://dralidashti.com/innovation_invention_creativity/

10. محمد عبد الله المغربي، الإبداع والابتكار في الإدارة العامة، 2010، متاح على الرابط:

<https://hrdiscussion.com/hr18875.html>

11. المركز التنافسي للتنافسية، مفهوم التنافسية، متاح على الرابط:

<https://www.ncc.gov.sa/ar/AboutUs/Pages/Competitiveness.asp>

12. منير نوري، نعيمة بارك، إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

المتطلبات والتوصيات، 2011، ص 6، متاح على الرابط: <http://eco.asu.edu.jo> ›

[uploads](#) ›

13. نظام طيران الامارات للترفيه الجوي الأفضل في العالم، 2019، متاح على الرابط:

<https://alghad.com/نظام-طيران-الإمارات-للترفيه-الجوي->

14. يحيى سعد، الملاحظة في البحث العلمي، 2022، متاح على الرابط:

<https://drasah.com/Description.aspx?id=3042#:~:text=%D8%AA%D9%8F%D8%B9%D8%B1%D9%8E%D9%91%D9%81%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%B8%D8%A9%20%D8%A8%D8%A3%D9%86%D9%87%D8%A7%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D8%A7%D9%82%D8%A8%D8%A9%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D9%87%D8%AF%D8%A9,%D8%A3%D9%88%20%D8%A7%D9%84%D9%87%D8%AF%D9%81%20%D8%A3%D9%88%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%AF%D8%AB%20%D8%AB%D9%85>

المراجع باللغة الأجنبية

First :Books

1. Jenny Darroch, Morgan P. Miles, Sources of innovation, in book:Wiley Encyclopaedia of Technology & Innovation Management, January 2015, available at :
https://www.researchgate.net/publication/313967031_Sources_of_Innovation

Second : Dissertations

1. François Romon , "Le Management de l'Innovation Essai de Modalisation dans Perspective Systémique" Thèse de doctorat, Ecole Centrale des Arts et Manufactures, Version revue, paris, 2003 .

Third :Scientific journals

1. Amghar, Meryem; Hassaine, Amal- Kazi Tani, Les fondements théoriques de l'innovation, Journal de recherche administrative et économique, No.03, Université de Tlemcen, Algérie, 2018, p250.
2. Cem Okan Tuncel, Neo-Schumpeterian Long Wave Theory And Nanotechnology: Assessing The Future Of Manufacturing Industry, Journal Of Economics And Development Studies, Vol 03, No 01, 2015.
3. Dement Tuzunkan, The Relationship between innovation and Tourism: The Case of Smart Tourism, International Journal of Applied Engineering Resarcg India Publication, Vol: 12, No: 23, 2017.
4. Dilip Kumar & Rajee, Value CHain: A conceptual framework, International Journal of Engineering and Mannagement Sciences, Vol:7, No: 01, 2016.
5. Donald A, Norman, Roberto Verganti, Incremental and Radical Innovation:

- Design Research vs. Technology and Meaning Change, Massachusetts Institute of Technology, Vol: 30, No:1, 2014.
6. Gerard H. Th. B ruijl, The Relevance of Porter's Five Forces In Today's Innovative And Changing Business Environment, SSRN Electronic Journal, January 2018, Available at:
https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5871474/mod_resource/content/1/The%20Relevance%20Of%20Porter%E2%80%99s%20Five%20Forces%20In%20Today.pdf.
 7. Gërguri Shqipe, Rexhepi Gadaf and others, innovation strategies and competitive advantages, modern economy: Problems, Trends, Prospects, No8, South East European University at Tetovo (Macedonia),2013.
 8. J. p. j. de jong, a. bruins and others, innovation in service firms explored: What, how and why? Eim business and policy research, 2003.
 9. Maier Dorin, Product And Process innovation: A New Perspective The Organizational Development, Article in International Journal Of Advance Research and Innovative Ideas In Education, vol: 03 Issue: 06 December 2018.
 10. Maryam M.B Yusuf, Norhilmi Mohammad, Ibrahim Suleiman Yahaya; the impact of physical evidence in service delivering as marketing tools that foreseen profitability for private universities in Nigeria, The Journal of Management Theory and practice, 2020.
 11. Mr.Chandrakhanthan, Mrs.Karthika.R, Marketing Innovation, IOSR Journal of Business and Management.
 12. Muhammad Ahmed Qadri, Karachi Dr Lubna Ahsan, Shahabuddin Hashmi, A Study of Cross-Cultural Communication Strategy: Case of Marriott Hotels & Resorts; Journal of Literature, Languages and Linguistics, Vol:19, 2016.
 13. Nur Ersun, Tugba Karabutut, innovation management and marketing in global enterprises, international journal of business and management, Vol 8, No.20, 2013.
 14. Randa Saadi, Khaled Gachi, Innovation in the mix marketing- International Experiences; Economic and Management Research Journal, Vol: 13, No: 03; 2020.
 15. Salah M. Diab, Using the Competitive Dimensions to Achieve Competitive Advantage A Study on Jordanian Private, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 04 No.09 , September 2014.
 16. Thomas Anning-Dorson, Mohammed Amidu, Ribert Hinson, managing market innovation for competitive advantage: how external dynamics hold

- swayfor financial services, International journal of financial services Management, Vol: 9 No: 1, 2018.
17. Yogesh Hole, Snehal Pawar, Mahesh P. Bhaskar; Porter's Five Forces Model: Gives You A Competitive Advantage; Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems, Vol:11, 2019.
 18. Zeithaml Valerie A, Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means- End Model and Synthesis of Evidence, Journal of Marketing, Vol: 52, July 1988.

Fourth :Conference Papers

1. Luisa Carvalho, Teresa Costa, Tourism innovation – a literature review complemented study research, international conference on tourism & management studies- Algarve, 2011
2. Niyazudeen, Kamarudeen; Balan, Sundarakani, Business and supply chain strategy of flying above the dessert: A case study of emirates airlines, 9th International Conference on Operations and Supply Chain Management, Vietnam, 2019.

Fifth : Raports

1. Annual report, 2021Marriott International, 4 available at:<https://marriott.gcs-web.com/static-files/33ba0a19-8a68-4f3f-9f73-fef2c458c22e> .

Sixth :Electronic Websites:

1. Les plus grands groupes hoteliers dans le monde, P: 4, available at : https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net_d%C3%A9cembre%202009 .
2. Number of Marriott International hotels worldwide from 2009 to 2021, available at:<https://www.statista.com/statistics/247285/number-of-marriott-international-hotels-worldwide/> .
3. Number of Marriott International hotel rooms worldwide from 2009 to 2021(in millions), available at: <https://www.statista.com/statistics/247304/number-of-marriott-international-hotel-rooms-worldwide/>.
4. From The Company, available <https://www.marriott.com/marriott/aboutmarriott.mi> .
5. Marriott Bonvoy®, available at:<https://www.arabic.marriott.com/culture-and-values/core-values.mi> .
6. Alice Bled Libeo, Comment mettre Un Menu Sur? , 2021, Available at: <https://libeo.io/blog/restauration/menu-qr-code-restaurant>.
7. What is Trip advisor and How Does It Work ? 2022,Available at:<https://techboomers.com/t/what-is-tripadvisor-how-it-works>.

