



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



المرجع :/2021

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: العلوم التجارية

التخصص: تسويق خدمات

مذكرة بعنوان:

دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة مؤسسة PAC MC ميلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية (ل.م.د.)

تخصص " تسويق خدمات "

تحت إشراف:

د. لبصير فطيمة

إعداد الطلبة:

✍ فنغور مديحة

✍ بوغصيبة إيمان

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. قبايلي أمال
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. لبصير فطيمة
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. بوقجاني جناة

السنة الجامعية: 2020/2021



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



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: العلوم التجارية

التخصص: تسويق خدمات

مذكرة بعنوان:

دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية في
المؤسسة الاقتصادية

-دراسة مؤسسة PAC MC ميلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية (ل.م.د)

تخصص " تسويق خدمات "

تحت إشراف:

د. لبصير فطيمة

إعداد الطلبة:

فانغور مديحة

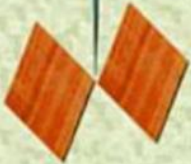
بوغصيبة إيمان

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
أَنْزَلَ هَذِهِ السُّورَةَ
وَجَعَلَ فِيهَا آيَاتٍ
بَيِّنَاتٍ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٠



شكر وعرافان

احمد الله على جزييل نعمائه، واشكره شكر المعترف بمننه وآلائه واصلى وأسلم على انبيائه

وعلى آله وصحبه واوليائه اما بعد:

"من لم يشكر الناس، لم يشكر الله" واعترافا منا بالفضل وتقديرا للجميل، لا يسعني وانا اتهي من اعداد هذه المذكرة الا ان اتوجه بجزييل شكري وامتناني الى:

استاذتي المشرفة، لبصير فطيمة على قبولها الاشراف على هذه المذكرة ولما منحتنا لنا من وقت وجهد وتوجيه، وارشاد وتشجيع، ودعم لإنجاز هذا العمل.

كما لا يفوتني ان اتقدم بالشكر الى اعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا وتفضلوا بقراءة هذا البحث وتحملوا عناء مناقشته وتقييمه وتقويمه، وتصويب ما بدا من اخطاء وهفوات.

عرفانا الاكيد وامتنانا الى كل زملائي الذين كانوا عوننا لنا "بن زايد مهدي" و"بوحبل محمد"

وشكر وعرافان وتقدير للأستاذ الذي ساعدنا "عاشوري ابراهيم"

الى كل من ساعدنا من قريب او من بعيد ولو بسؤاله.

فأملنا ان يرقى هذا العمل الى تطلعات كل هؤلاء، ويستجيب الى شروط البحث العلمي، ويصل الى الغاية التي رسمت له في بدايته.

وأخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين

إهداء

الى من ربّنتني وأنارت دربي وأعاننتني بالصلوات والدعوات

الى أغلي انسان في الوجود امي الحبيبة.

الى من عمل بك في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوطني

الى ما انا عليه ابي الكريم اداه الله لي.

الى اخوتي صالح ومحمد وإسماعيل

وأخواتي هاجر وأمينة

الى اخ صديقاتي

وكل افراد عائلتي وكل الامل والأقارب

بدون استثناء

اليكم جميعا اهدي هذا العمل المتواضع

هدية

إهداء

الحمد لله والصلاة على رسول نبينا محمد صلى الله عليه وسلم... أما بعد

الى التي حملتني وهنا على وهن الى مدرستي ومهندسة

خطواتي التي عمرتني بجناحها وحبها امي "وردة"

حفظها الله واطال في عمرها...

الى من احمل اسمه بكل فخر واعتزاز الذي نجعت بفضل دعواته ابي الغالي

"حليم" حفظه الله وادامه فخرا لنا...

اهديه كذلك الى سندي في الحياة الذي بوجودهم اكتسب قوة

محببة لا حدود لها اخواني واخواتي "عبد الحفيظ" "مريم" "عبد السلام"

الى اروغ من جسد الحب بكل معانيه فكان السند والعتاء، قدم لي الكثير في صورة

الصبر... والامل... والمحبة لن اقول شكرا بل سأعيش الشكر معه دائما الي زوجي

الحبيب "حسني"

إيمان

ملخص

إن الاعتماد على استراتيجية الابتكار هو اليوم من أفضل الحلول لضمان استمرار التنافسية، إذ يسمح بطرح منتجات جديدة باستمرار تواكب التطور التكنولوجي وتتكيف مع التغير المتسارع لرغبات وأذواق المستهلكين، وقد جاءت هذه الدراسة لبيان دور الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية في أحد أهم القطاعات السلعية التي تعرف تسارعا كبيرا في وتيرة التنافس ألا وهو قطاع صناعة مواد التنظيف في الجزائر.

وتم التركيز على المتغير الأول للبحث (الابتكار التسويقي)، والذي يعني توليد وتطبيق الأفكار الجديدة في كل عناصر المزيج التسويقي السلعي، ومن أجل قياس تأثيره على المتغير الثاني (الميزة التنافسية) تمت صياغة اربع فرضيات مختلفة، في محاولة للإحاطة بآثار الابتكارات في جميع عناصر المزيج التسويقي السلعي على تنافسية المؤسسة.

وتم اختبار هذه الفرضيات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة من عمال مصنع PAC MC وكان عددها: 40 نسخة.

وقد أفضى التحليل إلى مجموعة من النتائج يمكن اختصارها على العموم في أن هناك علاقة موجبة بين الميزة التنافسية وابتكار المنتج، وكذا هناك علاقة موجبة بين الميزة التنافسية وابتكار السعر وهناك علاقة موجبة بين الميزة التنافسية وابتكار الترويج، وعلاقة موجبة بين الميزة التنافسية وابتكار التوزيع، ومنه هناك دور في ابتكار التسويقي على تحقيق ميزة تنافسية .

