

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة ألكي محند أولحاج/ البويرة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية

## الموضوع

**أثر الابتكار التسويقي على الأداء التنافسي  
للمؤسسة الإنتاجية في مجال الهواتف الذكية  
دراسة حالة سامسونج، كوندور، هواوي، لينوفو**

تخصص: إدارة تسويقية

تحت إشراف  
الأستاذ الدكتور الطاهر لحرش

من إعداد الطالب  
محمد الأمين كروش

أعضاء لجنة المناقشة

البويرة	رئيسا	أستاذ محاضر أ	د/ حميدي عبد الرزاق
المدرسة العليا للتجارة	مشرفا مقررا	أستاذ	أ.د. / الطاهر لحرش
المدينة	ممتحنا	أستاذ	أ.د./ رميدي عبد الوهاب
البويرة	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	د/ بوداود حميدة
البويرة	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	د/ تويزة بلقاسم
المسيلة	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	د/ نجوى سعودي

السنة الجامعية: 2020 /2019

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِيْ عِلْمًا ﴾

صدق الله العظيم

من الآية 114

من سورة: طه

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الابتكار التسويقي والمتمثل بالابتكار في عناصر المزيج التسويقي الأربعة (المنتج، السعر، التوزيع، والترويج) على الأداء التنافسي للمؤسسات الانتاجية والذي حُدد له أبعاد ثلاثة تمثلت: بالمعرفة التسويقية، التعلم والنمو، البحث والتطوير، وذلك من خلال تصميم تصور نظري أولى ليتم اختباره ويعتمد كنموذج للدراسة، بالإضافة إلى الكشف عن تأثير الفروقات بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة والتعرف على أهم المؤشرات التي تتخذها العينة المدروسة في الحكم على الابتكار التسويقي الذي يشهده الهاتف الذكي للعلامات الخاصة بالمؤسسات سامسونج، كوندور، هواوي، لينوفو.

جاءت الدراسة في جانب نظري وفيه تم التعرف على مختلف المفاهيم الحديثة المتعلقة بالابتكار التسويقي موضحة أبرز عناصره بالإضافة إلى أهمية في الوقت الحالي، كما تم تقديم أهم المفاهيم الخاصة بالأداء التنافسي من خلال مراجعة ما جاء في الدراسات السابقة، من جانب آخر أحاطت الدراسة في شقها الميداني بقدر وافر من المعطيات الخاصة بالمؤسسات من أرقام وإحصائيات، كما احتوت على جزء إحصائي أين تم عرض وتحليل ما جاء في أداة الدراسة (الاستبيان) واختبار الفرضيات.

أظهرت نتائج الدراسة أن أثر الابتكار التسويقي كان أكبر على مؤشر التعلم والنمو مقارنة بالبحث والتطوير والمعرفة التسويقية أين ظهر أثره عليهما لكن بدرجة أقل، كما بينت نتائج التحليل الإحصائي لآراء مفردات العينة حول فقرات الاستبيان أن أسلوب المؤسسات في الابتكار بالمزيج التسويقي يؤدي دوره في التأثير على توجهاتهم بدرجات متفاوتة كانت الأعلى فيها تتعلق بالمنتج، من جهة أخرى وضحت النتائج درجة الاستجابة العالية التي سجلها الأداء التنافسي للمؤسسات من وجهة نظر العينة المدروسة، كما قدمت الدراسة تأثير كل عنصر للابتكار التسويقي على الأداء التنافسي لكل مؤسسة وتوصلت إلى أن مؤسستي سامسونج وكوندور تؤثران على أدائهما التنافسي من خلال الابتكار في السعر والترويج وبدرجة أقل في المنتج. في الوقت الذي تأثر الأداء التنافسي لمؤسسة هواوي بالابتكار في المنتج والسعر وبدرجة أقل في الترويج، أما مؤسسة لينوفو فقد استطاعت من خلال الابتكار في التوزيع التأثير على أدائها التنافسي، أخيرا بينت الدراسة أنه لا توجد فروق بين آراء مفردات العينة في تقييم المتغيرات تعزي لعاملي النوع والمستوى التعليمي إلا أنها وُجدت فروق عند اختبارها مع عدد سنوات التعامل مع العلامة.

**الكلمات المفتاحية:** الابتكار التسويقي، الأداء التنافسي، المزيج التسويقي، الهاتف الذكي.

## Abstract

The objective of this study is to know the influence of marketing innovation which is the existence of innovation in the four components of the marketing mix (product, price, distribution and promotion) on the competitive performance of the productivity organizations, which has the following three dimensions: marketing knowledge, learning and growth, research and development, this is done through the design of a theoretical concept to be tested and used as a model for this study. In addition, to reveal the effect of the variances between the opinions of the sample under study on the study variables and to know the most important factors to the sample under study for judging the marketing innovation applied in the smartphones of these brands Samsung, Condor, Huawei, Lenovo.

The study brought in its theoretical part, the several modern concepts related to marketing innovation, its most important components and the significance of marketing innovation at the present time, also identifying some important concepts of competitive performance through reviewing some of the previous studies. On the rest of this study in its field part it covered a vast amount of data from these organizations in numbers and statistics, in addition to that it contained a statistical portion where it was presented and analyzed what was taken from the study tool (questionnaire) and testing assumptions.

The results of the study showed that the effect of marketing innovation was greater on the index of learning and growth compared to research and development and marketing knowledge where it was in a smaller degree. the statistical analysis of the opinions of the sample on the questionnaire showed that the use of the innovation in the marketing mix in these organizations plays a role in influencing their attitudes in fluctuating degrees and it was higher with the product, the results also showed the high degree of response recorded by the competitive performance of organizations from the point of view of the studied sample. The study also showed the effect of each element of marketing innovation on the competitive performance in each of these brands and it came up with that Samsung and Condor influence their competitive performance through innovation in price and promotion and to a lesser extent in the product. While Huawei's competitive performance was influenced by innovation in product and price and to a lesser degree in promotion, Lenovo was able, through innovation in distribution, to influence its competitive performance. Finally, the study showed that there were no differences between the opinions of the sample items in evaluating variables, Type and level of education, but found differences when tested with the number of years dealing with the brand.

**Keywords:** marketing innovation, competitive performance, marketing mix, the smartphone.

# الإهداء

أهدي هذا العمل  
لزوجتي أماني



# كلمة شك

الشك لله أولا وأخيرا، الحمد لله حمدا كبيرا على توفيقه لإنجاز هذا العمل وعلى كل النعم التي أنعمها علينا، وأصلي وأسلم على الرسول الكريم.

أتقدم بخزيتل الشك والعرفان للأستاذ الفاضل: الطاهر لحش، الذي تكرم بقبول الاشراف على هذا العمل والذي غمرني بتبئ أخلاقه ورحابته صدره وحسن توجيهه وإرشاده، كما أتوجه بالشك مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة وهذا لفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة.

كما لا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بكل الشك والتقدير لجميع الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية، علوم النسيير والعلوم التجارية بالجامعة والذين لم يدخلوا علينا بتوجيهاتهم ونصائحهم، ولا أنسى أن أتقدم بخالص الشك إلى كل من ساعد في إنجاز هذا العمل من أساتذة محكمين وزملاء داعمين وأصحاب المحلات التجارية على ما قدموا من جهد ووقت.

وفي الأخير أشكر كل من أراد لهذا العمل توفيقا من قريب أو بعيد.

# الفهرس

رقم الصفحة	المحتويات
I	المخلص
IV	الإهداء
V	كلمة شكر
VI	الفهرس
XIV	قائمة الجداول
XVI	قائمة الأشكال
XVIII	قائمة الملاحق
أ - ي	مقدمة
ب	إشكالية الدراسة
ب	الاسئلة الفرعية
ب	فرضيات الدراسة
ج	نموذج الدراسة
د	أهداف الدراسة
د	أهمية الدراسة
د	المنهج المستخدم
د	الدراسات السابقة
ط	مساهمة الدراسة
ي	أسباب اختيار الموضوع
ي	حدود الدراسة
ي	هيكل الدراسة
42-2	<b>الفصل الأول: الابتكار التسويقي مفاهيم وأفكار نظرية</b>
3	<b>المبحث الأول: مفهوم الابتكار وعلاقته بالتنافسية</b>
3	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الابتكار
8	المطلب الثاني: مصادر الابتكار، مستوياته ومراحله
12	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الابتكار وعلاقته بالتنافسية
16	<b>المبحث الثاني: التسويق الحديث والمزيج التسويقي الموجه</b>
16	المطلب الأول: مفهوم التسويق الحديث وأهميته
18	المطلب الثاني: وظائف التسويق الحديث، أهدافه، وتحدياته
22	المطلب الثالث: المزيج التسويقي الموجه وفق المنظور الحديث للتسويق



26	<b>المبحث الثالث: الإطار النظري للابتكار التسويقي</b>
26	المطلب الأول: مفهوم الابتكار التسويقي وعوامل ظهوره
31	المطلب الثاني: متطلبات الابتكار التسويقي وسبل إدارته
40	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية الابتكار التسويقي
42	<b>خلاصة الفصل الأول</b>
85-44	<b>الفصل الثاني: الأداء التنافسي للمؤسسة الانتاجية</b>
45	<b>المبحث الأول: الإطار النظري لأداء المؤسسة ومجالات تقييمه</b>
45	المطلب الأول: مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه
49	المطلب الثاني: مجالات تقييم الأداء، ومؤشراته
55	المطلب الثالث: التعرف على الأداء المؤسسي ومجالات تقييمه
59	<b>المبحث الثاني: البعد التنافسي للمؤسسة</b>
59	المطلب الأول: تنافسية المؤسسة وأهمية الميزة التنافسية
67	المطلب الثاني: أشكال المنافسة الجديدة وأهم دعائم تنافسية المؤسسة
70	المطلب الثالث: الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة وتحليل نموذج بورتر
74	<b>المبحث الثالث: التشخيص النظري للأداء التنافسي</b>
74	المطلب الأول: الأداء المتميز ومتطلباته
77	المطلب الثاني: تعريف الأداء التسويقي، أهميته وسبل تقييمه
79	المطلب الثالث: مفهوم الأداء التنافسي مقوماته ومؤشراته
82	المطلب الرابع: مقاييس الأداء التنافسي، عوامل استمراره
85	<b>خلاصة الفصل الثاني</b>
123-87	<b>الفصل الثالث: تجارب الابتكار العالمية وعلاقة الابتكار التسويقي بالأداء التنافسي</b>
88	<b>المبحث الأول: الابتكار، تجارب عالمية ودروس مستفادة</b>
88	المطلب الأول: تجارب الابتكار (كوريا الجنوبية، الصين، أمريكا، الجزائر)
101	المطلب الثاني: الدروس المستفادة من التجارب العالمية
106	<b>المبحث الثاني: العلاقة بين متغيرات الدراسة</b>
106	المطلب الأول: العلاقة بين الابتكار التسويقي والأداء
107	المطلب الثاني: العلاقة بين الابتكار التسويقي والتنافسية
110	المطلب الثالث: العلاقة بين متغيرات الأداء التنافسي الداخلية
112	<b>المبحث الثالث: الابتكار التسويقي كمحفز لاكتساب المعرفة التسويقية</b>
112	المطلب الأول: دور الابتكار التسويقي في الوصول للمعرفة بالزبائن

115	المطلب الثاني: فعالية الابتكار التسويقي في التعرف على المنافسين
117	المطلب الثالث: الابتكار التسويقي والقوى التنافسية وفق نموذج مايكل بورتر
118	<b>المبحث الرابع: الابتكار التسويقي كأحد مؤشرات الأداء المتميز</b>
118	المطلب الأول: الابتكار التسويقي كمشجع على الرغبة في التعلم والنمو
120	المطلب الثاني: الابتكار التسويقي كموجه لأنشطة البحث والتطوير
123	خلاصة الفصل الثالث
172-125	<b>الفصل الرابع: دور الابتكار التسويقي لـ سامسونج، كوندور هواوي ولينوفو في التأثير على أدائها التنافسي</b>
126	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات وبيئتها الاقتصادية
126	المطلب الأول: تعريف المؤسسات محل الدراسة وتحليل أنشطتها
135	المطلب الثاني: البيئة الاقتصادية للمؤسسات
145	<b>المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية</b>
145	المطلب الأول: منهجية الدراسة ووصف وتحليل أداؤها
149	المطلب الثاني: خطوات تحليل بيانات الدراسة
150	المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية لمفردات العينة
154	المطلب الرابع: تحليل استجابات مفردات العينة حول فقرات الابتكار التسويقي
157	المطلب الخامس: تحليل استجابات مفردات العينة حول فقرات الاداء التنافسي
159	<b>المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية</b>
159	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة وتحليل النتائج
162	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة وتحليل النتائج
172	خلاصة الفصل الرابع
174	الخاتمة العامة
179	قائمة المراجع
	الملاحق

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
25	تطور الـ 4Ps إلى 4Cs	01
40	الابتكار التسويقي على ضوء عناصر الإدارة الأربعة	02
53	مجاميع أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المؤسسة	03
58	مقارنة بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء	04
138	تقييم القدرة التنافسية للاقتصاد الجزائري وفقا لمؤشر التنافسية العالمي 2016-2017	05
147	درجات الاستجابة وفقا لسلم ليكرت الخماسي	06
147	الحدود الدنيا والعليا وفقا لسلم ليكرت	07
148	نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان	08
150	الخصائص المميزة لمفردات العينة (النوع - العمر - المستوى التعليمي)	09
152	خصائص العينة (انتشار العلامات بين مفردات العينة - عدد سنوات التعامل مع العلامة)	10
153	الخصائص المميزة لمفردات العينة (الوظيفة - الدخل)	11
154	استجابات أفراد العينة نحو العبارات الخاصة بالابتكار في المنتج	12
155	استجابات أفراد العينة نحو العبارات الخاصة بالابتكار في السعر	13
156	استجابات أفراد العينة نحو العبارات الخاصة بالابتكار في التوزيع	14
156	استجابات أفراد العينة نحو العبارات الخاصة بالابتكار في الترويج	15
157	استجابات أفراد العينة نحو العبارات الخاصة بالمعرفة التسويقية	16
158	استجابات أفراد العينة نحو العبارات الخاصة بالبحث والتطوير	17
158	استجابات أفراد العينة نحو العبارات الخاصة بالتعلم والنمو	18
160	تحليل التباين (ANOVA) لخطية العلاقة بين متغيرات الدراسة	19
161	نتائج اختبار الانحدار من خلال المعاملات	20
161	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة الميدانية	21
162	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	22
163	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	23
163	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	24
164	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة (1)	25
165	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة (2)	26
166	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة (3)	27

166	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة (4)	28
167	نتائج تحليل الفروقات لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة (1-1)	29
167	نتائج تحليل الفروقات لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة (2-1)	30
168	نتائج تحليل الفروقات لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة (1-2)	31
168	نتائج تحليل الفروقات لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة (2-2)	32
169	نتائج تحليل الفروقات لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة (1-3)	33
169	نتائج تحليل الفروقات لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة (2-3)	34

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
04	مفهوم الابتكار - الأول إلى الفكرة، المنتج والسوق	01
20	علاقة نجاح وظيفة التسويق بنجاح وريادة المؤسسة	02
28	معالم الابتكار التسويقي	03
34	الابتكار التسويقي بين المفهوم والتطبيق	04
36	مصنوفة ابتكار المنتج	05
37	مراحل ابتكار وتطوير المنتج الجديد	06
51	الإطار العام لنظام تقييم الأداء المتوازن في ظل بيئة الأعمال الحديثة	07
57	عملية تقييم الأداء المؤسسي	08
65	مصادر الميزة التنافسية	09
67	المنطق الأساسي في تكوين الميزة التنافسية	10
71	نموذج القوى التنافسية لبورتر	11
88	تطور رؤية الشركات للابتكار	12
93	نموذج التطور نحو الابتكار	13
118	تطور سلسلة بيانات - ابتكار	14
122	الخروج من الصندوق	15
159	المدرجات التكرارية لمتغيرات الدراسة	16
171	التمثيل البياني للفروقات في متوسط الاستجابة حسب سنوات التعامل	17
172	نموذج مقترح لتأثير الابتكار التسويقي على الأداء التنافسي	18

# قائمة الملاحق



## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	قائمة الأساتذة المحكمين
02	الاستبيان
03	مخرجات برنامج (SPSS)

# مقدمة

## مقدمة

يشهد العالم تحولات اقتصادية كنتيجة لظاهرة العولمة والتي من بين أهم ملامحها تحرر التجارة وسرعة وصول المنتجات إلى مختلف الأسواق، وهذا يعود إلى جملة من الأسباب أهمها الابتكار الذي رافق هذا الانفتاح، حيث يعد الابتكار معياراً لمدى التقدم وأساس المفاضلة بين الدول المتطورة، وتزامناً مع ذلك قامت المؤسسات في مجالاتها بتبني هذا المفهوم الجديد وتطبيقه في أنشطتها التسويقية ليظهر ما يُعرف بالابتكار التسويقي.

في ظل هذا التحولات عرفت الأسواق زيادة في المنافسة لأجل ضمان الحصص السوقية والاستحواذ على حصص إضافية كلما سنحت الفرصة لذلك، فالمؤسسات التي لا يمكنها القيام بذلك لن تكون قادرة على البقاء حيث تؤدي المنافسة في البيئة التسويقية دوراً محورياً وتعتبر مؤشراً جيداً إذ تعلق الأمر بأداء المؤسسات فهي تدفعها للتعلم وتحفزها على البحث والتطوير لتضمن استمرارها في السوق، فدورة الحياة لم تعد مقتصرة على المنتجات فحسب، بل هنالك كذلك دورة حياة خاصة بالمؤسسة تتوقف على جودة أدائها التنافسي، والذي يعد مفهوماً هجيناً جمع بين المعرفة التسويقية والأداء المتميز، ليمثل مؤشراً تقاس به مكانة المؤسسة وسط بيئتها.

تعمل هذه المفاهيم الجديدة كالابتكار التسويقي والذي يعتبر التجسيد الفعلي للأفكار الإبداعية وتحويلها لمنتجات، بالإضافة إلى الأداء التنافسي والمعبر عنه بقدرة المؤسسة في فهم بيئتها من خلال المعرفة بالإضافة للتعلم والنمو بفضل أنشطة البحث والتطوير، تعمل كلها على صياغة أسلوب جديد تحدد وفقه شروط النجاح، بناءً على هذا تحولت هذه المفاهيم إلى ممارسات فعلية على الواقع حيث صُممت لها نماذج وُحددت لها مؤشرات، وذلك ليتسنى لكل مؤسسة أن تعمل بها وتتمكن من إدارتها.

من خلال ما تقدم تظهر مدى أهمية الابتكار وكيف أصبح يحظى بأهمية متزايدة من قبل الدول المتقدمة نظراً لما حققه من نتائج إيجابية على اقتصاداتها وكيف ساهم في تعزيز الرفاهية في المستقبل إذ من بين أهم النتائج التي خرج بها المنتدى الاقتصادي العالمي في تقرير التنافسية العالمي (2013-2014) أنه من المتوقع التلاشي التدريجي لمؤشرات التمييز التقليدي بين الدول من حيث كونها متقدمة أو أقل تقدماً، ليكون الابتكار هو المقياس الحقيقي لها، كونها دول فاعلة في مجال الابتكار مقارنة بدول أقل فعالية في نفس المجال، وعليه فمن الضروري أن يعمل قطاع الأعمال متمثلاً بالمؤسسات والحكومة على التنسيق والتعاون من أجل تشكيل منظومة تعليمية متكاملة، لتمكين البيئات التي تعزز الابتكار.

هذا يتيح الفرصة للدول النامية كالدول العربية في دخول الأسواق وتحقيق حصصاً معتبرة فيها إذ لم تعد الريادة حكراً على الدول المتقدمة فحسب، بل سيكون للمبتكر النصيب الأوفر من النجاح، حتى وإن كان التسويق بمفهومه الحديث لا يزال في مراحله الأولى والابتكار لم تتشكل معالمه بعد بالعالم العربي، بالإضافة إلى أن واقع الأداء لا يزال غير واضح، إلا أن الفرصة قد تكون مناسبة في ظل ما يعرفه العالم من انفتاح.

وسعيًا من هذه الدول في الوصول إلى ذلك يمكنها أن تستفيد من بعض التجارب العالمية، إذ تقدم بعض الدول والمؤسسات تجارب ناجحة يحتذى بها، ومن أمثلتها كوريا الجنوبية والصين والولايات المتحدة الأمريكية، حيث

أن هذه التجارب فائدتين الأولى أنها جعلت من العالم أكثر تطوراً وتقارباً، أما الثانية فتتمثل في النموذج الذي رسمته في طريقها لتصبح اقتصاديات متطورة تقود العالم في عديد من المجالات وما قدمته من دروس يمكن الاستفادة منها في قبل دول عربية كالجائر، حتى وإن اختلفت المعطيات وتباينت الخصوصيات بين الدول، إلا أن شروط النجاح متشابهة.

نتيجة لهذا التغيير أصبحت كافة القطاعات تعيش قدراً من التوتر جراء تواجدها بجو تنافسي ما جعل المؤسسات تعمل جاهدة من أجل الاستجابة لهذه التحديات وذلك من خلال الرفع من أدائها التنافسي ضماناً لاستمرارها وبقائها، ولكي تبقى المؤسسة وفيه بمسؤولياتها يتعين عليها أن تدرك أنها تعمل في بيئة حيث الأسواق تتحول التكنولوجياً تتطور، المنتجات تتقدم والعمليات تتغير بسرعة، هذا ما يقود المؤسسة لتتبني فلسفة ابتكارية وتحاول أن تدمج بينها وبين ما تمارسه من أنشطة تسويقية، وهذا هو بالذات ما تقوم به المؤسسات على سبيل المثال لا الحصر: سامسونج، كوندور، هواوي، ولينوفو والتي ستؤخذ حالتها بالتحليل والمناقشة في هذه الدراسة، حيث تقوم هذه المؤسسات بتصميم وتطوير منتجات تكنولوجية من بينها الهواتف الذكية والتي تُعد المنتج الأكثر ابتكاراً وانتشاراً لما يوفره من خدمات قيمه كانت حكراً على بعض الدول دون غيرها.

إلى هنا يمكن تصور التحديات التي تعيشها المؤسسات والتي يعد الأداء التنافسي محورها لها، وتوقع ما يوفره الابتكار التسويقي من حلول لمجابهة هذه التحديات، ومادامت الحاجة ملحة للابتكار التسويقي إذ يمثل أداة قوية في التأثير على نشاطات المؤسسة بالإضافة إلى الأهمية التي بلغها الأداء التنافسي والذي يعتبر مطلباً مشتركاً بين كافة المؤسسات، هذا يجعل المؤسسات توظف الابتكار التسويقي للتأثير على أدائها التنافسي. بناء على ما سبق، يمكن القول إن هذه الدراسة جاءت للإجابة على السؤال الجوهرى الموالي:

**ما أثر الابتكار التسويقي على الأداء التنافسي للمؤسسة الانتاجية؟ وكيف هو الحال بالنسبة للمؤسسات سامسونج، كوندور، هواوي، ولينوفو؟**

ولتوضيح هذه الإشكالية يمكن الاستعانة بالأسئلة الجزئية الآتية:

- ما هو واقع الابتكار التسويقي في الممارسات التسويقية للمؤسسات سامسونج، كوندور، هواوي، ولينوفو؟
- كيف يمكن للمؤسسات سامسونج، كوندور، هواوي، ولينوفو اكتساب أداء تنافسي عالى؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للابتكار التسويقي على محددات الأداء التنافسي المتمثلة في المعرفة التسويقية، التعلم والنمو، البحث والتطوير عند مستوى معنوية يساوي أو أقل من 5 بالمائة؟
- في أي عنصر من المزيج التسويقي يظهر أثر الابتكار التسويقي للمؤسسات المدروسة على أدائها التنافسي؟

## 1. فرضيات الدراسة

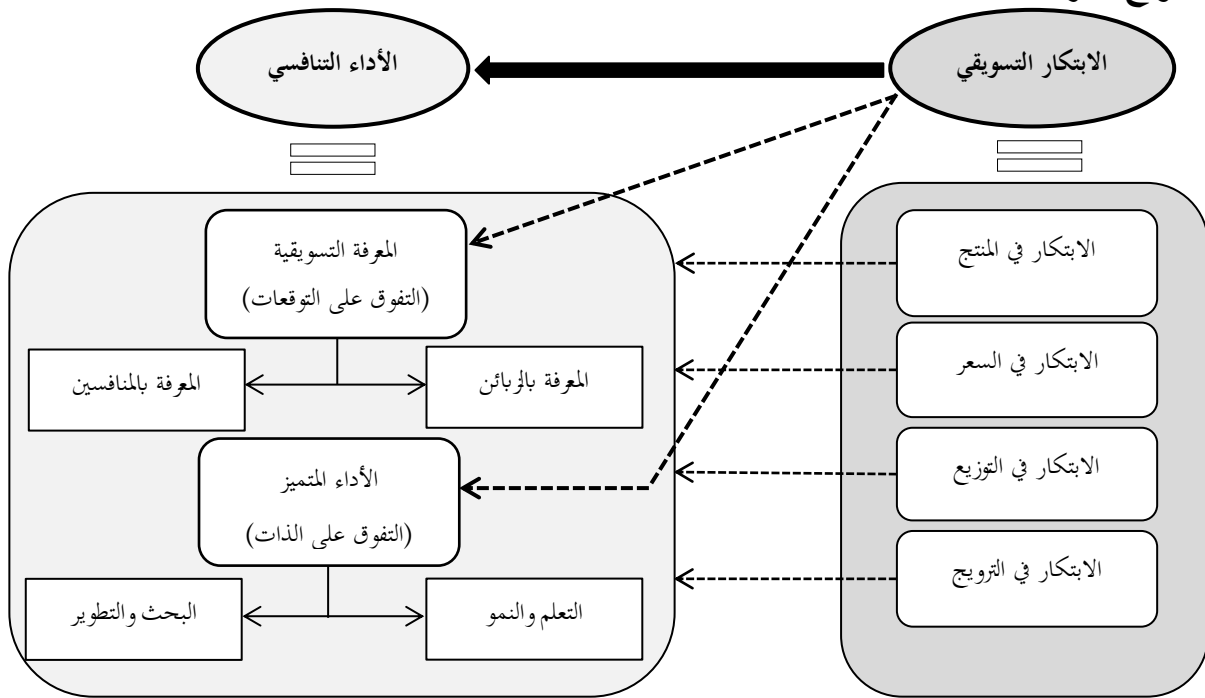
تستند معالجة هذا الموضوع على الفرضية العامة الآتية:

يؤثر الابتكار التسويقي على الأداء التنافسي من خلال المزيج التسويقي المبتكر الذي تصممه المؤسسات سامسونج كوندور، هواوي ولينوفو.

وتتفرع هذه الفرضية العامة إلى الفرضيات الجزئية الموالية:

- تعتمد المؤسسات محل الدراسة أسلوب الابتكار التسويقي في تصميم منتجاتها وتسعيها واختيار سبل توزيعها وترويجها بطرائق ابتكارية.
- يمكن للمؤسسات محل الدراسة اكتساب أداء تنافسي عالي من خلال تأهيل وتفعيل الموارد البشرية، بالإضافة إلى التحكم في التكنولوجيا المستخدمة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للابتكار التسويقي على محددات الأداء التنافسي المتمثلة في المعرفة التسويقية، التعلم والنمو، البحث والتطوير عند مستوى معنوية يساوي أو أقل من 5 بالمائة.
- يتأثر الأداء التنافسي لمؤسسة سامسونج من خلال الابتكار في المنتج، أما الأداء التنافسي لمؤسسة كوندور فيتأثر بسبب الابتكار في السعر، في حين الأداء التنافسي لمؤسسة هواوي فالتأثير فيه راجع للابتكار في الترويج، أما التأثير في الأداء التنافسي لمؤسسة لينوفو فيعزى للابتكار في التوزيع.

## 2. نموذج الدراسة



## 3. شرح مكونات التصور النظري

- التركيز على المنتج: كونه بمثابة القلب والمحرك للعملية التسويقية عموماً كما أنه المحور الذي تدور حوله سائر عناصر المزيج التسويقي إذا تعلق الأمر بالابتكار، بالإضافة إلى كونه أكثر العناصر التي يمكن النظر للأداء التنافسي للمؤسسة من خلاله فهو بمثابة الصورة المصغرة عنها. (هذا فيما يتعلق بالمتغير المستقل الابتكار التسويقي).
- التركيز على الزبون: يعد الزبون محور اهتمام الإدارة التسويقية، ولذلك يتعين على المؤسسة الرغبة في دخول السوق أن تتعرف أكثر على زبائنها الحاليين والمتوقعين، يبقى عليها بعد ذلك تحويل المعرفة إلى قيمة تقدمها لهؤلاء الزبائن.
- التركيز على المنافس: يمثل المنافسون أهم القوى المؤثرة في بيئة المؤسسة، حيث يؤدي أدواراً مختلفة حسب إمكاناتهم وقدراتهم، هذا ما يفسر الاختلاف بينهم مما يجعل المؤسسة تبذل جهداً في مواجهة تهديداتهم، وما يساعد المؤسسة في ذلك هو ما تقدمه المعرفة بالمنافسين لها من معلومات عنهم متمثلة في نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم.

- التركيز على البحث والتطوير: من المعروف في عالم الأعمال أن الكثير من المكاسب قد تجنيها المؤسسة بفضل البنية المتماسكة ورفع الانتاجية من خلال التعليم والتدريب، إلا أن جميع هذه المزايا قابلة للنفاذ مع مرور الوقت وبالتالي فإن المحرك الأساسي للنمو والارتقاء ينحصر في الاعتماد على البحث والتطوير المستمرين للوصول إلى كل ما هو جديد وذو فائدة أكبر سواء للمؤسسة أو لبيئتها.

- التركيز على التعلم والنمو: تبدأ المؤسسة نشاطها في سوق ما داخل قطاع معين وهي فنية علميا وعمليا مهما فُدر رأس مالها المادي، تبدأ خطوة بخطوة بالتعلم واكتساب المعارف من خلال التجارب أو التدريب أو ملاحظة ما يجري حولها، وخصوصا ما تعلق منه بالمنافسين الأقوياء كلما سمحت الفرصة بذلك، في الوقت ذاته تنمو وتكبر لذلك كانت الثنائية تعلم ثم نمو تعد جزء مهما من نموذج الدراسة وللترتيب دلالة إذ أن الأول شرط لحصول الثاني.

#### 4. أهداف الدراسة

يتمثل الهدف العام للدراسة في اختبار العلاقة بين الابتكار التسويقي والأداء التنافسي بمختلف أبعاده في منتج الهاتف الذكي كسلعة وليس كخدمة، وفي سياق هذا يمكن تبيين الأهداف الضمنية وهي التعرف على الابتكار التسويقي، على ضوء ما جاءت به الدراسات التي عالجته، بالإضافة إلى الوقوف على أهم محددات الأداء التنافسي للتعرف على العلاقة بينهما وتفسيرها إحصائيا والوصول في النهاية إلى تصميم نموذج للدراسة.

#### 5. أهمية الدراسة

يمكن توضيح أهمية الدراسة من ناحيتين العلمية وذلك على النحو الآتي: تعتبر مساهمة تضاف إلى الأبحاث الموجودة والمتعلقة بالابتكار التسويقي، كما أنها تقدم فكرة عن محددات الأداء التنافسي. بالإضافة إلى الناحية العملية وذلك راجع للسعي الدائم إلى رفع الأداء التنافسي مما يزيد من تنافسية المؤسسة، وذلك من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيه والتي يعتبر الابتكار التسويقي أحد أهمها.

#### 6. المنهج المستخدم

للإجابة على الاشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، باعتباره منهجا مناسباً لمثل هذه المواضيع، بحيث يعتمد على وصف الظاهرة كما هي ثم يحلل أبعادها من خلال تشخيص العلاقة بين مكوناتها وتفسيرها، بالإضافة إلى توظيف منهج الاستقراء، كما تم استخدام منهج دراسة الحالة لتطبيق الدراسة النظرية ميدانيا على المؤسسات الآتية: سامسونج كوندور، هواوي، ولينوفو، بحيث تم الاعتماد على أدوات جمع البيانات متمثلة في: الكتب، الرسائل الجامعية، المجلات، الملتقيات والندوات، مواقع الانترنت، بالإضافة إلى: الملاحظة والاستبيان.

#### 7. الدراسات السابقة

بناءً على مراجعة الدراسات التي تطرقت للابتكار التسويقي بالإضافة إلى الأداء التنافسي، فإنه يمكن تقسيمها حسب المتغيرات إلى مجموعتين على النحو الآتي:

#### - دراسات تطرقت للابتكار التسويقي أو التسويق الابتكاري

■ آمنة أبو النجا: التسويق الابتكاري وأثره على المركز التنافسي لمنظمات الاعمال المصرية، رسالة دكتوراه (2008).

هدفت الدراسة إلى تحديد دور التسويق الابتكاري في دعم تنافسية المؤسسة من خلال اكتشاف مدى إدراك أصحاب العمل لأهمية التسويق الابتكاري وقيمتها إذا ما تعلق الأمر بالمنافسة من جهة، والفرص التسويقية التي من شأنه أن يوفرها من جهة أخرى، بالإضافة إلى محاولة إعداد استراتيجية تسويقية قابلة للتطبيق انطلاقاً من تحديد متطلبات التسويق الابتكاري التي لها علاقة بالمركز التنافسي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج تفيد بأن هناك علاقة طردية وقوية بين ما تتبناه المؤسسات محل الدراسة كتسويق ابتكاري ومركزها التنافسي، بالإضافة إلى الإشارة لوجود اعتمادية من طرف المؤسسات على تراخيص، ما أثر كذلك على مركزها التنافسي، وأدى إلى انعكاسات ايجابية للمزيج التسويقي المبتكر على الحصة السوقية، مع ملاحظة علاقة بين ما توفره المؤسسات من متطلبات التسويق الابتكاري وما كان لذلك من أثر جيد على تنافسيته.

■ إيفان ميهاي فينساتيا، وإياكوفيو فيوريليا بياتريس: ( Ivan Michel Vincentiu, Lacovoiu viorela ) Important Factors Related to “L’ innovation and research and development (Beatrice the Nation competitiveness the case of European Economies” الفروق المسجلة بين الدول من حيث القدرة التنافسية، و ثم الاعتماد على بيانات تمثيلية لمجموعة من الدول الأوروبية لأجل الوصول إلى العلاقة بين الابتكار والقدرة التنافسية.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق تجريبياً من أن القدرات الابتكارية وأنشطة البحث والتطوير مهمة في تفسير الفروق المسجلة بين الدول من حيث القدرة التنافسية، و ثم الاعتماد على بيانات تمثيلية لمجموعة من الدول الأوروبية لأجل الوصول إلى العلاقة بين الابتكار والقدرة التنافسية. وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة مباشرة وقوية بين نشاطات وقدرات الابتكار لاقتصاديات الدول وتنافسيته، وأن القدرات الابتكارية ونشاطات البحث والتطوير التي تؤدي في الغالب من قبل قطاع الأعمال التجارية تعتبر من العوامل المهمة للغاية في التأثير على القدرة التنافسية للدول، كما أشارت النتائج إلى الحاجة الملحة للتغيير في السياسة التي تستهدف تحسين وتنمية قدرات رأس المال البشري والقدرات التكنولوجية بالنسبة للاقتصاديات الناشئة من أجل تحسين أدائها الاقتصادي واقتراحها بشكل أسرع من تلبية المعايير الأوروبية.

■ إيفي فلاشكي (Efi Vlachaki): “Marketing innovation measurement” قياس الابتكار التسويقي، مذكرة ماجستير (2009).

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف الابتكار التسويقي باعتباره شكلاً منفصلاً عن الابتكار بصفة عامة واقترحت مقارنة لقياسه من خلال المقارنة بين المداخل المختلفة لقياس الابتكار، حيث قدمت هذه الدراسة مجموعة من المؤشرات لقياس الابتكار التسويقي وهي المدخلات المتمثلة في: الموارد البشرية، الدعم والتمويل، قوى السوق الإنتاجية معبر عنها بالملكية الفكرية، أنشطة الابتكار الأخرى كالتعاون بين المؤسسات والجهات الفاعلة مثل المورد والمنافسين، بالإضافة إلى شراء الأنظمة المعرفية الجديدة، أما المخرجات فتمثلت في: المسوقون المبتكرون، آثار الابتكار التسويقي الظاهر على عناصر المزيج التسويقي الأربعة، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى ضرورة قياس الابتكار التسويقي كونه قادر على إيجاد قيمة مضافة، كما أشارت إلى اتجاهين مهمين في عملية القياس هما: الفهم الأفضل لأنواع الابتكار التسويقي، بالإضافة إلى إنشاء قاعدة بيانات يمكن الاعتماد عليها في التخطيط للأنشطة الابتكارية في مجال التسويق.

■ مايكل أودوير، أودري جلمور، ودفيد كارسون: ( Michel O 'Dwyer, Audrey Gilmore and David Carson ) "Innovative marketing in SGES: an empirical study" التسويق الابتكاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة تجريبية، مقال (2009).

سعت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة التسويق الابتكاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من أجل بناء صورة لوجهات نظر أصحابها فيما يتعلق بالتسويق الابتكاري، وتطوير فهم طبيعة ونطاق الممارسات التسويقية المبتكرة المنفذة فعلياً من قبل هذه المؤسسات، وقد تم اختيار ثماني مؤسسات صغيرة ومتوسطة أجريت عليها الدراسة التجريبية، أثبتت النتائج أن التسويق الابتكاري ونشاط التسويق يشغل الكثير من تفكير أصحاب ومديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نسبة إلى ظروف السوق التنافسية التي تعمل فيها.

■ بانغ وكو (Pang Xiaoshuang & Qu Yunpeng): "Marketing innovation implementation: a study of a Chinese pharmaceutical company case" تنفيذ الابتكار التسويقي-دراس حالة شركة الأدوية الصينية، مذكرة ماجستير (2010).

هدفت هذه الدراسة إلى تعميق المعرفة حول الابتكار التسويقي، وخاصة ما تعلق بتنفيذه وتطبيقه، بالإضافة إلى تقديم اقتراح حول كيفية تحسينه، وقد تم اعتماد المقابلة كأداة لجمع البيانات، بالإضافة إلى استبيان توزيعه على الموظفين بشركة الأدوية الصينية (YiBai).

توصلت الدراسة إلى وجود نقص في نظريات الابتكار التسويقي بالصين، حيث أن معظم النظريات المتعلقة بالابتكار منقولة من الدول الغربية، كما توصلت إلى أنه عندما يتم تنفيذ الابتكار التسويقي فإنه على المؤسسات التركيز على المحيط الخارجي، بالإضافة إلى النظر للتكنولوجيا كونها تمثل عنصراً مهماً في عملية الابتكار وتعد قنوات التسويق بما فيها المعرفة إحدى العناصر الرئيسية للابتكار التسويقي، وقد اقترحت الدراسة تحفيز المدراء للاعتماد على الخبرات والتجارب وليس على النظريات من أجل تطوير النموذج الملائم لحالة الصين والذي يمكن استخدامه كموجه لتنفيذ مشاريع الابتكار التسويقي.

■ وهيبه مربعي: دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير (2012).

جاءت الدراسة بهدف توضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من التسويق الابتكاري والميزة التنافسية، بالإضافة إلى اكتشاف واقع الابتكار في النشاطات التسويقية بمؤسسة اتصالات الجزائر مع إبراز دوره المؤثر في دعم الميزة التنافسية وكذا المحافظة عليها.

توصلت الدراسة إلى أن المحافظة على الميزة التنافسية تتوقف على كثافة الابتكارات التسويقية بتنوعها والتحسينات الدائمة لها، كما أظهرت النتائج أن المؤسسة ورغم ما تقدمه من خدمات مبتكرة كونها الوحيدة في



السوق إلا أنها تبقى ضعيفة نسبياً، كما وجدت أن المؤسسة تركز في مقدمي الخدمة على التعامل الجيد ومنه الانعكاس الإيجابي على الخدمة والانطباع الجيد الذي يدركه متلقي الخدمة (الزبون).

■ جعفر خليل مرعي: دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية، مقال (2012).

هدفت الدراسة الى التعرف عن واقع التسويق الابتكاري واكتشاف مدى إدراك الموظفين في المؤسسة محل البحث لمتغيري الدراسة ومدى فهمهم للعلاقة بينهما، بالإضافة إلى اكتشاف طبيعة العلاقة بين كل من التسويق الابتكاري والميزة التنافسية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتفاقاً واضحاً بين مفردات العينة بشأن أبعاد التسويق الابتكاري وهذا يعكس مدى تبني المؤسسة لهذا المفهوم، أما بخصوص الميزة التنافسية فقد تبين كذلك أن هناك توافق بين مفردات العينة، وهذا يترجم مساعي المؤسسة في تحقيقها للميزة التنافسية.

■ بولعوينات حياة: الابتكار التسويقي حتمية لتطوير واستمرار الميزة التنافسية في المؤسسة، مداخلة (2014).

حاولت الدراسة توضيح العلاقة التي تربط الابتكار التسويقي كمصدر للميزة التنافسية بتطويرها والحفاظ عليها، في ظل بيئة تتصف بالتعقيد والاضطراب، وكيف يجب أن يكون الابتكار في صميم التفكير الاستراتيجي للمؤسسة المنافسة بشكل دائم.

نتائج الدراسة تفيد بأن الابتكار التسويقي يقوم على تتبع وجود المعلومات الجديدة في البيئة والاستفادة منها، بالاعتماد على البحث والتطوير، مما يجعل من مخرجاته مواكبة للتغيرات ومستجيبة لتطلعات الزبائن، وهذا ما يتيح للمؤسسة إمكانية تطوير ميزات تنافسية باستمرار والحفاظ عليها لأطول فترة، مما يعني ربحية أكبر وتكاليف أقل بالإضافة إلى حصة سوقية أوسع وتميز مستمر.

#### — دراسات تناولت الأداء التنافسي

■ عبد الحكيم عبد الله النصور: الأداء التنافسي لمؤسسات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، رسالة دكتوراه (2009).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل تعزيز التنافسية وفق نموذج بورتر على الأداء التنافسي لمؤسسات الأدوية الأردنية، حيث تمثلت المتغيرات المستقلة بخمسة محاور رئيسية وهي (ظروف الطلب، ظروف الانتاج ممثلة بالعرض، الاستراتيجيات التنافسية، الصناعات التزويدية، دور الحكومة الداعم للتنافسية) وقد تبع كل متغير مستقل مجموعة من العوامل الداعمة له والتي تم اعتمادها أيضاً كمتغيرات مستقلة، أما متغير الأداء التنافسي كمتغير تابع فقد تم تجزئته إلى قسمين، الأول يتعلق بمؤشرات مالية واقتصادية متمثلة في (نمو في القيمة المضافة، تحسن في معدلات العائد على الاستثمار، نمو الحصة السوقية، نمو المبيعات، ارتفاع أرباح التصدير، ارتفاع معدلات الأرباح)، والثاني بمؤشرات تتعلق ببناء الميزة التنافسية (اختراق أسواق جديدة، ابتكار منتجات جديدة، طرح أكثر من منتج، المكانة المميزة للشركة، تحقيق براءات اختراع، تنوع أساليب العمل).

وانطلاقاً من اختبار الفرضيات، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تبين وجود علاقة إيجابية بين السياسات التسويقية والأداء التنافسي، كما تبين وجود علاقة بين كلا من ظروف الانتاج العامة، سياسات الانتاج

والأداء التنافسي، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين كلا من هيكل السوق والمنافسة السائدة، استراتيجية التمايز عن المنافسين استراتيجية التركيز على قطاع محدد، استراتيجية الريادة (عناصر الاستراتيجيات التنافسية وهيكل المنافسة) والأداء التنافسي لمؤسسات الأدوية، نفس النتائج الإيجابية ظهرت بين كل من وضع الصناعات التزويدية السائد في السوق، توجهات وسياسات الشركة تجاه الصناعات التزويدية بالإضافة إلى العنصر الخاص بمحور الدور الحكومي الداعم للتنافسية مع الأداء التنافسي ما يدل على استعداد المؤسسات للتكيف مع اتفاقيات التجارة الدولية.

■ صلاح حسن محمد البداح: أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الأداء التنافسي، مذكرة ماجستير (2011).  
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الأداء التنافسي بمؤسسات الوساطة المالية في الكويت ولتحقيق ذلك قام الباحث بتصميم استبانة شملت 28 فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 63 مفردة وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليله، واختبار الفرضيات برنامج (SPSS).  
توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر لأنماط التفكير الاستراتيجي لدى مؤسسات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي، ووجود أثر لنمط التفكير الاستراتيجي الشمولي لدى مؤسسات الوساطة المالية على الأداء التنافسي (الربحية، معدل نمو الحصة السوقية)، بالإضافة إلى وجود أثر لكل من أنماط التفكير الاستراتيجي التجريدي التشخيصي والتخطيطي لدى مؤسسات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي.  
■ تمام ميهوب: أثر تطبيق متطلبات نظم الإدارة البيئية المتعلقة بمواصفة آيزو 10441، في الأداء التنافسي للمنظمات الصناعية، مقال (2014).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظم الإدارة البيئية آيزو 10441 في الأداء التنافسي للمؤسسات الصناعية الدوائية السورية في القطاعين العام والخاص، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة 791 مفردة ممثلة بالعاملين في مؤسسات الصناعة الدوائية العامة والخاصة.

من أهم نتائج التي تم التوصل إليها هي: تتمتع المؤسسات الدوائية السورية بأداء تنافسي جيد نتيجة تطبيقها نظم الإدارة البيئية آيزو 10441، بالإضافة إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين متطلبات نظم الإدارة البيئية ككل والأداء التنافسي، وبين كل بعد من أبعاد هذه النظم البيئية والأداء التنافسي وذلك على مستوى كل مفردات العينة، تختلف المؤسسات الدوائية العامة والخاصة في تطبيق متطلبات نظم الإدارة البيئية، وتظهر هذه الاختلافات من حيث السياسة البيئية، التنفيذ والتشغيل البيئي، الفحص والتصحيح البيئي، أما فيما يتعلق بالتخطيط البيئي ومراجعة الإدارة، فتبين عدم وجود اختلافات جوهرية بين المؤسسات العامة والخاصة.

■ علي الخضر، رولا الحسين: أثر النشاط التسويقي في تحقيق الأداء التنافسي لمؤسسات التأمين السورية، مقال (2015).

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى تأثير تتبع مؤشرات الأداء التسويقي في تحقيق الأداء التنافسي الكلي إذ قام الباحثين بتطبيق الدراسة على مجموعة من مؤسسات التأمين العاملة في سورية حيث تم توزيع 111 استمارة على العاملين بها.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير معنوي للأداء التسويقي على الأداء التنافسي في المؤسسات محل الدراسة؛ كما وجدت اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالأداء التسويقي والأداء التنافسي بالنسبة للخبرة المهنية.

■ دداش آمنة، بوزيان عثمان: الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، مقال (2017).  
جاءت الدراسة لتبيان دور الحكومة في تحسين الأداء التنافسي بمؤشراته (الجودة، الانتاجية، الربحية، التحكم في التكاليف والحصة السوقية) في المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال تزايد أهميتها لكونها تحكم الرقابة على إدارات المؤسسات بما يحسن أدائها وممارستها في ظل التزايد المستمر والمتنامي للمنافسة، وخلصت الدراسة إلى نتيجة تفيد بأن أهمية الدور الذي تؤديه الحوكمة يكمن في رفع كفاءة الأداء التنافسي في ظل التغيرات البيئية واشتداد التنافس بين المؤسسات.

من خلال عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الابتكار التسويقي والأداء التنافسي يمكن إدراج الملاحظات الآتية:

- لم تتناول الدراسات السابقة الابتكار التسويقي من خلال المزيج التسويقي المطور، كما أنها أغفلت العناصر الأساسية في الأداء وهي الزبائن بالإضافة إلى التعلم والنمو.
- لم يتم الإشارة إلى عنصر البحث والتطوير رغم أهميته كعنصر ضمن العلاقة بين الابتكار التسويقي والميزة التنافسية أو المركز التنافسي للمؤسسة.
- أغلب الدراسات التي تناولت الابتكار التسويقي اقتصرت على بحث واقعه في المؤسسات ومدى إدراك الموظفين والمسؤولين لطبيعته وسبل تطبيقه، ولم تشر إلى ردود الفعل التي نتجت عنه من قبل الزبائن رغم أنهم هم المستهدفون بأنشطة الابتكار التسويقي.
- عدم وجود اتفاق بين الدراسات التي تطرقت للأداء التنافسي حول محدداته، إذ ترى بعض الدراسات أن المتغيرات الخارجية هي الأكثر تأثيراً عليه، بينما ترى دراسات أخرى أن هناك الدور الأكبر في التأثير يعود للمتغيرات الداخلية المتحكم فيها من قبل المؤسسة.
- تناولت الدراسات السابقة لموضوع دور الابتكار التسويقي على متغيري الأداء والتنافسية كل على حدى بالإضافة إلى التركيز على الدور لا على الأثر أو التأثير وبالتالي وجود ضعف في القدرة التنبؤية.
- وُجد أن الدراسات السابقة وقفت على حالات متمثلة في مؤسسات لا يشكل الابتكار التسويقي وخصوصاً ما تعلق منه بالسعر التوزيع والترويج أولوية في اهتماماتها نظراً لطبيعة نشاطاتها ومجال عملها.

## 8. مساهمة الدراسة

ومن واقع نتائج الدراسات السابقة، يمكن القول إن هناك حاجة إلى وجود دراسة تتناول الابتكار التسويقي في عناصر المزيج الأربعة في ضوء دراسة تجارب بعض المؤسسات التكنولوجية التي يعد الابتكار أساس نشاطها وتحديد الأثر الذي ظهر على أدائها التنافسي من اكتساب لمعارف جديدة واكتشاف فرص في مجال البحث والتطوير. تتمثل مساهمة هذه الدراسة أساساً فيما يلي:

- توضيح مكانة الابتكار التسويقي ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة الانتاجية، بدلا من الاكتفاء بشرحه وعرض أهم مفاهيمه، وذلك بغية إدارته وبالتالي الاستفادة منه ضمن محفظة أنشطة المؤسسة.
  - وضع إطار أكثر وضوحا حول مفهوم الأداء التنافسي، وذلك من خلال تحديد أهم مكوناته والتعريف بأحدث مؤشرات، وبالتالي التمكن من تشخيصه لدى المؤسسات، ومعرفة سبل التأثير عليه.
  - تطبيق الدراسة الميدانية على مؤسسات تعمل في مجال الابتكار التسويقي، إذ تعد رائدة في أسواقها ويمثل الابتكار التسويقي محور نشاطها، كما أنها تسعى للرفع من أدائها التنافسي من خلال أهم مؤثراته.
- وهكذا يحاول هذا البحث تجاوز بعض أوجه القصور الملاحظة في الدراسات السابقة وذلك بمحاولة ربط الأداء بالتنافسية معا ودراسة مدى تأثير الابتكار التسويقي عليهما وقت واحد وهذا ما كان مغيبا في الدراسات السابقة.

## 9. أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختيار هذا الموضوع لمجموعة من الأسباب منها الموضوعية وأخرى ذاتية، إذ يمكن تقسيمها على النحو الآتي: تمثلت الأسباب الموضوعية في حاجة الموضوع للبحث أكثر، وانطلاقا من أهمية الوقت فيما يتعلق بالدراسات الأكاديمية، كان المراد بكل تواضع تقديم دراسة للمهتمين بموضوع الابتكار التسويقي والأداء التنافسي، أما الأسباب الذاتية فتتمثل بالميول الشخصي لمثل هذه المواضيع وبالذات ما تعلق منها بالابتكار، بالإضافة إلى العلاقة الوثيقة التي تجمع موضوع الدراسة بالتخصص.

## 10. حدود الدراسة

- حدود مفاهيمية: تم الاعتماد في إعداد نموذج الدراسة على بطاقة الأداء المتوازن في بعديها الخاص بالزبائن معبر عنه بالمعرفة بالزبون، بالإضافة إلى بعد التعلم والنمو، كما تم إضافة بعدين آخرين الأول خاص بالمنافسين معبر عنه بمعرفة المنافسين يشكل مع المعرفة بالزبون المعرفة التسويقية والتي تمثل أساس الأداء التسويقي الناجح، أما البعد الثاني فهو البحث والتطوير ليشكل مع بعد التعلم والنمو أساسا للأداء المتميز، أما فيما تعلق بالابتكار التسويقي فتتمثل حدود المتغير في العناصر الأربعة للمزيج التسويقي متمثلة في (المنتج، السعر، الترويج، والتوزيع)
- حدود مكانية: توجه الجانب الميداني بالدراسة إلى المؤسسات: سامسونج، كوندور، هواوي، ولينوفو، وقد تم التركيز على الهاتف الذكي كسلعة وليس كخدمة، والعمل على معرفة كيف أثر الابتكار التسويقي الذي عرفه هذا الأخير من طرف المؤسسات المنتجة له على أدائها التنافسي، سعيا في الوصول إلى ذلك تم توزيع استبيان على الزبائن بصفة شخصية استبيان ورقي وغير شخصية استبيان الكتروني عبر البريد ومواقع التواصل الاجتماعي.
- حدود زمانية: أما المجال الزمني للدراسة الميدانية فقد كان ابتداء من أفريل 2017 إلى سبتمبر 2018.

## 11. هيكل الدراسة

بناءً على ما سبق تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول رئيسية إذ يتناول الفصل الأول الابتكار التسويقي بمختلف مفاهيمه وذلك من خلال ثلاثة مباحث كانت على النحو الآتي: المبحث الأول اهتم بمفهوم الابتكار ومختلف العناصر المتعلقة به، بالإضافة إلى علاقته بتنافسية المؤسسة. أما المبحث الثاني فقد اهتم بتوضيح تعريف التسويق الحديث وأهم وظائفه بالإضافة إلى ما عرفه المزيج التسويقي من تطور. في حين خصص المبحث الثالث

لتحديد مفهوم الابتكار التسويقي، وعوامل ظهوره ومتطلباته بالإضافة إلى مجالاته ليختتم الفصل بالعوامل المؤثرة في الابتكار التسويقي وسبل إدارته.

عالج الفصل الثاني هو الآخر ثلاثة مباحث، جاء الأول ليعرض مفهوم الأداء وخصائصه، بالإضافة إلى مجالات تقييمه ومؤشراته، واهتم المبحث الثاني بالاستراتيجية التنافسية للمؤسسة وأشكالها الجديدة من خلال تعريفها وتوضيح مصادرها ودعائمها، كما تم التعرض لنموذج القوى التنافسية لبورتر وفق ما تستدعيه الدراسة. أما المبحث الثالث فقد اهتم بمعالجة ماهية الأداء التنافسي ومؤشرات قياسه حيث تطرق للتعريف بالأداء التسويقي وتبيين أهميته بالإضافة إلى الأداء المتميز وأهم متطلباته إذ يكونان مجتمعين الأداء التنافسي، ليختتم المبحث والفصل باستنتاج مفهوم الأداء التنافسي والتعرف على كل من محدداته ومؤشرات قياسه.

كما اهتم الفصل الثالث مقسماً كذلك لثلاث مباحث، حيث تناول أولها تجارب الابتكار العالمية متمثلة في تجربة كوريا الجنوبية، الصين والولايات المتحدة الأمريكية، وتم عرض الدروس المستفادة التي حملتها كل تجربة بالإضافة إلى اقتراح نموذج الدراسة على ضوء ما تم تقديمه، أما بخصوص المبحث الثاني فقد أتى موضحة العلاقة بين الابتكار التسويقي والمعرفة بكل من الزبائن والمنافسين، بالإضافة إلى التعرف على أثر الابتكار التسويقي على بقية القوى التنافسية، في الأخير تناول المبحث الثالث الابتكار التسويقي وعلاقته بالأداء المتميز وذلك من خلاله تم وضع تصور للعلاقة التي تجمع بين الابتكار التسويقي وكل من التعلم والنمو من جهة والبحث و التطوير من جهة أخرى.

أما الفصل الرابع والأخير فقد خصص لدراسة حالة خاصة بالمؤسسات سامسونج، كوندور، هواوي ولينوفو، حيث انقسم هو الآخر إلى ثلاثة مباحث، جاء المبحث الأول منها بعنوان للتعريف بالمؤسسات، وأهدافها وأسباب اختيارها، منهجية الدراسة وتحليل أدائها بالإضافة إلى خطوات معالجة البيانات، واهتم المبحث الثاني بتحليل وتفسير آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة للوقوف على أبرز ما حملته هذه المرحلة المهمة من نتائج، أما المبحث الثالث فقد خصص للاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وتحليل النتائج المتحصل عليها.

# الفصل الأول

الابتكار التسويقي

مفاهيم وأفكار نظرية

يقوم الاقتصاد على المنافسة مما يجعل من الاعتماد على استراتيجية الاسعار المنخفضة ممارسة لا تتوافق دائما واهداف المؤسسات، فالتنافس لم يعد قائما على القيمة المالية والموارد المادية، وإنما على الاستثمارات التي تخصصها المؤسسة للابتكار. فحسب ما يرى بيتر دراكر للمؤسسة وظيفتين أساسيتين هما: التسويق والابتكار، إذ أن زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير لإثراء المعرفة التسويقية المؤدية ستؤدي إلى رفع القدرات التنافسية للمؤسسة حيث أن تصميم المنتجات الجديدة أو تطوير عمليات التسويق مبتغاها الأهم هو نصيب المؤسسة من الأسواق المحلية والدولية.

بناءً على ذلك زاد الاهتمام بالتسويق الحديث نظرا للتوسع في وظائفه ومهامه بالإضافة إلى القدرة التي يُكسبها للمؤسسة في مواجهة تحديات السوق، كما أن الابتكار في حقول التسويق والادارة حضي هو الآخر بالاهتمام حيث أصبح حالة ملحة تسعى إلى بلوغها العديد من المؤسسات لاسيما في بيئة تتصف بالصراع من أجل النمو والبقاء وما يرافقها من ضغوط. وبالتالي لا بد للابتكار التسويقي أن يكون بمستوى يعادل التحدي القائم وذلك بإيجاد مزيج تسويقي متكامل والقيام بأنشطة تسويقية ابتكارية تساهم في جعل أداء المؤسسة أفضل.

يحدث الابتكار التسويقي ثورات في إنتاج وتقديم سلع وخدمات جديدة، حيث يؤدي بالحد الأدنى إلى رفع الانتاجية وتقليل التكاليف وتحسين الجودة وتحقيق الرضا لكل المعنيين وإلى الفخر والاعتزاز بالمؤسسة وأدائها، وبالتالي يعد ضامنا لحياة المؤسسة وحيوية أسواقها وجسر للسير نحو المستقبل، فهو بمثابة الركن الأساسي لأي تطور باعتباره المحرك والموجه للمؤسسة من أجل كسب المزيد من الزبائن، عن طريق عناصر المزيج التسويقي، خاصة عنصر المنتج الذي يعبر وبشكل حاسم عن قدرات وإمكانيات المؤسسة في مواجهة المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية.

جاء هذا الفصل ليتناول بالدراسة مفهوم الابتكار وأهميته وعلاقته بالتنافسية بالإضافة إلى التسويق الحديث ووظائفه وتحدياته، كما يتوجه التركيز فيه على الابتكار التسويقي لما له من أهمية بالنسبة للمؤسسة وذلك بالتعرف عليه وعلى أنواعه ومتطلباته بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه وسبل إدارته.

وعليه، سيهتم هذا الفصل بدراسة النقاط الموالية:

- مفهوم الابتكار وعلاقته بالتنافسية
- التسويق الحديث والمزيج التسويقي الموجه
- الإطار النظري للابتكار التسويقي

## المبحث الأول: مفهوم الابتكار وعلاقته بالتنافسية

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

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية الابتكار

انطلاقا من الاهتمام الذي لقيه الابتكار، فقد تناولته الكثير من الدراسات بالبحث والتحليل، لتحديد مفهومه وأهميته والتعرف على خصائصه بهدف فهمه أكثر وتطبيقه في الممارسات العملية.

#### 1- مفهوم الابتكار

الابتكار هو واحد من المفاهيم الحديثة التي وجدت لها مكانة مهمة في مجال الادارة والتسويق، وقد ظهرت معه مفاهيم أخرى مشابهة كالإبداع والاختراع، في هذا العنصر يستم التعريف بالابتكار والتعرف على علاقته بهذه المفاهيم.

#### 1-1 تعريف الابتكار

يقدم لنا المعجم الاقتصادي المتخصص Penguin Dictionary of Economic نقطة انطلاق مفيدة في تعريف الابتكار. فحسب هذا المعجم، يعني الابتكار طرح منتجات وخدمات جديدة في السوق أو وسائل جديدة لإنتاجها، وتسبق الابتكار أبحاث قد تؤدي إلى اختراع ما، يطور فيما بعد لخدمة السوق. لقد كانت المؤسسات في السابق تريح المنافسة في الأسواق عبر فعالية كبرى أو من خلال الجودة العالية، أما الآن عليها الفوز فقط عبر الابتكار المتفوق والإبداع العالي<sup>1</sup>.

يُعرف الابتكار بأنه إيجاد أو إنشاء أو تطوير وتنفيذ نظام جديد لمنتج جديد أو عملية أو خدمة بهدف تحسين الكفاءة والفعالية أو القدرة التنافسية، ويعرفه كذلك بأنه التغيير الذي ينشئ بعدا جديدا من الأداء<sup>2</sup>. كما يمكن تعريفه بأنه القدرة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق<sup>3</sup>. وحسب هذا التعريف تكون المؤسسة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، الأولى في التوصل إلى المنتج الجديد، أو الأولى في الوصول إلى السوق، وهذا ما يوضحه الشكل (01).

وقد يُعرف الابتكار أيضا بأنه عملية يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدرته العقلية وما يحيط به من مؤثرات مختلفة وأفراد مختلفين أن يقدم إنتاجا جديدا بالنسبة له وبالنسبة لبيئته<sup>4</sup>. وفي نفس السياق يمكن أن يعتبر بأنه انجاز أشياء جديدة من خلال أفكار جديدة وتحويلها إلى قيمة قابلة للتسويق في شكل منتجات جديدة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Philip kotler, Marketing Insights from A to Z, Inc, Hoboken, New Jersey, Canada, 2003, p: 27.

<sup>2</sup> علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص: 122.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص: 22.

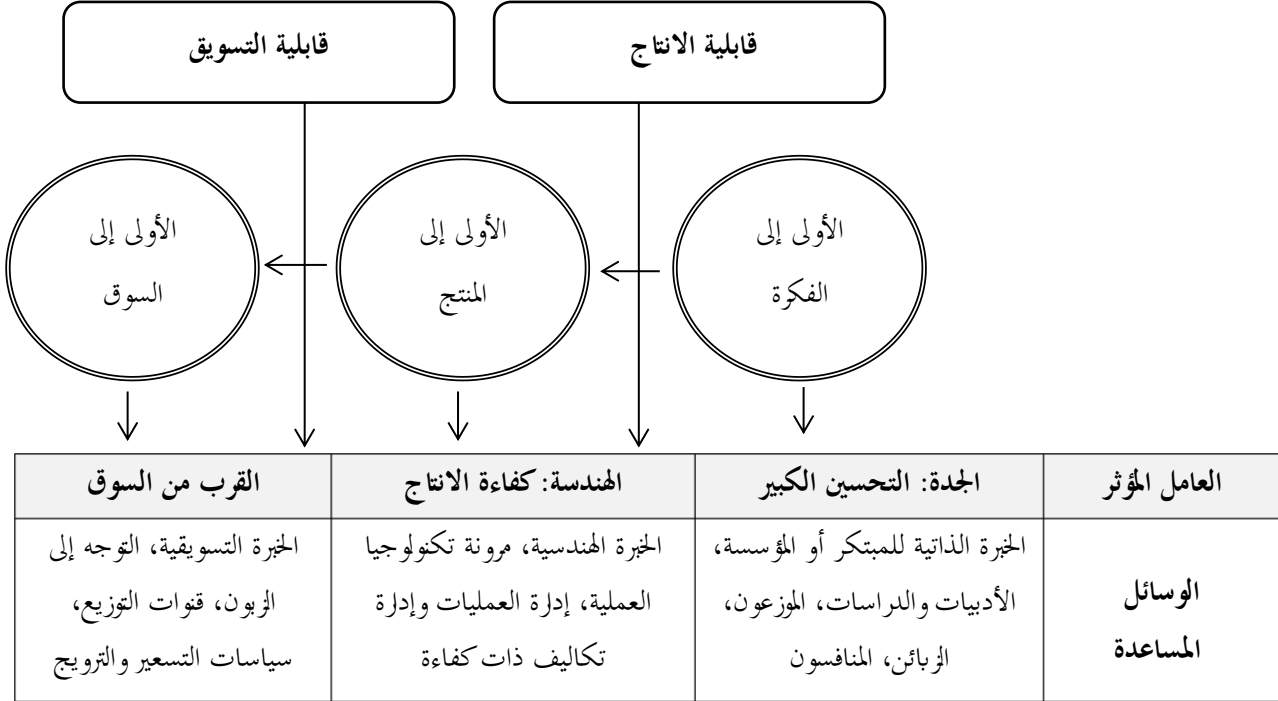
<sup>4</sup> زيد منير عبوي، سليم بطرس جلدة، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 20.

<sup>5</sup> ملايكية عامر، "واقع الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية لحالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد: 27، 2012، ص: 119.



بالإضافة إلى كونه يسمح للمؤسسة أن تتكيف مع التغيرات بسرعة لتكون قادرة على إيجاد منتجات وأسواق جديدة كما أنه في إطار تحليل المصدر المعتمد على الموارد فإن الابتكار يعد ميزة تنافسية مستدامة.<sup>1</sup> هذا التعريف يعني أن تكون المؤسسة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، أو الأولى في التوصل إلى المنتج الجديد أو الأولى في الوصول إلى السوق، وذلك حسب الشكل الآتي:

الشكل (01): مفهوم الابتكار - الأول إلى الفكرة، المنتج والسوق



المصدر: نجم عبود نجم، إدلة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص: 23.

يمكن القول إن الفهم الواضح لما يمثله الابتكار يعتبر أمراً حاسماً لما تعنيه درجة ابتكارية المؤسسات والتي تتمثل في طاقتها على إنتاج الابتكارات بصورة مستمرة، حيث أن فهم المديرين لذلك هو أمر ضروري وحيوي وهذا يتطلب وجود توصيف دقيق لما يشكله الابتكار. من خلال ما تقدم من مفاهيم يمكن القول بأنه نتاج أعمال التفكير والقدرات العقلية في إنشاء كل ما هو جديد بالإضافة إلى تطوير وتحسين كل ما هو موجود، كما يعطي بعداً إضافياً للأداء ويعد نافذة المؤسسة على عالمها الخارجي وفي ذات الوقت رافدا مهماً إذا تعلق الأمر بالتنافسية.

## 2-1 علاقة الابتكار بالإبداع

عند النظر لمصطلح الابتكار في كمفهوم في علم الإدارة نجده واسعاً ويتداخل مع مفاهيم متعددة من أبرزها الإبداع، حتى أصبح ينظر إلى الإبداع على أنه جزء من الابتكار والابتكار مكون للإبداع أي أنه تطبيق وممارسة للإبداعات التي تم التوصل لها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ممدوح عبد العزيز رفاعي، استراتيجيات الابتكار: طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري، المؤتمر العلمي الدولي، دعم وتنمية المشروعات الصغيرة واستراتيجيات الابتكار، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، يومي 11-12 مارس 2012، ص: 20.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، إدارة التسويق منظور فكري معاصر، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 331.

يمثل الإبداع التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما، أما الابتكار فهو تطبيق لهذا الحل أو الفكرة الجديدة فالإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة والابتكار هو الجزء الملموس الخاص بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج والملاحظ أن أغلب المؤسسات تقوم بإيجاد الأفكار والمفاهيم الجديدة وهي نفسها التي تحولها إلى المنتج الجديد.<sup>1</sup>

## 2- أنواع الابتكار

يوجد منظور يفيد أن هناك نمطان رئيسان للابتكار هما ابتكار التحسينات المتعاقبة بالإضافة إلى ابتكار القفزات الخاطفة، ويمكن تقديم توضيح لكلا النمطين فيما هو آتي:<sup>2</sup>

### 1-2 ابتكار التحسينات المتعاقبة

يستهدف هذا النوع من الابتكار نفس الزبائن ويقع داخل نفس النطاق الاتجاعي والتسويقي والاستهلاكي. وأفضل مثال على هذا الشكل الابتكاري هو أجيال ماكنات الحلاقة المتعاقبة التي تطرحها مؤسسة جيليت والتي تعتبر تطورا لما سبقها، وأجيال الرقائق الالكترونية المتعاقبة التي تطرحها مؤسسة إنتل وأجيال الاصدارات المتعاقبة التي تصدرها ميكروسوفت لنظام النوافذ، يحسن الذكر هنا أن هذا النوع من الابتكار يلائم المؤسسات القائمة أكثر من المؤسسات الصاعدة، لأنه يعتمد على تراكم الخبرة الاتجافية وتعاقب الدراسات التسويقية لدى المؤسسة، وهذا يتوفر للمؤسسات القائمة دون الصاعدة، لذا تقوم المؤسسات القائمة كهيوليت باكارد باتباع هذا الأسلوب الابتكاري كما لو كان بمثابة ضربات وقائية تنفذها المؤسسة القائمة للقضاء على المنافسين الصاعدين والمحتملين، ويصعب على المؤسسات أن تستخدم هذا الشكل الابتكاري، لأنها لن تتمكن من الحصول على ثقة الزبائن.

### 2-2 ابتكار القفزات الخاطفة

يستهدف هذا النمط الفراغات والمساحات المهملة بين فئات الزبائن والحاجات غير المشبعة بين القطاعات الاتجافية والاستهلاكية القائمة، وهذا الشكل الابتكاري الذي تستخدمه غالبية المؤسسات الصاعدة في حرمها الخاطفة ضد المؤسسات القائمة، حيث يعد هذا الشكل أكثر أشكال الابتكار جذرية وعمقا ومغامرة وصعوبة في آن واحد. ولولاه لما ظهرت المؤسسات الصاعدة التي تنطلق في السوق بسرعة، ومن أمثلة هذه الابتكارات تطوير الهاتف الجوال الذي صمم ليحل محل هاتف السيارة المتحرك وغالي التكلفة بالإضافة إلى هاتف المنزل غير المرن ورخيص التكلفة. من الواضح أن الشكل الثاني (ابتكار القفزات الخاطفة) أكثر جذرية من الشكل وهذا هو ما يجعل انتصار المؤسسات الصاعدة سريعا وخاطفا، لكنه قد يكون مؤقتا ومحفوفا بالمخاطر. كما تقسم الابتكارات إلى نوعين هما:<sup>3</sup>

### 3-2 الابتكارات الفنية

هي الابتكارات التي تتعلق بالتكنولوجيا الإنتاجية المستخدمة والمنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها ويهدف هذا الابتكار إلى تطوير الأداء الفني بالمؤسسة من خلال: إضافة أنشطة (مجالات أو خطوات جديدة إلى نظم الإنتاج

<sup>1</sup> سعيد بن عامر، الإدارة وتحديات التغيير، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2001، ص: 598.

<sup>2</sup> Richard leifer and oth, **Radical innovation: How mature companies can outsmart upstarts**, Harvard business school press, 2001. ريتشارد ليفر، الابتكار الجذري، كيف يمكن للشركات القائمة أن تتصدى للشركات الصاعدة، مجلة خلاصات، كتب المدير. 2001. ورجل الأعمال، العدد: 21، السنة التاسعة، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع، القاهرة، مصر، 2001، ص: 2.

<sup>3</sup> ممدوح عبد العزيز رفاعي، مرجع سابق، ص: 3.

أو الخدمات بالمؤسسة)، مما يؤدي لتوسيع نطاق المؤسسة في السوق، بالإضافة إلى تقديم منتجات جديدة لم تتحها المؤسسة من قبل، وذلك نتاج البحث والدراسة لمتطلبات السوق، هذا وقد تم تحديد الابتكارات التكنولوجية في تلك التي تؤدي إلى تغييرات في الإنتاجية وتساعد على النمو الاقتصادي وتنشئة الأعمال في قطاعات صناعية وخدمية وتحسين الرفاهية الاجتماعية، فمثلا: ابتكار المكنينة الزراعية ألغى الكثير من الأعمال اليدوية وزاد من الإنتاجية وحفز النمو الاقتصادي وحسن من الرفاهية الاجتماعية لقطاعات واسعة في المجتمع.

كما قدمت مؤسسة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE الأشكال الآتية للابتكار:<sup>1</sup>

- ابتكار المنتج: يؤدي هذا الشكل إلى زيادة استهلاك السلعة، توسيع درجة التمايز للمنتج بين المنافسين، وتقوية مركز المؤسسة المبتكرة في السوق وزيادة حصتها السوقية، كما يسمح بإدخال معارف جديدة.
- ابتكار العمليات: يتم باستعمال التكنولوجيا وأساليب التصنيع التي تؤدي إلى تغيير جذري في تكاليف الوحدة والاحتياجات من رأس المال.
- ابتكار وسائل التسويق: وذلك بتقديم طرق حديثة وذكية لتسويق المنتجات وإثارة اهتمام الزبون لزيادة الطلب عليها لتحقيق تمايزها والحصول على الميزة التنافسية.
- الابتكار التنظيمي: يتضمن إدخال تغييرات في التنظيم، وإيجاد نماذج تنظيمية جديدة تمكن المؤسسة من أداء مهامها بمرونة، وتحسين علاقات العمال ببعضهم، وهو غير ملموس ويهدف عادة إلى رفع الأداء.

### 3- أهمية الابتكار

عادة ما تحقق المؤسسات ميزة تنافسية من خلال الابتكار بل، قد يساوي الابتكار الميزة التنافسية.<sup>2</sup> وذلك كون المدخل السليم للمنافسة هو أن يكون للمؤسسة ميزة فريدة، كما أنه على المؤسسة أن تبتكر شيئا جديدا لم يصل إليه المنافسون.<sup>3</sup>

كما أن هناك اعترافا واسعا للأهمية المتزايدة للابتكار وذلك للمؤسسات والأسواق حتى تصبح أكثر ديناميكية. فالمؤسسات في حاجة إلى الابتكار حتى تستجيب لمتطلبات الزبائن المتغيرة وأنماط الحياة وبغية الاستفادة من الفرص التي توفرها التكنولوجيا.<sup>4</sup>

يؤدي الابتكار في الصناعة دورا مهما لمساهمته في تحقيق معدلات الأداء المتميز كما يعمل على تحسين ديمومة المراكز التنافسية، فقد حقق الابتكار فوائد كبيرة للعديد من الصناعات سواء محلية أو دولية منها:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بولغونيات حياة، الابتكار التسويقي حتمية لتطوير واستمرار الميزة التنافسية في المؤسسة، الملتقى الوطني الخامس حول التسويق بين النظريات العلمية والممارسات التطبيقية، واقع وتحديات الإدارة التسويقية في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط الجزائر، 19-20 مارس 2015، ص: 16.

<sup>2</sup> محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007، ص: 33.

<sup>3</sup> على السلمي، الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1990، ص: 252.

<sup>4</sup> ممدوح عبد العزيز رفاعي، مرجع سابق، ص: 02.

<sup>5</sup> بورنان إبراهيم، بورنان مصطفى، "نشاطات الابداع في منظمات الاعمال مع الإشارة لحالة المنظمات اليابانية"، مجلة دراسات، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، العدد: 12، 2009، ص: 93.

- تقليل تكاليف العمل المباشر عن طريق الاستعانة بالإنسان الآلي، والاستفادة من قدراته العالية ودقته في إنجاز العميات المنوطة به، بكفاءة وبأداء عالي المستوى.
  - زيادة المبيعات حيث بينت إحدى الدراسات التي شملت 1300 مؤسسة في أوروبا واليابان وأمريكا، أن هناك ارتباط قوي بين الأداء العالي والابتكار، إذ كانت مستويات أداء تلك المؤسسات عالية وأرباحها متميزة بسبب التكنولوجيا المتطورة في الانتاج والعمليات.
  - تحسين الجودة وسرعة أوقات تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات التصنيع والتأخيرات في العمل مما يرفع من مستوى المنفعة الزمانية والمكانية، ويزيد في المردودية مما يحقق أرباحاً أكبر.
  - تحسين ظروف العمل ما يزيد من راحة الفرد ويقوده للإنتاج بكميات أكبر وبذل جهد أقل في ذلك، وما لذلك من أثر على رفاهية الفرد واستعداده لتطوير مهاراته وقدراته في مختلف الأنشطة.
  - سهولة الانتاج وفقاً لطلبات الزبائن التي تستوجب الاعتماد على نظم الانتاج ذات مرونة عالية تساعد في تقديم منتجات متميزة ذات قيمة مرتفعة، موازاة مع ما يطلبه الزبون تحديداً، لتحقيق رضاه.
- انطلاقاً مما تقدم حول أهمية الابتكار يمكن استنتاج النقاط الآتية:
- يشكل الابتكار بعداً تنافسياً مستديماً يجعل المؤسسة تتميز على المنافسين في ميدان نشاطها
  - يمكن للمؤسسة أن تحقق الأسبقية في الوصول إلى السوق والزبون من خلال الابتكار
  - يجعل الابتكار من الأسواق أكثر ديناميكية مما يتيح الفرصة لحركة المنتجات الجديدة فيها
  - يسهل الابتكار الاستجابة للزبائن ويجعل المؤسسة قادرة على التأقلم مع أذواقهم أكثر
  - يساهم الابتكار في الرفع من معدلات أداء المؤسسة كما يجعل منها أكثر تنافسية في الأسواق

#### 4- خصائص الابتكار

- يأخذ الابتكار أشكالاً متعددة تواءم المخرجات التي تأتي كنتيجة له، يمكن توضيحها كالاتي:<sup>1</sup>
- الابتكار يعني التمايز: أي الإتيان بما هو مختلف عن المنافسين (كلياً أو جزئياً)، حيث ينشئ شريحة سوقية من جديدة من خلال الاستجابة المتفردة لحاجات الزبائن المتواجدين في السوق حالياً.
  - الابتكار يمثل الجديد: أي الإتيان بالجديد، وهو بذلك يمثل مصدراً من أجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطويرها، وذلك من خلال دخول مجالات جديدة لم تعرفها المؤسسة من قبل.
  - الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو نمط من أنماط الابتكار الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرة المنتج الجديد في إيجاد طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديدة الذي هي غير معروفة لحد الآن بالنسبة للمؤسسة التي تطمح للتوسع في نشاطها.

<sup>1</sup> أحمد دن، بن سالم عبد الحكيم، "دور الابتكار في دعم وتنمية تنافسية منظمات الأعمال في الجزائر"، مجلة دراسات، جامعة بشار، الجزائر، العدد: 7، 2015، ص: 253.

- الابتكار يجعل من المؤسسة المتحرك الأول في السوق: وفي هذا تميز لصاحب الابتكار أن يكون الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق، وحتى في حالة صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، أي أن صاحب الابتكار أسرع من منافسيه في التوصل إلى الفكرة وإدخال ما هو جديد.

### المطلب الثاني: مصادر الابتكار، مستوياته ومراحله

بعد التعرف على مفهوم الابتكار وأنواعه، سيتم في هذا المطلب تحديد مصادره بالإضافة إلى مستوياته، كما سيتم التطرق لمراحله وأهم نظرياته.

#### 1- مصادر الابتكار

لقد تم الإشارة إلى أن العديد من المصادر للابتكار بوصفه نشاط منظما ورشيدا تتمثل هذه المصادر في:<sup>1</sup>

#### 1-1 النجاح والفشل والتناقض بين الواقع والمفترض

- النجاح أو الفشل غير المتوقع: ويشمل هذا المصدر النجاح الفجائي، الفشل غير المتوقع، الحدث الخارجي أي عندما تصدر المؤسسة منتجا ما ويصادف أن يحقق نجاحا باهرا لم يكن متوقعا حتى من المؤسسة التي أنتجته، في المقابل إذا تعلق الأمر بالفشل، إلا أن النتيجة ستكون مختلفة حتما فإذا ما تم افتراض أن نفس الحدثين وقعا لمؤسستين تعملان في نفس السوق، فالنجاح يعني البقاء والتوسع والفشل يعني التقلص والانكماش أو حتى الخروج.
- التناقض بين الواقع والمفترض: إذ يكون هذا التعارض مؤشرا على فرصة للابتكار، ويضم هذا المصدر: الوقائع الاقتصادية المتناقضة (كتعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية)، تعارض الواقع والافتراضات المتعلقة به، التعارض بين قيم الزبائن وتوقعاتهم المدركة والواقعية، هذه الأخيرة تستدعي من المؤسسة أن تعي تماما هلامية نفسية الزبون.

#### 2-1 المعارف والاحتياجات الجديدة

- تعتبر المعارف والعلوم بكل أنواعها والاحتياجات المتنوعة من أهم مصادر الابتكار، حيث يبنى هذا الأخير على أساسها ليكون مجديا حقا وذو فعالية تسويقية.
- المعرفة الجديدة: يُمثل الابتكار القائم على المعرفة بكل تجلياتها العلمية والتقنية والاجتماعية مصدرا عظيما للإتيان بالأفكار والمنتجات والخدمات والمشروعات الجديدة. كما تعتبر معرفة كل من الزبائن بنوعيهما الحالي والمحتمل بالإضافة إلى المنافسين بشكليهما المباشرين وغير المباشرين، تعتبر هذه المعرفة أساسا لتحقيق أداء أعلى لبلوغ تنافسية أقوى.
- بروز احتياجات اجتماعية وثقافية وسلوكية جديدة: تمثل فرصة كبرى للابتكار، وهذه الاحتياجات كثيرة ومتشعبة قد تكون اجتماعية أو ثقافية أو سلوكية، في الوقت الذي تشكل فيه هذه الاحتياجات فرصة للابتكار فهي تكون قاسية على المؤسسة التي ليس بمقدورها أن تتبكر وتجاري هذه الحاجات المتجددة.

<sup>1</sup> Peter.F. Druker, **Innovation and entrepreneurship**, Harper Collins publishes Ltd, London, 1993, PP129:-136.

### 3-1 التغيرات الحاصلة في المجالات المختلفة

تعتبر التغيرات المفاجئة في هيكل السكان أو الصناعة أو إدراك الزبائن من المصادر المهمة للابتكار، حيث تؤدي هذه التغيرات دور المؤثر وإن قل ذلك أو أكثر حسب إمكانيات وقدرات المؤسسة، إذ تمثل هذه العوامل البيئة الخارجة للمؤسسة المبتكرة:

- التغيرات الديموغرافية: وهي التحولات التي تطرأ على السكان، وحجمهم وهيكل أعمارهم، وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل، يمكن للمؤسسة الاستفادة من هذه البيانات على شكل إحصائيات.
- التغيرات المفاجئة والحادة في هيكل الصناعة أو في طبيعة السوق: لا بد للسوق أن يتغير سواء كان ذلك بفعل المنافسة أم التغير في حاجات الزبائن، أو حتى يتدخل أحد الفاعلين في السوق من موردين أو موزعين، تعد هذه التغيرات بمثابة السلاح ذو الحدين إذ هي تشكل فرصة وتهديدا في آن واحد.
- التغير في إدراك الزبائن وطريقة تفكيرهم: يمكن لتبدل إدراك الزبائن ورؤيتهم في المجتمع أن يحمل معه فُرصًا عظيمة للابتكار، ويُعد توقيت ذلك في الكثير من الأحيان مسألة جوهرية، والأهم من ذلك أن يأتي الابتكار في الوقت الملائم مع الاهتمام كذلك بالمكان الذي يعرض فيه لأول مرة.

كما تم الإشارة إلى أنه يمكن التعرف على مصدر الابتكارات طبقا لمن يبادر بها فإذا كانت ناتجة داخل المؤسسة، أم مستوردة من خارجها، أم مفروضة على المؤسسة من جهة خارجية.<sup>1</sup> أي أنه إذا كانت الفكرة منبثقة من داخل المؤسسة عندها تعد هي المصدر ويعتبر الابتكار هنا هو الجديد فعلا، كما قد تلجأ المؤسسة إلى (استيراد الابتكار) من مؤسسة أخرى وهذا ما يعرف حاليا بالتقليد، في حين أن المؤسسة وما تعرفه من تغيرات قد تستدعي تبنيها لشكل من أشكال الابتكار وهنا تكون البيئة كجهة خارجية مصدرا من مصادر الابتكار كذلك.

وحسب الدراسة التي أجريت بفرنسا سنة 2004 بعنوان "الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" تم استقصاء حوالي 5800 مدير مؤسسة لمعرفة المصادر الأساسية للابتكار فكانت النتائج كما يلي:<sup>2</sup>

السوق المباشرة: الموظفين، المنافسين والزبائن 43 بالمئة، البيئة غير المباشرة: النوادي، المعارض والمؤتمرات 18 بالمئة، المجالات المتخصصة، المنشورات والأنترنيت 16 بالمئة، المصادر الخارجية: الموردين 12 بالمئة، المصادر الداخلية: عمال الانتاج ومكاتب الدراسات 11 بالمئة.

تظهر نتائج الدراسة مدى أهمية المؤثرين المباشرين على المؤسسة في اكسابها مصدرا للابتكار إن هي أحسنت استغلال الفرص، كما أنها توضح أهمية الفضاءات التي تنشط فيها المؤسسة على غرار السوق مثل النوادي والمؤتمرات كونها بيئة مناسبة للاستفادة من أفكار جديدة قابلة للتطبيق على شكل ابتكار، في حين كان للمصادر الخارجية كالموردين وعمال الانتاج التأثير الأقل، أو بعبارة أخرى الأهمية الأقل في أنهما يكونان كمصدر للابتكار.

<sup>1</sup> نيجل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004 ص: 223.

<sup>2</sup> خلوط زهوة، التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2013، ص: 31.

## 2- مستويات الابتكار

- تتنوع مستويات الابتكار وتتعدد، وذلك راجع إلى تنوع أشكاله، والصفة التي تفضل كل مؤسسة أن تتبناها وعلى ضوء هذا الشراء سيتم إيضاح مستويات الابتكار فيما يلي:<sup>1</sup>
- مستوى المنتج: يتم ابتكار منتجات جديدة وتصريفها في الأسواق بعد ضمان حمايتها من خلال العلامات المميزة وبراءات الاختراع، وتظهر هذه الابتكارات كاستجابة لتغيرات طبيعة الطلب ونوعيته بسبب تقادم المنتجات الحالية أو تغير أذواق وتفضيلات الزبائن، فضلا عن منافسة منتجات أخرى.
  - مستوى العمليات: ويتعلق الأمر بابتكار تقنيات جديدة تساعد على تطوير الأجهزة المستخدمة في الإنتاج وما يرافقها من ابتكار في طرق النقل والتخزين المؤدية إلى زيادة الانتاج ويعتبر الابتكار على هذا المستوى أداة لزيادة كفاءة النظم الإنتاجية، من خلال إحلال نظم تكنولوجية جديدة لتقليل التكاليف.
  - مستوى التنظيم: وهو ما يعرف بالابتكار التنظيمي، ويعبر عن القدرة على إعادة صياغة وتصميم الهياكل التنظيمية والادارية والتنفيذية بشكل يجعل المؤسسة أكثر مرونة في الاستجابة لتغيرات البيئة ويتضمن أيضا الابتكار في الأداء والسلوك الاداري، من خلال تطوير أساليب جديدة للتدريب والتحفيز وإيجاد روح المبادرة قصد الوصول لحلول مبتكرة وفريدة لبعض المشكلات التي تواجه المؤسسة، وتطبيقها.
  - تعد هذه المستويات الثلاثة بمثابة الخطوط العريضة إذا تعلق الأمر بالابتكار لدى المؤسسة، فمستوى المنتج يتعلق بما تقدمه المؤسسة للزبون وتنافس به المؤسسات الأخرى ومستوى العمليات يلخص في علاقة المؤسسة بمراكز التوريد والتوزيع بالصناعة إلى وحدات الانتاج، أما مستوى التنظيم فيمثل الشأن الداخلي للمؤسسة.