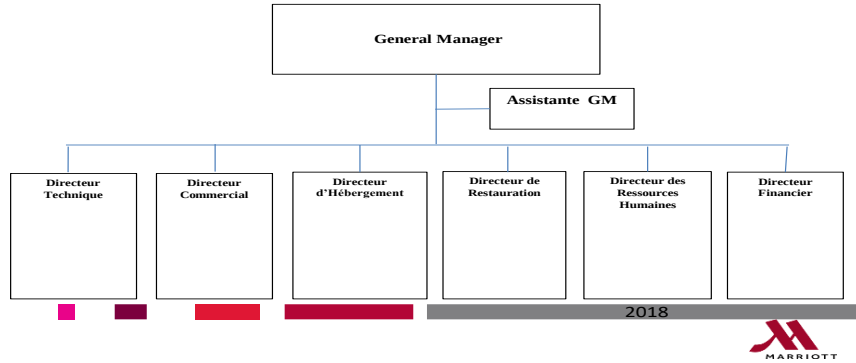
8. Our Story of innovation, available at: <https://www.marriott.com/about/culture-and-values/history.mi> .
9. Jennifer Matas , Marriott , véritable empire familial en franchise, available at : <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/franchise/efra-00054511-marriott-veritable-empire-familial-en-franchise-322703.php>.
10. Giovanna Russo Krauss, Global and local coexistence the Marriott Constantine hotel in compasses, 2018, available at: https://www.academia.edu/38300168/G_RUSSO_KRAUSS_Global_and_local
11. Marriott Constantine 2015 , available at: <https://www.fabrispartners.it/fr/projets/marriott-costantine-FR/>
12. What is Trip advisor and How Does It Work ? 2022, Available at: <https://techboomers.com/t/what-is-tripadvisor-how-it-works>.
13. Alexandra Twin, Reviewed by Somer Anderson, Competitive Advantage Definition with Types and Examples, 2021, Available at: https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp.
14. Kyle, Peterdy, Competitive Advantage, The ability a company to outperform its competitors, 2022 Available at : <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/competitive-advantage/> .
15. Blake Morgan, 10 Examples of Customer Experience Innovation In Hospitality, 2020, Available at: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2020/02/20/10-examples-of-customer-experience->.
16. Carlota Feliu, 5 examples of innovation from the hotel industry; 2022, Available at: <https://blog.datumize.com/examples-of-innovation-from-the-hotel-industry>.
17. Holly Hamilton, Top 7 Travel and Tourism Innovation From 2020, 2020, Available at: <https://www.springwise.com/innovation-snapshot/travel-tourism-business-ideas-2020>.
18. SmartSense, The Top 11 Restaurant Innovations, 17 January 2018, Available at: <https://blog.smartsense.co/the-top-11-restaurant-innovations>.
19. Waze, Successful restaurants put tech innovation on the menu; April 19, 2021, Available at: <https://www.restaurantdive.com/spons/successful-restaurants-put-tech-innovation-on-the-menu/598330/>.
20. Emirates Airlines' Innovations Use and Management, 2020, Available at: <https://studycorgi.com/emirates-airlines-innovations-use-and-management/> .

21. A Guide to Understanding The Porter's Value Chain and ERP, Available at: <file:///C:/Users/Invit%C3%A9/Desktop/SYSPRO-Understanding-The-Porters-Chain-Guide.pdf>.
22. Daniel Nolan, 6 Reasons Why Innovation is a Survival Skill, available at: <https://www.innovationexcellence.com/blog/2016/01/05/6-reasons-innovation-is-a-survival-skill/>.
23. Sean Peek, Creativity Is Not Innovation (But You Need Both) – 2021, Available at: [Creativity vs. Innovation: What's the Difference? - businessnewsdaily.com](https://businessnewsdaily.com/creativity-vs-innovation-what-is-the-difference/) .
24. Albert Meige, invention is not innovation, 2009 Available at: [Invention is not Innovation - Open Organization \(open-organization.com\)](https://open-organization.com/invention-is-not-innovation/) .
25. Types of innovation, Available at: [Types of Innovation | Payday Loans and Short-Term Loans Online \(innovation-management.org\)](https://innovation-management.org/types-of-innovation/) .
26. Aislyn Fredsall, incremental innovation, 2015, Available at: [What is incremental innovation? - Definition from WhatIs.com \(techtarget.com\)](https://techtarget.com/what-is-incremental-innovation/)
27. Loutil Branistorming- définition technique et organization, available at : <https://commentprogresser.com/outil-brainstorming.html> .
28. 29. Paul Foreman, Edward de Bono's 6 Thinking Hats®, available at: https://lo.unisa.edu.au/pluginfile.php/916819/mod_book/chapter/100453/The%20Six%20Thinking%20Hats.pdf .
30. Andreas Hasselhof, top self- service technologies, 2021 Available at: [Top Self-Service Technologies \(ombori.com\)](https://ombori.com/top-self-service-technologies/) .
31. Marketing mixes for services, Available at: [https://courses.lumenlearning.com/boundlessmarketing/chapter/marketing mixes-for-services](https://courses.lumenlearning.com/boundlessmarketing/chapter/marketing-mixes-for-services/).
32. Indiafreenotes, people and physical Evidence in Service Marketing, 2020, Available at: <https://indiafreenotes.com/people-and-physical-evidence-in-service-marketing> .
33. John Jeston, Johan Nelis, process Innovation, 2006, P 2-4, Available at : www.bptrends.com/publicationfiles/07-06-col-innovation-jeston-nelis.pdf.
34. Mark Herbert, Incentive Programs 101: What Is an Incentive Program and How Does It Work? 2019, Available at: <https://www.incentivesolutions.com/blog/what-is-an-incentive-program>,

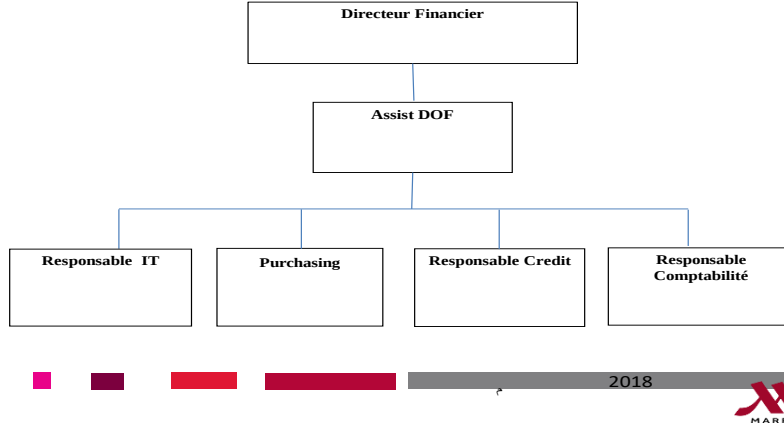
قائمة الملاحق

ملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الفندقية " ماريوت قسنطينة "

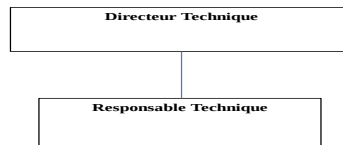
Constantine Marriott Hotel
أعضاء اللجنة التنفيذية Executive Committee Members



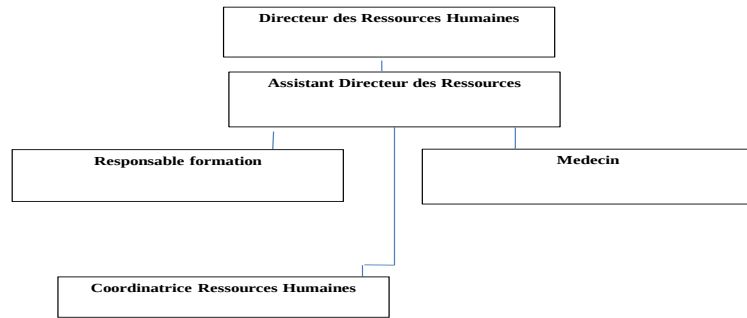
Constantine Marriott Hotel
قسم المالية Finance Department