الكلمات المفتاحية: ابتكار التسويقي، ميزة التنافسية، مؤسسة PAC MC

Abstract

relying on the innovation strategy is today one of the best solutions to ensure continued competitiveness as it allows the introduction of new products constantly that keep pace with technological development and adapt to the rapid change in the desires and tastes of consumers. This and this study came to demonstrate the role of marketing innovation in achieving a competitive advantage for economic institutions in one of the most important commodity sectors that know a significant acceleration in the pace of competition, which is the cleaning materials industry in Algeria. The focus has been on the first variable of research (marketing innovation), which means the generation and application of new ideas in all elements of the commodity marketing mix, and from in order to measure its impact on the second variable competitive advantage, four different hypotheses were formulated, in an attempt to capture the effects of innovations in all elements of the commodity marketing mix on the competitiveness of the enterprise, these hypotheses were tested through a questionnaire distributed to a sample of workers in the Pac mc factory which numbered :40 copies the analysis led to a set results that can be summarized in general in that there is a positive relationship between competitive advantage, and product innovation as well as a positive relationship between competitive advantage and price innovation, and there is a positive relationship between competitive advantage and promotional innovation, and there is a positive relationship between competitive and distribution innovation and from it there is a role in marketing innovation to achieve competitive advantage.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وعرفان	-
إهداء	-
ملخص	-
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	V
قائمة الاشكال	VII
قائمة الملاحق	VIII
مقدمة	أ
الفصل الاول: مدخل الابتكار التسويقي	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية الابتكار.	3
المطلب الأول: مفهوم الابتكار.	3
المطلب الثاني: اهمية وأنواع الابتكار.	4
المطلب الثالث: أشكال الابتكار في المؤسسات.	5
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الابتكار.	7
المبحث الثاني: ماهية الابتكار التسويقي.	14
المطلب الأول: مفهوم الابتكار التسويقي.	14
المطلب الثاني: أهمية و عناصر الابتكار التسويقي.	15
المطلب الثالث: أنواع و مجالات ومتطلبات الابتكار التسويقي.	16
المطلب الرابع: مراحل الابتكار التسويقي.	25
الفصل الثاني: مدخل للميزة التنافسية	
تمهيد.	31
المبحث الاول: ماهية الميزة التنافسية.	32
المطلب الاول: مفهوم الميزة التنافسية.	32

33	المطلب الثاني: خصائص وشروط فعالية الميزة التنافسية.
34	المطلب الثالث: ابعاد وأنواع الميزة التنافسية.
38	المطلب الرابع: الاسس العامة لبناء الميزة التنافسية.
42	المبحث الثاني: ماهية المؤسسة الاقتصادية.
42	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية وخصائصها.
44	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية.
46	المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية ومستوياتها.
50	المطلب الرابع: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.
الفصل الثالث: دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة والتنافسية في المؤسسة الاقتصادية.	
55	تمهيد.
56	المبحث الأول: واقع الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
56	المطلب الأول: أسس تنمية ثقافة الابتكار التسويقي في المؤسسات الاقتصادية.
58	المطلب الثاني: تفعيل الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
60	المطلب الثالث: معوقات الابتكار التسويقي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
61	المبحث الثاني: دور الابتكار التسويقي بالميزة التنافسية.
61	المطلب الأول: علاقة الابتكار التسويقي بالميزة التنافسية وكيفية تحقيقها.
62	المطلب الثاني: علاقة الابتكار التسويقي بأبعاد الميزة التنافسية.
63	المطلب الثالث: دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
الفصل الرابع: دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة PAC MC لصناعة مواد التنظيف و التجميل البدني -ميلة-	
67	تمهيد.
68	المبحث الأول: تقديم مؤسسة صناعة مواد التنظيف والتجميل البدني -ميلة-.
68	المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة محل الدراسة.
69	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة PAC MC.

فهرس المحتويات

70	المطلب الثالث: المراحل الأساسية والمنتجات المقدمة.
73	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها وعرض ومناقشة نتائج الدراسة.
73	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة.
80	المطلب الثاني: النتائج والمناقشة.
91	المطلب الثالث: نتائج الفرضيات.
94	الخاتمة
99	قائمة المرجع
-	الملاحق

قائمة

الجدول والأشكال

والملاحق.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
52	تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.	01
74	يوضح مجتمع الدراسة	02
74	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
74	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	04
75	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
76	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	06
77	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل	07
78	يوضح توزيع مجتمع الدراسة	08
78	يوضح العبارات التي تقيس ابعاد الابتكار التسويقي السلعي	09
78	يوضح العبارات التي تقيس الميزة التنافسية	10
79	الفا كرونباخ	11
80	يمثل التكرار والنسب المئوية للإجابة على اسئلة بعد الابتكار في المنتج في مؤسسة PAC MC	12
80	يمثل التكرار و النسب المئوية للإجابة على اسئلة بعد الابتكار في السعر في مؤسسة PAC MC	13
81	يمثل التكرار والنسب المئوية للإجابة على اسئلة بعد الابتكار في الترويج في مؤسسة PAC MC	14
82	يمثل التكرار والنسب المئوية للإجابة على اسئلة بعد الابتكار في التوزيع في مؤسسة PAC MC	15
82	يوضح مقياس ليكارت الخماسي .	16
83	قيم متوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الابتكار في المنتج	17
84	قيم متوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الابتكار في السعر	18
85	قيم متوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الابتكار في الترويج	19
87	قيم متوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الابتكار في التوزيع	20

قائمة الجداول

88	قيم متوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للميزة التنافسية	21
90	يوضح العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة	22

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
23	متطلبات الابتكار التسويقي	01
25	مراحل الابتكار التسويقي	02
34	ابعاد الميزة التنافسية	03
39	اسس العامة لبناء ميزة تنافسية	04
61	معادلة الابتكار والميزة التنافسية	05
69	الهيكل التنظيمي لمؤسسة PAC MC	06

قائمة الملحق

الرقم	عنوان الملحق
1	مخرجات SPSS.
2	الاستبيان
3	قائمة الاساتذة المحكمين
4	العلامة التجارية لمؤسسة PAC MC
5	الشكل الخارجي لمؤسسة PAC MC
6	سائل غسيل الاواني
7	يمثل معطر الارضيات
8	لمع الزجاج
9	ماء جافيل
10	سائل غسول اليدين

هفقه هفقه

يشهد العالم تحولات وتطورات كبيرة ومتسارعة في جميع المجالات خاصة الجانب الاقتصادي منها، ما جعل المؤسسة الاقتصادية تواجه تحديات غير مسبوقه في بيئة الأعمال قائمة على المنافسة الشديدة مع تنوع استراتيجياتها ومداخلها وأساليبها من أجل النمو والتطور والبقاء.

حيث يتميز العصر الحالي بتزايد إيقاع الابتكارات وظهور منتجات جديدة متقاربة في مدى تلبية احتياجات المستهلك، ما جعلها تتميز بدورة حياة قصيرة، وعليه لم يعد بالإمكان الاعتماد على نوع أو تصميم معين من المنتجات أو شكل واحد في طريقة تقديمها للمستهلك هذا من جهة، من جهة أخرى أصبح مفهوم التسويق الحديث يحتل مكانة مهمة داخل المؤسسة الاقتصادية وذلك للدور الذي يلعبه، حيث يعتبر حلقة الوصل بين المؤسسة وبيئتها.