## 3- خطوات الابتكار، مراحلها ونظرياته

- يعتبر الابتكار عملية يمكن تخطيطها وإدارتها، وفق خطوات محددة كما أنها تمر بمراحل لكي يكون الابتكار جاهزا للتسويق، ونظرا لكون الابتكار بهذا القدر من التوسع وجدت له نظريات تفسره على نحو محدد.

### 1-3 خطوات الابتكار ومراحلها

- انطلاقا مما تم معرفته، يمكن أن توضيح خطواته ومراحلها، فحسب ما يلي:<sup>2</sup>
- الاستثمار في بحوث العمليات، نظرا لما لذلك من أهمية في التحصيل العلمي والمعرفي.
  - توفير بيئة تساعد على إخراج الطاقات الإبداعية لدي العمال، ومن ثم تحويلها إلى ابتكارات.
  - تبني استراتيجيات الابتكار والبدء بأسلوب التطوير المستمر، بوضع برامج محددة للبحث والتطوير.
  - الحرص على تطعيم الأقسام التي تضم الخبراء كبار السن بالخبرات الشابة، ذلك للاستفادة القصوى
  - تقبل أخطاء العمل بصدر رحب والتحلي بالشجاعة وروح المغامرة والتجديد بين الموظفين.

<sup>1</sup> Faouzia bouacha, Sabrina Younsi, "les TIC : Outil indispensable pour l'innovation organisationnelle", Séminaire scientifique international sur l'entreprise économique algérienne et l'innovation à la lumière du troisième millénaire, Université de Guelma, Algérie 16 et 17 Novembre 2008, p: 294.

<sup>2</sup> James M. Higgins, **Innovate or Evaporate**, The New Management Publisher, 1995. جيمس هيجنز، إدارة الابتكار، تجدد أو تبدد، مجلة خلاصات، كتب المدير ورجل الأعمال، العدد: 21، السنة الرابعة، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع، القاهرة، مصر، 1996، ص: 08.

- الحرص على بناء فرق عمل من الأعضاء ذوي وظائف مختلفة، فهذا يؤدي إلى احتكاك مفيد بين الأفكار والخبرات، مما ينتج عنه تلاقي للأفكار ومن ثم مناقشتها والعمل على تجويدها أكثر.
- أما عن مراحل الابتكار، فسيتم الإشارة إلى المراحل المتعارف عليها لعملية تقديم منتجات جديدة للسوق حيث أن أكثر من مرحلة منها يمكن أن تتضمنها عملية الابتكار التسويقي، وذلك بصرف النظر عن المجال التسويقي موضع الاعتبار.<sup>1</sup>
- توليد الأفكار: وذلك من خلال التنقيب عليها في العقول الفذة التي تمتلكها المؤسسة أو شعور المؤسسة بالحاجة لما هو جديد وغير مألوف، ومنه الاجتهاد في معرفته والحصول عليه.
- الغربة المبدئية للأفكار: والمقصود بها القيام بعملية فلترة للأفكار، أي الإبقاء فقط على الأفكار المؤهلة للمرور إلى المراحل الموالية وصولاً إلى المراحل المتقدمة إذا ما هي أثبتت قوتها.
- تقييم الأفكار: وهي عبارة عن عملية مناقشة الأفكار المقبولة علي يد مجموعة من الخبراء ذوي التخصص، بغية تجويدها وجعلها أنسب لإمكانيات المؤسسة وأقرب للتطبيق في الواقع.
- تطبيق الأفكار: وتعني هذه المرحلة التجسيد الفعلي للأفكار من خلال برنامج إنتاج يصدر عنه تشكيلة معينة من السلع أو نمط محدد من الخدمات، يجعل من الأفكار شيء ملموساً أو مرئياً.
- تقييم نتائج التطبيق: ويكون خلالها مقارنة ما كان متوقعا من الفكرة أن تحققه وما حققته فعليا.

### 2-3 نظريات الابتكار

- تماشياً مع احتلال الابتكار هذه المكانة المتميز في علم النفس والتعليم وإدارة الأعمال ظهرت نظريات متعددة استمدت أفكارها من المدارس والاتجاهات التي تمثلها وأهمها هي:<sup>2</sup>
- 1-2-3 نظرية وترمان وبيترز (Waterman and Peters): خلص الباحثان من خلال دراسة تحليلية لمجموعة من مؤسسات المتفوقة إلى أن القيم والمبادئ المشتركة للمؤسسات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الابتكار هي:
- الرغبة والتحفيز نحو الانجاز وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل والشروع في الأداء أكثر من إنفاق الكثير من الوقت في التحليل وبالاجتماعات والتقارير التفصيلية للجان الناشطة بالمؤسسة.
  - تنمية العلاقات مع المستفيدين من المنتجات أو الراغبين بها (الزبائن سواء النهائيين أو الصناعيين) من أجل التعرف عليهم والاستفادة من اقتراحاتهم وآرائهم بشأن ما تقدمه المؤسسة.
  - إعطاء الاستقلالية للوحدات والاقسام بما يشجعها على التفكير الحر والابداع ويحفزها لمنافسة الآخرين لتحقيق الأداء المتميز، هذا من جهة كما أن ذلك يجعلها تشعر بالمسؤولية تجاه المؤسسة من جهة أخرى.
  - تأصيل مفهوم الانتاجية وتحسينها بتنمية قدرات جميع العاملين وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد يقدم أفضل قدراته ويبدل جهده، علماً بأنه شارك في كل النتائج الايجابية المترتبة على التفوق.

<sup>1</sup> آمنة أبو النجا محمد أبو النجا، التسويق الابتكاري وأثره على المركز التنافسي لمنظمات الأعمال المصرية، دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية في مصر، رسالة قدمت لنيل شهادة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2008، ص: 67.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص: 334.



- تبسيط المستويات الادارية بالاعتماد على القليل منها وأن يكون الميل بصورة دائمة للحد من الوظائف القيادية، وتجنب المركزية في تسيير شؤون المؤسسة، وتشجيع روح التعاون والعمل كفريق.
- تنمية وتطوير بيئة تنظيمية توفى بالانتماء للقيم الرئيسية للمؤسسة وتحقق في الوقت نفسه المرونة المطلوبة وذلك لجعلها أكثر تكيفا وتماشيا مع الظروف البيئية المحيطة بها.
- استمرار المؤسسة في تقديم المنتجات ذات القيمة والتميز، بالإضافة إلى إيقاف المنتجات التي تسيء بصورة المؤسسة لدى الزبائن أمام منافسيها.

3-2-2 نظرية كليفورد وكافيني (الأداء الناجح): توصل الباحثان في دراستهما عن الاداء الناجح إلى أن

- المؤسسات الصغيرة المتميزة ذات القدرات الابداعية والابتكارية تتصف بعد سمات هي:
- وضع وتطوير رسالة محددة للمؤسسة تمثل القيم المشتركة للعامين، والتي يسعون فعلا لتحقيقها.
- تركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل، نظرا لأهميتها وانعكاسها على الأداء.
- اتباع المنهج البيروقراطي في العمل الاداري، وذلك للتحكم في زمام الأمور وقيادة المؤسسة.
- تحفيز العاملين في المؤسسة للتوجه نحو التدريب والتطوير المستمر، لزيادة مهاراتهم وتوسيعها.
- تطوير وتعزيز العلاقات مع المستفيدين من المنتجات التي تقدمها المؤسسة والراغبين بها بشكل يجعل جميع عمليات الابتكار جهودا مكرسة لتحقيق رغبات المتعاملين
- اعطاء اسبقية لتنمية وتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم للأداء المتميز.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الابتكار وعلاقته بالتنافسية

يخضر الابتكار كبقية الممارسات والأنشطة إلى عوامل مؤثرة من داخل المؤسسة ومن خارجها، قد تعيق هذه العوامل من سيره ونجاح، قد تكون عوامل مساعدة ويكون تأثيرها إيجابيا على العملية الابتكارية، وبالتالي نجاح الابتكار وزيادة في التنافسية.

#### 1- العوامل المؤثرة في الابتكار

ساهمت الدراسات التي تناولت الابتكار في تحديد الكثير من العوامل المؤثرة فيه، وفي هذا السياق سيتم الإشارة إلى ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

#### 1-1 مجموعة الخصائص الشخصية

- يعتبر الفرد المبتكر مركز وأساس العملية الابتكارية، فالقدرة الابتكارية تعد من أهم الموارد اللازمة للتطوير ومن ثم تحسين مستوى أداء المؤسسات، ويمكن القول إن الشخص المبتكر يمتلك مجموعة من الخصائص التي تميزه عن البقية، فقد قام العديد من الباحثين بدراسة سلوك الأشخاص المبتكرين لمحاولة تحديد صفاتهم والآتية بعض<sup>1</sup> منها:
- الميل إلى التعقيد: المبتكرون عادة ما يميلون إلى مواجهة المشاكل الصعبة والمعقدة، والتعامل مع الأفكار والمفاهيم التي لم يسبق أن تعامل معها أحد قبلهم.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص: 77.

- حالة الشك: المبتكر يمتلك حس الشك الذي عادة ما يتحول إلى أسئلة بعيدة عن المؤلف، وهو الشيء الذي يضع على كاهله الالتزام الذاتي والسعي للوصول إلى نتيجة وحلول للمشكلات أو تفسيرات جديدة للظواهر القديمة أو التوصل إلى الجديد الذي لم يظهر إلا في السؤال الذي يقبع في ذهنه.
- الحدس: يعمل المبتكر بالطريقة المنهجية في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، غير أن التعمق في تصور وتجاوز الارتباطات الظاهرة إلى الارتباطات غير المرئية يتطلب الحدس، فإذا كانت الطريقة العلمية في البحث هي سلسلة منطقية ومنهجية من الخطوات، فإن الحدس هو الاستنباط الذاتي والنظر إلى الأشياء خارج علاقاتها الموضوعية.
- الإنجاز الذاتي (الاعتماد على الذات): الشخص المبتكر عادة ما يكون محفزا بالإنجاز الذاتي، فلا الحوافز الخارجية تدفعه ولا صعوبة المشاكل تعيق سيره، بل لديه واقع داخلي يدفعه إلى حب ما يقوم به، والحرص على بلوغ أهدافه التي تتعلق بذاته، أي أنه يعتبر ما ينجزه من أعمال تحقيقا لذاته.<sup>1</sup>
- النفور من المحددات والقيود: حيث أن المبتكر يبتعد عن المحددات والقيود والواجبات المحددة التي تحصر الذهن وتحد من انطلاقه، لذلك فالكثير من المبتكرين لا يعترفون بالحدود الاختصاصية والمهنية التي تقيد مجاهم المعرفي.
- يُعبر عن القدرة الابتكارية لدى الفرد بالاستعداد للتفكير خارج الحيز الذي يكون فيه، وأن يضع الأفكار الأخرى بعيدا عن اعتباراته، أو يتصورها خاطئة، وفي هذه الحالة يشق الابتكار طريقة عبر البيئة التي تمنح ذلك الفرد الحرية في تطوير أفكاره، وتباشر في تهيئة المهام التي يحتاج إليها.<sup>2</sup>

## 1-2 مجموعة العوامل التنظيمية

- تمثل المؤسسات إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الابتكاري للأفراد، فالأفراد لا يعملون في الفراغ ولا يمكنهم أن يهملوا ما هو خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي خاصة إذا كان هذا المحيط يتسم بالجمود والقيود جراء كثرة الروتينيات والقواعد التي تحدد كل شيء وتكافئ من هو داخل الصندوق وتعاقب من هو خارجه، وفيما يأتي أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الابتكار:<sup>3</sup>
- استراتيجية المؤسسة: يمكن لاستراتيجية المؤسسة أن تكون قائمة على الابتكار، أو أن تكون موجهة نحو الحالة القائمة، حيث تعمل الأولى على استقطاب المبتكرين وتبحث عنهم من أجل أن يقوموا بتطوير قاعدة المؤسسة من الابتكارات، أما الثانية فإنها توجه النشاط الابتكاري من أجل إدامة واستمرارية النظام الحالي والميزة الحالية.
- القيادة وأسلوب الإدارة: حيث تؤدي دورا فعالا بخصوص الابتكار، فالقيادات الابتكارية هي من توفر أجواء الابتكار وتوجد الحوافز من أجل التغيير في الهياكل والسياسات والمنتجات وأساليب العمل.
- الفريق: أصبحت المؤسسات تشجع استخدام الفرق وخاصة الفرق المدارة ذاتيا، وذلك لمعالجة خطرين أساسيين الأول هو التخصص الذي يمكن أن يوجد وظائف أشبه ما تكون بالجزر المنعزلة داخل المؤسسة مما يفقد المؤسسة

<sup>1</sup> عبد الفتاح داودي، دور الابتكار في تفعيل أداء قطاع الاتصالات، دراسة مقارنة بين الجزائر ومجموعة من دول الشرق الأوسط، رسالة قدمت لنيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017، ص: 26.

<sup>2</sup> عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة قدمت لنيل شهادة دكتوراه، كلية الدراسات الادارية والمالية، جامعة عمان، عمان، الأردن، 2005، ص: 78.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 134.

وحدة الحركة وتكامل الجهود، أما الخطر الثاني فهو تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من القواعد والإجراءات المتعبة من أجل استمرار العمل وضمان تدفق الموارد.

- ثقافة المؤسسة: وهي القيم والمفاهيم والعادات التي تكونت عبر الفترة الماضية التي تعطي للمؤسسة تميزا معيناً في عمل الأشياء، وحيث أن الظروف تتغير فلا بد أن تكون ثقافة المؤسسة كذلك، أي متميزة بالمرونة وسهولة التكيف.
- الاتصالات: تعمل الاتصالات في المؤسسة المبتكرة على تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها وبين أقسام المؤسسة. لتحقيق التفاعلات الفورية كأداة لتعجيل تبادل المعلومات ومن ثم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

### 3-1 مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع

- العوامل الاجتماعية والثقافية: إن التفاعل بين الفرد والمجتمع وما يحتويه من عوامل ومتغيرات، هو الذي يحدد شخصية الفرد وسلوكه واستعداده للتميز والابتكار، ويبدأ هذا التفاعل من نطاق الأسرة التي تشكل التنشئة الأولى للفرد، ثم يأتي بعد ذلك دور الجماعات المحيطة كالأصدقاء والأقارب ثم المؤسسات التعليمية كأجهزة الإعلام ووسائله والمؤسسات البحثية والمهنية.<sup>1</sup>
- العوامل السياسية: تعتبر العوامل السياسية عنصراً ضرورياً في الابتكار، حيث أن توافر الإرادة والدعم السياسي كفيل بنقل عمليات الابتكار من المستوى الفردي إلى المؤسسة والمجتمع وبتفجير الطاقات الكامنة فيه، ويكون ذلك من خلال تشجيع المؤسسات والبرامج البحثية في مختلف المجالات وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية ووضع المناهج التربوية والتعليمية التي تساعد على نمو القدرات الإبداعية والابتكارية.<sup>2</sup>

### 2- علاقة الابتكار بالمنافسة

- أصبح الحديث عن الابتكار في المؤسسات أمراً مألوفاً بين الباحثين والمديرين، فالكثير ينظر إلى الابتكار باعتباره عامل منافسة بالغ الأهمية، وبقدر ما تولي المؤسسات اهتمامها ورعايتها بإدارة الابتكار وتطويره فسيكون لذلك أثر كبير على بقائها ونموها.<sup>3</sup>
- وفي هذا السياق يجب على المؤسسات أن تبتكر وذلك حتى تبقى في طليعة الترتيب سواء كانت تتبع استراتيجيات هجومية، أو دفاعية. حيث أن الابتكار سيفتح الطريق نحو أسواق جديدة، كما أن عملية الابتكار هي وسيلة لأخذ زمام القيادة في مجال التكلفة، وبالطبع فإن عملية التمييز بين المنتج، تحتاج لعملية الابتكار، حيث أن المنتجات الجديدة غالباً ما تتطلب أساليب تقنية مختلفة للإنتاج في حين أن التغيرات في الوسائل التقنية للإنتاج سوف يسمح بإجراء تحسينات على المنتج.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عجيلة محمد، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة سعد دحلب، البليلة، الجزائر، 2005، ص: 59.

<sup>2</sup> عبد الفتاح داودي، مرجع سابق، ص: 28.

<sup>3</sup> محمد هلسه، "مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد: 6، 2016، ص: 285.

<sup>4</sup> دانيال سبولير، صانعو السوق، ترجمة موسى جميل صالح، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 1998، ص: 540.

كما أن المؤسسات الصناعية التي تتنافس في ظل التحديث والتطوير في تقنيات الانتاج والعمليات التشغيلية من المفترض أن تكون رائدة في مواجهة المتطلبات المستقبلية للزبائن، وعرض سلع وخدمات حديثة وامتلاك تقنيات عصرية مشغلة بكفاءة عالية وبخدمات تجهيز متميزة، وحتى المؤسسات التي تتميز دورة حياة منتجاتها بأنها طويلة نسبياً يعد الابتكار المستمر في العملية الانتاجية مهما لنجاحها في الأمد البعيد، وعليه من المفترض الأخذ بعين الاعتبار مسألة الابتكار كأحد الركائز الأساسية لتحقيق التنافسية.<sup>1</sup> كما يمكن النظر للابتكار على أنه أحد الطرائق المشروعة المتبقية والتي تسمح بالحصول على ميزة غير عادلة في المنافسة.<sup>2</sup>

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

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

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

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

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

## المبحث الثاني: التسويق الحديث والمزيج التسويقي الموجه

يعد النشاط التسويقي اللبنة الأولى في الإدارة التسويقية، حيث تعود بداية الاهتمام به أول مرة إلى القرن 17 على وجه التقريب، حيث قامت عائلة ميسيري اليابانية بإنشاء أول متجر في طوكيو، ومنذ تلك المرحلة توالى الأفكار المتعلقة بتصميم المنتجات، واليد العاملة والرسائل الاعلانية، والتي من شأنها التأثير على سلوك الزبون وجعله ينجذب نحو المنتجات فيشترتها<sup>1</sup>. كما تم الإشارة إلى أن الغرب لم يعرف التسويق إلا في منتصف القرن 19 على يد مؤسسة هارفرسر العالمية، وكان للأستاذ ماك كورميك الفضل في الإشارة إلى أن التسويق هو جوهر نشاط المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم التسويق الحديث وأهميته

مر التسويق بمراحل متعددة بعد ظهوره وممارسته من طرف المؤسسات باختلاف أنواعها، وخلال ذلك تكونت له الكثير من المفاهيم وصولاً إلى مفهومه الحديث الشامل الذي عرفت فيه أهم محدداته.

### 1- مفهوم التسويق الحديث

التسويق هو عبارة عن فلسفة إدارية، تقوم على تعبئة واستخدام جهود وامكانيات المشروع والرقابة عليها بغرض مساعدة الزبائن في حل مشكلاتهم المختلفة في ضوء الدعم المخطط للمركز المالي للمشروع<sup>2</sup>. وفيما يلي سيتم ايراد بعض التعاريف الموضحة للتسويق الحديث حيث:

عُرف على أنه وضعية فكرية ومجموعة من التقنيات تسمح للمؤسسة بأن تستولي على الاسواق بإيجادها والاحتفاظ بها وتطويرها<sup>3</sup>. كما تم تعريفه بأنه عملية تستطيع من خلالها المؤسسات خلق القيمة للزبائن وبناء علاقات قوية معهم بقصد الحصول على القيمة منهم بالمقابل<sup>4</sup>.

أما الجمعية الأمريكية للتسويق فقد عرفته بأنه العمل الإداري الخاص بالتخطيط لجهود المشروع وتوجيهها والرقابة على استخدامها في برامج تستهدف تحقيق الربح وإشباع حاجات الزبائن، وعليه فإنه ذلك العمل الذي يتضمن توحيد كافة الأنشطة، بما فيها الإنتاج والتمويل والبيع في نظام عمل موحد<sup>5</sup>.

كما يُعد التسويق حياة أي نوع من الأعمال، كبيراً كان أو صغيراً، حيث أنه يقود المبيعات سواءً تعلق الأمر بالمنتجات، الخبرات، الخدمات أو مهما كانت نوعية النشاط التي تعود على المؤسسة بالأموال التي تسمح لها بالبقاء في السوق<sup>6</sup>. ومن الملفت للنظر أن المفهوم الحديث للتسويق قد حمل معه فلسفة مفادها أن الزبون هو الملك، حيث شهدت مرحلة تبني هذا المفهوم بروز مصطلحات مهمة في التسويق منها:<sup>7</sup>

<sup>1</sup> بلحيمر ابراهيم، أسس التسويق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص: 07.

<sup>2</sup> رجي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 27.

<sup>3</sup> منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص: 13.

<sup>4</sup> احسان دهش جلاب، هاشم فوزي دباس العابدي، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 37.

<sup>5</sup> إياد عبد الفتاح النصور، عطا الله محمد تيسير الشرعة، مفاهيم التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 23.

<sup>6</sup> Ledoc, 5Tips-for-successful-Small-Business Marketing, Free to Every small Business owner, p:01

<sup>7</sup> فلاح الزعي، إدارة التسويق الحديث: مدخل معاصر، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2016، ص: 41.

- بحوث الزبون: تقوم بدراسة دوافع وخصائص وعادات وتوقعات الزبون النهائي أو المحتمل.
- بحوث السوق: تهتم بدراسة السوق من جميع جوانبه بواسطة استخدام الأدوات العلمية الخاصة بذلك.
- بحوث التسويق: ويشمل ذلك تسجيل الحقائق المتعلقة بانتقال المنتج من موقع إنتاجه إلى موقع استخدامه. ومن السمات الأخرى لمفهوم التسويق الحديث ما يلي:<sup>1</sup>
  - تكثيف السياسات والاجراءات الخاصة بالمنشآت المعاصرة لتتطابق مع حاجات ورغبات الزبون.
  - الإنتاج يتم حسب رغبات الزبون وبالكميات والجودة المناسبة للسوق المستهدف، ومنه الملاءمة.
  - العمل على إرضاء الزبون وجعله سعيدا، وذلك بتسخير ما للمؤسسة من إمكانيات في سبيل ذلك.
  - التركيز على السعر والجودة للسلع لتتناسب مع القوة الشرائية للزبون، وكذلك الاهتمام بالوقت المناسب لتحقيق المنفعة الزمنية له، مع الاهتمام أيضا بإيصال السلع إلى المكان المناسب.
  - الاجتهاد في بلوغ التكامل بين إدارة التسويق وبين الإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق الأهداف المطلوبة
- يمكن الإشارة إلى أن التسويق هو نشاط متحرك ومتغير حسب تغير الظروف المحيطة به، فهو يبدأ قبل العملية الإنتاجية وذلك بتحليل البيئة الكلية للمؤسسة، ويستمر بعد عملية البيع وذلك باستطلاع آراء الزبائن على مدى تشبعهم وتلبية حاجاتهم.<sup>2</sup>
- أما أحدث التصورات المتعلقة بالتسويق فتقدمه على أنه: علم وفن اكتشاف، خلق وإيصال قيم من أجل تلبية رغبات سوق محدد بمستوى ربح ما، فالتسويق يحدد الحاجات والرغبات غير المشبعة، هو يعرف، يقيس، ويحدد السوق المستهدف وأيضا يتوقع الأرباح.<sup>3</sup>
- انطلاقا مما جاء في التعاريف السابقة يمكن تقديم التعريف الآتي للتسويق: عُرف التسويق كممارسة قديما لكنه بقي مجهول المعالم إلا أن تمت صياغته وفق منظور إداري ليتحول بعد ذلك إلى مزيج من الأفكار والأساليب البشرية كنشاط إنساني سعيا من كل متبنيه إلى إيجاد القيمة وتبادلها، حيث يعد التسوق هو الجو المناسب لنشاط المؤسسات وذلك من خلال ما يوفره من أدوات.

## 2- أهمية التسويق الحديث

لكي تنجح المؤسسات في نشاطها التسويقي لا بد أن تحدد منذ اللحظة الأولى الزبائن المرتقين الذين يشكلون السوق، ثم تتعرف على حاجاتهم ورغباتهم وقدرتهم الشرائية بالإضافة إلى عاداتهم الاستهلاكية وتقاليدهم، والأفكار والمعتقدات التي يدينون بها، ولا يقتصر الأمر على الزبون ولكن لا بد من التعرف على الظروف المحيطة بالمؤسسة ثم تحديد المؤسسات المنافسة والسلع التي تنتجها، أما عن الأسواق فهي غير مستقرة لذلك تحتاج إلى الدراسة المتصلة لأجل تجميع المعلومات والتنبؤ بالظروف المستقبلية لها.

يحتل نشاط التسويق مكانا بارزا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويرجع ذلك إلى حاجتها للقيام بدراسات السوق، ومعرفة ردود أفعال الزبائن والمنافسين، حيث يزداد الاهتمام بالتسويق كلما كانت المؤسسة كبيرة الحجم، كما

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 17.

<sup>2</sup> نبيلة ميمون، البيع الشخصي وخدمة العملاء في المؤسسة الاقتصادية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014، ص: 25.

<sup>3</sup> Rob Stokes, EMarketing: the essential guide to marketing in a digital world, 5th edition, United State 2013, p:17.

أنه من الممكن أن تقوم بعض المؤسسات بنفسها بالإشراف على تنظيم ومراقبة حجم المبيعات، أو أن تعطي هذه المهمة إلى مؤسسات متخصصة، ويتوقف الاختيار بين كلا الأسلوبين على عدة عوامل أهمها: المقدرة المالية والتنظيمية للمؤسسة، وحجم الإنتاج وتنوعه، وعدد الزبائن.<sup>1</sup>

كما تظهر الأهمية المتزايدة لوظيفة التسويق أساسا في مكانته المتميزة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وفي الميزانية المخصصة للنشاط التسويقي مقارنة مع الأنشطة الأخرى، حيث يساهم التسويق في:<sup>2</sup>

- إيجاد المنفعة الشكلية للسلع: وذلك عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج بضرورة التصميم وفق حاجات ورغبات الزبائن، أي أنه على المؤسسة أخذ آراء زبائنها بشأن السلع المطلوبة سواء من حيث الشكل أو الجودة أو الاستخدام، وحتى في أساليب وطرق التغليف.
- توفير فرص عمل أكثر: وجود نشاط تسويقي بالمؤسسة يتطلب تعيين عمالة في عدة مجالات مختلفة لا تقتصر فقط على تلك المجالات الخاصة بالنشاط التسويقي ذاته مثل: وظيفة رجال البيع، وظائف مختصة في الإعلان والدعاية والبحوث بل تشمل وظائف أخرى داخل الإدارة كالتصميم والإنتاج.
- المساعدة في غزو الأسواق الدولية: أثبتت الوقائع الاقتصادية التاريخية والمعاصرة بأن التسويق كان له دور فعال في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات المختلفة، سواء تعلق الأمر بالأسواق المحلية أو الدولية، خاصة أن المنافسة لم تعد سعرية فحسب بل شملت عدة جوانب أخرى.
- توفير الرفاهية للمجتمع، حيث يساهم التسويق في إيصال أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا من ابتكارات، وبالتالي تقليل العديد من المشكلات التي تواجه الأفراد، وضمان استمرار تحقيق النمو الاقتصادي ورفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع.<sup>3</sup>

وإذا تعلق الأمر بالمنتج والزبون فيمكن القول إن التسويق هو هزمة الوصل بينهما حيث ساعد ولا يزال كذلك على تنمية وتطوير الأسواق وتوسيع نطاقها، وذلك بالربط بين الصغيرة منها والمجزأة جغرافيا ودمجها في الأسواق الكبيرة، مما يؤدي إلى الرفع من كفاءة الإنتاج والتوزيع.<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: وظائف التسويق الحديث، أهدافه، وتحدياته

نظرا لأهمية التسويق الحديث بالنسبة للمؤسسة، قاد ذلك لترابطه بالكثير من أنشطتها وأقسامها لتتشكل له وظائف متنوعة وتوضع له أهداف محددة قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى، ما فرض عليه الكثير من التحديات.

#### 1- وظائف التسويق الحديث

سابقا، وقت المفهوم البيعي كان التسويق يبدأ لما يكون الإنتاج جاهزا والسعر محدد. وشيئا فشيئا توسعت وظائف التسويق، حتى أصبح هناك: التسويق الاستراتيجي والتسويق الوظيفي. حيث يعني الأول الوظائف التي تسبق

<sup>1</sup> إياذ عبد الفتاح النور، عطا الله محمد تيسير الشريعة، مرجع سابق، ص: 27.

<sup>2</sup> نبيلة ميمون، مرجع سابق، ص: 30.

<sup>3</sup> وهيبية مربعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012، ص: 08.

<sup>4</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002، ص: 25.

عملية إنتاج وبيع المنتج كتحديد السعر وقنوات التوزيع، أما الثاني أي التسويق الوظيفي فهو الذي يهتم بالوظائف التي تتبع عملية الإنتاج. كالخدمة ما بعد البيع، والترويج.<sup>1</sup>

تعرف الوظيفة التسويقية بأنها مجموعة من الأنشطة المتخصصة، ذات الطبيعة المتكاملة التي تتم تأديتها قبل وأثناء وبعد عملية التحريك المادي للسلع والخدمات من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها والتي يمكن أن تؤدي من قبل المنتج نفسه أو تسند إلى واحدة أو أكثر من منشآت التسويق المتخصصة.<sup>2</sup>

تقوم مختلف المؤسسات في سعيها من أجل تحقيق أهدافها إلى صياغة جملة من الوظائف تكون في مجموعها أدواراً ضمن الهيكل التنظيمي وهي تستهدف السوق منها ما يلي<sup>3</sup>:

- تصميم السلع وتطويرها: يفترض أن تحتوي السلع على بعض الخصائص التي تتفق مع حاجات الزبائن ورغباتهم وهذا ما يتطلب استمرار العمل على تحسينها وتطويرها بما يتماشى مع مقومات المؤسسة ومتطلبات السوق، وذلك يخدم المؤسسة لأنه يظهرها بصورة حسنة ويجعل منها متصدرة.
  - الترميم والتدرج: ويقصد بهذه الوظيفة إعطاء مواصفات تعبر عن درجة الجودة التي يطلبها الزبائن ويرغبون فيها، فالجودة تعني التناسب وتوفر هذا الأخير تتوفر الجودة والعكس بالعكس.
  - البيع: ويقصد به القيام بمختلف الأنشطة التي تسهل على الزبون الحصول على السلع التي يرغب فيها بالإضافة إلى تحديد الزبون المحتمل، تنشيط الطلب، تقديم الخدمات للزبون.
  - التخزين: وهو الاحتفاظ بالسلعة بالإضافة إلى المحافظة عليها في ظروف مناسبة حسب طبيعتها ويؤدي من قبل المنتجين والوسطاء لتوفير السلع في الأوقات المناسبة لاستهلاكها أو استخدامها.
  - النقل: تعرف وظيفة النقل على أنها كافة الخطوات الهادفة إلى إيصال السلع للزبائن الراغبين فيها بالأماكن المناسبة والوقت المناسب، أي نقل المنافع المكانية والزمانية وحتى المعرفية كلما أمكن ذلك.
  - التمويل: لا بد من توفر الأموال اللازمة والكافية للقيام بالأنشطة التسويقية اللازمة والمختلفة، ويمكن أن تلجأ المؤسسات إلى مصادر التمويل المتاحة حتى تتمكن من ممارسة الأنشطة التسويقية.
  - تحمل المخاطر: هذه الوظيفة يسعى من خلالها المسوق إلى الوصول للحد الأدنى من الخسائر الناجمة عن المخاطر المرتبطة بالنشاط التسويقي، وذلك من خلال إنشاء نظام يقظة لمتابعة الأحداث.
- مما سبق يتبين أن وظائف التسويق كثيرة وتستمد هذه الميزة من كونه يتمتع بمكانة مهمة بالنسبة للمؤسسة كما تم الإشارة إليه سابقاً، ولكن يمكن اختصار وظائف التسويق في ثلاث مجموعات رئيسية وكل مجموعة تحتوي تشكيلة من الأدوار والوظائف التابعة وهي كما يلي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، رسالة قدمت لنيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص: 81.

<sup>2</sup> ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق: مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص: 23.

<sup>3</sup> بلخيمر ابراهيم، مرجع سابق، ص: 20.

<sup>4</sup> على فلاح الزعي، إدارة التسويق: منظور تطبيقي استراتيجي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص: 44.

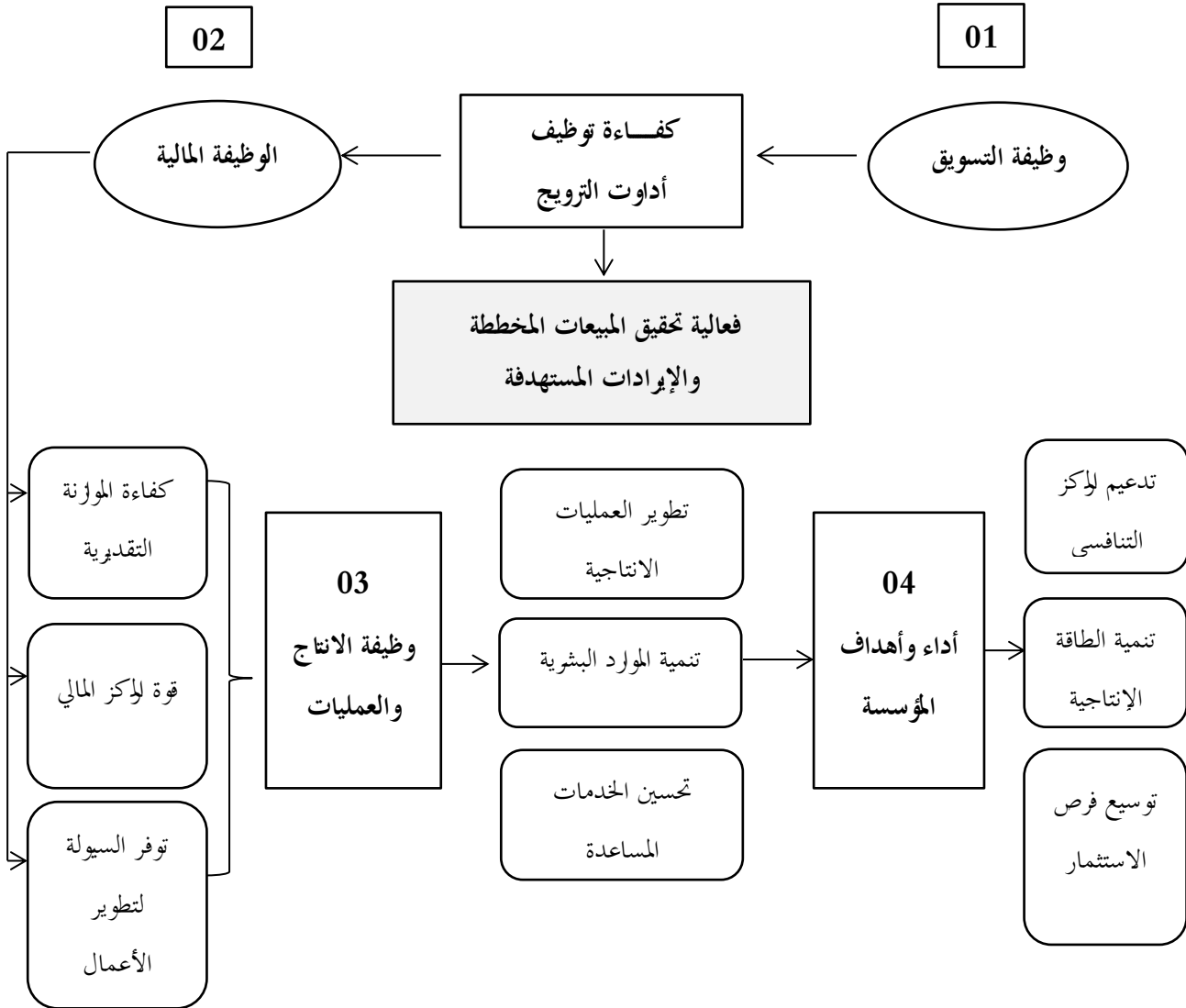


والتدريج، الشراء، والبيع. التوزيع المادي: ويشمل التخزين والنقل. الوظائف المساندة: وتشمل تمويل السوق، تحمل المخاطر التسويقية، والحصول على المعلومات التسويقية.

ونظرا لشمول التسويق للثير من الأنشطة فقد ضم وظيفتين مهمتين تم تصنيفهما على النحو الآتي<sup>1</sup>:

- وظيفة الاتصال: تتعلق بالأنشطة التي تستهدف البحث عن الزبائن والبائعين.
  - وظيفة الترويج: وتنطوي عليها كافة الأنشطة التي تستهدف التأثير على سلوك الأفراد، واستمالتهم لاقتناء المنتج
- لقد عرفت وظائف التسويق توسعا ملحوظا ولا تزال كذلك كونها تمثل محددات أساسيا في نجاح وزيادة المؤسسة، حيث ساعد التسويق المؤسسات على البقاء وجعلها تتطور شكلا ومضمونا تماشيا مع التغيرات التي تعرفها بيئتها بما وفره من أدوات، والشكل الآتي يبين يوضح ذلك.

الشكل (02): علاقة نجاح وظيفة التسويق بنجاح وريادة المؤسسة



المصدر: مصطفى محمود أبوبكر، إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص: 16.

<sup>1</sup> إيد عبد الفتاح النور، عطا الله محمد تيسير الشرعة، مرجع سابق، ص: 29.

## 2- أهداف التسويق الحديث

يقصد بأهداف التسويق مجموعة النتائج النهائية التي ترغب مؤسسات المختلفة في تحقيقها من خلال النشاط التسويقي، ورغم وجود مجموعة كبيرة من الأهداف التي تتباين في أهميتها، وفقا للعوامل التي تحقق الاختلاف بين المؤسسات سواء من حيث: النشاط الذي تمارسه المؤسسة، وحجم المؤسسة، والموقع الجغرافي، والمستوى التكنولوجي أو من حيث الاختلافات التي تحدث بسبب دورة حياة المؤسسة. وبالرغم من تلك الاختلافات يُجمع المسوقون على أن مختلف المؤسسات تشترك في ثلاثة أهداف استراتيجية تسعى إلى تحقيقها:<sup>1</sup>

1-2 الربح: يأتي الربح في مقدمة الأهداف التي تسعى مختلف المؤسسات إلى تحقيقها بعد ذلك تسعى إلى تعظيم تلك الأرباح، ويعتقد الكثير من رجال الأعمال والاداريين بمسؤولية التسويق في تحقيق الربح، إلا أن تحقيق هذا الهدف يعد مسؤولية مشتركة بين مختلف وحدات وأقسام المؤسسة، ونظرا لمكانة التسويق فهو يؤدي دورا محوريا في هذه المسألة وذلك عن طريق رصد الفرص والبحث عن القطاعات المرحة وتشجيع البحث والابتكار في السلع الجديدة.

2-2 البقاء: يساهم التسويق في تحقيق هدف البقاء في السوق ومن ثم النمو والتوسع، وذلك عن طريق زيادة حجم المبيعات، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على الحصة السوقية للمؤسسة، ومن أهم الدوافع لتحقيق النمو نجد أولا: زيادة الطلب على الانتاج، ثانيا: زيادة شدة المنافسة.

3-2 الاستمرار: وهو مواصلة نشاط المؤسسة الانتاجي في أسواقها، حيث يقوم التسويق بدور حيوي ومهم في هذا الجانب بواسطة البحث عن فرص جديدة سواء كان ذلك بزيادة المساحة التي تحتلها المؤسسة في السوق معبر عنها بالحصة السوقية، أو النفاذ إلى أسواق جديدة، بالإضافة إلى تطوير نظم المعلومات التسويقية والتي تقوم بتزويد الإدارة العليا بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار المناسب.

## 3- تحديات التسويق الحديث المعاصرة

هناك مجموعة من التحديات التي تواجه المؤسسات عند ممارسة نشاطها التسويقي في الوقت المعاصر يتعين عليها التعرف عليها لتمكن من التعامل معها ويمكن تحديد أبرزها بالآتي:<sup>2</sup>

1-3 نمو قطاعات الأعمال التي لا تهدف للربح: أصبحت المؤسسات غير الهادفة للربح تستخدم العديد من الأفكار والأساليب التسويقية التي تطبق في قطاع الأعمال الهادفة للربح مثل تقسيم السوق المستهدفة وتحسين وسائل الاتصال بهذه الأسواق والاستجابة للطلب الناتج عنها، والقيام بالتطوير والبحث.

2-3 الاتجاه المتزايد نحو العولمة: تناقصت المسافات الجغرافية والثقافية بين الزبائن بسبب التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واتساع نطاق الخطة التسويقية في ظل البيئية الكلية للمؤسسة.

<sup>1</sup> إباد عبد الفتاح النسور، عطا الله محمد تيسير الشرعة، مرجع سابق، ص: 25.

<sup>2</sup> سعدون حمود، جثير الربيعاوي وآخرون، إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015 ص: 43.

3-3 التقدم الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات: أدى هذا التقدم إلى إيجاد طرق تمكن المسوقين من معرفة الزبائن وتصميم المنتجات الجديدة طبقاً لرغباتهم، هذا ما يضع على عاتق المؤسسة تصميم استراتيجيات تسويقية تساعد في استغلال التكنولوجيا الحديثة، سعياً منها في إيجاد ابتكارات جديدة.

4-3 الاقتصاد العالمي المتغير: زاد عدد الدول الفقيرة وازدادت الأمور صعوبة على كل من الزبائن والمسوقين وزادت احتياجات المواطنين مع ضعف القوة الشرائية حيث أدى الركود الاقتصادي إلى زيادة نسبة البطالة، وما يترتب عليها من مشاكل اقتصادية، تجعل من المؤسسة تعيد صياغة استراتيجيتها التسويقية.

5-3 الحاجة إلى زيادة الاهتمام بالأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية: يقع على عاتق المسوقين حالياً مسؤولية اجتماعية وبيئية مع الاهتمام بالتسويق البيئي، والذي يعد انعكاساً للاهتمام المتعاظم بأثر الممارسات التسويقية على البيئة، ومدى المضار التي قد تلحق بها.

6-3 البيئة التسويقية الجديدة: يفترض بالمؤسسة أن تركز على احتياجات السوق والزبون بالدرجة الأولى إذ لا يكفي التركيز على تكنولوجيا الإنتاج، وفي نفس الوقت تعمل المؤسسة لإبقاء الزبائن الحاليين أكثر من محاولة جذب المزيد من الزبائن الجدد، إذ تعد هذه العملية الأخيرة أكثر كلفة، وفقاً لما جاء به تسويق العلاقات. وعموماً يمكن للمؤسسة أن تواجه هذه الصعوبات شرط أن تعمل على تحقيق حاجات الأفراد عند معدلات أرباح مخططة بواسطة الأهداف التسويقية الآتية:<sup>1</sup>

- رفع معدل الربحية إلى المستوى الذي يغطي تكاليف المؤسسة ويجعلها في أريحية مالية.
  - النمو التسويقي والاستقرار بواسطة إشباع حاجات الزبائن وتلبية رغباتهم، ما يؤدي إلى ولائهم.
  - حماية الزبون وترشيده الاستهلاك بالإضافة إلى زيادة معدلات الشراء والاستعمال المناسب.
  - تحويل التقنيات التسويقية العالمية الحديثة للأسواق المحلية بعد تطويرها بما يناسب عادات الشراء.
- لا يختلف التسويق على بقية الأنشطة ما يجعله يواجه بعض التحديات إلا أن ما يميزه هو القدرة على مواجهة هذه العوائق بواسطة الأدوات التي يمتلكها، حيث أنه قد يحول من العوائق فرصاً إذا ما أحسن استخدامه.

### المطلب الثالث: المزيج التسويقي الموجه وفق المنظور الحديث للتسويق

يعتبر المزيج التسويقي أحد أهم مكونات نشاط التسويق، فهو يعكس الفلسفة التسويقية للمؤسسة في نظر زبائننا، وقد حظي المزيج التسويقي بالاهتمام من طرف المسوقين حيث عرف تطورات كبيرة تماشياً مع تطور التسويق.

#### 1- تعريف المزيج التسويقي

يُعد عنصر المزيج التسويقي ذو أهمية كبيرة في إعداد وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية<sup>2</sup>، ولذلك سيتم تعريفه والتعرف على مراحل تطوره. المزيج التسويقي هو القائمة الكاملة للمنتجات المعروضة للبيع من طرف المؤسسة.<sup>3</sup> كما يعني المزيج التسويقي مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتراطة التي تعتمد على بعضها بغرض أداء الوظيفة التسويقية

<sup>1</sup> نبيلة ميمون، مرجع سابق، ص: 33.

<sup>2</sup> منير نوري، مرجع سابق، ص: 32.

<sup>3</sup> عمر الطراونة، التسويق الدوائي المتقدم، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص: 48.

على النحو المخطط لها، حيث يجد المسوق أمام العديد من الخيارات في المنتجات وطرق التوزيع وأساليب التسعير والوسائل التي يصل بها إلى الزبون.<sup>1</sup> وعليه أن يُكامل هذه الأنشطة بالقدر الذي يناسب المؤسسة والموقف التسويقي، كما عليه أن يطور من مكونات هذا المزيج باستمرار ليتناسب مع العوامل البيئية المتغيرة.<sup>2</sup> ويمكن تعريفه كذلك بأنه: ذلك المزيج الذي يدمج مجموعة المتغيرات التي تهيئها المؤسسة من أجل التأثير على السوق المستهدفة. أي ذلك المزيج من الأنشطة التسويقية التي يمكن أن تتحكم فيها المؤسسة والموجهة إلى قطاع سوقي معين حيث يتعلق هذا المزيج بالاستراتيجيات التي ستتبعها المؤسسة في تخطيط أوجه النشاط التسويقي.<sup>3</sup> في ضوء ذلك يمكن استنتاج التعريف الآتي للمزيج التسويقي حيث يمثل توليفة من الأنشطة المترابطة، التي ينتج عنها تصميم وتحديد ثمنه، بالإضافة إلى بحث سبل إيصاله لمكان استهلاكه ومن ثم العمل على التعريف به وتبيين مزاياه لإقناع الفئة المستهدفة.

## 2- عناصر المزيج التسويقي

في عام 1964 صُمم المزيج التسويقي Marketing Mix، اشتمل على 12 عنصرا تسويقيا، ثم تم وضع أسس لهذا المزيج حين تم تقديم تعريف عام للتسويق، تشكل هذا التعريف من أربعة عناصر تبدأ بحرف (P) وهي:<sup>4</sup>

- المنتج (Product): وهو صنع وإنتاج، وتقديم ما يرغب فيه الزبائن (الحاليون والمحتملون).
- التسعير (Pricing): هو تحديد السعر أو المقابل المادي الذي يُدفع للحصول على المنتج واقتنائه.
- التوزيع (Placement): وهو إيصال المنتج للمكان الذي يريدونه فيه الزبائن، والزمان الذي يحتاجونه فيه.
- الترويج (Promotion): وهو إعلام الجمهور من زبائن نهائيين وصناعيين بتوفر ما يرغبون فيه لدى المؤسسة.

أما بالنسبة للخدمات فقد تم إضافة ثلاثة عناصر أخرى ليصبح عددها سبعة عناصر للمزيج التسويقي الخدمي وهذه العناصر الثلاثة هي:<sup>5</sup>

- الناس (People): ويقصد بهم مقدمو الخدمة، أو طاقم العمل في المؤسسة الخدمية.
- البيئة المادية (Physical environment): أو الدليل المادي، بدءاً من البناء إلى التجهيزات والمعدات
- العمليات (Process): إجراءات تقديم الخدمة، وهي الأنشطة التي يستفيد بواسطها الزبون من الخدمة

وبفحص نموذج المزيج التسويقي المعطى سابقا، يلاحظ أن بداخل كل عنصر من العناصر الأربعة الرئيسية مجموعة أخرى من الأدوات الفرعية والتي يجب على مدير التسويق استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة وفيما يلي سيتم تناول كل منها بإيجاز:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> طلعت أسعد عبد المجيد، التسويق الفعال، الطبعة الثامنة عشر، تنوير للترجمة والتوزيع، الجزيرة، مصر، 2013، ص: 42.

<sup>2</sup> عبد الغاني مرابطي، أثر الابتكار التسويقي في تعزيز التموقعات للمؤسسات السياحية، دراسة ميدانية لمجموعة من الفنادق بالشرق الجزائري، رسالة قدمت لنيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، جامعة ألكلي محمد اولحاج، البويرة، الجزائر، 2017، ص: 12.

<sup>3</sup> لحرش الطاهر، استراتيجية تسويق الأوراق المالية وأثرها في تنشيط الاستثمار المالي، دراسة تحليلية لخصائص ومحددات سلوك المستثمر المالي الفرد، رسالة قدمت لنيل شهادة دكتوراه، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2009، ص: 111.

<sup>4</sup> رءوف شببيك، التسويق للجميع، شبكة أبو نواف، بدون بلد النشر، 2009، ص: 15.

<sup>5</sup> زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 47.

<sup>6</sup> طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2008، ص: 390.

- 1-2 المنتج: عرف المنتج سواء كان سلعة أو خدمة بأنه أي شيء يمكن أن يقدم للسوق لإشباع الحاجة أو الرغبة ويتضح من هذا المفهوم أن المنتج يتضمن مجموعة من المنافع التي يحصل عليها الزبون لإشباع احتياجاته وتلبية رغباته، لذلك هناك العديد من القرارات الخاصة بتخطيط المنتج مثل تحديد المزيج السلعي الموجه للسوق تنوع المنتجات، كيفية التغليف، تمييز المنتج.
- 2-2 السعر: وهو كمية الأموال التي يدفعها الزبون للحصول على المنتج، وتوجد أيضا عدة قرارات متعلقة بالسعر، مثل تحديد قائمة الأسعار، المسموحات، الخصومات، شروط السداد، قواعد منح الائتمان.
- 3-2 التوزيع: ويقصد به جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لجعل الوصول إلى منتجاتها سهل ومتاح للزبائن، لذا يتمتع التوزيع بمكانة هامة داخل المزيج التسويقي حيث أن أي منتج متميز ومبتكر، لا يعني شيء للزبون إلا إذا كان متاح في المكان والوقت المناسبين.
- 4-2 الترويج: يتضمن الترويج مختلف الأنشطة التي تتخذها المؤسسة للاتصال بسوقها، وتعدد الأشكال التي يمكن للمؤسسات الاعتماد عليها في مجال الترويج، مثلا الاعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، النشر التسويقي المباشر، التسويق عبر الانترنت ويطلق على تلك العناصر مزيج الاتصالات التسويقية.
- تعرف عناصر المزيج التسويقي تداخلا، حيث لا يكاد ينتهي الواحد منهم حتى يبدأ العنصر الذي يليه عمليا (أثناء ممارسة النشاط التسويقي) أما في التخطيط فقد تم تخطيطهم جميعا في وقت واحد حسب ما تهدف إليه المؤسسة.

### 3- تطور المزيج التسويقي

- ظهر رأي آخر بخصوص المزيج التسويقي تم طرحه ضمن ورقة بحثية عام 1990، تضمنت مزيج رباعي آخر، تبدأ عناصره بحرف (C)، ليحل محل المزيج السابق وحسب المنظور الجديد تصبح العناصر الأربعة كالآتي:<sup>1</sup>
- 1-3 المنتج (Product) يصبح (Customer needs and wants) أو حاجات ورغبات الزبون: لم تعد العملية مبنية على فرض ما يمكن إنتاجه وصنعه على الزبون من أجل شرائه، مثلما كان الحال في الماضي بل تطورت المسألة لتصبح معتمدة على إقناع الزبائن المحتملين بمزايا ما تبيعه المؤسسة.
- 2-3 التسعير (Pricing) يصبح (Cost to the user) أو تكلفة إسعاد الزبون وتلبية طلباته: حيث أن إرضاء الزبون أصبح متعلقا بكل التفاصيل التي تدور في فضاء المنتج.
- 3-3 الترويج (Promotion) يصبح (Communication) أو الحوار والعلاقة الثنائية: فلم يعد الأمر حوار من طرف واحد عبر الاعلان بل تحول إلى حوار ثنائي عبر الاستماع إلى آراء الزبائن وتعليقاتهم على المنتج.
- 4-3 التوزيع (Placement) يصبح (Convenience) أو ملائمة حاجات ورغبات الزبائن: أي أن تقدم ما يحتاجه الزبون في الوقت الذي يناسبه وبالشكل الذي يريجه، يفسر هذا التحول الذي شهده المزيج التسويقي إحدى الرؤى التي عرف بها التسويق في وقتنا الراهن والمقصود هنا التوجه بالزبون حيث تختصر هذه النظرية كل ما يمكن للمؤسسة أن تقدمه في سبيل خدمة الزبون.

في نفس السياق فقد تعدى التركيز من جانب المسوقين حدود المزيج التقليدي ليتحدث عن 4Cs:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رءوف شبيك، مرجع سابق، ص: 15.

<sup>2</sup> طلعت أسعد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 43.

- العناية: ويعني ذلك أن على المسوقين تعدى مرحلة صورة الخدمة لتوجيه العناية القصوى في التعامل مع الزبائن ووضعهم في مرحلة الصدارة في كل قرار تسويقي، وهذا ما يؤيد الفكرة التي تقول: الزبون يعد بمثابة الملك.
  - الاختيار: ويعني ذلك أن على المسوقين تسهيل عملية التنوع وتطوير المنتجات وكذا العروض المقدمة من خلال إدارة مزيج منتجات يضمن عملية الاختيار الأفضل للزبون، حيث يوفر التوسع في المنتجات راحة أكثر للزبون.
  - الارتباط بالمجتمع المحيط: ويقصد بذلك أن يكون للمسوقين انتماءهم والارتباط المتكامل مع جيرانهم الذين يديرون متاجر التجزئة، وبذلك يمكن تقوية شبكة التسويق الخاصة بالمؤسسة أكثر.
  - التفوق: ويعني ذلك التعامل مع التغيير الديموغرافي في المجتمع بما يستحقه من مجهودات.
- ومنه إذا كانت العناصر الأربعة الرئيسية للمزيج التسويقي، والتي تسمى (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) تمثل وجهة نظر البائع أي المؤسسة، فهي في المقابل تتحول من وجهة نظر الزبون إلى مزيج من المنافع، يرمز لها بالـ 4Cs، وذلك على النحو الذي يلخصه الجدول الآتي:<sup>1</sup>

#### الجدول (01): تطور الـ 4Ps إلى 4Cs

المزيج التسويقي (من وجهة نظر المؤسسة) 4Ps	المزيج التسويقي (من وجهة نظر الزبون) 4Cs
المنتج	حلول للزبون
السعر	تكلفة على الزبون
التوزيع	ملائمة
الترويج	اتصالات

المصدر: طلعت أسعد عبد المجيد، التسويق الفعال، الطبعة الثامنة عشر، تنوير للترجمة والتوزيع، الجيزة، مصر، 2013، ص: 43.

يلاحظ من الجدول أن العناصر الأربعة للمزيج خاضعة لرؤى متباينة لكن هذا لا يلغي ترابطها فإذا ما توصلت المؤسسة إلى مطابقة كل عنصر من وجهة نظر المؤسسة وما يقابله في نظر الزبون أي على سبيل المثال أن يكون منتج المؤسسة حقا بمثابة الحل لدى الزبون حينها يمكن للمؤسسة أن تطمئن بشكل مبدئي على مكانتها في السوق، طبعاً يبقى نجاحها مرهوناً بمدى نجاحها في تعميم المطابقة على العناصر المتبقية.

<sup>1</sup> طارق طه، مرجع سابق، ص: 392.

### المبحث الثالث: الإطار النظري للابتكار التسويقي

لقد تبلورت وجهة النظر الحديثة حول الابتكار التسويقي وذلك في النصف الثاني للقرن العشرين إذ مع ازدهار التطور في مفهوم الابتكار، تشكلت مبادئ معينة تعتمد متغيرات كالحصة السوقية متميزة الحجم وذات المدى الواسع في السوق، اعداد استراتيجيات تسعيرية فعالة، الأداء والمنافسة بالإضافة إلى الاهتمام بمواصفات السلعة.

#### المطلب الأول: مفهوم الابتكار التسويقي وعوامل ظهوره

لقد ساعدت البيئة التسويقية للمؤسسات على دمج الكثير من المفاهيم كالابتكار والتسويق، كاستجابة لما تواجهه هذه المؤسسات من تحديات، ونظرا لاختلاف هذه المؤسسات وتباين أساليبها فقد عُرفت انواع للابتكار التسويقي استخدمها كل منها بناءً على هدف محدد.

#### 1- مفهوم الابتكار التسويقي

يقصد بالابتكار التسويقي وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية<sup>1</sup>، كما أن مفهوم الابتكار التسويقي لا يختلف في جوهره عن الابتكار عموماً، أو الابتكار في مجالات أخرى، حيث يمكن اعتباره الاستغلال الناجح لأفكار جديدة، وينطبق عليه ما ينطبق على هذا أو ذاك، حيث يمكن إدخاله كنظام، كما أنه بالإمكان تعلمه وممارسته<sup>2</sup>.

يمثل الابتكار التسويقي طرح منتجات جديدة ذات قيمة وظيفية واقتصادية ونفسية عالية تفوق توقعات الزبائن، والتي من شأنها تحقيق الشعور بالسعادة وبشكل استباقي من خلال الاستخدام الناجح لعمليات التسويق المبني على المعرفة، مما يجعل المؤسسة متميزة ومتفردة عن منافسيها<sup>3</sup>.

يعتبر الابتكار التسويقي عملية تقديم شيء جديد وهام في السوق. ولقد تجلّى هذا المفهوم بعدة أبعاد أساسية تمثلت في عناصر المزيح التسويق الأربعة<sup>4</sup>. كما قد يُنظر إلى الابتكار التسويقي على أنه تطوير لأدوات وطرق جديدة للتسويق، تتضمن تغيير جذري فيما يتعلق بالمنتج، وينطوي الابتكار التسويقي على مضامين من أهمها: الحصول على معلومات عن الزبائن بفعالية، تسهيل حصول الزبون على المنتج<sup>5</sup>.

كما قد تم الإشارة إلى أنه تطوير منتجات أصلية أو جديدة عن طريق الانفتاح على أفكار جديدة بحيث إن هذه الأفكار يمكن أن تصل إلى أشخاص آخرين بعد وضعها في صيغة مفهومة حتى تصبح منتجا<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص: 20.

<sup>2</sup> Peter Druck, **Innovation and Entrepreneurship**, Harper and Row, New York, 1985.

<sup>3</sup> نجوى سعودي، "واقع التسويق الابتكاري وعلاقته بالميزة التنافسية في منظمات الأعمال، دراسة عينة من العاملين بمؤسسة كوندور"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد: 15، 2016، ص: 247.

<sup>4</sup> سحر أحمد كرجي العزاوي، رائد سليمان، فاضل النعيمي، "الابتكار التسويقي وعلاقته بجودة الخدمة الصحية في القطاع الحكومي، دراسة في الشركة العامة لتسويق الادوات والمستلزمات الطبية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد: 76، 2009، ص: 123.

<sup>5</sup> Robert p. Cascio, **marketing innovation and firm performance**, research model, research hypotheses, and managerial implications, college of business administration, university of central florida, orlando, florida, us, 2011, p 11

<sup>6</sup> Robert & Mary Kay, "Individual characteristics and creativity in the marketing classroom", Journal of Marketing Education, Vol: 25, No:2, 2004, P: 144

كما قد عرفته مؤسسة التعاون والتنمية (OCDE) على أنه: تطبيق طريقة تسويقية جديدة تنطوي على إجراء تغييرات كبيرة في تصميم المنتج أو التغليف، وضع المنتج في السوق، والترويج للمنتجات أو في أساليب تسعير المنتجات.<sup>1</sup> ويمكن فهمه على أنه القفز لتغيير وتقديم كل ما هو غير معروف ومألوف من خلال تطوير منتجات قائمة أو تقديم منتجات جديدة لأول مرة في شكل سلع وخدمات ويتأتى ذلك إما بتجميع أشياء موجودة بالفعل في شكل دمج لعناصر متعددة قديمة يؤدي دمجها إلى تغيير في مهمتها أو تقديم منافع جديدة.<sup>2</sup>

وقد يكون الابتكار التسويقي في عنصر المنتج، أو السعر، أو الترويج أو التوزيع أو على كل هذه العناصر في آن واحد. بمعنى أن هذا النوع من الابتكار يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي. كما قد يكون الابتكار في مجال بحوث التسويق، كما قد يأخذ الابتكار التسويقي شكل تبني قضية ما، أو الاختلاف عن المنافسين في موقفهم تجاه موضوع. كما عرف بأنه التجديد والتطوير في مجموعة العمليات الخاصة بالمنتج والتوزيع والترويج والتسعير بشكل يساهم في تسهيل وتعجيل علاقات التبادل مع الزبون في بيئة ديناميكية.<sup>3</sup>

وبناء على ما تقدم، فإن الابتكار التسويقي ينطوي على عدد من الخصائص أهمها ما يلي:<sup>4</sup>

- أنه لا يقف عند حد توليد أو إيجاد فكرة جديدة، وإنما يتعدى ذلك إلى وضع هذه الفكرة موضع التطبيق
- أنه لا بد وأن يستغل الأفكار الجديدة بنجاح لكيلا يكون مفيداً للمؤسسة فحسب وإنما للجميع.
- أنه قابل للتمدد ولا يقتصر على مجال تسويقي معين، وإنما يمتد لأي مجال أو نشاط تسويقي.

يعد الابتكار التسويقي عملية يتم من خلالها الحصول على شيء لم يكن موجوداً أصلاً أو هي العملية التي يتم عن طريقها تحويل الأفكار الابداعية إلى منتجات أو عمليات تساهم في تقديم أشياء تفوق توقعات الزبائن وهذا ما ينطبق على ابتكارات لم تكن أصلاً واردة كفكرة لدى الزبائن. بقدر ما هي مبادرات من المؤسسات كالذي حدث في ابتكار الكارت المصرفي والبريد الإلكتروني فهي لم تكن أفكاراً نابعة من حاجة الزبائن وإنما ابتكارات نابعة من المؤسسات دون أن يكون للزبائن معرفة بها.<sup>5</sup>

يبدو أن مفهوم الابتكار التسويقي أصبح أكثر تحديداً بعدما تقدم من آراء بخصوص تعريفه والتي اتفقت على أنه يعدد انعكاساً لجديد الأفكار في مجال التسويق، مبني على المعرفة هدفه تقديم القيمة وميزته السابقة، كما أنه لا يتوقف عند المنتج كسلعة أو خدمة بل قد يكون ضمن كل ما له علاقة بالنشاط التسويقي. ومنه يمكن القول إن أي فعل متميز ومنفرد في مجال التسويق يجعل المؤسسة مختلفة عن الآخرين يدخل ضمن مجال الابتكار التسويقي.<sup>6</sup> والشكل الآتي يوضح أكثر كيف يكون الابتكار إما عن طريق السوق أو السلعة أو القيمة أو غيرها:

عبد الغاني مرابطي، مرجع سابق، ص: 124.

<sup>2</sup> طلعت أسعد عبد المجيد، التسويق الابتكاري، مطبعة النيل، مصر، 2008، ص: 31.

<sup>3</sup> علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص: 332.

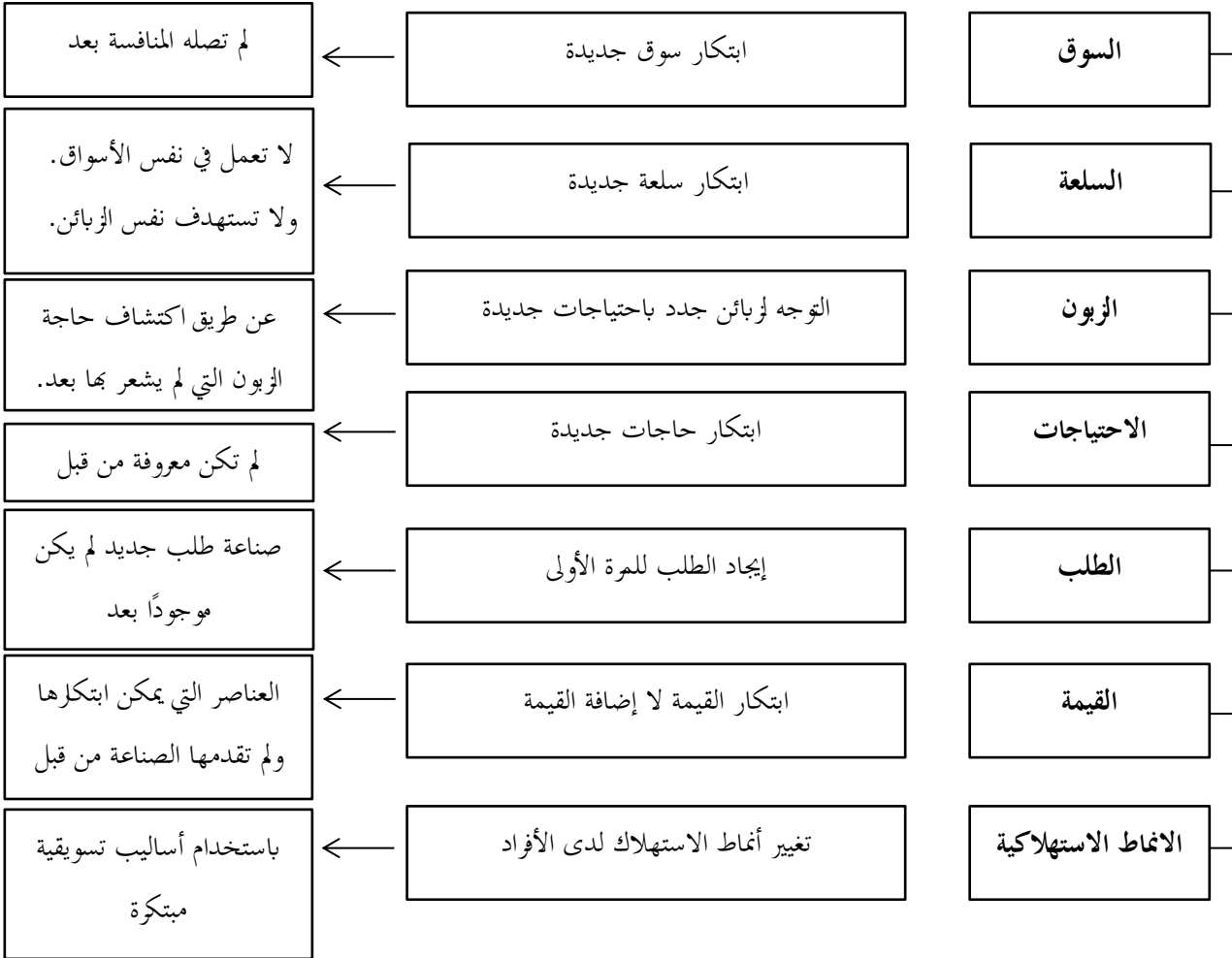
<sup>4</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص: 21.

<sup>5</sup> غسان فيصل عبد، ناجي عبد الستار محمود، "المعرفة التسويقية ودورها في تعزيز الأداء التسويقي، دراسة ميدانية لعينة من المنظمات الصناعية في محافظة صلاح الدين"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك، العراق، العدد: 2، 2011، ص: 13.

<sup>6</sup> بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، مؤتمر دولي حول منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية بين الصناعة المالية التقليدية والصناعة المالية الإسلامية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 5-6 ماي 2014، ص: 06.



الشكل رقم (03): معالم الابتكار التسويقي



المصدر: أمانة أبو النجا محمد أبو النجا، التسويق الابتكاري وأثره على لمركز التنافسي لمنظمات الأعمال المصرية، دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية في مصر، رسالة قدمت لنيل شهادة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2008، ص 37.

2- أنواع الابتكار التسويقي

لقد تعددت آراء الباحثين في تحديد أنواع الابتكار التسويقي، وذلك باستخدام عدد من الأسس بخلاف المجال التسويقي أو الوظيفة التسويقية موضع الابتكار (التي سبق الإشارة إليه كمجال المنتج، أو السعر). ومن هذا المنطلق سيتم فيما يلي عرض مختصر لأنواع أو تصنيفات الابتكار التسويقي كما يلي:<sup>1</sup>

1-2 التصنيف طبقاً لنوع المنتج

طبقاً لنوع المنتج، يمكن أن يكون الابتكار التسويقي في مجال السلع أو مجال الخدمات، أو في مجال المؤسسات، أو في مجال الأشخاص، أو حتى في مجال الأفكار، حيث أن المنتج وفقاً للمفهوم الموسع للتسويق يمكن أن يكون أي شيء وكل شيء، وهذا ما تم الإشارة إليه في التعريف الشامل للمنتج.

<sup>1</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص: 21.

## 2-2 التصنيف طبقاً لنوع المؤسسة

يمكن أن يتم تقسيم الابتكار التسويقي حسب نوع المؤسسة التي تبتكر، بحسب الهدف الأساسي للمؤسسة فقد يكون الابتكار التسويقي في مؤسسة تهدف إلى الربح أو مؤسسة لا تهدف إلى الربح. ويمكن التقسيم حسب النشاط الأساسي للمؤسسة، أو غير ذلك من الأسس التي يمكن استخدامها في تقسيم المؤسسات مثل نوع الملكية. وقد يكون الابتكار التسويقي الذي يصلح لمؤسسة معينة لا يصلح لمؤسسة من نوعية أخرى، والعكس صحيح.

## 3-2 التصنيف طبقاً للهدف

طبقاً للهدف من وراء الابتكار التسويقي، يمكن تقسيمه إلى ابتكار تسويقي يهدف إلى حل مشكلة معينة تواجهها المؤسسة، أو مواجهة ظاهرة غير مرغوب فيها تعاني منها المؤسسة مثل تدهور المبيعات، وقد يكون الابتكار بهدف تحسين الأداء والارتقاء به وبالتالي، فإن الابتكار التسويقي في الحالة الأولى يكون رد فعل، بينما يكون في الحالة الثانية مبادرة، وقد تجمع المؤسسة بين النوعين من الابتكار التسويقي إذا كانت تتعامل في أكثر من منتج و/أو أكثر من سوق و/أو تقوم بأكثر من نشاط بعضها تواجه فيه مشاكل، بينما ترغب في تحسين الأداء في البعض الآخر. ويمكن النظر إلى النوع الثاني من الابتكار التسويقي طبقاً لهذا التقسيم باعتباره نشاطاً وقائياً من مواجهة مشاكل أو ظواهر غير المرغوبة، وإن كان لا يضمن بالضرورة عدم حدوثها، حيث أنه يقلل من احتمالات حدوثها.

## 4-2 التصنيف طبقاً للزبون

يمكن أن يتم تقسيم الابتكار التسويقي طبقاً للزبون المستهدف إلى ابتكار تسويقي موجه للزبائن النهائيين (الأفراد)، وابتكار تسويقي موجه للزبائن الصناعيين (المؤسسات). وعادة ما يعتمد الابتكار التسويقي الموجه للزبائن النهائيين بدرجة أكبر على إثارة الدوافع العاطفية غير الرشيدة أكثر من اعتماده على إثارة الدوافع العقلانية، والعكس صحيح بالنسبة للابتكار التسويقي الذي يوجه للزبائن الصناعيين، ومن أبرز التصنيفات المقدمة لأنواع الابتكار التسويقي أيضاً يوجد:<sup>1</sup>

- الابتكار التسويقي التابع: يشمل الابتكارات التي تكون تابعة لاحتياجات السوق بالاعتماد على بحوث السوق حيث يتم تطوير المنتجات بشكل تدريجي، ويكون التوجه نحو الزبون، باتباع استراتيجية الاستجابة.
- الابتكار التسويقي المنعزل: يمثل الابتكارات التي تحدث داخل المؤسسة بمعزل عن السوق والزبون حيث تتبنى استراتيجية المحافظة على الابتكار الحالي، ومن الناحية التنظيمية تكون متوجهة داخلياً.
- الابتكار التسويقي التفاعلي: تتحقق الابتكارات في هذا النوع عن طريق التفاعل بين التكنولوجيا والسوق أو الزبون، حيث تكون المعرفة بالسوق هي أساس بناء استراتيجية المؤسسة، كما أن توجه المؤسسة يكون تفاعلياً.

## 3- العوامل المؤدية إلى ظهور الابتكار التسويقي

تحول المؤسسة الاقتصادية اليوم نحو الابتكار التسويقي يعود إلى حقيقة أن المؤسسات أصبحت تمتلك الموارد الكبيرة، والتقنيات العالية، والخبرات الفنية والإدارية والمعلومات التسويقية المتعلقة بالتعامل مع الابتكار التسويقي.<sup>2</sup> ومن خلال هذا يمكن القول إن الابتكار التسويقي يعتبر أحد مفاتيح النجاح للمؤسسات في بيئة الأعمال، خصوصاً

<sup>1</sup> نجوى سعودي، مرجع سابق، ص: 248.

<sup>2</sup> بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، مرجع سابق، ص: 03.

في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وفي المنتجات الجديدة والخدمات<sup>1</sup>. طرأت في الحالي تغيرات على الأسواق حولت مسارها من الاتجاه التقليدي إلى الاتجاه الابتكاري يمكن تحديدها في النقاط الآتية:<sup>2</sup>

### 3-1 تزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي

أدى تزايد معدلات الابتكار التكنولوجي إلى تخفيض زمن دورة حياة المنتج، ويعني ذلك ضرورة قيام المؤسسات بالإسراع من معدل تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق. ولذا يتم توجيه الاهتمام نحو عمليات تصميم المنتجات بحيث تتم بسرعة وكفاءة أعلى. مما يؤكد ذلك هو قيام عدد من المؤسسات الكبرى بوضع خططها بغرض المحافظة على معدل حياة أكبر للأفكار المقدمة من جانب فرق العمل المكلفة بتصميم المنتجات. وعلى الرغم من هذه الجهود، إلا أن التحدي الهام في هذا المجال هو كيفية تشجيع وزيادة حماس المصممين للابتكار المستمر مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالتغيرات الأساسية والجوهرية للمنتجات في حدود أقل.<sup>3</sup>

### 3-2 تعاضم قوة الموزعين وتراجع سلطة المنتجين

تصاعدت قوة منافذ البيع في سلسلة القيمة، فأليات النظام الرأسمالي تعمل على تعظيم الإنتاج، مما يؤدي إلى تراكم السلع في المخازن، ما يؤدي بدوره إلى مشكلة في التوزيع، الراجحون في النظام الرأسمالي هم الموزعون وليس المنتجون أو الزبائن ومن ثم تركزت القوة في ابتكار سبل جديدة للتسويق وليس في تقنيات وأدوات الإنتاج.

### 3-3 وصول الأسواق إلى درجة من التشبع والركود

فعندما يصل أي سوق إلى درجة من التشبع والركود يكون الحل الوحيد هو الابتكار. فالابتكار كثيراً ما يكون أرخص من الإعلان وأسرع وأعمق في تحقيق النتائج حيث يعد الابتكار بمثابة العصا السحرية للتسويق لتحقيق نسب أعلى من المبيعات.

### 3-4 تماثل وتشابه المنتجات (عصر السلع المتشابهة)

في الوقت الذي فشل فيه التسويق التقليدي في جذب مزيد من الزبائن لنفس السلع المتشابهة، حيث يوماً بعد يوم تتشابه السلع فتتزاخم وتحتنق وتحتضر ثم تنقرض، ولا تعاود الظهور مرة أخرى ما جعل المؤسسات تبحث عن فكر آخر من التسويق قادر على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وإيجاد زبائن جدد.

### 3-5 عصر الضجيج الإعلاني والزخم السلبي

لكي تنجح المؤسسة وسط هذه البيئة التسويقية عليها أن تقدم شيئاً جديداً تماماً ففانون النجاح يكافئ المنافس الذي ينتقل إلى مجال جديد قبل غيره، فالمؤسسات القائدة أو الناجحة هي التي تركز مواردها للابتكار وتقفز للمستوى الآتي للمنافسة في ظل ثقافة استهلاكية سائدة.

<sup>1</sup> عطا الله فهد السرحان، مرجع سابق، ص: 08.

<sup>2</sup> أبو النجا آمنة أبو النجا محمد، مرجع سابق، ص: 43.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، مصر، 1998، ص: 20.

### 6-3 تناقص دورة حياة المنتجات

أصبح السوق مزدحماً بمنتجات أكثر ولفترات أقصر. ويرجع ذلك إلى أن استبدال السلع أرخص من إصلاحها فإذا تعطلت الطابعة القديمة نجد أنه من الأوفر استبدالها بطابعة جديدة بدلاً من إصلاحها. ينطبق هذا أيضاً على السيارات، فكثير من الزبائن يجدون استبدال السيارات أفضل من إصلاحها.

### 7-3 عولمة الأسواق وتزاحم المنتجات

تعنى العولمة في الأسواق قدرة السلع والخدمات على الانتقال عبر الحدود الإقليمية والثقافية التي تضعها الدول، هذا يعني أن السوق الذي يمكن تصريف وبيع المنتجات الجديدة فيه أصبح يشمل العالم كله. مما يتطلب تزايد المنتجات بهدف تغطية هذا السوق مترامي الأطراف.

#### المطلب الثاني: متطلبات الابتكار التسويقي وسبل إدارته

الابتكار التسويقي كمنشأ يحتاج إلى توفر بعض الأمور، كما أنه ليكون قابلاً للقياس على المؤسسة التي تود ممارسته أن تأخذه وفق مجالات محددة وذلك بغية متابعته والتحكم من إدارته كباقي الأنشطة وفي هذا الصدد سيتم توضيح ذلك بدءاً من تقديم مختصر لمتطلباته ثم تبين مجالاته وتوضيح سبل إدارته.

#### 1- متطلبات الابتكار التسويقي

يتطلب الابتكار التسويقي استمرار المؤسسة في البحث والتطوير لمنتجاتها بما يحقق فوائد كبيرة وجديدة لدى الزبائن، وتعمل على تحقيق أقصى اشباع ممكن لحاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الميزة التنافسية التي تميز المؤسسة عن غيرها إضافة إلى ذلك فإن الابتكار التسويقي يتطلب القيام بعمليات تسويقية جديدة وحديثة بعيدة عن التقليد.<sup>1</sup> ولذلك سيتم تقديم مجموعة من أهم المتطلبات الضرورية في إتاحة المجال أمام المؤسسة لتتمكن من تطبيق الابتكار التسويقي:

#### 1-1 توظيف التكنولوجيا في دعم أنشطة الابتكار التسويقي

تؤدي التكنولوجيا المتجددة دوراً محورياً في تعظيم دور الابتكار التسويقي كقوة خلاقة، مع توظيف الصناعات الجديدة التي يعتبر الابتكار في المنتج وطرق الإنتاج أهم مقومات نجاحها. كما أن البدء بمنتج جديد في صناعة ما يتضمن اقتباس عناصر تكنولوجية مختلفة من الآخرين ومزجها بمهارة بحيث تبدو وكأنها ابتكارات جديدة. علماً بأن الناجحين دائماً هم المنتجون الأكثر تجاوباً ومرونة لمواجهة التغيرات في الطلب والفرص بشكل متواصل مع الاستعداد لتغيير استراتيجياتهم في مراحل مختلفة من حياة منتجاتهم ومؤسساتهم.<sup>2</sup>

#### 2-1 تطبيق ثنائية التعلم والتدريب

يؤدي التعليم والطرق التي تطبق فيه دوراً أساسياً في تنمية مهارات الابتكار والإبداع بصفة عامة لدى من يتلقونه، وإذا كان الحال كذلك بالنسبة للتعليم عموماً، فإن الطرق التي تستخدم في تعليم التسويق بالمعاهد والجامعات، لها دور أساسي في تنمية مهارات الابتكار التسويقي كما يؤدي التدريب دوراً هاماً في ذلك.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عطا الله فهد السرحان، مرجع سابق، ص: 08.

<sup>2</sup> James M. Utterback, **Mastering the Dynamics of Innovation**, Harvard Business school Press, 1994, P: 07 مجلة

خلاصات، كتب المدير و رجل الأعمال، العدد: 15، السنة الثالثة، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع، القاهرة، مصر، 1995، ص: 07.

<sup>3</sup> أبو جمعة نعيم حافظ، مرجع سابق، ص: 99-102.

### 3-1 الجمع بين العقلية التكنولوجية والعقلية التسويقية

عندما يكون للمؤسسة منتج تكنولوجي جديد لا يحسن بها التردد في طرحه إلى الأسواق خوفا من الحجج التي تتسم بها العقلية التسويقية. فمن الخطأ استخدام العقلية التسويقية لكبح جماح العقلية التكنولوجية. بل على المؤسسة القيام بتوظيف العقلية التسويقية لخدمة العقلية التكنولوجية، فبدلا من أن تفكر في: لماذا سيفشل المنتج التكنولوجي؟ عليها أن تفكر في الخطط التسويقية التي يمكن أن تحقق النجاح لهذا المنتج. كذلك ليس عليها أن تحاول تحقيق الكمال في المنتج الجديد، بل تقوم بطرحه في الأسواق بمجرد أن تحصل على نموذج مقبول منه.<sup>1</sup>

### 4-1 الاعتقاد بصحة أن الابتكار التسويقي أحد مخرجات نشاط البحث والتطوير

مهما كان نشاط البحث والتطوير المطبق من قبل المؤسسة الاقتصادية، فإن أي نتيجة لذلك النشاط هي الابتكار. تمتاز المؤسسات اليوم بمحاجتها الماسة إلى الابتكار كونه المحرك الرئيس للنمو فيها، ويساعدها على البقاء والاستمرار في ظل ظروف المنافسة الشديدة، لذلك ينبغي عليها فهمه فهما دقيقا وواضحا.<sup>2</sup>

### 5-1 تبني الاستراتيجية الابتكارية في المؤسسة

يقصد بها السياسات التنظيمية التي تصمم لغاية الترويج للعملية الابتكارية وإيجاد المناخ الابتكاري داخل المؤسسة، فإذا تم اعتبار أن الاستراتيجية تتمثل في كيفية إيجاد التميز والأفضلية عن الآخرين فإن مفهوم الاستراتيجية الابتكارية يقوم على الوصول إلى الجديد والسبق إلى الأفضل فجوهر الابتكار من وجهة النظر الاستراتيجية يتمثل أساسا في كون المؤسسة المبتكرة هي القائم الأول بالحركة في إيجاد المنتج الجديد والسوق الجديد.<sup>3</sup>

### 6-1 توفير متطلبات مرتبطة بنظام المعلومات

انطلاقا من الأهمية التي تكتسبها المعلومة في بيئة الأعمال شكلت مطلبا مهما لكل المؤسسات خاصة التي تتبنى فلسفة الابتكار التسويقي، ويمكن توضيح تلك المتطلبات فيما يلي:<sup>4</sup>

- نظام معلومات فرعي للابتكارات التسويقية: وجود مثل هذا النظام يوفر كثيرا من المعلومات بما فيها المعلومات المرتدة المفيدة لواضعي الاستراتيجيات، ومتخذي القرارات ذات الصلة بهذه الابتكارات.
- وجود آلية أو نظام أمني: يجب أن يوجد بالمؤسسة آلية أو نظام أمني للمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالابتكار التسويقي، وضمان عدم تسرب هذه المعلومات في مرحلة مبكرة من مراحل هذا الابتكار، خاصة وأن العديد من المؤسسات تستخدم الاستخبارات التسويقية للحصول على معلومات عن المؤسسات المنافسة.

<sup>1</sup> F. michael hruby, **Technoleverage**, Amacom, 1999، الشركة السابعة، العدد: 16، السنة السابعة، العربية للإعلام العلمي، شعاع، القاهرة، مصر، 1999، ص: 05.

<sup>2</sup> عبد الكريم شوكمال، براهيمى سمير، زموري، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعللي، الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010، ص: 3.

<sup>3</sup> بولعينات حياة، مرجع سابق، ص: 17.

<sup>4</sup> آمنة أبو النجا محمد أبو النجا، مرجع سابق، ص: 76.

- توافر المعلومات المرتدة: يتطلب الابتكار التسويقي ضرورة توافر المعلومات المرتدة عن نتائج تطبيق الابتكارات التسويقية حيث يؤدي توافر مثل هذه المعلومات إلى تمكين المؤسسة من تقييم نتائج الابتكار التسويقي موضع الاعتبار والاستفادة من نتائج هذا التقييم لاحقاً.

## 7-1 اقتناع الإدارة العليا بالمؤسسة

لكي يتم توفير المتطلبات السابقة لابد من وجود اقتناع لدى الادارة العليا بضرورة وأهمية الابتكار التسويقي ودوره الأساسي في المنافسة، وفي نجاحها وتحقيق أهدافها. إن وجود هذا الاقتناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي لوجود ونمو هذا الابتكار، وتشجيعه، بل واعتباره جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات المؤسسة في زيادة قدرتها على المنافسة.<sup>1</sup>

## 2- مجالات الابتكار التسويقي

تختلف المؤسسة الابتكارية عن المؤسسات الأخرى التي لا تضع الابتكار محورا أساسيا في استراتيجيتها ولقد تم الإشارة الى أن الحكمة المسيطرة الخاصة باستراتيجية المؤسسة الناجحة يمكن أن تكون: من أجل الأحسن، من أجل الأكثر أما بالنسبة للاستراتيجية الابتكارية فيجب أن تكون الحكمة المسيطرة هي: إلى الجديد إلى المختلف.<sup>2</sup> ومن جملة هذه المجالات يوجد:

## 1-2 الاستثمار في الابتكار التكنولوجي

يعد التقدم التكنولوجي، عاملا أساسيا في النمو الاقتصادي وارتفاع مستوى الحياة المادي. ولا يأتي هذا التقدم في غالبه بدون مقابل، بل يجب السعي وراءه في نشاط إرادي، وهو نشاط غالبا ما يدفعه البحث عن الربح المادي، ولتحقيق التقدم التكنولوجي يجب الاستثمار في البحث والتطوير، وتدعم هذه الاستثمارات المالية بدورها موردا حيويا وهو المواهب الخلاقة والماهرة، أو ما يدعي برأس المال البشري.<sup>3</sup>

## 2-2 الابتكار في بحوث التسويق

كثيرا ما يواجه القائم بالبحث التسويقي مشكلة أو أكثر في إنجاز بعض مراحل حسب درجة تعقد الموضوع محل البحث وخصوصياته، فقد تظهر مشكلة أو صعوبة في إيجاد الطريقة المثلى لجمع البيانات، أو في تصميم البحث نفسه، أو تصميم قوائم الاستقصاء فقد ينجم عنها عدم إمكانية استمرار البحث وتوقفه، ولتجنب ذلك يتعين على القائم بالبحث إيجاد فكرة يطبقها في البحث ويتجاوز الإشكال المطروح أمامه ليواصل بذلك بحثه التسويقي.<sup>4</sup>

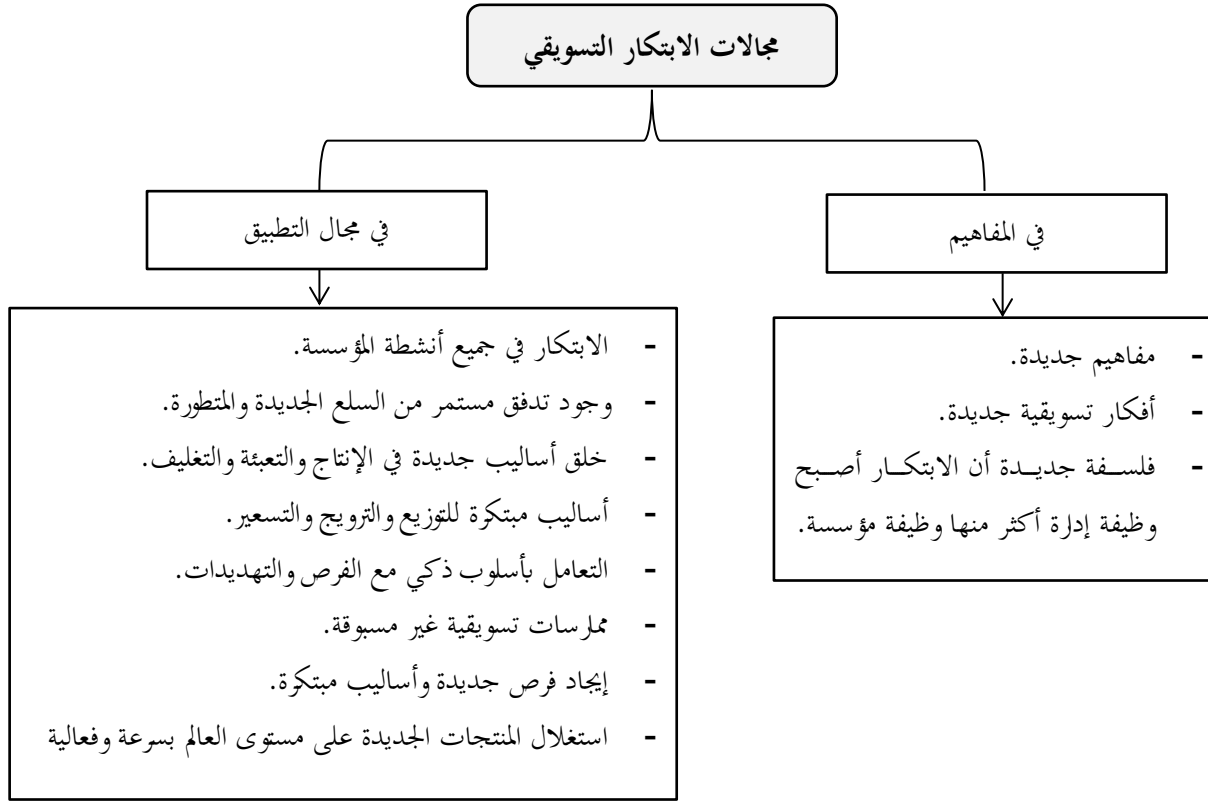
<sup>1</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص: 31.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 27.