Constantine Marriott Hotel
قسم الهندسة Engineering Department



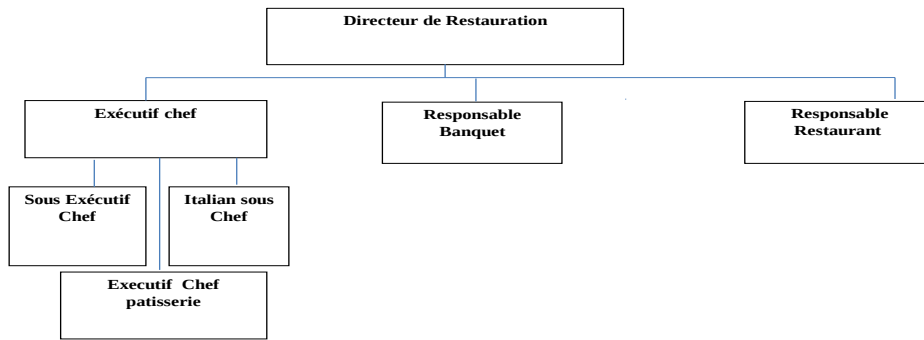
Constantine Marriott Hotel Human Resources Department قسم الموارد البشرية



2018



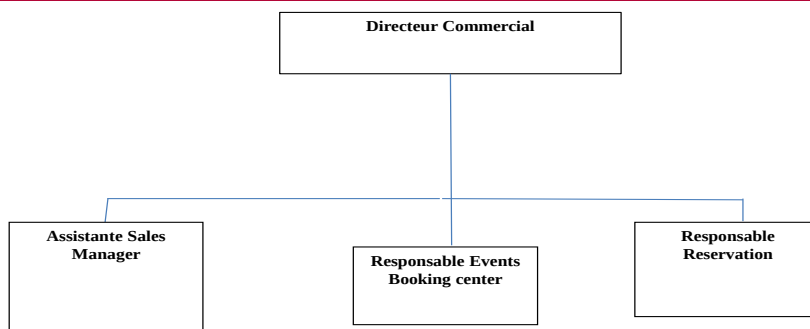
Constantine Marriott Hotel Food and Beverage Department قسم الأطعمة والمشروبات



2018



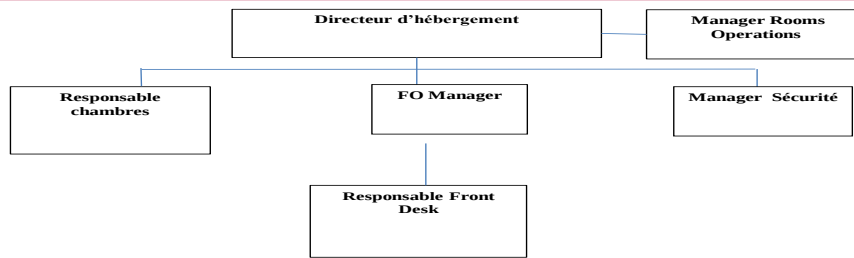
Constantine Marriott Hotel Sales and Marketing Department قسم التسويق والمبيعات



2018



Constantine Marriott Hotel Rooms Department قسم الغرف



ملحق رقم (02): مخطط خاص بقاعات الفعاليات والمؤتمرات والقدرة الاستيعابية

Capacity Chart

[Convert Meters](#) | [Reset](#)

[Room Set-Up Examples](#)

Meeting Room	Dimensions (LxWxH)	Area (Sq. Feet)	Theater	Schoolroom	Conference	U-Shape	Reception	Banquet
Ben Badis			700	575	450		1200	760
Ben Badis 1			180	90	80	40	120	100
Ben Badis 2			180	90	80	40	120	100
Ben Badis 3			400	245	160	100	350	280
Ben Badis 4			180	90	80	40	120	100
Ben Badis 5			180	90	80	40	120	100
El Bey			30	17	24	21		30
El Kantara			40	26	27	32		30
Casbah						11		
Souk						11		
Jamila						11		
Ruhmel						11		