ونظرا للظروف المتغيرة التي تنشط فيها المؤسسة الاقتصادية واتساع المنافسة في القطاع الواحد حيث أصبح صعب جدا تحديد عدد المؤسسات التي تتواجد فيه بصفة دقيقة، لم يبق أمام المؤسسة سوى تبني مفهوم الابتكار بصفة عامة والابتكار التسويقي بصفة خاصة، حتى تتمكن من الصمود والتميز عن المنافسين.

حيث تظهر أهمية الابتكار في كونه بعدا استراتيجيا يخضع لجملة من العمليات التي تهدف إلى تقديم منتجات مبتكرة تماما أو محسنة ليس ذلك فقط، بل حتى أن تقديم هذه الأخيرة يكون بشكل مدروس بعيد عن العشوائية حتى يتم خلق ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسة تدوم أطول وقت ممكن.

بناء على ما سبق أصبح الابتكار التسويقي أحد أهم المداخل التي تساهم في اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، إذ يمثل القاعدة التي تركز عليها هذه الأخيرة و تعد مفتاحا لنجاحها و ذلك من خلال حصولها على مصادر تعمل على تفوقها عن طريق تقديم منتجات مبتكرة تلبي حاجات المستهلك المتجددة؛و عليه فان الاستثمار في هذا النشاط يحقق للمؤسسة قيمة مضافة عالية في السوق الحالية ،و بهذا فإن الابتكار التسويقي و الممثل في الابتكار الموجه إلى عناصر المزيج التسويقي أصبح يعد مدخلا يراود من خلال جذب الزبائن و المحافظة عليهم عن طريق خلق قيمة أفضل لهم مما يحققه المنافسون .

أولاً: إشكالية البحث:

نظرا لازدياد التوجه الابتكار التسويقي كضرورة حتمية وفعالة قادرة على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، في ظل بيئة شديدة التنافس، تعتمد التطور التكنولوجي وكثافة رأس المال الفكري، كي تجابه التغيير المستمر في السوق و تكون على قدر كبير من تطلعات المستهلك، وكان من المهم تسليط الضوء على كيفية ممارسة الابتكار التسويقي بطريقة تمكن مؤسسة PAC MC لصناعة مواد التنظيف من تحقيق ميزة تنافسية في سوق صناعة مواد التنظيف ومنه يتمثل السؤال المحوري لهذه الدراسة في :

-ما هو الدور الذي يلعبه الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة PAC MC ميلة

؟

الأسئلة الفرعية:

- للإحاطة بالموضوع أكثر تم تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى أسئلة فرعية هي كالاتي:
- هل يوجد دور للابتكار في المنتج في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اقتصادية ؟
 - هل يوجد دور للابتكار في السعر في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اقتصادية ؟
 - هل يوجد دور للابتكار في توزيع في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اقتصادية ؟
 - هل يوجد دور للابتكار في ترويج في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اقتصادية ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة :

للإجابة على إشكالية الدراسة الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية تم صياغة مجموعة من فرضيات التي تخدم

أهداف البحث وهي تتمثل في:

- 1-يوجد دور للابتكار في المنتج في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اقتصادية .
- 2-يوجد دور للابتكار في السعر في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اقتصادية.
- 3-يوجد دور للابتكار في توزيع في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اقتصادية.
- 4-يوجد دور للابتكار في ترويج في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اقتصادية.

ثالثا: مبررات اختيار الموضوع:

من الأسباب الموضوعية التي كانت وراء اختيارنا لهذا الموضوع ما يلي:

-توسيع المعارف والتعميق فيما يخص مصطلح الابتكار التسويقي؛

-أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية؛

-ارتباط الموضوع المدروس بخصوصنا(تسويق الخدمات)

-وفرت المراجع في الموضوع ؛

-حيوية الموضوع التي تناولته الدراسة ؛

رابعا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في كونه يعالج موضوعا لا يزال يتطرق إليه الباحثون ويعتبر موضوع الساعة حيث يعالج إشكالية دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات الاقتصادية لما لهذا القطاع من دور كبير في تنمية اقتصاد الوطني .

كما يستمد موضوع البحث أهمية من خلال تسليط الضوء على الابتكار التسويقي باعتبار أحد العوامل المساهمة في تحقيق الزيادة للمؤسسات في ظل البيئة الديناميكية تتسم بشدة المنافسة ،كما تتجسد أهمية البحث كونه يوضح فاعلية الابتكار التسويقي و الذي يوضح التوجهات التي تتبناها المؤسسات الريادية التي تسعى إلى توفير منتجات مبتكرة من شأنها أن نتحدث في قاعدة التنافس .

خامسا: أهداف الدراسة :

يسعى هذا البحث إلى بلوغ جملة من الأهداف أبرزها:

- 1- إبراز و توضيح المفاهيم النظرية بالابتكار التسويقي و الميزة التنافسية ؛
- 2- التعرف على ادراك المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأهمية الابتكار التسويقي ، و قيمته كأداة تنافسية؛
- 3- تشخيص مستوى الابتكار التسويقي و الميزة التنافسية في مؤسسة صناعة المنظفات ؛
- 4- إبراز الدور المؤثر الذي يؤديه الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية التي من شأنها ان تساعد في تدعيم القدرة التنافسية بمؤسسات صناعة المنظفات ؛

سادسا: حدود الدراسة :

وتتمثل في الحدود الزمنية والمكانية كالتالي:

- الحدود الزمنية: فكانت الدراسة خلال السداسية الثاني لسنة 2021؛
- الحدود المكانية: مؤسسة **PAC MC** لصناعة مواد التنظيف والتجميل البدني ؛
- الحدود الموضوعية: تم التركيز في هذه الدراسة على الأبعاد التالية: (الابتكار في المنتجات، الابتكار في السعر، الابتكار في الترويج، الابتكار في التوزيع) أما بالنسبة للمتغير التابع فهي الميزة التنافسية؛

سابعا: منهج البحث والادوات المستخدمة :

من أجل الاجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في ثلاث فصول المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع ، وتم الاعتماد على الاستبيان و المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS.

ثامنا: مرجعية الدراسة:

وتتمثل في الكتب ،الأطروحات، المقالات ،الملتقيات السابقة في الموضوع .