<sup>3</sup> فريدريك شرر، نظرة جديدة إلى النمو الاقتصادي وتأثره بالابتكار التكنولوجي، تعريب غلى أبو عشمه، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض المملكة العربية السعودية، 2001، ص: 81.

<sup>4</sup> دروازي يسمين، "مجال التفكير الابتكاري في بحوث التسويق"، مجلة معارف، قسم العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة، الجزائر، العدد: 16، 2014، ص: 168.

الشكل (04): الابتكار التسويقي بين المفهوم والتطبيق



المصدر: آمنة أبو النجا محمد أبو النجا، التسويق الابتكاري وأثره على المركز التنافسي لمنظمات الأعمال المصرية، دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية في مصر، رسالة قدمت لنيل شهادة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2008، ص: 36.

2-3 الابتكار التسويقي في عناصر المزيج

عادة ما ينظر إلى الابتكار التسويقي على أنه في مجال المنتج فقط، إلا أن هذه النظرة قاصرة فالابتكار التسويقي يقوم على فكرة مفادها عدم قدرة أداة واحدة على تحقيق الأهداف والغايات بأحسن الصيغ، لذلك فإن دمج جميع عناصر المزيج التسويقي سيكون أكثر قدرة على تلبية الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، حيث يمكن للابتكار التسويقي أن يكون في عنصر واحد أو جميع عناصر المزيج التسويقي<sup>1</sup>.

2-3-1 الابتكار في مجال المنتج

يؤدي الابتكار دورا مهما في مجال المنتجات وذلك للوصول إلى منتجات جديدة يمكن تقديمها إلى السوق إذ يشير إلى أن المنتج لا يمكن أن يبقى على حاله لمدة طويلة من الزمن، ولا سيما عندما نكون هناك سلعة منافسة أو بديلة عنه، وعليه فإن التطوير يجب أن يدخل المنتج سواء من حيث المحتوى أو الشكل واللون والوزن، وبطبيعة الحال فإن عملية التطوير لا تأتي اعتباطا بل هي نتيجة دراسة وتدقيق لعدد من المواقف والتحليلات لنتائج عمليات البيع، والتي تستدعي عملية التطوير سواء كان ذلك لاستمرار عملية البيع أو لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال إنتاج تلك السلع، فضلا عن مدى إسهامها في تحقيق الأرباح المحتملة.<sup>2</sup> على ضوء ما ذكر في تعريف

<sup>1</sup> خلوط زهوة، مرجع سابق، ص: 35.

<sup>2</sup> جعفر خليل مرعى، "دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، الموصل، العراق، 2012، ص: 11.

الابتكار، يجري التمييز أساسا بين ابتكار منتج جديد وابتكار طريقة فنية جديدة للإنتاج، إن هذه التفرقة تفيد في تحديد الدور الذي يؤديه كل منهما في الميدان الاقتصادي من جهة، وكذلك العلاقة بينهما من جهة أخرى.

ففيما يخص الأدوار فهي جدّ مختلفة، حيث أن الابتكار في المنتج يقصد به إحداث التغيير في مواصفاته أو خصائصه لكي تلبي بعض الرغبات أو إشباع بعض الحاجات بكيفية أحسن، بينما الهدف من الابتكار في الأسلوب الانتاجي فهو تحسين أدائه من الناحيتين الفنية والاقتصادية، مما يترتب عنه نتائج إيجابية في المردودية أو كمية المخرجات وانخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة وبالتالي تحقيق أرباح أعلى.<sup>1</sup>

ومنه على المؤسسة القيام بجمع المعلومات عن الزبائن من أجل فهم وتحديد حاجاتهم وتوقعاتهم ودراسة الفرص الممكنة في السوق ثم تحديد أجزاء المنتج ومكوناته وكذلك تحديد مواصفاته الفنية بما يتلاءم مع تلك الحاجات والتوقعات المتنبئ بها.<sup>2</sup>

أما من حيث العلاقة أو الارتباط بين الابتكار في المنتج والابتكار في أسلوب الإنتاج، فإنها تختلف حسب طبيعة المنتج، حيث في حالة المنتجات الصناعية، كلما جرى تغيير في تلك المنتجات كلما استلزم ذلك تغييرا في الطريقة التي تنتجها، أما في حالة المنتجات الاستهلاكية فإن العلاقة ليست ضرورية فمثلا: لو تم استبدال مادة أو عنصر من عناصر المنتج فلا يستدعي ذلك حتما تغيير التجهيزات والأسلوب الفني، كما أنه هناك من أشار إلى العلاقة بين الحاجة للابتكار ودورة حياة المنتج، ولذلك من الخطر على المؤسسات أن تفترض أن عوائد المنتج تبقى مستمرة دونما انقطاع، وهذا هو ما يقود لاعتبار أن الابتكار هو حياة المنتجات، وغيابه يعني أنها ستموت.<sup>3</sup>

وانطلاقا مما تقدم فيما يتعلق بالابتكار كونه قد يكون كليا أو جزئيا، فقد تم توضيح أن المنتج المبتكر كليا عادة ما يكون حكرًا على الفائز أما التابع فسيكون من نصيبه الابتكار التحسيني<sup>4</sup>. وبالتالي يكون الابتكار مزيجا بين القديم والجديد، كون المنتج موجود أصلا لكن تم تحسينه وإضافة بعض المكونات المهمة، وكما ذكر سابقا أن الابتكار كما يكون في المنتج كأحد عناصر المزيج التسويقي فإنه قد يكون كذلك في السوق أو فيهما معا حسب ما يبينه الشكل الآتي:

<sup>1</sup> ياسع يسمينه، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمؤسسة، دراسة حالة شركة القطن الممتص (SOCOTHYD)، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2011، ص: 92.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص: 343.

<sup>3</sup> John wilmshurst, adrian mackay, the **fundamentals and practice of marketing**, fourth edition, butterworth-heinemann, burlington, london, United Kingdom, 2002, p:56

<sup>4</sup> J. Baker include, **marketing an introductory text**, fifth edition, published by macmillan education ltd, london, United Kingdom, 1991, p:274



## الشكل (05): مصفوفة ابتكار المنتج

	جديد	قديم
جديد	ابتكار منتج (ب) وامتزاجه بالسوق	ابتكار منتج (أ)
قديم	ابتكار بتعلق (ج) بالمزيج التسويقي	لا يوجد ابتكار (د)

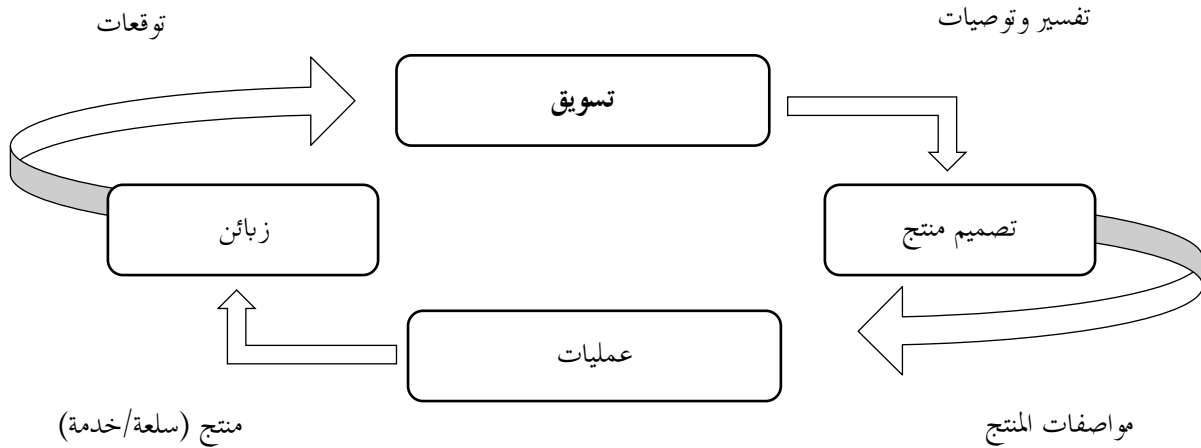
المصدر: علاء فرحان طالب، إدارة التسويق منظور فكري معاصر، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 345. يقدم الشكل رقم (05) تصورا على شكل مصفوفة حول الحالات التي يكون فيها الابتكار وفقا للثنائية (جديد/قديم) وذلك بأخذ المنتج كمحور للأنشطة التسويقية والسوق كميدان لممارسة تلك الأنشطة.

## - خطوات عملية ابتكار وتطوير المنتج

- يمكن تقديم خطوات عملية الابتكار حيث تمر العملية عبر خطوات تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>
- توليد وإيجاد الفكرة: تبدأ هذه المرحلة بالبحث عن الأفكار الجديدة من مصادرها الداخلية والخارجية لتحديد المنتج وتحدد في ضوء الاعتبارات والمتغيرات الانتاجية والتسويقية فضلا عن امكانيات المؤسسة.
  - اختبار الفكرة: تقوم المؤسسة خلال هذه المرحلة بتوزيع استمارات استبانة على الزبائن المستهدفين لغرض معرفة آرائهم بخصوص المنتج المقترح وتقدير تكاليف الانتاج التسويقي.
  - تنفيذ وتصنيع المنتج: تتحول خلالها المنتجات الجديدة من مرحلة الأفكار الى مرحلة التنفيذ الفعلي بعد أن تحدد المؤسسة مدى توافر الامكانيات اللازمة لإنتاج تلك السلع فضلا عن معرفة هل ستنتج بكلفة معقولة وأنها قادرة على اشباع حاجات الزبائن وتلبية رغباتهم.
  - اختبار السوق: تقوم المؤسسة هنا باختبار المنتج في جزء من السوق المستهدف كون هذا الجزء من السوق بيئة تسويقية يمكن من خلالها قياس حجم المبيعات التي من الممكن أن تحقق فضلا عن معرفة نقاط القوة والضعف.
  - المتاجرة بالمنتج: بعد التأكد من سلامة نتائج عملية الاختبار، تقوم المؤسسة بتوفير النفقات فضلا عن الموارد البشرية اللازمة للعمليات الانتاجية التسويقية بهدف تسويق هذا المنتج الجديد.
- يمر ابتكار المنتج من حالة الفكرة إلى سلعة تامة الصنع عبر المراحل، تختلف من مؤسسة لأخرى على حسب إمكانياتها وخبرتها في مجال نشاطها، إلا أن هناك محطات أساسية يوضحها الشكل الآتي، تمر بها كل المؤسسات في مراحل ابتكارها وتطويرها لمنتجاتها خصوصا إذا كانت العملية تتم للمرة الأولى

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص: 344.

## الشكل (06): مراحل ابتكار وتطوير المنتج الجديد



المصدر: علاء فوحان طالب، إدارة التسويق منظور فكري معاصر، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 344.

## 2-3-2 الابتكار في مجال السعر

يعد التسعير قراراً حاسماً للعمليات كلها، لأنه يحدد ما يجب أن يدفعه الزبون مقابل امتلاك المنتج بخلاف جوانب الدعم الفني، كما أنه العنصر الوحيد في المزيج التسويقي الذي يُدر إيرادات، والمحدد الهام لطلب السوق كما أنه محرك رئيس إذا ما تعلق الأمر بالتسويق، الابتكار، والولاء<sup>1</sup>.

ويعتمد هذا المفهوم فلسفة المرونة في التسعير على وجه التحديد، وذلك لمواجهة متطلبات حالة تراجع الطلب على السلعة، إذ يعتمد مثلاً نظام البيع بالتقسيط، أو استخدام الكوبون والأسعار الترويجية لزيادة المبيعات والحصة السوقية ودرجة استجابة الزبون لهذا النوع من التسعير<sup>2</sup>.

أثبتت الدراسات أن الابتكار في مجال السعر يعد من المداخل الهامة لتحقيق التميز التسويقي وإيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة بدرجة أو بأخرى ومع ذلك يشار إلى أن الابتكار في مجال السعر لم يلق العناية التي يستحقها من الباحثين في التسويق مقارنة بالابتكار في مجالات أخرى، فقد تم إيجاز الابتكارات السعرية بما يلي<sup>3</sup>:

- البيع بالتجزئة بسعر الجملة: ابتكرت فئة من متاجر التجزئة أسلوب (البيع بسعر الجملة) حيث تقوم بتسعير منتجاتها عند مستوى أقرب ما يكون إلى أسعار الجملة ولكنها تبيع بالتجزئة إلى الزبائن وتقوم هذه الطريقة على أساس أن الجميع يعرفون أن أسعار الجملة أقل بدرجة عن أسعار التجزئة لكن عادة ما لا يستطيع الزبون الشراء من تاجر الجملة لسبب أو لآخر وبذلك تنجح هذه المتاجر في اجتذاب العديد من الزبائن للتعامل معها.
- الأسعار العشرية المغربية: وهي الأسعار التي توضع بشكل أقل من العدد الصحيح وتحتل مكاناً بارزاً في تجارة التجزئة حيث تمتلك شهرة واسعة بسبب اعتقاد الزبائن أن هذه الأسعار موضوعة على أساس علمي وبشكل

<sup>1</sup> خلوط زهوة، مرجع سابق، ص: 63.

<sup>2</sup> نجوى سعودي، رباح بوقرة، "التسويق الابتكاري أداة للمنافسة في الأعمال، دراسة حالة مؤسسة كوندور"، مجلة الابتكار والتسويق، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد: 3، 2015، ص: 17.

<sup>3</sup> جعفر خليل مرعي، مرجع السابق، ص: 13.

دقيق وعلى مستوى الحد الأدنى من الكلفة فهي تولد شعورا خاصا عند الزبائن بأن هذه الاسعار متدنية، فمثلا سعر أحد المنتجات 8.95 دج يوحى للزبون أن سعر الوحدة هو بالأصل 9.00 دج ولكن التاجر قام من تلقاء نفسه بالحسم المسبق مما يولد رغبة لدى الزبون في توفير الباقي من المبلغ مما له تأثير على إدراك الزبائن. قياسا على ما تقدم وفي ظل المنافسة والتطور المعرفي في أساليب التسويق، يصبح الابتكار في التسعير إحدى الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات لاختراق الأسواق والتنافس فيها والابتكار هنا يمثل ابتكار طريقة تسعير جديدة لتقدير القيمة وتعد مؤسسة (P6G) من المؤسسات القائدة في السوق التي حققت الابتكار بالتسعير من خلال تركيزها على الابتكار السعري الذي يعتمد قيمة الزبون كأساس للوصول إلى التميز والتفوق على الآخرين.<sup>1</sup>

## 2-3-3 الابتكار في مجال الترويج

يعتبر الترويج من العناصر الحيوية في المؤسسة، فهو يسعى إلى تحقيق الاتصال بينها وبين الجمهور المستهدف عن طريق إيصال معلومات تتعلق بباقي عناصر المزيج التسويقي، كما أن الترويج بعناصره المختلفة يعد مجالا خصبا للابتكار وربما يلي المنتج من حيث انتشار تبني وتطبيق الابتكار فيه، ويقصد بالابتكار الترويجي: قدرة المؤسسة من خلال استخدامات جديدة مبتكرة على الاتصال المباشر وغير المباشر بالزبون من خلال الاعلان والاتصال الشخصي وتنشيط المبيعات، والنشر لتعريفه بمنتج المؤسسة وإقناعه بأنه يحقق حاجاته ويلبي رغباته، بالتالي فإن الابتكار الترويجي يشمل كل عناصر المزيج الترويجي ويكون أكثر إثارة وقربا إلى الزبون لاعتماده على الأساليب التي يتم من خلالها بناء توقعاته، غير أنه يجب أن لا يكون المحتوى مبالغ فيه لكي لا تحصل نتيجة عكسية وذلك بناء مستوى من التوقعات عالي جدا يؤدي بالزبون بعد استهلاكه الفعلي للمنتج إلى حالة عدم الرضا التي تحولها إلى المنتجات المنافسة.<sup>2</sup>

يتمثل الابتكار بالترويج في إيجاد أفكار جديدة وطرق حديثة ووسائل لتعريف الزبائن بالمنتجات التي تقدمها المؤسسة، أي أن الابتكار في عناصر المزيج يعمل على تحقيق الاتصال الفعال بالزبائن والمؤسسات الأخرى في البيئة التسويقية<sup>3</sup>، يتبين أن الترويج هو أوسع عناصر المزيج التسويقي من حيث تفرعاته<sup>4</sup> وانطلاقا من كون الإعلان يعد عنصرا أساسا في المزيج الترويجي فقد عرّف بأنه: المقدرة على إيجاد أفكار فريدة وملائمة ومقبولة اجتماعيا وقابلة للتطبيق كحلول لمشكلات إعلانية، وهي تحدث كنتيجة لتفاعل عمليات عقلية ونفسية، تستند إلى مجموعة من المتغيرات الاجتماعية والسمات الشخصية والقدرات العقلية للمبتكر الإعلاني.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص: 346.

<sup>2</sup> خلوط زهوة، مرجع سابق، ص: 63.

<sup>3</sup> علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص: 346.

<sup>4</sup> وهيبه مربعي، مرجع سابق، ص: 76.

<sup>5</sup> بارك نعيمة، "الابتكار في الاستراتيجية الإعلانية وأهميتها في جذب انتباه الزبون، بالإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر، المتطلبات والتوصيات"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد: 10، 2011، ص: 317.

## 2-3-4 الابتكار في مجال التوزيع:

يعتبر التوزيع أحد الوظائف التسويقية المهمة التي يتم من خلالها إيصال المنتج الى السوق في الوقت والمكان المناسبين والتطوير فيه يميل إلى إيجاد طرق وأساليب جديدة في توزيع المنتجات، أي كل الأنشطة التسويقية المتميزة لتقديم المنتجات إلى الزبائن من خلال منافذ توزيعية ابتكارية بدلا من التقليدية التي تعودت عليها المؤسسات.<sup>1</sup>

تعد عملية الابتكار في التوزيع عنصرا أساسيا وهناك العديد من أنشطة ومجالات التوزيع التي يفيد الابتكار فيها كل من المسوق والزبائن، فقد يكون الابتكار في طريقة جديدة غير مألوفة في توزيع المنتجات أو شكل منافذ التوزيع نفسها، كما قد يكون الابتكار في التصميم الداخلي لمنافذ التوزيع أو في البيئة من معدات وطرق. كما يجب على المؤسسة أن تكشف عن التهديدات المحتملة لطرق وقنوات توزيعها وتحاول تجنبها للوصول إلى زبائنها.<sup>2</sup>

ومما يزيد عنصر التوزيع أهمية، ويحفز المؤسسة على الاجتهاد للابتكار فيه هو ما فرضته المنافسة الجديدة من معطيات حيث لم تعد المنافسة تعني تنافس مؤسسة ضد مؤسسة، بل سلسلة توريد ضد سلسلة توريد، فالشركاء في السلسلة هم جميعا أعضاء في الفريق نفسه الذي يحاول الوصول بالقيمة إلى الحد الأمثل، فكلما تعاون أعضاء سلسلة التوريد بعضهم مع بعض أكثر، استطاعوا أن يتنافسوا بشكل أفضل.<sup>3</sup>

تجدر الإشارة هنا أن الخدمة كإحدى أشكال المنتج الأكثر شيوعا بعد السلعة لا تختلف كثيرا إذا ما تعلق الأمر بالابتكار في العناصر المقدمة. فمثل الدليل المادي والعمليات والأفراد وهم الذين يلقي على عاتقهم أداء العمليات التسويقية وتنفيذ ما يتم ابتكاره وذلك إذا تعلق الأمر بالخدمة والتي تعرف بمزيج تسويقي موسع.<sup>4</sup>

## 3- إدارة الابتكار التسويقي

الابتكار التسويقي شأنه شأن أي ابتكار في أي مجال من المجالات الوظيفية يمكن، بل ويجب أن تتم إدارته وذلك عل الرغم مما قد يبدو من وجود صعوبة في ذلك لما يتسم به من تعقيد وعدم تأكيد. فهناك العديد من المشاكل المتعلقة بكل من توليد وغرلة الأفكار، وتطبيقها في المجالات التسويقية المختلفة، وإقناع الآخرين لتأييد وتبنى هذه الابتكارات، وقبول الابتكار واستخدامه لفترة طويلة، وغير ذلك من المشاكل. وتنصب هذه الإدارة على عملية الابتكار التسويقي ذاتها.<sup>5</sup> ويمكن توضيح مساهمة عناصر الإدارة في تحريك عجلة الابتكار التسويقي داخل المؤسسة من خلال الجدول الآتي:

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص: 346.

<sup>2</sup> روبرت بيتس، ديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص: 425.

<sup>3</sup> فيكتور فنغ، ويليام فنغ، يورام جيري ويند، المنافسة المفتوحة: بناء مؤسسات في عالم بلا حدود، الطبعة الأولى، ترجمة، رفيف كامل غدار، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، لبنان، 2009، ص: 78.

<sup>4</sup> جعفر خليل مرعي، مرجع سابق، ص: 224.

<sup>5</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص: 56.

## الجدول (02): الابتكار التسويقي على ضوء عناصر الإدارة الأربعة

الوظيفية	الأنشطة
التخطيط	تحديد كيفية توليد الأفكار، الوقت الذي يتم فيه ذلك، ومصادر الأفكار الابتكارية.
التنظيم	تعيين المسئول عن هذه المرحلة، ومن يشترك فيها، سلطات كل من المشاركين، وشكل المشاركة في المرحلة.
التوجيه	تحديد أساليب نقل المعلومات من وإلى المشاركين، وكيفية تحفيزهم لإنجازها، ومن المسئول عن قيادتهم.
الرقابة	التعرف على المعايير التي يتم استخدامها في تحديد ما إذا كانت هذه المهمة (توليد الأفكار الابتكارية) قد تمت بالشكل الذي كان يجب أن تتم به، وما إذا كان هناك اختلافات أو انحرافات وما أسباب هذه الاختلافات ومن المسئول عنها، وكيف يمكن علاجها، والعمل على منع تكرار حدوثها.

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص56.

تناول الجدول مرحلة من مراحل الابتكار وهي الأولى المتعلقة بتوليد الأفكار الابتكارية حيث يمكن القيام بكل المراحل في ضوء العناصر الأربعة للإدارة، وفي ذات الوقت يمكن التعامل مع العملية الابتكارية ككل واحد من خلال العناصر الأربعة للإدارة.

ومما يبرز أهمية إدارة عملية الابتكار التسويقي أن بعض الكتاب قد استنتجوا أن غالبية حالات فشل الابتكارات ترجع إلى وجود أوجه ضعف في الطريقة التي تدار بها عملية الابتكار التسويقي. ومن ناحية أخرى فإن النجاح في الابتكار عادة ما يعتمد على عاملين أساسيين هما، أولاً الموارد الفنية أو التقنية كالمعدات والأدوات والمعرفة، والأفراد، ثانياً قدرة المؤسسة على إدارة هذه الموارد.

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية الابتكار التسويقي

انطلاقاً من كون عملية الابتكار التسويقي إحدى أنشطة المؤسسة، فإنها تتأثر بما حولها من عوامل داخلية كثقافة المؤسسة، وفريق العمل، وسياسة المدير وغيرها من الأمور التي تشكل البيئة الداخلية، إلا أن الديناميكية التي تتميز بها عملية الابتكار التسويقي تجعلها تتأثر كذلك بعوامل خارجية مثل التغيرات في تركيبة السكان، التحولات التي ترافق توجهات وأذواق الزبائن وغيرها من المؤثرات المهمة.

## 1- العوامل الداخلية المؤثرة في الابتكار التسويقي

هناك مجموعة من العوامل الداخلية تساهم في تنمية عملية الابتكار التسويقي نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

## 1-1 تأثير مناخ العمل وثقافة المؤسسة

يعرف مناخ العمل في المؤسسة أنه مزيج من الاتجاهات والاحاسيس والسلوك الذي يميز حياة العمل في المؤسسة ونشئ هذا المناخ وينمو ويستمر في التطور خلال التفاعل المستمر بين الافراد ومحيط المؤسسة، ويعتبر مناخ العمل السائد في المؤسسات أحد المؤثرات المحفزة على توليد الافكار الجديدة.

<sup>1</sup> جعفر خليل مرعى، مرجع سابق، ص: 10.

## 2-1 تأثير العلاقة بين الزملاء في العمل

تؤدي العلاقة بين زملاء العمل التي تنشأ نتيجة التعامل اليومي السائد دوراً مهماً في الابتكار والابداع، لأن هذا التفاعل الجماعي المستمر بينهم والتعامل القائم على أساس المحبة والمساندة يؤدي إلى تشجيع الافكار الابداعية في تبادل الآراء والمقترحات وإغنائها مما سيزيد من الافكار والحلول المبتكرة لمشاكل العمل.

## 3-1 تأثير أسلوب المدير في حل مشكلات العمل

طبيعة العمل في أية مؤسسة تفرض على المدير أن يواجه في ممارسته لوظائفه المنفردة مجموعة من المشكلات اليومية التي تتعرض سير العمل وتؤثر على مستوى الأداء، وغالباً ما يسلك المدير منهجاً معيناً مختلفاً عن الآخرين في حل تلك المشكلات مستخدماً في ذلك قدراته وامكانياته في التعامل معها تبعاً للقواعد التي تعود عليها أو تبعاً لإطار المعرفة والتفكير لديه والذي يجره من القيود والاجراءات ويخرج به على نطاق المألوف.

## 2- العوامل الخارجية المؤثرة في الابتكار التسويقي

تختلف المجتمعات عن بعضها البعض في تراثها وقيمها والعوامل المؤثرة في خياراتها وموقفها المختلفة ومنها النشاط الابتكاري، إذ أن الثقافة في المجتمع هي البرمجة الجماعية للذهن والتراث الاجتماعي الذي يتكون من جيل إلى جيل آخر بما هو أفضل من أعمال وتجارب جماعة معينة، ويمكن ملاحظة تأثير هذه العوامل فيما يأتي:<sup>1</sup>

### 1-2 التغيرات السكانية

يمكن للتغيرات في الفئات العمرية السكانية وحجمهم وهيكل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل، أن يوجد فرصاً للابتكار عموماً وللابتكار التسويقي على وجه التحديد فيما يحصل من تغيير في حاجات السكان الشرائية وعاداتهم، مما يجعل ما كان سائداً من منتجات غير ملائم مع ما يطلبه السكان الذين طرأت عليهم التغيرات فلا بد حينها من الاستجابة لها.

### 2-2 تبدل الإدراك والرؤية لدى الأفراد

يعتبر تبدل الإدراك والرؤية لدى الأفراد في المجتمع مجالاً يحمل معه فرصاً عظيمة للابتكارات التسويقية، حيث توقيت ذلك في كثير من الأحيان يعد مسألة جوهرية، والأهم أن يأتي الابتكار التسويقي في التوقيت الملائم مع القدرة على التمييز بين السرعة والتبدل الحقيقي الذي يمثل السوق الفعلية والفرصة الحقيقية.

<sup>1</sup> مصابات نوري عبد الله، "انعكاسات الابتكار التسويقي على الأساليب المتبعة في ترويج الخدمات التسويقية الفندقية، دراسة ميدانية في عدد من الفنادق في محافظة أربيل"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق، العدد: 23، 2009، ص: 263.

## خلاصة الفصل الأول

يعد الابتكار التسويقي والذي جمع بين نشاطين مهمين في المؤسسة وهما الابتكار والتسويق مدخلا حديثا ومتميزا للمؤسسة الاقتصادية التي تهدف إلى تطوير مزاياها التنافسية والمحافظة عليها لأطول فترة ممكنة، حيث أن التوجه الحديث يسير نحو تتمين الأفكار الجديدة، وتشجيع الابتكار بمفهومه الواسع، ليتمكن استيعابه وتحسينه في شكل منتجات وطرق إنتاج وأساليب عمل جديدة، تمكن المؤسسة من إيجاد مزايا تنافسية من جهة وتقوية وتطوير مزاياها التنافسية الحالية.

ومنه أصبح الابتكار التسويقي بالنسبة للمؤسسة عنصرا أساسيا مع اشتداد التنافس، حيث صارت هذه المهارات والامكانيات الابتكارية في مجال التسويق من أهم المعايير المعتمدة لتحسين أداء المؤسسة. وبناءً على ما تقدم يمكن ملاحظة مدى ترابط الابتكار التسويقي بمختلف أنشطة المؤسسة، إلا أن اكتسابه يستدعي توفير متطلباته وتحسين إدارته، بالإضافة إلى إدراك مجالاته ومعرفة في أي منها يمكن التميز، والتعرف على العوامل المؤثرة سواء كانت مساعدة فيتم تنميتها أو معطلة فيتم تجنبها.

إذا كان الابتكار التسويقي يعني ميزة تنافسية وأداء أفضل فإن جودة هذه العنصرين مرتبطة بقيمة الاستثمار في البحث والتطوير وزيادة رصيد المعرفة التسويقية بالزبائن والمنافسين، ورغم تفاوت المؤسسات الاقتصادية في معدلات ومستويات هذا الاستثمار، إلا أنه يمكن اعتماد بعض المؤشرات الدالة مثل: قيمة وعدد الأبحاث المنجزة من طرف المؤسسة الاقتصادية، نسبة ميزانية البحث والتطوير إلى القيمة المضافة، كثافة البحث حسب القطاع الصناعي، عدد الهياكل والمخابر والكفاءات المخصصة للبحث والتطوير.

لقد تم في هذا الفصل التعرف على الابتكار التسويقي بدءاً من التعريف بالابتكار والتطرق لأهم المفاهيم المتعلقة به مروراً بالتسويق الحديث وما شهدته من تطور في الوظائف والأهداف وبالذات في المزيج التسويقي، ليتم وضع إطار نظري للابتكار التسويقي، الذي تبين ارتباطه بالتنافسية وتأثيره في الأداء، بشكل يقود إلى العمل على معرفة العلاقة بينه وبين الأداء التنافسي، والذي أصبح هدفا مهما للمؤسسات التي تبنت الابتكار التسويقي كأسلوب لتعزيزه والوصول به إلى أفضل مستوى ممكن، هذا الأخير أي الأداء التنافسي هو ما سيتم التطرق له في الفصل الموالي.

# الفصل الثاني

الأداء التنافسي  
للمؤسسة الانتاجية



يعد الأداء مفهوما مهما بالنسبة للمؤسسة، فهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام الادارة، إذ وجد له علاقة بجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الادارة التسويقية، وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تطرقت للأداء، إلا أن مجال البحث فيه لا يزال متاحا بغرض تأطير هذا المفهوم الواسع.

في الوقت الذي بلغ فيه الأداء هذه المكانية، ظهرت مفاهيم أخرى لا تقل أهميته عنه من بينها التنافسية، حتى وإن كانت بمفهومها الذي يصطلح عليه بالتنافس قد عرفت قديما، إلا أنها تطورت مع تطور بيئة الأعمال حيث صمم لها نماذج وحددت لها مؤشرات ورتب لها مستويات تمثلت في: تنافسية المؤسسة وتنافسية القطاع وتنافسية الدولة، لقيت التنافسية اهتماما من المؤسسات سعيا لتعزيزها مثل ما لقي الأداء ذات الاهتمام بغية رفعه، والمعروف أن الميزة البارزة في هذه العناصر الحيوية هو النقاط المشتركة التي ما بينها أي أن الأداء بسمته الاستيعابية والتنافسية بأبعادها الاستراتيجية كونا معا متغير مهما تمثل في الأداء التنافسي المبني على التميز والمعرفة التسويقية.

تشكل هذه المفاهيم نظريا ليتم وضع أسس علمية لها ومؤشرات دلالية فتجد لها إطارا عمليا يتم ممارستها فيه، ففي ظل البيئة التنافسية التي تشهدها الأسواق، تزداد حاجة المؤسسات للارتقاء بأدائها التنافسي من خلال ما تعرضه من منتجات في السوق المحلية والدولية، خاصة مع توسع نطاق الأسواق وتغير حدودها بدخول الشركات متعددة الجنسيات والعبارة للقارات، وظهور الأسواق الافتراضية التي زادت من حدة المنافسة، مما جعل المؤسسات تتسابق لكسب أكثر المزايا المتاحة والممكنة حفاظا على زبائنها وتدعيمها مركزها التنافسي.

ولتحقيق ذلك، ركزت المؤسسات جهودها لاقتناص فرص البيئة المحيطة بها، بهدف إيجاد منتجات جديدة ذات جودة عالية، اعتمادا على معرفتها التسويقية وخبراتها الإنتاجية، وأدركت بذلك أن تحقيق الميزة التنافسية يكون بامتلاكها قواعد علمية وتكنولوجية تمكنها من وضع الحلول للمشكلات التي تواجهها دون الحاجة المستمرة للجهات الخارجية، فأست أنظمة البحث والتطوير لتحديد نوع التكنولوجيا المطلوبة، بغية التقليل من الاعتماد على التكنولوجيا المستوردة، فأكثر التكنولوجيا مناسبة هي التي تخدم المجتمع أي السوق والمؤسسة، حيث تحقق التميز للسلع والخدمات المعروضة مما يدعم قدرة المؤسسة على التنافس.

من خلال ما تقدم سيتم في هذا الفصل التعرف على الأداء التنافسي انطلاقا من تقديم مدخل نظري حول الأداء وأبرز المفاهيم المتعلقة به من مؤشرات ومجالات، بالإضافة إلى توضيح لمفهوم التنافسية والإشارة إلى أشكالها ودعائمها وأهم استراتيجياتها.

وعليه، سيتطرق هذا الفصل لدراسة النقاط الموالية:

- الإطار النظري لأداء المؤسسة ومجالات تقييمه
- البعد التنافسي للمؤسسة
- التشخيص النظري للأداء التنافسي

## المبحث الأول: الإطار النظري لأداء المؤسسة ومجالات تقييمه

يعتبر الأداء أحد اهتمامات الباحثين التي قلما تشهد اتفاقا، وذلك راجع لثرائه كمفهوم ومحتوى نظرا لاتساع الأفكار التي تناولته وإلى التطور الذي عرفه كمناسبة، حيث يُعرف أن تحرك مفهوم الأداء يكون في حالتين أفقيا وعموديا في آن واحد وهذا لا يتوفر إلا في المصطلحات الحقبائية.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الادارة والعاملين في إطار المؤسسة، لذا يعد مفهوما هاما وجوهريا بالنسبة لها نظرا لخصائصه الواسعة ووظائفه المتعددة، ما يجعله عرضة للتأثر بالكثير من العوامل منها المعرقل ومنها المساعد.

### 1- مفهوم الأداء وتطوره

قبل الاسهاب في وجات النظر يتم الاشارة إلى أن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل.

#### 1-1 مفهوم الأداء

الأداء مفهوم ثري، فهو عبارة عن مجموعة من العوامل، منها التي تكمل بعضها ومنها حتى المتناقضة، مثال ذلك المفارقة التي تفسر حالة سعي المؤسسة إلى تحقيق هدف تخفيض التكاليف وهدف الحفاظ على الروح المعنوية العالية للأفراد في نفس الوقت، ولذلك اقترحت الأبحاث ضرورة التمثيل المتعدد لمفهوم الأداء، فمكوناته تختلف في أهميتها.<sup>1</sup>

#### 2-1 تطور مفهوم الأداء

مثل كثير من المفاهيم، مكونات الأداء تتطور مع الوقت، حيث أن معايير التقييم الداخلية وتلك التي تحدها البيئة الخارجية والتي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح مؤسسة في مرحلة دخول السوق قد تصبح غير ملائمة لقياس الأداء بالنسبة للمؤسسة في مرحلة النمو أو النضج. ولذلك توجد توليفة من العوامل التنظيمية والتقنية والمالية والاجتماعية تكون فعالة في موقف معين دون أن تكون كذلك في مواقف أخرى.<sup>2</sup>

#### 2- تعريف الأداء وأنواعه

يمثل الأداء الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها، وكغيره من الظواهر الاقتصادية فإن تصنيفه يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي الذي يمكن الاعتماد عليه، وبما أن الأداء يرتبط إلى حدي بعيد بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف الأهداف واستعمالها في تصنيف الأداء.

<sup>1</sup> محمد العربي غزي، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام، دراسة حلة البنوك الجزائرية بالتطبيق على وكالات البنوك العمومية الجزائرية لمدينة المسيلة مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص: 94.

<sup>2</sup> عبد الفتاح بوخمخ، "تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، دراسة ميدانية على الاطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، العدد: 18، 2002، ص: 126.

## 1-2 تعريف الأداء

إعطاء تعريف دقيق للأداء من الأمور الصعبة إن صح القول نتيجة ثرائه كما تم الإشارة سابقا، وقد قادة الأبحاث إلى تقديم عدد كبير من التعاريف، ولذلك سيتم عرض أهم وجهات النظر في النقاط الآتية:

الأداء هو القدرة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من الموارد) للسلع التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، سعر) بما يحقق فائض لتحريك النظام الاقتصادي.<sup>1</sup> كما أنه يمثل العلاقة بين النتيجة والجهود، وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المؤسسة.<sup>2</sup>

يتمثل الأداء في الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المحددة لذلك.<sup>3</sup>

يعد مصطلح الأداء ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني والتي تحمل تفسيرات واسعة، والتي تسمى بالكلمات الحقايبية<sup>4</sup>، ومع ذلك سيتم استشفاف أكثر تعريفا تحديدا في هذا المطلب وتعيين الخصائص التي يتميز بها انطلاقا من تلخيص مفهوم الأداء في البعدين الآتيين:<sup>5</sup>

- الأداء هو كل فقط ما يساهم في تحسن الثنائية: قيمة-تكلفة، بمعنى تخفيض التكلفة وزيادة القيمة
  - الأداء هو كل فقط ما يساهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية، أي الأهداف ذات المدى المتوسط والطويل.
- وقد يُقدم الأداء على أنه البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة، تجدر الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين مفهوم الأداء، السلوك والإنجاز ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.<sup>6</sup> كما يعرف الأداء على أنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.<sup>7</sup>
- إن مصطلح الأداء يعني القيام بفعل، من أجل هدف معين، حيث يعرف بأنه: كمية محصلة من طرف شخص أو مجموعة أشخاص بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بالجيد، غير الكفء أو الأمثل.<sup>8</sup>

<sup>1</sup> P. Lorino, *L'économiste et le manager*, éd ENAG, Alger, 1991, P: 56.

<sup>2</sup> R. Brosquet, *Fondement de la performance humaine dans l'entreprise*, les éditions d'organisation, paris, 1989, P: 11.

<sup>3</sup> زروقي إبراهيم، حول عبد القادر، الجودة الشاملة غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، 2010، ص: 13.

<sup>4</sup> ياسع يسمينه، مرجع سابق، ص: 79.

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص: 79.

<sup>6</sup> مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص: 50.

<sup>7</sup> المير عبد الرحيم علي، "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والوصف الوظيفي والصفات الشخصية"، مجلة معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد: 02، 1995، ص: 213.

<sup>8</sup> محمد زروق، الحاج عرابة، "أثر إدارة المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد: 01، 2014، ص: 125.

كما يمكن التعرف على مفهوم الأداء بصورة عامة عن طريق قياس درجة انحراف ما أنجز فعلاً من الأهداف المخطط لها عما حُطط له، أو أحياناً عن طريق قياس ما تُحققه المؤسسة من هدف معين مقارنة بالحد الأدنى المقبول من هذا الهدف أو مقارنة بالمستوى الأمثل من الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة<sup>1</sup>، كما يعرف على أنه النتائج الفعلية التي يحققها الموظف في المؤسسة التي يعمل بها<sup>2</sup>.

يمكن تقديم أهم ما جاء في التعاريف السابقة في النقاط الآتية:

- الأداء يمثل القدرة على دمج الفعالية بالكفاءة للوصول إلى ما يطلبه السوق وما تسعى إليه المؤسسة
- يشكل الأداء العلاقة المنطقية بين الثنائية مجهود/نتيجة، وينعكس من خلالها على بلوغ الأهداف
- يمكن تصور الأداء بأنه الطريقة التي تؤدي بها العملية الإنتاجية وذلك عند التحدث عن الإنجاز
- يختلف قياس الأداء حسب الجهة الراغبة في ذلك، بالإضافة إلى الغاية والغرض من القياس
- باستطاعة المؤسسة تقييم أدائها وفق سلم المستويات الثلاثي: الكفاء، الجيد، الأمثل.
- ولا تزال الاهتمامات قائمة في مناقشة الأداء، لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم، نظراً لاختلاف ايدولوجياتهم، فهناك من يميل إلى الجانب الكمي، وبالأتي وسائل تحليله تكون في أغلبها تقنية وهنالك من يفضل الجانب التنظيمي فلا يكتفي بالتعبير عن الأداء بمجرد نسب وأرقام<sup>3</sup>.

## 2-2 أنواع الأداء

- يتم تصنيف الأداء بشكل عام وفقاً لعدة معايير نذكر منها (الكلية والجزئية) وذلك لاعتبارين، الأول هو كونه التصنيف الأكثر شيوعاً في الدراسات بالإضافة إلى علاقته بموضوع البحث.
- الأداء الكلي وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت الوظائف أو الأنظمة الفرعية في تحقيقها ويعبر عنه بمؤشرات الربحية ودرجة المحافظة على المراكز النسبية للمؤسسة.
- الأداء الجزئي وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفعلية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة ويمكن أن يأخذ الأنواع الآتية:<sup>4</sup>
  - الأداء التسويقي: تتمثل وظيفة التسويق في عملية إدارة المزيج التسويقي للمنتجات لإيجاد التبادل الذي يحقق الإشباع والمنافع لكل من الأفراد والمؤسسات ويتم تقييم الأداء التسويقي طبقاً لمجموعة من المعايير نذكر منها عدد الأسواق الجديدة، حصة السوق، مستوى المبيعات، عدد شكاوى الزبائن.

<sup>1</sup> أحمد باخرمة، اقتصاديات الصناعة، الطبعة الثانية، دار زاهر للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2001، ص: 202.

<sup>2</sup> هدى بن محمد، عبد النور موساوي، أثر استخدام نظم المعلومات على أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة تطبيقية على شركات التأمين في الجزائر، المؤتمر الثاني حول القضايا الملحة للاقتصاديات الناشئة في بيئة الأعمال الحديثة، كلية الأعمال، جامعة الأردن، الأردن، اليوم، 2009، ص: 07.

<sup>3</sup> ياسع يسمينه، مرجع سابق، ص: 80.

<sup>4</sup> فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس الجزائر، 2012، ص: 40.

- الأداء الإنتاجي: يسعى النظام الإنتاجي إلى توفير كم ونوع المنتجات المستهدفة، في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة ويمكن الحكم على كفاءة النظام الإنتاجي من خلال مجموعة كبيرة من المؤشرات تنطوي ضمن البنود الآتية: المواد الخام، جودة المنتجات، الطاقة الإنتاجية، الكفاءة الإنتاجية، العمالة، التكاليف.
  - الأداء التمويلي: يتمثل أداء الوظيفة التمويلية في الحصول على الأموال المطلوبة، بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب، مع استخدامها بشكل كفؤ وفعال، وذلك للوصول إلى الأهداف والنتائج المالية المرغوبة ويتطلب تقييم الأداء المالي تقييم كل من السيولة وهيكل التمويل.
- توجد معيار أخرى للتصنيف، وهي معيار الطبيعة فقد صُنّف الأداء إلى: اقتصادي اجتماعي، سياسي، تكنولوجي، قانوني.<sup>1</sup>

### 3- خصائص الأداء والعوامل المؤثرة فيه

يعتبر الأداء بمختلف أنواعه وخصائصه دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيه إما سلبيا أو إيجابيا، ونظرا لأهميتها بالنسبة للمؤسسة فقد سعى الباحثون في هذا الحقل لتحديده أو على الأقل حصر أهمها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الايجابية وتقليل آثارها السلبية.

#### 1-3 خصائص الأداء

- للأداء مجموعة من الخصائص تجعل الآراء حوله متباينة، وسيتم إيراد أهم هذه الخصائص في النقاط الآتية:
- الأداء مسألة إدراك: يختلف الأداء بين الأفراد والجماعات والمؤسسات، فبالنسبة للمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما الفرد العامل فقد يعني له الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني للزبون نوعية المنتجات التي توفرها له المؤسسة.<sup>2</sup>
  - الأداء مفهوم متطور عبر الزمن: إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها، سواء كانت الداخلية منها أو تلك التي تحدها البيئة الخارجية للمؤسسة، تكون متغيرة مع حياة المؤسسة ومع تغير المواقف أو الظروف، إذ أن توليفات العوامل البشرية، التقنية، المالية، والتنظيمية، التي تجعل الأداء مرتفعا، تختلف من موقف لآخر لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه المؤسسات هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.<sup>3</sup>
  - الأداء مفهوم شامل: لا ينحصر الأداء بالجانب الاقتصادي فحسب، بل يتعداه إلى التنظيمي والاجتماعي بحيث التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المؤسسة من خلال احترام الهيكل الرسمي والتقليص من النزاعات التي يمكن أن تحدث بين المصالح، بهدف إيجاد جو من الانسجام والتنسيق الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات وبالآتي تحقيق الفعالية، كما أن إهمال الجانب الاجتماعي المتمثل في تحقيق الرضا لمختلف أفراد المؤسسة، قد لا يخدم أداء المؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الرزاق عريف، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008، ص: 32.

<sup>2</sup> J.Y. Saulquin, "Gestion des ressources humaines et performances des services", Revue de GRH, Paris, N : 36, 2000, P: 20.

<sup>3</sup> ياسع يسمينه، مرجع سابق، ص: 80.

<sup>4</sup> Marmuse Chistian dans performance, Encyclopédie de gestion, Tome 2, Editions economica, Paris, 1997, P: 202.

- الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة: إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الاجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف، فإن كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب على الاداريين إعادة النظر في البرنامج والخطط وفي الاستراتيجية.

### 2-3 العوامل المؤثرة في الأداء

- هناك اتفاق، أن الأداء في حد ذاته تابع لمجموعة من المتغيرات والعوامل (من داخل المؤسسة وخارجها) وفيما يلي سوف يتم التركيز على أهم هذه العوامل والتي من شأنها أن تؤثر فيه بحكم العلاقة بينهما:
- العوامل الداخلية: تتمثل في مجموع المتغيرات التي تتواجد في البيئة الداخلية للمؤسسة ولها علاقة بمراد المؤسسة نظامها الداخلي، ثقافتها، وظائفها وأقسامها وفروعها. وهي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>
    - العوامل التقنية: نوع التكنولوجيا المستعملة، مساهمة الآلة بالمقارنة مع مساهمة العمال، وكيف لذلك أن يؤثر على الأداء بشكل كبير، حيث أن الآلة أدت إلى تغير جذري في أسلوب وسياسة الانتاج.
    - العوامل البشرية: مستوى التأهيل، تركيبة العاملين من حيث الجنس والعمر، نظام الحوافز وسياسة الأجور، علاقة العمال مع بعضهم البعض وكذا على أساس فرق العمل. كلها تؤثر بدرجات متفاوتة على مستوى الأداء.
    - العوامل المالية والمادية: تتمثل في قدرة المؤسسة على مواجهة احتياجاتها المالية والمادية في حالة تعرضها للمنافسة أو تراجع مستوى مبيعاتها أو غير ذلك من الظروف الطارئة.
  - العوامل الخارجية: تتمثل في مجموع العوامل التي تقع خارج محيط المؤسسة (بيئتها الخارجية) والتي قد يكون تأثيرها إيجابيا أو سلبيا على مستوى أدائها، وعلى العموم تتمثل في المتغيرات الآتية:
    - العوامل الاقتصادية: سواء كانت متغيرات اقتصادية كلية كالسياسة الاقتصادية أو مستوى التضخم، أو المتغيرات الاقتصادية الجزئية مثل رغبات الزبائن والمستهلكين، مستوى المنافسة في القطاع
    - العوامل التكنولوجية: الإعلام والاتصال، مجالات البحث والتطوير، الإبداع التكنولوجي
    - العوامل الاجتماعية والثقافية: تنوع حاجات الأفراد ودوافعهم، الثقافة التنظيمية، العادات والتقاليد
    - العوامل السياسية والقانونية: وتتمثل على وجه التحديد في توجه الدولة وسياساتها المالية والنقدية وكذا آفاق الاستثمار ومناخه، وجملة التشريعات والقوانين والأحكام السائدة في الدولة.

### المطلب الثاني: مجالات تقييم الأداء، ومؤشراته

يدفع التطور الذي يعرفه الأداء بالمؤسسة للبحث عن أهم مجالاته وفي أيها يمكن التميز، تعدد المجالات جاء تماشيا مع الأداء لتعرف هي الأخرى توسعا مستمرا مما يستدعي أدوات قياس جديدة.

#### 1- مفهوم تقييم الأداء ومجالاته

تعتبر عملية التقييم من الأمور الحيوية في عملية التحسين المستمر للأداء فمن خلال التقييم يمكن تحديد مستوى الأداء الحالي ثم التفكير في التحسين وحيث أن مجالات التقييم المختلفة، وكذلك باختلاف من يقوم

<sup>1</sup> زروقي إبراهيم، حول عبد القادر، مرجع سابق، ص: 13.

باستخدامه لذلك يختلف أسلوب القياس باختلاف موضوعه، ويراعى أن يكون مناسباً لكل من الإدارة العليا والعاملين بالمنظمة.

### 1-1 مفهوم تقييم الأداء

تحتل عملية تقييم الأداء حيزاً كبيراً من اهتمام القائمين على إدارة المؤسسات المختلفة، لما لها من تأثير على النتائج النهائية لأعمال المؤسسة. وقد برزت عدة تعاريف حول مفهوم تقييم الأداء أهمها:<sup>1</sup>

أنه عبارة عن قياس أداء أنشطة المؤسسة بالاستناد إلى النتائج التي حققتها في نهاية الفترة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة تقييمية واحدة، ومعرفة الأسباب التي أدت إلى تلك النتائج واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على تلك الأسباب بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل. كما يقصد بتقييم الأداء إيجاد مقياس يمكن من خلالها معرفة مدى تحقيق المؤسسة للأهداف التي أقيمت من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المحققة، ومعرفة وتحديد مقدار الانحرافات عما تم التخطيط له مسبقاً مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها.

وقد يعني تقييم الأداء تلك النظرة المتعمقة للنتائج الفعلية بما لها من مقارنات وعلاقات مستنتجة تساعد في تحديد ومعرفة فرص التطوير لتقويتها وتحديد الإيجابيات لدعمها، بالمقارنة بالنتائج المخططة مع الأخذ في الاعتبار أن نتيجة تقييم الأداء سواء كانت إيجابية أو سلبية لا بد وأن يكون لها خطة عمل بهدف التغذية العكسية والرقابة، لتكوين خلفية تاريخية تفيده الإدارة في اتخاذ القرارات السليمة مستقبلاً.<sup>2</sup> ومن منظور أداء العمال تعرف عملية تقييم الأداء بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما هي الخطة الأفضل لتحسين الأداء.<sup>3</sup>

وعلى هذا الأساس فإن تقييم الأداء هو عملية قياس إنجازات المؤسسة المحققة باستخدام مؤشرات أغلبها كمية، بالإضافة إلى المعلومات المعيارية الحقيقية والتي تعبر عن النتائج الفعلية للمؤسسة أو إحدى وظائفها، تسمح بالمقارنة بينهما بإصدار أحكام تقييمية بشأن أداء المؤسسة أو إحدى وظائفها.<sup>4</sup>

أما بالنسبة للمؤسسة فتعني عملية التقييم دراسة وتقييم نشاط المؤسسة لقياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقاً للوقوف على واقع أداء المؤسسة والانحرافات التي قد تحصل بهدف اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها.<sup>5</sup> يمكن الإشارة هنا أن عملية تقييم الأداء إما أن تكون خاصة بتقييم الأهداف أو أن تكون خاصة بتقييم كفاءة استخدام الموارد المتاحة أو تقييم الوسائل الفنية المطبقة وكذلك تقييم التوقيت الزمني لاستخدام الموارد الاستثمارية المتاحة للمؤسسة الصناعية<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عبد المجيد قدي، مديوني جميلة، "أهمية تقييم الاداء في المنظمات الصحية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الخاصة البرنتقال بالشلف"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، العدد: 7، 2014، ص: 163.

<sup>2</sup> محمود أحمد عبد الفتاح، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص: 12.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، مراجع إدارة الأعمال، 2009، ص: 50.

<sup>4</sup> عبد المالك مزهوده، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد: 1، 2001، ص: 95.

<sup>5</sup> القرشي مدحت، الاقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص: 250.

<sup>6</sup> فوج عبد العزيز، اقتصاديات الصناعة والطاقة، مركز التعليم المفتوح، جامعة عين شمس، مصر، 2000، ص: 129.





## 2-1 مجالات تقييم الأداء

تنوع مجالات تقييم الأداء في المؤسسات تبعاً لطبيعة نشاطها، ووفقاً لتوجهات إدارتها في التركيز على تلك المجالات التي توليها الأولوية وحتى تلك المجالات التي تقل أهمية عن مجالات الأهداف الرئيسية، تسعى المؤسسات الناجحة إلى بلورة منطلقات لقياس أدائها للوصول إلى إطار عمل متكامل يعكس مستوى الأداء بشكل شامل.<sup>1</sup> حيث تم الإشارة إلى مجالات تقييم الأداء والتي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء على النحو الآتي:<sup>2</sup>

- الحصة السوقية: وهي تشير إلى حجم مبيعات المؤسسة على حجم مبيعات السوق، بحيث تتم مقارنة نسبة تلك المؤسسة بالمؤسسات الكبيرة والمتميزة.
- الربح: يعد من أهم المؤشرات التي تقيس الأداء التنافسي للمؤسسة، وعادة ما يتم حسابه من خلال العائد على الاستثمار ويتم احتسابه عن طريق نسبة الأرباح إلى إجمالي الاستثمارات.
- الإنتاجية: وهي من أدق مقاييس أداء المؤسسات، تعتبر مؤشر يتمثل في العلاقة ما بين مدخلات المؤسسة ومخرجاتها، وهي تعبر عن الاستخدام الأمثل للموارد أو ما يعرف بعناصر الإنتاج.
- كما أنه بالإمكان تقديم مجالات أخرى تتيح إمكانية تقييم الأداء في العناصر الآتية:<sup>3</sup>
  - الموارد المتاحة: الموارد الفنية ومواكبة المؤسسة للتطور التكنولوجي، وجود خطة لتوظيف واستخدام التكنولوجيا في تحقيق أداء أفضل، المراجعة المستمرة للتكنولوجيا، وجود الكوادر المدربة ذات المهارات.
  - المعرفة والمعلومات، متمثلة في:
    - معرفة الزبائن: التركيز على احتياجات الفئات المستهدفة، وتقديم أفضل خدمة بالمقارنة مع الآخرين، تبني استراتيجية التركيز على (الإنسان أولاً)، التوقع الدقيق لاحتياجات الزبائن، وجود قاعدة بيانات شاملة عن الزبائن الحاليين، وفق أحد المفاهيم التسويقية الحديثة وهو تسويق العلاقات.
    - معرفة المنافسين: معرفة شاملة عن المنافسين والمؤثرين بالمؤسسة، معرفة نقاط قوة وضعف المنافسين معرفة الفرص المرتقبة والمخاطر التي تهددهم بالمنافسين، معرفة بأفكارهم وأهدافهم واستراتيجياتهم معرفة وافية عن طبيعة ونوعية خدماتهم وتميزهم، وذلك من خلال تصميم نظام يقظة تنافسي
    - ميدان العمل (السوق): معرفة قطاعات الجمهور وترتيبها حسب الأهمية، معرفة البيئة الحكومية والاجتماعية المؤثرة، متابعة مؤشرات ومعايير العمل، معرفة مدى تقبل الجمهور للخدمات المقدمة، وجود نظام دقيق لصناعة الرأي العام وقياسه، والتقرب من قادة الرأي لقوة تأثيرهم على العامة.

<sup>1</sup> محي الدين يحي القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 47.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن، رسالة قدمت لنيل شهادة دكتوراه، كلية الدراسات الادارية والمالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005، ص: 73.

<sup>3</sup> محمد العربي غزي، مرجع سابق، ص: 103.

■ مشروع المؤسسة: مدى معرفة ووضوح رؤية ورسالة المؤسسة، المعرفة بالأهداف الاستراتيجية والتكتيكية المعرفة بمشروعات وبرامج المؤسسة، المعرفة التنفيذية والتشغيلية، وكذا الدراية بالسياسات العليا والتنفيذية وذلك لضمان التفاهم وتفادي التصادم الذي يعيق تحرك المؤسسة ككل.

من الواضح أن اتساع مفهوم الاداء أدى إلى توسع مجالات تقييمه كذلك، فقياسا على المجالات المقدمة وخصوصا المجموعة الثانية منها فيما يتعلق بالمعرفة لوجدنا أنه بالإمكان تقييم الأداء حتى من خلال العناصر الخمسة التي تعرف بالقوى التنافسية وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على اتساع رقعة البحث في هذا المفهوم، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الآتي:

### الجدول (03): مجاميع أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المؤسسة

أصحاب المصالح	القياس على المدى القريب	القياس على المدى البعيد
المستهلكون	المبيعات (القيمة والحجم) المستهلكون الجدد عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي توفيرها	النمو في المبيعات معدل دوران المستهلكين المقدرة على السيطرة على الأسعار
المجهزون	كلفة المواد الأولية زمن التسليم المخزون وتوفير المواد الأولية	معدلات النمو في كل من: كلفة المواد الأولية، زمن التسليم، المخزون، أفكار المجهزين الجدد
المجتمع المالي	العائد على السهم القيمة السوقية للسهم عدد القوائم التي توصي بشراء أسم المؤسسة العائد على حق الملكية	القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالاستراتيجية المتبعة النمو في العائد على حق الملكية
الأفراد	عدد الاقتراحات الإنتاجية عدد الشكاوى	عدد الترقيات من الداخل معدل الدوران

المصدر: محي الدين يحي القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 49.

## 2- مؤشرات الأداء

يتم الحكم على أداء المؤسسات من قبل أطراف عديدين من داخل المؤسسة وخارجها وفي الوقت نفسه يرتبط الأداء مع البيئة التي تعمل بها المؤسسة كما تم الإشارة له سابقا، مما يستدعي استخدام مؤشرات مختلفة للحكم عليه، ولكون المؤشرات الفردية أو التقليدية التي تعتمد على النسب المالية لا تكفي للحكم على الأداء بشكل عام

فإن ذلك يتطلب اللجوء إلى البحث عن مؤشرات أكثر شمولية ليتم من خلالها الحكم على الأداء الكلي للمؤسسة<sup>1</sup> مؤشرات الأداء هي عبارة عن العوامل التي يمكن قياسها والتي تحدد الأداء، وفيما يلي سيتم تقديم نموذج لمؤشرات الأداء في التقاط الآتية:<sup>2</sup>

- مستوى رضا الجمهور: مدى مصداقية المؤسسة، وقبول منجزاتها بالإضافة إلى درجة التفاعل والمشاركة معها
  - درجة رضا العاملين: مدى التزام العاملين في المؤسسة، مستوى الولاء والانتماء للمؤسسة، مدى الجدية في تنفيذ خطط المؤسسة، وما ينتج عنه من حرص في سبيل تحقيقها فعلياً.
  - الموقع التنافسي: معبر عنه بموقع المؤسسة محلياً وإقليمياً وعالمياً، درجة تأثير المؤسسة على غيرها من المؤسسات، شدة المنافسة بين المؤسسة وغيرها في السوق، كما يطلق عليه بالمركز التنافسي
  - درجة المكاسب والنتائج: أي العائد الحقيقي للمؤسسة وكمية مخرجاتها، نوعية مخرجات المؤسسة والجدوى الاقتصادية لتلك المخرجات، وذلك من خلال معرفة الإيرادات التي تكسبها المؤسسة منها.
  - درجة التنفيذ والأداء العام للمؤسسة: درجة الالتزام بمعايير الأداء العالي للخدمات، مدى السرعة والاستجابة في تقديم الخدمات، الاستمرارية في الأداء مع توفر الدقة والسرعة والإتقان في الأعمال.
  - درجة دعم القيادة: مدى التزام القيادة باستراتيجية المؤسسة، مستوى وعي الإدارة بمتطلبات التنفيذ، درجة توفر التمويل الكافي للمشروعات، مما يوجد أريحية مالية تساهم في تشجيع نجاح المشروع.
- بعد التعرف على مؤشرات الأداء يجدر الآن الإشارة إلى أنه ما قد يناسب مؤسسة ما وتعتبره بدورها مؤشراً للأداء قد لا يعد كذلك بالنسبة لمؤسسة أخرى وفي هذا السياق تلخص معايير الأداء الملائمة للمؤسسات على النحو الآتي:<sup>3</sup> أن تكون معايير الأداء مرتبطة مع أهداف المؤسسة، كما أنها مختارة من مقارنة أداء المؤسسة مع أداء المؤسسات المنافسة في الصناعة، بالإضافة إلى أنها تبيّن الهدف من اختيار هذا المعيار دون سواه، مع إمكانية جمع البيانات لاحتساب المعايير بدقة، استخدام المعايير المستندة إلى النسب وتفضيلها على تلك المستندة إلى الأرقام المطلقة، أن يتم اختيار المعايير وفق شمولية للأطراف المعنية وذلك لتتضمن عملية التقييم مختلف الجوانب.

### 3- طرق قياس الأداء

كان ظهور مفهوم أنظمة قياس وتقييم الأداء المعاصرة ومنها بطاقة القياس ورقابة الأداء تحولاً جوهرياً في الفكر الإداري في مجال تقييم الأداء، ففي عام 1992 قام عالمان أمريكيان، بتطوير أداة أطلق عليها بطاقة القياس المتوازن واستمر بتطويرها لتشمل مجموعة من النسب المالية وغير المالية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة. يعتبر القياس عاملاً مهماً لأي مؤسسة لتبقى أو تستمر، لذلك فإن تطوير نظام قياس أداء شامل ينفذ عمليات إدارية استراتيجية من توضيح، ونقل رؤية، واستراتيجية المؤسسة إلى جميع الأقسام، وإيصال الأهداف

<sup>1</sup> وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص: 109.

<sup>2</sup> محمد العربي غزي، مرجع سابق، ص: 104.

<sup>3</sup> محي الدين يحيى القطب، مرجع سابق، ص: 46.

الاستراتيجية من خلال مصفوفة مقاييس ومؤشرات مالية وغير مالية، وتحديث البرامج والتصرفات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية، وتحقيق الأهداف، وتعزيز التغذية الراجعة، والتعلم والتطوير واتخاذ الخطط التصحيحية اللازمة، يُعد مطلباً مهماً وضرورياً لزيادة فعالية وكفاءة أداء المؤسسة.<sup>1</sup>

تعد طرق القياس بمثابة الوجه الآخر للمؤشرات، حيث أنه ليس من المجدي اختيار مؤشر ما دون تمريره عبر أداة قياس لمعرفة مدى تجسيد ما خطط له فعلياً أم لا، أو أنه تم فعلاً تحقيق الهدف لكن بدرجة ليست كافية ما يفسر أن هناك جانباً تحرز فيه المؤسسة تقدماً جيداً على عكس جانب آخر ولذلك صممت مؤشرات الأداء.

### المطلب الثالث: التعرف على الأداء المؤسسي ومجالات تقييم

يعد الأداء مفهوماً هاماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقوق المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، فالجميع يسعى للارتقاء بأدائه المؤسسي من خلال عدة مداخل وذلك بالبحث عن إدارة متكاملة للأداء

#### 1- تعريف أداء المؤسسة

يُعرف الأداء المؤسسي بأنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، حيث تعني الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد، أما الفعالية فتتعلق بإنجاز الأهداف المرغوبة.

بناءً على ذلك إن النظر إلى أداء المؤسسة يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون محورا للتقييم وبالاتي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية والموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية.<sup>2</sup>

تتضمن منظومة العمل لدى المؤسسة عناصر مدخلات وعناصر للمخرجات مع توفر مجموعة من المعلومات وأساليب التحليل، ويتم تنفيذ وممارسة الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة في ظل علاقات ارتباطية بين المدخلات والمخرجات وإجراءات عمل يستخدم في ضوءها ما يتم توافره من معلومات وأساليب تحليل، لذلك فإن ما تم توصيفه كإطار عام لمنظومة العمل فهو يحدد هذه العلاقات بين أطراف المؤسسة الداخلية وبين المؤسسة والمناخ المحيط بها.<sup>3</sup> ومنه يمكن القول إن مفهوم الأداء المؤسسي يستند إلى محددات أهمها:

- كل مستوى من مستويات الأداء هو جزء من "كل" وهذا "الكل" هو جزء من كل آخر. ويوضح ذلك تداخل المستويات الدنيا مع العليا في عمليات الأداء للوصول إلى الأداء المؤسسي الشامل.
- لا تعني النظرة التكاملية للأداء عدم الاختلاف، بل تعني إدراك الاختلاف مع الأجزاء مع الأجزاء فالأداء المؤسسي يتطلب تحقيقه وجود تناغم إداري بين المستويات المختلفة لتحسين هذا الأداء.
- ترتبط نتائج الأداء بالزبائن، والجوانب المالية والتسويقية، بالإضافة إلى الخاصة بالموارد البشرية للمؤسسة، ومنه يلتقي الأداء مع أغلب أنشطة المؤسسة إن لم يكن التقاؤه مع كلها دون استثناء.

<sup>1</sup> هدى بن محمد، عبد النور موساوي، مرجع سابق، ص: 09.

<sup>2</sup> نضال محمد الرطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الاداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص: 64.

<sup>3</sup> محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص: 98.

## 2- مجالات تقييم الأداء المؤسسي والهدف من عملية التقييم

تخضع عملية تقييم أداء المؤسسة لمجموعة من الأسس التابعة لمجالات تقييمه، كما أنه تتبع عددا من الخطوات أثناء عملية التقييم بغية الوصول الى أهداف معبر عنها بنتائج صحيحة تعكس الواقع الفعلي للمؤسسة.

### 1-2 مداخل تقييم الأداء في ظل بيئة التصنيع الحديثة

يمكن تقديمها بشرح للعناصر الثلاثة الآتية، (المقاييس المرجعية، الأداء المتوازن، المجال البيئي):<sup>1</sup>

- مدخل المقاييس المرجعية: قام المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة بتعريف المقاييس المرجعية على أنها عملية منتظمة ومستمرة، تتطلب التقييم المتواصل والمقارنة المستمرة لعمليات ونشاط الوحدة مع الوحدات الرائدة والحصول على المعلومات الضرورية التي تساعد الوحدة على اتخاذ الخطوات اللازمة لتحسين وتطوير ادائها.
- مدخل الأداء المتوازن: يمثل مدخل الأداء المتوازن فلسفة إدارية تعمل على تحفيز أعضاء التنظيم من أجل تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية، وتعبئة جهودات الأفراد وتوجيهها نحو استراتيجية الوحدة وأهدافها المستقبلية من خلال تقييم الأداء المالي والتشغيلي، كما أنه يعيد ترجمة استراتيجية الوحدة ورؤيتها الشاملة في إطار متكامل يتضمن العديد من مؤشرات الأداء المالية وغير المالية، ومن ثم يعتبر مدخل القياس المتوازن للأداء بمثابة الأداء المثالي لتحويل استراتيجية الوحدة إلى لغة مشتركة يفهمها جميع الأفراد في كافة المستويات الإدارية.
- المجال البيئي: لقد زاد الاهتمام البيئي في الآونة الأخيرة في صور عديدة محلية وعالمية أبرزها مؤتمر التنمية والبيئة في البرازيل، والذي استهدف ضرورة التزام الوحدات الاقتصادية بتطبيق نظم إدارة وحماية البيئة، حيث تقع المسؤولية على عاتق هذه الوحدات عما قد تلحقه بالبيئة المحيطة من أضرار، بسبب ممارستها لأنشطتها.

### 2-2 مجالات تقييم أداء المؤسسة

لقد حددت لجنة معايير المحاسبة الادارية الأمريكية نموذجاً يتصف بالكمال والشمولية لتقويم الأداء في المؤسسات المعاصرة، بحيث يجب أن تختار كل مؤسسة مؤشرات الأداء التي تناسب طبيعة عملها وظروفها واحتياجاتها الاستراتيجية، ويتكون هذا النظام من ستة أبعاد رئيسية يشمل كل بعد منها مجموعة من مؤشرات تقويم الأداء لهذا البعد من عمل المؤسسة:<sup>2</sup>

- البعد الأول: مؤشرات السوق والمستهلك: يستند رضا الزبائن إلى مجموعة كبيرة من الخصائص في المنتج مثل الجودة، السعر، سرعة الأمداد، ومن أهم مؤشرات السوق والمستهلك عدد الزبائن الجدد مدى رضاهم، ومستوى جودة المنتج.
- البعد الثاني: المؤشرات التنافسية، ومن أهم هذه المؤشرات حصة السوق لكل منافس، جودة منتجات المنافسين، المؤشرات المالية للمنافسين، أسعار منتجات المنافسين، رضا الزبائن عن المنافسين.

<sup>1</sup> المهدي مفتاح السريتي، مرجع سابق، ص: 195.

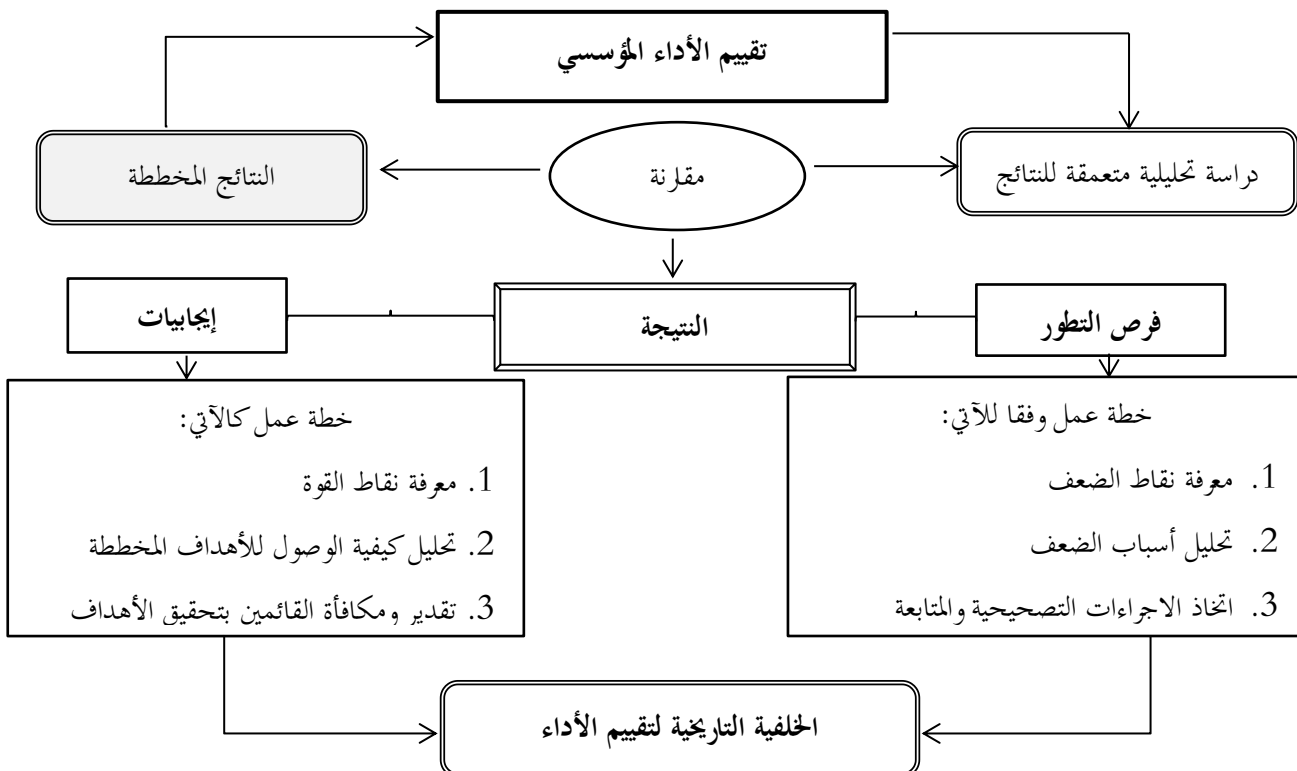
<sup>2</sup> عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، رسالة قدمت لنيل شهادة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009، ص: 49.

- البعد الثالث: المتعلق بالزبائن، تعد الأولوية الأولى من اهتمام الوحدات، حيث تتجه صوب إرضاء الزبائن والوفاء باحتياجاتهم لاكتساب ثقتهم وذلك من خلال تقديم مجموعة من المنتجات الجديدة، وأيضاً ضرورة الابتكار. وفي ظل البيئة التنافسية وديناميكية الأسواق يركز الزبائن على تقييم أداء المؤسسة في أربع مجالات هي: الوقت، الجودة وأداء المنتج بالإضافة إلى التكلفة.

- البعد الرابع: مجال الابتكار بالإضافة إلى التعلم والنمو، حيث يعتبر مجال الابتكار والتعلم أحد محددات نجاح الوحدات الاقتصادية واستمرارها في المنافسة، حيث يعتمد في الأساس على قدرات ومهارات العاملين والمؤسسة في التطوير والابتكار بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة عالية بهدف الوصول إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الانتاجية وتقصير زمن الانتاج بالإضافة إلى تخفيض معدلات العيوب ويتطلب ذلك بذل جهود إضافية في تعليم وتدريب العاملين وزيادة مشاركتهم للقيام بمهام مختلفة ومتكاملة بما يحقق مرونة أكبر في الانتاج وتحسين الجودة وخفض التكلفة، ومن ثم تحسين الموقف التنافسي للوحدة الاقتصادية.

يعتبر تقييم الأداء المؤسسي نظرة متعمقة للنتائج الفعلية بما لها من مقارنات وعلاقات مستنتجة ومستنبطة تساعد في تحديد ومعرفة فرصة التطوير لتقويتها وتحديد الإيجابيات لدعمها، بالمقارنة بالنتائج المخططة مع الأخذ في الاعتبار أن نتيجة تقييم الأداء سواء كانت إيجابية أو سلبية لا بد وأن يكون لها خطة عمل بهدف التغذية العكسية والرقابة، لتكون خلفية تاريخية تفيد الإدارة في اتخاذ القرارات مستقبلاً، يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل (08): عملية تقييم الأداء المؤسسي



المصدر: محمود أحمد عبد الفتاح، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة،

## 3-2 أهداف تقييم أداء المؤسسة

- يمكن التعرف أكثر على مفهوم تقييم الأداء المؤسسي بالتعرف على أهدافه، ومنها ما يلي:<sup>1</sup>
- تحسين الأداء والإنتاجية، حيث أن الانتاجية هدف أساسي لكل مؤسسة، ولهذا فإن تقييم الأداء المؤسسي هو هدف أولي لهدف وسيط، هو تحسين الأداء لزيادة الإنتاجية.
  - معرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تقييم أدائهم وربطه بتقييم أداء المؤسسة مثال زيادة الربحية بنسبة 10 بالمائة عن الماضي، ومتابعة مجهودات رجال البيع.
  - تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة ومن ثم يمكن رسم الاستراتيجيات والأهداف المستقبلية بوضوح بعد تحليل البيئة (الداخلية والخارجية).
  - الحصول على التغذية العكسية للمنظومات الفرعية (إدارات المؤسسة) ونظام المراقبة.
  - تقييم الأداء على مستوى الإدارة العليا يعكس أداء الفروع وبالتالي يمكنها من رسم التوجهات والسياسات مثل الترقيات أو زيادة الرواتب أو إدخال تكنولوجيا جديدة.
- كما يمكن استخدام نتائج نظام تقييم الأداء من خلال التغذية المرتدة في مناقشة نقاط القوة والضعف بما يؤدي إلى تحسين سيرورة العمل بالمؤسسة، وبالنظر إلى مستويات أداء الموظفين، فإن عملية التقييم تساهم في تحديد القضايا الجوهرية المطلوب مناقشتها والتخلص من أي مشكلات، وتحديد أهداف جديدة للإنجاز بأداء متميز.<sup>2</sup>
- تعد المعايير حجر الأساس فيما يتعلق بقياس الأداء، فمن خلال مقارنة الأداء بالمعايير يتم تأشير مستوى الأداء للمجال المراد تقييمه وقياسه بالمعيار هو مستوى النشاط المحدد والذي يستخدم كنموذج لتقييم الأداء في المؤسسة، وهو المقياس الذي يصاغ ليقارن به الأداء بهدف وضعه ضمن أبعاده الصحيحة.
- فالأداء المؤسسي هو عبارة عن محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة: الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية عليهما، ونظراً إلى وجود عوامل خارجية كثيرة تخرج عن نطاق إدارة المؤسسة؛ كان لابد من الاهتمام بقياس أدائها الذي يبني أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً، وهذا ما يميز بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي وفق الجدول الآتي :

الجدول (04): مقارنة بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء

الأداء المؤسسي	أداء الوحدات التنظيمية	الأداء الفردي	المفهوم
المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها التسويقية الداخلية والخارجية	الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي عليها تنفيذه لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة	الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي عليه تنفيذها في الوحدة التنظيمية، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم في تحقيق أهداف الوحدة	

1 محمود أحمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص: 13.

2 سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص: 56.

أجهزة الرقابة المركزية الوزارات المعنية السلطة التشريعية أجهزة الرقابة التشغيلية	الإدارة العليا أجهزة الرقابة الداخلية	الرئيس المباشر	من يقوم بتقييمه
الفعالية البيئية الفعالية السياسية	الفعالية الاقتصادية الفعالية الادارية	الوقت المستنفذ التكلفة الجودة	موضوعات القياس
درجة القبول الاجتماعي درجة الاستقلالية مدى توافر إيديولوجية محددة للعمل مدى الاجتماعي	درجة تقسيم العمل والاختصاص نظم إنتاج المخرجات درجة المركزية أنظمة الجزاء وتدرجها فعالية الاتصالات	الوقت المعياري التكلفة المعيارية الأهداف المعيارية	مؤشرات القياس

المصدر: شادي عطا محمد عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص: 46.

يظهر الجدول (04) الفوارق الأساسية بين قياس الأداء المؤسسي والأداء التقليدي المتمثل في: الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية وفقا لأهم الأسس والمتمثلة في: المفهوم، القائم بالتقييم، موضوع القياس، ومؤشراته.

### المبحث الثاني: البعد التنافسي للمؤسسة

تعتبر المنافسة من سنن الفطرة الكونية، غايتها التفوق في مجالات الاعمال أيا كانت طبيعتها، وقد لازمت المنافسة النشاط الاقتصادي خاصة، حتى اتصفت بكونها أحد الشروط اللازمة لاحترافه.<sup>1</sup> كما أن المنافسة تعد بمثابة الدافع أو المشجع على احترافية التسويق كما تم الإشارة إليه، فعلى قدر توفرها يكون الجو مهياً أكثر لممارسة النشاط التسويقي الذي تُبرز فيه المؤسسات أفضل ما لديها، بهذا الصدد سيتم التطرق للمنافسة المبنية على أسس علمية أخلاقية والتي تجعل الطليعة لمن يستحق كونه الأفضل.

#### المطلب الأول: تنافسية المؤسسة وأهمية الميزة التنافسية

تعد تنافسية المؤسسة أو بعبارة أخرى قدرتها على التنافس ضمنا لبقائها في مجال نشاطها، وتؤدي الميزة التنافسية دور هاماً لدرجة تشبيهها بالبندقية عندما تدخل في مواجهة قائمة على السيوف، ستكون النتيجة محسومة عندها لصالح صاحب الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> راجح أوكيل، "الإبداع في المنتج وتغليفه بوصفه مدخلا لتنافسية المؤسسة"، مجلة معارف، قسم العلوم القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي العقيد أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، العدد، 10، 2011، ص: 241.



## 1- تعريف التنافسية، أنواعها والتعرف على الميزة التنافسية

يصعب تقديم تعريف دقيق للتنافسية باعتبارها من المفاهيم التي عُرفت بالاختلاف في وجهات نظر وتجارب الممارسين في الميدان، ذلك ما أدى تعدد أنواعها تماشياً مع اختلاف أنشطة المؤسسة أهدافها، أما الميزة التنافسية فتنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين.

### 1-1 التنافسية

تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها: القدرة على إنتاج السلع الصحيحة بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين، بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى أما على مستوى القطاع أو فرع النشاط الاقتصادي أو العناقيد التي تجمع الأنشطة فيمكن إجراء تحليل التنافسية شريطة أن تكون المتوسطات على هذا المستوى ذات معنى والاختلافات بين مؤسسات القطاع محدودة وتشمل توليفة المنتجات، عوامل الإنتاج، عمر المؤسسات بالإضافة إلى أحجامها.<sup>1</sup>

كما تعرف التنافسية بأنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد. وذلك بسعي المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظراً لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية.<sup>2</sup>

كما يُعرف المعهد الدولي لإدارة التنمية من خلال تقريره حول التنافسية العالمية في العالم التنافسية بأنها: قدرة المؤسسة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية.<sup>3</sup> ويقصد بها كذلك القدرة على دخول المنافسة في الأسواق، وهي تقاس بالفرق بين القيمة والتكلفة، ومما يدعم ما سبق تعريفها بأنها: "القدرة المستمرة على بيع السلع والخدمات بربحية في الأسواق المفتوحة"<sup>4</sup>

تجدر الإشارة إلى أن درجات التنافسية قد تختلف باختلاف ظروف السوق، نوع النشاط الاقتصادي، درجة كثافة واتساع السوق، نوع التحالفات والتكتلات الاقتصادية وحدود تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية. ومنه يتضح أن مفهوم التنافسية يشتمل على عدة أبعاد، كالقدرة على التصدير والاستخدام الكفؤ لعوامل الإنتاج وزيادة الإنتاجية، من هذا المنظور الاستراتيجي يتبين أن الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة التنافسية والموقع كما يعبر عن قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة أي بتحقيق الكفاءة والفعالية في نفس الوقت. يمكن تقديم أهم الأفكار الواردة في التعاريف السابقة فيما يلي:

- تعد القدرة على إنتاج السلع الجيدة بالطريقة الصحيحة، وهذا ما يقصد به الأداء العالي في الإنتاج
- عندما تلي المؤسسة حاجات ورغبات الزبائن باحترافية فهي ذات تنافسية، مقارنة بالمؤسسات الأخرى

1 نوري منير، "تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة شلف، الجزائر، العدد: 4، 2006، ص: 25.

2 فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية مدخل المقارنات التطويرية المستمرة، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، مصر، 2000، ص: 51.

3 ياسع يسمينه، مرجع سابق، ص: 80.

4 شريف مراد، دغفل فاطمة، تأثير تطبيق مفهوم التسويق الأخضر على تنافسية المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة شركة كوندور للإلكترونيك، برج بوعريش، الملتقى الوطني الخامس حول التسويق بين النظريات العلمية والممارسات التطبيقية، واقع وتحديات الادارة التسويقية في المؤسسة الجزائرية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 21 مارس 2014، ص: 06.

- صمود المؤسسة أمام المنافسين لوقت أطول ناتج من قوة تنافسياتها في السوق الذي تزاوّل نشاطها به
- يمثل الابتكار والتجديد أحد ملامح تنافسية المؤسسة وينتج عنه تطور أدائها، من خلال ما تقوم بإنتاجه
- تؤدي التنافسية إلى تحسين مركز المؤسسة في قطاعها وتحقق لها الثروة والشهرة، والسمعة الطيبة.

## 2-1 أنواع التنافسية

- تعمل المؤسسات في حالات مختلفة للسوق: المنافسة، الاحتكار، المنافسة المقيدة، ويقصد بالمنافسة تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب الزبون بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة بعد البيع وكسب الولاء، وغيرها.<sup>1</sup> يميز الكثير بين عدة أنواع للتنافسية، يتمثل أهمها في:<sup>2</sup>
- تنافسية التكلفة أو السعر: فالمؤسسة ذات التكاليف الأقل تتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل، نظرا لعدة اعتبارات تتعلق بالتكاليف دخول الأسواق الجديدة.
  - التنافسية التقنية: حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية، والأكثر تعقيدا والأكبر تكلفة، الموسومة بالتكنولوجيا العالية في كثير من الأحيان والتي تعرف الانتشار حاليا.
  - التنافسية النوعية: وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملاءمة عنصر الإبداع التكنولوجي، فالمؤسسة ذات المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والاكثر ملائمة للمستهلك، تتمتع بتنافسية أكبر.<sup>3</sup>
- من الواضح أن التنافسية عرفت عدة تقسيمات ساهمت في تنوعها، إلا أن من أبرز تلك التقسيمات هو تقسيم التنافسية إلى نوعين: إما تنافسية على أساس التكلفة الأقل، أو تنافسية على أساس الاختلاف والتميز ويمكن توضيح المقصود بذلك فيما يلي:<sup>4</sup>
- تنافسية عن طريق التكلفة الأقل: حيث تتميز بعض المؤسسات بقدرتها على إنتاج وبيع نفس المنتجات المتداولة في الأسواق بسعر أقل من منافسيها، ومن ثم تكتسب ميزة تنافسية، وهذه الميزة تنشأ من قدرة المؤسسة على تقليل التكلفة دون التأثير الجسيم على خصائص المنتج.
  - التنافسية عن طريق الاختلاف أو التمييز: حيث تتميز المؤسسة بقدرتها على إنتاج وتقديم سلع أو خدمات فيها شيء مختلف ذو قيمة لدى الزبائن بحيث تنفرد عن المنافسين حتى وإن كانت بأسعار أعلى.
- ونظرا لأهمية الوقت - حيث يقال: أن الوقت عبارة عن مال، من المستحسن إعطاء تقسيم يخص التنافسية تماشيا مع ذلك في محاولة لربطها بهذا المؤشر المهم حيث يوجد شكلين هما التنافسية الظرفية والتنافسية المستدامة وفق ما جاء به تقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي، حيث يميز بين نوعين من التنافسية هما:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> فريد النجار، مرجع سابق، ص: 20.

<sup>2</sup> نوري منير، مرجع سابق، ص: 24.

<sup>3</sup> محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الاداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص: 201.

<sup>4</sup> مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2011، ص: 32.

<sup>5</sup> مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سابق، ص: 34.

- التنافسية الظرفية: وهي التنافسية التي تركز على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات واستراتيجياتها، وتحتوي على عناصر مثل التكلفة، النوعية، والحصة من السوق.
- التنافسية المستدامة: تركز على الابتكار التكنولوجي ورأس المال البشري والفكري، وتحتوي على عناصر مثل التعليم ورأس المال البشري والإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير، وقوى السوق، المسؤولية الاجتماعية بما فيها الأساليب الأخلاقية التي تتبناها المؤسسة
- الاتساع المعروف في بيئة أعمال المؤسسة جعل من مجالات التنافسية واسعة كذلك، وهذا ما يفسر تنوع سبل التنافس داخل ذات القطاع أو مع أطراف من القطاعات أخرى، مما يتيح للمؤسسة الراغبة في النجاح فرصا أكثر، ويعرضها لمخاطر أكبر في نفس الوقت.