ملحق رقم (03): أسعار غرف ماريوت قسنطينة سنة 2018

Rooms



Standard Guest Room

17.500 DZD



Double Double Guest Room

19.300 DZD

ملحق رقم (04) : أسعار أجنحة ماريوت قسنطينة سنة 2018

Suites



Presidential Suite

220.000 DZD

Suites



Junior Suite

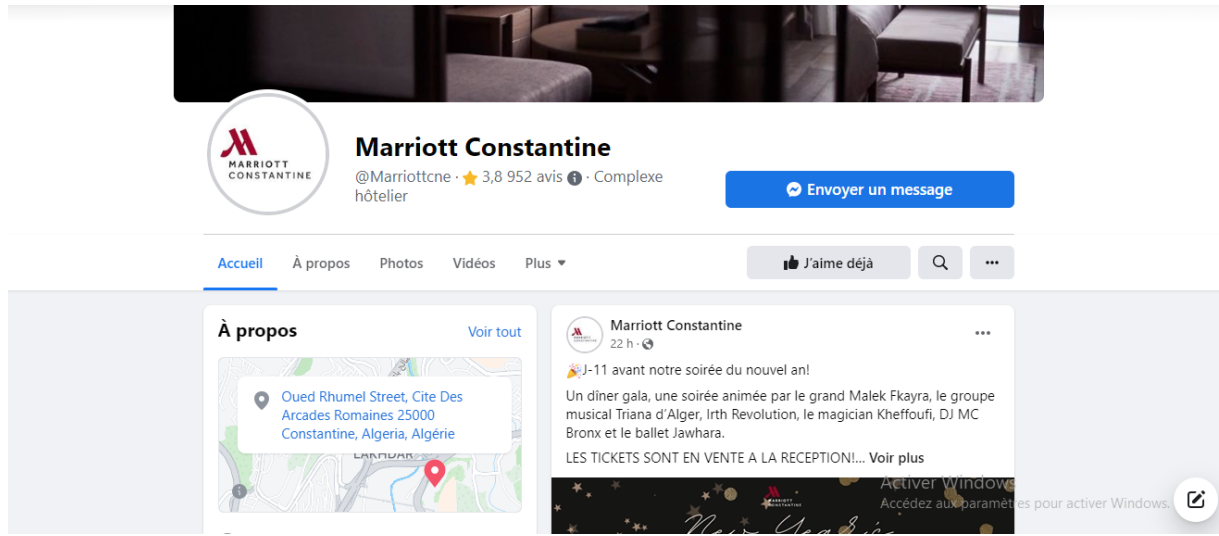
29.500 DZD



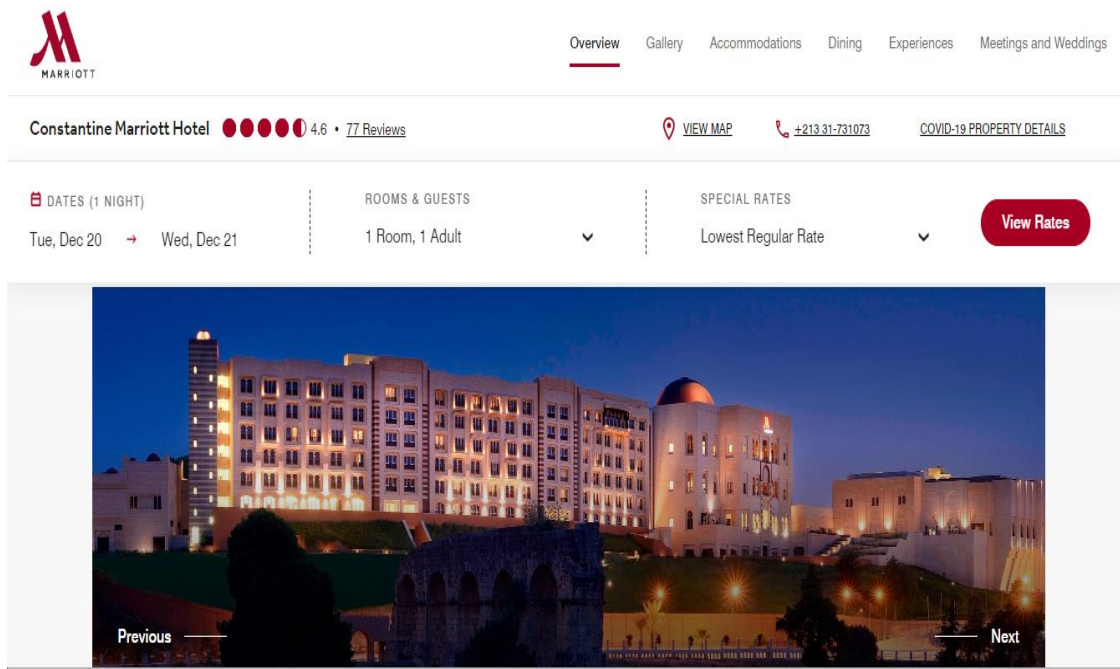
Executive Suite

42.000 DZD

ملحق رقم (05): صفحة المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة على الفيسبوك



ملحق رقم (06): الموقع الإلكتروني للمؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة



ملحق رقم (07): العروض السعرية لماريوت قسنطينة



ملحق رقم (08): الصراف الآلي



ملحق رقم (09): البطاقة الرقمية لماريوت قسنطينة
أ/ واجهة المفتاح الرقمي



ب/ خلفية المفتاح الرقمي



ملحق رقم (10): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة

الاسم واللقب	جامعة الانتماء
أ.بنين عبد الرحمان	جامعة البليدة
د. جبلي هدى	جامعة قسنطينة -2-
أ.د. عبابة علي	جامعة الجزائر -3-
أ.د. كورتل فريد	جامعة سطيف -1-



ملحق رقم (11): الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان

الاستبيان خاص بالموظفين

حضرة المستجيب/ حضرة المستجيبة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته تحية طيبة وبعد:

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في تسويق الخدمات تأتي هذه الدراسة الموسومة بعنوان " دور الابتكارات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية" (دراسة حالة المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة) نلتبس منكم التفضل بتعبئة عبارات هذا الاستبيان، مع الإشارة انه سوف يتم استخدام إجاباتكم لأغراض البحث العلمي فقط، وفي الأخير نقبلوا منا الشكر المسبق مع فائق التقدير والاحترام.

الرجاء وضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة.

الجزء الأول: البيانات العامة

• المؤهل العلمي

ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر/ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

• المركز الوظيفي

مدير ☐ نائب مدير ☐ رئيس قسم ☐ رئيس مصلحة ☐ وظائف أخرى ☐

• سنوات الخبرة المهنية

من 1 إلى 3 سنوات ☐ من 4 إلى 6 سنوات ☐ من 7 إلى 9 سنوات ☐

10 سنوات فأكثر ☐

الجزء الثاني: محاور الدراسة

✓ أعط درجة موافقتك على العبارات التالية:

المحور الأول: الابتكار التسويقي

الخدمة الفندقية	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1. يقدم الفندق خدمات متميزة ومتنوعة في تشكيلاتها.					
2. يسعى الفندق دائما إلى تحسين خدماته المقدمة (الحالية) بناء على متطلبات الزبائن.					
3. يتبع الفندق الابتكار في الخدمة بشكل مستمر ويقدمها بطريقة متطورة					
4. يقدم الفندق خدمات جديدة لم تقدم من قبل إطلاقا ومن الصعب امتلاكها أو تقليدها من طرف المنافسين.					
الابتكار في السعر	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
5. يقدم الفندق أسعار معقولة ومدروسة.					
6. يعمل الفندق على طرح أساليب جديدة لتسعير خدماته مقارنة بالمنافسين.					
7. يقوم الفندق بتعديل أسعار خدماته ومنتجاته باستمرار.					
8. يطرح الفندق عروضاً سعرية مبتكرة لجذب المزيد من الزبائن ولخلق التميز.					
9. يوفر الفندق للزبائن الدائمين بطاقات خاصة بتخفيض الأسعار.					
الابتكار في التوزيع	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
10. يتبع الفندق أساليب وطرق توزيع جديدة ومبتكرة تتماشى مع احتياجات الزبائن.					
11. يوفر الفندق خدمات الدفع الإلكتروني للزبائن لتسهيل عمليات وإجراءات الدفع.					
12. يقوم الفندق بتوفير الخدمات المحسنة والجديدة عبر الموقع الإلكتروني للفندق.					
13. يسعى الفندق إلى تحسين خدماته وتماثلها مع جميع فنادق السلسلة العالمية "Marriott".					
الابتكار في الترويج	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق

تماما			موافق	موافق تماما	
					14. يقدم الفندق عروض ترويجية متميزة (مسابقات، هدايا ومفاجآت ... إلخ) لزبائنه.
					15. يستخدم الفندق أفكار إبداعية في إعلاناته المختلفة.
					16. يلجأ الفندق إلى الإعلان عبر الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي أو عبر الهواتف المحمولة للترويج عن خدماته الجديدة وتحسين تنافسيته.
					17. يراعى الفندق بعض الأحداث الهامة (ثقافية، علمية، رياضية، اجتماعية.... إلخ).
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الابتكار في الأدلة المادية
					18. يتميز الفندق بجمالية هندسية وموقع مناسب يثير إعجاب الزبائن.
					19. يمتلك الفندق أحدث المعدات والتجهيزات مقارنة بالمنافسين.
					20. يعمل الفندق على تجديد مظهر موظفيه بشكل مستمر.
					21. يهتم الفندق بتجديد التنظيم الداخلي مما يخلق جوا من الارتياح والاطمئنان.
					22. يتميز الفندق من حيث النظافة، الروائح المنعشة، الألوان، الإضاءة، الديكور.... إلخ المنافسين.
					23. يعمل الفندق على جعل ديكور الغرف والأجنحة مميز ويشعر بالراحة والاطمئنان.
					24. يحتوي الفندق على أهم العمليات المساعدة والمسهلة (صرافات آلية، غرف مخصصة للتدخين.... إلخ).
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الابتكار في العمليات
					25. يقدم الفندق طرق جديدة وحديثة لتحسين العمليات الخدمية.
					26. يقوم الفندق من خلال الابتكار بتبسيط الإجراءات المتعلقة بتقديم الخدمة.
					27. يتعامل الفندق مع اقتراحات وشكاوى الزبائن بقدر من الرعاية والاهتمام وبطريقة مبتكرة.
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الابتكار في الأفراد

					28. يسعى الفندق وبجدية إلى جذب الأفراد المميزين والمبتكرين وتوظيفهم.
					29. يقوم الفندق بتقديم دورات تكوينية مستمرة لفائدة موظفيه.
					30. تبذل إدارة الفندق جهودا معتبرة لتشجيع الموظفين على تجربة أساليب جديدة في العمل.
					31. يتبع الفندق أنظمة حوافز تشجع السلوكيات الابتكارية.