تاسعا: صعوبات الدراسة :

- استغراق وقت طويل للوصول إلى مؤسسة محل الدراسة ذلك لكونها خارج المدينة ؛
- صعوبة اللقاء مع موظفين المؤسسة مما أدى إلى تكرار عدد الزيارات للمؤسسة ؛
- طول مدة استرجاع الاستبيان على الرغم من صغر حجم العينة ؛
- تحفظ شديد من قبل مؤسسة **PAC MC** لصناعة المنظمات حول بعض المعلومات ؛

عاشرا: هيكل الدراسة :

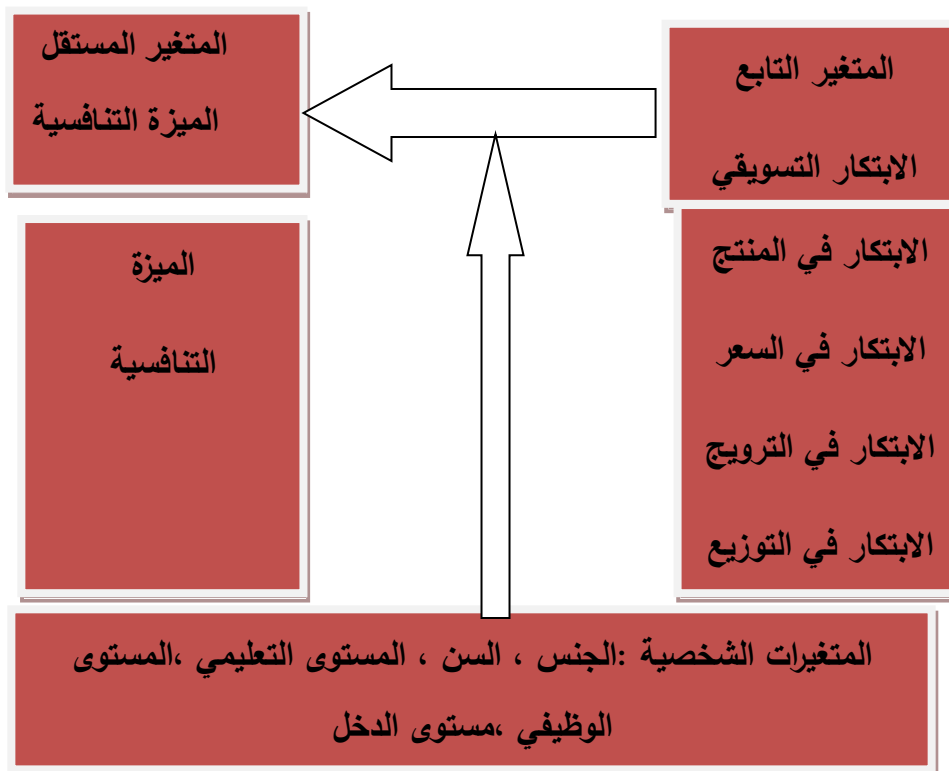
بغرض دراسة الإشكالية ومن أجل معالجة الموضوع تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول وكل فصل قسم

إلي محثين :

- حيث ثلاثة فصول تم تخصيصها لدراسة النظرية تطرقنا في الفصل الأول إلى مبحثين : الأول ماهية الابتكار اما المبحث الثاني ماهية الابتكار التسويقي كما تناولنا في الفصل الثاني مبحثين :الأول ماهية الميزة التنافسية و المبحث الثاني ماهية المؤسسة الاقتصادية أما في الفصل الاخير في جانب النظري فقد تطرقنا فيه الي دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية .

-اما الفصل الرابع خصص للدراسة الميدانية، حيث تم إسقاط الدراسة النظرية على ارض الواقع للوصول لمحاولة مناقشة النتائج المتعلقة بفعالية استخدام الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية ، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :الأول خصص لتقديم مؤسسة محل الدراسة PAC MC فحين أن المبحث الثاني فخصص لإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية و مناقشة نتائج و تحليل و اختبار الفرضيات .

نموذج الدراسة :



-يتضمن هذا النموذج متغيرين وهما المتغير المستقل "الابتكار التسويقي" يؤثر بجميع عناصر المزيج التسويقي (منتج، سعر، توزيع، ترويج) على المتغير التابع "الميزة التنافسية".

-المتغيرات الشخصية: الجنس ،العمر ،المستوي التعليمي ،مستوى الوظيفي ،مستوى الدخل .

المفصل الأول:

مدخل للإبتكار

التسويقي

تمهيد :

تبنى الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة على تحديد وتلبية حاجات ورغبات المستهلكين بكفاءة وفعالية، إلا أنه باشتداد المنافسة بدأت المؤسسات تدرك أهمية الابتكار وقيمه من أجل تحقيق أهدافها، ونظرا لأهمية التسويق وارتباطه بكل نشاطات المؤسسة فإن الابتكار في مجال التسويق يعد مفتاحا لنجاحها. إذ يتطلب قيامها باستمرار بالبحث عن تطوير منتجاتها بما يحقق أقصى حد لإشباع حاجات المستهلكين، من خلال القيام بعمليات جديدة بعيدة عن التقليد والتكرار، لذا يعتبر الابتكار التسويقي من أهم المفاهيم الحديثة التي أصبحت ركيزة تعتمد عليها المؤسسات، وهذا الفصل سيكون بمثابة الطرح النظري للابتكار التسويقي من خلال تقسيمه الى مبحثين أساسية وهي:

❖ المبحث الأول: ماهية الابتكار

❖ المبحث الثاني: ماهية الابتكار التسويقي

المبحث الأول: ماهية الابتكار

المطلب الأول: مفهوم الابتكار

للابتكار تعريفات متعددة تختلف حسب تخصصات الباحثين واهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية، لذلك يمكن تعريف الابتكار بناء على السمات الشخصية أو العملية أو الابتكارية كأسلوب حياة في البيئة، وقد حدا ذلك بأحد الباحثين إلى ان يضع شعارا يجمع به هذه الاختلافات.

وكنموذج لتعريف الابتكار بناء على السمات الشخصية، نذكر تعريف سيمسون الذي يعتبره " المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير، واتباع نمط جديد من التفكير"، كما أشار سيمسون إلى ضرورة أن نهتم في بحثنا عن المبتكرين بنمط العقول، التي تبحث وتركب وتؤلف، كما رأى أن مصطلحات مثل: حب الاستطلاع والخيال والاكتشاف والاختراع، هي مصطلحات أساسية في مناقشة معنى الابتكار.