### 3-1 الميزة التنافسية

لقد تم تقديم فكرة عن التنافسية ومختلف أنواعها إلا أن الصورة الظاهرة للتنافسية تُعرف بالميزة أو الميزة التنافسية وهي التي تتفوق بها المؤسسة على منافساتها في القطاع حيث أن بناء المزايا التنافسية يتم بشكل تصاعدي قائم على حفر الأساس، وبناء القاعدة الارتكازية، وإقامة الأعمدة الحاملة، ومن ثم فإن ما هو متوافر من موارد طبيعية أو بشرية يتم استخدامه، لكن عدم توافر هذه الموارد لا يُحوّل دون الوصول لميزة تنافسية، حيث يرجع مفهوم المزايا التنافسية الارتقائية المتفوقة إلى رغبة الانسان في تحقيق مزيد من التقدم والتفوق، وإلى تطلعه لجعل واقعه المستقبلي أفضل مما هو قائم، ومن ثم فإن المزايا التنافسية هي مزايا إيجادية تعتمد على:<sup>1</sup>

- اكتشاف وتحديد الخصائص والبحث والدراسة للوصول إلى ما لم يصل إليه المؤسسات الأخرى
  - ابتكار ما هو غير معروف، ويتم ذلك من خلال العباقرة والمخترعين اللذين يعملون لدى المؤسسة.
  - الابداع في التفرد بخصائص إنتاجية وتسويقية وتمويلية فريدة من خلال المنفذين الجيدين والمهنيين
  - التطوير لما هو قائم والارتقاء به، ليصبح أفضل وأجود وأقل سعرا أكثر تناسبا وأمكن إتاحة
  - إيجاد أسواق أفضل وأرقى وأكبر ربحية وأكثر استيعابا للمنتجات، تماشيا مع طموحات المؤسسة
- وفقا لهذا المنظور يوجد هناك اتفاق على أن مستوى المؤسسة هو الأنسب لتطبيق مفهوم التنافسية فالمؤسسات وليست الدول هي التي تتنافس فيما بينها،<sup>2</sup> ووفقا لذلك يمكن استعراض التعاريف الآتية للميزة التنافسية:
- الميزة التنافسية هي ما يمكن أن تحققه المؤسسة إذا كان بمقدورها الاحتفاظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف مع زيادة في الحصة السوقية.<sup>3</sup> كما تُعرف على أنها: مجموعة المهارات

<sup>1</sup> محسن أحمد الحضيري، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2004، ص: 29.

<sup>2</sup> أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، ملتقى دولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، 2005، ص: 130.

<sup>3</sup> أميرة عبد السميع عمارة، تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياحي المصري، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2002، ص: 09.

والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما: إنتاج قيم ومنافع أعلى مما يحققه المنافسون بالإضافة إلى تأكيد حالة من التميّز والاختلاف بين المؤسسة ومنافسيها.

بالإضافة إلى تعريف الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على الأداء الجيد بأسلوب واحد أو عدة أساليب لا تتوافر لدى المنافسين. وما يدعم ذلك هو اعتبارها العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها.<sup>1</sup>

هذا وتعرف الميزة التنافسية على أنها ما تختص به مؤسسة دون غيرها وبما يعطي قيمة مضافة إلى الزبائن بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل.<sup>2</sup>

أما بخصوص شدة المنافسة فإنها تختلف من قطاع إلى آخر، فهناك قطاعات صناعية تكون المنافسة فيها مكثفة وشديدة وأخرى تكون المنافسة فيها محدودة ومنخفضة، ولذلك يمكن تحديد درجة شدة المنافسة على أسس هي:<sup>3</sup>

- عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج، فكلما زاد عدد المؤسسات كلما ازدادت شدة المنافسة
- سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج وتسويق منتج معين كلما زادت شدة المنافسة والعكس صحيح.
- العلاقة بين حجم المنتجات المطلوبة في السوق وتلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها. فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها كلما زادت شدة المنافسة والعكس صحيح.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن وصف الميزة التنافسية على أنها الوسيلة التي تتمكن بواسطتها المؤسسة من اختراق الأسواق للحصول على مركز تنافسي من خلال تقديم أفضل المنتجات بالكمية والجودة المناسبين وبالوقت المناسب لإشباع رغبات زبائنها، بعبارة أخرى فإن هذه المفاهيم لا تختلف في عمومها إلا من حيث ذكرها أو عدم ذكرها لبعض الانعكاسات المترتبة على الميزة التنافسية والتي يمكن أن تعرف على أنها ذلك المفهوم الاستراتيجي الديناميكي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي المريح والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها من خلال ما توجده من قيمة زبائنها بحيث يمكن أن يتجلى في شكل تقديم منتجات أقل تكلفة أو أكثر تميزاً أو من خلال حصة سوقية مرتفعة.

## 2- مصادر الميزة التنافسية

للميزة التنافسية مصادر مختلفة بحسب كل مؤسسة، ولذلك على المؤسسة أن تتعرف عليها حتى تتمكن من توجيه الجهود لتعزيزها، وتتمثل أهم المصادر في أربعة هي: الإدارة الاستراتيجية، الموارد الملموسة وغير الملموسة، الموارد البشرية والكفاءات، الابداع والابتكار.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> شريف مراد، دغفل فاطمة، مرجع سابق، ص: 06.

<sup>2</sup> رايح أوكيل، مرجع سابق، ص: 247.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة: آليات السيطرة على الأسواق، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2010، ص: 34.

<sup>4</sup> أمينة بن علي، العجال بوزيان، الميزة التنافسية المفهوم والمحددات، ملتقى وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، يومي 10-11 نوفمبر 2009، ص: 05.

يُعتبر هدف الوصول إلى ميزة تنافسية من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسة في بيئة الاعمال، نظرا لتعدد مصادر الحصول عليها، بالإضافة إلى سهولة تقليدها في كثير من الأحيان، مما يصعب على المؤسسة المحافظة على هذه الميزة طويلا، وعليه يتوجب على المؤسسة فهم مصادر الميزة التنافسية وتنويع هذه المصادر لحمايتها من التقليد.<sup>1</sup> وفيما يلي سيتم توضيح أهم المداخل التي على المؤسسة أن تراعيها لكي تحدد مصادر الميزة التنافسية لديها:

## 1-2 فهم طبيعية صناعة المزايا التنافسية

تشكل هذه الطبيعة من كونها متحركة ومتفاعلة، لا تهدأ ولا تتوقف بل هي في تفاعلها وتحركها تولد الدوافع نحو التجدد، ونحو البحث، ونحو الابتكار، وبما أن عملية صنع المزايا التنافسية عملية دائمة ومستمرة، كما تعد تعبيراً عن حالة عملية متحركة للأمام، وهي متنامية ومتزايدة وهي فوق كل ذلك يتم إيجادها من خلال البحوث والدراسات من أجل التطوير والابتكار، ومنه فإن لها نوعين من الروافد:<sup>2</sup>

- النوع الأول: رافد الاكتشاف والبحث والدراسة المستمرة من خلال الجهد التطويري الدؤوب للوصول إلى الأحسن، والأرقى، وهو رافد مهم لأنه مبني على إصلاح العيوب لما هو قائم لكي يصبح أفضل.
- النوع الثاني: رافد الابتكار، والذي يتيح اكتشاف الجديد، ويتيح أيضا الوصول لما أكثر إبداعا وإشباعا خاصة إذا كان الابتكار جذريا، أو الذي يضيف مجالات غير مسبوقه لاحتياجات الإنسان.

## 2-2 اكتشاف البيئة التكنولوجية

يعتبر التقدم التكنولوجي من الامور الحيوية بالنسبة لأي صناعة، خصوصا تلك المبنية على التكنولوجيا الكثيفة ورأس المال الكبير، وأيضا على المعرفة. ومن أبرز الأسئلة التي غالبا ما تثار في هذا المجال، ما هي أبرز الأحداث في هذه البيئة التقنية المبتكرة وكيف لها التأثير في قيمة السوق تحديدا وفيما يتمثل تأثيرها على المنافسة، مع احتمال ظهور ابتكارات وتطورات في نظم التوزيع أو الترويج ومدى تأثير ذلك في تكاليف الصناعة.

## 3-2 التعرف على البيئة التنافسية

غالبا ما تكون كثافة المنافسة في أي صناعة متجذرة في هيكلها الاقتصادي، كما أن كثافة المنافسة تذهب إلى أبعد من مجرد سلوك المنافسين القائمين فهي تعتمد على خمس قوى تنافسية: الداخلون الجدد المحتملون، تهديدات البدائل، القوة التفاوضية أو قوة المشترين، القوة التفاوضية أو قوة مساوئ الموردين، التنافس ما بين المنافسين القائمين.

## 4-2 التركيز على عمليات ونظم التصنيع الحديثة

في ظل البيئة الحديثة يتم التركيز على نظم مختلفة في التصنيع مثل تكنولوجيا التصنيع المتقدم، وذلك بغرض التحول من عنصر الكفاءة كأساس للميزة إلى عنصر الفعالية في تحقيق ميزة تنافسية متواصلة. فالهدف من تكنولوجيا التصنيع المتقدم ونظم التصنيع المرنة هو السماح لعمليات التصنيع بالتغير السريع من إنتاج منتج معين إلى إنتاج منتج آخر، والتكيف لإنتاج منتجات متنوعة بكميات كبيرة أو في شكل مجموعات صغيرة الحجم مع الاحتفاظ بمزايا

<sup>1</sup> إلياس سالم، دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بشركة كوندور للصناعات الالكترونية، رسالة قدمت لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014، ص: 114.

<sup>2</sup> محسن أحمد الحضيري، مرجع سابق، ص: 32.

عمليات الإنتاج المستمر، ومن بين أحد النظم المعروفة في هذا المجال ما يسمى بنظام الإنتاج الشحيح أو المقتصد وهو نظام وسط للإنتاج يجمع بين كل من مزايا نظام الإنتاج وفقا لطلبات الزبون ونظام الإنتاج المستمر أو كبير المدى.<sup>1</sup>

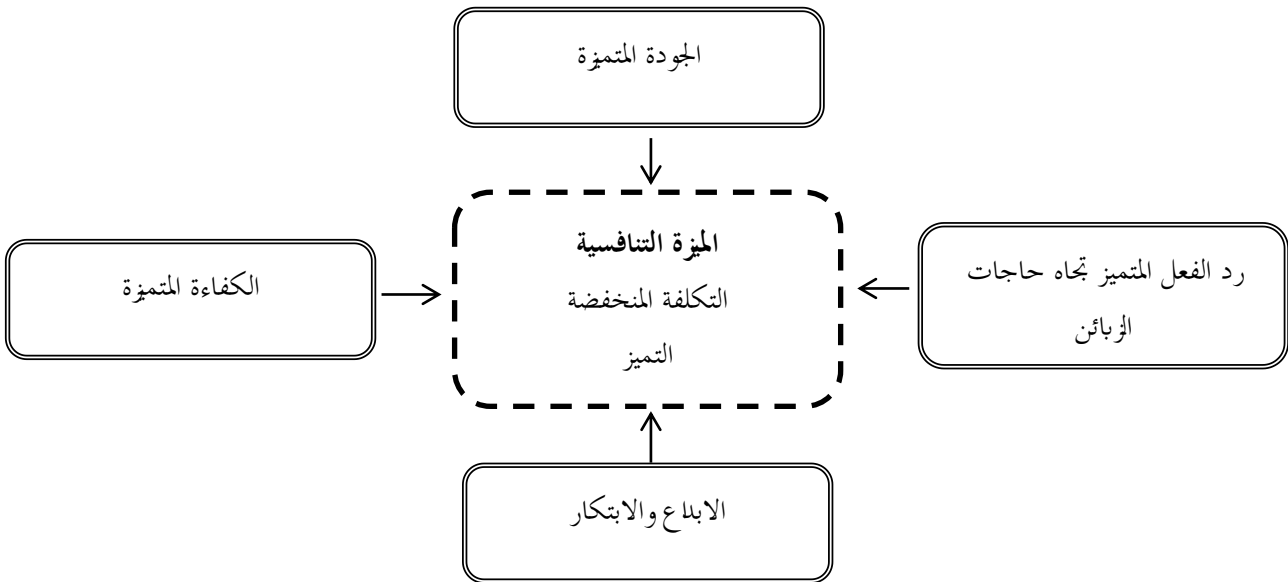
## 2-5 نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يُعبّر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية. فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة. ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة. وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق التي تغطيها المؤسسة. ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة.

## 2-6 توفر بيئة تسويقية تنافسية

إن الأسواق التنافسية هي تلك التي تعمل بها العديد من المؤسسات متشابهة النشاط، وقدرة هذه المؤسسات على تحديد الأسعار محدودة بمعنى أنه إذا أرادت تخطي أسعار السوق، ستخسر زبائنها، وتتوفر المعلومات للمنتجين والمستهلكين كما يسهل نسبياً الدخول لها.<sup>2</sup> يمكن توضيح أهم مصادر الميزة التنافسية في الشكل الآتي:

الشكل (09): مصادر الميزة التنافسية



**المصدر:** بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجوائر للهاتف النقال- موبيليس، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 124.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 20.

<sup>2</sup> سوزان يوكس، فيل إيقانز، المنافسة والتنمية قوة الأسواق التنافسية، ترجمة ميشيل دانو، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، لبنان، 2010، ص: 18.

### 3- مجالات صنع المزايا التنافسية

المزايا التنافسية مزايا مصنوعة يم إيجادها واكتسابها، ومجال الابتكار فيها كبير، ومن ثم فإن قدرة الانسان الفرد على صناعة مزاياه التنافسية تزداد في حالة الحرية، بينما تزداد قدرة المشروع على ذلك في سوق حرة، بل إن الدولة والمجتمع بكافة عناصره، يقوم بصنع مزاياه التنافسية، كلما كان حرا ومالكا مصيره ومستقبله. تحددت مجالات صنع المزايا التنافسية انطلاقا من مصادرها فبالإمكان اعتبار كل مصدر من المصادر المذكورة سابقا بمثابة الأساس لكي يتم اشتقاق عدد من المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تبرع فيه ولذلك سيتم في هذا العنصر إدراج أهم هذه المجالات:<sup>1</sup>

#### 1-3 مجال الانتاج

وهو المجال الذي تبذل من أجله الجهود والدراسات، وتتجه له أفكار الخبراء للوصول إلى منتج مبتكر، سواء كان هذا المنتج يأخذ شكل سلعة أو خدمة أو فكرة، تبقى هذه الجهود مرتبطة بمراكز البحث والتطوير بالإضافة لمراكز صنع القرار ومصالح التنقيب عن العباقة والاعتناء بهم، من ثم يمكن أن تحمل المؤسسة طابعا ابتكاريا جديدا ومنه يكون مجال الانتاج ميدانا جيدا لتطبيق مناهج صنع المزايا التنافسية بأشكالها وأنواعها المختلفة.

#### 2-3 مجال التسويق

يعرف التسويق تطورا هائلا في الفكر والممارسة، فقد تم الوصول إلى العديد من أساليب الإقناع، ومجالات وعناصر الجذب التسويقي حيث يعد هذا الأخير أهم المجالات الرئيسية لصنع المزايا التنافسية، بل إن أساس النجاح الدائم والمستمر للمشروع هو التسويق، حيث يعتبر نشاطا فعالا في تصريف المنتجات، وتحقيق الأرباح.

#### 3-3 تطوير المنتجات

من خلال جعلها أفضل، وأرقى، وأكثر إشباعا وإمتاعا وتناسبا مع احتياجات ورغبات المستهلكين، انطلاقا من أن المزايا مصنوعة ومجال الابتكار فيها كبير ومن ثم فإن قدرة المشروع على صنع مزاياه التنافسية، ولما كانت الميزة التنافسية تتفوق على كل من المزايا المطلقة والنسبية، في أنها ميزة ابتكارية، فإنها تعتمد على المكون المعرفي، الذي يخلق القيمة المضافة المتنامية.

عموما تشمل مجالات صنع المزايا التنافسية أربع مجالات رئيسية اثنين منهما المجال الإنتاجي والتسويق وقد تقدم ذكرهم بالإضافة إلى المجالين الآتين:<sup>2</sup>

#### 4-3 مجال التمويل

يعد التمويل المحرك الرئيسي لصنع المزايا التنافسية، ليس فقط لتوفير الموارد الكافية لهذه الصناعة، ولكن وهو الأهم الإنفاق على الباحثين والخبراء بهدف تطوير أفكارهم وتوسيع أعمالهم.

#### 5-3 مجال الموارد البشرية

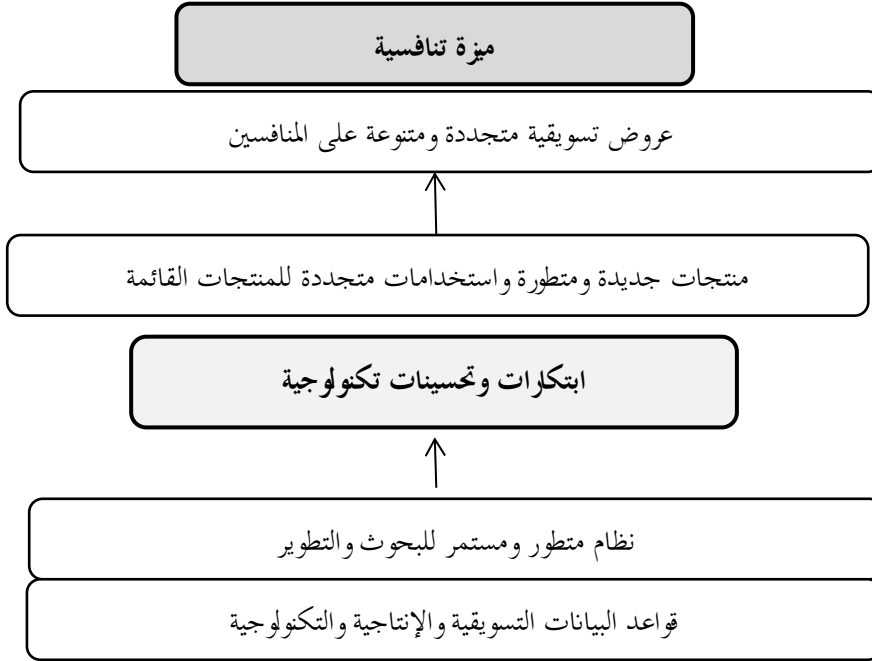
الانسان هو سر التفوق في جميع المجالات، بل إن المزايا التنافسية له قد تكون كافية لتمييز أي مشروع ومن ثم فإنه يتم النظر إلى العنصر البشري من حيث وفرة الأيدي العاملة، واستقرارها، وولائها للمشروع.

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص: 131.

<sup>2</sup> خلوط عواطف، المنظمات الريادية وطريقها نحو تحقيق جدارة ديناميكية تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 08-09 نوفمبر 2010، ص: 09.

بينت المجالات السابقة مدة اتساع نطاق صنع المزايا التنافسية وكيف أنه لكل مؤسسة فرصة في أن تتميز في أحد المجالات أو في بعضها أو في أغلبها، على حسب امكانياتها، إلا أن هناك شروط تستدعي حضورها لكي تكون الطريق أمام المؤسسة ميسرة لصنع مزايا، وهو ما يعبر عنه بالمنطق الأساسي لتكوين الميزة التنافسية حسب ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل (10): المنطق الأساسي في تكوين الميزة التنافسية



المصدر: على السلمي، تطوير أداء وتجديد المؤسسات، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 1998، ص: 86.

يظهر الشكل التسلسل المنطقي في تكوين مزايا تنافسية قوية ومستدامة، تقوم على قواعد بيانات محدثة مدعومة بنظام متطور ومستمر للبحوث ينتج عنه ابتكارات وتحسينات تكنولوجية تظهر في صورة منتجات جديدة ومبتكرة، ما يؤدي إلى تقديم عروض تسويقية متميزة وبالتالي حيازة اهتمام الزبائن وكسب مكانة مهمة مقارنة بالمنافسين في السوق.

### المطلب الثاني: أشكال المنافسة الجديدة وأهم دعائم تنافسية المؤسسة

تزامن تطور المنافسة مع انفتاح الأسواق وتبني المؤسسات للمفهوم الحديث للتسويق، حيث عرفت أشكال جديدة منها ما تعلق بالمراحل، ومنها ما تعلق بالموضوع أي: منتج، مؤسسة، استدعى الأمر من المؤسسة التفكير في إيجاد دعائم تزيد من قوة منافستها وتضمن لها النجاح على المدى الطويل.

#### 1- المنافسة متعددة المراحل والمنافسة ذات المرحلة الواحدة

حسب هذا المنظور فإن التنافس على المستقبل يكون على ثلاث مراحل هي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هامل جاري، يس كيه براهالاد، "التنافس على المستقبل"، مجلة خلاصات، كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع، القاهرة، مصر، العدد: 24، 1994، ص: 04.



- 1-1 مرحلة القيادة الفكرية: حيث يتم وضع تصور وابتكار بيئة جديدة للمنافسة وتحقيق منافع غير متوقعة للزبون. على سبيل المثال فقد أرادت مؤسسة جي في سي تمكين الناس من برمجة جهاز الفيديو وأرادت آبل تسهيل استخدام الكمبيوتر، أما سي إن إن فقد أرادت توفير الأخبار على مدار اليوم لمجتمع لا ينام.
- 2-1 مرحلة تقصير الطريق: هنا يتم التركيز على تقديم منتجات جديدة وجذب الحلفاء لتبني تلك المنتجات وتعظيم فرصة المؤسسة في الهجرة باتجاه المستقبل. من خلال البحث والتطوير والتعلم المستمر.
- 3-1 مرحلة المنافسة على الحصة السوقية: وهنا يتم التوسع في خطوط الانتاج بالتنوع ورفع كفاءة التسويق. مما يترتب عليه اكتشاف آفاق جديدة في السوق والقيام بالدخول لها

## 2- التنافسية وفق الموضوع

هذا التصور يقود لفكرة أن هنالك منتجات قيمتها السوقية بحجم مؤسسة صغيرة بأكملها وفق ما يلي:<sup>1</sup>

### 1-2 تنافسية المنتج

تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كاف، فكثيراً ما يُعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقييم تنافسيته، ويعدّ ذلك أمراً مضملاً، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة وخدمات ما بعد البيع. وعليه يجب اختيار معايير معبّرة تمكّن من التعرف الدقيق على وضعيته في السوق.

### 2-2 تنافسية المؤسسة

يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه. أما تنافسية المؤسسة، فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية، التي من بينها: تكاليف البنية؛ النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية من جهة أخرى. فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة، يصعب على المؤسسة تحملها. ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت قد حققت قيمة مضافة في كل مستوياتها.

وما يمكن أن يوجه المؤسسات للتأقلم مع ما أفرزته البيئة الحديثة هو ما أطلق عليه بالتنافس بهمة ونشاط، حيث أن تقارب التكنولوجيا، والعولمة، وغيرها من القوى حوّلت الطريقة التي تعمل بها المؤسسة، فالهند والصين ودول أخرى أصبحت جزءاً هاماً بشكل متزايد من سلسلة التوريد العالمية للتصنيع والخدمات.<sup>2</sup>

## 3- دعائم التنافسية الجديدة

من أبرز ملامح المنافسة الجديدة هو أن التنافس على المستقبل لن يكون فقط بين منتج وآخر، بل بين كيان وكيان آخر. وهذا يدعم ما سبق. حيث ستبقى السرعة والجودة والهندسة اللحظية وولاء الزبائن مجالات التنافس الحقيقية. أي أن المنافسة ستكون خارج السوق وليس داخله. وهذا يعني أن هناك صناعات بأكملها ستتهار، لتبني على أنقاضها صناعات جديدة. وبناء صناعة جديدة لا يمكن أن يكتمل إلا بوجود بناء استراتيجي جديد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بن نذير نصرالدين، منصورى الزين، "الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، العدد: 4، 2010، ص: 09.

<sup>2</sup> فيكتور فنج، ويليام فنج، يورام (جيري) ويند، مرجع سابق، ص: 13.

<sup>3</sup> جاري هامل، يس كيه براهالاد، مرجع سابق، ص: 11.

ما يمكن قوله بخصوص دعائم التنافسية هو أن المؤسسات التي تسعى للبقاء والريادة في محيط يتميز بشدة المنافسة يتطلب منها امتلاك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، ويكون الحكم على تنافسية المؤسسة العامة من خلال تحليل مكوناتها وتقييمها عن طريق مجموعة من المؤشرات لتستطيع مقارنتها بمنافسيها، يمكن تلخيصها بما يلي:<sup>1</sup>

### 1-3 التنافسية التجارية

تمكن القدرة التنافسية للمؤسسة في المجال التجاري من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية اتجاه منافسيها المباشرين، ويتم معرفة ذلك من خلال عدة مؤشرات، منها: وضعية منتجاتها في السوق من خلال التركيز على الجودة والأجل، شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة ولاء مستهلكيها، وتعاملها مع زبائنها وسعة محفظة منتجاتها وتنوعها فعالية سياستها الاتصالية الاشهارية.

### 2-3 التنافسية التقنية

حيث تتنافس المؤسسات في هذه الحالة من خلال النوعية في صناعة عالية التقنية، هنا تبرز قدرة المؤسسة على التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بالإنتاج وهذا للوصول إلى منتجات بدرجة عالية من الجودة وبأقل تكلفة ممكنة، ولن يتحقق هذا إلا بمسايرة التطور التقني الحاصل في البيئة الخارجية، وضرورة مواكبة هذا التغيير بتحلي المؤسسة بدرجة معينة من المرونة بتشخيص القوى الداخلية والخارجية وأخذها بعين الاعتبار، مما يدعم قدرتها التنافسية. يمكن تقديم أهم العناصر التي تمثل دعائم لتنافسية المؤسسة إذا ما هي توفرت لها، هذه العناصر هي:

- تؤدي الجودة دور الأساس المتين الذي يمكن لتنافسية المؤسسة أن تعتمد عليه لأطول مدة
- تمثل مسألة الوقت مسألة نجاح أو فشل إذا تعلق الأمر بالمنافسة في وضع الأسواق الحالية
- الشهرة من بين الامور المهمة التي يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها في استعادة مكانتها
- قد يكون الانتشار الكبير الواسع للمؤسسة داعما جيدا لتنافسياتها إذا ما كانت جديدة في السوق فالزبون عادة يفضل أن يذهب للعلامة المشهورة ولكن الامر يختلف إذا ما كانت العلامة صغيرة إلا أنها قريبة منه.
- في الوقت الذي يحتاج الفرد إلى رفاهية أكثر تشكل التقنية العالية أسلوب حياة جديدا حتى وإن تطورت بشيء من التعقيد إلا أنها ستكون داعما كبيرا لمنتج المؤسسة.

<sup>1</sup> شتاتحة عائشة، بن تريح بن تريح، دور التسويق الاستراتيجي في ضمان الميزة التنافسية للمنظمة، الملتقى الوطني الخامس حول التسويق بين النظريات العلمية والممارسات التطبيقية، واقع وتحديات الادارة التسويقية في المؤسسة الجزائرية، قسم العلوم التجارية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، يومي 20-2014 مارس، ص 06.

### المطلب الثالث: الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة وتحليل نموذج بورتر

تعمل المؤسسة على وضع استراتيجيتها وفق إمكانياتها لتحقيق أهدافها، وذلك من خلال تصميم خطة عمل تدير وفقها المؤسسة، ومن بين أهم مكونات هذه الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، البيئة التنافسية التي تعمل فيها.

#### 1- تنافسية المؤسسة، مستوياتها وتحليل القوى التنافسية

يعد اكتساب تنافسية للمؤسسة والاستمرارية في المحافظة عليها شرطا أساسيا لتوصل إلى الابتكار والتطوير وذلك من خلال عمليات ديناميكية مستمرة والبحث المستمر لتحديد الفرص والعمل على تعظيم المكاسب في بيئة المؤسسة، هذه الأخيرة تم تقديم تصور لها تمثل في نموذج للقوى الخمسة الأكثر تأثير على نشاط المؤسسة وتنافسيته.

#### 1-1 تنافسية المؤسسة

تؤدي التغيرات في البيئة الصناعية تأثيرات جذرية على تنافسية المؤسسة حيث تمثل التطورات الجديدة تحديات يمكنها أن تعيد رسم الطريقة التي تتنافس بها المؤسسات. في بعض الحالات تكون التطورات على مستوى الصناعة ككل، أو التغيرات في اللوائح التنظيمية الحكومية هذه الأخيرة يمكن أن يكون لها تأثيرات مقصودة أو غير مقصودة على الصناعة، كما توجد تطورات أخرى تتمثل في المبتكرات والمنتجات الجديدة في صناعات أخرى.<sup>1</sup> في ظل هذا تقتضي الميزة النسبية اقتحام الأسواق بالاعتماد على الدعم والحماية المقدمان من قبل الحكومات والتغطية عن طريق الاستعانة بالاتفاقيات والبروتوكولات التجارية وعلى استخدام عوامل إنتاج متدنية الجودة لخفض التكلفة باكتفاء السلع المنافسة من حيث السعر فقط لا الجودة التي تحول دون صمودها أمام المنافسة.<sup>2</sup> من جهة أخرى وإذا ما تم افتراض بعيدا عن تدخل الحكومة يمكن حينها القول إنه على المؤسسة ولكي تكون تنافسية عليها أن تمتلك القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات بشكل أكثر فعالية من المنافسين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا على الصعيد العالمي<sup>3</sup>

بناءً على هذا جاءت فكرة أن الميزة التنافسية لا تخص الدولة وإنما تخص المؤسسة. ووفق هذا الإطار تنشأ الميزة التنافسية أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن يقدمها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للمنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافذ متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة<sup>4</sup> وبالتالي يتمحور تعريف تنافسية المؤسسات حول القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> روبرت بيتس، ديفيد لي، مرجع سابق، ص: 420.

<sup>2</sup> شنتاحة عائشة، مرجع سابق، ص: 04.

<sup>3</sup> مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سابق، ص: 21.

<sup>4</sup> زغدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 27.

<sup>5</sup> محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص: 197.

هذا يقود إلى القول إن الميزة التنافسية تعد مكسبا ثمينا نظرا لصعوبة الحصول عليه وخطورة تواجده لدى مؤسسة ما على منافسيها، ولهذا من أجل حماية الميزة التنافسية أو إرساء معايير جديدة لصناعة ما، فإنه يمكن تحقيق ذلك إما بشكل مستقل أو عن طريق الانضمام لاتحادات المفاضلة التي تضم مؤسسات متماثلة في الرؤية.<sup>1</sup>

### 2-1 مستويات التنافسية بين المؤسسة، القطاع:

حاول أصحاب هذا الاتجاه توضيح مفهوم التنافسية على ثلاث مستويات وهي:<sup>2</sup>

- المؤسسة: من خلال بيان مدى قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين

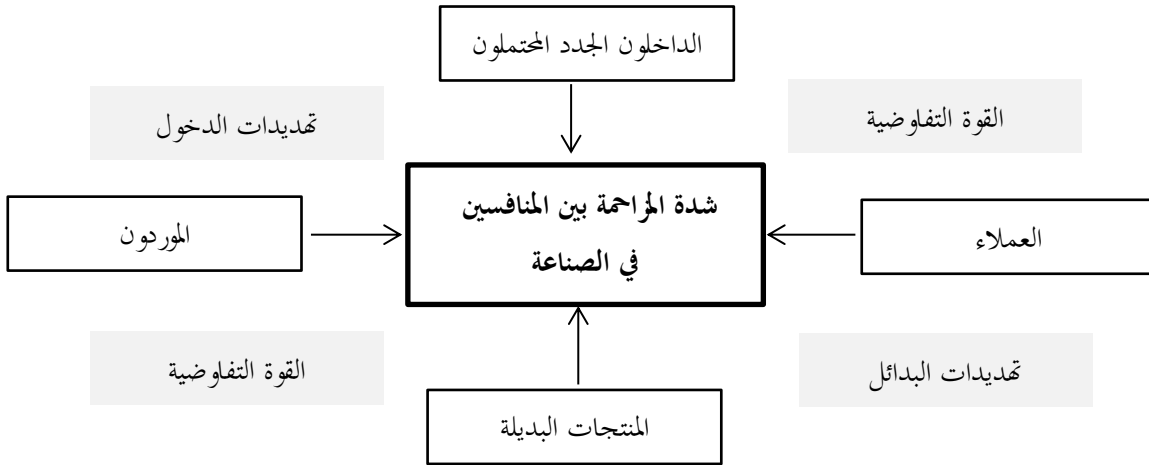
- القطاع: من خلال بيان مدى قدرته على تحقيق النجاحات في الأسواق الدولية

يمكن ملاحظة التسلسل المنطقي لمستويات التنافسية من الجزئي إلى الكلي ومدى العلاقة بين كل مستوى والذي يليه، والمقصود بهذا القول إن تنافسية القطاع لا شك أنها ناتجة من تنافسية المؤسسات الناشطة فيه وتنافسية الدولة راجعة إلى مدى قدرة التنافسية التي تتحلّى بها قطاعاتها المختلفة، ومنه يمكن القول إن تنافسية الدول مبنية أساسا على تنافسية المؤسسات حتى أصبح هناك مؤسسات تضاهي حجم دول في مقوماتها المالية الضخمة كالشركات متعددة الجنسيات.

### 3-1 تحليل القوى التنافسية

تعرف عملية تحليل القوى التنافسية في قطاع صناعي إلى تحديد ومعرفة جاذبية القطاع. وهذا يتوقف على التأثير الذي تحدثه القوى التنافسية، والشكل الآتي يوضح الى خمسة قوى التي تحيط بالمؤسسة:

الشكل (11) : نموذج القوى التنافسية ليورتر



**المصدر:** بوزناق عبد الغني، مساهمة الابلاغ التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كونلور بروج بوعروبيج مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص: 52.

<sup>1</sup> كريس أشتون، تقييم الأداء الاستراتيجي: المعرفة والأصول الفكرية، تعريب علاء أحمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، 2001، ص: 152.

مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سابق، ص: 19. <sup>2</sup>

في إطار دراسة البيئة التنافسية هناك عاملين حاسمين لهما التأثير الكبير على مردودية المؤسسة يتمثل العامل الأول في مدى جاذبية القطاع نتيجة للأرباح التي يحققها، أما بالنسبة للعامل الثاني فيتمثل في الموقع التنافسي النسبي للمؤسسة في السوق. يعد الضغط الذي تحدته القوى المشكلة للنموذج، المحدد لجاذبية القطاع. من أجل أن تتكيف المؤسسة مع القواعد الجديدة، ولذلك عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عدة إجراءات منها ما يلي:<sup>1</sup> تحديد ومعرفة أصل تلك التهديدات والضغوطات بدقة، ترتيبها حسب تأثيرها، وذلك لتسهيل التعامل معها، توقع الاستراتيجيات الممكنة إتباعها لمواجهة هذه القوى.

### 1-3-1 شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع

تنشئ هذه الوضعية إذا رغبت مؤسسة أو أكثر في تحين موقعها التنافسي داخل القطاع فتبادر بالفعل من خلال خفض الأسعار وتجديد تشكيلة المنتجات، وزيادة حجم الإنفاق على الاعلان لزيادة الحصة السوقية هذا الفعل ينتج عنه رد فعل للمنافسين لتدارك ما تم فقدانه، فيعملون على خفض الأسعار إلى مستوى أدنى من المستوى السابق، وعرض خدمات مساندة للعرض الرئيسي بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع، وتؤدي هذه الوضعية إلى فقدان المؤسسات المبادرة للتميز الذي كانت تملكه مما يحتم عليها الرد على رد الفعل وهكذا.<sup>2</sup>

### 2-3-1 تهديدات الداخلين الجدد

يعد ضغط هؤلاء على القطاع الصناعي بصفة عامة والقطاع التسويقي بصفة خاصة قد سببا في إيجاد قواعد جديدة مما يغير من الوضعية التي كانت تتمتع بها المؤسسات، فقد يتمثل هذا التأثير في انخفاض هوامش الربح، مما يشجع على المنافسة السعرية مثلا، حيث أن تقييم درجة ضغط هؤلاء يتوقف على حواجز دخول القطاع.

### 3-3-1 تهديدات المنتوجات البديلة

لهذه المنتجات تأثير على سياسة المنتج للمؤسسة التي تنشط فعليا في السوق، من ناحية النوعية والسعر والتكلفة، وهامش الربح. حيث أن تحليل درجة تأثير ذلك ومعرفته يتم من خلال القيام بمايلي:

- معرفة المنتوجات التي تقوم بإشباع نفس الحاجات ولكن تتطلب استعمال تكنولوجيايات مغايرة
- تحليل العلاقات من خلال النسب الملائمة بين السعر والتكاليف بالنسبة لمنتوجات القطاع

### 4-3-1 القوة التفاوضية للزبون

يسود الاعتقاد وسط بيئة الأعمال أن إرضاء الزبون يعتبر من أهم العوامل التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسة والزبون عادة ما يرغب في شراء منتجات تتميز بجودة عالية لكن بأقل تكلفة ممكنة، هذا ما يشكل ضغط على المؤسسة في ممارسة نشاطها، فتحت هذا القيد تعمل على إرضاء الزبون باستعمال أقل عدد ممكن من الموارد، وقد يؤدي هذا الامر إلى اختلاف مصلحة ورغبة كل من المؤسسة والزبون في كثير من الأحيان، فيعمل كل طرف على فرض رغبته والشروط الملائمة بالنسبة له.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بن نذير نصرالدين، منصور الزين، مرجع سابق، ص: 19.

<sup>2</sup> حازم محمد عبد الفتاح، التسويق التنافسي: سلسلة ألوان التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2017، ص: 272.

<sup>3</sup> حازم محمد عبد الفتاح، نفس المرجع، ص: 281.

## 2- استراتيجيات المنافسة العامة وصياغة الاستراتيجية التنافسية

يفترض أن هناك ثلاث استراتيجيات يمكن للمؤسسة من خلالها أن تحقق ميزة تنافسية هي: استراتيجية قيادة التكلفة، التمايز، والتركيز، وفي ضوءها يتم تحديد وصياغة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة حسب أهدافها

### 1-2 صياغة الاستراتيجية التنافسية

تعد هذه الصياغة نقطة الوصول التي تبلغها المؤسسة في رسمها لخطتها التنافسية، ويتوقف على هذه النتيجة أمور عدة تكون ذات جدوى كلما أخذت المؤسسة وقتها في الدراسة المتأنية، آخذة في الاعتبار كل ما يمكن أن يواجهها في منافستها بالمؤسسات الأخرى، حيث أن صياغة الاستراتيجية التنافسية تتطلب تحديد الأمور الآتية:<sup>1</sup>

- مكان التنافس: وذلك باختيار أسواق يتم البحث فيها عن إمكانية تحقيق الميزة التنافسية ويعتمد ذلك على جاذبية السوق وعليه يعتبر من المهام الضرورية لمدير التسويق معرفة أفضل الخيارات الاستراتيجية.

- وقت التنافس: القدرة على التنافس غالباً ما تعتمد على المنافذ التي توفرها الفرصة ويجب أن تستغل هذه المنافذ في الوقت المناسب. فللحصول على المنافذ الاستراتيجية يجب أولاً أن تتوفر القدرة على رؤيتها ومن ثم أن يكون الاستعداد لاستغلالها، حيث يتطلب الأمر درجة عالية من المرونة.

- كيفية التنافس: يفترض بالمؤسسة أن تقرر على أي الأبعاد تهاجم أو تدافع خلال عملية المنافسة مع المؤسسات الأخرى، إذ يعتمد هذا القرار على حجم المؤسسة بالنسبة إلى حجم المؤسسات المنافسة، كما يعتمد على الاستراتيجيات القابلة للنجاح في الصناعة الخاصة.

وقد تن الإشارة في نفس السياق إلى أن جوهر الاستراتيجية يكمن في اختيار الأعمال التي تجعل الأداء متميز أو مختلف عن المنافسين وإلا فإن الاستراتيجية ليست أكثر من شعار لن يصمد أمام المنافسة لوقت طويل.

وفيما يدعم الفكرة السابقة هناك رؤيته في تحليل قوة الميدان تُفيد: أنه يمكن اعتبار كل مجموعة من المؤسسات مثل نظام في حالة توازن ديناميكي، وهناك العديد من القوى المؤثرة في النظام وفي أشخاصه، وهي في حالة تغير دائم من حيث الاتجاه والقوة، ويحافظ التوازن بينهما على استقرار النظام نوعاً ما، وفي حال غياب التوازن بين قوى النظام، تميل هذه الأخيرة إلى حله، والواقع أن تنفيذ فكرة جديدة يغير توازن القوى ويهدد استقرار النظام.<sup>2</sup>

### 2-2 استراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية

تعرف استراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة مقارنة بالمنافسين وهي تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية:<sup>3</sup>

- طريقة المنافسة: تشمل استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع، استراتيجية التصنيع، وبالآتي قد تمس هذه الاستراتيجية كل أنشطة المؤسسة

<sup>1</sup> زكي محمد عباس، "دور تصميم المنتج في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوانية"، مجلة المحور الإداري، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد:7، العدد: 4، 2005، ص: 53.

<sup>2</sup> آلين باركر، تعلم ابتكار الأفكار الرائعة، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1998، ص: 67.

<sup>3</sup> إلياس سالم، مرجع سابق، ص: 115.

- مكان التنافس: تضمن اختيار ميدان التنافس والمنافسين، المجالات ونوعية الزبائن المستهدفة
- أساس التنافس: يشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة في الأجل الطويل، إذ هي بمثابة حواجز أمام المنافسين.

### المبحث الثالث: التشخيص النظري للأداء التنافسي

بناءً على ما تم التطرق له في المبحثين السابقين فيما يتعلق بالأداء والتنافسية بمختلف ما تضمننا من مفاهيم تكون القاعدة النظرية لصياغة مفهوم الأداء التنافسي متهيئة للتعرف عليه في هذا المبحث ليتم التوصل إلى تحديد مؤشرات والتعرف على مقوماته.

#### المطلب الأول: الأداء المتميز ومتطلباته

إذا كان للمؤسسات لغة تتحاور بها فإن الكلمة الأخير ستكون للتميز، يمثل التميز أحد أهم اهتمامات الأكاديميين والعاملين في مجال الإدارة، والتميز ليس له حدود أو موانع فالتميز نمط فكري إداري يمكن أن يحدث في المؤسسة الصغيرة أو الكبيرة، مؤسسة تقدم خدمة أو تصنع سلعة، مؤسسة حكومية أو غير حكومية.<sup>1</sup>

#### 1- مفهوم التميز

التميز مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسات المعاصرة من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى،<sup>2</sup> ومنه يشير التميز إلى بعدين أساسيين في الإدارة هما:<sup>3</sup>

- أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بناءً على مدخل التعلم.
  - أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة التي بالإضافة إلى تهيئة الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً.
- الملاحظ من العديد من الدراسات التي جاءت لتفسر تنافسية المؤسسة الاقتصادية أنها أتت لتعكس أربعة معايير أساسية هي الربحية والتميز ومساهمة المؤسسة في النمو المتواصل وكذا مدى مساهمتها في التجارة الدولية بحسب الحصة السوقية المحصلة.<sup>4</sup> ولكي تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها يتعين عليها كسب خاصية فريدة يريدها المستهلكون ويصعب محاكاتها وتقليدها من قبل المنافسين، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها موارد

<sup>1</sup> بهلادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، الجزائر، 2008، ص: 131

<sup>2</sup> نادية زحاف، بابا عبد القادر، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، الجزائر، العدد: 12، 2017، ص: 123.

<sup>3</sup> محمد البشير غوالي، أحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الاداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 22-23 نوفمبر 2011، ص: 290.

<sup>4</sup> منى طعيمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، مصر، 2002، ص: 12.

المؤسسة المختلفة المالية، البشرية، التنظيمية، المعلوماتية ومهاراتها المتفوقة التي تؤدي إلى تنوع المنتجات وجودتها والتقدم التقني، صورة مقبولة لدى المستهلكين، تنوع الخدمات، وهو ما يمكن التعبير عنه وفق المعادلة أدناه:<sup>1</sup>

**التميز = القيادة + الموارد البشرية + الإدارة الاستراتيجية + المستهلك + السوق.**

حيث أن التميز يعد بمثابة الشعار الذي ترفعه العديد من المؤسسات وتتخذ رسالة أساسية لها للاستجابة لمعدلات التغيير السريعة في البيئة والمنافسة وتنامي الاهتمام بالجودة في تكنولوجيا المعلومات، لأن المؤسسات التي لا تميز نفسها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لن تنجح على المدى المتوسط والبعيد. ونظرا لشموليته يمس التميز العلامة أو المنتج أو المزيج التسويقي، فيحقق إشباعا بمستوى مرتفع للزبون ولكونه حصريا لدى مؤسسة.<sup>2</sup>

توحي كلمة التميز بكل ما هو فريد في نوعه متفرد في خصائصه سواء كان شخص أو منتج أو حتى مشروع وفكرة، وانطلاقا من هذا الاعتقاد، يفترض أن يكون هذا التفرد سابقا دون غيره فإذا أصبحت المؤسسة متميزة فإنها ستتفوق على نفسها يوما ما، لأنها ستصل من خلال شغفها بالعلم إلى مستوى قد يفوق توقعها ما ينتج عنه أعمال صحيحة وإنجازها بالطريقة الصحيحة ما يعني أداء مرتفع يجعل من تنافسية المؤسسة أقوى، معتمدة على الابتكار في سيرها نحو تحقيق ما يريده الزبائن.

وعليه يتعين على المؤسسة لكي تتبنى استراتيجية التميز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير من خلال ابتكارها في إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق، حيث تمثل الخصائص والتصاميم الابتكارية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز ذات جودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين، وهاته العوامل تعطي مبررا يدفع الزبائن لدفع أسعار عالية مقابل هذه السلع أو الخدمات وب التالي تتم تغطية التكاليف التي تدفعها المؤسسة لتثبت هذه الصورة.<sup>3</sup>

## 2- تعريف الأداء المتميز

لغويا هو ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، أما إجرائيا فيقصد به الأداء الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، أو تميز وفعالية تلك المؤسسات وفق مؤشرات الجودة والنوعية المعتمدة، كما قد يكون قدرة إدارات تلك المؤسسات في تحويل المدخلات الخاصة بها إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة.<sup>4</sup>

يستند مفهوم الأداء المتميز إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظم حيث يرى المؤسسة على أنها وحدة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آليتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة، ومنه ثم يعتبر الأداء المتميز بمثابة القدرة على التوفيق والتنسيق بين عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل

<sup>1</sup> عبد الكريم شوكال، براهيمى سمير، زموري، مرجع سابق، ص: 7.

<sup>2</sup> Sally Dibb and Lyndon Simkin, **Marketing Briefs, A Revision and Study Guide**, Second edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, United Kingdom, 2004, P:186.

<sup>3</sup> تشارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص: 194.

<sup>4</sup> شرف إبراهيم الهادي، "إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، اليمن، العدد: 11، 2013، ص: 249.



وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين.<sup>1</sup>

ولقد استعمل مفهوم التميز للتعبير عن الأداء، كما وجد له صدى كبير في تقارير الجودة والجودة الشاملة وعليه يمكن تقديم مجموعة من المفاهيم للتعرف بشكل واضح على الأداء المتميز:<sup>2</sup>

عُرف الأداء المتميز بأنه: مستوى مرتفع للإتقان، والمقصود بذلك قدرة الفرد أو المؤسسة على أداء الاعمال المطلوبة بدرجة عالية من الإتقان والدقة والجودة، بدون ترك مجال للخطأ. كما يعرف على أنه مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء العالي، ينبع الأداء المتميز من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة، وهو بذلك يتماشى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة. لقد اتفقت وجهات النظر الواردة في التعاريف على أن الأداء المتميز هو عبارة عن مهارات وقدرات ناتجة عن معارف وإمكانات مؤدية إلى ترابط فعال لمختلف النشاطات التي تمارسها المؤسسة بغية تحقيق الأهداف وتجسيد الابتكارات على ضوء ما تم التخطيط له في الاستراتيجيات.

وينظر إلى الأداء المتميز على أنه القدرة على التجديد والتغيير على المدى الطويل لتحقيق أداء مرضي في مجالات النمو والربح، ويقصد بالأداء المتميز الجودة التي يؤدي بها العمل وكذلك السلوك الاجتماعي الذي أُطلق عليه سلوك المواطنة التنظيمية.<sup>3</sup>

### 3- المتطلبات الرئيسية للأداء المتميز

تشير نتائج بعض الدراسات إلى قدرة التنظيم على تحقيق الملاءمة مع البيئة من خلال الإدارة الاستراتيجية وتعتبر أحد أهم العوامل المؤثرة على الأداء، من بين نتائج هذه الدراسات التي شملت الاستطلاع لآراء 1500 مسئول في كبريات المؤسسات الأمريكية على أن الإدارة الاستراتيجية أحد محددات الأداء المتميز كما أنها تساعد على تحقيق الفعالية للتصرفات الإدارية.<sup>4</sup> يتضح من هذا أن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توافر المقومات الآتية:<sup>5</sup>

1-3 بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرياتها المستقبلية، ويضم العناصر الآتية رسالة المؤسسة، الرؤية المستقبلية، والأهداف الاستراتيجية، كما هو موضح:

- رسالة المؤسسة وتشمل المبرر من وجودها في السوق، أي الفرض الرئيسي، تعبر عن الأهداف الكبرى التي تعمل المؤسسة على تحقيقها، والتي يجب أن تكون متماشية مع ما تقوم به من أنشطة
- الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي على خريطة الصناعة ومركزها التنافسي وطبيعة الخدمات والسلع التي تتميز في توفيرها مقارنة بالمنافسين.

1 محمد البشير غوالي، مرجع سابق، ص: 293.

2 فليسي ليندة، مرجع سابق، ص: 65.

3 بيبصار عبد المطلب، "دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد: 17، 2017، ص: 180.

4 بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة قدمت لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص: 127.

5 فليسي ليندة، مرجع سابق، ص: 85.

- الأهداف الاستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساسا في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي نحتاجها. وما يتبع ذلك من بناء علاقات بين مختلف الأقسام
- 2-3 هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية كما يتخذ الأداء المتميز التنظيم على أساس العمليات مع الأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية.
- 3-3 نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات التحليل للعمليات وأسس تحديد المواصفات وشروط الجودة بالإضافة إلى معدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.
- 4-3 نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرارات.
- 5-3 نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بين القواعد وآليات التخطيط واستقطاب وتنميتها وتوجيهها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
- 6-3 نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد العمل والوظائف المطلوبة لتنفيذ العمليات وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيهه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات بالموازات مع وجود نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء المجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الاستراتيجية بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف والمعايير المقررة.

### المطلب الثاني: تعريف الأداء التسويقي، أهميته وسبل تقييمه

أدت التطورات التي عرفها التسويق إلى اتساعه وتداخله مع أغلب المفاهيم الإدارية الأخرى، ومن بين هذه المفاهيم الأداء الذي أصبح عنوان أغلب الأنشطة التسويقية وعاملا مهما في نجاحها كلما كان متميزا وعاليا. بناءً على ذلك زادت أهمية الأداء التسويقي، مما جعل إدارة المؤسسة تعمل على تحديد سبل لقياسه ومتابعته.

#### 1- مفهوم الأداء التسويقي

تسعى المؤسسة إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء التسويقي في بيئتها لتحقيق متطلبات البقاء والاستمرار كما أن التصدر في الأداء التسويقي أصبح ضرورة جاءت بها البيئة التنافسية، لذلك يعتبر مفهوم الأداء التسويقي مفهوم جوهرى بالنسبة للمنشآت الصناعية.<sup>1</sup>

عُرف الأداء التسويقي بمدى تحقيق الأهداف التسويقية ونجاح المؤسسة في كسب تفضيل الزبون وأصحاب المصالح كما يرتبط بتحديد الأهداف المتعددة سواء كانت تلك الأهداف مشتركة أو مستقلة، هذا وقد عُرفه على أنه يعبر عن المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.<sup>2</sup> كما يُفهم منه بأنه مقابلة أداء المؤسسة بأداء منافسيها للتعرف على نقاط قوتها والقيام بتعزيزها وعلى نقاط ضعفها لغرض الحد منها.

<sup>1</sup> محمد سعدو أحمد حمودة، العلاقة بين تبني مفهوم التسويق الأخضر والأداء التسويقي، دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية في محافظات قطاع غزة مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2014، ص: 43.

<sup>2</sup> أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 115.

يتبين من خلال التعاريف السابقة أن الأداء التسويقي يعكس درجة نجاح المؤسسة أو فشلها وذلك من خلال سعيها لتحقيق أهدافها، خصوصا في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تواجهها، الأمر الذي فرض عليها العمل على تطوير تقنياتها لضمان القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة وتحقيق الأهداف. ومن خلال يمكن استنتاج النقاط الآتية:

- يعد الأداء التسويقي أحد الأشكال التي نتجت عن تفاعلات البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة
- تعتبر المؤسسة القادرة على استغلال مواردها بالطريقة الأنسب هي المؤسسة ذات الأداء التسويقي الأعلى

## 2- أهمية الأداء التسويقي

تبرز أهمية الأداء التسويقي في كونه يرتبط بشكل مباشر بتحقيق أهداف المؤسسة والمتمثلة في زيادة الحصة السوقية وزيادة الأرباح المتحققة وتحقيق رضا الزبون ورفع كفاءتها إلى المستوى المطلوب. كما أن أهميته تظهر عن طريق الابعاد الثلاثة الآتية وهي:<sup>1</sup>

- البعد النظري: المتمثل بالمضامين والدلالات المعرفية سواء كانت مباشرة أو ضمنية.
  - البعد التجريبي: عن طريق استعمال الدراسات والبحوث.
  - البعد الإداري: عن طريق تطبيق الأساليب المتعلقة بتقويم نتائج الأداء التسويقي.
- كما أشير إلى أن المؤسسة ذات الأداء التسويقي الجيد هي القادرة على إنشاء القيمة لزبائنها أولا ثم لمساهميها باعتبارهم مصدرا للقيمة ووسيلة لإنشائها، وهذا ما يمثل أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المؤسسات بمعنى أن الهدفين الأساسيين لمعظم المؤسسات هما:<sup>2</sup> ارضاء زبائنهم، تحقيق أعلى عوائد على الاستثمار.
- يعد الهدفين مكملان لبعض فإرضاء الزبائن من خلال تحقيق ما يتمنون سيصدر عائدا على استثمار، وهذه الأرباح ستنشئ قيمة لأصحاب المصالح والعاملين بالمؤسسة ما يدفعهم لنشاط أكبر واجتهاد أكثر، وهذا يؤدي إلى تصميم منتج جيد وتقديم قيمة مضافة مما يحقق رضا الزبائن ويكسب ولاءهم هذا ما يفسر المعادلة التي جاء بها التسويق الحديث والتي تنص على أنه بعد القيام بالمعاملة فالنتيجة هي: (رابح/رابح).

## 3- تقييم الأداء التسويقي

- يتخلل التسويق عملية تخطيط وتنفيذ كل ما يتعلق بالمنتجات والتسعير والترويج والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات بهدف إيجاد التبادلات والتي تؤدي إلى تحقيق إشباع الأفراد وأهداف المؤسسات، لذا تعدد مجالات تقييم الأداء التسويقي لتشمل مختلف الأنشطة التسويقية والنتائج المترتبة عليها، وتوضح فيما يلي أهم مجالات تقييمه:<sup>3</sup>
- تحليل البيئة التسويقية: من خلال ملاحظة ما يصدر عن المؤسسة وكيف كان تأثيره على بيئتها التي تنشط بها.
  - تحليل المبيعات: أي متابعتها إذا ما كانت مستقرة أم أنها خلاف ذلك سواء بالارتفاع أو الانخفاض
  - تحليل نصيب المؤسسة من السوق: أو ما يعرف بالحصة السوقية التي تتمتع بها المؤسسة في سوقها
  - تحليل مصروفات التسويق: وهذا ما يقدم تصورا واضحا عن مدى كفاءة المؤسسة
  - تحليل عناصر المزيج التسويقي: حيث يتناسب التنسيق بينها وبين الأداء التسويقي الجيد طرديا

<sup>1</sup> محمد سعدو أحمد حمودة، نفس المرجع، ص: 48.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص: 118.

<sup>3</sup> محمود أحمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص: 53.

- قياس وتقييم رضا الزبائن: أما هذا فيعد أهم المجالات، إذا تعلق الأمر بتقييم الأداء التسويقي.

### المطلب الثالث: مفهوم الأداء التنافسي مُنطلقاته ومؤشراته

يعتبر الأداء التنافسي ناتج المزج بين الأداء المتميز والقدرة التنافسية العالية، حيث لقي مفهوم اهتمام العديد من المؤسسات أثناء صياغة استراتيجيتها الخاصة بالمنافسة وتحديد الأداء المناسب الذي ينسجم مع قدراتها البشرية والمادية، مما جعل من تحديد مفهوم له أمرا ضروريا للتمكن من التعرف على أهم منطلقات التي يجب توفرها ليتمكن الوصول إليه وقياسه.

#### 1- مفهوم الأداء التنافسي

يرتبط الأداء التنافسي بالبيئة التنافسية للمؤسسة، حيث يجسد الأداء التنافسي النجاح الذي ينتج ليس فقط من أنشطة وعمليات المؤسسة وإنما أيضا من قدرتها على التكيف والاندماج في المناخ التنافسي الذي يُميز قطاعها الذي تنشط فيه،<sup>1</sup> وتجدر الإشارة إلى أنه ضمن أي قطاع هناك مجموعة من المؤسسات لها خصائص مشتركة وتواجهها خيارات متشابهة، ولذلك فتحليل الأداء التنافسي يعتمد على دراسة هذه المجموعة من المؤسسات بالارتكاز على عدد من الأبعاد: كدرجة التخصص، سياسة التسعير، طرق التوزيع، الخدمات الملحقة، التحكم في التكنولوجيا.

وبذلك فإن الأداء التنافسي يركز على منطق أن تحقيق المؤسسة لأي نتيجة أو بلوغها لأي هدف يعتمد على شدة المنافسة بين المؤسسات والخصائص التنافسية للقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، وفي نفس السياق يمكن القول إن المؤسسة لا يمكنها اغتنام أي فرصة إلا إذا كانت على إطلاع جيد بظروف وخصائص المنافسة في قطاعها وعلى معرفة تامة بقدرتها وإمكانياتها مما يسمح لها بخلق ميزة تنافسية، لذلك يمكن القول إن الأداء التنافسي يرتبط بقدرة المؤسسة على إيجاد ميزة تنافسية تسمح لها بالتفوق على منافسيها.<sup>2</sup>

لقد أشارت الكثير من الدراسات للأداء التنافسي أو مفهومه كمتغير تنافسي مهم وكمقياس للميزة التنافسية حيث يرتبط الأداء التنافسي بقدرة المؤسسة على تحقيق أهداف البقاء والنمو.<sup>3</sup>

يمثل الأداء التنافسي انعكاسا لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها وإمكانياتها المادية والبشرية والمعرفية بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.<sup>4</sup> كما أنه يعبر عن مدى تحقيق الأهداف المخططة بشكل يحقق للمؤسسة وضع تنافسي متميز مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة، ويعرف كذلك بأنه الأداء الذي يستهدف الانتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى الصناعة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Bertrand Sogbossi Bocco, "Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique", La Revue des Sciences de Gestion, V.01, N. 24, 2010, P: 118

<sup>2</sup> أحمد الصغير رغبة، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة2، قسنطينة، الجزائر، 2014، ص: 13.

<sup>3</sup> عبد الحكيم عبد الله النور، مرجع سابق، ص: 46.

<sup>4</sup> علي الخضرم، رولا الحسين، مرجع سابق، ص: 243.

<sup>5</sup> بوزناق عبد الغني، مساهمة الابداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور بروج بوعربريج، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص: 72.

وهناك من أعطى الطابع الاستراتيجي لمفهوم الأداء التنافسي، وذلك أن الأداء التنافسي يتجسد في قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية وما يدعم ذلك هو أن الأداء في المجال الاستراتيجي لا يمكن فصله عن القدرة التنافسية وعليه فهو يعبر عن قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب توفر الكفاءة والفعالية.<sup>1</sup>

يمكن ملاحظة أن مصطلحين هامين يقترن بالأداء التنافسي هما الكفاءة والفعالية، حيث يعتبران ملازمين لبعضهما، لكن لا يجب أن يستخدما بالتبادل، فقد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكنها تتعرض لخسارة، وبالتالي عدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلبا على فعاليتها، ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها إنجاز العمل بشكل صحيح بينما الفعالية هي إنجاز العمل الصحيح، وهكذا فإن المفهومين يكمل كل منهما الآخر.<sup>2</sup>

يعكس الأداء التنافسي رغبة المؤسسة في النمو وبناء الموقع التنافسي الريادي في الأسواق، وإذا كان الأداء المالي والتشغيلي يمثلان المنظور الداخلي قصير الأمد، فإن الأداء التنافسي يمثل المنظور طويل الأمد، ومن أهم المقاييس المعتمدة في الأداء التنافسي: ومقاييس القيمة المضافة، مقاييس الرضا، ومقاييس الموقع التنافسي.<sup>3</sup>

يتمثل الأداء التنافسي في النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بالصمود أمام عناصر البيئة التنافسية بصفة دائمة ومستمرة، فهو يعتمد على زيادة الأرباح وتخفيض التكاليف بإنتاج منتجات بجودة عالية وأسعار مقبولة مقارنة بالمنافسين.<sup>4</sup>

ويمكن تلخيص أهم ما ورد في التعاريف المقدمة في النقاط الآتية:

- يشكل الأداء التنافسي المرتفع سببا مهما لتحقيق البقاء والنمو للمؤسسة الصناعية في بيئتها الحالية
- ينطلق الأداء التنافسي من مؤهلات المؤسسة البشرية والمعرفية وقدراتها المادية والمالية معا
- يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها بتميز من خلال الرفع من أدائها التنافسي إلى أعلى مستوى ممكن
- يحقق الأداء التنافسي الجيد الثنائية (كفاءة/فعالية) مما يضمن النجاح أكثر على صعيد الانتاجية

## 2- مقومات الأداء التنافسي

توفر المؤسسة مجموعة من المقومات تبني على أساسها أسلوبها في العمل وأداءها التنافسي، وكون هذا الأخير نابع من حاجة المؤسسة للنجاح في سوقها أكثر يعتبر التسويق التنافسي أول هذه المقومات، بالإضافة إلى عامل الذكاء الذي يعد حاسما في معادلة المنافسة بين المؤسسات الناشطة في نفس القطاع.

### 1-2 التسويق التنافسي

إذا كان المنافسون يركزون على قطاع سوقي محدد، فإن المؤسسة لن تكون قادرة في هذه الحالة على التنافس بفعالية إن كانت تتبع استراتيجية تسويقية غير تمييزية، لكن إذا ما تبين من خلال التحليل أن واحدا أو أكثر من

<sup>1</sup> عبد الملك مزهود، مرجع سابق، ص: 88.

<sup>2</sup> مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص: 51.

<sup>3</sup> حجازي اسماعيل، عبد اوي نوال، "أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، بسكرة"، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة، الجزائر، العدد: 2، 2015، ص: 61.

<sup>4</sup> غريب الطاوس، محمد علي دشة، "أثر الالتزام البيئي على الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة Lafargeholcim"، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة تبسة، الجزائر، العدد: 4، 2018، ص: 269.

المنافسين يتبعون استراتيجية استهداف تسويقية غير تمييزية، فإن المؤسسة ستحقق نجاحا من خلال إتباع استراتيجية التسويق المركز، وتخصص كافة موارد المبيعات والتسويق للسيطرة على قطاع سوقي محدد مربحا بقدر كبير.<sup>1</sup>

وحدثا جدا، قدم استشاريا تسويق تصنيفا جديدا لاستراتيجيات التسويق التنافسي، واقترحا أن المؤسسات تكسب مواقع القيادة عن طريق تسليم قيمة ممتازة لزبائنها. بناءً على هذا التصنيف يمكن أن تنتهج المؤسسة أيا من ثلاث استراتيجيات تسمى نظم القيمة لتسليم قيمة ممتازة للزبون وهي:<sup>2</sup>

- امتياز التشغيل: تقديم قيمة ممتازة عن طريق قيادة السعر، مع العمل على تقليل التكاليف كلما أمكن ذلك.
  - مودة الزبون: تقديم قيمة ممتازة عن طريق التجزئة الدقيقة، وتفصيل المنتجات لتتفق بالضبط مع احتياجات الزبائن
  - قيادة المنتج: تقديم خدمة ممتازة بتوفير تدفق مستمر من المنتجات الأحدث وجعل المنتجات المنافسة متقدمة.
- يبدو أن التوجه بالزبون لا يزال يتصدر أولويات المؤسسة وهذا يقود للقول أن الاعتماد على تقييمات الزبائن لتحديد أو تعريف بعض مقاييس الأداء التنافسي للمؤسسة، يجعلها تنظر إلى أدائها التنافسي من منظور الزبائن، وفي هذا المنظور يحدد المدراء قطاعات الزبائن والسوق التي تتنافس فيها المؤسسات، ومقاييس أداء وحدة الأعمال في هذه القطاعات المستهدفة، كما أن منظور الزبائن يشمل على عدة مقاييس أساسية أو عامة للمحصلات أو النتائج الناجمة عن الاستراتيجية المصاغة والمنفذة بشكل جيد، و أن مقاييس المحصلات الأساسية تضم رضا الزبائن والاحتفاظ بهم، واكتساب زبائن جدد كلما سنحت الفرصة، ورفع الحصة السوقية في القطاعات المستهدفة.<sup>3</sup>

## 2-2 الذكاء التنافسي

عرف الذكاء التنافسي بأنه عملية نظامية أخلاقية لحشد وتحليل وإدارة المعلومات الخارجية التي يمكن أن تؤثر في مخطط المؤسسة وقراراتها وعملياتها وعلى الصعيد الاستراتيجي هو الحصول على معرفة مسبقة لمخططات المنافسين وصياغة استراتيجية أعمال لمواجهةها باعتماد أساليب مختلفة في جمع المعلومات التكتيكية وتحليلها وتوزيعها واعتمادها في انجاز الحسابات المتعلقة بقرارات الأعمال وقد اعتُبر الذكاء التنافسي بمثابة العملية التحليلية الهادفة لتحويل البيانات غير المتكاملة عن المنافسين إلى معرفة مفيدة ودقيقة عن مواقعهم وأدائهم وقدراتهم وكذا توجهاتهم، بعبارة أخرى الذكاء التنافسي هو برنامج رسمي لجمع المعلومات عن منافسي المؤسسة.<sup>4</sup>

المنفعة الأكثر شيوعا للذكاء التنافسي تتمثل في قدرته على بناء وتحليل المعلومات، بما يساعد المؤسسة في تحديد الجوانب الخاصة بمنافسيها كنقاط الضعف، الاهداف، التركيز في السوق، انماط ردود الأفعال المحتملة، علما أن

<sup>1</sup> بشير العلق، مرجع سابق، ص 106.

<sup>2</sup> فيليب كوتلر، جاري ارمسترونج، أساسيات التسويق، تعريب سرور على ابراهيم سرور، الكتاب الثاني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 980.

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 192.

<sup>4</sup> محمد فلاق، اسحاق خرشي، دور الذكاء التنافسي في تفعيل المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دراسة حالة شركة (جيزي) للاتصالات، المنتدى الوطني الخامس حول التسويق بين النظريات العلمية والممارسات التطبيقية، واقع وتحديات الادارة التسويقية في المؤسسة الجزائرية، قسم العلوم التجارية جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، يومي 19-20 مارس 2014، ص: 6.

بناء وتحليل المعلومات يتطلب تصنيف، وتعقب للمنافسين وسلوكهم، واستخدام تلك المعلومات، وكل ذلك يساعد المؤسسة في البدء بالبحث عن المقارنة بشأن قوتها وضعفها مقابل منافسيها.<sup>1</sup>

### 3- مؤشرات الأداء التنافسي

تنوعت الدراسات التي تطرقت إلى مؤشرات الأداء التنافسي للمؤسسات، ومن خلال مراجعتها السابقة يتبين بأنه من أهم المؤشرات التي تم استخدامها للدلالة على الأداء التنافسي هي: الربحية، الانتاجية، الحصة السوقية، الحصة التصديرية من الانتاج، التوليفة الانتاجية، الشهادات الممنوحة لتحقيق منتجات المؤسسة لمواصفات محددة، وكذا رقم الأعمال. وفيما يلي سيتم شرح أهم هذه المؤشرات:<sup>2</sup>

1-3 الجودة: يستخدم المصطلح للدلالة على أن المنتج مناسب، وتعتبر الجودة سلاح استراتيجي بالنسبة للمؤسسة ذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجالها والمقصود بها أنها عبارة عن مجموعة الخصائص المتوفرة في المنتج.

2-3 الانتاجية: تعني المعيار الذي يمكن من خلاله قياس حسن استغلال الموارد الانتاجية، فقد عرفت بأنها نسبة الناتج النهائي إلى العناصر الداخلة في تكوينه، كما أنها تعرف بنسبة المدخلات إلى المخرجات.

3-3 الربحية: عرفت الربحية على أنها مفهوم عام يطلق على نشاط مفيد وبالتالي ينسجم من هذا النشاط ربح معين، وهي قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح بشكل مستمر

4-3 التحكم في التكاليف: وذلك بتخفيض التكاليف، مما يعطي المؤسسة القدرة على تنافسية عالية، من خلال الحصول على موارد أقل تكلفة من التي يحصل عليها المنافسون

5-3 الحصة السوقية: يمثل هذا العنصر أحد أهم المؤشرات لقياس فعالية الميزة التنافسية والربحية لأي مؤسسة حيث تعبر عن قوة المؤسسة في السوق وأجزائه المستهدفة

### المطلب الرابع: مقاييس الأداء التنافسي، عوامل استمراره

تماشياً مع ما عرفه مفهوم الأداء التنافسي من تطور، تم اعتماد العديد من المقاييس، كمقياس السوق، ومقياس القيمة المضافة والذي يعد الأهم كونه تكلم عن الابتكار والمعرفة والتطوير، لأجل قياسه ومتابعته ونتج على ذلك البحث في عوامل استمراره كونه عنصراً مهماً لا تبد للمؤسسة أن تحافظ عليها في مستوى عالي.

### 1- المقاييس المعتمدة في الأداء التنافسي

انطلاقاً من كون الأداء التنافسي عبارة عن استغلال القدرات الموجودة والتي تساعد على الاحتفاظ بالوضعية

الجيدة مع تطوير أنواع جديدة من الميزات التنافسية عبر إيجاد أو بناء قواعد جديدة في المجال التنافسي فإذا ما أرادت المؤسسة أن تحقق أداء تنافسي عالي في قطاع ما، والذي يتميز بالمنافسة عليها احترام ثلاثة قواعد السوق الجديد.<sup>3</sup>

تتمثل هذه القواعد في المقاييس التي اعتمدت لقياس مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة، وهي على النحو الآتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص: 13.

<sup>2</sup> دداش آمنة، بزيان عثمان، "الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة المالية والأسواق، جامعة مستغانم، الجزائر، العدد: 6، 2017، ص: 238.

<sup>3</sup> Michael Tiacy, Fred.Wiersema, *Lexigeance du choix (trois disciplines de valeur pour dominer ses marches)*, edition village mondiale, Paris, 2002, P: 33.

- 1-1 مقاييس السوق، وترتبط بمؤشرات النمو في الحصة السوقية وتشير إلى قدرة المؤسسة على الدخول إلى قطاعات سوقية جديدة من خلال النمو في المبيعات أو زيادة عدد المواقع في السوق المستهدف
- 2-1 مقاييس القيمة المضافة، ويعد من المقاييس المفضلة في قياس ما تحققه المؤسسة من عوائد مقارنة بالكلف المباشرة لتحقيق تلك العوائد، وتدخل في إطار القيمة المضافة مؤشرات الابتكار والتعلم وتطوير الخدمات الجديدة وقيادة التقنية ومعدلات التحسين.
- 3-1 مقاييس الموقع التنافسي، يشير الموقع التنافسي للمؤسسة إلى قدرتها في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة مقارنة بمنافسيها في السوق أيا كان مصدر تلك المزايا التنافسية، سواء أكان في القدرة على التكيف والبقاء أم في النمو السريع في بيئة الصناعة.

## 2- عوامل استمرارية الأداء التنافسي

من أجل استمرارية الأداء التنافسي للمؤسسة يجب توفرها على العوامل الآتية:<sup>2</sup>

### 1-2 التطور التكنولوجي

إن للتطور التكنولوجي أهمية كبيرة خاصة وأن البيئة الصناعية تعرف حركية دائمة، وذلك لأن المؤسسات المنافسة في مختلف المجالات لا تنتظر حدوث التغييرات حتى تقوم بردة فعل بل هي تشارك وتحدث بنفسها التغيير ولهذا السبب فإن التطور التكنولوجي يؤدي دورا مهما في استمرارية أي مؤسسة متواجدة في بيئة تنافسية، وذلك لأنها تصبح مؤسسة قادرة على مواجهة تحديات البيئة الخارجية.

كما يهيئ المؤسسة للتكيف في البيئة التنافسية عبر التحديثات التقنية والتجارية والتنظيمية، ولهذا تلجأ معظم المؤسسات إلى صياغة استراتيجية تتضمن الابتكار التكنولوجي من أجل إيجاد عرض جديد يهدف إلى استمرارية تنافسيته وذلك لما له من أثر على التكاليف والسعر وعلى صورة المؤسسة، لأنه غالبا ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وبالتالي يجعل المؤسسة في وضعية تنافسية جيدة بأسعارها المناسبة وجودة منتجاتها.

### 2-2 اليقظة التنافسية

يُقصد بها اليقظة الخاصة بجمع مختلف المعلومات المتواجدة في البيئة التنافسية، كما أنها تتعلق بالمتابعة الدقيقة والصارمة لتحركات المنافسين، حتى يتم فهمهم واستباق المستقبل. فاليقظة التنافسية هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين، وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة وتؤدي اليقظة التنافسية دورا مهما في استمرارية الأداء التنافسي خصوصا مع الأحداث المتسارعة في عصر المعلومات وزيادة حدة المنافسة بين مختلف المؤسسات التي تنشط في مختلف المجالات سواء صناعية أو خدماتية، ولهذا فإن اليقظة

<sup>1</sup> صلاح حسن محمد البداح، أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الأداء التنافسي، دراسة تطبيقية على شركات الوساطة المالية في الكويت، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص: 30.

<sup>2</sup> بوهلة شهيرة، استراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اتصال استراتيجي، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012، ص:



التنافسية تقرب المؤسسة من محيطها وتعرفها عليه من خلال توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين في جوانب عديدة من حيث منتجاتهم، استراتيجياتهم التنافسية، والتسويقية والتجارية، وكذلك التكنولوجيا المستعملة من طرفهم.

### 2-3 الميزة التنافسية

تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، حيث تقوم العديد من المؤسسات بإيجاد مزايا جديدة بشكل سريع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزاتها التنافسية الحالية، وهذا من أجل المحافظة على استمرارية أدائها التنافسي.

كما أن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى سهولة تقليدها من قبل المنافسين، وهذا ما يؤثر على الأداء التنافسي للمؤسسة، لهذا السبب يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب على المنافسين تقليدها. وتتميز المؤسسة عندما يصبح بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها.

### 3- علاقة بطاقة الأداء المتوازن بمحددات الأداء التنافسي

يعتبر قياس الأداء التسويقي عموماً والتنافسي على وجه التحديد نشاطاً مدفوعاً بحاجة المسوقين إلى إبراز العائد من ميزانيات الدعاية والإعلان المخصصة لهم، بالإضافة إلى احتياج وكالات الاعلان للوقوف على مدى إسهامها في نجاح المؤسسة، فقد كان من الطبيعي أن يركز القياس على المردود التخطيطي بمعزل عن النتائج المالية.

في البحث الذي بعنوان: ماذا عسانا أن نقول للمساهمين؟ تمت الإشارة إلى الاستخدام الحالي للمقاييس في علم التسويق وكيف أشاد المسوقون أنفسهم بجودتها، وفي مجال الاعمال بشكل عام، ماتزال بطاقة الأداء المتوازنة أهم أدوات قياس الأداء، رغم أن غالبية المؤسسات لا تستخدمها بفعالية. حيث اقترح نموذج كابلان ونورتن أن المؤسسات عليها أن تقيس فعاليتها من خلال أربعة أبعاد مع وضع الأهداف والإجراءات الخاصة بكل جانب:<sup>1</sup>

البعد المالي: ماهي الصورة التي نريد أن يراينا بها المساهمون؟ الزبائن: ماهي الصورة التي نود أن يراينا عليها الزبائن؟ البعد الداخلي: ما لذي علينا أن نتقنه ونتفوق فيه؟ الابتكار والتعلم: كيف يتسنى لنا مواصلة التطور والتحين؟

عادة ما تحتوي بطاقة الأداء التسويقي على هذه الديناميكيات وبناء على إطار بطاقة الأداء المتوازن، يجب أن تحتوي البطاقة الخاصة بالأداء التسويقي على الأبعاد الآتية: اجتذاب الزبون، تحسين السوق (ابتكار منتجات، تطوير السوق)، كما يقاس بمدى الوصول إلى التوافق بين مواصفات المنتج مع توقعات الزبائن.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بيتر فيسك، عبقرية التسويق، الطبعة الأولى، ترجمة أحمد الطاهر، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2010، ص: 436.

<sup>2</sup> Sureerat Muangkhot, "Strategic marketing innovation and marketing performance: an empirical, investigation of furniture exporting businesses in Thailand", The Business and Management Review, International Trade and Academic Research Conference (ITARC), Volume 7 Number 1, 6th, 9-10 November 2015, P:192.

## خلاصة الفصل الثاني

هناك اتفاق على أن الأداء التنافسي يعد مفهوماً جوهرياً سواء في المجال التجريبي أو النظري، فالأداء إذا ما قرن بمتغير التنافسية سيكون بمثابة المحرك القوي لكافة أنشطة المؤسسة، كما أنه المرآة التي تعكس وضعها في سوقها الذي تنشط به إذ يُعد الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المؤسسة لتعزيزه والارتقاء به.

مثل الأداء التنافسي ولايزال أحد الأبعاد الأساسية في حقل التسويق، كونه جمع بين متغيرات مهمة بالنسبة للمؤسسة تمثلت في: المعرفة التسويقية، الأسلوب المتميز، أنشطة البحث والتطوير، لذلك فإن الاهتمام به وقياسه يسير بالتوازي مع أنشطة المؤسسة، كما سيرافق الاهتمام بالأداء التنافسي مختلف التطورات في مجال التسويق والإدارة فهو يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

من خلال استعراض المفاهيم السابقة عن الأداء التنافسي، يمكن النظر إليه على أنه صورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقدرتها على تحقيق أهدافها من خلال أنشطتها التسويقية المختلفة وفقاً لمعايير تلائم المؤسسة وطبيعة عملها.

وانطلاقاً من كون الأداء التنافسي أمر يمكن للمؤسسة أن تكتسبه إذا وفرت شروطه وضروري لها في دورة حياتها، يقودها ذلك إلى التعرف على تلك الشروط ومعرفة أيها أكثر تأثيراً عليه، أي أين يمكنها أن تتميز أكثر من خلال المعرفة التسويقية لتؤثر بذلك على أدائها، غير أن للتميز عدة مصادر ويعتبر الابتكار التسويقي أحد أهمها لما له من دور في التوصل إلى منتجات، أسواق، تقنيات، عمليات، وأساليب جديدة تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية أقوى وأداء تنافسياً أعلى، فمع تقنية المعلومات أخذت المؤسسات تدرك شيئاً فشيئاً أهمية الابتكار التسويقي ليصبح هو النشاط الأكثر أهمية ضمن محفظة أنشطتها، وهو النشاط الوحيد الذي ينتمي إلى المستقبل.

يأتي الفصل الموالي موضحاً العلاقة بين الابتكار التسويقي والأداء التنافسي مبيناً في إطار ذلك أهم محدداتهما وما هي العلاقة الترابطية التي توجد بينهما، بالإضافة إلى الإشارة إلى النقاط المشتركة بين محددات الأداء التنافسي كالمعرفة التسويقية والتعلم، والبحث والتطوير وماله من دور في رفع التنافسية لمستويات أفضل من قبل.

## الفصل الثالث

تجارب الابتكر العالمية  
وعلاقة الابتكر التسويقي  
بالأداء التنافسي

تبدى المؤسسات اهتماما متزايدا للربط بين المعرفة التسويقية متمثلة في معرفة الزبائن البيئة التسويقية متمثلة في التغيير التكنولوجي الدافع للتعلم والنمو من خلال البحث والتطوير لتشكيل بذلك أداء تنافسي مبني على أسس قوية ما يمكنها من مواجهة التغيرات التي تجري في الأسواق في ظل الانفتاح الاقتصادي، إذ بات من الصعب على المؤسسات أن تحقق أهم أهدافها وهو البقاء والاسمرار، هذا الوضع الجديد جعل المؤسسات في سباق حقيقي لإيجاد طرق جديدة لإرضاء الزبون الذي أصبح سيد الموقف، خاصة مع سرعة تغير رغباته وأذواقه، مما جعل المؤسسات توظف الابتكار التسويقي متمثلا في الابتكار في كل من المنتج، التسعير، والتوزيع والترويج، وذلك بهدف إسعاده في من خلال تلبية حاجاته ورغباته بشكل أفضل مما يتوقع، بل أكثر وذلك باكتشاف رغبات لم يعرف كيف يعبر عنها. وإن كانت المؤسسات في الدول المتقدمة كأمريكا والصين وكوريا الجنوبية، قد أظهرت اهتماما جديا وميلا لدعم الأفكار الجديدة وتشجيعها واحتضان الابتكار بشتى مجالاته بما فيه التسويقية في مؤسساتها ما أدى إلى تحقيق مستويات أداء أفضل فإن الإدارة في الدول النامية كالجوائز أحوج ما تكون إلى التأكيد على أهمية ابتكار التسويقي لترقى بأدائها التنافسي هي الأخرى.

وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة الجزائرية تواجه مثل هذا التحدي خاصة مع تحلي الدولة عن سياسة الدعم والحماية، مما يحتم على المؤسسات الراغبة في البقاء والنمو أن تنمي استراتيجيات طويلة الأجل لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة ولا يكون ذلك إلا من خلال تبني استراتيجية تسويقية ابتكارية تمكنها من التميز عن منافسيها، حيث يمكن التميز في عدة مجالات إدارية، إنتاجية، تسويقية.. وعليه فالنمو والبقاء مرتبط بمدى تجاوب المؤسسة مع بيئتها وبالتالي فإن التميز لابد أن يكون بمستوى التحدي القائم.

عموما لابد لجميع المؤسسات وطنية كانت أو أجنبية من الاستجابة لظروف البيئة التسويقية متزايدة التعقيد وذات المنافسة المتنامية والتي تمتاز بمتغيرات ذات مدى واسع التأثير عليها وذلك بإيجاد الفرص المطلوبة للاستمرار والنجاح لتحقيق أهدافها باستثمار قدرتها وطاقاتها لتحقيق المزيد من الأرباح وزيادة حصتها السوقية إذ لابد من الابتكار في التسويق لتحقيق مزيج تسويقي متكامل والقيام بأنشطة تسويقية ذات طابع ابتكاري تساهم في رفع معدلات الأداء التنافسي.

من خلال ما تقدم سيتم تخصيص هذا الفصل لتوضيح العلاقة بين الابتكار التسويقي والأداء التنافسي انطلاقا من تقديم تجارب دول ومؤسسات نجحت في تصميم نموذج للابتكار خاص بها.

وعليه، سيتضمن هذا الفصل دراسة النقاط الموالية:

- الابتكار، تجارب عالمية ودروس مستفادة
- العلاقة بين متغيرات الدراسة
- الابتكار التسويقي كمحفز لاكتساب المعرفة التسويقية
- الابتكار التسويقي كأحد مؤشرات الأداء المتميز

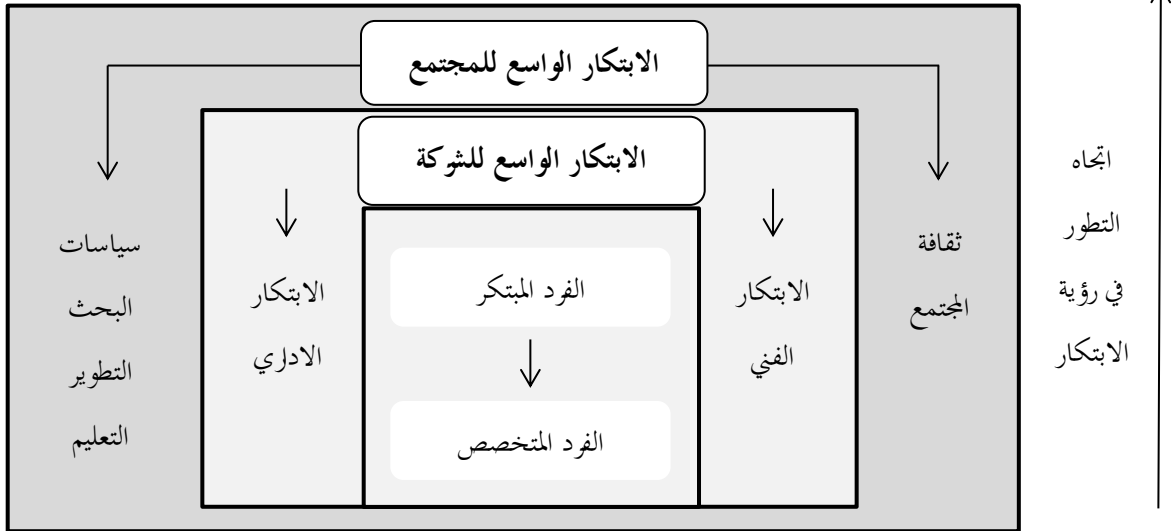
## المبحث الأول: الابتكار من تجارب عالمية إلى دروس مستفادة

لقد انتقل الابتكار عمليا من حقول الادارة والتسويق أي من مجال التنظير إلى مجال الأعمال، حيث أصبح يمثل فلسفة مؤسسات وحتى دول ما أدى إلى ظهور تجارب عالمية شكلت مفهوما جديدا تماشيا مع ما أفرزته العولمة من مكونات الابتكار يعتبر أحد أهم نتائجها.

### المطلب الأول: تجارب الابتكار (كوريا الجنوبية، الصين، أمريكا، الجزائر)

يمثل تعدد التجارب العالمية إثراء واتجاه نحو التنوع، فلا يعود النموذج الواحد هو السائد وإنما النماذج المتنوعة جاءت هذه الحالة من التفتح والتلاحق من أجل تطور أسرع وأكثر ليس فقط من خلال التعاون وإنما في كاستجابة للتنافس كذلك وهذا ليس فقط في الحالات القائمة وإنما في التنبؤ بالمستقبل، هناك عموما ثلاثة تجارب تعد بمثابة الأساس النظري للابتكار، فقياسا على المؤسسات التي تم اختيارها جاء الوقوف على هذه التجارب على النحو التالي: مؤسسة (سامسونج/Samsung) تمثل تجربة كوريا الجنوبية، أما مؤسسة (هواوي/Huawei) فتمثل تجربة الصين، في حين مؤسسة (لينوفو/Lenovo) فتقابل مزيج بين التجربة الأمريكية والصينية، أما مؤسسة (كوندور/Condor) فتمثل تجربة الجزائر.

الشكل (12): تطور رؤية الشركات للابتكار



المصدر: نجم عبّود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص124.