المحور الثاني: الميزة التنافسية

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الجودة
					32. يقدم الفندق خدمات ذات مستوى عالي ومبتكر مقارنة بالمنافسين.
					33. يساعد الابتكار الممارس داخل الفندق في تحسين جودة الخدمات المقدمة.
					34. يلتزم الفندق بتقديم الخدمات للزبائن بشكل سريع ودقيق.
					35. يقلل الابتكار من الأخطاء التي قد تحدث داخل الفندق.
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	التميز التنافسي
					36. يعمل الفندق على جعل طرق تقديم الخدمة متميزة مقارنة بالمنافسين.
					37. يتميز الفندق عن باقي الفنادق المنافسة بالمهارات والخبرات المتطورة.
					38. يوفر الفندق فرص لاستخدام تكنولوجيا الحديثة التي لا تمتلكها الفنادق الأخرى.
					39. يمكن الفندق زواره الدفع باستخدام بطاقة CIB للغرف، المطاعم، المنتجع الصحي....الخ.
					40. يتميز الفندق بسرعة تقديم خدماته مقارنة بالفنادق الأخرى.
					41. يتميز الفندق بموقعه الجغرافي الذي يلبي الاحتياجات المختلفة للزبائن.
					42. يوفر الفندق نظام تنبيه يسمح بمعرفة التعليقات السلبية التي تصل عبر موقع الفندق أو البريد الإلكتروني...إلخ.

نشكركم على تعاونكم وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

ملحق رقم (12): دليل المقابلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس سطيف-1

الساعة: منإلى.....، التاريخ:/...../.....

المكان:الخبرة:المنصب:

في إطار انجاز أطروحة دكتوراهالطور الثالث في تسويق الخدمات، حول موضوع دور الابتكارات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية "دراسة حالة المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة"، ونهدف من خلال هذه المقابلة التعرف على واقع الابتكار التسويقي في المؤسسة الفندقية"ماريوت قسنطينة" ودوره في اكتساب الميزة التنافسية، لذا نرجو من سيادتكم المحترمة الإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الورقة البحثية علما بأن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام وشكرا لتعاونكم

الطالبة: ياسمين بوحلاسة

الأسئلة:

1. هل توجد خدمات جديدة تماما لم يسبق للمؤسسات الفندقية تقديمها؟ إذا كانت نعم أذكرها؟
.....
.....
2. هل تقوم مؤسستكم بتحسين خدماتها دائما؟ إذا كانت نعم أذكرها ؟
.....
.....
3. هل تقوم مؤسستكم بتقديم تشكيلة متنوعة من الطعام وفقا لرغبات الزبائن؟ وهل تقوم مطاعمكم بتقديم مأكولات صحية؟ إذا كانت نعم أذكرها ؟
.....
.....
4. ما هي الخدمات المقدمة في ظل فيروس كورونا ؟ وهل توجد وسائل وطرق مبتكرة للتقليل من نقشي الفيروس داخل الفندق؟

-
-
5. اذكر طرق التسعير المعمول بها في مؤسساتكم؟ وعلى أي أساس تسعر خدماتها؟
-
-
6. هل تقوم مؤسساتكم بتعديل و تجديد أسعار خدماتها؟ إذا كانت نعم أذكرها؟
-
-
7. هل تمنح مؤسساتكم امتيازات سعرية تبعا لنوع زبائنه؟ إذا كانت نعم أذكرها؟
-
-
8. هل تقوم مؤسساتكم بإجراء تخفيضات في أسعار خدماتها؟ إذا كانت نعم أذكرها
-
-
9. هل تتبع مؤسساتكم طرق حديثة وجديدة في عملية توزيع خدماتها ؟ إذا كانت نعم أذكرها ؟
-
-
10. هل تستخدم مؤسساتكم وسائل جديدة وغير مألوفة للترويج لخدماتكم؟ إذا كانت نعم أذكرها؟
-
-
11. هل تمتلك مؤسساتكم احدث المعدات والتجهيزات مقارنة بالمنافسين؟ إذا كانت إجابتك نعم اذكرها ؟
-
-
12. هل تشترط مؤسساتكم لباس معين لكافة موظفيه؟ إذا كان نعم ماهي مميزاته؟
-
-

13. هل تهتم مؤسستكم بشكاوي الزبائن؟ وهل تستخدمون أساليب مبتكرة في الرد على انشغالات الزبائن؟ إذا كانت نعم أذكرها؟

.....

.....

14. ماهي اللغات المستعملة عند موظفي الاستقبال؟

.....

.....

15. هل هناك تجديد في ديكورات ، أثاث،أفرشة غرف مؤسستكم ؟

.....

.....

16. هل تستعمل مؤسستكم روائح منعشة خاصة داخل الفندق، غرف الفندق؟ وهل هناك روائح خاصة تكون من طلب الزبون؟ وهل توجد موسيقى خاصة بالفندق؟ اذا كانت نعم أذكرها؟

.....

.....

17. هل يتوفر الفندق على مستلزمات الإطفاء الحديثة والتي تشعر الزبون بالأمان؟

.....

.....

18. بما تتميز قاعة الأفراح والمؤتمرات والاجتماعات الخاصة بمؤسستكم ؟

.....

.....

19. هل توجد دورات تكوينية للموظفين؟

.....

.....

20. ماهي ابرز الخدمات المقدمة من طرف مؤسستكم ترونها مميزة؟

.....

.....

21. إذا كانت هناك معلومات أخرى إضافية، يمكنكم إفادتنا بها ؟

.....

.....

.....

.....

شكرا على حسن تعاونكم

ملحق رقم (13): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ للاستبيان ككل

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	52	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,729	42

ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحور الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items

,804	31
------	----

أبعاد المحور الأول

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,719	4

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,712	5

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,644	4

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,757	4

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,698	7

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,672	3

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,675	4

المحور الثاني

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,886	11

أبعاد المحور الثاني

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,799	4

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items

ملحق رقم (14): نتائج اختبار الاتساق الداخلي والبنائي لمحاور وأبعاد الاستبيان

أبعاد المحور الأول

Correlations

		XXXX1	XXXX2	XXXX3	XXXX4	XXXX5	XXXX6	XXXX7	MMMM1
XXXX1	Pearson Correlation	1	,427**	,173	-,019	,148	,043	-,072	,433**
	Sig. (2-tailed)		,002	,219	,892	,293	,763	,611	,001
	N	52	52	52	52	52	52	52	52
XXXX2	Pearson Correlation	,427**	1	,068	-,274*	,209	,173	,270	,582**
	Sig. (2-tailed)	,002		,630	,049	,137	,219	,053	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52
XXXX3	Pearson Correlation	,173	,068	1	,359**	,358**	-,088	,072	,473**
	Sig. (2-tailed)	,219	,630		,009	,009	,535	,611	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52
XXXX4	Pearson Correlation	-,019	-,274*	,359**	1	,299*	-,200	-,062	,610
	Sig. (2-tailed)	,892	,049	,009		,032	,156	,663	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52
XXXX5	Pearson Correlation	,148	,209	,358**	,299*	1	,008	,136	,559**
	Sig. (2-tailed)	,293	,137	,009	,032		,953	,335	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52
XXXX6	Pearson Correlation	,043	,173	-,088	-,200	,008	1	,291*	,484**
	Sig. (2-tailed)	,763	,219	,535	,156	,953		,036	,000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52
XXXX7	Pearson Correlation	-,072	,270	,072	-,062	,136	,291*	1	,603**
	Sig. (2-tailed)	,611	,053	,611	,663	,335	,036		,000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52
MMMM1	Pearson Correlation	,433**	,582**	,473**	,610**	,559**	,484**	,603**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	52	52	52	52	52	52	52	52