وبلاحظ على هذا النوع من التعريفات تضمنه بعض السمات التي تميز مرتفعي الابتكارية، سواء كانت السمات عقلية أم وجدانية. وقد حصرت إحدى الدراسات أكثر الصفات تكرارا في البحوث، وتوصلت إلى تميز مرتفعي التفكير الابتكاري بروح المرح والمداعبة والسخرية، والشعور بالحرية، وتحمل المخاطرة وخصوصا الفكرية، وتحمل الغموض وعدم اليقين، والاستقلالية في الفكر والعمل، والثورة من أجل التطوير والحاجة للتعبير عن الذات، ومقاومة الضغوط الاجتماعية، وقلة الاستجابة للقواعد والتنظيمات التقليدية الموضوعية، وقلة الحاجة للتنظيم، والاكتفاء الذاتي، والتصميم، وتنوع طرق التعبير عن الانفعالات، ورفض الازعان للسلطة، والثقة بالنفس، والسيطرة والتأثير والتوفيق بين المتناقضات، وتأكيد الذات والمثالية، والانداغية، والتفتح والانفتاح للخبرة والقيادة، والارتباط بالوسط الاجتماعي والاكتفاء الذاتي.

كما يلاحظ على قائمة السمات السابقة وكثير غيرها أنها تحتوي على صفات متناقضة، فمرتفع التفكير الابتكاري، ثائر لكنه لا يعمل ضد المعايير القائمة، وإن كان يتناول هذه المعايير بالتفكير والتأمل والتساؤل ويرفض الخضوع السلبي لها، وهو منطو وفردى، لكنه مشارك في الأنشطة ويتولى القيادة، وهو متوافق، لكنه يأتي بالجديد الذي يطور الواقع.

فإذا انتقلنا الى تعريف الابتكار على أساس الإنتاج، يقدم روجرز تعريفا جاء فيه: ان الابتكار ظهور لإنتاج جديد تابع من التفاعل بين الفرد ومادة الخبرة، وكمثال اخر لهذا النوع من التعريفات، نذكر تعريف

ايلين بيرس ان الابتكار هو قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير ،مع انتاج اصيل وجديد او غير شائع يمكن تنفيذه او تحقيقه

ولهذا الانتاج محكات معينة، اذ ينبغي ان يكون جديدا وأصيلا ونادرا بالمعنى الاحصائي لجماعة معينة، ووان يكون هذا الانتاج قابلا للتحقيق في الواقع، كان يساعد على علاج مشكلة، او يشبع حاجة خاصة بموقف معين، او يحقق اهدافا معينة، ويجب ان يؤدي هذا الانتاج الى خلق اوضاع جديدة في الوجود البشري، فيغير وجهة نظر الانسان نحو العالم تغييرا اصلاحيا.

أما النوع الثالث من التعريفات، فيعرف الابتكار على أنه عملية ويمثله تعريف ماكينتاي الابتكار عملية تمتد عبر الزمن وتتميز بالأصالة والقابلية للتحقق، ويعرفه تور انس بأنه عملية ادراك التغييرات والاختلال في المعلومات والعناصر المفقودة وعدم الاتساق، الذي لا يوجد له حل متعلم، ثم البحث عن التغييرات ووضع للفروض واختيارها والربط بين النتائج، وإجراء التعديلات وإعادة اختبار الفروض، ثم نشر النتائج وتبادلها. ان الابتكار بشكل مختصر هو عملية تحويل الفكرة الى منتج جديد او عملية او خدمة جديدة

اما مفهوم الابتكار الاداري فهو التوصل الى مفاهيم جديدة قابلة لتحويل الى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة، تساهم في تطوير الاداء في الشركة، بل ان بعض المفاهيم يتعلق بتطوير عملية الابتكار وتنظيمه، وإجراءات نقل افكاره الجديدة الى منتجات جديدة، ومن ثم الاسراع في انشائه للأسواق الجديدة، فلهدف نهائي لهذا الابتكار يتمثل في تحسين استخدام الموارد ،وتحقيق النتائج الافضل مقارنة بالفترة الماضية ،او مقارنة بأفضل المنافسين(خيربي، 2012،ص67، 68، 69)J

المطلب الثاني: اهمية وأنواع الابتكار

اولا: أهمية الابتكار

ان النظرة الى الابتكار قد تغيرت كثيرا في وقتنا الحاضر على مستوى المؤسسات وأيضاً على مستوى الدول ،فقد اصبح الابتكار معيارا يحدد على ضوئه درجة تقدم الدول والأمم ورفقيها ،بل اكثر من ذلك اصبح ينظر اليه على انه مصدر لتحقيق الثروة وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية ،فعلى سبيل المثال ابتكار طريقة جديدة تمكن من زيادة انتاجية عوامل الانتاج في الدول النامية بالنسبة اقل من واحد ،قد تساهم في زيادة الناتج المحلي الاجمالي لهذه الدول بقدر اكبر مما يساهم فيه راس المال اضافي مقداره 100 مليون دولار بمعدلات الربح التاريخية ،فالإستراتيجية الجيدة المبتكرة مع التنفيذ الجيد افضل من مجرد تمويل الموارد (العريفي، 2003، ص 38)

ومن جهة اخرى فان الابتكار اصبح احد المؤشرات الخاصة التي تساعد الى حد كبير في الاستدلال على مدى تقدم المؤسسات (عبود نجم ، 2003 ، ص15) ، وبصفة عامة فان ما يلاحظ اليوم على ما تبليه المؤسسات المعاصرة من مجهودات على أنشطة البحث و التطوير التي تكلفها مبالغ كبيرة وقد تدوم لسنوات طويلة بالرغم ما يكفها من مخاطرة مالية بسبب ارتفاع معدلات فشل الابتكار خاصة من الناحية التجارية داخل السوق ،الدليل على ادراك اهمية الابتكار من طرف هذه المؤسسات ،حيث نجد على سبيل المثال ان المؤسسات اليابانية تخصص ما يريد عن 30/من على أنشطة البحث والتطوير ،وفي مسح حديث وهذا ان 25/ من كل المؤسسات الامريكية التي تستخدم اكثر من 100 عامل تقدم تدريبا في مجال الابتكار لعاملها ،وهذا يمثل زيادة با مقدار (540/)في السنوات الاربع ما بين 1999.2003،حيث اصبح يجري الكثير من المؤسسات التي تسعى الى تحقيق ارباح كبيرة ومعدلات نمو عالية ،مثال على عوائد الابتكار نجد في المؤسسة 3 مليون الامريكية ان حوالي 32/ من جملة صيغها البالغة عشرة مليارات دولار سنويا نتيجة لبتكارها(بن عامر، 2003،ص293)

ثانيا: انواع الابتكار

صنف سلمون وستيوارت يصنفان الابتكارات في ثلاث انواع:

- 1- الابتكارات المستمرة: وهي التي تأتي بتغيرات صغيرة تدريجية كما في تغييرات مركز المنتج، توسعات الخط، تنويعات لتخفيف ضجر الزبون كما في الحليب المطعم بالعسل او الموز.
- 2- الابتكارات المستمرة الديناميكية: وهي تغييرات اكبر في المنتج الحالي وتكون ذات تأثير معقول على طريقة الناس في عمل الاشياء وتحقيق تغيرات سلوكية معينة كما في هواتف اللمسة النبرة ،آلات التصوير الية التركيز ،،الخ
- 3- الابتكارات المتقطعة: وهي التي تنشئ تغييرات رئيسية فيما قبلها من تكنولوجيا او منتجات وفي بعض الحالات تغير اسلوب الحياة الذي نعيشه مثل ابتكارات السيارة ،الطائرة ،الهاتف ،التلفزيون، والحاسوب (عبود نجم ، 2015 ، ص 231)

المطلب الثالث: أشكال الابتكار في المؤسسات

بصفة عامة تأخذ الابتكارات ثلاثة أشكال :

أولاً: الابتكار الاداري:

ان الابتكار الاداري هو مجال من المجالات التي يغطيها الابتكار ،وأشار في نفس السياق بانه بالعلاقات التفاعلية لإنجاز المهام، وأهداف العمل ، وتلك القواعد والإجراءات التي تعمل بالاتصال والتبادل

بين العاملين والبيئة المحيطة بالمؤسسة، وقد عرف الابتكار الاداري بأنه التوصل الى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل الى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطور الاداء في المؤسسة. ونلاحظ ان هذا المفهوم لم يقتصر على الابتكار الاداري بل تعداه، حيث يوضح مدى مساهمته في تطوير عملية الابتكار وتنظيمه وإجراءات نقل الافكار الجديدة الى منتجات ، ومن تم الابداع في انشاء الاسواق الجديدة (تيفاوي، 2011، ص13،14)

ثانيا: الابتكار التقني

يعرف الابتكار التقني او التكنولوجي وفقا لتقرير المجلس الاستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا في الولايات المتحدة الامريكية بطرائق، ولكن الابتكار في هذا التقرير معنى عام مشيرا الى الخطوات التجارية والصناعية والفنية، التي تقوم با تسويق السلع الجديدة والاستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة وذلك بأنه تحديث تغيرات بإدخال التقنية الجديدة للمؤسسة متعلقة بالنشاط العمل الرئيسي، والتي يتضمن العناصر الاساسية مثل المنتجات الجديدة والخدمات وعناصر جديدة في العمليات وعرفه () الابتكار بأنه تقديم الافكار الجديدة طرق ادوات في اغلب الاحيان على شكل تقنيات حديثة ، بينما عرفه البعض على ان الابتكار في مصطلحات التكنولوجيا والتقنية يمثل السلعة ،يمكن النظر اليها على انه ابتكار وبشكل خاص اذا لاحظها السوق على انها ابتكاره ،وليست المسألة في تغير التكنولوجي الذي قد يظهر، فإذا لم يلاحظ الزبائن السلعة على انها جديدة بشكل حقيقي فإنها لا تكون ابتكاره.

ويلاحظ من خلال التعريفات السابقة انها نظرت الى الابتكار التقني من وجهة نظر تسويقية وربطت العملية بالزبائن فهو ليس الابتكار التقني وإنما هو قبول المستهلكين لهذا التغيير و اشارو الى ان الابتكار التقني هو انتاج سلعة في نهاية المطاف(رعد، 2000، ص30)

ثالثا: الابتكار الاضافي

يعرف الابتكار الاضافي بأنه الابتكار الذي يذهب الى ما وراء الوظائف التقليدية كأن يقوم مشرفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن، وتعزيز برنامج خدمة عامة ،يعد ابتكارا اضافيا ،ويعرف الابتكار الاضافي او المساعد بأنه الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية ،وتتجاوز وظائف العمل الاساسية للمؤسسة (تيفاوي ، مرجع سابق،ص15)

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الابتكار

هناك ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل المؤثرة في الابتكار هي: مجموعة الخصائص الشخصية ، مجموع الخصائص التنظيمية ،مجموع العوامل البيئة العامة في المجتمع وكما في الشكل (55) ونعرض فيما يأتي لهذه العوامل :

اولا :مجموعة الخصائص الشخصية

ان المبتكر هو النقطة البدء وان خصائصه المهمة ذات العلاقة بالابتكار هي التي موضع الاهتمام المشكلات والإتيان بما هو جديد من عمليات ومنتجات الشركة .ولقد ركزت دراسات عديدة على مجموعة من الخصائص الشخصية للانجاز ألبتكري التي يختلف الباحثون في تحديدها وان كان يتفقون على بعض منها ،ومن هذا السياق ان نشير الى مجموعة الخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الافراد الذين يتميزون بالابتكار كلاني :

1- الميل للتغيير والنفور من الركود، إذ ان الافراد نوعان، نوع ميال للتغيير والرغبة فيه والسعي من اجله وتحمل مسؤوليته ، ونوع محافظ ميال لاستمرار ما هو عليه ولا يميل للتغيير ولا يرغب فيه بل انه يعمل على اعاقته ويركز على الاعتراضات فيه وينتقد دعائه والابتكار يحتاج للنوع الاول ولا يحتاج النوع الثاني الا في اضيق الحدود فيما يسمى "بمحامي الشيطان" الذي يقدم الاعتراضات على الابتكار التي تكون احيانا مفيدة لمعرفة المأخذ عليه من اجل تطويره

2 . الميل الى التعقيد : حيث ان المبتكرين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة ومفارقة الحالة القائمة التي يجدونها تمثل حلول البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها والواقع ان درجة التعقيد أخذة بالتزايد في الابتكارات بالنظر الى انها اخذت تتطلب تداخلا متزايد للعديد من الانظمة والاختصاصات والوظائف هذا الى جانب ان الابتكار بحد ذاته يحمل تعقيد في الجديد الذي يأتي به ،والذي يتطلب من المبتكر ان يتعامل مع فكرة او مفهوم لم يسبق ان تعامل معه

3. حالة الشك:وهذا ما يرتبط بالفقرة الاولى ،فلمبتكر يمتلك حس الشك الذي يتحول عادة الى أسئلة خارج الصندوق والبعيدة عن المألوف ،وقد تطل هذه التساؤلات حتى البديهيات انها سمة "تفاحة نيوتن" في تساؤله لماذا لم تسقط الى الاعلى خلافا للمألوف في سقوطها الى الاسفل ،ان حالة الشك التي يعيشها المبتكر هي التي تضع على كاهله الالتزام الذاتي ومواصلة التساؤل الى نتيجة التي لا بد منها في ايجاد الحلول للمشكلات او التفسيرات الجديدة للظواهر القديمة او التوصل الى الجديدة الذي لازال لم يظهر الا في تساؤلاته لماذا يكون هذا ؟ولماذا لا يكون ذلك مثلا ؟