يظهر الشكل أن الفرد المبتكر يعد نقطة البداية في عملية الابتكار، لهذا كان الاهتمام منذ البداية منصبا عليه، ومع ذلك إلا أن هذا لا يقدم الصورة كاملة، فالمبتكر لا يولد من فراغ وإنما يوجد ضمن مجتمع يولي أهمية كبيرة للابتكار ويعززه كما أنه يعمل في مؤسسة تحفز على الابتكار وتكافئ عليه، فإذا كان المراد وضع صورة عن تطور الاهتمام بالابتكار فإنها ستكون مبنية على ثلاثة مراحل أساسية هي: الاهتمام بالفرد المبتكر واعتبار الابتكار مسؤوليته بالدرجة الأولى، ثم الاهتمام بالابتكار على مستوى المؤسسة، وأخيرا الاهتمام بالابتكار في المجتمع.

## 1- الابتكار في التجربة الكورية الجنوبية

تحولت كوريا الجنوبية وبتسارع كبير إلى مجتمع معلوماتي حيث أحالت كل جوانب الحياة إلى الرقمية، مع بداية تسعينات القرن الماضي اعتبرت تكنولوجيا المعلومات حيوية بالنسبة لمستقبل المجتمع الكوري ومنذ ذلك الوقت شجعت الحكومة المركزية الأعمال المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات بصورة معتبرة، لذلك وفيما يخص البنية التحتية الرقمية فإن كوريا الجنوبية تأخذ زمام القيادة عالمياً.<sup>1</sup> وللتعريف أكثر بهذا البلد الرائد، يمكن تقديم خلفية عن أبرز ملامح التغييرات الاستراتيجية في اقتصاده والتي كانت وراء التطور الكبير الذي عرفه:<sup>2</sup>

- يبلغ التعداد السكاني لكوريا الجنوبية حوالي 52 مليون نسمة، حتى 2015 م.
- أسست كوريا نحو 23 من بيوت الخبرة/حاويات فكرية ممولة من القطاع العام، وأكثر من 400 مؤسسة تعليم عالي، المعهد الكوري للتنمية يتولى قضايا الاقتصاد الكلي، كما يعمل في شراكة مع مؤسسات الفكر الاستراتيجي المتخصصة الأخرى ومع مؤسسات التعليم العالي، ويعمل لدى المعهد الكوري للتنمية عدد كبير من الدكاترة والباحثين وحوالي 200 عضو تابع لهيئة تدريس في مراكز دراسات عليا.
- كوريا تتبنى رؤية متجددة، مبنية على أن إشراك المجتمع المحلي والتنفيذ السليم للخطط العامة هما عاملان أساسيات للنجاح. صياغة الرؤية لا تمثل التحدي الرئيسي ولكن يكمن التحدي في: كيفية التنسيق وكيفية التحرك السليم للوصول لنتائج مثمرة.
- مدفوعة بتغيرية القيادة، صاغت كوريا رؤيتها للعام 2030 ولكن في غضون 5 سنوات فقط وضعت رؤية استراتيجية جديدة للعام 2040. علما بأن العناصر الأساسية في تلك الرؤيتان متماثلة من حيث الجوهر ولكن التغيير أتى بسبب تغير توجهات الحكومة المتعاقبة.
- يعتبر المعهد الكوري للتنمية، بيت من بيوت الخبرة وحاوية للفكر الاستراتيجي، يُعنى بقضايا الاقتصاد الاجتماعي ويمول بنسبة 100 بالمائة من قبل الحكومة الكورية الجنوبية، ولكنه في نفس الوقت يعمل ككيان مستقل قانونياً وليس كأحد الإدارات الحكومية.
- لقد جاء في تقرير مؤسسة بلومبرج الصادر في شهر جانفي 2017 والخاص بدراسة وتحليل مستويات الابتكار للدول أن كوريا الجنوبية سجلت الرقم الأول عالمياً في مجال الابتكار كما يوضح ترتيب الدول أدناه (لأعوام 2016-2017) حيث يعتمد مؤشر بلومبرج للابتكار على مجموعة مدخلات لتحديد مستوى الابتكار هي: غزارة

<sup>1</sup> مركز الشؤون الدولية، مشاهد ثقافية كورية، مطبعة أكاديمية الدراسات الكورية، كوريا الجنوبية، 2012، ص: 105.

[http://intl.ikorea.ac.kr/korean/UserFiles/Cultural\\_ara.pdf](http://intl.ikorea.ac.kr/korean/UserFiles/Cultural_ara.pdf)

<sup>2</sup> سوه جونجي، دراسة حالة التجربة الكورية الجنوبية للانتقال إلى اقتصاد المعرفي، جلسة علمية، مجموعة الاغز، جدة، المملكة العربية السعودية 2011،

ص:02. [http://al-aghar.com/arabic/wp-content/uploads/2011/09/South-Korea-to-KE\\_June-2011\\_Al-Aghar-](http://al-aghar.com/arabic/wp-content/uploads/2011/09/South-Korea-to-KE_June-2011_Al-Aghar-Studies_AR.pdf)

البحث العلمي، القيمة المضافة للتصنيع، الإنتاجية، غزارة انتاج التكنولوجيا، مؤشر التعليم الجامعي للقوى العاملة كثافة الباحثين، وبراءة الاختراعات.<sup>1</sup>

بناءً على ما سبق سيتم عرض الخطة التي مكنت كوريا الجنوبية من صياغة نموذج الابتكار الخاص بها من خلال التعرف على التحكم في مقومات التقدم المحددة لمستويات الابتكار، مضاف إليها مكانة المؤسسات العملاقة أمثال سامسونج وآل جي ودورها في ذلك.

### 1-1 البحث العلمي

تتميز التحولات التي تشهدها بيئة العلوم بسرعة إيقاع الابتكارات وارتفاع الاستثمارات في أنشطة البحث والتطوير على المستوى العالمي، حيث تؤدي البلدان الناشئة دوراً متنامياً في مجال العلوم والتكنولوجيا ويتجلى هذا في جملة معطيات، منها تزايد حصة القارة الآسيوية من الإنفاق المحلي الإجمالي على البحث والتطوير حيث ارتفعت حصة آسيا بقيادة الصين والهند وكوريا من 27 بالمائة إلى 32 بالمائة خلال 4 سنوات ويتجلى هذا الاتجاه بصورة أوضح في أرقام الإنفاق الداخلي للشركات على أنشطة البحث والتطوير حيث شهدت نسبة إنفاق القطاع الخاص على البحث والتطوير من الناتج المحلي الإجمالي ارتفاعاً مفاجئاً في اليابان والصين وسنغافورة وكان هذا الارتفاع ملفتاً للانتباه بوجه خاص في جمهورية كوريا الجنوبية.<sup>2</sup>

تُظهر بيانات معهد اليونيسكو للإحصاء أن البلدان في جميع مستويات التنمية والمؤسسات الخاصة الكبيرة منها والصغيرة تقوم باستثمارات هائلة في مجال البحث والتطوير في المتوسط، تخصص البلدان الصناعية ما يعادل 1.5 بالمائة إلى 2.5 بالمائة من الناتج المحلي الإجمالي للبحث والتطوير لكن يتجاوز استثمار دول مثل كوريا ذلك حتى فاق المعدل 4 بالمائة في المقابل لا يتجاوز معدل الاستثمار في البلدان النامية 1 بالمائة من الناتج المحلي الإجمالي.<sup>3</sup>

### 2-1 القيمة المضافة للتصنيع

تعتبر كوريا الجنوبية ثاني الدول نمواً في العالم عبر أربعة عقود، فعلى سبيل المثال كان مجمل الناتج المحلي في كوريا يضاهاي مجملاً الناتج المحلي السنوي للفرد في غانا في عام 1957، لكنه ارتفع إلى 17 ضعف في عام 2008 وهذا التحول المشهود نحو دولة نامية غنية في أقل من نصف قرن جعل منها نموذجاً يحتذى به بين الدول النامية.

تعد كوريا الجنوبية اقتصاد متطور بلغ حجمه ترليون دولار كما أنها عضو في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وقد رسدها البنك الدولي على أنها اقتصاد كبير الدخل. واعتبرها صندوق النقد الدولي من الاقتصاديات المتقدمة، كما أن العاصمة سيول تعتبر من ضمن أكبر عشر مدن تجارية ومالية في العالم، رغم قصور مواردها الطبيعية. وضيق مساحتها فهي من بين الاقتصاديات العشرين الكبرى، سرعة التصنيع في كوريا الجنوبية منذ العقد السادس من

<sup>1</sup> أجمد غانم، "كوريا الجنوبية الدولة الأولى في العالم في الابتكار وفق مؤشر بلومبرج - كيف حصلت هذه المعجزة؟"، جريدة الحياة الاقتصادية، رام الله فلسطين، العدد: 7688، تاريخ النشر: 16-04-2017، تاريخ الاطلاع: 23-10-2017، الوقت 17:45.

[http://alghaya.ps/ar\\_page.php?id=29797cey43489230Y29797ce](http://alghaya.ps/ar_page.php?id=29797cey43489230Y29797ce)

<sup>2</sup> زردودي أمينة، بوعشة مبارك، "الأنظمة الوطنية للابتكار - مقارنة بيندول المغرب العربي والدول الناشئة"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة 1، الجزائر، العدد: 43، 2015، ص: 149.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص: 150.

القرن العشرين جعلتها واحدة من أكبر عشر دول مصدرة، مثل ألمانيا واليابان، كما أنها في المرتبة السابعة كشريك تجاري كبير للولايات المتحدة الأمريكية.<sup>1</sup>

### 3-1 الإنتاجية وجودة المخرجات

تعد كوريا أكبر دولة في إنتاج أشباه الموصلات، إلى جانب ذلك هناك اعتراف دولي بجودة المنتجات الكورية حيث تحتل المركز الثاني عالميا في مجال صناعة السفن، وذات الترتيب الثاني في مجال إنتاج الهواتف المحمولة. الأمر يعود إلى الدور الذي أدته السياسات السلمية المتعاقبة والمرنة في التشجيع على الاستثمار والتصنيع، ترقية الصادرات ونقل التكنولوجيا، مكنت كوريا من أن تصبح واحدة من اقتصاديات (المعجزة) في شرق آسيا وواحدة من أكثر البلدان تحقيقا لمعدلات النمو السريع في العالم.

ظهرت كوريا كقصة نجاح في مختلف الجوانب، ففي عام 2010، بلغ حجم التجارة الكورية 892 مليار دولار لتحتل المرتبة السابعة في العالم من حيث إجمالي الصادرات، كما تحتل كوريا المرتبة السادسة من حيث احتياطي النقد الأجنبي.<sup>2</sup>

### 4-1 مؤشر التعليم الجامعي

قامت جهود كل من المؤسسات الاقتصادية والسياسية في كوريا الجنوبية على الاستثمار في مجال التعليم والمعرفة، محققين بذلك معدلات عالية لمحو الأمية ونشر المعرفة، استفادت منها المؤسسات الكورية لتنمية تكنولوجياها من أجل الرفع من قدرتها التنافسية.<sup>3</sup>

تعد كوريا الجنوبية بمثابة وصفة للنجاح وتحقيق التنمية في مجال التعليم، حيث أدت اليد العاملة الكورية الماهرة دورا حاسما في إنجاح كوريا، ففي ظل افتقارها للموارد الطبيعية وضيق المساحة الجغرافية وشح رأس المال راهنت القيادة الكورية على رأس المال البشري كمورد للتنمية. فاستثمرت بسخاء كبير في التعليم بشتى مراحل ومستوياته بالإضافة إلى مدارس التأهيل المهني لتطوير إنتاجية عمالها وتحسين مهاراتهم لمواكبة التطورات التكنولوجية التي رافقت عمليات التصنيع السريع، حيث ارتفعت نسبة الإنفاق على التعليم من 2.5 بالمائة سنة 1951 لتصل إلى أكثر من 23 بالمائة من الميزانية بحلول الثمانينيات، وكان ذلك ضروريا لإنشاء البنية التحتية التعليمية في البلاد، فقد أولت التدريب والتأهيل المهني اهتماما كبيرا مع التركيز على العلوم والتكنولوجيا، إذ بلغ عدد الطلبة الذين يتبعون دراساتهم في الشعب التقنية والعلمية حوالي 70 بالمائة من مجموع الطلبة سنة 1980. ويعد تركيز كوريا على التعليم بكافة مراحل وسعيها الدائم لتطويره أهم سبب للنهضة الاقتصادية وتحقيق التنمية المستدامة فيها، إذ حققت كوريا الترتيب الثالث عالميا في الإنفاق على التعليم وفق تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بواقع 16 بالمائة من الموازنة الحكومية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عصام بن يحيى الفيلاي، وآخرون، التخطيط الاستراتيجي للدول: سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة، الإصدار التاسع والعشرون، مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، الجمهورية العربية السعودية، 2010، ص: 44.

<sup>2</sup> حقائق عن كوريا، الهيئة الكورية للإعلام والثقافة، سيئول، كوريا الجنوبية، 2011، ص: 212-213.

<sup>3</sup> <https://arabhallu.wordpress.com/2013/03/31>

<sup>4</sup> أمين حواس، فاطمة الزهراء زرواط، "المؤسسات والنمو الاقتصادي"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر، العدد: 13، 2015، ص: 149.

<sup>4</sup> أمجد غانم، مرجع سابق.



## 5-1 المؤسسات العملاقة

كان القطاع الكوري الخاص منظمًا على شكل شركات عملاقة، تزاوّل كل الأنشطة الاقتصادية والتجارية وتستحوذ على جزء كبير من مجموع الإنتاج، وبالتالي جزء كبير من الصادرات. إذ شكّلت هذه المؤسسات الخاصة الذراع التنفيذية للدولة؛ حيث كانت هذه الأخيرة تحدد الاختيارات الاستراتيجية والخطط التنموية، وتتولى المؤسسات الخاصة التنفيذ، كما استفادت هذه الأخيرة من المساعدات الحكومية لتتحول من الصناعات التي تعتمد على يد عاملة كثيفة إلى الصناعات الثقيلة في السبعينيات ثم إلى الإلكترونيات والصناعات المتطورة التي تحتاج لرأسمال كبير بحلول الألفية الثالثة.<sup>1</sup>

هذه الجهود المتواصلة أدت إلى تراكم وتنوع الإنتاج من الإلكترونيات، واتصالات، وسيارات ومعدات ثقيلة ما جعل كوريا تتصدر مراتب متقدمة عالميا، ومما يدل على ذلك التطور والتقدم وتعدد المراكز البحثية بالإضافة إلى الأقطاب الصناعية وتشغيل عدد كبير من العلماء. فهناك العديد من المؤسسات الصناعية الكبرى في مسار المؤسسات الأعلى والأغنى مثل هونداي، سامسونج، كيا، وآل جي، تسعى لتخصيص جزء من ميزانياتها للابتكار، فمثلا بلغ إنفاق مؤسسة سامسونج على البحث العلمي 14 مليار دولار أمريكي في العام 2014، وبلغت براءات الاختراع العالمية لدى شركتي سامسونج وآل جي عدد 41 و48 للعام 2015.<sup>2</sup>

ما سبق الإشارة له حول الابتكار كاهتمام وأولوية يمكن رؤيته في تجربة كوريا الجنوبية التي استطاعت خلال ثلاثة عقود أن تصبح قوة اقتصادية عالمية تحتل الترتيب 15 عالميا في حجم الناتج المحلي عام 2015 وفق تقرير البنك الدولي، وأن ترتب حاليا على قمة الابتكار العالمي، وتتحول من بلد كان يعيش على المساعدات إلى بلد يمنح المساعدات. لا تزال التجربة الكورية تثير الاهتمام لسرعة ما تحقق لتصبح كوريا الجنوبية وخلال عشرين عام واحدة من أقوى النور الآسيوية والدول الصناعية الجديدة، فإذا كان المثل الكوري يقول: حتى الجبال تتحرك في عشر سنوات فإن ما تحرك في كوريا الجنوبية يعد أكثر، وبخصوص ما استفادته كوريا من الدول الأكثر تقدما في أوروبا وأمريكا كان فهناك من يرى أن نقل العمل في صناعة ما من بلد لآخر (أي نقل التطور من بلد صناعي إلى آخر غير صناعي) يستلزم مائتي عام، إلا أن الكوريين استطاعوا في عشرين عام أن ينقلوا كل عوامل الثورة الصناعية في تجربة طموحة.

يمكن عرض نموذج التطور في التجربة الكورية، من خلال الشكل الآتي والذي يوضح حقتين واسعتين واصلت كوريا تطورها خلالها كي تكون دولة صناعية قوية، منتقلة بذلك إلى المرحلة الثالثة من نموذج تطورها حيث أن هذا النموذج يتكون من المراحل الآتية: الخبرة التقليدية المحلية، التقليد الاستنساخي، التقليد الابتكاري، والابتكار الذاتي. فقد عاشت مرحلة الخبرة المحلية التقليدية حتى الخمسينات لتدخل مرحلة التقليد الاستنساخي حتى الثمانينات، وبعد أن توسعت شركاتها الخمس الرئيسية: سامسونج، هونداي، دايو، آل جي، هانجين، أخذت تدخل

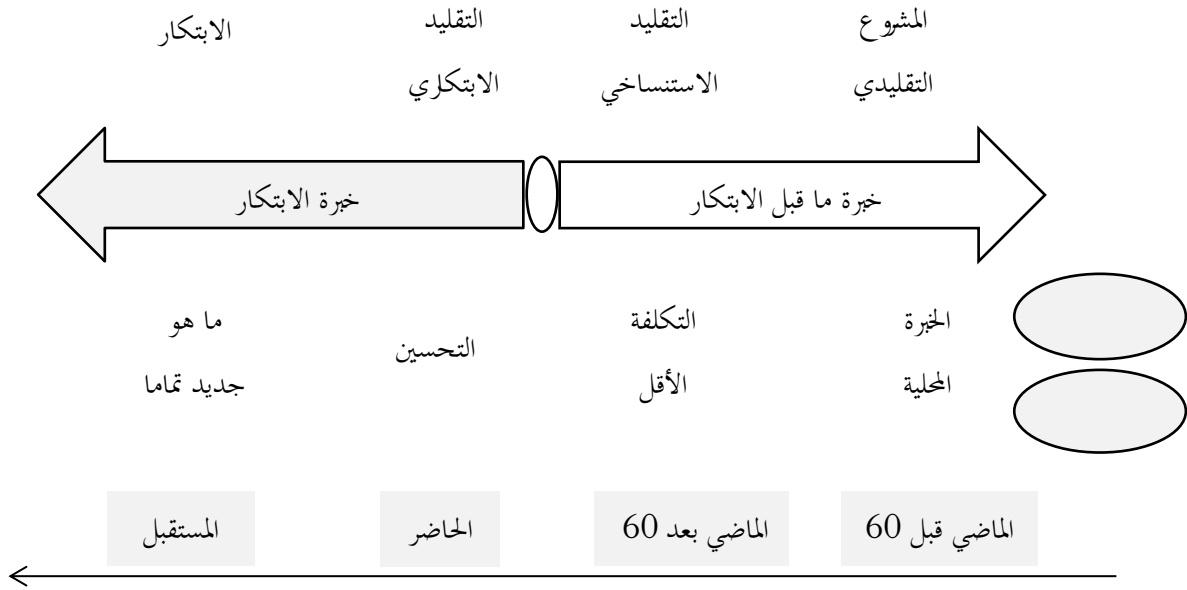
<sup>1</sup> عبد الرحمن المنصوري، تجربة كوريا الجنوبية: عوامل النجاح وتحديات المستقبل، مركز الجزيرة للدراسات، الدوحة، قطر، تاريخ النشر: 24-06-2013 تاريخ الاطلاع: 23-10-2017، الوقت 11:30.

<sup>2</sup> <http://studies.aljazeera.net/ar/issues/2013/06/201362411828829138.html>

<sup>2</sup> أمجد غانم، مرجع سابق.

في مرحلة التقليد الابتكاري أو الابتكار مدعومة بعامل مهم يتمثل بالبيئة الاجتماعية الاقتصادية المشجعة للنمو السريع والمتمثلة القائم على الرغبة العالية في التعلم (وهذا يمثل الأساس في القدرة على استنساخ ما لدى الآخرين)

### الشكل (13): نموذج التطور نحو الابتكار



المصدر: نجم عبود نجم، إدرة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص333.

## 2- الابتكار في التجربة الصينية

تعتبر التجربة الصينية من أنجح التجارب في تحقيق النمو المستديم، وهي التجربة الوحيدة التي تزال إلى الآن تحافظ على معدلات نمو مستدامة تفوق 7 بالمائة، فقد أضافت الصين خلال العقدين الماضيين نحو تريليون دولار إلى الناتج المحلي الإجمالي العالمي، وخلق 130 مليون وظيفة جديدة، وبقي الاقتصاد الصيني ينمو بما يزيد عن 01 بالمائة سنويا في السنوات الأخيرة، كما حافظ على معدلات تضخم دون 3 بالمائة، وأصبح ثالث أكبر اقتصاد مساهمة في التجارة الدولية تدل هذه الأرقام على مدى استفادة الصين من انفتاحها التجاري في تحقيق أمنها الاقتصادي<sup>1</sup>. وللتعرف على هذا البلد الرائد في عالم التكنولوجيا الحديثة، يمكن تقديم خلفية عن أبرز ملامح التغيرات الاستراتيجية في اقتصاده والتي كانت وراء التطور الكبير الذي عرفه:

- بمعدل نمو برقمين (10 بالمائة سنويا في المتوسط خلال السنوات الخمس عشرة الأخيرة)، منذ تبنيتها الإصلاحات في 1978، تعد الصين من أكبر القوى الاقتصادية، في 2005 كانت 450 مؤسسة من بين أكبر المؤسسات في العالم تستثمر أموالها في الصين، وقد بلغ إجمالي حجم الاستثمارات التي دخلت الصين

<sup>1</sup> طيبة عبد العزيز، تقروت محمد، "تقييم تجارب اقتصادات النمو المستديم الآسيوية في تحقيق الأمن الاقتصادي"، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، الجزائر، العدد: 4، 2016، ص: 108.

خلال ثلاثين سنة من الانفتاح نحو 700 مليار دولار، خلال 30 سنة من العمل والاصلاحات احتلت التجارة الصينية المركز الثالث عالميا بعدما كانت في المركز 29.<sup>1</sup>

- ارتفعت حصة الصناعات الثقيلة والإلكترونية مثل الإلكترونيات الاستهلاكية، الأجهزة المنزلية، أجهزة الكمبيوتر وقد ارتفعت حصة الصادرات المصنعة. ذات التكنولوجيا من 6 بالمائة عام 1992 إلى 31 بالمائة في عام 2009 نتيجة الترقية السريعة للإنتاج في القطاع الصناعي، فقد كان متوسط الإنتاجية في قطاع الصناعة التحويلية يمثل فقط 5.6 بالمائة مقارنة بالولايات المتحدة في عام 1995، إلا أنها في أقل عقد من الزمن ارتفع إلى بالمائة 15.8 بحلول عام 2004، على أن المحافظات الساحلية في الصين استطاعت سد الفجوة التكنولوجية مع الحدود الدولية.<sup>2</sup>

- عام 1949 كانت الأمية تشكل 80 بالمائة من تعداد سكان الصين، وفي عام 2000 تم محو الأمية بين الشباب ومتوسطي العمر، وفي عام 1949 لم يكن لدى الصين من يحمل درجة دكتوراه من الجامعات الصينية، وفي عام 1998 وحده حصل 8957 طالبا على الدكتوراه وحصل 38051 طالبا على الماجستير من الجامعات الصينية.<sup>3</sup>

جاءت تصريحات كبير الاقتصاديين في صندوق النقد الدولي عقب صدور النسخة المحدثة من تقرير آفاق الاقتصاد العالمي شهر جويلية 2017 على النحو الآتي: تُعد الصين من الناحية الكمية مساهما كبيرا في الصورة الشاملة للنمو العالمي، فالنمو القوي للاقتصاد الصيني يدفع المنطقة الآسيوية بشكل خاص والعالم أجمع بوجه عام.<sup>4</sup> وفي هذا التقرير رفع صندوق النقد الدولي توقعاته للنمو في الصين لعامي 2017-2018 إلى 6.7 في المائة و6.4 في المائة على التوالي، كما رفع أيضا التوقعات الاقتصادية للصين لعام 2018 بنسبة 0.2 نقطة مئوية ليصل إلى 6.4 في المائة. كما تم الإشارة إلى أن ما يحدث في الصين لا يبقى داخلها فحسب، وإنما يمتد إلى الاقتصاد العالمي بشكل كبير لذا فإنه من الأهمية بمكان بالنسبة للاقتصاد العالمي ألا تحقق الصين معدل نمو اقتصادي مرتفع فحسب، وإنما تحافظ أيضا على استدامة واستقرار هذا النمو دون حدوث تقلبات كبيرة.

يمثل انضمام الصين إلى قائمة الخمسة والعشرين الأوائل، حيث أنه أول مرة ينضم فيها بلد متوسط الدخل إلى اقتصادات بالغة التطور ظلّت تحتل الصدارة باستمرار في مؤشر الابتكار العالمي. التقدم الذي أحرزته الصين حسب المؤشر الذي استقصى فيها القدرات الابتكارية لأكثر من 100 يبيّن تحسّن أداء الصين الابتكاري.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن سانية، "الإقلاع الاقتصادي والحاجة إلى قيم نهضوية، الاقتصاد الصيني نموذجاً"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، غرداية، الجزائر، المجلد: 8، العدد: 1، 2015، ص 800-801.

<sup>2</sup> أمين حواس، "فهم معجزة النمو الاقتصادي في الصين"، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد: 27، 2017، ص: 16.

<sup>3</sup> عبد الرحمان بن سانية، مرجع سابق، ص: 802.

<sup>4</sup> خالد عزب، الصين منخرطة في رهان على رافعتي الابتكار والتقدم العلمي، صحيفة الشعب اليومية أونلاين، الصين، تاريخ النشر: 2017-07-26 تاريخ الاطلاع: 2017-10-22، الوقت 20:30 [/http://arabic.people.com.com](http://arabic.people.com.com)

<sup>5</sup> الويبو وجامعة كورنيل والإنسياد وشركاء المعرفة، مؤشر الابتكار العالمي 2016، المنظمة العالمية للملكية الفكرية، جنيف، تاريخ النشر: 2017-10-22، تاريخ الاطلاع: 2017-10-22، الوقت 21:00 [/http://www.wipo.int/portal/ar](http://www.wipo.int/portal/ar)

## 1-2 الانفتاح على العالم الخارجي (علميا وماليا)

من أهم عوامل نجاح النموذج التنموي الصيني ارتفاع نسبة الاستثمار الأجنبي، إضافة إلى ارتفاع معدل الاستثمار المحلي الصيني الذي بلغ 39 بالمائة من الناتج المحلي الصيني الاجمالي، كما أن القاعدة الانتاجية في الاقتصاد الصيني تتسم بالتنوع الكبير حيث تؤدي جميع القطاعات دورا مهما، وبصفة خاصة قطاع الصناعات التحويلية والتكنولوجية، هذا ويتميز الاقتصاد الصيني بوجود فائض ضخم في العمالة الوطنية في ضوء حجم السكان 1.3 مليار نسمة، وانخفاض تكلفتها النسبية الأمر الذي يمثل ميزة للاقتصاد الصيني والذي يساعده على تخفيض تكلفة المنتجات وبالتالي رفع القدرة التنافسية في الأسواق العالمية.<sup>1</sup>

## 2-2 إقامة علاقة وثيقة بين كل من التقنية ومعدل النمو الاقتصادي

رأت الصين أن الواقع يستدعي استيراد تقنية بسيطة وفعالة في مجالات متعددة، حيث أن التقدم التكنولوجي لا يقاس بكميات السلع الاستهلاكية المنتجة ولا بعدد المصانع داخل الدولة، وإنما يقاس بمقدار ما لدى الدولة من قدرات ذاتية وما تستنبطه من أساليب وطرق تكنولوجية يمكن من خلالها إحداث نمو تراكمي على المدى الطويل. وقد تبلور الفكر الاقتصادي لدى الصينيين منذ بداية الإصلاح من خلال إقامة علاقة وثيقة بين كل من التقنية ومعدل النمو الاقتصادي، حيث أن معدل النمو أصبح يعتمد بصورة كبيرة على معدل التطور التكنولوجي في المدى الطويل والذي يتراوح ما بين 01 و31 بالمائة، لهذا اتسعت الفجوة بين ما تعانيه الدول النامية من تخلف وما وصلت إليه الدول المتقدمة من تقدم، حيث ركزت الصين على الإصلاح التكنولوجي في آلاف المؤسسات، وشرعت في تطوير الصناعات التكنولوجية بالتعاون مع الدول المتقدمة بهدف رفع الخلفية التكنولوجية داخل هذه المؤسسات.<sup>2</sup>

## 3-2 استراتيجية تنمية مزدوجة قائمة على الثنائية (إنسان/تكنولوجيا)

اتبعت الصين استراتيجية مزدوجة للتنمية الاقتصادية، يتمثل الجزء الأول من هذه الاستراتيجية في الاستفادة من أحد أكبر مواردها الطبيعية وهو عنصر العمل عن طريق تشجيع الصناعات كثيفة الاستخدام لعنصر العمل والتي تؤدي إلى إيجاد الوظائف، وبالتالي يتحقق الاستغلال الأمثل لهذا العنصر، ويركز الجزء الباقي منها على دعم هدف تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال إنتاج وتصدير منتجات عالية التكنولوجيا، وبالفعل أصبحت الصين من أكبر الدول الصناعية المصدرة لمنتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.<sup>3</sup>

## 4-2 الاستثمار في الطاقة النظيفة (الرؤية المستدامة للأعمال)

في عام 2009، أصبحت الصين أكبر مستثمر في تكنولوجيا الطاقة النظيفة، حيث بلغ حجم استثماراتها 34.6 مليار دولار أمريكي مما يعادل 21 بالمائة من إجمالي الاستثمار العالمي في الطاقة النظيفة. كما أصبحت الصين أيضا أكبر بلد منتج للطاقة المتجددة في العالم، لتصبح المستثمر الرائد في مجال تقنيات الطاقة المتجددة. في عام 2009، تفوقت الصين على بلدان مثل الدنمارك، ألمانيا، إسبانيا، والولايات المتحدة لتصبح أكبر منتج للتوربينات

<sup>1</sup> زرقين عبود، "قراءات في التجربة التنموية الصينية، أسرار النجاح ودروس مستفادة"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة برج بوعريريج، الجزائر، العدد: 1، 2014، ص: 61.

<sup>2</sup> طيبة عبد العزيز، تقروت محمد، مرجع سابق، ص: 109.

<sup>3</sup> زرقين عبود، مرجع سابق، ص: 61.

الهوائية والألواح الشمسية، كما تسعى الصين لدفع تطوير تكنولوجيا الطاقة الخضراء لتصبح أكبر منتج لمركبات الوقود البديل في العالم.<sup>1</sup>

## 5-2 الاهتمام بالقطاعات ذات الجاذبية الكبيرة والنمو السريع

تعد صناعة المعدات الإلكترونية من الصناعات التي تنمو بشكل سريع وتتطلب استثمار كميات كبيرة من رؤوس الأموال، الأمر الذي يعني تواجد عدد محدود على مستوى عالمي من الذين يملكون القدرة على الحفاظ على مكانة قيادية في صناعة تشهد تطورات مستمرة لتحقيق النجاح، ضمن هؤلاء برزت الصين كمحور في تصنيع معدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إذ يمثل قطاع أجهزة الهواتف الجوال أكثر من نصف صناعة الاتصالات ويمثل قطاع صناعة الأجهزة الإلكترونية أكثر من 70 بالمائة من صناعة تكنولوجيا المعلومات الصينية.<sup>2</sup>

## 6-2 التركيز على الزبون والتحرك بفعالية (النماذج المرجعية للابتكار)

توضح المعطيات أن الصين قامت ببناء نقاط قوة مهمة في الصناعات التي تحترم اثنين من النماذج المرجعية هما: التركيز على الزبون والتحرك بالفعالية. الفئة الأولى تتضمن صناعات مثل الأجهزة الصديقة، والتي تختص فيها الصين بـ 36 بالمائة من العائدات العالمية وخدمات الإنترنت والبرمجيات حيث تحصل الصين على 15 بالمائة من العائدات العالمية. الفئة الثانية تتضمن صناعة الألواح الشمسية حيث يحصل الصينيون على 51 بالمائة من العائدات العالمية وصناعة النسيج التي تدلي المؤسسات الصينية أنها تحصل فيها على خمس العائدات العالمية.<sup>3</sup>

ازدهرت المؤسسات الصينية في الصناعات التي تهتم بالزبون لأنهم تعلموا كيف يفصلون بضائعهم حسب احتياجات الطبقة الاستهلاكية الناشئة في بلادهم (مع العلم أن الصين قد خرجت حديثاً من الاشتراكية المتطرفة حيث لا وجود لطبقة متوسطة أو استهلاكية). رغم أن المؤسسات الصينية اعتادت أن تركز على تصميم منتجات كانت (جيدة بما يكفي) والتي لا تلائم المعايير العالمية، لكنها كانت توفر قدراً كبيراً من تكلفة الإنتاج، إلا أن الصين توفر حالياً منتجات أرخص وأفضل لتلبية طلبات زبائن أكثر غنى. الحجم الكبير للسوق الصيني الذي يضم أكثر من 100 مليون أسرة مستهلكة بشكل منتظم هو أمر مساعد كذلك، حيث يمكن المؤسسات من تسويق منتجات جديدة سريعاً وعلى نطاق واسع. في الصناعات التي تعتمد على الفعالية، تنطلق براءة الصين من كونها تؤدي دور مصنع العالم. بيئة التصنيع الضخمة في البلد تعادل 150 مليون من عمال المصانع، وقاعدة موردين تساوي 5 أضعاف التي باليابان، والبنيات التحتية الحديثة هذه المكونات تساعد على تمكين عمليات الابتكار من خفض التكاليف ورفع الجودة واختصار الوقت للوصول إلى السوق. كما أن المصنعون الصينيون يقومون برفع سلسلة القيمة، بتصميم المزيد من المنتجات (كثيفة المعرفة) وتطوير أساليب مرنة للعمل التلقائي أو الأتوماتيكي الذي يمزج بين العمل والآلات للحفاظ على الاستجابة عند تخفيض التكلفة. خلاصة القول التقاء الأسواق الشاملة، التكاليف المنخفضة،

<sup>1</sup> أمين حواس، مرجع سابق، ص: 17.

<sup>2</sup> ظريفة سلامية، "بين التجربة الهندية والتجربة الصينية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: دروس للاستفادة"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، العدد: 12، 2016، ص: 57.

<sup>3</sup> ناصر الدين الستيتو، هل سيصبح التنين الصيني رائداً للابتكار في العالم في السنوات القادمة، مجلة أراجيك، تاريخ النشر: 13-12-2015، تاريخ

المرونة مع الطموح، تقديم الصين للشركات المبتكرة من كل أنحاء العالم الفرصة لتحويل أفكارهم إلى منتجات تجارية بشكل أسرع وبتكلفة أقل من أي مكان آخر. مع اعتراف المؤسسات بشكل متزايد بهذه الامتيازات ونقل عملياتهم إلى الصين وبنهاية المطاف، يمكن أن يصبح النموذج الصيني للابتكار هو المعيار العالمي.

### 3- الابتكار في التجربة الأمريكية

يميل الأمريكيين إلى الابتكار الجذري والابتكار الفائق، فهم غالباً ما يثبتون أنهم يتحركون بدافع الأمل والطموح لا الخوف من الخسارة. ولعل هذا يفسر أكثر الأفكار، والنظريات، والمنتجات، والطرق الجديدة خلال القرن العشرين التي كانت أمريكية تماماً مثل ما كان القرن التاسع عشر في مجال الابتكار قرناً بريطانياً حين كانت بريطانيا مصنعاً للعالم، وقد قامت تجربة الابتكار الأمريكية على أسس مهمة يمكن توضيحها في العناصر الآتية:

#### 3-1 إتباع أسلوب العمل الجريء (كيف نفعل ثم ماذا نفعل)

كان المهاجرين الأوروبيين يتطلعون إلى كل شيء جديد ومغاير ولا يمت بصله إلى واقعهم وقيمهم التي هربوا منها، وهذا يفسر النزعة المادية والبرجماتية الأمريكية كما يفسر أولوية الكفاءة والمعايير المادية في الأعمال حتى على حساب الأخلاقيات، وأولوية الآلة (التكنولوجيا) حتى على حساب الإنسان، وأولوية الرفاهية المادية بكل منتجاتها ومبتكراتها على أشكال الحياة الأخرى، ولقد أشير في تحليل نظرية الأعمال بالمنظور الأمريكي إلى دلالات التطور في المفاهيم: مثل التصغير، التوريد الخارجي، إدارة الجودة الشاملة، تحليل القيمة الاقتصادية، المعايرة، وإعادة الهندسة حيث تعتبر هذه المفاهيم وسائل وأدوات عن كيفية العمل، بينما التحدي الحقيقي والمهم هو ما لذي ينبغي عمله وهذا ما أدى لظهور البرجماتية في المؤسسات الأمريكية والتي تجرب الوسائل أولاً ثم ترى إذا ما حققت هذه الوسائل الأهداف وأكسبتها ربحاً فإنها صحيحة وإذا لم تحقق فهي خاطئة، مما يفسر سهولة الأخذ بالابتكارات الجذرية بكل ما يعنيه ذلك كم مغامرة أو مقامرة جراء الاهتمام في النموذج الأمريكي بالوسائل دون المعنى أو الدلالة، وبالجوانب المادية أو الكفاءة دون مراعات التأثيرات الأخرى إنسانية كانت أو اجتماعية.<sup>1</sup>

#### 3-2 الطموح العالي والاستفادة من الفرص

كانت الولايات المتحدة تفضل المشروعات الكبيرة - وهي المشروعات البحثية التي تتطلب ميزانيات ضخمة- وكانت نظرتها تنمو إلى حدود غير طبيعية نحو العملاقة التي تفسر بدورها جانباً من الميل الأمريكي إلى الابتكارات الجذرية (الاختراق) أكثر من ميلها إلى الابتكارات التدريجية أو التحسينات الصغيرة، حتى عندما تأتي شركة صغيرة بابتكارات جديدة فإنها سرعان ما تنضم وتتعلق بهذه الابتكارات، وقد عززت الظروف السياسية والاقتصادية في ذلك الوقت مثل هذه النزعة حيث كانت الدول منهكة من الحروب والفقر ونقص الموارد لتصبح الولايات المتحدة هي القوة المنتصرة في الحرب والقوة الاقتصادية الأعظم ذات الموارد والإمكانات المالية والتكنولوجية والإدارية والبشرية الأكثر تأهيلاً لتكون مصنع العالم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود، الطبعة الثانية، مرجع سابق، ص:301.

<sup>2</sup> آسية بنت سعود آل رشود، قراءة في التجربة الابتكارية في أمريكا واليابان، مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله للموهبة والإبداع، المملكة العربية السعودية، تاريخ الاطلاع: 22-12-2018، الوقت 17:32.

### 3-3 توظيف الاقتصاد في خدمة مجالات الابتكار

تضم أمريكا اقتصاديين من بين أفضل 20 اقتصادا في مؤشر الابتكار العالمي لسنة 2018. وتحتل الولايات المتحدة المرتبة السادسة إجمالا أي يتفهم مرتبتين مقارنة بسنة 2017 ويعزى ذلك جزئيا إلى تغير المثال المعتمد في التصنيف. وتبقى الولايات المتحدة عموما أفضل مساهم لمدخلات ومخرجات الابتكار الرئيسية، ومنها تلك المتعلقة بالاستثمار في البحث والتطوير، كما يحتل الاقتصاد الأمريكي المرتبة الثانية بعد الصين في عدد الباحثين والبراءات والمنشورات العلمية والتكنولوجية. وقد تفوقت الولايات المتحدة للسنة الثالثة على التوالي على المملكة المتحدة بفضل جودة جامعاتها، إذ احتل معهد ماسشوستس للتكنولوجيا رفقة ستانفورد وجامعة هارفرد طليعة التصنيف.<sup>1</sup>

### 3-4 الاعتماد على حقول البحث والمعرفة كجامعات

وضعية الولايات المتحدة الأمريكية المتقدمة ضمن الدول الأكثر ابتكارا، راجعة لمواطن القوة التي تتسم بها هو وجود شركات تضطلع بأنشطة البحث والتطوير، وتطور سوقها المالية، بما في ذلك رأس المال المخاطر، بالإضافة إلى جودة جامعاتها ومنشوراتها العلمية، وما تخصصه من نفقات للبرامج الحاسوبية، ووضع مجموعاتها المعنية بالابتكار. غير أن الولايات المتحدة الأمريكية.<sup>2</sup> وقد ابرزت التجربة الكورية استفادة كوريا الجنوبية من خلال التعاون مع أمريكا واليابان من تطوير الصناعات الصديقة للبيئة ومعالجة قضايا البطالة ورفع قدرات القطاع الصناعي في كوريا الجنوبية.<sup>3</sup> تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية والتي تشكلت خلال على أساس الحصول على أفضل ما لدى الأمم الأخرى وكذلك بالابتكار أحد الدول الأكثر تنافسية في مجال الابتكار ولا تزال قادرة على أن تظل منافسة بقوة في السوق، غير أن هذا لن يكون كما في السابق، وذلك يعود إلى تزايد المنافسة وتزايد التجارب الأخرى كذلك. وهي التي تأتي إلى الأعمال بفلسفات ومفاهيم وأساليب جديدة باستمرار، ومنه فإن الذين يركنون على الماضي الجيد واحتمال تكراره في المستقبل القريب سيواجهون مشكلات عدم التجديد في السوق باستمرار، أما الذين يرمون أنفسهم في المستقبل لكي يروا فيها بعد أين سيقعون سيواجهون الأزمات غير الموصوفة، كما أنهم سيتحملون أيضا كافة مخاطر الحركة الأولى، وبين هذا وذاك تكمن الفرصة الحقيقية في الابتكار والفرصة الحقيقية في السوق.

### 4- الابتكار في التجربة الجزائرية

تحتل المؤسسات الاقتصادية سيما ذات الطابع الخاص أولوية اهتمامات الدولة الجزائرية، إذ من خلالها يمكن إيجاد إنتاج محلي يسمح بتلبية الحاجات الوطنية من مختلف السلع والخدمات، كما توفر الفرصة أمام الدولة للتخفيض من اعتمادها الكبير على المحروقات. في هذا الإطار اعتمدت الحكومة جملة من البرامج التي هدفت إلى تشجيع إنشاء

<sup>1</sup> الويو وجامعة كورنيل والإنسياد وشركاء المعرفة، مؤشر الابتكار العالمي 2018، المنظمة العالمية للملكية الفكرية، جنيف، تاريخ النشر: 10-07-2018، تاريخ الاطلاع: 22-12-2018، الوقت: 17:52، [https://www.insead.edu/sites/.../pr\\_gii\\_2018\\_01152\\_AR.pdf](https://www.insead.edu/sites/.../pr_gii_2018_01152_AR.pdf)

<sup>2</sup> الويو وجامعة كورنيل والإنسياد وشركاء المعرفة، مؤشر الابتكار العالمي 2016، المنظمة العالمية للملكية الفكرية، جنيف، تاريخ النشر: 15-08-2016، تاريخ الاطلاع: 22-10-2017، على الساعة 21:00 <http://www.wipo.int/portal/ar>

<sup>3</sup> اسامة الطيب، الابتكار مفتاح التطور الصناعي، صحيفة الأيام، الخرطوم، السودان، تاريخ النشر: 21-07-2016، تاريخ الاطلاع: 23-10-2017، على الساعة 11:00 <http://al-ayaam.com/index>

مؤسسات اقتصادية ودعمها من حيث تقديم تسهيلات التمويل والإعفاءات الضريبية المختلفة، كما وضعت برامج تسمح لها بتنمية قدراته التنافسية. أما بالنسبة لواقع الابتكار في المؤسسات الجزائرية فهو يتميز بالخصائص الآتية:<sup>1</sup>

- يمثل إنفاق الجزائر على البحث والتطوير أقل من 01 بالمائة من الناتج الداخلي الخام.
  - المؤسسات الجزائرية كبيرة الحجم هي الأوفر حظا في مجال البحث والتطوير
  - عدم توفر رؤوس أموال مخاطرة لتمول المشاريع الابتكارية
  - شح المعلومات المرتبطة بالبحث والتطوير، حتى على مستوى الإحصائيات العالمية لحقوق الملكية الفكرية
- كشف تقرير مؤشر الابتكار العالمي وهو تقرير يشارك في نشره كل من جامعة كورنيل والمعهد الأوروبي لإدارة الأعمال والمؤسسة العالمية للملكية الفكرية التابعة للأمم المتحدة المتخصصة بدور الابتكار كمحرك للنمو والازدهار في الميدان الاقتصادي، بالاعتماد على تطبيق منظور واسع في مجال الابتكار على الاقتصادات المتقدمة والناشئة، وعليه فهو يدرج مؤشرات تتجاوز القياسات التقليدية للابتكار، مثل البيئة التنظيمية والتعليم والبحث والتطوير، بالإضافة إلى البنية التحتية ويعمل التقرير على تقديم تطور مختلف الاقتصادات الدولية، وذلك بناء على المعطيات التي يوفرها البنك العالمي، وكذلك المنتدى الاقتصادي العالمي، بما يمكن من ترتيب 127 دولة، حسب قدرتها على الابتكار في تطوير اقتصاداتها الداخلية هذا إلى جانب استعراض مؤشرات أخرى تهم مناخ الأعمال والاستثمار والأوضاع السياسية ليضم مؤشر الابتكار 16 مؤشرا أساسيا.

وفي هذا الإطار، أكد المدير العام للويبو: أن الابتكار هو محرك النمو الاقتصادي في اقتصاد عالمي تتعاضد حاجته إلى المعرفة، لكن الحاجة إلى الاستثمار في الابتكار أمر لا مناص منه لتعزيز الإبداع البشري والإنتاج الاقتصادي، فيمكن للابتكار أن يساعد على تحويل الانتعاش الاقتصادي الحالي إلى نمو طويل الأجل. وتؤدي مجموعة من الاقتصادات ذات الدخل المتوسط والمنخفض أداء أفضل بكثير في مجال الابتكار.

وفي سبيل التشجيع على الابتكار بالجزائر قامت السلطات العمومية المعنية بوضع جائزة للمؤسسات المبتكرة باسم: الجائزة الوطنية للابتكار، وقد سعت من ورائه إلى تشجيع الابتكار واستخدام البحث والتنمية في المؤسسات الاقتصادية بغرض تحسين قدرتها التنافسية. وعلى الرغم من ذلك تبقى نسبة الابتكار في الجزائر متدنية، فقد بلغ عدد براءات الاختراع المودعة على مستوى المعهد الوطني لحماية الملكية الصناعية إلى غاية 2007 ما يعادل 5880 اختراعا. في حين بلغ إجمالي براءات الاختراع خلال سنة 2010 ما يعادل 806 طلب، وخلال سنة 2011 ما يعادل 896، وخلال 2012 ما يعادل 900 طلب.

حتى وإن كانت الطلبات تشهد منحى تصاعدي، لا يزال الابتكار في الجزائر ضعيفا ومحدود المدى، فحسب ما جاء في التقرير سابق الذكر فقد جاءت الجزائر في ترتيب متأخر مقارنة بالترتيب العالمي والعربي في مؤشر الابتكار لسنة 2017 حيث حلت في المركز 12 عربيا، و105 على المستوى العالمي.

<sup>1</sup> صندرة سايب، "الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية واقع وتحديات المؤسسة الجزائرية"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة 1، الجزائر، العدد:42، 2014، ص:317.



من خلال ما سبق يمكن القول إن وفي ظل التغيرات الاقتصادية التي يشهدها العالم أصبح الابتكار محط اهتمام كل الدول، سواء المتقدمة منها أو السائرة في طريق النمو، والجزائر هي الأخرى وجهت اهتماما نحو الابتكار من أجل بعث التنافسية في نسيجها الصناعي، ولذلك سيتم عرض جوانب الابتكار وواقعه في الجزائر.<sup>1</sup>

واقع الابتكار في الجزائر، لا تعكس حجم الجهود الحثيثة التي تبذلها الدولة سواء من الناحية التنظيمية التمويلية أو القانونية، حيث بلغت نسبة الإنفاق على البحث العلمي بالنسبة للنتائج المحلي الخام 1 بالمائة سنة 2010 وهو مؤشر إيجابي، إلا أنه إذا ما تم النظر لبراءات الاختراع يتبين أن الجزائر لم تسجل سوى أربع براءات اختراع خلال الفترة الممتدة من 1974-2005، ومنه يمكن إدراك الفجوة الكبيرة بالمقارنة بالدول المتقدمة، حيث تم تسجيل ما يقارب 168 براءة اختراع لباحثين وطنيين بحلول 2014، في حين سجلت براءات الاختراع المحققة من طرف جزائريين خارج الوطن ارتفاعا كبيرا حيث قدرت ب3036 عام 2013.<sup>2</sup>

بناء على فكرة أن النظام الوطني للابتكار هو سلسلة من العمليات والمجهودات، التي تبني أولا على استيعاب ونقل التكنولوجيا ثم تكيفها تماشيا مع الظروف المحلية للاقتصاد الوطني، فإن هذا يتطلب تواجد هياكل استقبال ونشر ومتابعة، وإذا ما تم الإشارة إلى واقع هياكل ومؤسسات البحث العلمي والتطور التكنولوجي الوطنية، فقد كانت حاضرة في السنوات الأخيرة في ظل الانتعاش الاقتصادي الذي تشهده الجزائر.<sup>3</sup>

أما فيما يخص النشاطات التي تقوم بها المؤسسات الجزائرية فهي وظيفة البحث والتطوير ونشاط التعاون، وقد كان لهما دور في الرفع من قدرات الابتكار لدى المؤسسات الجزائرية، حيث أظهرت النتائج أن وظيفة البحث والتطوير تساهم بالابتكار في المنتج وكذلك تم إيجاد أن نشاط التعاون يساهم إيجابيا في رفع قدرات الابتكار بالمنتج.<sup>4</sup> أما بخصوص حصيلة الجزائر في مجال براءات الاختراع فتبين الإحصائيات المتوفرة على مستوى المعهد الجزائري للملكة الصناعية بخصوص حماية براءات الاختراع أن مجموع الطلبات المودعة على مستوى مصالحه وصل إلى 4432 خلال الفترة الممتدة من 1996 إلى غاية 2007، أودع منها المقيمون 577 فقط وهو ما يمثل 13.02 بالمائة، وتساوي 7.15 بالمائة في ماليزيا بالنسبة لنفس الفترة، لكن هذه الملاحظة تفقد قيمتها عندما يتبين أن عدد طلبات براءات الاختراع التي قدمها الماليزيون تساوي 3817 أي أكثر 6.61 مرة من معدل إيداع الجزائريين، أي أن هذه النسبة ضعيفة مقارنة بتلك المسجلة في كل من مصر وإسبانيا وفرنسا، أما بخصوص براءات الاختراع فقد وصل عدد 2699 وهو ما يمثل معدل منح يساوي 60.90 بالمائة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> يوسف بومدين، "سياسة الابتكار في الجزائر ودورها في ترقية الصادرات خارج المحروقات"، مجلة الاقتصاد الجديد، مخبر الاقتصاد الرقمي، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد: 2، العدد: 11، 2014، ص: 77.

<sup>2</sup> كيارى فطيمة الزهرة، "البحث العلمي والابتكار في الجامعة الجزائرية، الواقع والامكانيات"، مجلة الجزائرية للمالية العامة، مخبر البحث في المالية العامة جامعة تلمسان، تلمسان، الجزائر، العدد: 5، 2015، ص: 53.

<sup>3</sup> دن أحمد، بن سالم عبد الحكيم، مرجع سابق، ص: 259.

<sup>4</sup> فروي رمزي، جناس مصطفى، "محددات الابتكار في المنتج: دراسة قياسية على بعض المؤسسات الجزائرية"، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، العدد: 4، 2017، ص: 344.

<sup>5</sup> دويس محمد الطيب، بختي ابراهيم، "تقييم عملية الإبداع في الجزائر خلال الفترة 1996-2007"، مجلة الباحث، 2012، العدد: 10، ص: 288.

بالنظر إلى الحالة الجزائرية من خلال تتبع زمني يتبين أنها قد شهدت تطورات وتغيرات داخل المؤسسة وخارجها، أدت إلى تغيير المفاهيم والتصورات والقيم التنظيمية، خاصة بعد التخلي الجزئي للدولة عن بعض القطاعات والمؤسسات الاقتصادية وخصخصتها، والدخول التدريجي لاقتصاد السوق والانفتاح الاقتصادي، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بالابتكار التسويقي وتطبيقه، ولكن هذا لا يتسنى إلى من خلال إيجاد بيئة تعمل على إنشاء وتشجيع الابتكار التسويقي، ورغم النقائص العديدة إلا أن الجزائر بذلت مجهودات كبيرة للارتقاء بمجال المؤسسات وتشجيعها على الابتكار<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: الدروس المستفادة من التجارب العالمية

قدمت دول مثل كوريا والصين نماذج في الابتكار من خلال صياغتها لمفهومها الخاص نحو التقدم انطلاقاً مما تملكه من مقومات بشرية متمثلة في عقول مبدعة وذكية بالإضافة إلى الإمكانيات المادية المتمثلة في التكنولوجيا والتجهيز، وعلى نحوها تسير الكثير من الدول النامية كالجزائر، حيث أن هذه الأخير تعمل ومن خلال منظمات عديدة أن تحاكي ما يحدث في الدول الأكثر تطوراً في محاولة لتطبيقه والاستفادة منه.

#### 1- الدروس المستفادة من التجارب العالمية

تمكنت الاقتصادات الآسيوية التي حققت الأمن الاقتصادي من نقل واستيعاب المعرفة الفنية والتكنولوجيا من باقي دول العالم، ولم تكن مضطرة إلى ابتكار الكثير منها، لكن استيعابها بشكل أسرع مكنها من اختراعها وابتكارها، فالمعرفة المكتسبة من الانفتاح على الاقتصاد العالمي تعتبر ضرورية لتحقيق التحصيل المعرفي. وحتى يستطيع صانعو السياسات نقل مختلف المعارف الفنية والتكنولوجية والمؤسسية عليهم جذب الاستثمار الأجنبي المباشر باعتباره إحدى القنوات لنقل المعرفة المرتبطة بأساليب الإنتاج أو بالأسواق الدولية، فالعبرة ليست بحجم الاستثمار الأجنبي المباشر، وإنما أيضاً بحجم المعارف التي ينقلها، ويمثل التعليم خاصة التعليم العالي قناة مهمة لنقل المعرفة من خلال جلب خبراء أجانب أو إرسال إطارات الوطن للتكوين أو التدريب في الخارج<sup>2</sup>.

#### 1-1 الدروس المستفادة من التجربة الكورية

لم تكن الظاهرة الكورية إلا تعبيراً عن الإرادة القوية والجهود العظيمة التي قام بها الشعب الكوري، فما حدث ليس عملاً خارقاً، ولكنه حصيلة جهد ومثابرة، وصبر وإصرار، وإخلاص وتفاني وانتماء وولاء<sup>3</sup>. بفعل عقود من النمو الاقتصادي أصبحت كوريا الجنوبية قوة عالمية من الحجم المتوسط وتحولت من بلد كان يعيش على المساعدات إلى بلد مانح لها، وذلك باعتمادها على التعليم والتدريب لتحسين القدرة على المنافسة وتحسين الإنتاجية، كما أدت الدولة دوراً تنموياً بالتخطيط الاقتصادي وتحقيق التعاون بين القطاعين العام والخاص، في ضوء هذا استطاعت كوريا الاستفادة من حالة الضعف التي عاشتها وتحويل الاخفاقات إلى دعائم تستند إليها لتنهض من جديد، بالتركيز على

<sup>1</sup> كباب منال، "الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد: 17، 2017، ص: 436.

<sup>2</sup> طيبة عبد العزيز، تقروت محمد، مرجع سابق، ص: 121.

<sup>3</sup> عبد الله ياسين، بن يامين خالد، "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الصناعية: كوريا الجنوبية أمودجا"، مجلة البدر، جامعة بشار، الجزائر، العدد: 6، 2014، ص: 141.

العنصر البشري والانفتاح على العالم الخارجي، وتوجد للعالم منتجات جديدة وتطور أسواق جديدة بالإضافة إلى إيجاد فرص العمل وأن تكون في الطليعة، وختاماً فإن تجربة كوريا الجنوبية يمكن أن تلخص بكلمة واحدة: الابتكار بالتركيز على كل من: البحث العلمي، وإنتاج التكنولوجيا، وجودة التعليم، والانفتاح على العالم.

### 2-1 الدروس المستفادة من التجربة الصينية

تمكنت الصين من بناء قوتها الاقتصادية بفعل تضافر عدة عوامل يمكننا توضيحها في النقاط فيما يلي:<sup>1</sup> التخطيط المركزي الدقيق وتحديد الأهداف بواقعية، بناء قوة عاملة ماهرة في العلوم والتكنولوجيا من خلال توجيه الاستثمارات الحكومية إلى برامج العلوم والهندسة، الاستثمار الضخم في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الانفتاح الاقتصادي التدريجي واستقطاب الاستثمارات الأجنبية وما ساعدها على ذلك وجود قاعدة صناعية وبنية تحتية تستوعب هذا التغيير في النمط الاقتصادي وارتفاع معدلات التعلم، توظيف الاستثمارات الأجنبية بفاعلية لخدمة الاقتصاد الوطني، وضع سياسات للتبادل التجاري كالدخول إلى منظمة التجارة العالمية، التمكن من نقل التكنولوجيا واكتساب المعرفة من خلال التنسيق بين مخبر البحث والجامعات الغربية، التوسع في إقامة الحضانات والمراكز التكنولوجية والقواعد الصناعية، الاهتمام الكبير بأنشطة البحث والتطوير.

### 3-1 الدروس المستفادة من التجربة الأمريكية

رغم كل مظاهر وآليات السوق التي تتحكم في المؤسسات والابتكارات، فثمة سياسة وطنية للبحث والتطوير والتحفيز النشاط الابتكاري في التجربة الأمريكية ويظهر ذلك في مشروعات العلم الكبير كعقود وكالة الفضاء الأمريكية (NASA) ووزارة الدفاع (البنتاغون)، تقوم التجربة الأمريكية على أساس الابتكار الجذري الذي يعد الأكثر قدرة على صياغة الاتجاهات الجديدة في التطور العلمي التكنولوجي ما أهلها لقيادة السوق، حققت المؤسسات الأمريكية التفوق من خلال التوصل أولاً للفكرة ومن ثم إلى المنتج ومن ثم السوق محققة بذلك الأسبقية مقارنة بالمؤسسات المنافسة من دول أخرى.<sup>2</sup>

في إطار ما تم تقديمه بالتوازي مع طبيعة التنافسية والصراع على القمة الاقتصادية في القرن 21 تجدر الإشارة إلى ملامح العالم الجديد في النقاط الآتية:<sup>3</sup>

- يعتبر القرن 21 قرن تعدد الأقطاب الاقتصادية فبدلاً من الثنائية، حيث كانت السيادة العالمية في المجال الاقتصادي خاصة باليابان والولايات المتحدة، وبدلاً من الثلاثية بدخول الصين فإن دخول الاتحاد الأوروبي المنافسة ونمو الدور الذي تؤديه النور الآسيوية والمحاولات العربية الغربية لإحياء مشروع السوق المشتركة.
- جميع الشواهد الحالية تشير الآتي:
  - يغير معادلة الصراع والمنافسة بين الدول وكذلك بين المؤسسات على مستوى الدولة من ناحية وعلى مستوى السوق العالمي من ناحية أخرى.

<sup>1</sup> ظريفة سلامية، مرجع سابق، ص: 62.

<sup>2</sup> نجم عبود، الطبعة الثانية، مرجع سابق، ص: 335.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص: 50.

- يغير الثوابت – أي أن كل الثوابت الماضية سوف تصبح متغيرات. كما أن السباق الاقتصادي سوف يحل محلا لسباق العسكري.
- يقلل فعالية الاتفاقيات الثنائية. فهذه الاتفاقيات قد لا تؤدي إلى نظام تجاري يتصف بالاستمرار، كما أن أي اتفاقية ثنائية حتى وإن ضمنت أطرافها تكافؤ الفرص لن تضمن تكافؤ النتائج
- سوف ينتهي عصر المجتمع ذو المباراة الصفرية، أي أنه من النادر فيه تحقيق التعادل فيما إحرار النجاح أو تكبد الخسائر.

تعد الثورة العلمية التكنولوجية من أهم التحديات وما تكشفه من آفاق جديدة للتطوير والاعتماد على المعرفة العلمية المتقدمة، حيث تعتبر التكنولوجيا أداة السيطرة على النظام الجديد، كما أنها ترافق التقدم الديناميكي فيه، والمقصود بالتكنولوجيا هي الأسلوب العلمي الذي وصل إليه العالم لاكتشاف مجالات جديدة وأساليب متنوعة لتطوير حياته، ويطلق على هذه الثورة العلمية والتكنولوجية اسم الموجة الثالثة وهي مزيج من النقل التكنولوجي والثورة المعلومات الفائقة، وأهم ما يميزها اعتمادها على المعرفة المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة بسرعة فائقة.<sup>1</sup> تشهد المؤسسات والقائمين عليها صعوبة متزايدة، لأن معايير الاداء يتم رفعها بصورة متواصلة، ولذلك ينبغي عليهم أن يقروا المفازلة بموضوعات العمل، مثل التنافسية، والتغير السوقي السريع، والابتكار، وتطوير المنتجات. من بين ملامح القرن الحالي ما حدث في العالم العربي من طفرة تسويقية لم تستكمل شروطها بعد إذ أن الثورة التسويقية في الغرب سبقتها ثورة صناعية أما في العالم العربي فإن القطاع الصناعي لم يأخذ مداه بعد، لذلك لا تتلاءم الطفرة التسويقية مع الواقع الانتاجي الصغير، فالإنتاج الصغير يرافقه تسويق بسيط وبدائي بعكس الإنتاج الكبير حيث أن الطفرة التسويقية في الوطن العربي لم يواكبها التطور الاقتصادي والاجتماعي المرافق لذلك بحسب التطور الطبيعي والتاريخي لمفهوم التسويقي.

فمعظم المؤسسات لم تنتقل إلى مرحلة التسويق الفعلي مما جعل الكثير من أصحابها غير مقتنعين بأثر التسويق المحتمل أمام تكاليفه المتوقعة، لذلك تشهد العديد من المؤسسات غياب قسم أو دائرة خاصة بالتسويق بل بقيت على تقسيماتها التقليدية، بالإضافة إلى ذلك أنه بناءً لحداثة التجربة في العالم العربي فإن الناشطين في هذا المجال لم يتوفروا على الخبرة الكافية ولم يبتكر منهم إلا القليل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص: 104.

<sup>2</sup> رامز الطنبور، المشاكل والمعوقات التي تواجه النهوض بالأداء التسويقي في الوطن العربي، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي، الفرص والتحديات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، الدوحة، قطر، أيام: 6-7-8 أكتوبر 2003، ص: 319.

## 2- بناء نموذج الدراسة (المدخل النظري)

بعدما تم التعرف على تجارب الابتكار لدى رواد عالم الأعمال، وتم استخلاص الدروس المستفادة، يتم المرور إلى وضع أساس نظري لنموذج الدراسة وذلك على ضوء ما تم التوصل له وبالتالي تتكون عناصر النموذج فيما يلي:

### 1-2 المفاتيح الثلاثة للتقدم والاستمرار في النمو

مفاتيح التقدم والاستثمار والنمو كثيرا ما تتم حيازتها من خلال عناصر الرؤية الاستراتيجية، والسياسات الاستثمارية، وعمليات المشاركة التفاعلية، خاصة أن حيازة هذه المفاتيح هي التي تدفع إلى الحصول على مزايا تنافسية غير مسبوقه وهذه المفاتيح هي:<sup>1</sup>

#### 1-1-2 التعلم والنمو

يُعد أسهل وأيسر مفتاح وأكثرها استخداما في البدايات والمراحل الأولى للتنمية الصناعية، حيث تكون المهمة الأولى هي إنتاج منتجات مماثلة للمنتجات الأجنبية المستوردة، والتي تحل محلها، ثم تكوين فائض منها قابل للتصدير، اعتمادا على أن التقليد يكون أقل تكلفة من المنتج الأصلي.. ليس فقط لتوفير نفقات البحوث والاختراع، ولكن أيضا لإنتاجه بكم كبير وبتكلفة منخفضة، ومن ثم يتم بيعه بسعر منافس.

ويطلق على التقليد والمحاكاة مصطلح "الهندسة العكسية"، أي يتم الحصول على منتج نهائي تنتجه دولة متقدمة، ثم تفكيك أجزائه وعناصره، ومعرفة ما تصنع هذه الأجزاء، ويتم إدخال بعض التعديلات على المنتج، أو إنتاجه كما هو مع تعديل مواصفاته الأدائية أو الشكلية.. وقد يكون ذلك في إطار اتفاق للحصول على أسرار الصناعة، أو في إطار جهود يتم خلالها دراسة تحليلية لكافة المنتجات المطروحة في السوق، أي لما تم بالفعل من منتجات (سلعية/خدمية/فكرية) وانتقاء الأفضل منها لتقليده لا يقل عنه إلا في السعر، كعنصر جذب جيد.

#### 2-1-2 البحث والتطوير

عندما يتمكن المنتجون من استيعاب وفهم كافة جوانب المنتجات التي تم تقليدها، يقومون بإجراء دراسات لتطويرها، خاصة بعد الحصول على ردود أفعال من المستهلكين لها، ومن ثم يستند الأمر إلى وحدات ومراكز البحوث والتطوير وهذا المفتاح عادة ما يتصل بالآتي:

- تطوير أداء المنتجات ووظائفها، زيادة الإشباع الذي تحققه لكل من المستهلك النهائي والمستخدم الصناعي
- تطوير في المواد الخام المستخدمة، لتصبح أفضل وأرخص وأكثر جودة
- تطوير في طرق التصنيع لتصبح أكثر سرعة، وأقل تكلفة، وأكبر إنتاجا

ويقوم هذا المفتاح على دراسة واعية وشاملة لكل ما يحدث في أسواق العالم، ومعرفة التطورات التي تتم سواء من جانب المنتجين الحاليين أو المنتجين الاصليين، أو المنتجين الجدد، وفي الوقت ذاته التفوق عليهم سواء من حيث: الشكل الخاص بالمنتجات المقدمة، الأداء الخاص بالمنتجات المقدمة، الألوان والاذواق الخاصة بالمنتجات. وكلما كان التطوير والتحسين ملموسا، كان نجاح المؤسسة في صناعة مزايا تنافسية محتملا أكثر، ومن ثم تحرص المؤسسات حرصا

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، 2004، ص: 156.

تماماً على أن يكون إنتاجها المقلد والمطور أفضل وأحسن وأرقى، وأن يزداد ارتقاءً، وبصفة مستمرة لما تم إنتاجه ليصبح أحسن مما ينتجه المنافسون الأصليون إن أمكن في محاولة للتفوق عليهم وامتلاك مزايا تنافسية أفضل.

### 3-1-2 القدرة على الابتكار

تعد من أهم القدرات اللازمة لاكتساب مزايا تنافسية، خاصة عندما تكون قدرة الابداع، والابتكار عالية لدى خبراء المؤسسة وعادة ما تعمل المؤسسة على البحث عن العباقرة، وعن أصحاب العقول النيرة، وأصحاب المواهب ذوي القدرات الابتكارية، ورعايتهم وتعهدهم بالدعم والمساندة، وفي الوقت ذاته إقامة مسابقات للمخترعين وتوجيه اختراعاتهم إلى إنتاج منتجات تتناسب مع خطوط الإنتاج الموجودة لديها، ومنه تكتسب المؤسسات مزايا تنافسية تتصف بأنها: مزايا ابتكارية غير مسبوقه تخاطب كافة المستهلكين، ولا يستطيع أحد الحصول عليها إلا بعد مدة، حينها تكون المؤسسة قد استفادت من سبق آخر، ومنه البقاء لوقت أطول في طليعة المجموعة.

يتعين على المؤسسات العاملة في معظم الصناعات البحث عن أسس جديدة للتمايز والمنافسة الجواب موجود عند المؤسسات التي اتبعت استراتيجية البوتيك خلال عقد التسعينات والتي تقوم على التركيز على الزبون لا على المنتج للتوصل إلى اقتراح فريد وقيم تقدمه إلى الزبون. لقد أصبحت استراتيجية العمل التجاري استراتيجية الزبون وذلك لتجنب الإفلاس والتركيز على الزبون بات الآن ضرورة ولم يعد استراتيجية اختيارية أو بديلة كما في السابق.<sup>1</sup>

### 2-2 آليات المؤسسة في نجاح التركيز على الزبون

- فُدم تصور فيما يتعلق بالمؤسسات التي تعي أهمية الزبون ومدى دوره في بقائها، في باقة توصيات سيتم ايرادها بغية استخدامها كأحد الأسس المعتمدة في دراسة الزبون، حيث تناولت هذه التوصيات ما يلي:<sup>2</sup>
- على المؤسسة أن تكون قريبة من الزبون: بمعنى أن ترى وتلمس وتشغل وتقابل وتتحدث مع الزبائن وجها لوجه وعلى فترات منتظمة كلما أمكنها ذلك، ومنه يتعين عليها أن تقوم بإشراكه في القرارات والاجتماعات والتخطيط والتباحث، وذلك ما سيعود عليها بفائدة كبيرة.
  - على المؤسسة أن تتعرف على احتياجات الزبون ومتطلباته ورغباته بشكل مستمر، وذلك أثناء تغييرها، وكذا العمل على تخطي هذه المتطلبات عن طريق استخدام قوة محفزة له على سبيل رعايته.
  - على المؤسسة أن تتأكد من مدى رضى الزبون تجاه منتجاتها وخدماتها على فترات منتظمة، وتعد هنا مسألة الوقت حاسمة في ظل المنافسة التي تشهدها مؤسسة القرن الواحد والعشرين.
  - كما عليها القيام بالتركيز على الفوائد ذات القيمة وتقديمها إلى الزبون (الجودة والخدمة والتكلفة واستجابة التسليم والسرعة بالإضافة إلى الأداء والأمان والتفاصيل غير الملموسة)
  - القيام بإعادة التفكير وتعريف العمليات القائمة على احتياجات وملاحظات الزبائن، وقيامها بتنفيذها عبر جميع الوظائف، وذلك وفق ما تتوصل له البحوث والدراسات التي تقوم بها المؤسسة بشكل دوري
  - يجدر بالمؤسسة أن تكافئ التصرفات التي تركز على إرضاء الزبون، والاستخدام الغزير للاستراتيجيات لتجاوز توقعات الزبون، فضلاً على الاستجابة لما يطلبه على وجه التحديد

<sup>1</sup> هارفي تومبسون، من سرق عميلي، الطبعة الاولى، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 2004، ص: 34.

<sup>2</sup> جون ألان، التخطيط الاستراتيجي الناجح، الطبعة الثانية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص: 36.

- على المؤسسة أن تقوم بترقية الأفراد الذين ينجحون في التعامل مع الزبائن كزيادة رواتبهم مثلا
- يتعين على المؤسسة أن تُبنى عن طريق أسواق الزبائن، أي أن تكون إرادتها مقرونة بما يريده الزبون
- يحسن بالمؤسسة أن تطلب من كل فرد فيها الحصول على خبرة في المقابلات وخدمة الزبون مباشرة، على الأقل مرة كل عام، وذلك لما له من فائدة تعود على الموظف من جهة وعلى المؤسسة من جهة.
- قيام المؤسسة على أساس التركيز على الزبون، ووضع معايير الجودة لخدمته، كمهمة متعلقة بكل قسم، فالمسألة ليست متعلقة بقسم التسويق فحسب أو مكتب إدارة علاقات الزبائن.

### المبحث الثاني: العلاقة بين متغيرات الدراسة

تعتبر التأثيرات المتبادلة بين مكونات بيئة المؤسسة بمثابة الفرصة نحو تحقيق أهدافها إذا ما هي أحسنت ترتيبها وأدركت علاقة هذه المتغيرات ببعضها البعض، وتجعلها قابلة للتطبيق على الواقع.

#### المطلب الأول: العلاقة بين الابتكار التسويقي والأداء

يرجع التفسير التقليدي لهذه العلاقة إلى شومبيتر حيث برهن على نطاق واسع وجود علاقة سببية موجبة بين الابتكار والأداء وذلك من خلال نظريته في اقتصاديات الديناميكية سنة 1934، ثم جاءت دراسات عديدة تبين ذلك، حيث أكدت أنه لا يمكن تحقيق برامج وسياسات فعالة لابتكار باستعمال وجهة نظر نظامية أي لابد من وجود تفاعل بين مختلف أنواع الابتكار، إذ أن تنفيذ مبادرات مبتكرة تقدم فوائد من حيث النشاط التجاري بسبب الموارد المستخدمة والقدرة على استجابة للمتغيرات المختلفة والفرص البيئية حيث أن توليفة مختلفة من الابتكار تولد أداء إيجابي.<sup>1</sup>

يتأثر أداء المؤسسات كثيرا بالابتكار، فالمؤسسات التي تبتكر منتجات وخدمات جديدة، تجدد في طرق وأساليب إدارتها وإنتاجها، هي بالضرورة شركات تحقق مستويات أداء مرتفعة، من خلال زيادة أرباحها، ورفع معدل العائد على الاستثمار، وازدياد مبيعاتها، وتوسع حصتها السوقية، مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وفي هذا الصدد خلصت دراسة للعلاقة بين الابتكار الصناعي وأداء المؤسسة طُبقت على عينة مكونة من أربعين مؤسسة صناعية في الولايات المتحدة، في قطاع الصناعة الكيماوية، أن هناك علاقة ايجابية بين نتائج الابتكارية والأداء المتفوق للشركات حيث أن نشاطات الابتكار وتحسينه له أثر على نمو المبيعات وزيادة عائداتها.<sup>2</sup>

وبناءً على ذلك يمكن التعرف على دور الابتكار التسويقي في زيادة أداء المؤسسة من جانبيين هما:<sup>3</sup>

#### 1- جانب متعلق بزيادة الأرباح

يؤدي الابتكار التسويقي من خلال قدرته على الاستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين المتجددة بشكل أفضل من المنافسين دورا هاما في نجاح المنتج سلعة كان أو خدمة، وهذا من شأنه زيادة ربحية المؤسسة، فالابتكارات

<sup>1</sup> فروي رمزي، جناس مصطفى، "العلاقة بين الابتكار والأداء، دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية"، مجلة المعرفة، جامعة تيندوف، الجزائر، العدد: 2، 2016، ص: 25.

<sup>2</sup> بومدين بلكير، "أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسن مستويات الأداء في المؤسسات، إطار تحليلي لمجموعة من الدراسات السابقة"، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر، العدد: 7، 2013، ص: 265.

<sup>3</sup> كباب منال، مرجع سابق، ص: 435.

والعروض التسويقية المتجددة والمختلفة عن المنافسين والمتكيفة مع أذواق المستهلكين والمتغيرات البيئية الأخرى تسمح للمؤسسة بجذب مستهلكين جدد مما يسمح بالحصول على أرباح أكثر ومنه الحصول على حصص سوقية أكبر.

## 2- جانب متعلق بالتكلفة

يحدث الابتكار التسويقي الناجح ثورة في هيكل المنافسة، من خلال نتائجه في خفض تكاليف الإنتاج وبالتالي فالمزاي التي تحصل عليها المؤسسة في مجال التكاليف من جراء القيام بالابتكار التسويقي لها أهمية في خفض السعر ومن ثم زيادة المبيعات، وبالتالي المساهمة في إرساء عوائق الدخول والتأثير على المؤسسات الموجودة في السوق.

## المطلب الثاني: العلاقة بين الابتكار التسويقي والتنافسية

بينت الكثير من الأبحاث والدراسات وجود علاقة وثيقة بين الابتكار في مجالات التسويق بدءاً من المزيج التسويقي وبين التنافسية، حيث تعد هذه الأخيرة السمة الحقيقية التي تعرفها بيئة المؤسسة، وقد أثبت الواقع أن المؤسسات التي تبتكر في أساليب تسويقها تتمتع بفرصة لتعزيز تنافسيتها أكثر من التي تحافظ على نمط العمل التقليدي.

## 1- دور الابتكار التسويقي في تعزيز تنافسية المؤسسة

يعد الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى العالمي، سبباً في تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه، إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وقد أصبحت القدرة على الابتكار مصدراً متجدداً للميزة، فمن المعلوم أن نمو المؤسسة وقدرتها على التنافس مرتبطان ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على التجديد والتطوير.<sup>1</sup> ولذلك يعمل مديرو التسويق في ظل بيئة ابتكارية فالمؤسسات تسعى بصورة متواصلة لابتكار منتجات جديدة تشبع الاحتياجات المتطورة للمستهلكين، وبالتالي تؤدي إلى تعزيز التنافسية.<sup>2</sup>

كما أن تنافسية المؤسسات تتطلب منها أن تتبنى مفهوماً للتسويق يقوم على أساس الابتكار لما له من أهمية في نجاح المؤسسة بشكل عام وذلك في تحقيق الكفاءة والفعالية، بل أصبح مما يقال إنه إما الابتكار عموماً أو الاندثار. وينطبق هذا القول على التسويق انطباقه على الوظائف الأخرى للمؤسسة.<sup>3</sup> كما يؤثر الابتكار على هيكل المنافسة فهو يؤثر المركز التنافسي للمؤسسة، حيث يمنحها أسبقية على منافسيها.<sup>4</sup>

ويتمثل الدور الذي يمكن أن تحققه هذه الميزة من نتائج إيجابية على أداء المؤسسة في: المحافظة على حصتها السوقية و/أو زيادتها، زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها، كما يتيح لها إمكانية الوصول إلى مركز قيادة السوق، ويمكنها من المحافظة عليها لفترة أطول.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> طارق قندوز، الميزة التنافسية، مدخل سلوك المستهلك، الطبعة الأولى، دار زمزم ناشورن وموزعون، عمان، الأردن، 2015، ص: 83.

<sup>2</sup> طارق طه، مرجع سابق، ص: 82.

<sup>3</sup> عبد الحكيم عبد الله النور، مرجع سابق، ص: 65.

<sup>4</sup> أمينة بن علي، العجال بوزيان، مرجع سابق، ص: 15.

<sup>5</sup> إياد عبد الفتاح النور، عبد الرحمان عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن



## 2- الابتكار التسويقي والميزة التنافسية المؤقتة

عادة ما يرتبط الابتكار التسويقي بالميزة التنافسية - استراتيجية لإيجاد القيمة التي لا يطبقها بشكل متزامن أي من المنافسين الحاليين أو المحتملين- حيث يمكن للمؤسسة الحصول على ميزة تنافسية عندما تكون مزايا القيمة المضافة لا يتم منافستها من طرف جهود إعادة التطبيق لدى المنافسين، بالتالي فإن إمكانات أو قدرات الابتكار التسويقي تساعد على تطوير وإدامة الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

تزداد أهمية الابتكار بالنظر إلى الأثر الذي يمكن أن يحدثه على مقومات التنمية والتقدم، فالتطورات الحالية لم تُبْقِ على فكرة مصدر القوة والتفوق ينبع من امتلاك الموارد الطبيعية، وإنما تعود إلى الموارد البشرية ذات القدرات العالية والمؤهلة للابتكار، فهو يقود إلى إيجاد أساليب وطرق الإنتاج جديدة بالإضافة إلى أساليب التسويق والتمويل.<sup>2</sup> يمكن أن يكون الابتكار التسويقي مصدرا مهما للميزة التنافسية وبالتالي للأداء المتميز، حيث أن الابتكار يساعد المؤسسة على إدامة قيمة أصولها، التي ستكون متناقصة في ظل التغيرات الاقتصادية، وفي ظل النظرة المرتكزة على الموارد، وبمنظور القدرات التنظيمية. تكون تلك الأصول ذات قيمة كمصدر للميزة التنافسية فقط إذا كانت متميزة بالنسبة للمؤسسة ومتفردة ولا يمكن نقلها خارج المؤسسة.

وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأنشطة الابتكارية ينبغي عليها ما يلي:<sup>3</sup>

- ألا يكون هذا الابتكار سهل التقليد: بحيث يصعب على المؤسسات المنافسة الاستفادة منه وبالتالي تضمن المؤسسة لنفسها التفرد والتميز الدائمين وتكمن الصعوبة هنا في مصدر الميزة التنافسية في حد ذاتها، إذ يمكن أن تكون الصعوبة نابعة من كون التقليد قد يتطلب استثمارات مالية كبيرة وبالتالي يصعب تقليده نظرا للتكاليف والمخاطر الكبيرة، أو نظرا لاعتماد على تراكم خبرات ومعارف كثيرة.
- أن يكون هذا الابتكار انعكاسا أو استجابة لحاجات واعية: لدى المستهلكين مما يتضمن استمراره وبقاءه نتيجة للعوائد المادية والمالية اللازمة لذلك، وهذا الأمر يتطلب الدراسة المتأنية والسليمة لمتطلبات وحاجات المستهلكين، والإنفاق على أنشطة البحث والتطوير بشكل سليم أيضا.
- أن يُمكن الابتكار المؤسسة من الاستفادة من عامل التوقيت المناسب، للدخول للسوق أو لتطبيق العمليات أو النظم الإدارية المبتكرة، حتى يتسنى لها الحصول على ميزة إما التكلفة الأقل إذا تمهلت في دخول السوق وانتظرت انخفاض تكاليف الدخول للقطاع.
- أن يكون الابتكار قائما على إمكانات وقدرات مالية أو تكنولوجية، متوفرة لدى المؤسسة، ويستحسن أن تكون الامكانيات معرفية حتى تكون الميزة التنافسية الناجمة عنها صعبة التقليد على المدى القصير.

<sup>1</sup> نجوى سعودي، رابع بوقرة، مرجع سابق، ص: 22.

<sup>2</sup> سمير بن عمور، معمر قرية، "البعد الاستراتيجي لتسيير الكفاءات البشرية في تحسن الاداء التنافسي لمجمع صيدال"، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد: 28، 2017، ص: 119.

<sup>3</sup> أحمد، دن، بن سالم عبد الحكيم، مرجع سابق، ص: 256.

### 3- الابتكار التسويقي والميزة التنافسية المستدامة

معنى الميزة التنافسية هي أن تكون أفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي (التكلفة، المرونة، الإبداع) مع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة في ظل العولمة فلا ضمانة لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلاً ما لم يتم تطويرها باستمرار. أي ما لم تكن المؤسسة قادرة على الابتكارات المستمرة التي تحقق الاستدامة في الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

في هذا المجال هناك فئتين، الأولى تبنت مدخل الاستدامة أو الميزة التنافسية المستدامة على أساس أنه من الممكن أن تكون الميزة التنافسية مستدامة وإن العمل الاستراتيجي يمكن أن يحقق استدامة الميزة التنافسية، أما الفئة الثانية فقد تبنت مدخلاً آخر يقوم على أن الميزة التنافسية المستدامة كانت ممكنة في الماضي عندما كانت المؤسسات الأمريكية الكبيرة تنافس ضد المؤسسات الصغيرة والمحلية على أساس اقتصاديات الحجم وتراكم إمكانيات مالية وإنتاجية كبيرة، أما الآن وفي ظل الأسواق سريعة التغير والمنافسة السريعة فلا ضمانة للميزة التنافسية المستدامة وتمثل هذه الفئة دراسة بعنوان: المنافسة من أجل المستقبل ودراسة أخرى بعنوان: الصراع مع المنافسة الفائقة.

ومع ذلك فإن الابتكار بوصفه البعد الجديد للأداء الاستراتيجي، يمكن أن يقدم وسيلة فعالة طويلة الأمد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهذا يتطلب ليس فقط تبني الاستراتيجية الاستباقية في أن تكون المؤسسة هي القائم بالحركة الأولى في إدخال المنتجات في الدورات الابتكارية، بل يتعين عليها أيضاً أن تكون الأكثر قدرة وسرعة في إدخال التحسينات على تلك المنتجات أثناء كل دورة. فيكون العمل الاستراتيجي وكيفية إدامة الابتكار من أجل إدامة الميزة التنافسية طويلة الأمد.<sup>2</sup> ويمكن تقديم الخطوات المتبعة للوصول المؤسسة إلى مرحلة الابتكار التسويقي في:<sup>3</sup>

- إيجاد ترابط قوي بين الاستراتيجية والابتكار وذلك من خلال صياغة رسالة المؤسسة بشكل يحدد الابتكار الذي تسعى إليه إذا كان سلعة جديدة أو تقديم خدمة متميزة، أو اتباع طرق عمل مبدعة.
- توصيل رسالة المؤسسة لكافة العاملين وبشكل مستمر إذ تتضمن أهدافاً طموحة تتجاوز مجرد معدلات الأداء المعروفة، مما يوجد تحدي علمي يمكنهم أن يفتخروا لاحقاً بقدرتهم على مواجهته.
- اتخاذ خطوات عملية لترجمة الأقوال إلى أفعال من خلال تخصيص موازنات لتنفيذ الأفكار الخلاقة التي تنسجم مع التوجه الاستراتيجي مما يساعد على أخذ المخاطرة بالحسبان.
- تشكيل فرق عمل من مختلف الإدارات مما يسهل التنسيق ويشجع على التعاون ويرفع الحواجز بين التقسيمات الإدارية التقليدية.

### 4- العلاقة بين الابتكار التسويقي والمعرفة

لقد تزايد الاهتمام بالابتكار والتطوير لما له من دور فعال في إثراء المعارف النظرية والتطبيقية المؤدية إلى الابتكار الذي يهدف بدوره إلى رفع القدرات التنافسية للمؤسسة، حيث أن المنتجات الجديدة أو تحسين المنتجات

<sup>1</sup> بن نذير نصرالدين، منصور الزين، مرجع سابق، ص: 11.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 302-303.

<sup>3</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 277.

الحالية أو تطوير عمليات الانتاج تتركز على قاعدة علمية معرفية. وعليه فإن الابتكار التسويقي يساعد المؤسسة على تعزيز قدراتها المعرفية والعلمية من خلال تراكم المعارف والخبرات الناتجة عن عمليات الابتكار والتطور التقني.<sup>1</sup> ومما يدعم ذلك أن الابتكارات المبنية على المعرفة تعد الرائدة في مجال الأعمال، كما تمت الاشارة إلى أن المؤسسات ينبغي أن تسعى لزيادة إنتاجية عملها المعرفي وهذا يُعد تحديا كبيرا كونه مصدر للميزة التنافسية ومجسد لقدرة الموارد البشرية، فقد أصبحت قوى عالمية تبتكر الآلات الجديدة والأساليب المتميزة، كما أصبحت توجد المعرفة وتنشرها.<sup>2</sup> فالمؤسسة الناجحة هي التي تستثمر ما تعرفه، وتنقل معرفتها عبر قنوات المؤسسة، وتستخدمها في تجديد المؤسسة بما يجعلها قادرة على الوثوب في الساحة التنافسية، والتكيف مع البيئة من خلال استغلال مبدعيها في تجسيد ابتكارات جديدة أو إجراء تحسينات جوهرية على المنتجات الحالية.

### المطلب الثالث: العلاقة بين متغيرات الأداء التنافسي الداخلية

يتشكل الأداء التنافسي من مكونات لا تقل أهميتها عن بعضها البعض إلا أن كل مؤسسة ترتبها حسب أولويتها، ولكن وجود علاقة بين هذه المكونات كأن تكون المعرفة ضرورية لنجاح البحث والتطوير، والتعلم يعد بداية لاكتساب المعرفة هذا التداخل يكون علاقة ترابطية بن مكونات الأداء التنافسي، وسيتم شرحها في النقاط الآتية:

#### 1- المعرفة كمدخل لتحقيق التنافسية

تعد الأصول المعرفية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول المعرفية باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياستها الاستثمارية.<sup>3</sup> كما تعتبر المعرفة موردا أساسيا لبناء القيمة، وبالتالي يجب استغلالها بشكل جيد وتسييرها استراتيجيا وبشكل واضح وفعال، ثم إن مفهوم المعرفة كمورد استراتيجي يؤكد على إمكانية تسييرها واستعمالها وتخزينها بسهولة، فالمؤسسات الهادفة لتحقيق ميزة تنافسية لا تهمها المعرفة بحد ذاتها، بل قدرة وإمكانية توظيفها وتسييرها استراتيجيا كأحد اهم الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية الميزة التنافسية.<sup>4</sup>

ومنه تكون الميزة التنافسية المستندة للمعرفة عادة مستدامة لكونها قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد أو، وتعد هذه النظرة تحولا استراتيجيا في مداخل التحليل للميزة التنافسية المستدامة، حيث أن هذا التحول المفاهيمي عكس تراجع الموارد والمقدرات الملموسة أمام الموارد والقدرات غير الملموسة لكي تحقق المؤسسات التنافسية والاستدامة يتوجب عليها رفع مقدراتها المعرفية ذات الصلة بإيجاد وتكوين المعرفة الجديدة التي تمكنها من التموضع الاستراتيجي. فقد أُشير إلى أن إدارة المعرفة بوصفها عمليات الأعمال المدعومة باستراتيجية المؤسسة التنافسية، وأن مخرجاتها هي الانسيابية المستمرة لعمليات الاعمال الجوهرية للمؤسسة، وتوطيد وتعميق مقدراتها وقابليتها الجوهرية غير

<sup>1</sup> كباب منال، مرجع سابق، ص: 434.