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

أبعاد المحور الثاني

Correlations

ZZZZ1	ZZZZ2	MMMM2
-------	-------	-------

ZZZZ1	Pearson Correlation	1	,113	,875**
	Sig. (2-tailed)		,425	,000
	N	52	52	52
ZZZZ2	Pearson Correlation	,113	1	,780**
	Sig. (2-tailed)	,425		,000
	N	52	52	52
MMMM2	Pearson Correlation	,875**	,780**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	52	52	52

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		MMMM1	MMMM2	MMMMM
MMMM1	Pearson Correlation	1	,277*	,723**
	Sig. (2-tailed)		,047	,000
	N	52	52	52
MMMM2	Pearson Correlation	,277*	1	,864**
	Sig. (2-tailed)	,047		,000
	N	52	52	52
MMMMM	Pearson Correlation	,723**	,864**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	52	52	52

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

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (15): نتائج توزيع عينة الدراسة للبيانات العامة

العلمي.المؤهل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	6	11,5	11,5	11,5
	ليسانس	18	34,6	34,6	46,2
	ماجستير /ماستر	26	50,0	50,0	96,2
	دكتوراه	2	3,8	3,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

الوظيفي.المركز					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	10	19,2	19,2	19,2
	نائب مدير	3	5,8	5,8	25,0
	رئيس قسم	14	26,9	26,9	51,9
	رئيس مصلحة	3	5,8	5,8	57,7
	أخرى	22	42,3	42,3	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

الخبرة.سنوات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 3 إلى 1 من	22	42,3	42,3	42,3
	سنوات 6 إلى 4 من	17	32,7	32,7	75,0
	سنوات 9 إلى 7 من	10	19,2	19,2	94,2
	سنوات أكثر 10	3	5,8	5,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

ملحق رقم (16): نتائج تحليل إجابات عينة الدراسة للمحور الأول

Descriptive Statistics

N	Mean	Std. Deviation
---	------	----------------

XXXX1	52	4,2933	,34200
XXXX2	52	4,2077	,43379
XXXX3	52	4,2067	,34200
XXXX4	52	4,3558	,33704
XXXX5	52	4,4093	,34767
XXXX6	52	4,2692	,52824
XXXX7	52	4,0625	,55765
MMMM1	52	4,2578	,20267
Valid N (listwise)	52		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ZZZZ1	52	4,1538	,45685
ZZZZ2	52	4,4286	,27135
MMMM2	52	4,2912	,27855
Valid N (listwise)	52		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x1	52	4,2115	,41238
x2	52	4,3846	,59914
x3	52	4,3077	,50637
x4	52	4,2692	,59788
XXXX1	52	4,2933	,34200
m1	52	3,8269	,85683
m2	52	4,3077	,67267
m3	52	4,1154	,61529
m4	52	4,2500	,68241
m5	52	4,5385	,60913
XXXX2	52	4,2077	,43379
S1	52	4,1538	,60665
S2	52	4,3462	,59027
S3	52	4,3846	,52966
S4	52	3,9423	,89472
XXXX3	52	4,2067	,34200
k1	52	4,2115	,45747
k2	52	4,4038	,63430
k3	52	4,4615	,54093
k4	52	4,3462	,65334
XXXX4	52	4,3558	,33704

R1	52	4,4808	,61006
R2	52	4,3654	,62713
R3	52	4,3462	,71083
R4	52	4,4038	,53356
R5	52	4,4231	,53674
R6	52	4,4231	,53674
R7	52	4,4231	,49887
XXXX5	52	4,4093	,34767
Z1	52	4,1154	,61529
Z2	52	4,3846	,66137
Z3	52	4,3077	,75507
XXXX6	52	4,2692	,52824
A1	52	3,9808	,64140
A2	52	4,0962	,77357
A3	52	4,0192	,89641
A4	52	4,1538	,80158
XXXX7	52	4,0625	,55765
MMMM1	52	4,2578	,20267
Valid N (listwise)	52		

البعد الأول

		x1			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	موافق	41	78,8	78,8	78,8
	موافقتما	11	21,2	21,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

		x2			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	محايد	3	5,8	5,8	5,8
	موافق	26	50,0	50,0	55,8
	موافقتما	23	44,2	44,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

x3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	1,9	1,9	1,9
	موافق	34	65,4	65,4	67,3
	موافقتاماً	17	32,7	32,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

x4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	4	7,7	7,7	7,7
	موافق	30	57,7	57,7	65,4
	موافقتاماً	18	34,6	34,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

XXXX1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,25	1	1,9	1,9	1,9
	3,75	2	3,8	3,8	5,8
	4,00	15	28,8	28,8	34,6
	4,25	13	25,0	25,0	59,6
	4,50	12	23,1	23,1	82,7
	4,75	7	13,5	13,5	96,2
	5,00	2	3,8	3,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

البعد الثاني

m1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماماً	1	1,9	1,9	1,9
	غير موافق	4	7,7	7,7	9,6
	محايد	6	11,5	11,5	21,2
	موافق	33	63,5	63,5	84,6
	موافق تماماً	8	15,4	15,4	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

m2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	6	11,5	11,5	11,5
	موافق	24	46,2	46,2	57,7
	موافق تماماً	22	42,3	42,3	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

m3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	7	13,5	13,5	13,5
	موافق	32	61,5	61,5	75,0
	موافق تماماً	13	25,0	25,0	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

m4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	7	13,5	13,5	13,5
	موافق	25	48,1	48,1	61,5
	موافق تماماً	20	38,5	38,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

m5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	3	5,8	5,8	5,8

موافق	18	34,6	34,6	40,4
موافقتما	31	59,6	59,6	100,0
Total	52	100,0	100,0	

XXXX2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	1,9	1,9	1,9
	3,20	2	3,8	3,8	5,8
	3,40	2	3,8	3,8	9,6
	3,60	1	1,9	1,9	11,5
	3,80	4	7,7	7,7	19,2
	4,00	6	11,5	11,5	30,8
	4,20	11	21,2	21,2	51,9
	4,40	12	23,1	23,1	75,0
	4,60	9	17,3	17,3	92,3
	4,80	3	5,8	5,8	98,1
	5,00	1	1,9	1,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

البعد الثالث

S1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	1,9	1,9	1,9
	محايد	3	5,8	5,8	7,7
	موافق	35	67,3	67,3	75,0
	موافقتما	13	25,0	25,0	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

S2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	3	5,8	5,8	5,8
	موافق	28	53,8	53,8	59,6
	موافقتما	21	40,4	40,4	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

S3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	1,9	1,9	1,9
	موافق	30	57,7	57,7	59,6
	موافقتاماً	21	40,4	40,4	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

S4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	1,9	1,9	1,9
	محايد	19	36,5	36,5	38,5
	موافق	14	26,9	26,9	65,4
	موافقتاماً	18	34,6	34,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