الحس: قد تكون الطريقة المنهجية جزء من عمل المبتكر في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، إلا ان التعمق في تصور وتجاوز ارتباطات الظاهرة الى الارتباطات غير المرئية والى ما بعد الاشياء، يتطلب 4. الحس قد تكون الطريقة المنهجية جزء من العمل المبتكر في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، إلا ان تعمق في تصور تجاوز الارتباطات الظاهرة الى الارتباطات غير المرئية والى ما بعد الاشياء، يتطلب الحس. و إذا كانت الطريقة العلمية في البحث هيا سلسلة منطقية منهجية مترابطة من الخطوات

5 - **الإنجاز الذاتي:** إن المبتكر يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي، فلا الحوافز الخارجية تدفعه ولا صعوبة المشكلة تعيقه، و انما المحرك الذاتي والدافعية الذاتية هي التي تلعب دورا يحدوها الرغبة العارمة في حب ما يقوم به والانجاز الذاتي يقتزن بالتحقيق الذات في مدرج مسلو وحب العمل الذي يقوم به والانجاز الذاتي هو اقرب الى التسامي منه الى ابراز الذات على الاخرين مع ملاحظة ان هذا يتم على المستوى الفردي ولكن عندما يكون المبتكر في الشركة ويخضع لتأثيرات العلم التطبيقي المهني من جهة وقواعد اللعبة في الاعمال من جهة اخرى فإنه يربط انجازه الذاتي با التفوق على الاخرين .

النفور من المحددات والقيود: حيث ان المبتكر يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا والتمسعة افقا مالا يمكن ان يحدها شيء لهذا فهو ينفر من المحددات من القيود من الواجبات المحددة التي تحصر الذهن وتحت من انطلاقه وربما هذا يفسر ان الكثير من المبتكرين كانوا ليعترفون بالحدود الاختصاصية والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي .

ثانيا: مجموعة العوامل التنظيمية :

لابد من مراعاة عوامل التنظيمية وتأثيرها على تعزيز او اعاقه الجهد الابتكاري للأفراد ذوي الخصائص الابتكارية و يمكن ان نحدد فيما يأتي اهم العوامل التنظيمية المأثرة في الابتكار

1. استراتيجية الشركة : ان استراتيجية الشركة يمكن ان تكون قائمة على الابتكار اي تجعل الابتكار مصدرا لميزتها التنافسية في السوق واحد ابعاد ادائها الاستراتيجي في السوق ، او ان تكون استراتيجية الشركة موجهة نحو الحالة القائمة اي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية ، والأولى تستقطب المبتكرين وتبحث عنهم وتوجد مجالات وفرص كثيرة من اجل ان يقوموا بما عليهم في تكوين وتطوير قاعدة الشركة من الابتكارات ، اما الثانية فإنها توجه حتى النشاط الابتكاري من اجل ادامة النظام الحالي والميزة الحالية
2. القيادة وأسلوب الإدارة : ان القيادة تلعب دورا فعالا في تحفيز او اعادة الابتكار فالقيادات اللابتكارية في الشركة تشجع اجواء الابتكار وتوجد الحوافز من اجل التغيير في الهياكل والسياسات والمنتجات وأساليب العمل في السوقالخ

في حين ان القيادة البيروقراطية المحافظة تجد ان التغيير هو الخطر الذي يشيع الفوضى ويهدد النظام ومزاياه الاساسية التي تقوم عليها الشركة .وإذا كان نمط القيادة الاول يتسم بالأسلوب الديمقراطي ، التفويض، المرونة ،التحرر من الهرمية وجمود الهياكل والقواعد المقاوله ، الميل الى فرق العمل والوحدات المستقلة الاكثر ملائمة للابتكار ، والاتصالات في كل اتجاه ،

فان النمط الثاني يتسم بالمركزية ، عدم المرونة ، الهرمية ،القواعد والبروتينات القوية ، واتصالات اسفل .

3. الفريق : ان الشركات اصبحت تشجع استخدام الفرق وخاصة الفرق المدارة ذاتيا ، وذلك لمعالجة خطرين اساسيين الاول خطر التخصص والذي يمكن ان يوجد وظائف متخصصة اشبه ما تكون بالجزر المنعزلة داخل الشركة مما يفقد الشركة وحدة الحركة وتكامل الجهود التداوب ما بين اقسامها ووظائفها والثاني :تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من القواعد و الاجراءات المتعبة من اجل استمرار العمل وضمان تدفق الموارد في الشركة .وحيث ان الابتكارات في الشركة الحديثة اصبحت اكثر تعقيدا وتتطلب تداخل النظم والاختصاصات والوظائف ،فان اشاعة الفرق في الشركة يمكن ان يمثل المناخ الاكثر ملائمة وتحفيزا من اجل تعزيز ودعم الابتكار وزيادة رافعة العمل الفكري والمهني للباحثين .

4 . ثقافة الشركة

ان ثقافة الشركة هي القيم والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية التي تعطي للشركة تميزا معيناً في عمل الاشياء ،وحيث ان الظروف والأشياء تتغير فلا بد ان تكون ثقافة الشركة كذلك . وبشكل عام ان الشركات القائمة على الابتكار التي يفرض انها ذات قدرة عالية في ابتكار العملية والمنتج، فإنها تتسم ايضا بقدرة عالية في الابتكار الثقافي الذي يدخل تغيرات مهمة على الهياكل والسياسات والمفاهيم والتقليد والطقوس الحالية لصالح التغير الثقافي في حين ان الشركات ذات النمط البيروقراطي تميل الى المحافظة على ثقافة الشركة الحالية مما يجعلها غير متلائمة مع الابتكار وتزايد فيها مظاهر وأسباب مقاومة التغيير .