<sup>2</sup> جوهرة أقطي، صباح ترغيني، "دور عمليات إدارة المعرفة في دعم الابتكار التسويقي، دراسة تطبيقية في مؤسسة جيزي، وكالة بسكرة"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد: 1، 2016، ص: 82.

<sup>3</sup> سمير بن عمور، معمر قرية، مرجع سابق، ص: 119.

<sup>4</sup> طارق قندوز، مرجع سابق، ص: 83.

القابلة للتقليد وللمحاكاة، فضلا عن تمكينها من تحقيق أداء متفوق وتوليد القيمة بطريقة مستمرة لزبائنها، هي التي تشكل أساس تنافسها الدائم في ظروف متغيرة.<sup>1</sup>

## 2- أثر المعرفة على أداء المؤسسة

يمكن توضيح هذا الأثر من خلال محوري الأداء التنافسي (معرفة الزبائن - التعلم والنمو) كالآتي:<sup>2</sup>

1-1-2 أثر إدارة المعرفة على محور الزبائن: توفر المعرفة بالزبون مساعدة للمؤسسة على تحديد أنماط الزبائن وصفاتهم الشخصية وكيفية التعامل معهم وبالتالي التنبؤ بسلوكهم وتوقعه مما يعزز أواصر الثقة والانسجام بينهم وبين المؤسسة، الحفاظ على مبدأ إدامة العلاقة مع الزبون، المحافظة على ولاء الزبائن وإرضائهم - أثر إدارة المعرفة

2-1-2 أثر المعرفة على محور التعلم والنمو: تقوم إدارة المعرفة بجلب العنصر البشري القادر على توليد المعرفة أي يقع على عاتقها مسؤولية جلب الكفاءات وإعدادها وتهيئتها للعمل المعرفي، وتسهيل عملية التعلم لدى الموظفين وذلك بإنشاء ثقافة تنظيمية تشجع على تقاسم المعرفة وتشجع على الانخراط في برامج التدريب لاكتشاف وإيجاد المبادرات المبتكرة بين العاملين.

## 3- الزبون كمصدر دائم للميزة التنافسية

تعد أفضل طريقة لبناء ميزة تنافسية مستدامة هي فهم حاجات الزبون والعمل على تلبيتها باستمرار، حيث أن بناء علاقات ناجحة مع الزبائن ليس باليسير، وإنما يجب أن تُدمج هذه الاحتياجات والرغبات مع صميم أعمال المؤسسة، أي دمجها في استراتيجيات المؤسسة، وأفرادها وثقافتها، والتكنولوجيا، والعمليات الجارية، فقد تم الاتفاق على أن هنالك أربعة عوامل تساعد على بناء الميزة التنافسية وتحافظ عليها تعد الاستجابة للزبون واحدة منها.<sup>3</sup> وللوصول إلى استجابة فائقة للزبائن على المؤسسة أن تكون قادرة على إنجاز المهام بشكل يرضي زبائنها أكثر من المنافسين، والعنصر المهم في الاستجابة للزبائن هو الانتاج حسب ما يرغبون، ومن متطلبات الاستجابة للزبائن كذلك الوقت أي الوقت الذي تستغرقه السلعة حتى تسلم إلى الزبون أو الخدمة حتى تُنجز، فالاستجابة هي مجموعة من القيم المتعلقة بالسرعة والمرونة والموثوقية، والأداء الجيد.

يمكن للابتكار التسويقي أن يحقق الكثير من الفوائد التي تأخذ شكل القدرة على إشباع الحاجات التي لم تكن مشبعة من قبل، أو التوفير في النفقات، أو التعرف على استخدامات جديدة للمنتج أو ما شابه ذلك.<sup>4</sup>

## 4- العلاقة بين عناصر المعرفة - الثنائية (زبون / منافس)

التسويق ببساطة هو عملية مطابقة وتعني ذلك المطابقة بين نقاط القوة في المؤسسة والفرص التي يوفرها الزبائن في السوق مع إدراك وضع المنافسة في السوق ذاته، والفكرة الأساسية هي أن المؤسسة يجب أن تراجع نقاط

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص: 203.

<sup>2</sup> أمينة مولاي، ميمون كافي، "استخدام التحليل في مركبات أساسية والتحليل التصنيفي لتحديد مستوى إدارة المعرفة وأثره على الأداء (بالاستعانة بسلم أندرسن وبطاقة الأداء المتوازن)، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بولاية سعيدة"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد: 15، 2015، ص: 72.

<sup>3</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص: 175-183.

<sup>4</sup> إباد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمان عبد الله الصغير، مرجع سابق، ص: 112.

القوة والضعف فيها بكل موضوعية وبما يتصل بالفرص التي يوفرها الزبائن فضلا عن تقييم الوضع النسبي للمنافسين تواجه المؤسسات منافسة قوية. وقد تم الإشارة سابقا أن للنجاح في سوق المنافسة الشديدة، على المؤسسات أن تنتقل من فلسفة المنتج إلى فلسفة الزبون والسوق، حيث وضع شعار يقول: اجعل عميلك مركز ثقافتك<sup>1</sup> وما يؤدي لذلك هو وجود نظام متكامل يجعل الأنشطة تفاعلية أكثر لتصميم خطة إنتاج وتحديد سعر وترويج وتوزيع سلع وخدمات ترضي الزبون الحالي، وتساهم في جلب الزبون المحتمل، الذي يعد حاليا بالنسبة لأحد المنافسين.<sup>2</sup> ما تقدم يفسر العلاقة الثنائية بين الزبون والمنافس، حيث أن كلاهما يُعد مكسبا وتهديدا في آن واحد إلا أن الشائع أن الأول أي الزبون هو المكسب بالنسبة للمؤسسة أما المنافس فهو التهديد وعكس ذلك هو الاستثناء.

### 5- التوجه بالزبون كسمة لإدارة التميز التنافسي

يعد التميز في الأداء قضية جوهرية لمختلف المؤسسات، وقد أجريت دراسات عديدة عن التميز وخلصت في مجملها إلى عزو التميز في الأداء إلى عدد من السمات من أهمها الاقتراب من الزبون باعتباره المحرك الأساسي للمؤسسة، فتعظيم إرضائه يعتبر وسيلة رئيسية لا غنى عنها في توليد ميزة تفضيلية في البيئة التنافسية، حيث يعد الاستثمار في إرضاء الزبون بمثابة الحصول على وثيقة تأمين، وعلى ذلك برز اتجاه يدعو إلى وضع الزبون على قمة الهيكل التنظيمي.<sup>3</sup>

### المبحث الثالث: الابتكار التسويقي كمحفز لاكتساب المعرفة التسويقية

حين تصل المؤسسة الاقتصادية إلى مرحلة النضج والتشبع الاقتصادي تصبح غير قادرة على تطوير منتجاتها وزيادة قدرتها التنافسية إلا إذا استطاعت أن تصمم منتجات جديدة توفرها لها ميزة تنافسية جديدة وهذا يعني ضرورة وجود بيئة مساندة وصديقة للابتكار والتطوير مدعومة من القطاع العام والقطاع الخاص.<sup>4</sup>

### المطلب الأول: دور الابتكار التسويقي في الوصول للمعرفة بالزبائن

قد تبدو بيئة الأعمال خالية من أي محور، يمكن نقل عمليات التصنيع إلى دول مختلفة أو نشرها عبر دول متعددة. كما يمكن للمعلومات أن ترسل من أي مكان إلى أي مكان. ومنه المحور الفعلي الذي تدور حوله يمكن أن يكون الزبون، حيث يعتبر سواء أكان تاجر أو مستهلك نهائيا، مركز الثقل الذي تنظم حوله سلسلة التوريد. والطريق عبر هذا العالم تبدأ بحاجة للزبون وتنتهي بحل للزبون.<sup>5</sup>

### 1- التعرف على منظور الزبائن

تعتبر متطلبات وحاجات الزبائن في صميم استراتيجية المؤسسات، لما يشكله من أهمية كبيرة تنعكس على نجاحها مع منافسيها وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ويعتمد ذلك على قدرتها في تقديم السلع والخدمات

<sup>1</sup> فليب كوتلر، جاري ارستونج، مرجع سابق، ص: 966-967.

<sup>2</sup> Vinod Patel, **Theories and Techniques of Marketing Management**, First Published, Oxford Book Company, Jaipur, India, 2007, P:18.

<sup>3</sup> طارق قندوز، مرجع سابق، ص: 160.

<sup>4</sup> مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سابق، ص: 41.

<sup>5</sup> فيكتور فنغ، ويليام فنغ، يورام (جيرري) ويند، مرجع سابق، ص: 189.

بجودة عالية وأسعار مناسبة، فمن خلال هذا المنظور يتمكن المدراء من ترجمة رسالتهم بخصوص الزبائن إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.<sup>1</sup>

بناءً على ما تقدم يُفهم أن التركيز على احتياجات الزبون والتوجه برغباته ومجالات اهتمامه يعد البداية المنطقية والمدخل الصحيح للتسويق الناجح، ومن المؤشرات العلمية التي توضح مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الاهتمام بالزبون والتوجه برغباته وحاجاته استمرار تعامل الزبون مع المؤسسة، تزايد حجم وقيمة تعاملات الزبون مع المؤسسة، مساهمة الزبون الحالي في جذب زبائن جدد، حرص الزبون على تزويد المؤسسة بمعلومات تفيدها في تدعيم مركزها التنافسي، استجابة الزبون للتكيف مع ظروف المؤسسة عند مواجهتها للمشاكل الصعبة.<sup>2</sup>

### 1-1 مؤشرات قياس منظور الزبائن

تعد المقاييس التي تستخدمها المؤسسة متباينة حسب هذا المؤشر تبعاً للسؤال الأصلي: كيف يرانا الزبائن؟ وهذا يقيس مجال رؤية أو منظور الزبون، وسؤال: كيف نرى زبائننا؟ وهذا يقيس بؤرة التركيز على الزبائن، ومنه تتعرف المؤسسة على كيف يراها الزبائن من خلال سلوكهم.<sup>3</sup>

بعد اكتشاف أهم المعارف التي تتعلق بالزبائن والتي على المؤسسة إدراكها، يمكن التعرف على كيفية اكتساب تقدير المستهلك للمؤسسة وثقته فيها وذلك مبني على مرتكزين أساسيين:<sup>4</sup>

#### 1-1-1 مرتكز التحلي

مرتكز الايجابية الفاعلة، تلك الايجابية، التي تتميز بها المؤسسة، لتجذب إليها الأنظار وأهم ما تتحلى به المؤسسة هو: الجدية، الالتزام، الانضباط، التشغيل، التفاؤل، الجودة، الايجابية، التقدم، الوعي، الترحاب، النجاح الانتماء، الولاء، الاهتمام، الجمال.

#### 2-1-1 مرتكز التجلي

مرتكز التجديد يظهر مع عمليات الابتكار، وهو يبرز أهمية النبوغ، والالهام من أجل الوصول إلى ما لم يصل إليه الآخرون، واكتشافه وتحديد وسائله، والاستفادة منه، وهو ما يعني أيضاً البحث عن أصحاب الملكات والمواهب الخاصة، وتعهدهم بالرعاية، والإنفاق عليهم، من أجل الوصول إلى أفكار رائعة يتم عن طريقها الوصول إلى المبتكرات الحديثة، ومرتكز التجلي قائم على تأصيل فكر الابتكار من خلال التطوير والبحث عن ما هو نافع ومفيد، ويقوم هذا المرتكز على: الابتكار، الارتقاء، المفاجأة، العبقرية، الموهبة، الملكات، الامكانيات الخاصة، الاشباع بلا حدود التفرد، الإبحار، الروعة، الإعجاز، الإمتاع بلا حدود.

<sup>1</sup> عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011، ص: 83.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص: 100.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الاداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009، ص: 150.

<sup>4</sup> محسن أحمد الحضيبي، مرجع سابق، ص: 103.

## 2- الابتكار التسويقي والتجوه بالزبائن

فيما يخص مبدأ التوجه نحو الزبون باعتباره ابتكار القيمة والربط بينه وبين المعرفة الاقتصادية التي تمتلكها المؤسسة، التي تعد من العناصر الأساسية لهذا المبدأ، فإن النمو والتوسع في السوق هما من الأهداف السديدة لأي مؤسسة، ولكن لا يتم ذلك إلا من خلال تقديم القيمة للزبون، وهنا لا يكون الابتكار التكنولوجي هو الابتكار للقيمة بالضرورة، إذ قد يكون التسعير الاستراتيجي المتصف بالابتكار هو المسبب لزيادة حجم الطلب على الوضع الراهن يمكن أن يتم أيضا من خلال ابتكار القيمة.<sup>1</sup>

هذا ما يجعل من الابتكار التسويقي الأسلوب الأقوى في إرضاء الزبائن بشكل أفضل من المنافسين ومن خلال البراعة في تحديد وتلبية حاجاتهم ورغباتهم بشكل دقيق والموائمة بينها وبين قدرات وامكانيات المؤسسة، كما أنه يسعى لايجاد العرض المبتكر إذا كان الهدف الأساسي للتسويق هو تلبية حاجات الزبائن الحالية، فالحاجات الحالية هي تلك الموجودة حاليا في أذهان الزبائن حيث يستطيعون التعبير عنها بسهولة، ويمكن من خلال وسائل بحث السوق التقليدي تحديد هذه الحاجات. أما الحاجات الكامنة فتعني تلك الحاجات التي لا يدركها الزبائن اليوم لذا فهم غير قادرين على التعبير عنها أو غير راغبين في التعبير عنها، إذن يعتبر تحديد هذا النوع من الحاجات يتطلب استخدام وسائل وطرق مبتكرة في بحوث التسويق وهذا جانب من جوانب الابتكار التسويقي.<sup>2</sup>

## 3- دور الابتكار التسويقي في المحافظة على الزبون

يمكن الابتكار في المزيج التسويقي المؤسسات من تقديم منتجات تلي كافة رغبات وتطلعات الزبائن، مما ينتج عنه التأثير على قرار الشراء، وتفضيل منتجاتها عن منتجات المنافسين، فرضا الزبون يعتبر من وجهة النظر التسويقية من أهم المؤشرات التي تدل على نجاح المؤسسة في التعامل معه وقدرتها على إشباع حاجاتهم والمحافظة عليهم، وبذلك يكون لدى الزبون التزام عميق لإعادة شراء المنتج في المستقبل مهما كانت المؤثرات الخارجية المحيطة به، وهناك عدة عوامل تؤثر على قرار الشراء وفق مدخل الابتكار التسويقي لا بد على المؤسسة مراعاتها عند تقديم منتجاتها منها:<sup>3</sup>

- الفائدة التي يحققها الزبون: فإذا أدرك الزبون أن المنتج الجديد يحقق له فائدة ورضا بأعلى مستوى من المنتجات الموجودة فإنه سيقوم باتخاذ قرار شرائه، وقد يكرر هذا الأمر كثيرا طالما أن النتيجة مشابهاة.
- ملاءمة المنتج: إذا كان المنتج الجديد يتلاءم مع القيم والممارسات وخبرات المشترين فإنهم سيقومون بشرائه، لما وجدوا فيه من تناسب معهم، ما يضيفي قيمة مضافة لدرجه إشباعهم
- سهولة الاستخدام: إن سهولة استخدام المنتج وعدم مواجهة المستهلك للمشاكل سيساعد في اتخاذه قرار شراء المنتج الجديد، إذ أن أغلب الزبائن لا يجذبون المخاطرة.
- المجازفة: إذا كان المنتج الجديد مقدم من طرف مؤسسة معروفة ولها شهرتها في السوق فإن ذلك يشعر الزبائن بنوع من الاطمئنان لتفتتهم بهذه المؤسسة، مما يجعلهم يقدمون على اقتنائه

<sup>1</sup> سحر أحمد كرجي العزاوي، رائد سليمان، فاضل النعيمي، مرجع سابق، ص: 127.

<sup>2</sup> جعفر خليل مرعي، مرجع سابق، ص: 224.

<sup>3</sup> بن قصير إيمان، جيطلي محمد الصغير، "دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الزبون: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للعصير والمصبرات بيانتة"، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة 1، الجزائر، العدد: 11، 2016، ص: 16.

- الأسعار: ارتفاع الأسعار سيجعل الزبائن غير مستعدين لشراء المنتج، وذلك لعدم توفر المعلومات الكافية عنه وعدم القدرة على تقييمه. وبالتالي تفاديه ريثما يتبين أداؤه وتناسب سعره مع جودته ومنه تأجيل الشراء.

#### 4- فعالية الابتكار التسويقي في الاستجابة للزبائن

لوصول إلى استجابة فائقة للزبائن على المؤسسة أن تكون قادرة على انجاز المهام بشكل يرضيهم أكثر من المنافسين، والعنصر المهم في ذلك هو الحاجة إلى الايصائية في المنتجات، ومن متطلبات ذلك وقت الاستجابة أي الوقت اللازم لوصول المنتج إلى الزبون، إذ أن الاستجابة هي مجموعة القيم المتعلقة بالسرعة والمرونة والموثوقية والأداء.<sup>1</sup> أما الاستجابة المرنة فتعني القدرة على مطابقة تغيرات السوق مع ابتكارات التصميم والأحجام، في حين تعني الموثوقية امكانية الاعتماد على المنتج بحيث يحقق القيمة التي يتوقعها الزبون، وهذا يدعم استدامة التنافسية.

#### المطلب الثاني: فعالية الابتكار التسويقي في التعرف على المنافسين

من المعروف أن انشغال المؤسسة بمنافسيها لا يقل أهمية على زبائنها فذات الفضول تجاه الزبون والذي قد يصل في بعض الاحيان إلى درجة التطفل (أسلوب حاوية القمامة، وما هو موجود في الخزانة)، سيقابله حذر شديد أو ما يعرف باليقظة تجاه المنافس، ولتكون المؤسسة في مأمن من تهديدات المنافسين عليها أن تتعرف عليهم وتعلم لغتهم التي يخاطبون بها السوق، ولا يحسن بها أن تقف عند هذا الحد بل عليها أن تزود نظامها المعرفي بخاصية التحديث الدائم لتبقي نفسها على دراية تامة بمنافسيها.

#### 1- التعرف على منظور المنافسين

تلجأ المؤسسات إلى تحليل البيانات التنافسية والمتغيرات السائدة فيها ليس لتحديد الفرص القائمة والمحتملة فحسب، وإنما للوقوف كذلك على مجموعة الجوانب المعرفية المتعلقة بالمنافسين. وفي هذا الاتجاه يمكن تحديد مجموعة العناصر التي يجب أن تقوم المؤسسة بتحليلها حول المنافسين، وهي: أهداف المنافسين، افتراضاتهم، استراتيجياتهم ومواردهم وقدراتهم، فأجل تخطيط استراتيجيات تسويق فعالة، تحتاج المؤسسة أن تجد كل ما يمكنها عمله بالنسبة إلى منافسيها. حيث يجب أن تقارن استراتيجيات تسويقها، ومنتجاتها، وأسعارها، وقنواتها، وترويجها باستمرار مع نظيراتها لأقرب المنافسين لها. وبهذه الطريقة تستطيع المؤسسة أن تجد مجالات للميزة التنافسية الممكنة.<sup>2</sup>

وفي سياق مشابه يمكن أن تركز المؤسسة على واحد، أو أكثر من المنافسين. وتخطئ معظم المؤسسات عندما تتنافس مع الضعفاء. فقد يتطلب هذا موارد أقل، ووقت أقل. لكن في عمليا ستكسب المؤسسة القليل، ولذلك على المؤسسة أن تتنافس مع الأقوياء كي تشهد مقدراتها. بالإضافة إلى أن هؤلاء المنافسون يكون لهم بعض نقاط الضعف، والنجاح في منافستهم عادة يحقق عائدات كبيرة.<sup>3</sup>

#### 2- مؤشرات قياس منظور المنافسين

نتيجة لأهمية ما يتعلق بالمنافسين في البيئة التسويقية، فإن دراسة الجوانب الخاصة بهم يمكن أن تسهم في تحديد مختلف التهديدات التي قد تنشأ بفعل تصرفاتهم، وتمثل الجوانب التي تم الإشارة لها في الآتي:

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص: 183.

<sup>2</sup> فليب كوتلر، جاري ارسترونج، مرجع سابق، ص: 967-974.

<sup>3</sup> هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، مرجع سابق، ص: 181.



- أهداف المنافسين: يسهم ذلك في الوصول إلى تنبؤات صحيحة بردود أفعالهم تجاه التحركات المختلفة.
- افتراضات المنافسين: تسهم في معرفة حركة النشاطات التي سوف تمارسها المؤسسات المنافسة.
- استراتيجيات المنافسين: إذ لا تعتمد المؤسسات المنافسة على استراتيجيات واحدة، وهنا يمكن الاعتماد على مصادر معلومات متعددة للاستفادة منها في تحديد طبيعة الاستراتيجيات المختلفة للمؤسسات المنافسة
- موارد المنافسين وقدراتهم: إذ أن معرفتها تسهم في تبيين قوة المؤسسات المنافسة وضعفها

### 3- أثر استراتيجية التسويق على قوى المنافسين

مع تصاعد شدة المنافسة وتزايد عدد المنافسين وتوجه السوق من العرض إلى الطلب كون الأصل في الإنتاج هو وجود الطلب، وبالتالي فإن توفر الاستراتيجية التسويقية المتمثلة في الجودة والتوزيع باستعمال تكنولوجيا جديدة في الإنتاج يؤدي إلى ظهور أشكال جديدة من التنافسية. تعيش المؤسسة دورا مختلفا خصومها يمثلون المنافسين، واللاعب المحترف سرعان ما سيتعلم قيمة فهم نوايا خصمه والوصول إلى أفكاره والتعرف والتنبؤ باستراتيجياته وهذا ينطبق أيضا على المنافسة المتعلقة بمجال المنتجات الجديدة.<sup>1</sup> على ضوء العلاقة بين المنافسة والزبائن يدرس التسويق المنافسة ويستعمل معلومات هذه الدراسة لأغراض إيجابية، والمهم في هذا الإطار هو تحديد الأفضلية التي بين المؤسسة ومنافسيها بما يلائم السوق.<sup>2</sup>

### 4- الابتكار التسويقي وقيادة المنافسة

يعمل الابتكار التسويقي على إكساب المؤسسة تنافسية تعزز مركزها، من خلال تحسين جودة المنتجات وتقليل التكاليف أي تخفيض الأسعار، وسرعة تقديمها للمنتجات وتغيير العمليات الإنتاجية، بالإضافة إلى الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات المستهلكين والذي يؤدي بدوره إلى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها وإيجاد فرص جديدة لزيادة مبيعاتها مما يعمل على ارتفاع الحصة السوقية.<sup>3</sup> حيث أن هناك من يعتبر الابتكار أحد أهم مداخل المنافسة إذ يعبر عن ذلك بأنه: القدرة على تقديم أكبر عدد ممكن للمنتجات وبسرعة أكبر قياسا بالمنافسين بما يحقق زيادة في الحصة السوقية للمؤسسة.<sup>4</sup> أما فيما يتعلق بتطوير المنتجات فله دور كبير في بقاء المؤسسة في ميدان المنافسة ويجعلها مستمرة لأن بيئة الأعمال سريعة التغير وكذلك الزبون تتغير أذواقه وبسرعة وينبغي على المؤسسات تقديم منتجات مبتكرة وجديدة تنسجم مع هذه التغيرات حتى تستطيع المحافظة على بقائها ونموها.<sup>5</sup>

1 عماد الحداد، كيف تجري بحثا تسويقيا للمنتج الجديد، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص: 50.

2 أريك وباري ديفز، مرجع سابق، ص: 67.

3 كباب منال، مرجع سابق، ص: 435.

4 طارق قندوز، "فعالية الابتكار التسويقي في تجويد الخدمة المصرفية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية، وكالة المسيلة، مجلة الابتكار والتسويق"، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد: 2، 2015، ص: 275.

5 درمان سليمان صادق، "تأثير عناصر التسويق الابتكاري في الممارسات المؤدية للنجاح التسويقي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري منظمات الأعمال في إقليم كردستان، العراق، محافظة دهوك نموذج"، مجلة الابتكار والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد: 2، 2015، ص: 141.

### المطلب الثالث: الابتكار التسويقي والقوى التنافسية وفق نموذج مايكل بورتر

يتعلق وضع استراتيجية الابتكارات بالتواصل الفعال مع البيئة ومكوناتها المتباينة والمتمثلة بالسوق، المنافسون، الزبائن، الموردون، التكنولوجيا والطرائق، الأوضاع القانونية، طرائق الانتاج.<sup>1</sup>

#### 1- الابتكار التسويقي والقوة التنافسية بين المنافسين

عندما يؤدي الابتكار التسويقي في مجال المنتج إلى تخفيض التكلفة، تنمو وتزيد الضغوط من أجل تخفيض الأسعار، بحيث يستطيع المنتجون منخفضي التكلفة استخدام سلاح الأسعار لجذب الزبائن، وقد تحاول المؤسسات مرتفعة التكلفة الدفاع عن مساهمتها السوقية عن طريق تخفيض الأسعار، إلا أنه توجد مشكلة انخفاض هامش الربح وربما تنزلق إلى تكبد خسائر، وبالتالي فإن هذا النوع من الابتكار المنخفض التكلفة يدعم الاستراتيجية التنافسية التي تستهدف الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى الصناعة بأسرها، و إذا كان يمكن الحفاظ عليه بالسرية أو بحقوق الاختراع، فإن الطريق يصبح مسدودا أمام المنافسين للحصول على تكنولوجيا مماثلة أو محاكاتها.

#### 2- الابتكار التسويقي وإمكانية الدخول المحتمل إلى السوق

بناء الولاء للعلامة من خلال القيام بالابتكار التسويقي المستمر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين الجدد إلى الصناعة، وعندما تتدنى تلك المخاطر يمكن للمؤسسات القائمة أن تفرض أسعارا عالية. ومن الواضح أنه من مصلحة المؤسسات أن تسعى وراء استراتيجيات ابتكارية تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه المؤسسات التي تحاول دخول الأسواق وفي الحقيقة هناك دليل على أن ارتفاع وقوة عوائق الدخول يعد بمثابة المحدد الأكثر أهمية لمعدلات الربح في مجال الصناعة

#### 3- تأثير الابتكار التسويقي على قوة المشتريين

يستطيع الابتكار التسويقي أن يغير من نطاق المفاوضة بين الموردين والزبائن، كما في الحالات الآتية: إذا أدى إلى تنميط مجتمع معين، فإن هذا يُمكنُ الزبائن من تحويل طلباتهم إلى موردين آخرين بسهولة وبتكلفة أقل، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة قوة المفاوضة للزبائن مع البائعين حيث يتجه الزبائن إلى الموردين الذين يقدمون أفضل العروض أما إذا ساهم في إضافة خصائص جديدة إلى المنتجات، إذ تعتبر هذه الخصائص الأساس الذي يعتمد عليه الزبائن في اختيار المنتجات، فسوف يؤدي ذلك إلى إيجاد تفضيل قوي من جانب المشتريين مما يؤدي إلى تضيق نطاق المفاوضة بين الموردين والزبائن.

#### 4- تأثير الابتكار التسويقي على قوة الموردين

للابتكار التسويقي على قوة الزبائن، فإن له تأثيرا أيضا على القوة التفاوضية للموردين، كما في الحالات الآتية: إذا كان في مجال المنتجات أو في أساليب الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين فإن تنقل الزبائن من مورد لآخر يكون منخفض، الأمر الذي يزيد من شدة المنافسة بين الموردين، ويضعف القوة التفاوضية للموردين أمام الزبائن، أما إذا كان يتوفر لدى الموردين تكنولوجيات معينة متصلة بأداء سلعة أو بخصائص محددة بها تستطيع أن تجعل الزبائن يقصدون هؤلاء الموردين، فإن ذلك يضعهم في قمة المنافسة ويمنحهم قوة تفاوضية كبيرة .

<sup>1</sup> سحر أحمد كرجي العزاوي، مرجع سابق، ص: 127.

## 5- تأثير الابتكار التسويقي على تهديد السوق بالمنتجات البديلة

قد يساهم الابتكار التسويقي في تحفيز المؤسسات على إحلال أحد المدخلات محل مدخل آخر يكون دالة لكل من: الأسعار النسبية للمدخلات، وأداء المدخلات الجديدة، وتكلفة الإحلال بين المدخلات، أو بعبارة أخرى يساهم في صناعات أخرى بشكل كبير في إنتاج منتجات تقدمها هاته الأخيرة وتفي باحتياجاتها للمستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات الصناعة.

## المبحث الرابع: الابتكار التسويقي كأحد مؤشرات الأداء المتميز

في الوقت الذي تعمل فيه المؤسسة على اكتساب أداء متميز، يؤدي الابتكار التسويقي دورا حاسما في التنافس التكنولوجي، ليفسر العلاقة بينه وبين الأداء المتميز، ويكسب هذه المؤسسات مرادها كلما أتقنته، ليصبح بمثابة المؤشر الأهم للأداء المتميز.

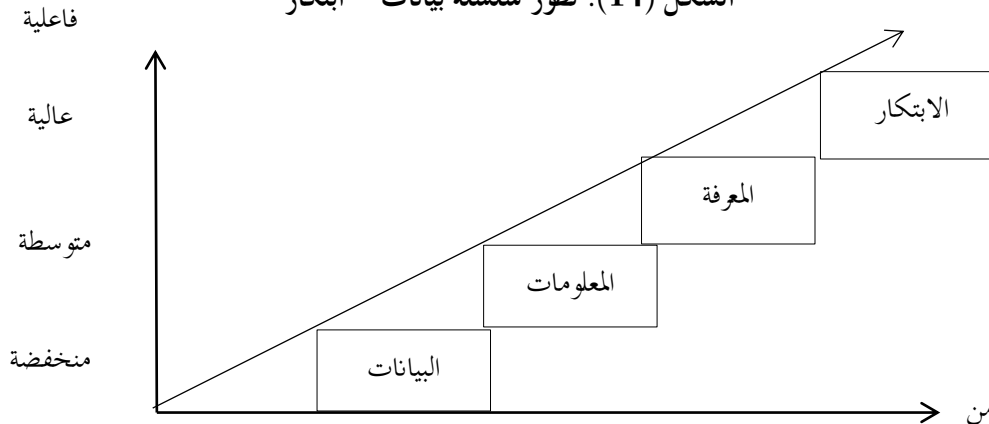
## المطلب الأول: الابتكار التسويقي كباعث على الرغبة في التعلم والنمو

يعتبر مفهوم المنظمة المتعلمة من بين المفاهيم الحديثة التي دخلت مجال الإدارة والتسويق ليجعل المؤسسة كنظام مفتوح على ما هو جديد لأجل اكتساب معارف أكثر مما يؤدي إلى نمو أكبر، في بيئة ما يعرف باقتصاد المعرفة، ومن بين البواعث أو الدوافع التي تجعل المؤسسات تدخل هذا الرواق هو التطوع للإبداع كفكرة وتطبيقها من خلال الابتكار في مجالات عدة، التسويقي يعد أهمها.

## 1- العلاقة بين التعلم والابتكار

التعلم صفة هامة من صفات عملية الابتكار والتجديد سواء أكان ذلك على مستوى إدارة المعرفة أو على مستوى الاقتصاد، وتقوم بين التعلم والابتكار علاقة ارتباط، فالابتكار يمكن أن يعتبر بمثابة إدخال معارف جديدة إلى الاقتصاد أو تركيبات جديدة لمعارف قديمة، بتعبير أبسط الابتكار هو نتائج التعلم، فالتعلم يؤدي إلى معارف جديدة ورواد المشاريع أيا كان نوعهم، يستخدمون هذه المعارف، لصياغة أفكار ومشاريع مبتكرة.<sup>1</sup> أما التعلم والنمو فيضمن للمؤسسة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا العامل إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء.

الشكل (14): تطور سلسلة بيانات - ابتكار



المصدر: نجم عبود نجم، إدرة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان،

الأردن، 2003هـ، ص: 196.

<sup>1</sup> خلوط عواطف، مرجع سابق، ص: 6.

يقدم الشكل أعلاه، تصورا عن علاقة الابتكار بالعلم عبر عامل الزمن، حيث يجعل من بداية الابتكار بيانات في حالة الفاعلية المنخفضة وكلما زادت فاعلية المؤسسة وقدرتها على معالجة هذه البيانات وتحويلها لمعلومات مع الزمن تكتسب معرفة لترشحها للوصول للابتكار كنتيجة لما قامت به.

## 2- المؤسسة المتعلمة في ظل الابتكار التسويقي

تعرف المؤسسة المتعلمة بأنها المؤسسة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر لأن، جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل، كما تعرف مؤسسة التعلم بأنها تلك المؤسسة الماهرة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك، ولا يقتصر هذا التعرف على مستوى نقل المعرفة والرؤى الجديدة بل على السلوك وإعادة بناء المؤسسة.<sup>1</sup>

بناءً على مدخل التعلم فإنه لا يوجد قانون يمكن أن يحدد كيف يأتي الابتكار، وكيف يتم تعظيم نتائجه الجديدة التي لازالت غير معروفة، وإنما هناك علامات وإشارات على إمكانية الابتكار في المؤسسة المتعلمة. وهذه العلامات يمكن أن تكون مرشدة جيدة في حالات معينة وهذا يعود إلى أن الابتكار شأنه شأن أي نشاط آخر للإنسان فهو عملية وليس هيكلًا جامدًا، وفيما يأتي سيتم عرض هذه العلامات والاشارات الدالة عن أن المؤسسة تسير على خطى التعلم والنمو بفعل الابتكار:<sup>2</sup>

- علامة المبتكر: يعد المبتكر نقطة البداية، فمن الأفراد من ينظر خارج الصورة وبالتالي يجب أن يغرد خارج السرب ويتطلع إلى أبعد من حالته القائمة، مثل هؤلاء لابد أن يكون للمؤسسة حصة منهم في ممتلكاتها.
- علامة الجديد ليس غريبًا: يعتبر كل جديد إلى حد ما غريبًا لأنه غير مألوف. ولكن في المؤسسة الابتكارية يكون الجديد مألوفًا لأنه مركز اهتمامها الأول، وموضوع لقاءاتها واجتماعاتها، والعنوان الأكثر ألفة لها.
- علامة التعلم والتفاسم: الابتكار عندما يأتي قد لا يعرف عنه إلا فريقه ولكن الجميع في المؤسسة يتوقعونه وعندما يأتي لابد أن يعرفه الجميع ويتفاسم معارفه ومعلوماته ه ونتاجه لكي يكون جزء من المعرفة الضمنية التي تشكل الكيان المعنوي الحقيقي للمؤسسة.
- علامة المعايرة: حيث تعد المعايرة هي أكثر العلامات دلالة للإدارة على موقعها، فعن طريق المعايرة تعرف المؤسسة ترتيبها جيدًا في الابتكار، وتكون المعايرة على ثلاثة أنواع الأولى: المعايرة الخارجية وهي مع المنافس الأفضل في السوق، النوع الثاني: المعايرة الداخلية: وهي مقارنة الأفراد أو الفرق أو الأقسام والفرع داخل المؤسسة مع الأفضل شرط تشابه الصنف، أما النوع الثالث فهو: المعايرة التاريخية مقارنة الابتكار الحالي مع ابتكارات الفترة الماضية.
- علامة الفريق: أصبح الفريق ضرورة في الابتكار لأنه يوفر فرصًا أفضل لتوليفات الأشياء والأفكار ما بين المجالات والاختصاصات المختلفة، كما أنه يحقق المدخل التزامني في عمليات التطوير من الفكرة إلى المنتج إلى السوق في دورات أقصر باستمرار، فالمؤسسة يجب أن تكون مزرعة كثيفة الفرق.

<sup>1</sup> أسامة محمد خير، إدارة الابداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الزاوية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012، ص: 86.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 52.

– علامة الادارة الابتكارية: ليس على الإدارة أن تمارس دعم ومناصرة الابتكار فحسب، بل عليها أن تمارس الجهد الابتكاري، وهذا ضروري من أجل رؤية ورسالة وأهداف وسياسات ومفاهيم المؤسسة الجديدة التي تمثل أفضل استجابة للبيئة المتغيرة.

### 3- القيمة التنافسية والتعلم

يكن تحقيق الميزة التنافسية في قدرة المؤسسة على التفوق على المنافسين في أحد مجالات الأداء الاستراتيجي ويعتمد ذلك بشكل أساسي على معدل التعلم الذي يحقق ارتفاعاً ملموساً في كل عوامل الإنتاج، كما يتحقق من خلال الابتكار بإدخال الأساليب الجديدة في الخدمات التي لن تتحقق إلى بوجود موجة جديدة من التعلم ليشكلا معا تفاعلاً يفضي إلى رافعة تدعم اتجاه تزايد القيمة أو الميزة التنافسية، وهناك شروط تمثل القاعدة الأساسية لتوليد القيمة التنافسية، وأهمها: التعلم المستمر، وهو مسؤولية الجميع، تيسير مصادر التعلم والحصول على المعرفة والخبرات داخل وخارج المؤسسة.<sup>1</sup>

بعد الاعتراف بأن الإنتاج لا يعتمد فقط على رأس المال المادي خطوة هامة في مجال تطوير ما يدعى بنظريات النمو الاقتصادي الجديدة. إذ أصبح "رأس المال البشري" أي زيادة المهارات البشرية من خلال التعليم والتدريب – يعتبر مساوياً له بالأهمية، وبهذا أضيف متغير رأس المال البشري إلى معادلات الناتج الاقتصادي العام.<sup>2</sup> أخيراً وليس آخراً، هناك فوائد إضافية لا عد لها تتحقق من خلال خاصيات الملكية العامة للمعرفة العلمية والتكنولوجية. وبما أن هذه الإفادة تحدث خارج الإطار العام لعمليات السوق، فإنها تسمى من قبل الاقتصاديين بالعوامل الخارجية. تدرس المؤسسات اختراعات ومنتجات المؤسسات المنافسة مما يوجد لديها الدافع لتحسين هذه المنتجات أو الابتكار.

### المطلب الثاني: الابتكار التسويقي كموجه لأنشطة البحث والتطوير

تُخصّص المؤسسات ميزانية لأنشطة البحث والتطوير لأهميتها، وذلك تماشياً مع ما تفرضه البيئة التنافسية حيث أن دورة حياة المنتجات أصبحت أكثر قصراً، مما أدى بالكثير من المؤسسات إلى اعتماد استراتيجية التطوير المستمر بناءً على ما خلُصت له البحوث، وبما أن البحث والتطوير يعد نشاطاً محورياً كان لابد له من إدارة وتوجيه.

### 1- العلاقة بين الابتكار وثنائية (البحث والتطوير)

يعرف البحث والتطوير أنه النشاط الدائم والدؤوب للمؤسسة التي تنقب على النجاح والتفوق في أسواقها وللقيام بالتطوير لا بد لها من أن تطور قدراتها أولاً ثم منتجاتها في ظل ما توصلت له، وتعد هذه الثنائية (بحث/تطوير) متلازمة حيث أنه لا يكاد يقال مصطلح من الاثنين إلا قيل الآخر، ولأن واقع المؤسسة متغير تماماً وجب عليها أن تتخذ عنصر الابتكار ليساعدها على التأقلم، فهذا الأخير يعد بمثابة الحافز الذي تسعى المؤسسة للوصول إليه، إذ أنه يمثل ثمرة البحث المتواصل وهو ذاته نواة ومنشأ التطوير.

<sup>1</sup> أسامة محمد خيرى، مرجع سابق، ص: 95.

<sup>2</sup> فريدريك شرر، مرجع سابق، ص: 54.

## 2- مداخل البحث والتطوير ودلالاته

يعتبر البحث والتطوير مجالاً لبراءات الاختراع، وليس كل بحث أو تطوير يقود إلى براءة اختراع، إلا أن جميع البراءات تقريباً جاءت نتيجة بحث وتطوير أو نتيجة الحاجة إلى عنصر بحث وتطوير للتحضير لتطبيق ناجح، كما أن هذا المجال، ولو بدرجة ثانوية مجال لحقوق النشر، فدفتر ملاحظات الباحث يعتبر حاسماً في مسألة البحث والمنشورات في الدوريات لا تقل عنه أهمية، ويمكن قياس هذا القطاع بوسائل عديدة، أكثرها استخداماً هي الإنفاق على البحث والتطوير، وعدد من البراءات الممنوحة.<sup>1</sup>

## 3- مقاييس مجال رؤية البحث والتطوير

تمثل القدرة الفعلية على الابتكار أو التطوير الجديد عادة مفهوماً غير محددة بدقة، وخاصة إذا طلب تحديد مدى فائدة جدوى التطوير الجديد أو كيف يتوقع أن يسهم في النجاح المستقبلي، فالابتكار والتعلم والتطوير أمور يمكن قياسها فقط إذا توفرت فكرة واضحة عما تتضمنه هذه العمليات وما لا تتضمنه، وتسعى المؤسسات الرائدة منذ زمن في البحث عن مقاييس تتسم بنفس الجودة عند تطبيقات براءات الاختراع أو كما في حالة البحوث الأساسية والمقالات العلمية المنشورة.<sup>2</sup>

## 4- فعالية الابتكار في الدمج بين العقلية التسويقية والعقلية التكنولوجية

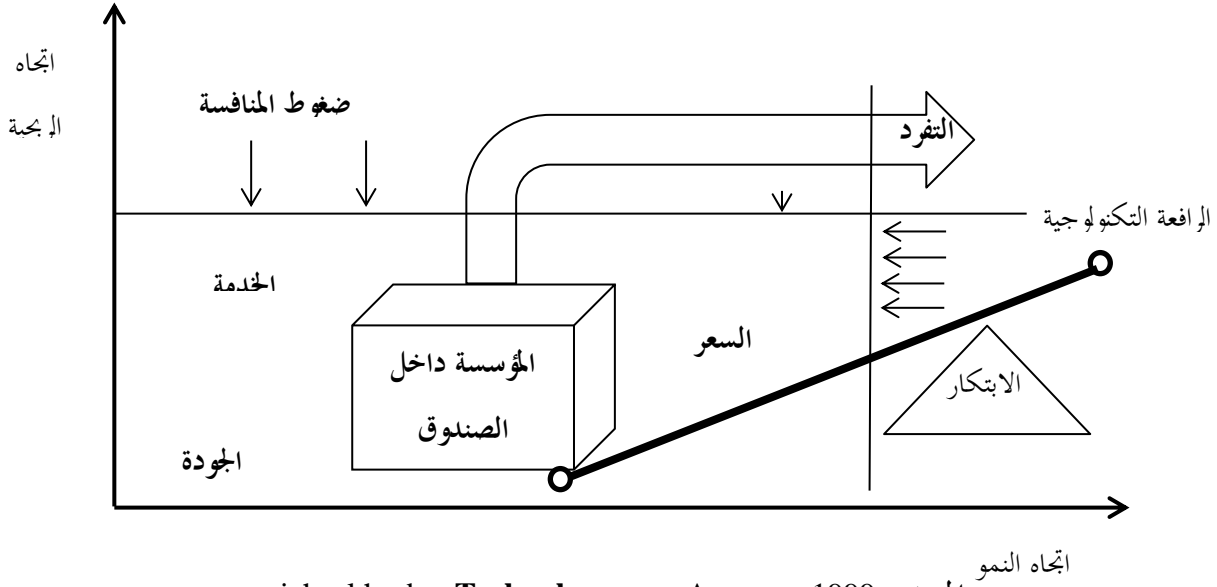
عندما يصعب على المؤسسة التحكم في سير المنافسة أو التقلبات الاقتصادية أو أسعار الفائدة أو تفضيلات الزبائن وتوقعاتهم. تعمل كل هذه الظروف على تقييد المؤسسة داخل صندوق من القيود يكبل حركتها فتستسلم للعقلية التسويقية. يتكون هذا الصندوق من ثلاثة أبعاد، هي: السعر والجودة والخدمة المرافقة. فلكي تصمد في السوق عليها أن: تخفض الأسعار، أو تزيد جودة المنتج، أو تحسن خدمات التسليم والصيانة، في هذه الحالة لا يتبقى أمامها إلا الرافعة التكنولوجية. حيث تعمل هذه الأخيرة على رفع المؤسسة الواقعة في المصيدة ودفعها خارج الصندوق ذي الأبعاد الثلاثة. فبينما تستغرق العقلية التسويقية في الاستجابة للمنافسة بتخفيض الأسعار ومنح الخصومات وتحسين الجودة وزيادة منافذ البيع وتحسين خدمات الصيانة فإن الرافعة التكنولوجية تدفع المؤسسة خارج المنافسة بحركة واحدة هي: التفرد التكنولوجي.<sup>3</sup> والشكل الآتي يوضح ذلك بالاستناد إلى محدد الربحية واتجاه الزمن:

<sup>1</sup> جون هونكرز، مرجع سابق، ص: 189.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 158.

<sup>3</sup> Michael Hruby, Technoleverage, Amacom, 1999، السنة السابعة، العدد السادس عشر، مجلة خلاصات، كتب المدير و رجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع، القاهرة، مصر، 1999، ص: 06

الشكل (15): الخروج من الصندوق



المصدر: Michael Hruby, *Technoleverage*, Amacom, 1999

يعتمد التطوير على الابتكار.. والابتكار يعد أساس العملية التسويقية حيث يتطلب تطوير المنتجات الجديدة أمرين: أولهما وجود الشخص المبتكر، والثاني توفر البيئة المتكاملة المرتبطة بعملية الابتكار، من الضروري أن تتوفر لدى الشخص المبتكر المعرفة العلمية والقدرات العقلية التحليلية بالإضافة إلى القدرة على الربط بما يسمح باستخدام المعارف المتاحة، وأن يكون في بيئة الأعمال ما يجعله قادراً على حرية التعبير والعمل بحيث يمكن أن يحدد بشكل واضح إمكانيات التحليل والربط في عمليات الإشباع، كما أن سيادة مناخ تنظيمي جيد يتسم بالولاء يعطي حرية في تناول المعلومات وتبادل الأسئلة والتفكير في مشاكل المؤسسة، إذ أن المناخ هو المبتكر الحقيقي، وبالتالي فإن دعم الإدارة العليا لبيئة الابتكار هو المحرك الرئيسي.

### خلاصة الفصل الثالث

في ظل التحولات التي تشهدها المؤسسات، وتداعيات اقتصاد المعرفة أصبحت الإدارة الابتكارية وما تفرزه من ابتكارات تسويقية بمثابة المصدر الأهم للارتقاء بالأداء التنافسي، مما أوجب على المؤسسات وحتى على حكومات الدول الاهتمام البالغ بعنصر الابتكار التسويقي باعتباره كنتاج لرصيد الموارد البشرية من المعرفة والخبرة الإدارية ومحفز على القيام بأنشطة البحث والتطوير وذلك من خلال مسايرة التكنولوجيات والتقنيات الحديثة للتأقلم مع تغيرات المحيط بالمؤسسة، دون إهمال الاستعداد للتطورات المقبلة والمتوقعة.

تزامنا مع ظهور مفاهيم جديدة كالابتكار التسويقي والأداء التنافسي وتطبيقها من قبل الإدارات الطموحة ظهرت تجارب عالمية من دول متطورة بمؤسساتها الواعدة ساهمت بدورها في إثراء بيئة الأعمال بنماذج في مجال الابتكار، وبالتالي لم يعد النموذج الواحد هو السائد وإنما النماذج المتنوعة بغيره التكيف أفضل مع التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، حيث قيل فكر عالميا ونفذ محليا. وهذا ما شجع هذه المؤسسات والحكومات على أن ترى في العالم مصدرا للمعرفة وبالتالي الاستفادة، كما هو بيئة مناسبة لغزوه تسويقيا بابتكارات جديدة.

من بين هذه الدول كوريا الجنوبية والصين فمن خلال صياغتها لنموذجا للابتكار ومفهومها الخاص نحو التقدم انطلقا مما تملكه من مقومات بشرية بالإضافة إلى التكنولوجيا المتوفرة لديها، استطاعت أن تشكل تجارب رائدة يحتذى بها وعلى نحوها تسير الكثير من الدول النامية كالجائر، حيث أن هذه الأخير تعمل ومن خلال منظمات عديدة على نقل هذه التجارب في محاولة للاستفادة منها وتطبيقها.

قد تبدو بيئة الأعمال خالية من أي محور، حيث أنه بالإمكان نقل عمليات التصنيع إلى دول مختلفة أو نشرها عبر دول متعددة. كما يمكن للمعلومات أن ترسل من أي مكان إلى أي مكان. ومنه المحور الفعلي الذي تدور حوله أنشطة المؤسسات يتمثل في الزبون، حيث يعتبر سواء أكان تاجر أو مستهلك نهائيا، مركز الثقل الذي تنظم حوله الخطط التسويقية، ويستخدم كمؤشر لمدى تنافسية المؤسسة.

ساعدت الجهود المبذولة من قبل الحكومات والمؤسسات في الوصول إلى عصر يتميز بالتكنولوجيا والتقنية، ما أدى إلى ظهور منتجات حديثة ولازلت في تطور من بينها الهاتف الذكي، الذي أصبح ملازما للفرد لأهميته وقدرته على توفير الكثير من الخدمات التي كانت قبل وقت مضى حكرا على الحاسوب، هذا الجهاز الواعد شكل فرصة تسويقية لكبرى الشركات فقامت بالاستثمار فيه وتطويره معتمدة في ذلك على الابتكار التسويقي كحقل مهم في مجال الأعمال لتعزيز بذلك من أدائها التنافسي الذي يمثل نتيجة تصميم وتطوير نماذج حديثة للهاتف الذكي بالإضافة إلى تخطيط حملات ترويج وقنوات توزيع متطورة وعرضه بأسعار مبتكرة، وهذا ما سيعرضه الفصل الموالي حيث سيتم فيه التعرف على الكيفية التي مكنت مؤسسات رائدة مثل سامسونج وهواوي وأخرى واعدة ككينوفو وكوندور من أن تؤثر على أدائها التنافسي من خلال ممارستها للابتكار التسويقي.



## الفصل الرابع

دور الابتكار التسويقي لـ  
سامسونج، كوندور، هواوي  
ولينوفو في التأثير على  
أدائها التنافسي

بعد ما تم التطرق في الجانب النظري بالفصول السابقة لمختلف المفاهيم المتعلقة بالابتكار التسويقي والأداء التنافسي وذلك من خلال تقديم محددات ومكونات كل منهما بالإضافة إلى عرض العلاقة النظرية بينهما من خلال تبين تأثير الابتكار التسويقي على عناصر الأداء التنافسي متمثلة في المعرفة التسويقية والتعلم والنمو بالإضافة إلى البحث والتطوير، كما تم التعرف على العلاقة الضمنية بين محددات الأداء التنافسي، أصبح المجال جاهزا للجانب الميداني والمتمثل في دراسة حالة المؤسسات سامسونج، كوندور، هواوي و لينوفو.

يأتي هذا الفصل ليقدم تفسيراً إحصائياً لهذه العلاقة ويبين التأثير الذي حققته المؤسسات على إداؤها التنافسي من خلال استخدامها للابتكار في مزيجها التسويقي المنتج، السعر، التوزيع والترويج، حيث تعتبر هذه المؤسسات الأربعة من أهم المؤسسات الناشطة في سوق الهاتف الذكي بالسوق الجزائري، ومما يدعم هذا خبرتها في هذا المجال.

في إطار هذا سيقدم ضمن هذا الفصل تعريف بالمؤسسات محل الدراسة، بالإضافة إلى تحليل لأنشطتها وتشخيص البيئة التي تتواجد فيها، ليتم الانتقال بعد ذلك للدراسة الميدانية وذلك بتوضيح المنهجية المستخدمة فيها وشرح أدائها (الاستبيان)، بالإضافة إلى التحليل الإحصائي لما جاء فيه من فقرات وعلى ضوءها ذلك يتم اختبار الفرضيات.

كما سيم تقديم نموذج للدراسة يجمع بين متغيري الدراسة المستقل الابتكار التسويقي والتابع الأداء التنافسي مدعم بعلاقات رياضية تفسر عمليا القدر الذي يتأثر به المتغير التابع وفقا لأي تغير يطرأ على المتغير المستقل. بناء على ما سبق، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المحاور الآتية:

- التعريف بالمؤسسات وبيئتها الاقتصادية
- منهجية الدراسة الميدانية
- اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات وبيئتها الاقتصادية

يعتبر هذا المبحث بمثابة مدخل للجانب الميداني من الدراسة، حيث سيقدم بيانات حول المؤسسات محل الدراسة، بالإضافة إلى توضيح أهدافها وأسباب اختيارها، كما أنه سيسلط الضوء على البيئة الاقتصادية التي تنشط فيها هذه المؤسسات وعلى مجال المنافسة بينها.

### المطلب الأول: تعريف المؤسسات محل الدراسة وتحليل أنشطتها

يعتبر الوقوف على حالة بعض المؤسسات الناشطة في مجال تكنولوجيا الهاتف النقال، بمثابة الجانب الميداني الذي يظهر العلاقة الحقيقية بين متغيرات الدراسة التي تمت التطرق لها بشكل نظري في الفصول السابقة من الدراسة.

#### 1- تقديم المؤسسات، أهدافها وأسباب اختيارها

تقديم معلومات عن المؤسسات المختارة يعد نقطة ارتكاز، ولذلك للتعرف عليها وعلى أهم مميزاتهما.

1-1 بطاقة تقنية: معنى الاسم أو العلامة، النشأة، الموقع، المنطقة أو المدينة، رأس المال، شهادات الإيزو، الرؤية الرسالة، القيم.

المؤسسة	البيانات
<b>سامسونج (Samsung)</b>	
معنى الاسم أو العلامة	تعني الكلمة بالكورية ثلاثة نجوم، وهي عبارة عن قيم: أن تصبح كبيرة، أن تصبح قوية، أن تدوم طويلا. كانت هذه هي لبنة الأساس للمؤسسة والتي انطلقت منها مختلف أنشطتها.
النشأة	التأسيس 1938، من طرف: بيونغ شول لي
الموقع / المنطقة أو المدينة	مدينة سيول - كوريا الجنوبية
شهادة الإيزو	إيزو 9001، 14001، 26000 و OHSAS18001 معايير الجودة، احترام البيئة، المسؤولية الاجتماعية، الصحة والسلامة
الرؤية	إلهام العالم وخلق المستقبل
الرسالة	الابداع والشراكة والموهبة
القيم	استغلال كامل الطاقة لأجل: التميز، التغيير، النزاهة، نشر الرفاهية
الموقع الإلكتروني / Logo	 <a href="http://www.samsung.com">www.samsung.com</a>
<b>كوندور (Condor)</b>	
معنى الاسم أو المقصود منه	تشير الكلمة إلى طائر، من أكبر الطيور في العالم، يعيش في جبال الأنديز بأمريكا اللاتينية حيث يصل تحليقه إلى أعلى طبقات الجو.
النشأة	التأسيس 1998، والبداية الفعلية للأنشطة شهر فيفري 2003
الموقع / المنطقة أو المدينة	مدينة برج بوغرييج - الجزائر   المنطقة الصناعية

<p>إيزو 9001، 14001، 26000 و OHSAS18001</p> <p>معايير الجودة، احترام البيئة، المسؤولية الاجتماعية، الصحة والسلامة</p>		شهادة الإيزو
<p>الابتكار، النوعية العالية، التوافر وبالخصوص رأس المال البشري.</p>		الرؤية
<p>الحياة ابتكار</p>		الرسالة
	<p><a href="http://www.condor.dz">www.condor.dz</a></p>	الموقع الإلكتروني / Logo
<p><b>هواوي (Huawei)</b></p>		
<p>تتكون كلمة هواوي من مقطعين هما Hua وتعني الزهرة وهو ما يظهر في شعار المؤسسة إلا أن الكلمة لها معنى آخر أصبح متعارف عليه مؤخرًا وهو "الصين"، والجزء الثاني wei ويعني الإنجاز العظيم، وبذلك تكون الترجمة الحرفية لكلمة هواوي هي "إنجاز رائع للصين"، أو "إنجاز عظيم للصين"</p>		معنى الاسم أو العلامة
<p>التأسيس 1987 من طرف: رن زتشنغفي</p>		النشأة
<p>مدينة شينزين - الصين</p>	<p>المدينة الصناعية الكبرى جنوبي الصين</p>	الموقع / المنطقة أو المدينة
<p>إيزو 9001، 14001، 26000 و OHSAS18001</p> <p>معايير الجودة، احترام البيئة، المسؤولية الاجتماعية، الصحة والسلامة</p>		شهادة الإيزو
	<p><a href="http://Www.huawei.com">Www.huawei.com</a></p>	الموقع الإلكتروني / Logo
<p><b>لينوفو (Lenovo)</b></p>		
<p>جاءت تسمية لينوفو من أول حرفين من كلمة legend وتعني أسطورة والكلمة اللاتينية novo وتعني جديد وبذلك يصبح معنى التسمية هو "الأسطورة الجديدة".</p>		معنى الاسم أو العلامة
<p>التأسيس 1984، من طرف: ليو تشووانجي</p>		النشأة
<p>بكين-الصين</p>	<p>كارولينا-الولايات المتحدة</p>	الموقع / المنطقة أو المدينة
<p>الريادة في أنشطتها الأساسية، والنمو في القطاعات الرئيسية والاستثمار في التكنولوجيات الناشئة</p>		الرؤية
<p>التحول إلى مؤسسة رائدة عالمياً في مجال التحول الذكي</p>		الرسالة
<p>الابتكار والتميز من حيث الجودة، الأداء والموثوقية</p>		القيم
	<p><a href="http://www.lenovo.com">www.lenovo.com</a></p>	الموقع الإلكتروني / Logo

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المواقع الإلكترونية للمؤسسات بالإضافة إلى مواقع تحتوي معلومات حول المؤسسات

## 2-1 أهداف المؤسسات

المؤسسة	أهدافها
Samsung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق إيرادات تساوي 400 مليار دولار لبلوغ أعلى 5 علامات بحلول 2020 م</li> <li>- الدخول إلى مجالات جديدة تشمل الصحة والدواء والتكنولوجيا الحيوية</li> <li>- التوجه نحو الريادة الابداعية في أسواق جديدة لتحزز التقدم كأول مؤسسة مبتكرة</li> <li>- العمل على تطوير المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن بما يتوافق مع احتياجاتهم</li> </ul>
Condor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دعم الاستثمارات بوسائل إنتاج عصرية بهدف تنويع المنتجات ومواجهة المنافسة</li> <li>- التوسع ضمن النطاق الجغرافي والتواجد في بلدان المغرب العربي وإفريقيا</li> <li>- السعي إلى منافسة ومجاهاة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال</li> <li>- تصنيع هواتفها بشكل ذاتي بالكامل، دون الاعتماد على غيرها من المؤسسات المنافسة</li> </ul>
Huawei	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاعتماد شبه الكلي على مجال البحث والتطوير لأجل الوصول إلى المنتج الأمثل</li> <li>- الاستفادة من الخبرة في مجال الاتصالات لتوظيفها في صناعة الأجهزة عالية التقنية</li> <li>- احتواء عالم الاتصال من خلال توفير المنتجات: أجهزة وخدمات مرافقة متوافقة</li> <li>- التحول من مؤسسة لتصنيع معدات الحواسيب الشخصية إلى مؤسسة مُبتكرة متعددة الأعمال تتخصص بالأجهزة الذكية ومراكز البيانات والإنترنت والذكاء الاصطناعي.</li> </ul>
Lenovo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق التقدم في المجالات الذكية من الاقتصاد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال</li> <li>- الانتقال من تلبية احتياجات السوق المحلي إلى توفير ما يحتاجه العالم</li> <li>- تقديم تكنولوجيا عالية في أجهزة ذات صلابة وتصميم عصري وبأسعار تنافسية</li> </ul>

## 3-1 أسباب اختيار المؤسسات

### الأسباب المشتركة

- المنافسة الشديدة التي يشهدها القطاع خاصة في الآونة الأخيرة، لوجود عدد كبير من المؤسسات المتخصصة في هذا المجال، بالإضافة إلى فتح المجال أمام المستوردين والمستثمرين الأجانب.
- تمتع المؤسسات بالمقومات التنافسية في السوق مثل الحصة السوقية، التكاليف المنخفضة الجودة العالية، النمو المتزايد للاستثمارات، الارتفاع في رأس المال ورقم الأعمال.
- حصولها على شهادات إيزو عديدة ومتنوعة، وذلك مؤشر إيجابي على وجود ثقافة داعمة للتميز والتفوق بالإضافة إلى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتقديم منتجات مبتكرة بعروض مميزة.
- تعتبر المؤسسات رائدة في سوق الالكترونيات، وهذا أوجد الرغبة في التعرف على المزايا التي تمتلكها ومعرفة مساهمة الابتكار التسويقي في تحقيق أدائها التنافسي والمكانة المهمة له في استراتيجيتها التسويقية.

### الأسباب الخاصة بكل مؤسسة

- تعتبر مؤسسة سامسونج رائدة في مجالها، وعلامة مميزة في الهواتف النقالة الذكية حيث قدمت الكثير من التطويرات لتكون قدوة للمؤسسات الأخرى حول العالم.
- السمعة الطيبة التي تتمتع بها في ذهنية الزبائن لجودتها وأسعارها المناسبة مما أدى إلى كثافة انتشارها في السوق الجزائري أكثر من أي علامة أخرى.
- انتماء المؤسسة الى القطاع الخاص وما تتمتع به من استقلالية ومرونة في قراراتها التي تتماشى مع واقعها الراهن إضافة الى أهمية المجال الذي تنشط فيه.
- الحصول على الجائزة الأولى للجودة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار لجهودها في مجال تطوير المنتجات وجودة نظام التسيير.
- تعد ثالث أكبر مصنع ومصدر للهواتف الذكية في العالم بعد سامسونج وآبل وتستحوذ هواوي على حوالي 5 بالمئة من السوق العالمي.
- هواوي أول من قدمت تقنية شبكات الجيل الرابع، كما تعتبر شريك رئيسي بالنسبة للاتصالات في جميع أنحاء العالم، حيث يستخدم خدماتها حوالي ثلث العالم.
- تمتاز بتطور هندسة والتصميم. حيث صنعت الملايين من الأجهزة وتمتاز بالحرص على مواصلة البحوث بمراكزها المتطورة بالصين، اليابان وأمريكا.
- تقدم للعالم أحدث التقنيات، حازت على الجوائز وسجلت 2000 براءة اختراع.

Samsung

Condor

Huawei

Lenovo

### 2- تحليل أنشطة المؤسسات

تقوم المؤسسات باختلاف أنواعها بمجموعة من الأنشطة بغية تحقيق أهدافها، وتحليل هذه الأنشطة هو عبارة عن عملية ضرورية فهي توفر الكثير من المعطيات حول المؤسسة وتبين نقاط قوتها وضعفها، كما أن تعميم هذه العملية يعطي فكرة عن البيئة الاقتصادية التي تنشط فيها، فمن بين أهم مكونات هذه الأخيرة المؤسسات الإنتاجية. هناك الكثير من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، إلا أنه سيتم التطرق في هذا المقال لكل من الانتاج والتسويق بالإضافة إلى أنشطة البحث والتطوير للمؤسسات محل الدراسة.

### 1-2 مؤسسة سامسونج (Samsung)

#### - استراتيجية الانتاج بمؤسسة سامسونج

تُعد مؤسسة سامسونج قيادية في عدد كبير من القطاعات التقنية بالتحديد، فهي رائدة في مجال الشاشات وأجهزة التلفاز والبطاريات وتصميم المعالجات وصناعتها، إذ من ناحية الابتكار فإن المؤسسة تقوم بجهد كبير في هذا المجال لكن ما يعرفه المستخدم النهائي هو جزء صغير فقط.

تؤكد مؤسسة سامسونج على أن مجال التصنيع لديها هو واحد من النقاط الجوهرية في نموذج عملها، تسمح هذه المرونة الكبيرة في التصنيع التي تتمتع بها سامسونج أن تصنع منتجات غير نمطية ومعدلة وفق الطلب، لذا فإن

أكثر من نصف مبيعاتها من شرائح الذاكرة العشوائية تكون بطلبات خاصة من مؤسسات كبرى مثل: ديل مايكروسوفت ونوكيا.

ولأن عصب صناعة الأجهزة الإلكترونية لاسيما الهواتف الذكية والحواسب الشخصية وأجهزة التلفاز والحواسب اللوحية هو معالجات هذه الأجهزة، نجد أن سامسونج لا تدخر جهداً في تطوير صناعة معالجاتها لتقديم منتجات أفضل من عدد كبير من المنافسين وأحياناً أفضل من المؤسسات المتخصصة في المعالجات فقط. وهذا ما دفع مؤسسة آبل للاعتماد على سامسونج لصنع معالجات هاتفها الآيفون طوال السنوات الماضية.

من الواضح أن مؤسسة بحجم سامسونج لا تعتمد على قطاع واحد للمنتجات عملاً بمبدأ لا تضع البيض في سلة واحدة، فهي تصنع أجهزة التلفاز والهواتف الذكية وشرائح الذاكرة العشوائية والفلاشية ومشغلات MP3 ومشغلات DVD.. إلخ هذا على صعيد المنتجات الإلكترونية. ولا تكتفي سامسونج بصناعة منتجات مختلفة لتلبية قطاعات مختلفة، بل تكون الرائدة فيها أيضاً. فهي تعد الأفضل في قطاع المعالجات والذاكرة DRAM المستخدمة بالحواسب و NAND المستخدمة في الكاميرات والتي تخزن 3 مرات أكثر من ذاكرة التخزين NOR التي تصنعها إنتل وتقدمها بسعر مقارب لها.

تملك سامسونج أدنى مستوى من البيروقراطية والروتين بالرغم من حجمها الضخم الممتد على مستوى العالم فالمؤسسة تفعل التكنولوجيا وتطوعها لتسريع عملية اتخاذ القرارات على مختلف المستويات الإدارية.

#### - أساليب التسويق لدى مؤسسة سامسونج

تكلمت مديرة التسويق بالمؤسسة بخصوص أن تصميم منتج جديد غير ثوري لا يحمل الجديد المدهش قد ينجح نجاحاً باهراً، إذا عرفت المؤسسة كيف تصوغ له خطة تسويقية محكمة ومن هذا المنطلق تغيرت صورة المؤسسة بفضل سياسات التسويق خاصتها.

أما بخصوص الاعلان لإدارة التسويق لدى مؤسسة سامسونج ترى أنه لا داعي للتخصيص، إذا كانت المؤسسة تسوق منتجاً بنفس الخصائص للعالم بأسره، وبذلك تبنت أسلوب التتميط في تصميم رسائلها الاعلانية بدل التخصيص إلا إذا كانت المؤسسة تسعى لاستهداف قطاع معين من السوق.

مؤسسة سامسونج تعتبر المنافسة مكسباً إلى حد ما، حيث يمكنها أن تنتصر ولو بواسطة المنافس ولعل علاقتها (بآبل) خير دليل، فالمكونات الدقيقة (أشباه الموصلات) تحت شاشة (آيفون) هي رقائق من تصميم سامسونج، يمكن القول إن كل كوريا تقريباً محتلة من قبل سامسونج، حيث تمتلك هذه المؤسسة خمس الاقتصاد الكوري مجملاً.

#### - أنشطة البحث والتطوير المتبعة من مؤسسة سامسونج

مرت سامسونج بمرحلتين من التطوير خلال الفترة الواقعة ما بين نهاية التسعينيات وبداية الألفية الجديدة وأدت هذه المراحل بمنعكساتها إلى نجاحات سامسونج اليوم.

حيث قدمت المرحلة الأولى من التطوير مفهوم واسع وعمام حول إمكانيات الابتكار لدى سامسونج، ففي نهاية التسعينيات سعت المؤسسة بقوة للاستفادة من الخبرات العلمية والمهندسين العابرة الذين هاجروا من الاتحاد السوفيتي بعد انهياره.

وعملت سامسونج على تأسيس علاقة وطيدة مع الأكاديمية الروسية للعلوم وكان هناك اتفاقية إطار عمل بين الجهتين، كما كان هناك اتفاقية مع الحكومة الكورية لتمويل المؤسسات الصغيرة الكورية لتطوير مشاريعها بالاعتماد على أبحاث الأكاديمية الروسية، وكانت سامسونج تساعد الأكاديمية على زيادة حصتها من براءات الاختراع وزيادة عدد المخترعات الجديدة.

وبمقتضى اتفاقية إطار العمل بين سامسونج والأكاديمية الروسية، كان لديها الحق بالحصول على مخترعات الأكاديمية لتقييمها وبالتالي كانت هذه طريقة رخيصة نسبياً للحصول على نتائج المخترعين الروس، وحتى اليوم يمكن لـ سامسونج أن تدفع أجور منخفضة للغاية للخبرات الروسية ما بين 3 إلى 5 آلاف دولار شهرياً. هذه الميزة لم تكن متاحة بسهولة أمام المنافسين الأمريكيين وخصوصاً آبل، وخاصة في مرحلة ما بعد 11 سبتمبر حيث أصبح من الصعب نقل الخبرات من مواطنها حول العالم إلى أمريكا لرعايتها وتوطينها.

#### ▪ منهجية الابتكار في سامسونج (TRIZ)

TRIZ هي الحروف الأولى من المصطلح الروسي (Teoria Resheniya Izobretatelskikh Zadatch) أي نظرية الحل الابتكاري للمشكلات، وتعد هذه النظرية نموذج جديد ومتكامل للتطوير الابتكاري، ما يميزها عن غيرها أنها تستخدم طرق غير تقليدية لحل المشكلات من خلال تحفيز التفكير الإبداعي. وتعتقد هذه النظرية أن "هناك 40 طريقة تستطيع بها حل معظم المشاكل التي تواجهك في حياتك وبتطرق إبداعية".

#### 2-2 مؤسسة كوندور (Condor)

##### - استراتيجية الانتاج بمؤسسة كوندور

تعد هذه المرحلة متقدمة في أنشطة المؤسسة حيث أنها وبعد الاستفادة من المراحل السابقة المتمثلة في (الشراء لأجل البيع، اقتناء المفكك جزئياً ثم كلياً)، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محلياً، أو إنتاجها ذاتياً لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص، وهذا ما قامت به فعلاً حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة (Hisense) الصينية. يبنى الهيكل التنظيمي للمؤسسة على مجموعة من الوظائف تتفاعل فيما بينها لأجل تحقيق أهداف المؤسسة فعلى غرار الإدارات والمصالح تتمتع وحدة الانتاج بالحيز الأوفر كون المؤسسة إنتاجية، حيث أنه بالإضافة إلى وحدة المكيفات، الأجهزة الكهرومنزلية وكذا وحدة الاعلام الآلي تضم المؤسسة وحدة الرقميات حيث يتم في هذه الوحدة إنتاج السلع الدقيقة من هواتف ذكية وألواح إلكترونية والكتب الرقمية فائقة الدقة وغيرها بالإضافة إلى تعبئتها وتغليفها.

##### - أساليب التسويق لدى مؤسسة كوندور

تتمثل مهام مديرية التسويق بالمؤسسة في الآتي:

- دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق، وذلك من خلال البحوث والدراسات من طرف فريق مُختص
- القيام بحملات إعلانية في كافة وسائل الإعلام المقروءة (صحف)، المرئية (تلفزة)، والسمعية (إذاعة)
- تنظيم المعارض الوطنية والدولية، لتقريب الزوار من تشكيلة المؤسسة من المنتجات، وتحقيقاً للمبيعات
- تنظيم المسابقات وتسيير موقع الأنترنت لأجل تشجيع الزبائن على تجربة المنتجات المقدمة من طرفها



### - أنشطة البحث والتطوير المتبعة من مؤسسة كوندور

- عملت المؤسسة انطلاقاً من اقتناعها بأهمية هذا العنصر بوضع سياسة لدعم الابتكار، حيث صرح المدير العام للمؤسسة أنهم يراهنون على تحويل التكنولوجيا وإدماج الكفاءات المبدعة، وهو ما يتبين في الأمور الآتية:<sup>1</sup>
- إنشاء إدارة جديدة تتعلق بوظيفة البحث والتطوير، بالإضافة إلى افتتاح المؤسسة لأول مركز لدعم التكنولوجيا والإبداع، حيث أن هذا المركز يندرج في إطار تشجيع البحث والمواهب الشابة.
  - انطلاقاً من شعار المؤسسة بأن: "الحياة ابتكار" تولى المؤسسة أهمية بالغة للتكوين والبحث حيث توفد بانتظام مهندسيها إلى أمريكا وكوريا الجنوبية.
  - إبرام علاقة شراكة مع عدة جامعات وطنية كجامعة برج بوعرييج ودولية.

### 3-2 مؤسسة هواوي (Huawei)

#### - استراتيجية الانتاج بمؤسسة هواوي

تتوفر خدمات ومنتجات مؤسسة هواوي في أكثر من 170 دولة حول العالم، ويستخدمها ثلث سكان العالم، وترتيبها الثالثة في صناعة الهواتف الذكية على مستوى العالم، أكثر من 16 مركز بحث وتطوير تم إنشائها في الولايات المتحدة الأمريكية، وألمانيا، والسويد وروسيا والهند والصين. مجموعة هواوي للمستهلك هي واحدة من ثلاث مجموعات هواوي للأعمال وتغطي الهواتف الذكية، والحواسب الآلية، والأجهزة اللوحية، والأجهزة القابلة للارتداء والخدمات السحابية، شبكة هواوي العالمية مبنية على خبرة 20 سنة في مجال الاتصالات، ومكرسة لجهدا لتقديم أحدث التقنيات لزيائنها حول العالم.<sup>ii</sup>

على مدى السنوات التي تلت تأسيسها كانت المؤسسة الصينية تتبع أجهزتها دون علامة تجارية خاصة بها لتبيعها مؤسسات الاتصالات بدورها لزيائنها بعد أن تضع شعارها الخاص عليها، ونسبة للانتشار الواسع لاستخدام الأجهزة الذكية رأت المؤسسة بأن تصنيع وتطوير أجهزة خاصة بها أمر لا بد منه، وللعمل على ذلك قامت المؤسسة بتصنيع هواتفها بشكل ذاتي بالكامل، عكس المؤسسات الأخرى مثل: آبل، وسامسونج، التي تعتمد على مؤسسات خارجية في تصنيع أجزاء هواتفها، هذا الأمر جعلها تنطلق بقوة في سوق الهواتف الذكية منافسة لأكبر المؤسسات في الأسواق الصينية مثل: شاومي، لينوفو، وأوبو.<sup>iii</sup>

#### - أنشطة البحث والتطوير المتبعة من مؤسسة هواوي

يعتبر مجالي البحث والتطوير القاعدة الأساسية التي تسير عليها المؤسسة الصينية، ولهذا الهدف تخصص المؤسسة كل عام ما نسبته 10 بالمائة من مبيعاتها لهذا المجال، حيث تمتلك مراكز كثيرة داخل وخارج الصين جميعها تعمل في مجال البحث والتطوير، فبالإضافة لمراكز البحث والتطوير المنتشرة في جميع أنحاء العالم، لديها أكثر من 70

<sup>i</sup> بن جدو محمد، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد (Condor) برج بوعرييج، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، سطيف، الجزائر، 2013، ص: 97.

<sup>ii</sup> موقع هواوي الرسمي للهواتف الذكية، تاريخ الاطلاع 27/04/2018، الوقت: 18:48

<https://consumer.huawei.com/eg/about-us>

<sup>iii</sup> مدثر النور أحمد، "قصة تأسيس شركة هواوي من مصنع للهواتف الأرضية المحلية إلى تتين يهدد الشركات الكبرى"، دراسات وتقارير، مجلة أراجيك تك تاريخ نشر المقال 15/03/2017، تاريخ الاطلاع: 12/10/2017، الوقت 10:00، <https://www.arageek.com>

ألف موظف يشكلون 45 بالمئة من موظفيها يعملون في هذا القطاع، كما أنّ لديها آلاف براءات الاختراع التي تقدمت بها<sup>i</sup>.

حتى العام 2013 تقدمت هواوي بأكثر من 44 ألف طلب براءة اختراع في الصين، ونحو 19 ألف طلب خارج الصين، ونحو 15 ألف طلب بموجب معاهدة التعاون بشأن البراءات، حظي نحو 37 ألف طلب منها بالموافقة. وفي عام 2013 استثمرت المؤسسة 5.4 مليار دولار أميركي أي ما يعادل 14 بالمئة من إجمالي عائدات مبيعاتها في برامج البحث والتطوير، وتعتبر هواوي من أوائل المؤسسات الفاعلة في مجال البحث والتطوير المخصص لمستقبل شبكات الجيل الخامس، إذ تبلغ استثماراتها في هذا المجال أكثر من ستمائة مليون دولار حتى عام 2018 ومع نهاية 2016 كانت المؤسسة قد انضمت إلى أكثر من 170 من المؤسسات العالمية المتخصصة بوضع معايير ومقاييس تكنولوجيا قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات

## 2-4 مؤسسة لينوفو (Lenovo)

### - استراتيجية الإنتاج بمؤسسة لينوفو

تعدّ لينوفو المؤسسة الرائدة عالمياً في مجال التحول الذكي وذلك من خلال الأجهزة والبنية التحتية الذكية التي تحقق أفضل تجربة للمستخدم. حيث تقوم بتصنيع واحدةٍ من أكثر الحافظات العالمية شمولاً من المنتجات المتصلة، بما فيها الهواتف الذكية، والحواسيب اللوحية، والحواسيب الشخصية، بالإضافة إلى الحلول المنزلية والمكتبية الذكية. كما تقوم مراكز بيئاتها بتوفير القدرة والكفاءة الحاسوبية لتأمين الاتصال التي من شأنها أن تغير الأعمال والمجتمعات. تعمل لينوفو لتلهم الاختلاف في كلّ شخص وتوجد مستقبلاً أكثر ذكاءً حيث يتحقق فيه الازدهار للجميع<sup>ii</sup>

اشترت مؤسسة لينوفو قطاع الإنتاج للحواسيب في شركة IBM الأمريكية بمبلغ 1.75 مليار حيث أحدث ذلك تغير كبيراً في مسار العمل في المؤسسة وارتقت بالصناعة الصينية عموماً. تمكنت مؤسسة لينوفو من الوصول إلى ثالث أعلى مبيعات في عام 2007 وذلك راجع للاستراتيجية الذكية التي اتبعتها في العمل حيث استغلت نقاط القوة في شركة IBM الأمريكية وتقنية آي بي إم المتطورة. مع التركيز على تلبية جميع احتياجات السوق العالمية من منتجات مختلفة الأنواع بجودة عالية. وخدمات ذات مستوى عالمي مع اقتصادية في الأسعار. مؤسسة لينوفو تقدم ضمن منتجاتها ThinkPad notebooks & Think Center desktops المشهورة والفائزة بجوائز عالمية وأيضاً شاشات Think Vision وتقنية Think Vantage، معظم بنية أجهزة لينوفو مصنوعة من مادة الألياف الكربونية التي تتميز بالمتانة والصلابة والخفة مما يسبب الأجهزة قوة وحماية إضافية ومقاومة للصدمات<sup>iii</sup>.

### - أنشطة البحث والتطوير المتبعة من مؤسسة لينوفو

أثمرت جهود مؤسسة لينوفو، مزيجاً تسويقياً ذو فعالية، يتماشى مع طبيعة كل من نشاطها وأسواقها:<sup>iv</sup>

<sup>i</sup> أراجيك AraGeek، مرجع سابق

<sup>ii</sup> ايتوس واير، "لينوفو تحقق نقلة نوعية بوتيرة سريعة مسجلة نمواً من رقمين في العائدات الفصلية المتلاحقة"، مؤسسة بزنيس واير، مدينة دبي للإعلام، الإمارات العربية المتحدة، نشر المقال 16/08/2018، تاريخ الاطلاع: 20/12/2018، الوقت 12:44، <http://aetoswire.com/ar/news/>

<sup>iii</sup> <http://beegroup.net/hadeed-home/lenovo/20/12/2018>

<sup>iv</sup> <https://www.marketing91.com/marketing-strategy-lenovo/20/12/2018>

- المنتج: يتميز سوق التكنولوجيا (الكمبيوتر، الهاتف الذكي) وسوق تقنية المعلومات بدرجة عالية من التقلب ويحتوي العديد من التحديات، ولضمان الاستمرار فيه، يتعين على المنافسين تقديم منتجات متنوعة ومتطورة تقنياً. مفتاح مؤسسة لينوفو هو تزويد قطاع الأعمال بمجموعة واسعة من المنتجات التي تعتمد على التكنولوجيا لتلبية تطلعاتهم بطريقة شخصية غير نمطية. وقد ركز هذا التطوير على إجراء أبحاث واسعة النطاق في تلبية احتياجات الزبائن والتعرف على الحاجة حتى قبل ظهورها، وذلك بإدخال التغييرات عليها بشكل مستمر مع الحفاظ على سرعة جنبا إلى جنب مع التغييرات الحداثة في قطاعها. تعرض لينوفو مجموعة كبيرة من المنتجات التي تظهر مدى خبرتها في مجالها وهي أجهزة الكمبيوتر المحمولة، الأجهزة اللوحية، الهواتف الذكية، أجهزة الكمبيوتر المكتبية، الخوادم والملحقات. كما أن ملحقات لينوفو هي واحدة من الأكثر الملحقات مبيعا والأكثر في طلبا في السوق. من المعروف أن منتجات لينوفو يمكن الاعتماد عليها من ناحية المتانة والأداء العالي.
- التسعير: تتبع لينوفو أسلوبا تنافسيا في تسعيرها بالمقارنة مع العلامات التجارية الأخرى. فمثلا تعتمد على سعر الاختراق في مزيج الملحقات. العامل الرئيسي لشركة لينوفو هو تحقيق التوازن بين السعر وكذلك قيمة العلامة التجارية. حيث أنه السعر إذا كان منخفضاً جداً، فحينئذٍ تخاطر بتراجع صورة العلامة التجارية في أذهان الزبائن. وبالمقابل إذا كانت الأسعار مرتفعة للغاية، فستفقد لينوفو الزبائن ويتحولون بالتالي إلى منافسين مثل Dell و Hewlett Packard. على صعيد الهاتف المحمول لدى لينوفو نماذج قادرة على المنافسة في الواقع رغم سعرها العالي، ومن ثم تستخدم طريقة التكلفة بالإضافة إلى هامش معتبر حيث يتم إضافة علامات مميزة إلى الهاتف. أما أجهزة الكمبيوتر المحمول فهي رائدة ويتم عرضها بأسعار مرتفعة نظرا لجودتها وأدائها وقيمتها المضافة.
- التوزيع: تمتلك لينوفو صالات عرض حصرية بالإضافة إلى معارض متعددة تحت اسن علامتها التجارية. وتسوق نفسها من خلال سلاسل البيع بالتجزئة الحديثة من خلال التجارة الإلكترونية، وبشكل رئيسي من خلال الأعداد الكبيرة من مهندسي تكنولوجيا المعلومات الموجودين في جميع أنحاء العالم، تعمل لينوفو على ربط علاقات شراكة مع الموزعين. هؤلاء الموزعون بدورهم يقدمون لتجار التجزئة المتميزين المنتجات المطلوبة. وفي الوقت نفسه، تبيع لينوفو المنتجات مباشرة عبر الإنترنت. بتفعيل التجارة الإلكترونية، تمكنت لينوفو من الانتشار على نطاق واسع لمنتجاتها. اليوم لدى لينوفو 60000 موظف وهي موجودة في 160 دولة حول العالم.
- الترويج: نظراً لمنتجاتها، فإن لينوفو لديها قدر معين من التقدم عندما يتعلق الأمر بقسم العروض الترويجية. حيث يتم تعبئة سوق التكنولوجيا وخصوصاً مع منافسين مثل HP و Dell و Microsoft لجعل المنافسة عالية جداً في السوق. ومع ذلك، من خلال استخدام الاتصالات التسويقية المناسبة وعن طريق استهداف الزبائن المتميزين قامت لينوفو بإيجاد مزيجها الترويجي المناسب. حيث تضمن أساليبها الترويجية دائماً رسالة عن منتجاتها على أنها أكثر مناسبة للزبائن الأمر الذي سيؤدي بهم لتجربتها والتحقق من صدق ذلك. لينوفو تقوم بتصميم حلول لزيائنها وليست مجرد منتجات.

#### - سياسة البحث والتطوير المتبعة من مؤسسة لينوفو

تجمع مؤسسة لينوفو بين الثقافتين الأمريكية والصينية. فلها مقران رئيسيان في بكين بالصين وفي نورث كارولينا بأمريكا، وبها ثماني عشرة جنسية ممثلة ضمن أهم 100 مدير في العالم. وقد عرفت نجاحاً عالمياً في مجال

الكمبيوتر الشخصي ومحلياً في مجال الهواتف الذكية<sup>i</sup> ففي بيان صحفي عقب إتمام صفقة شراء وحدة إنتاج الحواسيب الشخصية التابعة لـ IBM، بينت هذه الأخيرة أنها تلقت عروضاً من مؤسسات أوروبية ويابانية، ولكن الاختبار وقع على لينوفو نتيجة لتوفيرها كبيرة للبحث والتطوير.

حازت لينوفو على العديد من الجوائز وسجلت أكثر من 2000 براءة اختراع في المجالات الأمنية واللاسلكية وحماية البيانات كما تمتاز بتقنية حماية القرص الصلب وهي عبارة عن نظام متكامل مكون من معدات صلبة وبرامج متخصصة وذلك للتقليل من الأعطال الناتجة عن سقوط الأجهزة<sup>ii</sup>.

أما عما تنفقه مؤسسة لينوفو على البحث والتطوير، فيعرض موقع متخصص في الإحصائيات الغلاف المالي الذي تخصصه في كل سنة، من 08/2007 إلى 18/2017، حيث زادت لينوفو من المبلغ الذي تنفقه على البحث والتطوير كل عام تقريباً. شهدت وقد السنان الأخيرتان انخفاضاً طفيفاً في هذه التكلفة، ومع ذلك ظلت المؤسسة الصينية تكرر ما يفوق 1 مليار دولار أمريكي لمجال البحث والتطوير<sup>iii</sup>.

ما نتج عنه حلولاً مبتكرة ومتكاملة تشتمل على برامج وأجهزة وخدمات، كما أنها تعمل كواحدة من المحركات المبتكرة لاستراتيجية شركة Device + Cloud<sup>iv</sup>، كما تضم المؤسسة مراكز أبحاث رئيسية في ياماتو باليابان، بكين وشانغهاي وشننتشن، الصين. وكارولينا<sup>v</sup>.

### المطلب الثاني: البيئة الاقتصادية للمؤسسات

تمثل البيئة الاقتصادية إحدى أهم العوامل الخارجية التي تؤثر على نشاط المؤسسات فقد تكون مناسبة مما يساعد المؤسسات على ممارسة أنشطتها، أو أنها تكون غير مناسبة وبالتالي تمثل تحدياً بالنسبة للمؤسسات.