XXXX3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,50	3	5,8	5,8	5,8
	3,75	4	7,7	7,7	13,5
	4,00	15	28,8	28,8	42,3
	4,25	14	26,9	26,9	69,2
	4,50	10	19,2	19,2	88,5
	4,75	5	9,6	9,6	98,1
	5,00	1	1,9	1,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

البعد الرابع

k1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	1,9	1,9	1,9
	موافق	39	75,0	75,0	76,9
	موافقتما	12	23,1	23,1	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

k2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	4	7,7	7,7	7,7
	موافق	23	44,2	44,2	51,9
	موافقتما	25	48,1	48,1	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

k3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	1,9	1,9	1,9
	موافق	26	50,0	50,0	51,9
	موافقتما	25	48,1	48,1	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

k4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	1,9	1,9	1,9
	محايد	2	3,8	3,8	5,8
	موافق	27	51,9	51,9	57,7
	موافقتما	22	42,3	42,3	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

XXXX4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	3,75	1	1,9	1,9	1,9
	4,00	14	26,9	26,9	28,8
	4,25	16	30,8	30,8	59,6
	4,50	10	19,2	19,2	78,8
	4,75	5	9,6	9,6	88,5
	5,00	6	11,5	11,5	100,0
Total		52	100,0	100,0	

البعد الخامس

R1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	1,9	1,9	1,9
	موافق	24	46,2	46,2	48,1
	موافقتما	27	51,9	51,9	100,0
Total		52	100,0	100,0	

R2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	1,9	1,9	1,9
	محايد	1	1,9	1,9	3,8
	موافق	28	53,8	53,8	57,7
	موافقتما	22	42,3	42,3	100,0
Total		52	100,0	100,0	

R3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	3,8	3,8	3,8
	محايد	1	1,9	1,9	5,8
	موافق	26	50,0	50,0	55,8
	موافقتما	23	44,2	44,2	100,0
Total		52	100,0	100,0	

R4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	1,9	1,9	1,9
	موافق	29	55,8	55,8	57,7
	موافقتما	22	42,3	42,3	100,0

Total	52	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

R5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	1,9	1,9	1,9
	موافق	28	53,8	53,8	55,8
	موافقتما	23	44,2	44,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

R6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	1,9	1,9	1,9
	موافق	28	53,8	53,8	55,8
	موافقتما	23	44,2	44,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

R7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	30	57,7	57,7	57,7
	موافقتما	22	42,3	42,3	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

XXXX5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,57	2	3,8	3,8	3,8
	3,71	1	1,9	1,9	5,8
	3,86	2	3,8	3,8	9,6
	4,00	4	7,7	7,7	17,3
	4,14	4	7,7	7,7	25,0
	4,29	7	13,5	13,5	38,5
	4,43	10	19,2	19,2	57,7
	4,57	8	15,4	15,4	73,1
	4,71	8	15,4	15,4	88,5
	4,86	3	5,8	5,8	94,2
	5,00	3	5,8	5,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	1,9	1,9	1,9
	محايد	4	7,7	7,7	9,6
	موافق	35	67,3	67,3	76,9
	موافقتما	12	23,1	23,1	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	1,9	1,9	1,9
	محايد	2	3,8	3,8	5,8
	موافق	25	48,1	48,1	53,8
	موافقتما	24	46,2	46,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	3,8	3,8	3,8
	محايد	3	5,8	5,8	9,6
	موافق	24	46,2	46,2	55,8
	موافقتما	23	44,2	44,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

XXXX6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,33	1	1,9	1,9	1,9
	3,33	2	3,8	3,8	5,8
	3,67	7	13,5	13,5	19,2
	4,00	9	17,3	17,3	36,5
	4,33	15	28,8	28,8	65,4
	4,67	11	21,2	21,2	86,5
	5,00	7	13,5	13,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

A1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماماً	1	1,9	1,9	1,9
	محايد	5	9,6	9,6	11,5
	موافق	39	75,0	75,0	86,5
	موافق تماماً	7	13,5	13,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

A2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	5,8	5,8	5,8
	محايد	4	7,7	7,7	13,5
	موافق	30	57,7	57,7	71,2
	موافق تماماً	15	28,8	28,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

A3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	7,7	7,7	7,7
	محايد	8	15,4	15,4	23,1
	موافق	23	44,2	44,2	67,3
	موافق تماماً	17	32,7	32,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

A4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	1,9	1,9	1,9
	محايد	10	19,2	19,2	21,2
	موافق	21	40,4	40,4	61,5
	موافق تماماً	20	38,5	38,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

XXXX7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	6	11,5	11,5	11,5
	3,25	2	3,8	3,8	15,4
	3,50	2	3,8	3,8	19,2
	3,75	7	13,5	13,5	32,7
	4,00	7	13,5	13,5	46,2
	4,25	12	23,1	23,1	69,2

4,50	7	13,5	13,5	82,7
4,75	8	15,4	15,4	98,1
5,00	1	1,9	1,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

المحور الأول بأبعاده

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
XXXX1	52	4,2933	,34200
XXXX2	52	4,2077	,43379
XXXX3	52	4,2067	,34200
XXXX4	52	4,3558	,33704
XXXX5	52	4,4093	,34767
XXXX6	52	4,2692	,52824
XXXX7	52	4,0625	,55765
MMMM1	52	4,2578	,20267
Valid N (listwise)	52		

المحور الثاني

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ZZZZ1	52	4,1538	,45685
ZZZZ2	52	4,4286	,27135
MMMM2	52	4,2912	,27855
Valid N (listwise)	52		

البعد الأول

F1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماماً	2	3,8	3,8	3,8
	غير موافق	2	3,8	3,8	7,7
	محايد	7	13,5	13,5	21,2
	موافق	37	71,2	71,2	92,3
	موافق تماماً	4	7,7	7,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

F2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	5,8	5,8	5,8
	محايد	2	3,8	3,8	9,6
	موافق	29	55,8	55,8	65,4
	موافقتاماً	18	34,6	34,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

F3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	1,9	1,9	1,9
	محايد	3	5,8	5,8	7,7
	موافق	22	42,3	42,3	50,0
	موافقتاماً	26	50,0	50,0	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

F4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	4	7,7	7,7	7,7
	موافق	30	57,7	57,7	65,4
	موافقتاماً	18	34,6	34,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

البعد الثاني

G1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	3	5,8	5,8	5,8
	موافق	23	44,2	44,2	50,0
	موافقتاماً	26	50,0	50,0	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

G2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	محايد	1	1,9	1,9	1,9
	موافق	25	48,1	48,1	50,0
	موافقتاما	26	50,0	50,0	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

G3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	1,9	1,9	1,9
	موافق	28	53,8	53,8	55,8
	موافقتاما	23	44,2	44,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

G4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	27	51,9	51,9	51,9
	موافقتاما	25	48,1	48,1	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

G5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	5	9,6	9,6	9,6
	موافق	25	48,1	48,1	57,7
	موافقتاما	22	42,3	42,3	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

G6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	2	3,8	3,8	3,8
	موافق	30	57,7	57,7	61,5
	موافقتاما	20	38,5	38,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

G7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	محايد	1	1,9	1,9	1,9
	موافق	24	46,2	46,2	48,1
	موافقتاماً	27	51,9	51,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
F1	52	3,7500	,81349
F2	52	4,1923	,76795
F3	52	4,4038	,69338
F4	52	4,2692	,59788
G1	52	4,4423	,60758
G2	52	4,4808	,54198
G3	52	4,4231	,53674
G4	52	4,4808	,50450
G5	52	4,3269	,64841
G6	52	4,3462	,55606
G7	52	4,5000	,54233
Valid N (listwise)	52		

ملحق رقم (17): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
MMMM1	,085	52	,200*	,972	52	,252
MMMM2	,128	52	,134	,943	52	,115

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

ملحق رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MMMM1	52	4,2578	,20267	,02810

One-Sample Test

Test Value = 3						
				95% Confidence Interval of the Difference		
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
MMMM1	44,754	51	,000	1,25779	1,2014	1,3142

ملحق رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MMMM2	52	4,2912	,27855	,03863

One-Sample Test						
Test Value = 3						
				95% Confidence Interval of the Difference		
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
MMMM2	33,427	51	,000	1,29121	1,2137	1,3688

ملحق رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,757 ^a	,573	,561	,26896

a. Predictors: (Constant), XXXX1

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,306	1	3,306	45,697	,000 ^b
	Residual	2,460	34	,072		
	Total	5,765	35			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), XXXX1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,357	,457		2,967	,005
	XXXX1	,712	,105	,757	6,760	,000

a. Dependent Variable: MMMM2

ملحق رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,711 ^a	,505	,491	,28958

a. Predictors: (Constant), XXXX2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,914	1	2,914	34,751	,000 ^b
	Residual	2,851	34	,084		
	Total	5,765	35			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), XXXX2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,565	,658		,858	,397
	XXXX2	,888	,151	,711	5,895	,000

a. Dependent Variable: MMMM2

ملحق رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,909 ^a	,827	,822	,17131

a. Predictors: (Constant), XXXX3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,767	1	4,767	162,449	,000 ^b
	Residual	,998	34	,029		
	Total	5,765	35			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), XXXX3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,132	,359		-,368	,715
	XXXX3	1,045	,082	,909	12,746	,000

a. Dependent Variable: MMMM2

ملحق رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,667 ^a	,445	,428	,30685

a. Predictors: (Constant), XXXX4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,564	1	2,564	27,228	,000 ^b
	Residual	3,201	34	,094		
	Total	5,765	35			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), XXXX4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,451	,383		6,391	,000
	XXXX4	,452	,087	,667	5,218	,000

a. Dependent Variable: MMMM2

ملحق رقم (24): نتائج اختبار الفرضية الجزئية الخامسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,746 ^a	,556	,543	,27441

a. Predictors: (Constant), XXXX5

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,205	1	3,205	42,560	,000 ^b
	Residual	2,560	34	,075		
	Total	5,765	35			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), XXXX5

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,005	,375		5,345	,000
	XXXX5	,540	,083	,746	6,524	,000

a. Dependent Variable: MMMM2

ملحق رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الجزئية السادسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,546 ^a	,298	,278	,34498

a. Predictors: (Constant), XXXX6

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,719	1	1,719	14,443	,001 ^b
	Residual	4,046	34	,119		
	Total	5,765	35			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), XXXX6

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,794	,435		6,418	,000
	XXXX6	,378	,100	,546	3,800	,001

a. Dependent Variable: MMMM2

ملحق رقم (26): نتائج اختبار الفرضية الجزئية السابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,551 ^a	,304	,283	,34363

a. Predictors: (Constant), XXXX7

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,750	1	1,750	14,823	,000 ^b
	Residual	4,015	34	,118		
	Total	5,765	35			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), XXXX7

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,412	,528		4,568	,000
	XXXX7	,444	,115	,551	3,850	,000

a. Dependent Variable: MMMM2

ملحق رقم (27): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,764 ^a	,629	,627	,13228

a. Predictors: (Constant), MMMM1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,458	1	6,458	53,069	,000 ^b
	Residual	,490	28	,017		
	Total	6,947	29			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), MMMM1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,139	,175		1,797	,432
	MMMM1	,627	,053	,764	1,211	,000

a. Dependent Variable: MMMM2

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور الابتكار التسويقي في اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسة الفندقية "ماريوت قسنطينة" انطلاقاً من متغيرين رئيسيين وهما الابتكار التسويقي كمتغير مستقل والذي تم قياسه بالاعتماد على الأبعاد التالية: الابتكار في الخدمة الفندقية، الابتكار في السعر، الابتكار في التوزيع، الابتكار في الترويج، الابتكار في الأدلة المادية، الابتكار في العمليات، الابتكار في الأفراد، والميزة التنافسية كمتغير تابع من خلال بعدين وهما: الجودة والتميز التنافسي. ولتحقيق هدف الدراسة تمت الاستعانة بإجراء مقابلة مهيكلة مع بعض موظفي المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة، بالإضافة إلى تصميم استبيان موجه لعينة من اطارات وموظفي المؤسسة المبحوثة، والتي شارك فيها 52 موظف اداري، وقد تم اعتماد طريقة التسليم المباشر في توزيع الاستمارات على المنتسبين من قبل الطالبة واسترجاعها بنفس الطريقة. وبعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الابتكار التسويقي واكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة. **الكلمات المفتاحية:** ابتكار، ابتكار تسويقي، الابتكار في المزيج التسويقي، ميزة تنافسية، فندق ماريوت قسنطينة.

Abstract:

This study's goal is to determine the role of the marketing innovations to obtain competitive advantages for "Marriott Constantine" Hotel. It is based on two main variables; first are marketing innovations as an independent variable, which is measured based on the following: innovation in hotel services, innovation in prices, innovation in distributions, innovation in Promotions, innovation in physical evidence, innovation in processes, innovation in people. Second is competitive advantage as a dependent variable through two dimensions: quality and competitive advantage.

A structured interview was given to a number of the Constantine Marriott Hotel Corporation employees in order to achieve the objective of the study, in addition a questionnaire form was designed for some executives and employees of the Hotel, in which 52 administrative employees participated. The forms were directly distributed and recovered by the student.

A set of results were reached after analyzing the data and testing the hypotheses, the most important of which is that there is a statistically significant effect relation between marketing innovation and gaining competitive advantage in the Constantine Marriott Hotel Corporation.

Keywords: innovation, marketing innovation, innovation in the marketing mix, competitive advantage, Constantine Marriott Hotel.

Résumé :

L'objectif de cette étude est de déterminer le rôle des innovations marketing pour obtenir des avantages concurrentiels pour l'hôtel "Marriott Constantine". Il est basé sur deux variables principales ; Ce sont d'abord les innovations marketing en tant que variable indépendante, qui sont mesurées à partir des éléments suivants : innovation dans les services hôteliers, innovation dans les prix, innovation dans les distributions, innovation dans les promotions, innovation dans les preuves physiques, innovation dans les processus, innovation dans les individus. Deuxièmement, l'avantage concurrentiel en tant que variable dépendante à travers deux dimensions : la qualité et l'avantage concurrentiel.

Un entretien structuré a été donné à un certain nombre d'employés de Constantine Marriott Hôtel Corporation afin d'atteindre l'objectif de l'étude, un formulaire de questionnaire a été conçu pour certains cadres et employés de l'hôtel, auquel 52 employés administratifs ont participé. Les formulaires étaient directement distribués et après récupérés par l'étudiante.

Un ensemble de résultats a été atteint après l'analyse des données et test des hypothèses, dont la plus importante est qu'il existe une relation d'effet statistiquement significative entre l'innovation marketing et l'obtention d'un avantage concurrentiel dans la Constantine Marriott Hôtel Corporation.

Mots clés : innovation, innovation marketing, innovation dans le marketing mix, avantage concurrentiel, Hôtel Marriott Constantine.