#### 1- ماهية البيئة الاقتصادية وأهم مؤشرات

يقصد بالبيئة الاقتصادية جميع العوامل التي تؤثر على القوة الشرائية للمستهلكين ونماذج الانفاق لديهم لذا فقد أصبح توافر القوة الشرائية لدى الأفراد من الشروط الأساسية لقيام الأسواق طالما أن الرغبات وحدها لا تكون سوقاً وإن قيام إدارات مؤسسات الأعمال الدولية بالتعرف على طبيعة الأوضاع الاقتصادية وتطوراتها الحالية والمستقبلية في الدول المضيفة يجعلها أكثر قدرة على تحديد مدى صلابتها أو هشاشتها البيئة الاقتصادية في هذه الدول ومدى ملاءمتها الاقتصادية الداخلية للدول المضيفة ومنهجها الفكري المتبع وسياساتها الحرة المفتوحة أو الانكماشية والتقليدية والمحافظة الذي يتجلى من خلال أساليب استخدامها لمواردها البشرية والمادية المتاحة ومعرفة النتائج التي يتم تحقيقها على أرض الواقع عبر معرفة مؤشرات النمو الاقتصادي والدخل القومي ومتوسط دخل الفرد السنوي طريقة توزيع الدخل الوطني السنوي ونسبة المديونية تكاليف خدماتها وأوضاع ميزان المدفوعات والميزان التجاري وحجم

<sup>i</sup> إنترناشيونال نيويورك تايمز، "لينوفو تكثف جهودها في صناعة الهواتف الذكية"، جريدة الاتحاد، الفرع الاقتصادي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، نشر المقال 03/01/2014، تاريخ الاطلاع: 20/12/2018، الوقت 12:24، <https://www.alittihad.ae/article/837/2014/>

<sup>ii</sup> <http://beegroup.net/hadeed-home/lenovo/20/12/2018>

<sup>iii</sup> <https://www.statista.com/statistics/255283/lenovos-rundd-expenditure/20/12/2018>

<sup>iv</sup> [http://research.lenovo.com/webapp/view\\_English/researchField.html20/12/2018](http://research.lenovo.com/webapp/view_English/researchField.html20/12/2018)

<sup>v</sup> <https://news.lenovo.com/pressroom/press-releases/lenovo-opens-state-art-200000-square-meter-rd-sales-operations-production-facility.htm20/12/2018>

التدفقات الاستثمارية الخارجية وغيرها من المؤشرات التي يمكن الحصول عليها من التقارير الرسمية السنوية التي تصدر عن الحكومات أو المنظمات الدولية.<sup>i</sup>

## 2- المؤشرات الاقتصادية

- تعتبر المؤشرات من أهم الأمور التي تحتاجها المؤسسة لتضع استراتيجيتها سواء في السوق المحلي وعند عزومها على دخول أسواق دولية، وفيما يلي سيتم تقديم أهم هذه المؤشرات:<sup>ii</sup>
- الدخل القومي الاجمالي: يمثل المجموع النهائي لكل السلع والخدمات التي تم إنتاجها خلال السنة ويستخدم هذا المؤشر لقياس حجم الدولة من الناحية الاقتصادية ودرجة تطورها من خلال معدل النمو السنوي الذي يتحقق وكلما زاد الدخل القومي لدولة أصبحت من وجهة نظر خبراء التسويق أكثر جاذبية كسوق مستهدف.
  - متوسط دخل الفرد: يستخدم مؤشر متوسط دخل الفرد لقياس القدرة الشرائية للفرد ومن المهم الربط ما بين مؤشر الدخل القومي الاجمالي ومؤشر متوسط دخل الفرد، إذ يعتبر ارتفاع متوسط دخل الفرد عن التقدم الاقتصادي للدولة إلا أن معدل نمو دخل الفرد أكثر أهمية من وجهة نظر رجال التسويق حيث أن المعدل الكبير يعبر عن سوق ينمو بشكل أسرع وبالتالي السوق الأكثر جاذبية.
  - توزيع دخل الفرد: تتفاوت دخول أفراد الدولة الواحدة ولأن متوسط دخل الفرد في الدولة يجمع ما بين ذوي الدخل المنخفضة وذوي الدخل المرتفعة وبالتالي فإنه لا يعبر عن حقيقة توزيع الدخل بالدولة ومن ثم التوزيع الفعلي للدخل بين الشرائح المختلفة في الدولة هو المعبر الحقيقي عن ذلك.
  - معدلات التضخم والبطالة: تهتم المؤسسات بتحليل معدلات التضخم ومعدلات البطالة في البلاد المضيفة حيث تنعكس هذه المعدلات على نشاط المؤسسات الدولية وبالتالي ازدياد هذه المعدلات يؤثر كثيرا على القدرة الشرائية للأفراد ويخفض القيمة الحقيقية للنقود ويؤدي إلى تدني مداخيل الأفراد الصافية والفائضة نتيجة ارتفاع أسعار السلع والخدمات في هذا البلد.
  - أعباء الديون الداخلية والخارجية: يهتم المحلل التسويقي لاقتصاديات الدول المضيفة بمؤشرات الدين المحلي والدين الخارجي في البلد المضيف ليتبين له قيمة خدمات هذه الديون والقدرة على سدادها لأن الدول ذات المديونية العالية تلجأ في العادة إلى تقليص حجم الإنفاق الحكومي العام وترفع من نسبة الضرائب والرسوم المفروضة على المداخيل من جهة والسلع ومستلزمات الإنتاج المستوردة من جهة ثانية هذا بدوره يضعف القدرة الشرائية لدى الأفراد ويرفع أسعار السلع والخدمات
  - تحليل الخطط الاقتصادية للدولة المضيفة: يهتم المحللون وخاصة التسويقيين بتحليل الخطط الاقتصادية التي تنشرها الدولة المضيفة سواء كانت خطط خماسية أو سنوية والتي تستخدم كوسيلة للتوجيه والرقابة على الانتاج كما يهتمون بالمؤشرات الاقتصادية التي تعلنها المؤسسات.

<sup>i</sup> عطية الجيار، "البيئة الاقتصادية والسياسية وأثرها على التسويق الدولي"، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد:1، 2014، ص ص: 182-186.

<sup>ii</sup> نفس المرجع، نفس لصفحة.

### 3- واقع وتوجهات الاقتصاد الجزائري

صنفت الجزائر حسب تقرير التنافسية الدولي ضمن الدول التي اجتازت المرحلة الأولى لحيازة الموارد الأساسية لتنتقل للمرحلة الثانية لتحقيق الفعالية الاقتصادية أي أنها حققت: 40 بالمئة إلى 60 بالمئة من حيازة الموارد الأساسية 35 بالمئة إلى 50 بالمئة من تحقيق الفعالية الاقتصادية 5 بالمئة إلى 10 بالمئة من رفع المقدرة الابداعية وتحقيق كفاءة الموارد، وبذلك احتلت الجزائر المرتبة 79 في مؤشر التنافسية الاجمالي ضمن 144 دولة، ويرجع الخبراء هذا التقدم في مؤشر التنافسية الإجمالي إلى تحسن مؤشرات التوازن الاقتصادي الكلي في ظل برامج الإصلاح والإنعاش الاقتصادي، حيث:<sup>i</sup>

- عرفت معدلات التضخم تحسن نسبي يرجع إلى التحكم المتواصل في الكتلة النقدية من قبل السلطة النقدية في سياق الإصلاحات المطبقة مع المؤسسات النقدية الدولية.
- عرفت سياسة التشغيل استقرارا ملحوظا في ظل السعي للحد من مشكلة البطالة من خلال دعم وإيجاد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحسن مناخ الاستثمار في بعض القطاعات كالخدمات والبناء والأشغال العمومية.
- عرفت المديونية الخارجية تراجعاً كبيراً نتيجة لارتفاع أسعار المحروقات، مما حسن احتياطي الصرف من العملة الصعبة، في ظل تحسن أسعار المحروقات.

أما عن بيئة الأعمال فقد عرفت تحسناً هي الأخرى، فحسب إحصائيات البنك الدولي، احتلت الجزائر المرتبة 163 فيما يخص بيئة ممارسة الأعمال على المستوى الدولي من أصل 189 اقتصاد وذلك لسنة 2016، إلا أنها تراجعت سنة 2017 إلى المرتبة 165، ومنه يتعين على الحكومة إيجاد سبيل لتعزيز بيئة الأعمال من خلال إيجاد السياسات الصناعية والتجارية المواتية وإزالة العقبات البيروقراطية أمام المؤسسات المبتدئة، كما ينبغي على الخواص الانخراط في المبادرات الحكومية، وأخذ هذه المبادرات بعين الاعتبار عند قيادة جدول الأعمال لتنويع الاقتصاد.<sup>ii</sup>

### 4- تحليل أداء الاقتصاد الجزائري من خلال مؤشر التنافسية العالمي

يرتكز تحليل وتقييم أداء الاقتصاد الجزائري (تحديد نقاط ضعفه وقوته) على مؤشر التنافسية العالمي (GCI) الذي يصدره المنتدى الاقتصادي العالمي في تقرير التنافسية العالمي لسنة 2016-2017.

وقبل تحديد الموقع التنافسي للجزائر تجدر الإشارة إلى الدول الأكثر تنافسية في العالم، حسب التقرير فقد تصدرت سويسرا التنافسية للعام 2016 للمرة الثامنة على التوالي من مجموع 138 دولة شملها التقرير، تليها سنغافورة ثم الو.م. أ، وحلت كل من هولندا ثم ألمانيا والسويد والمملكة المتحدة، وفنلندا واليابان ضمن قائمة العاشر الأوائل أو أكثر الاقتصادات تنافسية على التوالي. أما الاقتصاديات الثلاث الأخيرة في ترتيب العاشر الأوائل فهي اليابان وهونج كونج وفنلندا.<sup>iii</sup>

<sup>i</sup> نجاة كورتل، "معالم التنافسية المبنية على المعرفة والابداع التكنولوجي، دراسة استكشافية لواقع الاقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، المجلد: ب، العدد: 44، 2015، ص: 390.

<sup>ii</sup> بللعماء أسماء، بن عبد الفتاح دحمان، "استراتيجية التنويع الاقتصادي في الجزائر على ضوء بعض التجارب الدولية"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي بتمنراست، الجزائر، المجلد: 7، العدد: 1، 2018، ص: 342.

<sup>iii</sup> عبد الوهاب شمام، كلثوم كباي، "سياسة دعم تنافسية الاقتصاد الجزائري في ظل نتائج مؤشر التنافسية العالمي 2016-2017"، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة 1، الجزائر، العدد: 2017، 12، ص: 497-504.

في حين تأثرت الدول العربية بانخفاض أسعار النفط مما أدى لزيادة الحاجة الملحة لدفع عجلة التنافسية من خلال تنويع صادراتها خصوصا الدول المصدرة للطاقة، ومع ذلك فقد تبوأَت دولة الإمارات العربية المتحدة المركز السادس عشر من إجمالي 138 دولة والمركز الأول على مستوى جميع الدول العربية، تليها قطر والمملكة العربية السعودية في المرتبتين الثامنة عشر والتاسعة العشرين على التوالي. أما الجزائر فقد كانت بالمرتبة السابعة والثمانين. وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

#### الجدول (05): تقييم القدرة التنافسية للاقتصاد الجزائري وفقا لمؤشر التنافسية العالمي 2016-2017

النقاط (1-7)	المرتبة (1-138)	مؤشر التنافسية العالمي GCI
3.98	87	مؤشر التنافسية العالمي الإجمالي
4.33	88	المتطلبات الأساسية: المؤسسات، البنية التحتية، بيئة الاقتصاد الكلي، الصحة والتعليم الابتدائي.
3.55	110	عوامل تعزيز الفعالية: التعليم العالي، فعالية سوق السلع، كفاءة سوق العمل، تطور السوق المالي، الاستعداد التكنولوجي، حجم السوق
3.12	119	الابتكار وعوامل تعزيز التطور: مدى تطوير الأعمال، الابتكار

المصدر: Geneva 2016, World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2016-2017. p.p.45-61

يظهر الجدول كيف أن أداء الدول يختلف من متغير إلى آخر ويؤثر على الموقف التنافسي لها، فبالنسبة لمحور المتطلبات الأساسية احتلت الجزائر المرتبة الثامنة والثمانين، أما محور عوامل تعزيز الفعالية فقد صنفت الجزائر في المرتبة العاشرة بعد المائة، وعن المحور الثالث المتعلق بالابتكار وعوامل تعزيز التطور فالمفارقة تبدو واضحة حيث احتلت الجزائر المرتبة التاسعة عشر بعد المائة علميا.

ومن أجل التوضيح أكثر حول ترتيب الجزائر في مكونات المؤشر الفرعية، سيتم تحديدها من خلال نقاط القوة التي تميز الاقتصاد الجزائري ونقاط الضعف التي يعاني منها والتي تقف عائقا لبناء قدرته التنافسية، وهي كما يلي<sup>1</sup>:

#### 1-4 نقاط القوة

على الرغم من تراجع ترتيب الجزائر ضمن مجموعة الدول التنافسية على المستوى العالمي فإن ذلك لا يمنع من أنها تحظى بمجموعة من المزايا التنافسية حسب الهيكل التفصيلي لمؤشر التنافسية العالمي، والتي تنحصر في بعض المؤشرات الفرعية لأربعة أركان تتمثل في:

- ركن حجم السوق: حيث يتميز الاقتصاد الجزائري باتساع حجم السوق (المرتبة السادسة والثلاثين) خاصة فيما يتعلق بحجم السوق المحلي والناتج المحلي الإجمالي بسعر تعادل القوى الشرائية (ppp)، إذ بلغ هذا الأخير 580.739 مليون دولار سنة 2015 و609.394 مليون دولار سنة 2016 وهو ما يعادل بالأسعار الجارية ما قيمته 166.838 مليون دولار و168.318 مليون دولار لسنتي 2015 و2016 على التوالي.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص: 504،497.

▪ ركن بيئة الاقتصاد الكلي: على الرغم من تراجع ترتيب الاقتصاد الجزائري في هذا الركن إلا أنه احتل المرتبة الرابعة في مؤشر الدين الحكومي كنسبة من الناتج المحلي الاجمالي، وذلك بنسبة 9.06 بالمئة سنة 2015 و13.02 بالمئة سنة 2016، ومن المتوقع حسب صندوق النقد الدولي أن تصل النسبة إلى 17.13 بالمئة سنة 2017. والمرتبة العاشرة في مؤشر الادخار الوطني.

الملاحظ أن تمتع الجزائر ببعض المزايا التنافسية في بعض المؤشرات الفرعية لم يسمح لها من احتلال مراتب متقدمة في المؤشر العام، وهو ما يدل على أن أساس القدرة التنافسية المستدامة يرجح لكافة متغيرات على حساب أخرى، فالأهمية النسبية للمتغيرات ليست نفسها وإنما تركز على عوامل الفعالية والتطور التكنولوجي بالدرجة الأولى وهو ما تعاني منه الجزائر كما تبينه نقاط الضعف.

#### 2-4 نقاط الضعف

من خلال الجدول السابق يظهر أن الضعف يلزم أهم ركائز الاقتصاد الجزائري والمتمثلة في ركن البنية التحتية: على الرغم من الأغلفة المالية الضخمة التي رصدت لتهيئتها فكل الدلائل تظهر التخلف الكبير الذي تعرفه الجزائر في هذا المحور الذي يقف حجر عثرة أمام تطور تجاري وصناعي. فحسب المؤشر تذيلت الجزائر مؤشر جودة البنى التحتية إجمالاً باحتلالها المرتبة الواحدة بعد المائة.

يستمر التقييم السلبي إلى بيئة الاقتصاد الكلي أين احتلت الجزائر المرتبة الثالثة والستين، ويكمن الضعف في مؤشر توازن الميزانية الحكومية أين تأخرت الجزائر إلى المرتبة الخامسة والثلاثين بعد المائة، واحتلت المرتبة التاسعة والتسعين في مؤشر التضخم، حيث بلغ معدل التضخم 4.78 بالمائة سنة 2015 و5.9 بالمائة سنة 2016 ومن المتوقع أن ينخفض لمعدل إلى 4.8 بالمائة حسب تقديرات صندوق النقد الدولي.

يمتد الضعف إلى ركن التعليم العالي والتدريب والذي يمكن من خلاله التمييز بين الجانب الكمي للتعليم وجانبه النوعي، سجلت الجزائر نتائج متوسطة في الجوانب الكمية للتعليم ففي مؤشر الالتحاق بالتعليم العالي احتلت المرتبة الثامنة والسبعين، لكن الحال يختلف عند التركيز على الجانب النوعي للتعليم حيث احتلت الجزائر المرتبة الخامسة والثمانين فيما يتعلق بجودة النظام التعليمي.

كما توجد عوائق أخرى تحول دون تحسين تنافسية الاقتصاد الجزائري تتمثل أساس في ضعف أداء أسواق العوامل الذي ينعكس على الترتيب باحتلال المرتبة الثالثة والثلاثين بعد المائة في أسواق السلع والمرتبة الثانية والثلاثين بعد المائة في كل من أسواق العمل والأسواق المالية.

فبالنسبة لسوق السلع ومن خلال متغيرات المنافسة الأجنبية يتضح أن الجزائر لازالت تتبنى سياسات حماية باحتلالها المرتبة الخامسة والعشرون بعد المائة في انتشار الحواجز غير الجمركية والمرتبة السابعة والعشرين بعد المائة في التعريفات الجمركية المرتبة الرابعة عشر بعد المائة فيما يتعلق بأعباء الإجراءات الجمركية، أما عن انتشار الملكية الأجنبية فهي تحتل المرتبة الثانية والثلاثين بعد المائة عالمياً حيث تتميز بوضع القيود أمام التملك الأجنبي وهو أحد أهم العوائق التي تقف حائلاً أمام جلب الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى البلد.

وبدوره يشتكي سوق العمل من ضعف الكفاءة في الأداء من جانبين: أولهما مرتبط بالمرونة وثانيهما مرتبط بكفاءة استعمال المواهب (Talent). فحسب معيار المرونة احتلت الجزائر المرتبة الثالثة عشر بعد المائة من حيث



مرونة تحديد الأجور والمرتبة الحادية عشر بعد المائة في مؤشر ممارسات التوظيف والفصل والمرتبة الخامسة عشر بعد المائة في مدى التعاون بين العامل وصاحب العمل. وعن معيار كفاءة استعمال المواهب فيبدو الضعف جليا بضعف مؤشر الإنتاجية والأجور ما جعل الجزائر تحتل المرتبة الثانية والعشرين بعد المائة.

والشيء نفسه يقال فيما يتعلق بتطور السوق المالية فمن حيث الكفاءة فهي شبه غائبة من حيث مساهمتها في توفير التمويل ما جعل الجزائر تحتل المرتبة الرابعة والعشرين بعد المائة في مؤشر التمويل عن طريق سوق الأسهم المحلية وفي المرتبة الثانية والعشرين بعد المائة من حيث سهولة الحصول على القروض وفي المرتبة الخامسة والثمانين من حيث توفر رأس المال المخاطر. أما من حيث الجدارة والثقة فالجزائر تتميز بضعف الجهاز المصرفي الذي جعلها في المرتبة الثالثة والعشرين بعد المائة، وفي المرتبة التاسعة والعشرين بعد المائة في تنظيم مبادلات الأوراق المالية.

إن سياق الحديث لا يختلف بالنسبة لركن الاستعداد التكنولوجي، حيث تحتل الجزائر مراتب متأخرة في متغيرات هذا الركن، فقد كانت رتبها الثامنة والعشرين بعد المائة في نقل التكنولوجيا والمرتبة الخامسة والعشرين بعد المائة في مؤشر توافر أحداث التكنولوجيا والمرتبة الثامنة والعشرين بعد المائة من حيث مستوى استيعاب المؤسسات للتكنولوجيا، أما عن مستخدمي الإنترنت فالجزائر تحتل المرتبة الخامسة والتسعين وعن مشركي الهاتف النقال فهي تحتل المرتبة الخامسة والثمانين. ما يفضي بأن قدرة الاقتصاد على استيعاب التكنولوجيا جد محدودة.

أما ركن تطوير الأعمال فقد وضع الجزائر في المرتبة الحادية والعشرين بعد المائة ما انعكس على أدائها في المؤشرات المكونة لهذا الركن، ولعل من أهمها مؤشر نوعية الموردين المحليين حيث جاءت الجزائر في المرتبة الثلاثين بعد المائة، بالإضافة إلى مؤشر درجة تطور العناقيد أين احتلت المرتبة الخامسة عشر بعد المائة والمرتبة الثالثة والتسعين في طبيعة الميزة التنافسية والمرتبة التاسعة بعد المائة في اكتمال سلسلة القيمة والمرتبة الخامسة والعشرين بعد المائة والرابعة والعشرين بعد المائة في مؤشر البعد التسويقي.

والأمر يتعدى ذلك في ركن الابتكار الذي يمثل أحد أهم المحددات التي تعكس القدرة التنافسية لأي اقتصاد، فلقد جاءت الجزائر في المرتبة الثانية عشر بعد المائة من أصل مائة وثمانية وثلاثين دولة من حيث القدرة على الابتكار وفي المرتبة العشرين بعد المائة في مؤشر التعاون في مجال البحث والتطوير بين (الصناعة - الجامعة) وفي المرتبة التاسعة والتسعين في نوعية مؤسسات البحث العلمي، كما احتلت المرتبة الثالثة عشر بعد المائة في انفاق المؤسسات على نشاط البحث والتطوير والمرتبة الحادية والثمانين في توفر العلماء والمهندسين والمرتبة الرابعة والتسعين في تسجيل براءات الاختراع، الأمر الذي يفضي إلى أن الاقتصاد الجزائري بعيد على أن يوصف بالاقتصاد التنافسي لأن تخلفه يعود بشكل أساسي إلى نقص العناية بالبحث والثقافة الإبداعية والابتكارية.

الملاحظ أن القطاعات الرئيسية التي يفترض أن تحدد مستوى القدرات التنافسية تعاني من عدة عراقيل وصعوبات أثرت سلبا على المناخ التنافسي والتجاري في الجزائر وجعلتها ضمن قائمة الدول الأقل تنافسية على المستوى العالمي.

## 5- العلاقة بين الاقتصاد والتسويق

تعرف الاقتصاديات الأكثر تطورا في العالم، نظاما تسويقيا مفتوحا مبني على المنافسة خاضع للعرض والطلب ولعل ما ساعدها على التطور هو الحرية التي تتمتع بها مؤسساتها في ممارساتها التسويقية نظرا لأهمية التسويق ضمن استراتيجية المؤسسات وخاصة الكبرى منها والتي تشكل بدورها جزءاً معتبرا من اقتصاديات الدول.

### 1-5 العوامل الاقتصادية التي تؤثر على النشاط التسويقي:

يعد التسويق أحد أهم الأنشطة بالمؤسسة وهو يتأثر تماثيا معها بالظروف الاقتصادية المحيطة بها، وتمثل أهم العوامل الاقتصادية المؤثرة على الأنشطة التسويقية في الآتي:<sup>1</sup>

#### 1-1-5 الدورات الاقتصادية

تسعى المؤسسات إلى دراسة الدورات الاقتصادية نظرا لأن هذه الدورات عادة ما يتبعها مزيد من الفرص والمخاطر التسويقية فإذا ما أشارت الظروف الاقتصادية إلى حالات رواج مستقبلية فإن ذلك يعني تزايد معدلات النمو في المجتمع وزيادة إنفاق الأفراد وكبر حجم وعدد عمليات التبادل بما يوجد مناخا صالحا لزيادة الانتاج وزيادة الفرص التسويقية المتاحة، وتؤدي حالات الرواج إلى تحول المستهلكين نحو شراء المزيد من السلع الكمالية وبالتالي حجم الإنفاق العام يرتبط بحالات الرواج والكساد نظرا لهذه التأثيرات الكبيرة للمتغيرات الاقتصادية فإنه من الضروري أن يكون مديرو التسويق والعاملون معهم على درجة كبيرة من الوعي والإدراك لنتائج هذه المتغيرات وأثرها حيث يفضل القيام بالتصرفات الآتية خلال مراحل الدورات الاقتصادية:

- حالة الرواج: يوسع التنظيم برامجه التسويقية ويضيف سلع جديدة للسوق ويقوم بفتح أسواق جديدة
- حالة الركود: يفضل الانسحاب من الأسواق الضعيفة وإحداث تغيرات جذرية في البرامج التسويقية
- بداية الانتعاش: تعمل إدارة التسويق بالمؤسسة على توسيع قاعدتها التسويقية لزيادة المبيعات والأرباح

#### 2-1-5 التضخم

يمثل أحد العوائق الرئيسية في إنفاق المستهلكين والذي يمكن أن يحدث في أي مرحلة من مراحل الدورات الاقتصادية وينتج عن التضخم انخفاض القدرة الشرائية للمستهلك كما أنه يزيد من التكاليف التسويقية بشكل عام وأهم الآثار المباشرة للتضخم على سياسات وبرامج المؤسسات:

- يدفع التضخم بالمستهلكين إلى محاولة التوفير في عمليات شرائهم لما يحتاجونه من سلع وخدمات
- يجعل التضخم المستهلكين أكثر تحسسا لتكاليف السلع وبالتالي أسعار بيعها الأمر الذي يجعل من تخفيض تكاليف التسويق هدفا من أهداف استراتيجية التسويق
- قد يحدث في أوقات التضخم تناقض في إنفاق المستهلكين حيث أن بعضهم يحجم عن الإنفاق والبعض الآخر يزيدون في إنفاقهم خوفا من ارتفاع الاسعار

<sup>1</sup> عطية الجيار، مرجع سابق، ص ص: 182-186.

### 3-1-5 السلوك الانفاقي

أي أن لدى الأفراد إرادة وتصميم للإنفاق إذا كان لديهم ميلا للشراء بسبب حصولهم على الاشباع من منتج معين وقدرتهم على شراء هذا المنتج بالإضافة إلى تأثير العوامل النفسية مثل: مستويات الدخل والأسعار حجم الأسرة والاضاع الاقتصادية بشكل عام

### 2-5 الدور الفعال للتسويق في النمو الاقتصادي

تعد وظيفة التحكيم التي يقوم بها التسويق بين الإنتاج والاستهلاك مهمة للغاية لأنها تمنح للمستهلكين فرصة المساهمة في تكوين النظام الاقتصادي المعتمد على مبدأ الأغلبية. إضافة إلى ذلك فإن للتسويق دور فعال في دفع عجلة التنمية الاقتصادية من خلال:<sup>1</sup>

- تطوير شبكات التوزيع وتحسين أدائها، عن طريق إيجاد المنافسة بين الموزعين وممثلي المؤسسات المعتمدين وبائعي الجملة، واستبعاد الأقل كفاءة من هؤلاء، مع تحديث الشبكات التوزيعية وتخفيض أعبائها. كل هذه الشروط ضرورية لانطلاق نشاط اقتصادي مزدهر.
- توسيع الأسواق، وذلك بعرض منتجات أكثر توافقا مع الاحتياجات الحقيقية للسوق عن طريق خفض التكاليف وبهذا هبوط الأسعار مما يؤدي لاختراق حصص سوقية جديدة (أي مستهلكين جدد) دون نسيان التركيز على مرونة السعر بالنسبة للطلب الذي يمكن المؤسسة من الدفع السريع لحجم سوقها.
- يسمح التسويق بإدخال طبقات جديدة من السكان في دائرة المبادلات التي تحفز على تداول النقود وبالتالي فإن التسويق يساهم في توسيع دائرة الاقتصاد النقدي. إذ أنه في اقتصاد غير نقدي ينحصر النشاط الاقتصادي في مستويات دنيا وتطور المبادلات الذي يتيح استعمال النقود كأداة لحساب القيمة ما يسمح بنمو المبادلات وتنوع وازدهار اختيار المستهلك عن طريق توفير سلع جديدة ومتنوعة.
- في إطار حركية تنموية فعّالة فإن للتسويق دور في تحسين مهارات التسيير للمؤسسات بواسطة تدعيم النسيج الصناعي بكفاءات تتمتع بحسن التدبير كما ونوعا حيث يجب أن تتوفر فيهم القدرات الاستراتيجية وأن يكونوا على دراية بالتسويق وذلك بمعرفة السوق واحتياجاته، وتوجيهها نحو اكتساب أسواق جديدة ومضاعفة رقم أعمال المؤسسة وتحسين سمعتها ومصداقيتها مع مختلف شركائها.

### 6- مجال المنافسة بين المؤسسات سامسونج، كوندور، هواوي، لينوفو

يعتبر سوق الهواتف الذكية سوق تنافسي جداً؛ بسبب القدرة التنافسية العالية والأساليب المعقدة التي تمتلكها المؤسسات للتواجد فيها، والمؤسسات الصينية أثبتت بلا شك أنها منافس قوي في هذا السوق، وهي في طريقها لتثبت تواجدها بعد أن فهمت بأنّ معيار الجودة والتصميم والابتكار هي ما سوف يحقق لها ذلك.

<sup>1</sup> شتام كمال، شتام فاروق، "المنظور الاستراتيجي للتسويق كآلية للتنمية الاقتصادية في الجزائر"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، الجزائر، العدد: 2، 2012، ص: 71.

## 1-6 تعريف الهواتف الذكية

تُعرف الهواتف الذكية باللغة الإنجليزية بمصطلح (Smart Phone) وهي عبارة عن مجموعة من الأجهزة الإلكترونية الحديثة، والتي تحتوي على خلايا تكنولوجية متطورة مقارنة بالخلايا التي كانت تستخدم في النسخ القديمة من الهواتف الخلية السابقة، كما تعرف بأنه نسخة متطورة من الهواتف الخلية، تساهم في توفير مجموعة من التطبيقات المتطورة، والتي تحول وسائل الاتصال القديمة إلى وسائل اتصال حديثة قادرة على تعزيز الربط بين الأفراد حول العالم، ومن التعريفات الأخرى للهواتف الذكية أنها: أجهزة رقمية مرتبطة بالتطور التكنولوجي، تجمع بين فكرة عمل الهواتف العادية وأجهزة الحاسوب، مما يساهم في القيام بأكثر من نشاط أو وظيفة في وقت واحد، لذلك تم وصفها بالأجهزة الذكية، ويمكن تعريفها أيضا بكونها: هي هواتف محمولة (نقالة) تحتوي على خواص متقدمة مقارنة بمثيلاتها من الهواتف الخلية الأخرى، كما يوجد بها ميزة تصفح الأنترنت ومزامنة البريد الإلكتروني وفتح ملفات الأوفيس وتشغيل الوسائط المتعددة وتحتوي على لوحة مفاتيح كاملة.<sup>i</sup>

## 2-6 تطور الهواتف الذكية

يعود أول ظهور للهواتف الذكية إلى عام 1992 م والذي اخترعته مؤسسة (IBM) لتكنولوجيا الحاسوب الأجهزة الرقمية، وقد احتوى على مجموعة من التطبيقات المتطورة التي لم تُعرف في السابق مثل: القدرة على إرسال واستقبال الرسائل الخلية، وإرسال الرسائل البريدية عبر البريد الإلكتروني، كما تضمن وجود دفتر يحتوي على معلومات الاتصال بالأشخاص، في عام 1996م طورت مؤسسة نوكيا للاتصالات والأجهزة الإلكترونية فكرة الهواتف الذكية، لتصنع أول هاتف ذكي قادر على الربط بين خصائص الهاتف وجهاز الحاسوب ضمن جهاز إلكتروني واحد، اعتمد على فكرة توفير تطبيقات الحاسوب الرقمية في جهاز صغير الحجم مقارنة بأجهزة الحاسوب احتوى على لوحة للمفاتيح لكي توفر للمستخدم القدرة على الكتابة، كما تمت صناعة شاشة ذات جودة عالية لهذا الهاتف الذكي، واعتبر ذلك تطورا مهما جدا في مجال الاتصالات الرقمية، في مطلع الألفية الجديدة بدأت مجموعة من مؤسسات الهواتف الخلية والأجهزة الرقمية بصناعة هواتف ذكية أكثر تطورا، مما ساهم في تعزيز وجود الهواتف الذكية الحديثة في سوق الاتصالات، وخصوصا عند اعتمادها على أنظمة تشغيل رقمية مختلفة، ما أدى إلى تطور قطاع صناعة الهواتف الذكية بشكل كبير. ويمكن تلخيص أهم محطات تطور الهواتف الذكية كما يلي:<sup>ii</sup>

– في عام 1992 ظهر أول هاتف ذكي باسم سايمون Simon من إنتاج مؤسسة IBM، لم يقتصر دوره على تلقي المكالمات، فقد كان يضع الجداول الزمنية والتوقيت العالمي ودفتر العناوين والمفكرة والبريد الإلكتروني، وكان الجهاز الوحيد الذي يقوم بهذه المهام في الولايات المتحدة الأمريكية.

<sup>i</sup> هوارى معراج، ثامر محمد البشير، "إدراك المستهلك الجزائري لمزايا وخصائص التسويق عبر الهواتف الذكية، دراسة ميدانية على عينة من المستهلكين المستخدمين لأجهزة الهواتف الذكية لمؤسسة كوندور بولاية غرداية"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، الجزء: 3 العدد: 10، 2017، ص: 134.

<sup>ii</sup> نفس المرجع، ص: 135.

- في عام 1996 أطلقت نوكيا مجموعة من الهواتف لرجال الأعمال، بدأت هذه المجموعة بجهاز نوكيا 9000 والذي كان خليط بين الهاتف والمساعد الرقمي PDA، ثم تلي ذلك أجهزة نوكيا (9300، 9500)، وكان جهاز 9210 من أولى الهواتف التي تستخدم نظم التشغيل مفتوحة المصدر.
- وفي عام 1997 كان في الواقع أول هاتف ذكي ويدعى بينلوب Penelope من مؤسسة اريكسون Ericsson حيث مهد الطريق لمؤسسة اريكسون لتطوير جهاز R3800 في وقت لاحق.
- في عام 2000 طورت مؤسسة اريكسون هاتف بيلوب وأطلقت جهاز R380، ليتم تسويقه كأول هاتف ذكي يجمع بين الاتصال الصوتي ووظائف المساعد الرقمي واستخدام شاشة اللمس، وكان يعمل على نظام التشغيل سيمبيان Symbian OS.
- كان عام 2002 بداية نقلة الهواتف الذكية، حيث ظهر جهاز Palm Treo P800، من مؤسسة سوني إريكسون، التي اندمجت حديثاً مع بلاك بيري وأضاف P800 العديد من الميزات الجديدة لسوق الهواتف الذكية بما في ذلك مشغل MP3 وشاشة لمس ملونة.
- في عام 2005 ظهر جهاز الهاتف الذكي متعدد الوسائط.
- في عام 2007 ظهر جهاز آي فون من مؤسسة أبل Apple iPhone، الذي أحدث ضجة في العالم، مما جعل مؤسسة أبل تنشئ متجر لتطبيقاته المتنوعة واللامحدودة سواء التجارية أو المجانية، وأصبح مستخدمو آي فون يزدادون ليصلوا إلى الملايين.
- عام 2008 كان عام وصول الاندرويد Android وقد وضع كمنتج مفتوح المصدر ومدعوم من قبل Google وHTC، وإنتل وعدد من المؤسسات المؤثرة في التكنولوجيا، كما يصف Android بالمستقبل لأنظمة التشغيل الذكية، وكان أول هاتف لاستخدام نظام التشغيل الجديد هو HTC.
- في عام 2009 قامت العديد من المؤسسات بإنشاء مخازن التطبيقات الخاصة بها عبر شبكة الأنترنت، ومنها متجر Ovi من نوكيا، ومتجر ويندوز لشراء تطبيقات الهواتف لبلاك بيري، وتم تطوير أجيال الاتصالات حتى وصلت إلى الجيل الثالث G3
- وفي عام 2010 أعلنت مؤسسة أبل عن وصولها إلى 3 مليار تحميل من متجرها، وظهرت إصدارات عديدة من جهاز آي فون حتى وصل إلى الإصدار الرابع

### 3-6 خصائص الهواتف الذكية

يتمكن مشتملها من إجراء الاتصالات الهاتفية، والاتصال بشبكة الأنترنت بوقت سريع جداً، توفر القدرة على استخدام التكنولوجيا الرقمية ثلاثية الأبعاد في تصميم الشاشة الخاصة بها، تحتوي على ذاكرة تخزين كبيرة لحفظ العديد من أنواع الملفات، تعتمد على استخدام معالج حاسوبي رقمي يُسرّع من إجراء العمليات المنطقية في الهاتف. تتميز بوزنها الخفيف مقارنة بالهواتف السابقة. استخدامات الهواتف الذكية، تستخدم الهواتف الذكية في المجالات الآتية: تطبيقات الاتصالات الرقمية المعتمدة على الأنترنت، مثل: برامج المحادثة الهاتفية، والمصورة. عمل مجموعات في برامج التواصل الاجتماعي. تنظيم الأعمال والنشاطات اليومية سواء في المنزل، أم العمل، أم في مكان الدراسة. مجال

التصوير، إذ أن أغلب أنواع الهواتف الذكية تحتوي على كاميرات رقمية ذات جودة عالية. مجال الصوت والتسجيل، إذ تحتوي على وسائط متنوعة للتحكم بالملفات الصوتية.<sup>i</sup>

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

بما أن خصائص واستجابات أفراد العينة (المستجوبين) تُعد غاية في الأهمية، سيحاول هذا المبحث التعريف بالبيانات الشخصية لمفردات العينة وتحليلها بالإضافة إلى التعرف على استجابات مفردات العينة ودرجات قبولهم حول محوري الدراسة الابتكار التسويقي والأداء التنافسي.

تصف المعطيات النوعية الظاهرة المعنية بشكل غير رقمي كالنوع (ذكور - إناث) والمستوى الدراسي (ثانوي، جامعي، دراسات عليا)، كما يمكن تنظيم وحدات الظاهر حسب اشتراكها في الصفة مثل: ممتاز، جيد جدا، جيد أو قد تكون قيمة البيان تمثل رأي الفرد المبحوث وقناعته، وهذه المعطيات تساعد في تفسير العديد من الظواهر الاجتماعية والاقتصادية، كون الأشخاص الذين يدلون بأرائهم يعتمدون عليها في اتخاذ قراراتهم عمليا، وهي على نوعين رئيسين: المتغيرات الاسمية والمتغيرات الترتيبية، وسيتم التعرف على كل منهما في المطلبين الأول والثاني على الترتيب.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة ووصف وتحليل أداؤها

تقوم الدراسة الميدانية على مجموعة أسس أهمها اختيار المنهج المستخدمة بالإضافة إلى الأداة التي سيتم الاعتماد عليها في جمع البيانات الخاصة بالعينة بغير تحليلها، وهذا ما سيتطرق له هذا المطلب.

#### 1- التعريف بمجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة هم كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج الدراسة، وحصراً مجتمع الدراسة يُعد ضروريا لتبرير الاقتصار على العينة بدلا من اللجوء إلى المجتمع كله، ويمثل مجتمع الدراسة في حالة المؤسسات (سامسونج، كوندور هواوي، لينوفو) الزبائن اللذين يملكون هواتف ذكي بإحدى هذه العلامات الأربعة.

#### 1-1 عينة الدراسة وكيفية اختيارها

تم استخدام أسلوب المعاينة بالاعتماد على معاينة جزء من المجتمع محل الدراسة، يتم اختياره بطريقة علمية سليمة، ودراسته ثم تعميم نتائج العينة على المجتمع، يتميز هذا الأسلوب توفير الوقت والجهد، تقليل التكلفة والحصول على بيانات أكثر تفصيلا، وخاصة إذا جمعت البيانات من خلال الاستبيان. كما أن أسلوب المعاينة يفضل في بعض الحالات التي يصعب فيها إجراء حصر شامل، مثل معاينة دم المريض، لكن يعاب على أسلوب المعاينة: أن النتائج التي تعتمد على هذا الأسلوب أقل دقة من نتائج أسلوب الحصر الشامل، إلا إذا كانت العينة المختارة تمثل المجتمع تمثيلا جيدا.

تعرف العينة أُنْها: مجتمع الدراسة الذي يُجمع منه البيانات الميدانية فهي تعتبر جزءا من الكل فالعينة جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي.<sup>ii</sup>

<sup>i</sup> هواري معراج، مرجع سابق، ص: 136.

<sup>ii</sup> رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص:

يتم اختيار عينة من مجتمع ما إذا تعذر إجراء الدراسة على جميع أفرادها لكثرة عددهم أو بالنظر إلى التكاليف المادية والبشرية وعامل الوقت، لهذا تم أخذ عينة من أفراد المجتمع، حيث أن حجم العينة كان مساوياً لـ: 320 مفردة، أين تم اعتماد أسلوب العينة الميسرة بالإضافة إلى استعمال طريقة عينة كرة الثلج فيما تعلق بتوزيع الاستبيان الإلكتروني، حيث تبدأ الطريقة بعينة صغيرة ميسرة ثم تشرع العينة بالكبر شيئاً فشيئاً مع سيرة الدراسة، وفي هذه الحالة يمكن اتباع التسلسل المتمثل في الاتصال بواحد أو اثنين من مفردات المجتمع المرغوب دراسته، ثم الطلب منهم تحديد أفراد آخرين لديهم دراية بالموضوع، ويمكن الرجوع اليهم لتوفير المعلومات وبتكرار العملية إلى غاية عدم القدرة للوصول إلى حالات جديدة أو عند الوصول إلى حجم العينة المناسب.

## 2- أسلوب الدراسة وأداة جمع البيانات

يمثل أسلوب الدراسة تلك الطريقة أو النمط المعتمد فيها أما أداة جمع البيانات فهي الوسيلة المستخدمة، حيث تم استخدام الأسلوب الوصفي باعتباره أحد أساليب البحث العلمي وفق الخطوات الرئيسة للبحث العلمي من الشعور بمشكلة، وتحديدتها، وضع مجموعة فروض كحلول ميدانية لمشكلة البحث، وضع المسلمات التي سوف يبني الباحث عليها دراساته، اختيار العينة التي ستجرى عليها الدراسة، اختيار أدوات البحث، جمع البيانات المطلوبة بطريقة دقيقة منظمة وواضحة، الوصول إلى النتائج وتحليلها، صياغة توصيات البحث.<sup>i</sup>

## 3- مصادر البيانات

تم استخدام مجموعة من الأدوات التي أملتتها طبيعة الموضوع بالإضافة إلى طبيعة البيانات في حد ذاتها حيث تم جمع البيانات من مصادر الآتية:

### 3-1 المصادر الأولية

تم الاعتماد على الاستبيان ويعرف على أنه: "عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة".<sup>ii</sup>

تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية لما لها من أهمية في توفير الوقت والجهد ومن أهم الاعتبارات المنهجية التي اعتمدت في اختيار هذه الأداة هو أن الاستبيان يعد أداة منظمة ومضبوطة لجمع البيانات وذلك من خلال صياغة نموذج من الأسئلة التي توجه بدورها إلى الأفراد المستجوبين.

كما تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها فائدة كبيرة في اكتشاف محلات التجزئة والتعرف على المنتجات المعروضة والمتداولة من خلال الزيارات المتكررة والتنقل عبر أغلب المحلات والتي سمحت بالتعرف على واقع وطبيعة العمل وملاحظة سلوك بعض المفردات من عينة الدراسة، مع الباحث من الجهة ومع تجار التجزئة من جهة أخرى.

بالإضافة إلى الاعتماد على المقابلة وذلك مع بعض التجار حيث تم طرح أسئلة مهمة لتكوين فكرة أوسع عن الابتكار التسويقي الذي يعرفه الهاتف النقال وكيف يُنظر له من الزبائن، كما أنه من خلال المقابلة مع بعض مفردات العينة تم تجاوز مشكلة تجاوب الأفراد وذلك بالمساعدة في شرح الأسئلة وتبسيطها ومناقشتها.

<sup>i</sup> سامي محمد ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص: 355.

<sup>ii</sup> بوقرة رابع، زواوي حميدة، مرجع سابق، ص: 35.

## 2-3 المصادر الثانوية

تم الاعتماد على قائمة متنوعة من الكتب العربية والأجنبية والمجلات، بالإضافة إلى المقالات والأبحاث المنشورة وكذا مذكرات الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي تناولت جوانب من موضوع الدراسة ومن خلالها تم تحديد شكل الدراسة وفرضياتها. بالإضافة إلى الاعتماد على الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة من خلال المواقع الإلكترونية الرسمية، والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للدراسة.

## 4- وصف وتحليل أداة الدراسة

كما تم الإشارة سابقا فقد استُخدم الاستبيان لأجل جمع البيانات بغية تحقيق أهداف الدراسة، وفيما يلي شرح لأهم محاوره وأبعاده، والتأكد من مدى صلاحيته لغرض الدراسة

## 1-4 محاور وأبعاد الاستبيان

يتكون الاستبيان من قسمين بالإضافة إلى صفحة التقديم، حيث يختص القسم الأول بعبارات متغيرات الدراسة المتمثلة في الابتكار التسويقي كمتغير مستقل، والأداء التنافسي كمتغير تابع، وقد بلغ عدد عبارات الاستبيان 25 عبارة، أما القسم الثاني فيتعلق بالبيانات الشخصية حيث تشمل: النوع، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات التعامل مع العلامة، الوظيفة، وأخيرا الدخل.

لكل سؤال من أسئلة الاستبيان خمس إجابات بديلة، وذلك وفقا لسلم ليكرت الخماسي الذي يتكون من خمس درجات تتراوح بين موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، حيث تم ترجيح تلك الدرجات بأوزان متدرجة من أكبر لأصغر والتي تقيس اتجاهات واستجابات المستجوبين منهم، كما يلي:

## الجدول (06): درجات الاستجابة وفقا لسلم ليكرت الخماسي

5	4	3	2	1
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

المصدر: وهبية مربعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة لحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012، ص 125.

تم استخدام النمط ذو البعد الأحادي في تحديد أوزان المتغيرات: والذي بموجبه يفضل أن يكون تقسيم مستوى أهمية المتغير إلى عدد فردي كأن يكون 3 مستويات أو 5 أو 7 إلخ، وحسب درجة الدقة المستهدفة وطبيعة المتغيرات، لتصبح نقطة الوسط هي 2 في حالة (3 مستويات) و3 في حالة (5 مستويات) وهكذا، فمثلا في حالة تحديد مستوى جودة سلعة ما بخمسة مستويات هي: رديء تعطي له القيمة 1 ومقبول تعطي له القيمة 2 و3 لمستوى جيد و4 لجيد جدا والقيمة 5 لمستوى ممتاز.

## الجدول (07): الحدود الدنيا والعليا وفقا لسلم ليكرت

الاجابة على الاسئلة	الرمز	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
غير موافق بشدة	1	من 1 الى أقل من 1.80	20 بالمئة أقل منبالمئة36
غير موافق	2	من 1.80 الى أقل من 2.6	بالمئة36 أقل منبالمئة52



بالمئة 52 أقل منبالمئة 68	من 2.6 الى أقل من 3.4	3	محايد
بالمئة 68 أقل منبالمئة 84	من 3.4 الى أقل من 4.2	4	موافق
بالمئة 84	أكبر من 4.2	5	موافق بشدة

المصدر: عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار خوارزم العلمية، جدة، السعودية، 2008، ص 504.

#### 2-4 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

تعد عملية ضبط الاستبيان قبل تطبيقه عملية هامة لأنها تؤدي إلى أداة قياس عملية يعتمد عليها في جمع البيانات وبالتالي تعميم النتائج، لذلك تم القيام بقياس صدق وثبات الاستبيان من خلال اختبار معامل ألفا كرومباخ الذي تعد نسبة 60 بالمئة لقيمه مقبولة إحصائياً، والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

#### الجدول (08): نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان

الرقم	الابعاد والمخاور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
X	المحور الأول: الابتكار التسويقي	16	0.844	0.918
1	الابتكار في المنتج	04	0.855	0.924
2	الابتكار في السعر	04	0.855	0.924
3	الابتكار في التوزيع	04	0.876	0.935
4	الابتكار في الترويج	04	0.859	0.926
Y	المحور الثاني: الأداء التنافسي	09	0.828	0.909
1	المعرفة التسويقية (الزبون والمنافس)	05	0.857	0.925
2	البحث والتطوير	02	0.837	0.914
3	التعلم والنمو	02	0.853	0.923
	مجموع عبارات الاستبيان	25	0.867	0.931

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

#### 1-2-4 الصدق الذاتي للاستبيان

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلته ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان بعد عرضه على مجموعة من الأساتذة لغرض تقييمه وإجراء التصحيحات والتعديلات المطلوبة، كما تم حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات ألفا كرومباخ، ويلاحظ من الجدول السابق أن كل النسب عالية، مما يدل على صدق أداة الدراسة.

#### 2-2-4 ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يُعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، مع العلم أن معامل الثبات يأخذ قيما

تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعاً والعكس إذا اقتربت من الصفر، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال اختبار معامل ألفا كرونباخ حيث يلاحظ من الجدول أن كل النسب قد فاقت معدل 60 بالمئة، ويعني ذلك أن فقرات الاستبيان تتمتع بثبات عالي.

### المطلب الثاني: خطوات تحليل بيانات الدراسة

تمر الدراسة الميدانية بمجموعة من الخطوات بدءاً من استرجاع الاستثمارات الموزعة ومراجعتها مروراً بتبويبها واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجتها بمساعدة البرنامج المخصص لذلك.

#### 1- مرحلة تهيئة البيانات

هذه المرحلة هي الأخرى تتم عبر ثلاث خطوات، من مراجعة للبيانات، تبويبها. ثم تفرغها. كالاتي:

##### 1-1 مراجعة البيانات

بعد معاينة الاستثمارات المسترجعة تم استبعاد غير الصالحة منها والذي قدر عددها بـ 26 استمارة، ليكون عدد الاستثمارات التي تم اعتمادها كعينة للدراسة مساوياً لـ: 294 (مفردة) وذلك بطرح 26 استمارة من المجموع المقدر بـ: 320.

##### 2-1 تبويب البيانات (الترميز)

تتمثل عملية ترميز البيانات في إعطاء كل متغير من متغيرات الدراسة مجموعة من أرقام تبدأ بالرقم (1)، فيتم البدء بالبيانات الأولية: مثل النوع (ذكر أو أنثى)، والمستوى التعليمي (ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي)، الحالة الاجتماعية (بدون عمل، أعمال حرة، موظف) فتعطى هذه الأسئلة الرموز الآتية على التوالي (1، 2)، (1، 2، 3)، (1، 2، 3، 4)، وللحالة الاجتماعية (1، 2، 3)، وهكذا إلى أن تنتهي البيانات الأولية. أما الرموز التي تأخذ تسلسلاً خماسياً أو رباعياً، مثل موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، وغير موافق بشدة، فإنه يستخدم الرقم (5) ليبدل على الإجابة (موافق بشدة) وتنازلياً ليتم الوصول إلى الوزن الأخير (1) والذي يعبر عن الإجابة (غير موافق بشدة).

تم استخدام طريقة الترميز للاستبيان والأسئلة المتضمنة له لتسهيل عملية ادخار البيانات والتعامل مع الحاسب الآلي، حيث تم:

- ترقيم الاستثمارات من 1 إلى غاية (119 لسامسونج) و(103 لكوندور) و(52 لهواوي) و(20 للينوفو)
- تشفير الاستثمارات باعتماد الحروف الأولى من اسم العلامة كما يلي: (سامسونج/SAM) (كوندور/CON) (هواوي/HUA) (لينوفو/LEN)
- وضع رقم هوية لكل اجابة من اجابات السؤال (العبرة) من 1 إلى 5
- وضع رمز هوية لكل بعد من أبعاد الاستمارة الموزعة

#### 3-1 تفرغ البيانات

بعد الانتهاء من عملية الترميز للاستثمارات والمحاوَر بما فيها العبارات وإجاباتها تم الانتقال إلى مرحلة إدخال البيانات إلى الحاسوب باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية لمعالجة البحوث الاجتماعية (SPSS) الاصدار 22

## 2- الأساليب الاحصائية المستخدمة

- لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الأسئلة استخدمت الأساليب التي تناسب مع فرضياتها كما يلي:
- التكرارات، النسب المئوية، وذلك لتقديم وصف شامل لمفردات العينة من حيث الخصائص والسمات بالإضافة إلى التكرارات والنسب المئوية لكل فقرات ومحاور الاستبيان.
  - المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية للحكم على مدى استجابة مفردات العينة على المتغيرات
  - اختبار معامل الثبات ألفا كروباخ، للتأكد من صدق أداة الدراسة والتحقق من ثباتها
  - اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من توزيع البيانات
  - اختبار معامل الارتباط بيرسون للتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات
  - استخدام تحليل الانحدار البسيط لمعرفة نسبة تأثير المتغيرات المستقلة على التابعة
  - استخدام اختبار معرفة ANOVA وجود فروقات إحصائية بين استجابات مفردات العينة
  - الاستعانة بالأدوات الإحصائية المتمثلة في: F, Sig. R, r ، في التحليل والاستنتاج.

## المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية لمفردات العينة

## النوع العمر والمستوى التعليمي للأفراد

يشير الجدول أعلاه إلى توزيع مفردات عينة الدراسة من حيث النوع العمر والمستوى التعليمي

## الجدول (09): الخصائص المميزة لمفردات العينة (النوع، العمر، المستوى التعليمي)

المتغير	الفئات والسمات	التكرار	النسبة بالمئة
النوع	ذكر	175	59.5
	أنثى	119	40.5
	المجموع	294	100 بالمئة
العمر	19-27	173	58.8
	28-36	87	29.6
	37-45	21	7.1
	45 فما فوق	13	4.4
	المجموع	294	100 بالمئة
المستوى التعليمي	ابتدائي	11	3.7
	متوسط	17	5.8
	ثانوي	71	24.1
	جامعي	195	66.3
	المجموع	294	100 بالمئة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

قد قدم التحليل الاحصائي الوصفي للعينة مجموعة من المعلومات يتم توضيحها في النقاط الآتية:

### 1-1 النوع (الجنس)

يشير التحليل الاحصائي لمفردات عينة الدراسة، أن النسبة الأعلى كانت من نصيب الذكور حيث بلغ عددهم 175 من أصل 294 وكانت نسبة الذكور مساوية لـ 59.5 بالمئة، أما الإناث فقد كان عددهم 119 لتكون نسبتهم 40.5 بالمئة، وتفسير ذلك يعود لاعتبارات عدة من بينها طبيعة الفئات التي تم توزيع الاستبيان فيها بالإضافة إلى تفاعلية المجتمع الذكوري مع التكنولوجيا وبالذات ما تعلق منها بالهواتف الذكية والحواسب الشخصية أكثر مقارنة بمجتمع الإناث، في ظل هذا تبقى النسب متقاربة إلى حد يمكن من توقع ذات الأمر بالنسبة للذكور والإناث معا.

### 2-1 العمر

بين التحليل الاحصائي أن أعمار مفردات العينة تراوحت بين 19 سنة وأكثر من 45 سنة، بتكرارات متفاوتة ونسب متباينة حيث كانت الفئة [19-27] هي الغالبة بنسبة 58.5 بالمئة، بما يقدر بـ 173 مفردة، تليها الفئة [28-36] بنسبة 29.6 بالمئة، بينما قدرت نسبة الفئة العمرية [37-45] بـ 7.1 بالمئة، في حين مثلت الفئة [45 فأكثر] ما يعادل 4.4 بالمئة فقط من إجمالي العينة المدروسة. جاء تسلسل النسب مماثلا لتسلسل الفئات ترتيبا ومعاكسا له في القيم، حيث صادفت أصغر فئة عمرا أكبر نسبة وهذا يدل على أن ثلثي الفئة من الشباب والثلث المتبقي به العديد ممن لم تتجاوز أعمارهم 36 سنة، وتفسير ذلك يعود لكثافة الشباب في المجتمع والى مدى اتساع استخدام هذه الأجهزة الذكية من قبل هذه الفئات العمرية.

### 3-1 المستوى التعليمي

يقدم الجدول تصورا لمستوى مفردات العينة حيث جاء مقسما لأربع مستويات تصاعديا انطلاقا من الابتدائي والمتوسط، يليها الثانوي ثم الجامعي، حيث تبين أن غالبية مفردات العينة المدروسة كانت بمستوى جامعي مسجلة نسبة 66.5 بالمئة، تليها نسبة أصحاب المستوى الثانوي التي كانت مساوية لـ 24.1 بالمئة أي حوالي الثالث وما تبقى قسم على المستويين المتوسط حيث قدرت نسبته بـ 5.8 بالمئة أما الابتدائي فنسبته لم تتجاوز 3.7 بالمئة أدى هذا التوزيع إلى تشكيل عينة بإمكانها أن تفهم العبارات الواردة في الاستبيان، ومن ثم تجيب عليها بموضوعية ومصداقية أعلى. ويعود تفسير هذا الانتشار الواسع لأصحاب المستوى الجامعي وإلى الوعي الاجتماعي وانشغال الفئة الأكبر بالتعلم واكتساب المعارف، تماشيا مع متطلبات الوقت الراهن في ظل الانفتاح على التكنولوجيات الحديثة والتي يمثل الهاتف الذكي أحد أهم ملامحها.

### 1- انتشار العلامات بين مفردات العينة وعدد سنوات التعامل مع العلامة

يقدم الجدول تصورا عن مدى انتشار العلامات الأربعة لدى مفردات عينة الدراسة بالإضافة فترة امتلاك

العلامة معبر عنها بعدد سنوات التعامل معها

الجدول (10): خصائص العينة (انتشار العلامات بين مفردات العينة، عدد سنوات التعامل مع العلامة)

المتغير	العلامة (الهاتف)	التكرار	النسبة بالمئة
انتشار العلامات بين مفردات العينة	سامسونج (Samsung)	119	40.5
	كوندور (Condor)	103	35.0
	هواوي (Huawei)	52	17.7
	لينوفو (Lenovo)	20	6.8
	المجموع	294	100 بالمئة
عدد سنوات التعامل مع العلامة	أقل من 01 سنة	69	23.5
	من 01 إلى 03 سنة	136	46.3
	من 04 إلى 06 سنة	55	18.7
	من 07 إلى 09 سنة	34	11.6
	المجموع	294	100 بالمئة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

قدم التحليل الاحصائي الوصفي للعينة مجموعة من الأرقام والنسب يتم تبينها في النقاط الآتية:

#### 1-2 انتشار العلامات بين مفردات العينة

تبرز الأرقام داخل الجدول أن للهواتف من علامة سامسونج أكبر عدد من المفردات حيث قدر عددهم بـ 119 مفردة مسجلة النسبة الأعلى 40.5 بالمئة، تليها ونسبة مقاربة علامة كوندور التي حققت نسبة 35 بالمئة، في حين جاء العلامة هواوي في المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ 17.7 بالمئة، أما العلامة لينوفو فقد ظهرت فقط 20 مرة بنسبة 6.8 بالمئة. تفسر هذه النسب مدى الانتشار الكبير الذي تتمتع به كلا العلامتين سامسونج وكوندور في سوق الهواتف الذكية وذلك لما لكل واحدة منهما من مكانة وسمعة لدى العينة والمجتمع رغم السعر المرتفع نسبياً للعلامة الأولى (والمبرر الجودة الأداء العالي) والسعر مع الجودة المقبولة للعلامة الثانية، في حين عرفت العلامة هواوي تواجداً مقبولاً لدى مفردات العينة وهذا لما تملكه من صورة حسنة في ذهنيات مفردات العينة حول التكنولوجيا المتطورة والتصميم الجذاب، أما لـ لينوفو فقد تذييل الترتيب مسجلاً أقل نسبة ولعل أهم سبب في ذلك كون الجهاز جديد نسبياً مقارنة بالعلامتين الأولى والثانية على السوق.

#### 2-2 عدد سنوات التعامل مع العلامة

تم تقسيم هذا المتغير إلى فئات بدءاً من المفردات الذين تعاملوا مع العلامة حديثاً معبر عنهم بالفئة [أقل من 01 سنة] حيث كان عددهم: 69 مفردة بنسبة تساوي 23 بالمئة، تأتي بعدها الفئة الأقدم نسبياً والمتمثلة في المتعاملين [من 01 إلى 03 سنة] والتي كانت الفئة الغالبة حيث تشكلت من 136 مفردة محققة بذلك أكبر نسبة 46.3 بالمئة، أما الفئتين الأطول مدة من حيث التعامل فقد كانتا [من 04 إلى 06 سنة] والتي وصلت نسبتها إلى 18.7 بالمئة بـ 55 مفردة من مجموع مفردات العينة، في حين كانت الفئة [من 07 إلى 09 سنة] أقل فئة تواجداً

وأطولها تجربة إذ كانت نسبتها مساوية لـ 11.6 بالمائة. تفسر الأرقام التي قدمها التحليل الإحصائي بهذا الخصوص إلى الحداثة النسبة لتعامل مفردات العينة مع العلامات الأربعة وهذا راجع لطبيعة المنتج الذي يمكن أن يمتلك منه الفرد الواحد في المرحلة العمرية الواحدة أكثر من علامة، كما أن تكنولوجيا الهواتف الذكية أصبحت أكثر تماشياً مع الأذواق ملبية بذلك أغلب الرغبات التي تتولد لدى مفردات العينة مع كل جيل جديد من الهواتف يتم إصداره.

## 2- الوظيفة والدخل

الجدول يبين تركيبة مفردات العينة المدروسة من حيث طبيعة الوظيفة بالإضافة إلى توضيح فئات ومستويات الدخل التي تمتلكها العينة

الجدول (11): الخصائص المميزة لمفردات العينة (الوظيفة، الدخل)

المتغير	العلامة (الهاتف)	التكرار	النسبة بالمئة
الوظيفة	بدون عمل	47	16
	طالب	122	41.5
	أعمال حرة	59	20.1
	موظف	66	22.4
	المجموع	294	100 بالمئة
الدخل	بدون دخل	130	44.2
	من 18000 إلى 24000 دج	65	22.1
	من 25000 إلى 31000 دج	39	13.3
	من 32000 إلى 38000 دج	28	9.5
	من 39000 إلى 45000 دج	16	5.4
	أكثر من 45000 دج	16	5.4
	المجموع	294	100 بالمئة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

تناول التحليل للعينة مجموعة من الأرقام والنسب يتم شرحها في النقاط الآتية:

### 1-3 الوظيفة

تم تقسيم متغير الوظيفة إلى مراتب أخذت بعين الاعتبار المفردات غير العاملة والطلبة بالإضافة إلى أصحاب الأعمال الحرة والموظفين، حيث حققت هذه الأخيرة ثاني أعلى نسبة مقدرة بـ 22.4 بالمئة بظهور قدر بـ 66 مفردة، لتتقدم الترتيب نسبة الطلبة المقدرة بـ 41.5 بالمئة، أما فئة الأعمال الحرة فقد كانت نسبتها 20.1 بالمئة وأخيراً الفئة التي لا تمتلك عملاً وكانت الأقل حيث ظهر 47 مرة و نسبتها 16 بالمئة، تعطي هذه الأرقام تصوراً إيجابياً حيال جودة العينة حيث تعدت نسبة الطلبة وأصحاب الأعمال بالإضافة إلى الموظفين نسبة 80 بالمئة، وهذا يفسر مدى سعي مفردات العينة للعمل والتعلم والنشاط.

## 2-3 الدخل

ظهرت الفئتين [من 39000 إلى 45000 دج] و [أكثر من 45000 دج] بنسب متساوية قدرت بـ 5.4 بالمائة لكل منهما، وهما الفئتين الأعلى دخلا والأقل نسبة، في المقابل حققت المفردات من الفئة [بدون دخل] أعلى نسبة 44.2 بالمائة، في حين كانت نسبة [من 18000 إلى 24000 دج] تساوي 22.1 بالمائة، وتظهر المفردات من فئة [من 25000 إلى 31000 دج] بنسبة 13.3 بالمائة، أما الرتبة ما قبل الأخير من حيث ترتيب النسب فقد كانت للفئة التي تراوح دخلها [من 32000 إلى 38000 دج] بنسبة 9.5 بالمائة، تقدم النسب فكرة عن القدرة الشرائية الحسنة التي تتمتع بها العينة المدروسة خصوصا إذا تعلق الأمر بالمنتجات التي تعرف ارتفاعا نسبيا في أسعارها كالهواتف الذكية، وهذا ما يجعلها تتمكن من تجربة هذا النوع من المنتجات محفقة بذلك نحو طرديا بين التطوير وحجم المبيعات المحقق.

## المطلب الرابع: تحليل استجابات مفردات العينة حول فقرات الابتكار التسويقي

المتغيرات الترتيبية (Ordinal Variables): هي المتغيرات التي يمكن ترتيب مستوياتها أو فئاتها تصاعديا أو تنازليا، لكن لا يمكن تحديد مقدار الفروق أو المسافات بدقة بين هذه المستويات أو الفئات، فعندما يتكون المتغير من ثلاث مستويات مثلا هي: عالي، متوسط، ضعيف، فالإجابات المحتملة ستصنف الحجم النسبي وتمكن فقط من معرفة أن عالي هي أكبر من متوسط أو بين متوسط وضعيف وهكذا. وبذلك فإن هذه المعطيات تحتاج إلى تحويل إلى قيم كمية للتمكن من تحليلها، وتتم عملية التحويل من خلال اعتماد نظام الدرجات (Scaling System).

## 1- استجابات مفردات العينة حول الابتكار في المنتج

يقدم الجدول رقم (12) ملخصا حول استجابات مفردات العينة حول عبارات البعد الأول في المتغير المستقل (الابتكار التسويقي) والمتمثل بالابتكار في المنتج

## الجدول (12): استجابات أفراد العينة نحو العبارات الخاصة بالابتكار في المنتج

الْبُعد	العبارات	و. ح <sup>i</sup>	إ. م <sup>ii</sup>	د. م <sup>iii</sup>
الابتكار في المنتج	التصميم المتميز لهاتفه يجعل من شكله جذاب	4.06	0.89	عالية
	يتوفر هاتفه على نظام تشغيل قابل للتحديث بشكل مستمر	3.88	1.00	عالية
	لهاتفه بطارية قوية تتيح لي مدة استخدامه أطول	3.53	1.34	عالية
	توجد العديد من الملحقات المتوافقة مع هاتفه في السوق	3.89	1.01	عالية
الدرجة الكلية		3.84	0.66	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

تبين الجدول أن درجة الاستجابة الكلية كانت عالية مما يفسر أهمية الابتكار في هذا العنصر من عناصر المزيج التسويقي، إلا أن القيم جاءت متفاوتة غير متباعدة وسجل التصميم والشكل الجذاب أعلى قيمة وأكبر وزن بـ

<sup>i</sup> و.ح: الوسط الحسابي

<sup>ii</sup> إ.م: الانحراف المعياري

<sup>iii</sup> د.م: درجة الموافقة

(4.06) مما يدل على أن المؤسسات قد حققت المبتغى وحازت على إعجاب مفردات العينة مما نتج عنه قبولهم لتصميم هواتفهم الذكية ونظرهم لشكلها على أنه جذاب، وجاء كل من نظام التشغيل القابل للتحديث وتوفير الملحقات المتوافقة مع الهاتف في المرتبة الثانية باستجابات قدرت على الترتيب بـ (3.88) و(3.84) وهذا يفسر نجاح المؤسسات في تقديم هواتف بأنظمة ذات أداء عالي وهذا جيد إذا تعلق الأمر بالبرمجيات (Software) وذات الأمر في القطع التي يحتاجها مستخدم الجهاز كالسماعات، الشاحن وبطاقة الذاكرة والتي تدخل ضمن ال (Hardware)، في حين كانت الموافقة أقرب للمتوسطة منها للعالية بخصوص البطارية حيث ظهرت بوزن (3.53) وهذا يبرز مدى أهمية هذه القطعة في الهاتف من جهة وعدم وصول المؤسسات للمستوى الذي يطمح له مفردات العينة بهذا الخصوص من جهة أخرى.

## 2- استجابات مفردات العينة حول الابتكار في السعر

يظهر الجدول استجابات مفردات العينة حول ثاني عنصر في الابتكار التسويقي والمتمثل بالابتكار في السعر

### الجدول (13): استجابات أفراد العينة نحو العبارات الخاصة بالابتكار في السعر

الْبُعد	العبارات	و. ح	إ. م	د. م
الابتكار في السعر	سعر هاتفي يعادل جودته	3.75	1.06	عالية
	أدرك أن هاتفي جيد، سعره أحسن من الهواتف الأخرى	3.38	1.16	متوسطة
	المنفعة التي أجدها في هاتفي تفوق الثمن الذي دفعته مقابله	3.33	1.22	متوسطة
	تكلفة صيانة هاتفي معقولة ما يزيد إعجابي به	2.93	1.25	متوسطة
الدرجة الكلية		3.35	0.82	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

عرف السعر حسب ما جاء في الجدول استجابة بدرجة كلية متوسطة قدرت بـ (3.35)، وذلك راجع إما لعدم إدراك مفردات العينة للابتكار في هذا العنصر أو أن المؤسسات لم تحقق ذلك فعلا (حيث يعد الابتكار في السعر غير ميسور في حالة هذا النوع من المنتجات)، إلا أن العبارة التي تقول: سعر هاتفي يعادل جودته، جاءت بدرجة عالية على خلاف بقية العبارات، وهذا يفسر أن الابتكار في السعر وإن كان بدرجة ضعيفة مجملا، فالمؤسسات عرفت كيف تحقق المعادلة بين السعر والجودة ما نتج عنه استجابة بوزن (3.75)، في حين تراجعت الاستجابة لتسجل أقل مستوى عند العبارة الخاصة بالصيانة وهو (2.93)، مما يدل على عدم رضا مفردات العينة عن السعر الذي يدفعونه مقابل تصليح هواتفهم الذكية، ومنه يستحسن بالمؤسسات أن توفر قطع الغيار بأسعار أقل وتحاول توفير خدمات ما بعد البيع إن أمكن، مع بذل جهود أكثر في إظهار الابتكار في ما يتعلق بالسعر.

## 3- استجابات مفردات العينة حول الابتكار في التوزيع

يبين الجدول الآتي استجابات مفردات العينة حول عنصر الابتكار في التوزيع:



الجدول (14): استجابات أفراد العينة نحو العبارات الخاصة بالابتكار في التوزيع

البُعد	العبارات	و. ح	إ. م	د. م
الابتكار في التوزيع	بإمكاني الحصول على نفس الهاتف الذي معي بجهد أقل	3.19	1.22	متوسطة
	هاتفي متوفر بمعظم محلات التجزئة التي أزورها بالعادة	3.76	1.14	عالية
	سمعة الموزعين والباعة الطيبة سبب في شهرة هاتفي	3.28	1.15	متوسطة
	للتعرف على هاتفي أكثر أقوم بتصفح موقع المؤسسة على الانترنت	3.21	1.20	متوسطة
الدرجة الكلية		3.36	0.74	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

أظهر الجدول الدرجة الكلية للاستجابة بمستوى متوسط يعادل (3.36)، وهو المستوى المقارب لأغلب العبارات الخاصة بهذا البعد، باستثناء القائمة: هاتفي متوفر بمعظم محلات التجزئة التي أزورها بالعادة، والتي جاءت بدرجة عالية قدرت بـ (3.76) مما يدل ذلك على أن المؤسسات وصلت لدرجة جيدة من الانتشار بفضل أسلوب التوزيع المكثف القائم على تواجد العلامات في أغلب المحلات، إلا أن المؤسسات لم تولي أهمية كبيرة في جذب مفردات العينة لمواقعها على الانترنت كأسلوب حديث في التوزيع إذ سجلت العبارة الدالة على ذلك مستوى متدني بوزن قدره (3.21) ومستوى أقل قدر بـ (3.19) في العبارة رقم (1) أين تبدي هذه الأخيرة حجم الجهد الذي قد تبذره المفردة للحصول على هاتف بالمواصفات المطلوبة من إحدى العلامات الأربعة، في حين لم تؤدي سمعة الموزعين الشيء الكبير في زيادة شهرة العلامة وذلك ما أبرزته القيمة (3.19) التي رافقت العبارة الثالثة، مما يترك المجال للمؤسسات في التفكير في إنشاء نقاط بيع تحتوي على موظفين مميزين وذوي كفاءة عالية.

#### 4- استجابات مفردات العينة حول الابتكار في الترويج

يوضح الجدول استجابات مفردات العينة أتجاه العنصر الرابع المتمثل بالابتكار في الترويج

الجدول (15): استجابات أفراد العينة نحو العبارات الخاصة بالابتكار في الترويج

البُعد	العبارات	و. ح	إ. م	د. م
الابتكار في الترويج	تتميز إعلانات الهاتف الذي بحوزتي بالتشويق مما يثيرني أكثر	3.27	1.12	متوسطة
	تركز اللوحات الاشهارية لهاتفي على المنافع التي أبحث عنها	3.32	1.08	متوسطة
	ألاحظ أن الحملات الترويجية لهاتفي تتمتع بالمسؤولية الأخلاقية	3.56	1.04	عالية
	عند زيارتي لنقاط البيع التابعة للمؤسسة المنتجة لهاتفي أتلقي معاملة مميزة	3.50	1.06	عالية
الدرجة الكلية		3.41	0.81	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

حقق هذا العنصر حسب ما بينه الجدول التعادل بين عباراته الأولى والثانية بدرجة متوسطة مما ينم عن عدم وصول الإعلانات الصادرة من المؤسسات إلى هدفها في التشويق وإثارة المتلقي كما أن محتوى اللوحات الإشهارية لا يبدو حسب وجهة نظر مفردات العينة كافيًا في عرض خصائص الهاتف وشرح منفعه ولذلك ظهرت هذه العبارتين

بأوزان متوسطة مساوية بالترتيب (3.27) و(3.32)، أما العبارة التي توحى بأخلاقية المؤسسات في تخطيطها للحملات الترويجية فقد كانت درجة الاستجابة بها عالية مقارنة بسابقاتها إذ وصلت لـ (3.56) مما يفسر مراعات هذه المؤسسات لطبيعة المجتمع الذي توجه له أنشطتها الترويجية وهذا يساهم في تحسين مكانتها وسمعتها، كما حققت العبارة الخاصة بالأسلوب المتميز في التعامل الذي تتلقاه مفردات العينة درجة عالية كذلك قدرت بـ (3.50) لتحقيق بذلك المؤسسات الأربعة درجة كلية عالية تفسر نجاحها في هذا العنصر المهم في العملية التسويقية.

### المطلب الخامس: تحليل استجابات مفردات العينة حول فقرات الاداء التنافسي

لقد تضمن أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان مجموعة من الفقرات كما تم لإشارة إلى ذلك سابقا، وقد تم تحليل العبارات الخاصة بالمتغير المستقل الابتكار التسويقي بعناصر الأربعة في المطلب السابق، أما ضمن هذا المطلب فسيتم التطرق إلى الفقرات الخاصة بالمتغير التابع المتمثل في الأداء التنافسي.

#### 1- استجابات مفردات العينة حول المعرفة التسويقية

يقدم الجدول الآتي ملخصا عن استجابات مفردات العينة حول فقرات البعد الأول من المتغير التابع (الأداء التنافسي) والمتمثل في المعرفة التسويقية

الجدول (16): استجابات أفراد العينة نحو العبارات الخاصة بالمعرفة التسويقية

د. م	إ. م	و. ح	العبارات	البعد	
عالية	1.08	3.84	بعد تجربتي لهاتفي وجدت أنه الجهاز المناسب لي	معرفة	المعرفة التسويقية
عالية	0.92	3.84	خصائص هاتفي تظهر اهتمام مصنعيه برغبات الزبائن	الزبون	
عالية	1.11	3.53	الابتكار والتجديد في هاتفي يوافق تطلعاتي		
متوسطة	1.34	3.01	لا أجد فرقا بين هاتفي والهواتف الأعلى منه سعرا	معرفة	
متوسطة	1.13	3.38	تم تصميم هاتفي ليكون أفضل من منافسيه	المنافس	
عالية	0.84	3.52	الدرجة الكلية		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

جاءت الاستجابة الخاصة بهذا البعد حسب ما يظهره الجدول عالية وقدرت بـ (3.52)، تعطي هذه النتيجة فكرة عن مقدار المعرفة التي تتمتع بها المؤسسات إذا ما تعلق الأمر بالزبائن (مفردات العينة) إذ حققت الفقرات الثلاثة الأولى أعلى المستويات (3.48) للأولى والثانية والتي تدل على تمكن المؤسسات من الوصول إلى ترك انطباع جيد لدى مفردات العينة كونها تمكنت من تصميم هاتف مناسب بمستخدمه ويشعره بمدى اهتمام مصنعيه به لتأتي الفقرة الثالثة بدرجة استجابة عالية هي الأخرى (3.53) مبينة أن ما تقدمه المؤسسات من ابتكار في الهواتف وما تحقق من تطورات يوافق ما لدى زبائنها (مفردات العينة) من تطلعات وهذا يعزز معرفتها بهم أكثر، في الوقت ذاته تتراوح درجات الاستجابة في الفقرات الخاصة بمعرفة المنافس من المتوسطة الأقرب إلى الضعيفة في حدود (3.01) والتي تدل على أن مفردات العينة تتبته للفرق بين ما تملكه من هواتف والهواتف الأعلى سعرا مما يؤثر سلبا عليها كونها لم تتمكن من الحصول على الهاتف المثالي بالسعر المناسب ولذلك على المؤسسات أن تجعل التكنولوجيا أكثر قربا من زبائنها،

وفي نفس الوقت يستحسن بها تمييز تصميم هواتفها ليكون في نظر مستخدميه أكثر تميزاً من المنافسين بهدف الحصول على درجة استجابة أعلى من التي عرفتها العبارة الخامسة والتي قدرت بـ (3.38).

## 2- استجابات مفردات العينة حول البحث والتطوير

يشير الجدول إلى تجاوب مفردات العينة مع الفقرات الخاصة بالبحث والتطوير

الجدول (17): استجابات أفراد العينة نحو العبارات الخاصة بالبحث والتطوير

البُعد	العبارات	و. ح	إ. م	د. م
البحث و التطوير	البحث الدائم عن التقنية أدى إلى الخبرة الكافية لتصميم هاتف بهذا الأداء	3.62	1.05	عالية
	أعتقد أن التطوير المستمر وراء الجودة العالية لهاتفني	3.69	1.07	عالية
	الدرجة الكلية	3.65	0.96	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

تظهر نتائج الجدول الدرجة الكلية العالية المقدرة بـ (3.65) والتي تفسر إدراك مفردات العينة للجهود التي تقوم بها المؤسسات من بحث وتطوير لاكتساب خبرة أكبر ينتج عنها هاتف بأداء مميز بدرجة قدرت بـ (3.62) وجودة عالية بدرجة بلغت (3.69)، مما يفسر وصول المؤسسات إلى مستوى جيد فيما تعلق بالبحث والتطوير أثر إيجابياً على استجابات مفردات العينة بشكل ملحوظ.

## 3- استجابات مفردات العينة حول التعلم والنمو

يوضح الجدول استجابات مفردات العينة حول عبارات البعد الثالث والمتمثل في التعلم والنمو

الجدول (18): استجابات أفراد العينة نحو العبارات الخاصة بالتعلم والنمو

البُعد	العبارات	و. ح	إ. م	د. م
التعلم والنمو	المزايا الموجودة في هاتفي تفسر مدى سعي مصنعيه للتعلم والمعرفة	3.79	0.97	عالية
	أرى أن التكنولوجيا المستخدمة في هاتفي تنمو لتصبح أفضل مع الوقت	3.95	1.05	عالية
	الدرجة الكلية	3.87	0.86	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ظهر كتغير التعلم والنمو بدرجة استجابة كلية عالية بلغت (3.87)، ما يدل على أن المؤسسات تسعى لتعلم والنمو، حققت ذلك بناءً على ما أدلت به العبارتين الأولى والثانية حيث بينت الأولى ذات الوزن (3.79) أن مفردات العينة يدركون مدى سعي المؤسسات لاكتساب المزيد من المعرفة، في حين حققت العبارة التي تقول: أرى أن التكنولوجيا المستخدمة في هاتفي تنمو لتصبح أفضل مع الوقت، أعلى درجة استجابة قدرت بـ (3.95) لتقترب من الموافقة الكلية مما يفسر النمو الذي تعرفه المؤسسات بشكل مستمر على كلا المستويين التكنولوجي والحصة السوقية.

### المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

اختبار الفروض هي عملية واسعة الاستخدام وتهدف إلى التحقق من مدى التجانس أو الاختلاف بين وحدات ظاهرة ما أو بين ظاهرتين أو أكثر بسبب فروق مكانية أو زمنية باستخدام أدوات التحليل الاستدلالي كتحليل التباين (analysis of variance)، أو اختبار  $F$  – (f-test)، أو مربعات كاي تربيع.

#### المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة وتحليل النتائج

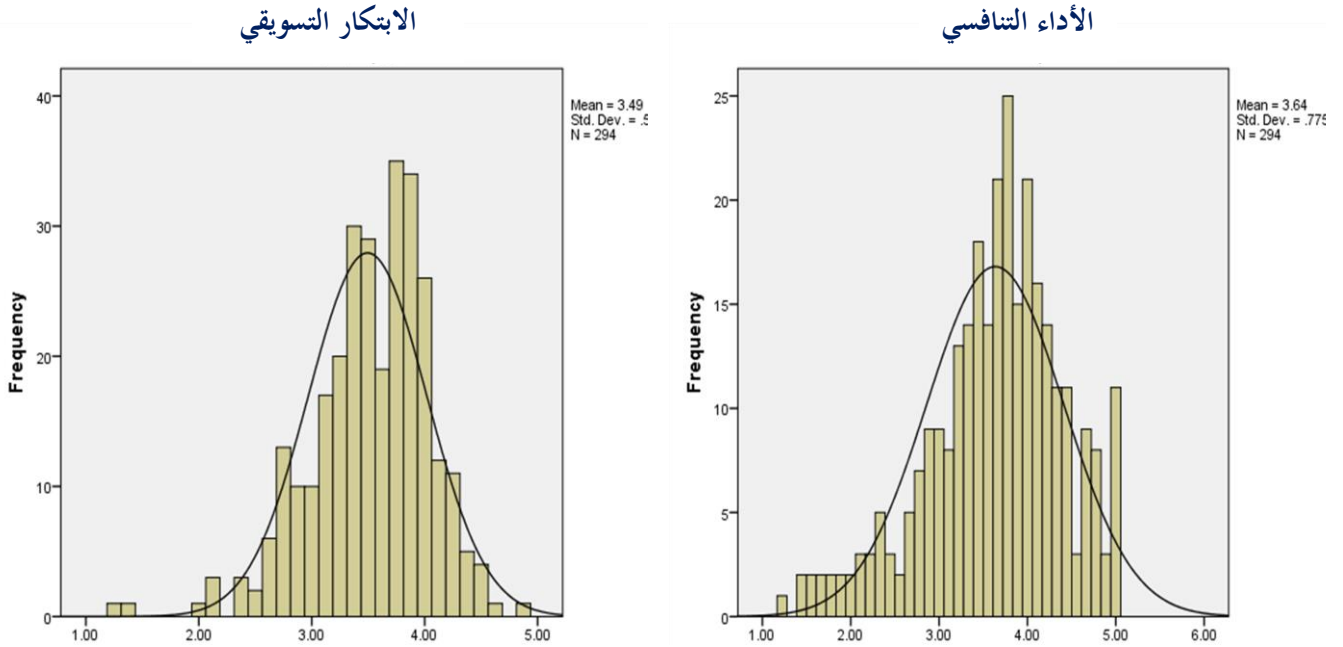
كأول خطوة، يتم اختبار الفرضية الرئيسية إلا أن ذلك يستدعي القيام ببعض الاختبارات الأولية كمعرفة طبيعة التوزيع الذي تتبعه البيانات بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات خطية أمل ليست كذلك.

#### 1- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

##### 1-1 التحليل البياني لشرط التوزيع

يعتبر المدرج التكراري (Histogram) أحد أوضح الطرق المستخدمة للتحقق من توافر هذا الشرط وبالرغم من بساطته فهو غير مناسب في حالة صغر حجم العينة، يمثل التوزيع الطبيعي خط مستقيم، ويمثل اقتراب القيم الفعلية من هذا الخط توافر هذا الشرط.

#### الشكل (16): المدرجات التكرارية لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

$H_0$ : البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً

$H_1$ : البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً

يتضح من التمثيل البياني أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية، وبالتالي إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي يمكن من استخدام الاختبارات المعلمية.

## 2- اختبار الملاءمة وخطية العلاقة

بعد تحقق الفرضية أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، يتم استخدام أسلوب التباين (ANOVA) للتحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أي أن هناك علاقة خطية بين المتغيرين تفسرها معادلة الانحدار وذلك من خلال برنامج (SPSS).

### 1-2 شرط الخطية

تشرط الأساليب الاحصائية التي تعتمد على قياس الارتباط، مثل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي، ونموذج معادلة البناء (Structural equation modeling) توافر شرط الخطية، حيث يعتمد تحديد الارتباط على العلاقة الخطية بين المتغيرات، وبالتالي لا يشتمل على التأثير غير الخطي، ويترتب على وجود:

- تحديد ما إذا كان المتغير المستقل قادر على شرح تغيرات معنوية في المتغير التابع: هل توجد علاقة؟
- تحديد كمية الاختلاف في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغير المستقل: ما هي قوة العلاقة؟
- تحديد شكل العلاقة: ما هي المعادلة الرياضية التي تربط المتغير المستقل بالمتغيرات أو (المتغير) التابع.
- التنبؤ بقيمة المتغير التابع والتحكم في المتغيرات المستقلة الأخرى عند حساب مساهمة متغيرات محددة

### الجدول (19): تحليل التباين (ANOVA) لخطية العلاقة بين متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الابتكار التسويقي	المعرفة التسويقية	الانحدار	73.82	1	73.82	158.07	0.000
		البواقي	136.37	292	0.46		
		الكلية	210.20	293			
	التعلم و النمو	الانحدار	50.46	1	50.46	88.62	0.000
		البواقي	166.25	292	0.56		
		الكلية	216.71	293			
	البحث و التطوير	الانحدار	84.44	1	84.44	131.82	0.000
		البواقي	187.04	292	0.64		
		الكلية	271.48	293			
الأداء التنافسي	الانحدار	70.53	1	70.53	194.97	0.000	
	البواقي	105.63	292	0.36			
	الكلية	176.16	293				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يقود الجدول لرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن "خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطاة" ويتم قبول الفرضية البديلة، وهذا يظهر خطية النماذج كون خط الانحدار يلائم البيانات، وبالتالي نموذج الانحدار معنوي، وبهذا

يكون فرض تحليل الانحدار والخاص بخطية العلاقة بين المتغيرات قد تحقق، يمكن بعد ذلك الانتقال إلى اختبار الفرضيات.

### 3- اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة الميدانية

لاختبار العلاقة بين المتغيرين الابتكار التسويقي والأداء التنافسي، يمر التحليل الاحصائي عبر خطوتين:

#### 1-3 اختبار معاملات الانحدار

الجدول (20): نتائج تحليل الانحدار من خلال المعاملات

Model	B	t	Sig
الثابت1 (Constant)	0.36	1.55	0.122
الابتكار التسويقي	0.93	13.96	0.000

المتغير التابع: الأداء التنافسي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يبين الجدول عدة نتائج أولها قيم الميل ومقطع خط الانحدار، بالإضافة إلى أنه يجب على الفرضية المتعلقة بميل ومقطع خط الانحدار. حيث مقطع خط الانحدار يساوي 0.36 الذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم  $Y = a + bx$ ، أما ميل خط الانحدار b في الجدول بالنسبة للمتغير المستقل فهو 0.93، في ظل نتيجة t على فرضية ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 13.96 وعند دراسة قيمة Sig فهي 0.000 مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد علاقة بين المتغيرين.

#### 4- تحليل الانحدار البسيط لمتغيرات الدراسة

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للابتكار التسويقي على الأداء التنافسي

الجدول (21): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة الميدانية

معنوية (t)	قيمة (t)	معاملات غير معيارية		المتغير	
		معاملات معيارية	معاملات غير معيارية		
		بيتا $\beta$	SEB	B	
0.122	1.55		0.23	0.36	الثابت
0.000	13.96	0.63	0.06	0.93	الابتكار التسويقي
معامل الارتباط: $r = 0.63$					التابع: الأداء التنافسي
معامل التحديد: $R^2 = 0.40$					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يظهر من الجدول أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت قيمته 0.40 وهذا يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (الابتكار التسويقي) في سلوك المتغير التابع (الأداء التنافسي) بنسبة 40 بالمائة، وأن باقي النسبة والمقدرة بـ 60 بالمائة من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0.63، مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين.

بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل 0.93، مما يشير أيضا الى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يشير الى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة الى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 0.36 بمستوى معنوية 0.122 وهي أكبر من 0.05 ما يشير الى عدم معنويتها احصائيا، وبذلك فإن ظهور معنوية (معامل الانحدار) وغياب معنوية (الحد الثابت) يشير الى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع.

ومنه فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبارات التي تعرضها الجداول يؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسة التي تنص على أنه: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للابتكار التسويقي للمؤسسات سامسونج، كوندور، هوواي ولينوفو على أدائها التنافسي

### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة وتحليل النتائج

تمثل الفرضيات الفرعية الهيكل المفصل للفرضية الرئيسية، ولذلك بعد أن تم اختبار هذه الأخيرة في المطلب السابقة سيتم القيام باختبارها ضمن هذا المطلب

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى (الابتكار التسويقي - المعرفة التسويقية)

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للابتكار التسويقي على المعرفة التسويقية

#### الجدول (22): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	قيمة (t)	معنوية (t)
	B	SEB			
الثابت	0.18	0.26		0.67	0.501
الابتكار التسويقي	0.95	0.76	0.59	12.57	0.000
التابع:	معامل الارتباط: $r = 0.59$				
المعرفة التسويقية	معامل التحديد: $R^2 = 0.35$				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت قيمته 0.35 وهو ما يشير إلى مساهمة الابتكار التسويقي في سلوك المعرفة التسويقية بنسبة 35 بالمئة، وأن باقي النسبة والمقدرة 65 بالمئة، من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير، وبلغ معامل الارتباط ( $r$ ) القيمة 0.59، مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين.

بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل 0.95 مما يشير أيضا إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة الى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 0.18 بمستوى معنوية 0.501 وهي أكبر من 0.05 ما يشير الى عدم معنويتها احصائيا، وبذلك فإن ظهور معنوية (معامل الانحدار) وغياب معنوية (الحد الثابت) يشير إلى أهمية هذا المتغير بدرجة قليلة في تفسير التباينات في المتغير التابع وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج

الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للابتكار التسويقي على المعرفة التسويقية.

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية (الابتكار التسويقي - التعلم والنمو)

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للابتكار التسويقي على التعلم والنمو

### الجدول (23): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

معنوية (t)	قيمة (t)	معاملات غير معيارية		المتغير	
		معاملات معيارية	معاملات غير معيارية		
		بيتا $\beta$	SEB	B	
0.000	3.74		0.29	1.11	الثابت
0.000	9.41	0.48	0.08	0.79	الابتكار التسويقي
معامل الارتباط: $r = 0.48$					التابع:
معامل التحديد: $R^2 = 0.23$					التعلم والنمو

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت قيمته 0.23 وهو ما يشير إلى مساهمة الابتكار التسويقي في سلوك المتغير التابع التعلم والنمو بنسبة 23 بالمئة، وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 68 بالمئة، من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، وبلغ معامل الارتباط ( $r$ ) القيمة 0.48، مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين.

بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل 0.79 مما يشير أيضا إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1.11 بمستوى معنوية 0.000 وهي كذلك أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائيا، وبذلك فإن ظهور معنوية (معامل الانحدار) وظهور معنوية (الحد الثابت) أيضا يشير إلى أهمية هذا المتغير بدرجة أكبر في تفسير التباينات في المتغير التابع وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للابتكار التسويقي على التعلم والنمو.

## 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (الابتكار التسويقي - البحث والتطوير)

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للابتكار التسويقي على البحث والتطوير

### الجدول (24): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معنوية (t)	قيمة (t)	معاملات غير معيارية		المتغير	
		معاملات معيارية	معاملات غير معيارية		
		بيتا $\beta$	SEB	B	
0.789	0.26		0.31	0.08	الثابت
0.000	11.48	0.55	0.08	1.02	الابتكار التسويقي



معامل الارتباط: $r = 0.55$	التابع: البحث والتطوير
معامل التحديد: $R^2 = 0.31$	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت قيمته 0.31 وهو ما يشير إلى مساهمة الابتكار التسويقي في سلوك البحث والتطوير بنسبة 31 بالمئة، وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 69 بالمئة، من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، وبلغ معامل الارتباط ( $r$ ) القيمة 0.55، مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين.

بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل 1.02 مما يشير أيضا إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 0.08 بمستوى معنوية 0.789 وهي أكبر من 0.05 ما يشير إلى عدم معنويتها إحصائيا، وبذلك فإن ظهور معنوية (معامل الانحدار) وغياب معنوية (الحد الثابت) يشير إلى أهمية هذا المتغير بدرجة أقل في تفسير التباينات في المتغير التابع وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 الابتكار التسويقي على البحث والتطوير.

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (العنصر المؤثر ضمن المزيج التسويقي على الأداء التنافسي لكل مؤسسة)

تمثل الفرضية الفرعية الرابعة إجابة مبدئية عن يُعزى له التأثير من عناصر الابتكار التسويقي المعبر عنها بالمزيج التسويقي للمؤسسات محل الدراسة على أدائها التنافسي على النحو الآتي:

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للابتكار في المنتج لمؤسسة سامسونج على الأداء

التنافسي

#### الجدول (25): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة (1)

سامسونج (Samsung)					
المتغير	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية		معنوية (t)
	B	SEB	بيتا $\beta$	قيمة (t)	
الثابت	1.11	0.40		2.77	0.00
الابتكار في المنتج	0.15	0.09	0.13	1.58	0.11
الابتكار في السعر	0.39	0.07	0.44	5.47	0.00
الابتكار في التوزيع	-0.05	0.07	-0.05	-0.77	0.44
الابتكار في الترويج	0.26	0.07	0.26	3.32	0.00
التابع: الأداء التنافسي	معامل الارتباط: $r = 0.63$ معامل التحديد: $R^2 = 0.40$				

في ظل توافر العديد من معطيات كوجود علاقة إيجابية بين المتغيرات ومعنوية (معامل الانحدار) في بعض منها بالإضافة إلى معنوية (الحد الثابت)، تشير النتائج المحصل عليها من الجدول إلى عدم معنوية معلمة الميل (معامل الانحدار) الخاصة بالابتكار في المنتج ومنه يتم رفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للابتكار في المنتج لمؤسسة سامسونج على الأداء التنافسي. وبناءً على ما جاء في الجدول يتبين أن الابتكار في كل من السعر والترويج هو من أثر على الأداء التنافسي لمؤسسة سامسونج.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للابتكار في السعر لمؤسسة كوندور على الأداء التنافسي

الجدول (26): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة (2)

كوندور (Condor)					المتغير
معنوية (t)	قيمة (t)	معاملات معيارية		معاملات غير معيارية	
		بيتا $\beta$	SEB	B	
0.69	0.39		0.47	0.18	الثابت
0.11	1.59	0.12	0.10	0.16	الابتكار في المنتج
0.00	5.98	0.48	0.08	0.48	الابتكار في السعر
0.83	0.21	0.01	0.09	0.02	الابتكار في التوزيع
0.00	3.13	0.28	0.08	0.27	الابتكار في الترويج
معامل الارتباط: $r = 0.67$					التابع: الأداء التنافسي
معامل التحديد: $R^2 = 0.45$					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

تشير النتائج التي قدمها الجدول رقم (26) إلى معنوية معلمة الميل (معامل الانحدار) الخاصة بالابتكار في السعر مما يؤدي إلى قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للابتكار في السعر لمؤسسة كوندور على الأداء التنافسي.

كما تظهر المعطيات المتوفرة بالجدول إلى هناك علاقة إيجابية بين المتغيرات ومعنوية (معامل الانحدار) في البعض خاصة بمتغير الترويج، لكن لوحظ غياب معنوية (الحد الثابت)، وبناءً على ما جاء في الجدول، يتبين أن الابتكار في كل من السعر والترويج هو من أثر على الأداء التنافسي لمؤسسة كوندور.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للابتكار في التوزيع لمؤسسة هواوي على الأداء التنافسي

الجدول (27): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة (3)

هواوي (Huawei)					المتغير
معنوية (t)	قيمة (t)	معاملات معيارية	معاملات غير معيارية		
		بيتا $\beta$	SEB	B	
0.96	-0.04		0.38	-0.18	الثابت
0.00	4.22	0.41	0.11	0.49	الابتكار في المنتج
0.00	3.76	0.33	0.07	0.29	الابتكار في السعر
0.88	0.14	0.01	0.10	0.01	الابتكار في التوزيع
0.01	2.60	0.31	0.10	0.26	الابتكار في الترويج
معامل الارتباط: $r = 0.84$ معامل التحديد: $R^2 = 0.72$					التابع: الأداء التنافسي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

في ظل توافر العديد من معطيات كوجود علاقة إيجابية بين المتغيرات ومعنوية (معامل الانحدار) في أغلبها تبين النتائج المحصل عليها من الجدول إلى عدم معنوية معلمة الميل (معامل الانحدار) الخاصة بالابتكار في التوزيع ومنه يتم رفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للابتكار في التوزيع لمؤسسة هواوي على الأداء التنافسي. وبناءً على ما جاء في الجدول، يتبين أن الابتكار في كل من المنتج والسعر والترويج هو من أثر على الأداء التنافسي لمؤسسة هواوي.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للابتكار في الترويج لمؤسسة لينوفو على الأداء

التنافسي

الجدول (28): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة (4)

لينوفو (Lenovo)					المتغير
معنوية (t)	قيمة (t)	معاملات معيارية	معاملات غير معيارية		
		بيتا $\beta$	SEB	B	
0.90	-0.12		0.76	-0.09	الثابت
0.18	1.39	0.36	0.25	0.35	الابتكار في المنتج
0.69	0.40	0.09	0.19	0.07	الابتكار في السعر
0.05	2.07	0.44	0.28	0.58	الابتكار في التوزيع
0.78	0.27	0.07	0.26	0.07	الابتكار في الترويج
معامل الارتباط: $r = 0.78$					التابع:

الأداء التنافسي	معامل التحديد: $R^2 = 0.61$
-----------------	-----------------------------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

تبين النتائج المحصل عليها من الجدول أعلاه عدم معنوية معلمة الميل (معامل الانحدار) الخاصة بالابتكار في الترويج ومنه يتم رفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للابتكار في الترويج لمؤسسة لينوفو على الأداء التنافسي. وبناءً على ما توافر في الجدول من معطيات يتبين أن الابتكار في الترويج هو من أثر على الأداء التنافسي لمؤسسة لينوفو.

#### 5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (الفروق في المتوسطات - البيانات الشخصية)

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات تبعا للبيانات الشخصية (النوع، المستوى التعليمي، عدد سنوات التعامل مع العلامة)؟

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في تقييم الزبائن للابتكار التسويقي تُعزى

للبيانات الشخصية

1-5 النوع (الجنس)

#### الجدول (29): نتائج تحليل الفروقات لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة (1-1)

المتغير	النوع	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أدنى قيمة	أعلى قيمة
الابتكار التسويقي	ذكر	175	3.50	0.49	2.00	4.81
	أنثى	119	3.48	0.56	1.25	4.44
	المجموع	294	3.49	0.52	1.25	4.81
الأداء التنافسي	ذكر	175	3.66	0.77	1.44	5.00
	أنثى	119	3.59	0.77	1.22	5.00
	المجموع	294	3.63	0.77	1.22	5.00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

#### الجدول (30): نتائج تحليل الفروقات لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة (2-1)

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
الابتكار التسويقي	0.04	1	0.04	0.14	0.70
	80.60	292	0.27		
	80.64	293			
الأداء التنافسي	0.31	1	0.31	0.52	0.47
	175.85	292	0.60		
	176.16	293			

يظهر الجدول رقم (29) مفردات العينة مقيمة حسب النوع وتكرار كل نوع مع المتوسط الحسابي لإجابات كل نوع حول كل متغير من متغيرات الدراسة بالإضافة إلى تقديم مجال للقيم من أدنى قيمة والتي قدرت بـ 1.22 وصولاً إلى 5، في حين يقدم الجدول (30) تحليلاً إحصائياً لنتائج اختبار الفروقات حيث يوضح مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F والنتيجة عدم وجود دلالة إحصائية لمتغيري الدراسة، حيث أن احتمال المعنوية أخذ القيم: 0.70 بالنسبة للابتكار التسويقي و0.47 بالنسبة للأداء التنافسي، وهي أكبر من 0.05. وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج اختبار الفروقات التي يعرضها الجدول يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الخامسة في جزئها الأول والذي ينص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في تقييم الزبائن للابتكار التسويقي تعزى لمتغير النوع.

## 2-5 المستوى التعليمي

### الجدول (31): نتائج تحليل الفروقات لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة (1-2)

المتغير	النوع	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أدنى قيمة	أعلى قيمة
الابتكار التسويقي	ابتدائي	11	3.11	0.80	1.25	4.06
	متوسط	17	3.52	0.55	2.13	4.31
	ثانوي	71	3.55	0.54	2.06	4.81
	جامعي	195	3.48	0.48	1.38	4.50
	المجموع	294	3.49	0.52	1.25	4.81
الأداء التنافسي	ابتدائي	11	3.31	1.14	1.22	5.00
	متوسط	17	3.67	0.55	2.33	4.33
	ثانوي	71	3.71	0.87	1.67	5.00
	جامعي	195	3.62	0.72	1.44	5.00
	المجموع	294	3.63	0.77	1.22	5.00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

### الجدول (32): نتائج تحليل الفروقات لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة (2-2)

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
الابتكار التسويقي	1.87	3	0.62	2.30	0.07
	78.76	290	0.27		
	80.64	293			
الأداء التنافسي	1.63	3	0.54	0.90	0.43
	174.53	290	0.60		
	176.16	293			

يبين الجدول (31) بيانات تخص المستوى التعليمي لمفردات عينة الدراسة وتكرار كل مستوى مع المتوسط الحسابي لإجابات كل مستوى حول متغيرات الدراسة بالإضافة إلى تقديم مجال للقيم من أدنى قيمة والتي قدرت بـ 1.22 وصولاً إلى القيمة 5، في حين يقدم الجدول رقم (32) تحليلاً إحصائياً لنتائج اختبار الفروقات ويوضح مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F والنتيجة عدم وجود دلالة إحصائية لمتغيري الدراسة، حيث أن احتمال المعنوية أخذ القيم: 0.07 بالنسبة للابتكار التسويقي و0.43 بالنسبة للأداء التنافسي، وكلا القيمتين أكبر من 0.05. وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج اختبار الفروقات التي يعرضها الجدول يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الخامسة في جزئها الثاني والذي ينص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في تقييم الزبائن للابتكار التسويقي تعود لمتغير المستوى التعليمي.

3-5 سنوات التعامل مع العلامة

الجدول (33): نتائج تحليل الفروقات لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة (3-1)

المتغير	النوع	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أدنى قيمة	أعلى قيمة
الابتكار التسويقي	أقل من 1 سنة	69	3.53	0.47	2.38	4.63
	من 1 إلى 3 سنة	136	3.40	0.53	1.38	4.81
	من 4 إلى 6 سنة	55	3.59	0.48	2.00	4.31
	من 7 إلى 9 سنة	34	3.59	0.59	1.25	4.44
	المجموع	294	3.49	0.52	1.25	4.81
الأداء التنافسي	أقل من 1 سنة	69	3.56	0.78	1.22	5.00
	من 1 إلى 3 سنة	136	3.49	0.77	1.56	5.00
	من 4 إلى 6 سنة	55	3.90	0.64	1.44	5.00
	من 7 إلى 9 سنة	34	3.92	0.77	1.44	5.00
	المجموع	294	3.63	0.77	1.22	5.00

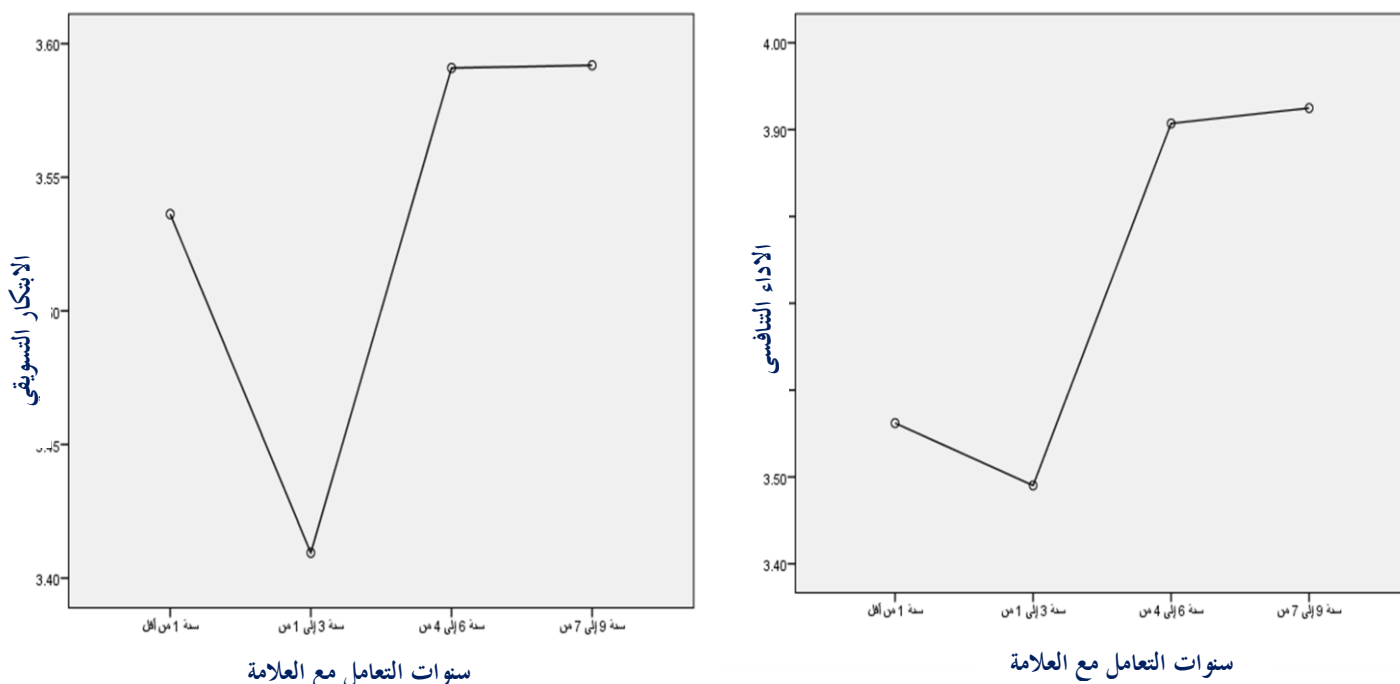
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

الجدول (34): نتائج تحليل الفروقات لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة (3-2)

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
الابتكار التسويقي	1.93	3	0.64	2.37	0.07
	78.70	290	0.27		
	80.64	293			
الأداء التنافسي	10.14	3	3.38	5.90	0.00
	166.02	290	0.57		
	176.16	293			

يبين الجدول رقم (33) بيانات حول سنوات التعامل مع العلامة لمفردات عينة الدراسة وتكرار كل فئة منها مع المتوسط الحسابي لإجابات كل فئة حول متغيرات الدراسة بالإضافة إلى تقديم مجال للقيم من ادنى قيمة والتي قدرت بـ 1.22 وصولاً إلى القيمة 5، في حين يقدم الجدول (34) تحليلاً إحصائياً لنتائج اختبار الفروقات ويوضح مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F والنتيجة عدم وجود دلالة إحصائية للمتغير المستقل حيث أن احتمال المعنوية أخذ القيمة: 0.07 بالنسبة للابتكار التسويقي وهي أكبر من 0.05، في حين وجود دلالة إحصائية للمتغير التابع حيث أن احتمال المعنوية أخذ القيمة: 0.00 بالنسبة للأداء التنافسي وهي أقل من 0.05. وبالتالي فإن ما سبق من تحليل لنتائج اختبار الفروقات التي يعرضها الجدول يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الخامسة في جزئها الثالث وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في تقييم الزبائن للابتكار التسويقي تعزى لمتغير سنوات التعامل مع العلامة والشكل 17 يبين ذلك:

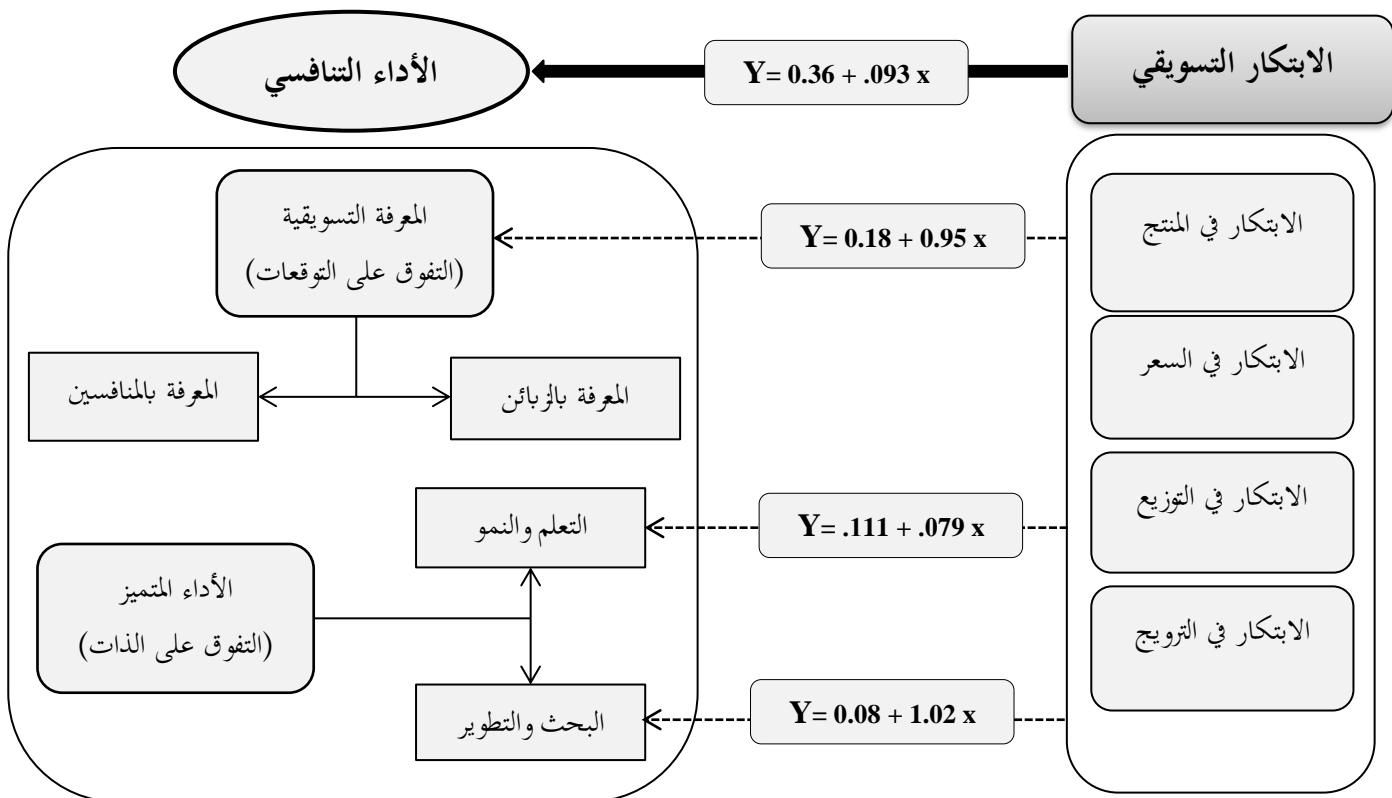
الشكل رقم (17): التمثيل البياني للفروقات في متوسط الاستجابة حسب سنوات التعامل



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

6- نموذج مقترح لتأثير الابتكار التسويقي على الأداء التنافسي للمؤسسات سامسونج، كوندور هواوي ولينوفو.

الشكل (18): نمذجة متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها



## خلاصة الفصل الرابع

من أجل الوقوف على واقع الابتكار التسويقي ودوره في التأثير على الأداء التنافسي للمؤسسات سامسونج كوندور، هواي، ولينوفو، تم في هذا الفصل التطرق إلى مجموعة من النقاط الأساسية، حيث قدم المبحث الأول عرض عام للمؤسسات الأربعة بدءاً من عرض بطاقة فنية بينت أهم المعلومات بالإضافة إلى تحديد أهداف المؤسسات والسبب في اختيارها، أما المبحث الثاني فقد تم فيه عرض لمنهجية الدراسة الميدانية وخطوات القيام بها. في حين خصص المبحث الثالث لتحليل وتفسير اتجاهات الأفراد نحو متغيرات الدراسة بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة وتصميم نموذجها وتبيين ما إذا كان هنالك فروق بين استجابات مفردات العينة حول المتغيرات المدروسة.

وبهدف فهم علاقة التأثير أكثر تم إجراء تحليل إحصائي للاستبيان الذي تم توزيعه على زبائن المؤسسات محل الدراسة، أين تم تفسير مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) بدءاً بالبيانات الشخصية للعينة المدروسة كالنوع، العمر، المستوى التعليمي، بالإضافة لعرض نتائج الإحصائي الوصفي لاستجابة مفردات العينة نحو فقرات المتغيرين المستقل والتابع وفي الأخير تم عرض نتائج الإحصائي الاستدلالي لاختبار الفرضيات، حيث تم إثبات أغلب الفرضيات الفرعية، بالإضافة إلى إثبات الفرضية الرئيسة والتي تنص على أنه: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للابتكار التسويقي للمؤسسات سامسونج، كوندور، هواي و لينوفو على أدائها التنافسي

وقد أظهرت النتائج أن معظم مفردات العينة جامعيين تتراوح أعمارهم ما بين 19 إلى 36 سنة طلبة وموظفون، مزيج متقارب من الذكور الإناث، ودخلهم الشهري ضمن مجال 18 و 31 ألف دينار جزائري. كما توصلت الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج يمكن سردها كما يلي:

- أظهر التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم مفردات العينة للابتكار التسويقي والأداء التنافسي تعود لمتغيري النوع والمستوى التعليمي
- أما بالنسبة لسنوات التعامل فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم مفردات العينة للابتكار التسويقي والأداء التنافسي.

كما بينت نتيجة هذا اختبار الفرضيات قدرة الابتكار التسويقي متمثلاً في عناصر المزيج الأربعة (المنتج، السعر، التوزيع والترويج) على محددات الأداء التنافسي (المعرفة التسويقية، التعلم والنمو، البحث والتطوير) إذ كان التأثير حسب قوته يأخذ الترتيب الآتي: التعلم والنمو ثم المعرفة التسويقية ويليهما البحث والتطوير.

وبناء على نتائج الدراسة الميدانية تم اقتراح نموذج خاص بتأثير الابتكار التسويقي على الأداء التنافسي لكل من سامسونج، وكوندور، هواي ولينوفو.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

تبدى المؤسسات العالمية والوطنية اهتماما متزايدا بالابتكار والعمل على دمج كافة أنشطتها الادارية والتسويقية وذلك من خلال توفير متطلباته كاستجابة للتغيرات التي تحصل في بيئتها من انفتاح في الأسواق وزيادة في المنافسة والاعتماد على العلم والمعرفة كأسس للريادة بالإضافة إلى التطور التكنولوجي والأثر الذي أحدثه في كل المجالات، هذا الوضع الجديد جعل المؤسسات في سباق حقيقي لإيجاد طرق جديدة لتعزيز أدائها التنافسي الذي أصبح مطلباً مهماً يضمن للمؤسسات مركزها في أسواقها ويتيح لها دخول أسواق جديدة.

غير أن للأداء التنافسي عدة مصادر، يعتبر الابتكار التسويقي أحد أهمها لما له من دور في التوصل إلى منتجات، أسواق، تقنيات، وأساليب جديدة تحقق للمؤسسات تنافسية أكبر ومع ما يوفره من فرص للتعلم سعا لاكتسابه بالإضافة إلى ما يشجع عليه من أنشطة في بحث وتطوير، يجعل المؤسسات تدرك أهمية الابتكار التسويقي كرافد أساسي ومهم لتعزيز أدائها التنافسي.

وعلى هذا الأساس، فقد تمت صياغة إشكالية هذا الموضوع على النحو الموالي:

**"ما أثر الابتكار التسويقي على الأداء التنافسي للمؤسسة؟ وكيف هو الحال بالنسبة للمؤسسات سامسونج**

**كوندور، هواوي، ولينوفو؟"**

وانطلاقاً من هذه الإشكالية والفرضيات المرافقة لها، تم تناول هذه الرسالة من خلال أربعة فصول تطرق الفصل الأول للابتكار التسويقي بمختلف مفاهيمه بدءاً بمفهوم الابتكار ومختلف عناصره، بالإضافة إلى علاقته بالتنافسية ثم تم توضيح تعريف التسويق الحديث وما عرفه المزيج التسويقي من تطور. كما تم خلاله تحديد مفهوم الابتكار التسويقي، وعوامل ظهوره ومتطلباته بالإضافة إلى مجالاته ليختتم بالعوامل المؤثرة فيه وسبل إدارته.

أما الفصل الثاني فقد اهتم بعرض مفهوم الأداء وخصائصه، بالإضافة إلى مجالات تقييمه ومؤثراته، وركز على الاستراتيجية التنافسية وأشكالها ومصادرها، كما قدم دعائها وتعرض لنموذج القوى التنافسية لبورتر وفق ما تستدعيه الدراسة. بالإضافة إلى تبين مفهوم الأداء التنافسي والتعرف على كل من محدداته ومؤثرات وطرق قياسه.

في حين الفصل الثالث فقد تناول تجارب الابتكار العالمية متمثلة في تجربة كوريا الجنوبية، الصين والولايات المتحدة الأمريكية، وتم عرض الدروس المستفادة التي حملتها كل تجربة بالإضافة إلى اقتراح نموذج الدراسة، بالإضافة إلى توضيح العلاقة بين الابتكار التسويقي والمعرفة بكل من الزبائن والمنافسين، والتعرف على أثر الابتكار التسويقي على بقية القوى التنافسية، كما تناول علاقة الابتكار التسويقي بالأداء المتميز وذلك من خلال وضع تصور للعلاقة التي تجمع بين الابتكار التسويقي وكل من التعلم والنمو من جهة والبحث والتطوير من جهة أخرى.

أما الفصل الرابع والأخير فقد كان عبارة عن دراسة حالة خاصة بالمؤسسات سامسونج، كوندور، هواوي ولينوفو، حيث انقسم بدأ بتعريف المؤسسات، وأهدافها وأسباب اختيارها، وعرض منهجية الدراسة وتحليل أدائها بالإضافة إلى خطوات معالجة البيانات، كما قدم تحليلاً وتفسيراً لآراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة للوقوف على أبرز ما حملته هذه المرحلة من نتائج، وقام باختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وتحليل النتائج.

وقد استخلصت هذه الدراسة مجموعة من النتائج يمكن سردها كما يلي:

- تطبق المؤسسات المدروسة الابتكار التسويقي، لكن بدرجات متفاوتة في عناصر المزيج التسويقي، فبالنسبة للمنتج كانت درجة الموافقة عالية ما يفسر أهمية الابتكار في هذا العنصر، كما أن المؤسسات قد حققت هدفها في عنصر المنتج مما أدى لقبول تصميماتها للهواتف الذكية وانطباع جيد بخصوص شكلها الجذاب. أما السعر فقد عرف استجابة متوسطة إلا أن المؤسسات عرفت كيف تحقق المعادلة بين السعر والجودة، في حين كانت درجة الموافقة بخصوص التوزيع أقرب لأن تكون عالية مما يدل على أن المؤسسات وصلت لدرجة جيدة من الانتشار بفضل أسلوب التوزيع المكثف القائم على تواجد العلامات في أغلب المحلات، أما عنصر الترويج فقد حقق أقرب لأن تكون ضعيفة إلا أن مراعات المؤسسات لطبيعة المجتمع الذي توجه له أنشطتها الترويجية ساهم في تحسين مكانتها وسمعتها.
- تتمتع المؤسسات محل الدراسة بأداء تنافسي عالي مبني على مقدار معرفتها الجيدة بزبائنها على نتيجة لدرجة القبول العالية مما أدى إلى انطباع جيد لدى مفردات العينة كون المؤسسات تمكنت من تصميم هاتف مناسب يشعر المستخدم بمدى اهتمام المنع به وبأذواقه. كما أن المؤسسات قد بلغت مستوى جيد في البحث والتطوير ما أثر إيجابيا على آراء العينة بشكل ملحوظ. بالإضافة إلى تطبيق العنصرين تعلم والنمو ما يفسر النمو الذي تعرفه المؤسسات بشكل مستمر على كلا المستويين التكنولوجي التسويقي.
- يتأثر أداء المؤسسات بالابتكار التسويقي، فالمؤسسات التي تبتكر منتجات وخدمات جديدة، تجدد في طرق وأساليب إدارتها وإنتاجها، هي بالضرورة مؤسسات تحقق مستويات أداء مرتفعة، من خلال زيادة أرباحها، ورفع معدل العائد على الاستثمار، وازدياد مبيعاتها، وتوسع حصتها السوقية، مقارنة بالمؤسسات المنافسة كما يعد الابتكار التسويقي مصدرا مهما للميزة التنافسية وبالتالي للأداء التنافسي، حيث أن الابتكار يساعد المؤسسة على التعلم والنمو ويحفزها على البحث والتطوير، وبالتالي يكسبها معرفة تسويقية أكثر، وفي ظل النظرة المرتكزة على الإمكانيات المعرفية للمؤسسة، يكون الابتكار التسويقي ذو قيمة عالية كمصدر للأداء التنافسي كلما كان متفردا ويصعب نقله أو تقليده من قبل المنافسين.
- في ضوء ذلك أظهرت النتائج الاحصائية وجود قدرة تفسيرية لنموذج الانحدار متمثلة في مساهمة الابتكار التسويقي في التأثير على الأداء التنافسي، كما أظهرت أن قيمة معامل الانحدار بمستوى معنوية أقل من خمسة بالمئة. ومنه فإن ما سبق يؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسة: يؤثر الابتكار التسويقي على الأداء التنافسي من خلال المزيج التسويقي المبتكر الذي تصممه المؤسسات سامسونج كوندور، هواوي ولينوفو. وهذا الأثر يفسر العلاقة الإيجابية ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى معنوية يساوي أو أقل من 5 بالمئة.
- يساعد الابتكار التسويقي المؤسسة على تعزيز قدراتها المعرفية والعلمية من خلال تراكم الخبرات الناتجة عن عمليات الابتكار والتطور التقني وبالتالي إثراء المعارف النظرية والتطبيقية المؤدية إلى تصميم منتجات مبتكرة توفر للمستخدم قيمة أعلى وملاءمة أكثر وسهولة في الاستخدام كما أن الابتكار التسويقي يحفز خلية اليقظة في المؤسسة لتكون معرفة بالمنافسين في جوانب عديدة كأهدافهم، افتراضاتهم، استراتيجياتهم ومواردهم وقدراتهم، وذلك لأجل تخطيط استراتيجيات تسويق فعالة.

بناءً على ذلك أظهرت النتائج الاحصائية وجود قدرة تفسيرية لنموذج الانحدار متمثلة في مساهمة الابتكار التسويقي في التأثير على المعرفة التسويقية، كما أظهرت أن قيمة معامل الانحدار بمستوى معنوية أقل من خمسة بالمئة. ومنه فإن ما سبق يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للابتكار التسويقي على المعرفة التسويقية عند مستوى معنوية يساوي أو أقل من 5 بالمئة.

- يعتبر التعلم صفة هامة ترافق عملية الابتكار التسويقي، وتقوم بين التعلم والابتكار علاقة ارتباط قوية، فالابتكار يمكن أن يعتبر بمثابة إدخال معارف جديدة إلى المؤسسة أو إضافات جديدة لمعارف قديمة، بتعبير آخر التعلم هو محصلة الابتكار. أما ثنائية التعلم والنمو فضمن الابتكار التسويقي من خلالها للمؤسسة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر والضروري للبقاء.

في ضوء ذلك أظهرت النتائج الاحصائية وجود قدرة تفسيرية لنموذج الانحدار متمثلة في مساهمة الابتكار التسويقي في التأثير على التعلم والنمو، كما أظهرت أن قيمة معامل الانحدار بمستوى معنوية أقل من خمسة بالمئة. ومنه فإن ذلك يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للابتكار التسويقي على التعلم والنمو عند مستوى معنوية يساوي أو أقل من 5 بالمئة.

- يُعرف البحث والتطوير بأنه النشاط الدائم والدؤوب للمؤسسة التي تنقب على النجاح والتفوق في أسواقها وللقيام بالتطوير لابد لها من أن تطور قدراتها أولاً ثم منتجاتها، ولأن واقع المؤسسات متغير تماماً وجب عليها أن تتخذ عنصر الابتكار ليساعدها على التأقلم، فهو يمثل ثمرة البحث المتواصل وأساساً في التطوير.

بناءً على ذلك أظهرت النتائج الاحصائية وجود قدرة تفسيرية لنموذج الانحدار متمثلة في مساهمة الابتكار التسويقي في التأثير على البحث والتطوير، كما أظهرت أن قيمة معامل الانحدار بمستوى معنوية أقل من خمسة بالمئة. ومنه فإن ما سبق يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للابتكار التسويقي على البحث والتطوير عند مستوى معنوية يساوي أو أقل من 5 بالمئة.

- في ظل توافر العديد من المعطيات كوجود علاقة إيجابية بين عناصر المزيج التسويقي المبتكر والأداء التنافسي بالإضافة إلى معنوية (معامل الانحدار) في بعض من هذه العلاقات، أشارت النتائج المحصل عليها إلى أن الابتكار في كل من السعر والترويج هو من أثر على الأداء التنافسي لمؤسسة سامسونج وكوندور معاً، كما تبين أن الابتكار في كل من المنتج والسعر والترويج هو من أثر على الأداء التنافسي لمؤسسة هواوي، أما لينوفو فقد كام التأثير على أدائها التنافسي راجع للابتكار في التوزيع.

ومنه فإن ما سبق، يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها أن الأداء التنافسي لمؤسسة سامسونج يتأثر من خلال الابتكار في المنتج، أما الأداء التنافسي لمؤسسة كوندور فيتأثر بسبب الابتكار في السعر، في حين الأداء التنافسي لمؤسسة هواوي فالأثر فيه راجع للابتكار في الترويج، أما التأثير في الأداء التنافسي لمؤسسة لينوفو فيُعزى للابتكار في التوزيع..

- يمكن توصيف مجتمع الدراسة بأن معظمهم جامعيين، تتراوح أعمارهم ما بين 19 و36 سنة كما أنهم طلبة وموظفون، مزيج متقارب من الذكور الإناث، ودخلهم الشهري في حدود 18 و31 ألف دينار جزائري.

- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم العينة للابتكار التسويقي والأداء التنافسي تعود لمتغيري النوع والمستوى التعليمي، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لسنوات التعامل. على ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم بعض الاقتراحات منها ما يلي:
- العمل على تطوير نظام توفير للطاقة بالهاتف الذكي المنتج من قبل هواوي، بالإضافة إلى تصميم بطاريات أكثر قوة بالنسبة لكوندور تتيح مدة استعمال أطول، وذلك لأهمية هذا الجزء وعدم وصول المؤسسات للمستوى الذي يطمح له الزبائن.
- توفير قطع الغيار بأسعار أقل خصوصا بالنسبة للهواتف عالية الثمن، بالإضافة إلى توفير خدمات ما بعد البيع، مع بذل جهود أكبر في إظهار الابتكار فيما يتعلق بعنصر السعر.
- الاهتمام بمواقع الأنترنت كأسلوب حديث في التوزيع وليس مجرد العرض فحسب، إذ سجل هذا العنصر مستوى متدني مقارنة بالعناصر الأخرى.
- تصميم إعلانات أكثر استهدافا للوصول إلى التشويق وإثارة المتلقي بالإضافة إلى الاهتمام أكثر بمحتوى اللوحات الإشهارية لتكون كافية في عرض خصائص الهاتف وشرح منافعه بالنسبة للزبون.
- على كل مؤسسة أن تسعى لتبسيط التكنولوجيا وجعلها أكثر قربا من الزبائن، وفي نفس الوقت يستحسن تمييز تصميم هواتفها لتكون في نظر مستخدميه أكثر تميزا من المنافسين
- تجدر الإشارة إلى أن إنجاز هذا العمل لم يكن من الأمور الميسرة وهذا راجع لوجود بعض الصعوبات منها عدم توفر المصادر والمراجع بلغة البحث وخاصة فيما يتعلق بالابتكار التسويقي وأحيانا أخرى كثرة المفاهيم والتداخل مع مواضيع أخرى فيما تعلق بالأداء التنافسي. وكغيره من الأعمال يحتاج هذا البحث إلى مجهود إضافي من قبل الباحثين حتى يكتمل وعليه فإن المواضيع التي يمكن أن تشكل روافد له وتسهم دعمه، والتي يمكن أن يتناولها الطلبة والباحثون مستقبلا منها ما يلي:
- ركزت هذه الدراسة على المزيج التسويقي بالعناصر الأربعة، ولم تتعرض لدراسة لبقية العناصر متمثلة في (الأفراد، العمليات، الدليل المادي)، وبالتالي يمكن دراسة محددات الابتكار التسويقي في مجال الخدمات بمزيجها الموسع.
- دراسة متغير الأداء التنافسي بشكل أعمق بهدف إيجاد العلاقة بين محدداته المعرفة التسويقية والتعلم والنمو بالإضافة إلى البحث والتطوير.
- العمل على تطبيق النموذج في أطر أوسع من خلال دراسة علامات أخرى بارزة في سوق التكنولوجيا ومجال الهاتف الذكي كأبل ول ج.

انتهى بتوفيق من الله.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: اللغة العربية

### I. الكتب:

1. أبوبكر مصطفى محمود، إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
2. أبو جمعة نعيم حافظ، التسويق الابتكاري، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
3. أبو قحف عبد السلام، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002.
4. عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة: آليات السيطرة على الأسواق، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2010.
5. أشتون كريس، تقييم الأداء الاستراتيجي: المعرفة والأصول الفكرية، تعريب علاء أحمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، 2001.
6. ألان جون، التخطيط الاستراتيجي الناجح، الطبعة الثانية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
7. باركر آلين، تعلم ابتكار الافكار الرائعة، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1998.
8. باخزمة أحمد، اقتصاديات الصناعة، الطبعة الثانية، دار زاهر للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2001.
9. بلحيمر ابراهيم، أسس التسويق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
10. بن عامر سعيد، الإدارة وتحديات التغيير، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2001.
11. بيتس روبرت، ديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
12. تومبسون هارفي، من سرق عميلي، الطبعة الاولى، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 2004.
13. جاد الرب سيد محمد، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، مراجع إدارة الأعمال، 2009.
14. الجرف منى طعيمة، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، مصر، 2002.
15. جلاب احسان دهش، هاشم فوزي دباس العابدي، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
16. جونز تشارلز وجارث، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
17. حازم محمد عبد الفتاح، التسويق التنافسي: سلسلة ألوان التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2017.



18. الحداد عماد، كيف تجري بحثا تسويقيا للمنتج الجديد، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
19. حمود سعدون، جثير الربيعاوي وآخرون، إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
20. الخضير محسن أحمد، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2004.
21. خليل نبيل مرسي، بيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، مصر، 1998.
22. خيري أسامة محمد، إدارة الابداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012.
23. دودين أحمد يوسف، إدارة التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
24. ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
25. رضوان مصطفى أحمد حامد، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الطبعة الاولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2011.
26. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، قسنطينة، الجزائر، 2008.
27. الزعي على فلاح إدارة التسويق الحديث: مدخل معاصر، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2016.
28. الزعي على فلاح، إدارة التسويق: منظور تطبيقي استراتيجي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
29. زغدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
30. سبولر دانيال، صانعو السوق، ترجمة موسى جميل صالح، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 1998.
31. السلمي على، الادارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1990.
32. السلمي علي، تطوير أداء وتجديد المؤسسات، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 1998.
33. شبيك روف، التسويق للجميع، شبكة أبو نواف، بدون بلد النشر، 2009، 2009.
34. شرر فريدريك، نظرة جديدة إلى النمو الاقتصادي وتأثره بالابتكار التكنولوجي، تعريب عُلى أبو عشمه، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض المملكة العربية السعودية، 2001.
35. طالب علاء فرحان، إدارة التسويق منظور فكري معاصر، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

36. طالب علاء فرحان، زينب مكّي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
37. الطراونة عمر، التسويق الدوائي المتقدم، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011.
38. طه طارق، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2008.
39. الطويل أكرم أحمد، علي وليد العبادي، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
40. عبد الفتاح محمود أحمد، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
41. عبد المجيد طلعت أسعد، التسويق الفعال، الطبعة الثامنة عشر، تنوير للترجمة والتوزيع، الجيزة، مصر، 2013.
42. عبد المجيد طلعت أسعد، التسويق الابتكاري، مطبعة النيل، مصر، 2008.
43. عبوي زيد منير، سليم بطرس جلدة، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
44. عزام زكريا أحمد وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، درا المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
45. العلاق بشير، التخطيط التسويقي: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
46. فرج عبد العزيز، اقتصاديات الصناعة والطاقة، مركز التعليم المفتوح، جامعة عين شمس، مصر، 2000.
47. فنج فيكتور، ويليام فنج، يورام جيرى ويند، المنافسة المفتوحة: بناء مؤسسات في عالم بلا حدود، الطبعة الأولى، ترجمة، رفيف كامل غدار، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، لبنان، 2009.
48. فيسك بيتر، عبقرية التسويق، الطبعة الأولى، ترجمة أحمد الطاهر، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2010.
49. الفيلاي عصام بن يحيى، وآخرون، التخطيط الاستراتيجي للدول: سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة، الإصدار التاسع والعشرون، مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، الجمهورية العربية السعودية، 2010.
50. القريشي مدحت، الاقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
51. القطب محي الدين يحيى، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
52. قندوز طارق، الميزة التنافسية: مدخل سلوك المستهلك، الطبعة الأولى، دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015.
53. قنديل علاء محمد سيد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.

54. الكساسبة وصفي عبد الكريم، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.
55. كنج نيجل، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
56. كوتلر فيليب، جاري ارمسترونج، أساسيات التسويق، تعريب سرور على ابراهيم سرور، الكتاب الثاني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
57. محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الاعمال: قياس الاداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
58. معلا ناجي، رائف توفيق، أصول التسويق: مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
59. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، بطاقة الاداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009.
60. سامي محمد ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002.
61. ميمون نبيلة، البيع الشخصي وخدمة العملاء في المؤسسة الاقتصادية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014.
62. النجار فريد، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية مدخل المقارنات التطويرية المستمرة، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، مصر، 2000.
63. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
64. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2015.
65. النسور إياد عبد الفتاح، عطا الله محمد تيسير الشرعة مفاهيم التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
66. النسور إياد عبد الفتاح، عبد الرحمان عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
67. نوري منير، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
68. هوكنز جون، اقتصاد الابداع: كيف يحول المبدعون الأفكار إلى مال، ترجمة أحمد حيدر، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، لبنان، 2010.

69. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
70. يوسف محمد محمود، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
71. يوسف محمد محمود، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
72. يوكس سوزان، المنافسة والتنمية قوة الأسواق التنافسية، ترجمة ميشيل دانو، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، لبنان، 2010.
- II. الرسائل والمذكرات الجامعية:**
73. أبو النجا آمنة أبو النجا محمد، التسويق الابتكاري وأثره على المركز التنافسي لمنظمات الأعمال المصرية، دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية في مصر، رسالة قدمت لنيل شهادة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2008.
74. البداح صلاح حسن محمد، أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الأداء التنافسي، دراسة تطبيقية على شركات الوساطة المالية في الكويت، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
75. بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة المرؤوسين، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، الجزائر، 2008.
76. براينيس عبد القادر، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، رسالة قدمت لنيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
77. بن جدو محمد، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد (Condor) برج بوغريبيج، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، سطيف، الجزائر، 2013.
78. بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
79. بوزناق عبد الغني، مساهمة الابداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريبيج، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
80. بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة قدمت لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.

81. بوهلة شهيرة، إستراتيجية استراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اتصال استراتيجي، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012.
82. حمودة محمد سعدو أحمد، العلاقة بين تبني مفهوم التسويق الأخضر والأداء التسويقي، دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية في محافظات قطاع غزة مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2014.
83. خلوط زهوة، التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2013.
84. داودي عبد الفتاح، دور الابتكار في تفعيل أداء قطاع الاتصالات، دراسة مقارنة بين الجزائر ومجموعة من دول الشرق الأوسط، رسالة قدمت لنيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017.
85. ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، الجزائر، 2014.
86. زحاف نادية، بابا عبد القادر، " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، الجزائر، العدد: 12، 2017.
87. الزطمة نضال محمد، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الاداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
88. سالم إلياس، دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بشركة كوندور للصناعات الالكترونية، رسالة قدمت لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014.
89. السرحان عطا الله فهد، دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة قدمت لنيل شهادة دكتوراه، كلية الدراسات الادارية والمالية، جامعة عمان، عمان، الأردن، 2005.
90. السكارنة بلال خلف، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن، رسالة قدمت لنيل شهادة دكتوراه، كلية الدراسات الادارية والمالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005.
91. سليمان محمد، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007.

92. عايش شادي عطا محمد، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
93. عجيلة محمد، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2005.
94. عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008.
95. عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة المسيلة وملبنة التل بسطيف، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011.
96. عمارة أميرة عبد السميع، تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياحي المصري، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2002.
97. غزي محمد العربي، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام، دراسة حلة البنوك الجزائرية بالتطبيق على وكالات البنوك العمومية الجزائرية لمدينة المسيلة، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.
98. فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس الجزائر، 2012.
99. لحرش الطاهر، استراتيجية تسويق الأوراق المالية وأثرها في تنشيط الاستثمار المالي، دراسة تحليلية لخصائص ومحددات سلوك المستثمر المالي الفرد، رسالة قدمت لنيل شهادة دكتوراه، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2009.
100. مرابطي عبد الغاني، أثر الابتكار التسويقي في تعزيز التوقعات للمؤسسات السياحية، دراسة ميدانية لمجموعة من الفنادق بالشرق الجزائري، رسالة قدمت لنيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، جامعة أكلي محند والحاج، البويرة، الجزائر، 2017.
101. مربعي وهيبية، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012.
102. مومن شرف الدين، دور الادارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.
103. النسور عبد الحكيم عبد الله، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، رسالة قدمت لنيل شهادة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009.

104. ياسع يسمينه، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمؤسسة، دراسة حالة شركة القطن الممتص (SOCOTHYD)، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2011.

### III. المقالات العلمية والمدخلات:

105. أقطي جوهر، صباح ترغيني، "دور عمليات إدارة المعرفة في دعم الابتكار التسويقي، دراسة تطبيقية في مؤسسة جيزي، وكالة بسكرة"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد: 1، 2016.

106. أوكيل رابح، "الإبداع في المنتج وتغليفه بوصفه مدخلا لتنافسية المؤسسة"، مجلة معارف، قسم العلوم القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، العدد: 10، 2011.

107. بارك نعيمة، "الابتكار في الاستراتيجية الإعلانية وأهميتها في جذب انتباه الزبون، بالإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر، المتطلبات والتوصيات"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد: 10، 2011.

108. بلالي احمد، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، ملتقى دولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، 2005.

109. بلكبير بومدين، "أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسن مستويات الأداء في المؤسسات، إطار تحليلي لمجموعة من الدراسات السابقة"، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر، العدد: 7، 2013.

110. بللعماء أسماء، بن عبد الفتاح دحمان، "استراتيجية التنوع الاقتصادي في الجزائر على ضوء بعض التجارب الدولية"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي بتمنراست، الجزائر، المجلد: 7، العدد: 1، 2018.

111. بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، مؤتمر دولي حول منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية بين الصناعة المالية التقليدية والصناعة المالية الإسلامية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 5-6 ماي 2014.

112. بن سانية عبد الرحمان، "الإقلاع الاقتصادي والحاجة إلى قيم نهضوية، الاقتصاد الصيني نموذجا"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، غرداية، الجزائر، المجلد: 8، العدد: 1، 2015.

113. بن علي أمينة، العجال بوزيان، الميزة التنافسية المفهوم والمحددات، ملتقى وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، يومي 10-11 نوفمبر 2009.

114. بن عمور سمير، "البعد الاستراتيجي لتسيير الكفاءات البشرية في تحسن الاداء التنافسي لمجمع صيدال"، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد: 28، 2017.

115. بن قصير إيمان، جيطللي محمد الصغير، "دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الزيتون: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للعصير والمصبرات بباتنة"، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة 1، الجزائر، العدد: 11، 2016.
116. بن محمد هدى، عبد النور موساوي، عبد النور موساوي، أثر استخدام نظم المعلومات على أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة تطبيقية على شركات التأمين في الجزائر، المؤتمر الثاني حول القضايا الملحة للاقتصاديات الناشئة في بيئة الأعمال الحديثة، كلية الأعمال، جامعة الأردن، الأردن، اليوم، 2009.
117. هامل جاري، يس كيه براهالاد، "التنافس على المستقبل"، مجلة خلاصات، كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع، القاهرة، مصر، العدد: 24، 1994.
118. بوخمخ عبد الفتاح، "تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، دراسة ميدانية على الاطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، العدد: 18، 2002.
119. بورنان إبراهيم، بورنان مصطفى، "نشاطات الابداع في منظمات الاعمال مع الإشارة لحالة المنظمات اليابانية"، مجلة دراسات، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، العدد: 12، 2009.
120. بولعوينات حياة، الابتكار التسويقي حتمية لتطوير واستمرار الميزة التنافسية في المؤسسة، الملتقى الوطني الخامس حول التسويق بين النظريات العلمية والممارسات التطبيقية، واقع وتحديات الإدارة التسويقية في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط الجزائر، 19-20 مارس 2015.
121. بومدين يوسف، "سياسة الابتكار في الجزائر ودورها في ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات"، مجلة الاقتصاد الجديد، مخبر الاقتصاد الرقمي، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد: 2، العدد: 11، 2014.
122. بيبصار عبد المطلب، "دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد: 17، 2017.
123. الجيار عطية، "البيئة الاقتصادية والسياسية وأثرها على التسويق الدولي"، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد: 1، 2014.
124. حجازي اسماعيل، عبداوي نوال، "أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، بسكرة"، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة، الجزائر، العدد: 2، 2015.
125. حواس أمين، فاطمة الزهراء زرواط، "المؤسسات والنمو الاقتصادي"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر، العدد: 13، 2015.
126. حواس أمين، "فهم معجزة النمو الاقتصادي في الصين"، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد: 27، 2017.



127. الخضر علي، رولا الحسين، علي الخضر، رولا الحسين، "أثر النشاط التسويقي في تحقيق الاداء التنافسي لشركات التأمين السورية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، سوريا، المجلد:37، العدد: 2، 2015.
128. خلوط عواطف، المنظمات الريادية وطريقها نحو تحقيق جدارة ديناميكية تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 08-09 نوفمبر 2010.
129. دداش امنة، بزيان عثمان، "الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة المالية والأسواق، جامعة مستغانم، الجزائر، العدد: 6، 2017.
130. درمان سليمان صادق، "تأثير عناصر التسويق الابتكاري في الممارسات المؤدية للنجاح التسويقي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري منظمات الأعمال في إقليم كردستان، العراق، محافظة دهوك أنموذج"، مجلة الابتكار والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد:2، 2015.
131. دروازي يسمين، "مجال التفكير الابتكاري في بحوث التسويق"، مجلة معارف، قسم العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، العدد: 16، 2014.
132. دن أحمد، بن سالم عبد الحكيم، "دور الابتكار في دعم وتنمية تنافسية منظمات الأعمال في الجزائر"، مجلة دراسات، جامعة بشار، الجزائر، العدد: 7، 2015.
133. دويس محمد الطيب، بختي ابراهيم، "تقييم عملية الإبداع في الجزائر خلال الفترة 1996-2007"، مجلة الباحث، 2012، العدد:10.
134. رفاعي ممدوح عبد العزيز، استراتيجيات الابتكار: طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري، المؤتمر العلمي الدولي، دعم وتنمية المشروعات الصغيرة واستراتيجيات الابتكار، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، يومي 11-12 مارس 2012.
135. زدودي أمينة، بوعشة مبارك، "الأنظمة الوطنية للابتكار- مقارنة بيندول المغرب العربي والدول الناشئة"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة1، الجزائر، العدد:43، 2015.
136. زرقين عبود، "قراءات في التجربة التنموية الصينية، أسرار النجاح ودروس مستفادة"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، العدد:1، 2014.
137. زروق محمد، الحاج عرابة، "أثر إدارة المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد: 01، 2014.
138. زروقي إبراهيم، لحول عبد القادر، الجودة الشاملة غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، 2010.
139. سايبى صندرة، "الابداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية واقع وتحديات المؤسسة الجزائرية"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة 1، الجزائر، العدد:42، 2014.

140. السريتي المهدي مفتاح، "مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الاداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي"، المجلة الجامعية، جامعة الزاوية، الزاوية، ليبيا، المجلد 3، العدد: 15، 2013.
141. سعودي نجوى، رابح بوقرة، "التسويق الابتكاري أداة للمنافسة في الأعمال، دراسة حالة مؤسسة كوندور"، مجلة الابتكار والتسويق، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد: 3، 2015.
142. سعودي نجوى، "واقع التسويق الابتكاري وعلاقته بالميزة التنافسية في منظمات الأعمال، دراسة عينة من العاملين بمؤسسة كوندور"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد: 15، 2016.
143. سلامية ظريفة، "بين التجربة الهندية والتجربة الصينية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: دروس للاستفادة"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، العدد: 12، 2016.
144. شتاتحة عائشة، بن تريح بن تريح، دور التسويق الاستراتيجي في ضمان الميزة التنافسية للمنظمة، الملتقى الوطني الخامس حول التسويق بين النظريات العلمية والممارسات التطبيقية، واقع وتحديات الادارة التسويقية في المؤسسة الجزائرية، قسم العلوم التجارية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، يومي 19-20 مارس 2014.
145. شتام كمال، شتام فاروق، "المنظور الاستراتيجي للتسويق كآلية للتنمية الاقتصادية في الجزائر"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، الجزائر، العدد: 2، 2012.
146. شريف مراد، دغفل فاطمة، تأثير تطبيق مفهوم التسويق الأخضر على تنافسية المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة شركة كوندور للالكترونيك، برج بوعريريج، الملتقى الوطني الخامس حول التسويق بين النظريات العلمية والممارسات التطبيقية، واقع وتحديات الادارة التسويقية في المؤسسة الجزائرية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 21 مارس 2014.
147. شتام عبد الوهاب، كلثوم كباي، "سياسة دعم تنافسية الاقتصاد الجزائري في ظل نتائج مؤشر التنافسية العالمي 2016-2017"، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة 1، الجزائر، العدد: 12، 2017.
148. شوكمال عبد الكريم، براهيم سمير، زموري، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010.
149. الطاوس غريب، محمد علي دشة، "أثر الالتزام البيئي على الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة Lafargeholcim"، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة تبسة، الجزائر، العدد: 4، 2018.
150. الطنبور رامز، المشاكل والمعوقات التي تواجه النهوض بالأداء التسويقي في الوطن العربي، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي، الفرص والتحديات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، الدوحة، قطر، أيام: 6-7-8 أكتوبر 2003.
151. طيبة عبد العزيز، تقروت محمد، "تقييم تجارب اقتصادات النمو المستديم الأسبوية في تحقيق الأمن الاقتصادي"، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، الجزائر، العدد: 4، 2016.

152. عباس زكي محمد، "دور تصميم المنتج في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوانية"، مجلة المحور الاداري، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد:7، العدد: 4، 2005.
153. عبد الوهاب شمام، كلثوم كباي، عبد الوهاب شمام، كلثوم كباي، "سياسة دعم تنافسية الاقتصاد الجزائري في ظل نتائج مؤشر التنافسية العالمي 2016-2017"، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة 1، الجزائر، العدد:2017،12.
154. العزاوي سحر أحمد كرجي، رائد سليمان، فاضل النعيمي، "الابتكار التسويقي وعلاقته بجودة الخدمة الصحية في القطاع الحكومي، دراسة في الشركة العامة لتسويق الادوات والمستلزمات الطبية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد: 76، 2009.
155. غسان فيصل عبد، ناجي عبد الستار محمود، "المعرفة التسويقية ودورها في تعزيز الأداء التسويقي، دراسة ميدانية لعينة من المنظمات الصناعية في محافظة صلاح الدين"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة كركوك، العراق، العدد:2، 2011.
156. غوالي محمد البشير، أحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الاداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 22-23 نوفمبر 2011.
157. فروي رمزي، جناس مصطفى، "العلاقة بين الابتكار والأداء، دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية"، مجلة المعرفة، جامعة تيندوف، الجزائر، العدد: 2، 2016.
158. فروي رمزي، جناس مصطفى، "محددات الابتكار في المنتج: دراسة قياسية على بعض المؤسسات الجزائرية"، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، العدد:4، 2017.
159. فلاق محمد، اسحاق خرشي، دور الذكاء التنافسي في تفعيل المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دراسة حالة شركة (جيزي) للاتصالات، الملتقى الوطني الخامس حول التسويق بين النظريات العلمية والممارسات التطبيقية، واقع وتحديات الادارة التسويقية في المؤسسة الجزائرية، قسم العلوم التجارية جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، يومي 19-20 مارس 2014.
160. قدي عبد المجيد، مديوني جميلة، "أهمية تقييم الاداء في المنظمات الصحية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الخاصة البرتقال بالشلف"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، العدد:7، 2014.
161. قندوز طارق، "فعالية الابتكار التسويقي في تجويد الخدمة المصرفية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية، وكالة المسيلة، مجلة الابتكار والتسويق"، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد: 2، 2015.
162. كباب منال، "الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد:17، 2017.

163. كورتل نجة، "معالم التنافسية المبنية على المعرفة والابداع التكنولوجي، دراسة استكشافية لواقع الاقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، المجلد: ب، العدد: 44، 2015.
164. كياري فطيمة الزهرة، "البحث العلمي والابتكار في الجامعة الجزائرية، الواقع والامكانيات"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، مخبر البحث في المالية العامة جامعة تلمسان، تلمسان، الجزائر، العدد: 5، 2015.
165. مرعى جعفر خليل، "دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، الموصل، العراق 2012.
166. مزهودة عبد المالك، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001.
167. معراج هواري، ثامر محمد البشير، "إدراك المستهلك الجزائري لمزايا وخصائص التسويق عبر الهواتف الذكية، دراسة ميدانية على عينة من المستهلكين المستخدمين لأجهزة الهواتف الذكية لمؤسسة كوندور بولاية غرداية"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، الجزء: 3 العدد: 10، 2017.
168. ملايكية عامر، "واقع الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية لحالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد: 27، 2012.
169. مهابات نوري عبد الله، "انعكاسات الابتكار التسويقي على الأساليب المتبعة في ترويج الخدمات التسويقية الفندقية، دراسة ميدانية في عدد من الفنادق في محافظة أربيل"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق، العدد: 23، 2009.
170. مولاي أمينة، ميمون كافي، "استخدام التحليل في مركبات أساسية والتحليل التصنيفي لتحديد مستوى إدارة المعرفة وأثره على الأداء (بالاستعانة بسلم أندرسن وبطاقة الأداء المتوازن)، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بولاية سعيدة"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد: 15، 2015.
171. المير عبد الرحيم علي، "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والوصف الوظيفي والصفات الشخصية"، مجلة معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد: 02، 1995.
172. نوري منير، "تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة شلف، الجزائر، العدد: 4، 2006.
173. بن نذير نصرالدين، منصور الزين، "الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، العدد: 4، 2010.
174. الهادي شرف إبراهيم "إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، اليمن، العدد: 11، 2013.
175. هلسه محمد، "مبادئ وتصنيفات الابداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد: 6، 2016.
176. ياسين عبد الله، بن يامين خالد، "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الصناعية: كوريا الجنوبية أنموذجا"، مجلة البدر، جامعة بشار، الجزائر، العدد: 6، 2014.

## ثانيا: اللغة الأجنبية

177. Philip Kotler, **Marketing Insights from A to Z**, Hoboken, New Jersey, Canada.
178. Richard Leifer and oth, **Radical innovation: How mature companies can outsmart upstarts**, Harvard business school press, 2001.
179. Peter.F. Druker, **Innovation and entrepreneurship**, Harper Collins publishes Ltd, London, 1993.
180. Faouzia bouacha, Sabrina Younsi, les TIC : Outil indispensable pour l'innovation organisationnelle, Séminaire scientifique international sur l'entreprise économique algérienne et l'innovation à la lumière du troisième millénaire, Université de Guelma, Algérie 16 et 17 Novembre 2008.
181. James M. Higgins, **Innovate or Evaporate**, The New Management Publisher, 1995.
182. Ledoc, **5Tips-for-successful-Small-Business Marketing**, Free to Every small Business owner.
183. Rob Stokes, **EMarketing: the essential guide to marketing in a digital world**, 5th edition, United State 2013.
184. Peter Druck, **Innovation and Entrepreneurship**, Harper and Row, New York 1985.
185. Robert p. Cascio, **marketing innovation and firm performance**, research model research hypotheses, and managerial implications, college of business administration university of central florida, orlando, florida, us, 2011.
186. Robert & Mary Kay, "Individual characteristics and creativity in the marketing classroom", *Journal of Marketing Education*, Vol: 25, No:2, 2004.
187. James M. Utterback, **Mastering the Dynamics of Innovation**, Harvard Business school Press,1994.
188. F. michael hruby, **Technoleverage**, Amacom,1999.
189. John Wilmshurst, Adrian Mackay, **the fundamentals and practice of marketing** fourth edition, butterworth-heinemann, burlington, london, United Kingdom, 2002.
190. J. Baker include, **marketing an introductory text**, fifth edition, published by macmillan education ltd, london, United Kingdom, 1991.
191. Bertrand Sogbossi Bocco, "Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique", *La Revue des Sciences de Gestion*, V.01 N. 24, 2010.
192. P. Lorino, **L'économiste et le manager**, éd ENAG, Alger, 1991.
193. R. Brosquet **Fondement de la performance humaine dans l'entreprise**, les éditions d'organisation, paris,1989.
194. J.Y. Saulquin, "Gestion des ressources humaines et performances des services", *Revue de GRH*, Paris.
195. Marmuse Chistian dans, performance, *Encyclopédie de gestion*, Tome 2, Editions economica, Paris, 1997.
196. Sally Dibb and Lyndon Simkin, **Marketing Briefs, A Revision and Study Guide** Second edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, United Kingdom ,2004.
197. Michael Tiacy, Fred.Wiersema, **Lexigeence du choix (trois disciplines de valeur pour dominer ses marchesà)**, edition village mondiale, Paris, 2002.
198. Sureerat Muangkhot, "Strategic marketing innovation and marketing performance: an empirical, investigation of furniture exporting businesses in Thailand", *The*

- Business and Management Review, International Trade and Academic Research Conference (ITARC), Volume 7 Number 1, 6th, 9-10 November 2015.
199. Peter f. Drucker, innovation, and entrepreneurship, Practice and Principles, HarperCollins Publishers, New York, United Statesm, 1993, P107.
200. Vinod Patel, **Theories and Techniques of Marketing Management**, First Published, Oxford Book Company, Jaipur, India, 2007.
201. Ivan Michel Vincentiu, Lacovoiu viorela Beatrice, L' **innovation and research and development, Important Factors Related to the Nation competitiveness the case of European Economies**, Journal International Business Information Management, Association IBIMA, vol 10, N14, new york, USA ,2009
202. Pang Xiaoshuang & Qu Yunpeng, Marketing innovation implementation: a case study of a Chinese pharmaceutical company, an unpublished master thesis, university of Gavle, Gavle Sweden, 2010.
203. Michel O 'Dwyer, Audrey Gilmore and David Carson," Innovative marketing in SGES: an empirical study" journal of strategic Marketing, vol17, N5, Routledge, October 2009
204. Efi Vlachaki, Marketing innovation measurement, an unpublished master thesis, Athens information technology -center of excellence for research and education, Athens Greece, 2009.

### ثالثا: المواقع الالكترونية

205. مركز الشؤون الدولية، مشاهد ثقافية كورية، مطبعة أكاديمية الدراسات الكورية، كوريا الجنوبية، 2012.  
[http://intl.ikorea.ac.kr/korean/UserFiles/Cultural\\_ara.pdf](http://intl.ikorea.ac.kr/korean/UserFiles/Cultural_ara.pdf)
206. سوه جونجي، دراسة حالة التجربة الكورية الجنوبية للانتقال إلى اقتصاد المعرفي، جلسة علمية، مجموعة الاغر، جدة، المملكة العربية السعودية 2011.  
[http://al-aghar.com/arabic/wp-content/uploads/2011/09/South-Korea-to-KE\\_June-2011\\_Al-Aghar-Studies\\_AR.pdf](http://al-aghar.com/arabic/wp-content/uploads/2011/09/South-Korea-to-KE_June-2011_Al-Aghar-Studies_AR.pdf)
207. أمجد غانم، "كوريا الجنوبية الدولة الأولى في العالم في الابتكار وفق مؤشر بلومبرج-كيف حصلت المعجزة؟" جريدة الحياة الاقتصادية، رام الله فلسطين، العدد: 7688، تاريخ النشر: 16-04-2017، تاريخ الاطلاع: 23-10-2017، الوقت: 17:45.  
[http://alhaya.ps/ar\\_page.php?id=29797cey43489230Y29797ce](http://alhaya.ps/ar_page.php?id=29797cey43489230Y29797ce)
208. حقائق عن كوريا، الهيئة الكورية للإعلام والثقافة، سيئول، كوريا الجنوبية، 2011.  
<https://arabhallyu.wordpress.com/2013/03/31>
209. عبد الرحمن المنصوري، تجربة كوريا الجنوبية: عوامل النجاح وتحديات المستقبل، مركز الجزيرة للدراسات، الدوحة قطر، تاريخ النشر: 24-06-2013 تاريخ الاطلاع: 23-10-2017، الوقت: 11:30.  
<http://studies.aljazeera.net/ar/issues/2013/06/201362411828829138.html>
210. خالد عذب، الصين منخرطة في رهان على رافعتي الابتكار والتقدم العلمي، صحيفة الشعب اليومية أونلاين الصين تاريخ النشر: 26-07-2017 تاريخ الاطلاع: 22-10-2017، الوقت 20:30  
<http://arabic.people.com.com/>

211. الويبو وجامعة كورنيل والإنسياد وشركاء المعرفة، مؤشر الابتكار العالمي 2016، المنظمة العالمية للملكية الفكرية جنيف، تاريخ النشر: 15-08-2016، تاريخ الاطلاع: 22-10-2017، الوقت: 21:00  
<http://www.wipo.int/portal/ar/>
212. ناصر الدين الستيتو، هل سيصبح التنين الصيني رائداً للابتكار في العالم في السنوات القادمة، مجلة أراجيك، تاريخ النشر: 13-12-2015، تاريخ الاطلاع: 22-10-2017، الوقت: 20:45  
<https://www.arageek.com>
213. آسية بنت سعود آل رشود، قراءة في التجربة الابتكارية في أمريكا واليابان، مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله للموهبة والابداع، المملكة العربية السعودية، تاريخ الاطلاع: 22-12-2018، الوقت: 17:32.  
<https://www.mawhiba.org/Ar/DigitalLibrary/Articles/Pages/Details.aspx?ItemID=456>
214. الويبو وجامعة كورنيل والإنسياد وشركاء المعرفة، مؤشر الابتكار العالمي 2018، المنظمة العالمية للملكية الفكرية جنيف، تاريخ النشر: 10-07-2018، تاريخ الاطلاع: 22-12-2018، الوقت: 17:52  
[https://www.insead.edu/sites/.../pr\\_gii\\_2018\\_01152\\_AR.pdf](https://www.insead.edu/sites/.../pr_gii_2018_01152_AR.pdf)
215. الويبو وجامعة كورنيل والإنسياد وشركاء المعرفة، مؤشر الابتكار العالمي 2016، المنظمة العالمية للملكية الفكرية جنيف، تاريخ النشر: 15-08-2016، تاريخ الاطلاع: 22-10-2017، الوقت: 21:00  
<http://www.wipo.int/portal/ar/>
216. اسامة الطيب، الابتكار مفتاح التطور الصناعي، صحيفة الأيام، الخرطوم، السودان، تاريخ النشر: 21-07-2016، تاريخ الاطلاع: 23-10-2017، الوقت: 11:00  
<http://al-ayaam.com/index>
217. موقع هواوي الرسمي للهواتف الذكية، تاريخ الاطلاع 27/04/2018، الوقت: 18:48  
<https://consumer.huawei.com/eg/about-us>
218. مدثر النور أحمد، "قصة تأسيس شركة هواوي من مصنع للهواتف الأرضية المحلية إلى تنين يهدد الشركات الكبرى" دراسات وتقارير، مجلة أراجيك تك تاريخ نشر المقال 15/03/2017، تاريخ الاطلاع: 12/10/2017، الوقت: 10:00  
<https://www.arageek.com>
219. ايتوس واير، "لينوفو تحقق نقلة نوعية بوتيرة سريعة مسجلة نمواً من رقمين في العائدات الفصلية المتلاحقة"، مؤسسة بزنيس واير، مدينة دبي للإعلام، الإمارات العربية المتحدة، نشر المقال 16/08/2018، تاريخ الاطلاع: 20/12/2018، الوقت: 12:44.  
<http://aetoswire.com/ar/news/>
220. إنترناشيونال نيويورك تايمز، "لينوفو تكتف جهودها في صناعة الهواتف الذكية"، جريدة الاتحاد، الفرع الاقتصادي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، نشر المقال 03/01/2014، تاريخ الاطلاع: 20/12/2018، الوقت: 12:24  
<https://www.alittihad.ae/article/837/2014/>
221. www.samsung.com  
 222. www.condor.dz

223. [www.huawei.com](http://www.huawei.com)
224. [www.lenovo.com](http://www.lenovo.com)
225. <http://beegroup.net/hadeed-home/lenovo/>
226. <https://www.marketing91.com/marketing-strategy-lenovo/>
227. <http://beegroup.net/hadeed-home/lenovo/>
228. <https://www.statista.com/statistics/255283/lenovos-rundd-expenditure/>
229. [http://research.lenovo.com/webapp/view\\_English/researchField.html](http://research.lenovo.com/webapp/view_English/researchField.html)
230. <https://news.lenovo.com/pressroom/press-releases/lenovo-opens-state-art-200000-square-meter-rd-sales-operations-production-facility.htm>



الاحق

الملحق رقم (01)

قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة أو المدرسة	إسم ولقب الأستاذ (ة)
المدرسة العليا للتجارة / الجزائر	الطاهر حرش
جامعة آكلي محند أولحاج / البويرة	وعيل ميلود
جامعة محمد بوضياف / المسيلة	نجوى سعودي
جامعة محمد بوضياف / المسيلة	ميمون نبيلة
المدرسة العليا للتجارة / الجزائر	بارودي محمد
جامعة محمد بوضياف / المسيلة	محمد سليمان
جامعة محمد بوضياف / المسيلة	ديلمي فتيحة



					سمعة الموزعين والباعة الطيبة سبب في شهرة هاتفي	11
					للتعرف على هاتفي أكثر أقوم بتصفح موقع المؤسسة على الانترنت	12
					تميز إعلانات الهاتف الذي بحوزتي بالتشويق مما يثيرنا أكثر	13
					تركز اللوحات الاشهارية للهاتفي على المنافع التي أبحث عنها	14
					ألاحظ أن الحملات الترويجية لهاتفي تتمتع بالمسؤولية الأخلاقية	15
					عند زيارتي لنقاط البيع التابعة للمؤسسة المنتجة لهاتفي أتلقى معاملة مميزة	16
					<b>العبارات</b>	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					بعد تجربتي لهاتفي وجدت أنه الجهاز المناسب لي	17
					خصائص هاتفي تظهر اهتمام مصنعيه برغبات الزبائن	18
					الابتكار والتجديد في هاتفي يوافق تطلعاتي	19
					لا أجد فرقا بين هاتفي والهواتف الأعلى منه سعرا	20
					تم تصميم هاتفي ليكون أفضل من منافسيه	21
					البحث الدائم عن التقنية أدى إلى الخبرة الكافية لتصميم هاتف بهذا الأداء	22
					أعتقد أن التطوير المستمر وراء الجودة العالية لهاتفي	23
					المزايا الموجودة في هاتفي تفسر مدى سعي مصنعيه للتعلم والمعرفة	24
					أرى أن التكنولوجيا المستخدمة في هاتفي تنمو لتصبح أفضل مع الوقت	25

### البيانات الشخصية

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	الجنس						
<input type="checkbox"/>	45 فما فوق	<input type="checkbox"/>	37-45	<input type="checkbox"/>	28-36	<input type="checkbox"/>	19-27	العمر		
<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	ثانوي	<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>	ابتدائي	المستوى التعليمي		
<input type="checkbox"/>	من 7 - 9	<input type="checkbox"/>	من 4 - 6	<input type="checkbox"/>	من 1 - 3	<input type="checkbox"/>	أقل من 1 سنة	عدد سنوات التعامل مع العلامة		
<input type="checkbox"/>	موظف	<input type="checkbox"/>	أعمال حرة	<input type="checkbox"/>	طالب	<input type="checkbox"/>	بدون عمل	الوظيفة (العمل)		
<input type="checkbox"/>	أكثر من 45000 دج	<input type="checkbox"/>	39000 دج إلى 45000 دج	<input type="checkbox"/>	32000 دج إلى 38000 دج	<input type="checkbox"/>	25000 دج إلى 31000 دج	<input type="checkbox"/>	18000 دج إلى 24000 دج	الدخل

شكرا لكم على حسن تعاونكم

## 1. Frequency Table

## النوع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	175	59.5	59.5	59.5
أنثى	119	40.5	40.5	100.0
Total	294	100.0	100.0	

## العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 19 إلى 27	173	58.8	58.8	58.8
من 28 إلى 36	87	29.6	29.6	88.4
من 37 إلى 45	21	7.1	7.1	95.6
45 فما فوق	13	4.4	4.4	100.0
Total	294	100.0	100.0	

## المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ابتدائي	11	3.7	3.7	3.7
متوسط	17	5.8	5.8	9.5
ثانوي	71	24.1	24.1	33.7
جامعي	195	66.3	66.3	100.0
Total	294	100.0	100.0	

## عدد سنوات التعامل مع العلامة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 1 سنة	69	23.5	23.5	23.5
من 1 إلى 3 سنة	136	46.3	46.3	69.7
من 4 إلى 6 سنة	55	18.7	18.7	88.4
من 7 إلى 9 سنة	34	11.6	11.6	100.0

Total	294	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

## العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بدون عمل	47	16.0	16.0	16.0
طالب	122	41.5	41.5	57.5
أعمال حرة	59	20.1	20.1	77.6
موظف	66	22.4	22.4	100.0
Total	294	100.0	100.0	

## الدخل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 18000 إلى 24000 دج	65	22.1	22.1	22.1
من 25000 إلى 31000 دج	39	13.3	13.3	35.4
من 32000 إلى 38000 دج	28	9.5	9.5	44.9
من 39000 إلى 45000 دج	16	5.4	5.4	50.3
أكثر من 45000 دج	16	5.4	5.4	55.8
بدون دخل	130	44.2	44.2	100.0
Total	294	100.0	100.0	

## الهاتف الذي تملكه حاليا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سامسونج	119	40.5	40.5	40.5
كوندور	103	35.0	35.0	75.5
هواوي	52	17.7	17.7	93.2
لينوفو	20	6.8	6.8	100.0
Total	294	100.0	100.0	

## 2. Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	294	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	294	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.889	9

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الابتكار في المنتج	3.8418	.66519	294
الابتكار في السعر	3.3546	.82897	294
الابتكار في التوزيع	3.3631	.74197	294
الابتكار في الترويج	3.4175	.81226	294
الابتكار التسويقي	3.4943	.52462	294
المعرفة التسويقية - الزبون، المنافس	3.5245	.84701	294
البحث والتطوير	3.6599	.96259	294
التعلم والنمو	3.8759	.86003	294
الأداء التنافسي	3.6353	.77541	294

### Item-Total Statistics

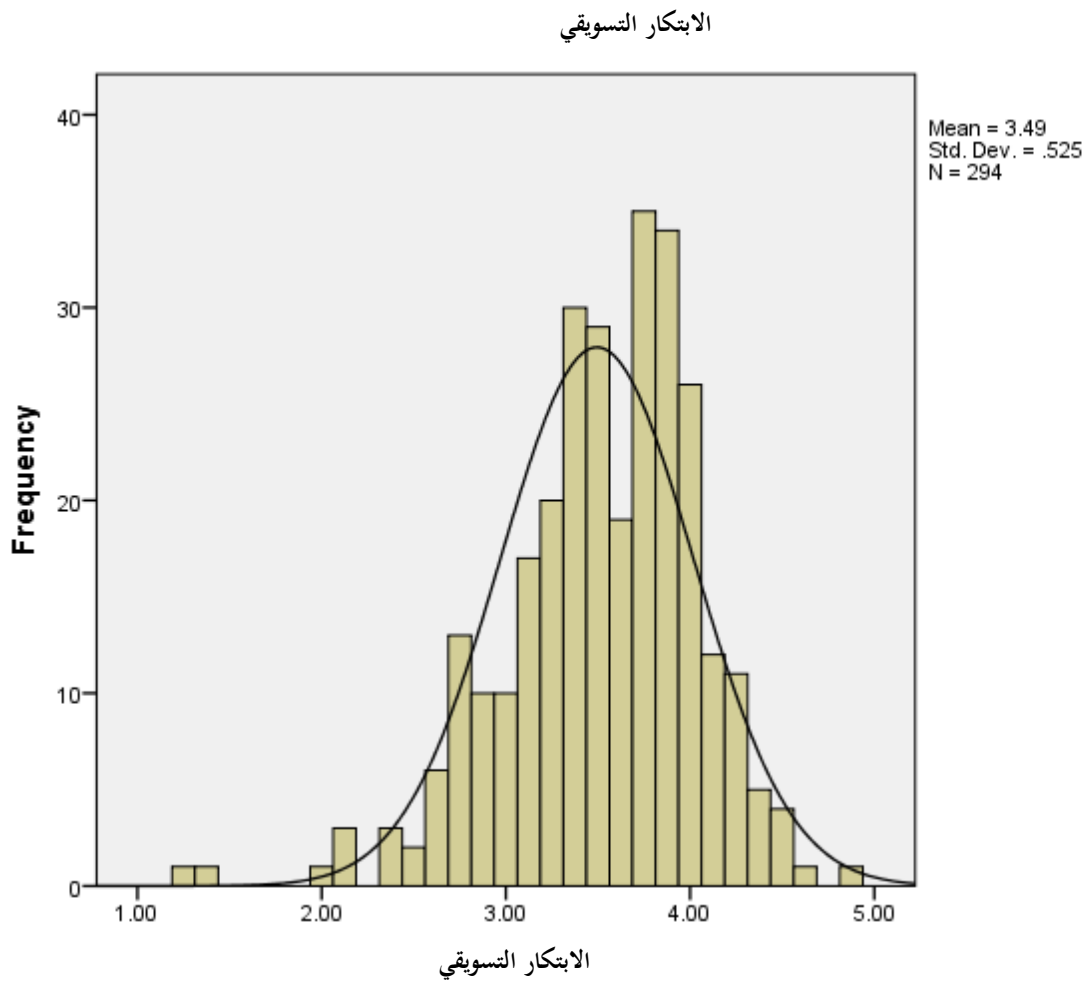
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الابتكار في المنتج	28.3250	22.704	.554	.883
الابتكار في السعر	28.8122	21.786	.541	.885
الابتكار في التوزيع	28.8037	23.645	.341	.899
الابتكار في الترويج	28.7493	21.668	.573	.882
الابتكار التسويقي	28.6725	22.141	.859	.868
المعرفة التسويقية الزبون، المنافس	28.6423	20.156	.761	.866
البحث والتطوير	28.5069	19.328	.757	.867

التعلم والنمو	28.2910	20.838	.647	.876
الأداء التنافسي	28.5315	19.943	.883	.856

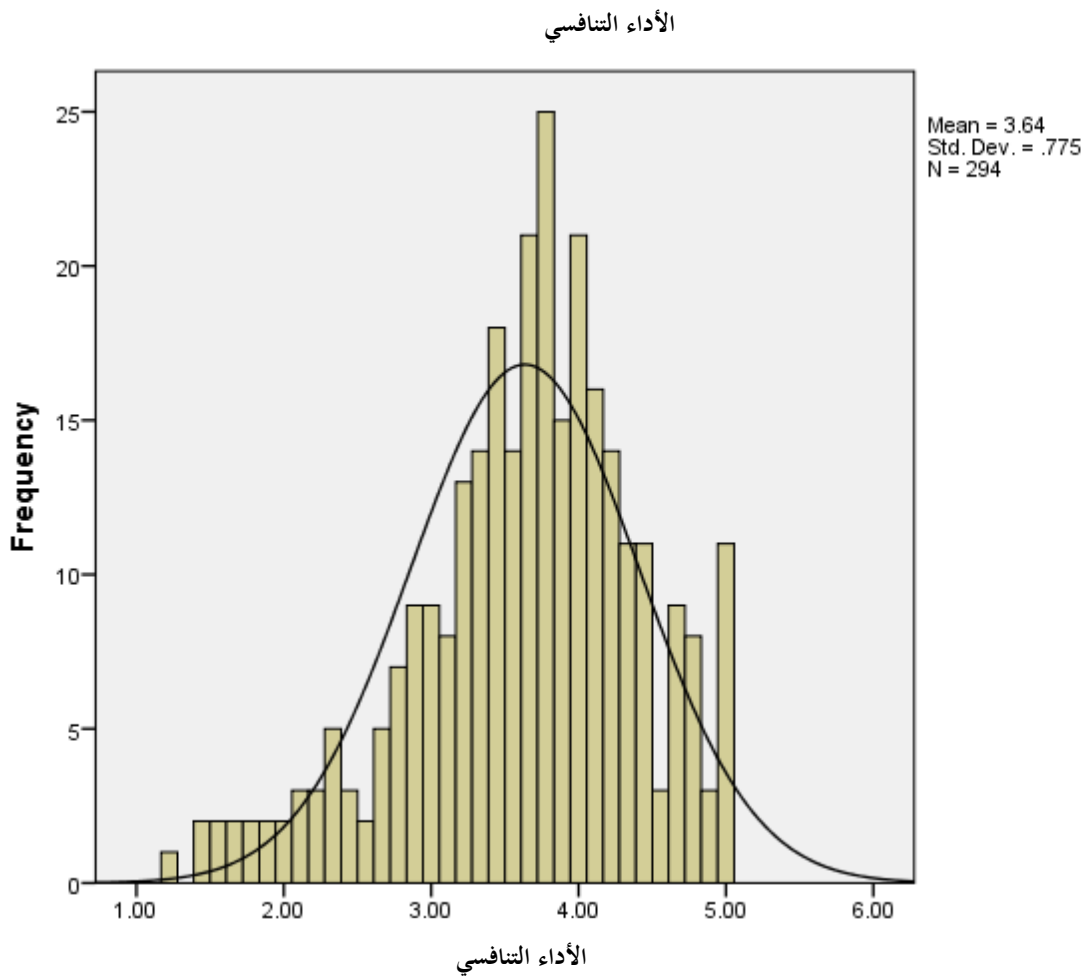
### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
32.1668	26.658	5.16316	9

### 3. Histogram







#### 4. Regression

##### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	<sup>b</sup> الابتكار التسويقي	.	Enter

a. الأداء التنافسي Dependent Variable:

b. All requested variables entered.

##### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.633 <sup>a</sup>	.400	.398	.60146

a. Predictors: (Constant), الابتكار التسويقي

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	70.534	1	70.534	194.976	.000 <sup>b</sup>
Residual	105.633	292	.362		
Total	176.168	293			

a. Dependent Variable: الأداء التنافسي  
b. Predictors: (Constant), الابتكار التسويقي

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.367	.237		1.552	.122
الابتكار التسويقي	.935	.067	.633	13.963	.000

a. Dependent Variable: الأداء التنافسي

## 5. Oneway

## ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الابتكار التسويقي					
Between Groups	1.937	3	.646	2.379	.070
Within Groups	78.705	290	.271		
Total	80.643	293			
الأداء التنافسي					
Between Groups	10.147	3	3.382	5.908	.001
Within Groups	166.021	290	.572		
Total	176.168	293			

## 6. Means Plots