5 . العامل المؤثر

ان الابتكار في الشركة يتأثر عميقا بالعامل المؤثر الذي يمكن ان يحفز على الابتكار أو يعقبه، وحيث بان الابتكار يؤثر تأثيرا عميقا في هذا الجانب او ذلك من الشركة ،لهذا لا بد من مراعاة العامل المؤثر في كل ابتكار لضمان الظروف التنظيمية الملائمة للابتكار ،والإطار يقدم امثلة عن العامل المؤثر في كل حالة من حالات الابتكار

6 . الاتصالات

ان الاتصالات تعمل في الشركات القائمة على الابتكار على سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين اعضائها وبين كل ادارات وأقسام الشركة ، وهذا ما يمكن ان تقوم به الاتصالات الشبكية التي تحول الشركة الى التفاعلات الانية الفورية كأداة لتعجيل تبادل المعلومات والمعرفة ،ومن ثم تعجيل تخصيص الموارد واتخاذ القرارات ،وخلافه في الشركات التي تكون الاتصالات جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات ،مما يخلق عزلة احدد لوظائف والأفراد ويحد من تقاسم المعلومات والمعرفة في النتيجة من القدرة الشركة على الابتكار الذي يكون في الاصل غير مرغوب فيه لا في حدود تدعيم الحالة القائمة .

ثالثا :مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع

ان اهمية البيئة العامة في المجتمع بالعلاقة مع الابتكار لا تقتصر على السمة المتعلقة بقبول الافكار الجديدة والمنتجات الجديدة على اساس ان الناس في المجتمع يهتمون بالجدة حسب ،وانما اهميتها تكمن وبأسبقية معينة في النزاعات الوطنية والاستعدادات العامة من اجل توفير الاجواء والموارد المناسبة للقيام بالتغيير الذي تأتي به الابتكارات وعكس ذلك في القبول بالحالة القائمة واستمرارها ومقاومة تغييرها .فالأفراد المبتكرون ينشئون في المجتمع ويتزعمون على تقاليده وتعاليمه وتطلعاته وثقافته الخاصة التي تميزه عن المجتمعات الاخرى ،وبالتالي فإنهم يعملون في اطار وسياق اجتماعي .ثقافي متميز ويتأثرون بطريقة التفكير وعمل الاشياء ونوع الاستجابة للتغيرات والمواقف المختلفة في المجتمع فالأفراد كل الافراد هم تلاميذ وطلبة ثقافتهم العامة في ص .ولا شك في ان الابتكار يعتبر من الاحداث الكبيرة والهامة لدى الافراد والشركات التي تتأثر بكل هذه العوامل في البيئة العامة .ويمكن ان نشير فيما يأتي الى العوامل البيئية العامة في المجتمع والمؤثرة في ابتكار الافراد والشركات

1. الخصائص والنزاعات العامة السائدة في المجتمع

ان الثقافة السائدة في المجتمع هي البرمجة الجماعية للذهن والتراث الاجتماعي الذي يتكون ويمر من جيل سابق الى جيل لاحق بما هو افضل في اعمال وتجارب جماعة معينة ،فالمجتمعات تختلف عن بعضها في تراثها وقيمها والعوامل المؤثرة في خياراتها ومواقفها المختلفة ومنها الموقف او النشاط الأبتكاري .وإذا ما نظرنا الى المجالات الاربعة الرئيسية والتي اقترحها هوفستيد التي تتميز المجتمعات في مديتها عن بعضها في طريقة التفكير والتعامل مع المواقف المختلفة ،فأننا يمكن ان نلاحظ تأثيرها بالعلاقة مع الابتكار كالآتي :

أ. مسافة السلطة :

وهي التي تقيس علاقة الافراد في الحياة والعمل ،حيث في مجتمعات معينة تكون المسافة او تباعد السلطة واسعة وفي اخرى تكون ضيقة فنجد ان الهرمية الاجتماعية في الاولى مهمة وقوية مما يدفع الى احترام التسلسل والسن والأقدمية والمحافظة على الحالة القائمة ،وبالتالي فان الابتكار لتحسين التدريجي هو الاكثر قبولاً في حين يكون الابتكار الجذري الذي يأتي بتغييرات كبيرة اقل قبولاً لدى هذه الفئة ،وتفسير ذلك في الابتكار في الأولى بالتداخل مع اعتبارات عديدة من الخرجه لابد من مراعاتها،وفي حين ان الابتكار في الثانية يخضع لاعتبارات في النية والمهنية ومتخصصة اكثر .لدى يضعف الاندفاع نحو الابتكار الجذري في المجتمعات التي تتسم باتبعات ومسافة السلطة وبالتالي يكون الابتكار ،التحسين اكثر ملائم لها ،بينما يزداد الاندفاع في المجتمعات التي تتسم بمعنوية مسافة وتباعد السلطة نحو الابتكار الجذري كما تكون اقل ميلاً الى الابتكار

ب . الذكورة بالأنوثة :

ان المجتمعات اكثر انوثة تميل الى التأكيد على العلاقات والتشارك وتأكيد الابعاد الاجتماعية وهي اقرب الى الاعطاء الاولوية للأفراد على حساب العمل والى التعاون بينهم وهذا ما يجعلها اكثر ميلاً الى الابتكار ،التحسين التدريجي الذي يراعي الظروف الاجتماعية والآخرين .وفي حين ان المجتمعات اكثر ذكوري تميل الى التأكيد الذات والتنافس والى الاولوية العمل على الافراد في الغالب ،وهي بهذا تكون الاقرب الى المعاصرة ومنها ما يتعلق الابتكار الجذري وذلك لأنه انه يبدو اقرب الى ابراز الذات والذي يتم احيانا على حساب المجتمع وعلاقاته وعلى حساب الآخرين والتنافس .

ج .الجماعية الفردية :

وإذا كانت الجماعة تأكد على العلاقات والأهمية الانسجام معها ومراعاتها التفريق والتوافق في الاداة بين اعضاءه ،فان ذلك كله يعل لصالح الابتكار .التحسين التدريجي الذي يكون اكثر قبولاً من قبل الجماعة (المجتمع ،العشيرة ،العائلة ،الشركة) من اجل الحصول على التقدير الجماعي والاجتماعي والإحساس العالي بالانتماء الى الآخرين الذين يهتمونا ، في حين ان المجتمعات الاكثر فردية تميل الى التأكيد على الانجاز الذاتي والفرد وفي العمل والقرار والغامرة من اجل الحصول على التقدير المهني احيانا والذاتي الصرف في اغلب الاحيان لهذا فان الابتكار الجذري

يكون هو الاقرب الى تأكيد الفردي وطموحه المحدود وتطرفها من اجل بروز على الآخرين .

د تجنب عدم التأكيد :

ان بالمجتمعات الاكثر تجنباً لعدم تأكيد تكون اكثر ميلاً لتجنب الكوارث ما يمكن ان يأتي به المستقبل ،لهذا فإنهم لا يميلون للتغيير إلا في حدود الذي يحمل معهم قدراً ملائماً من اليقين ويزيل الدرجة العالية من الغموض ، دون ان يعني هذا عدم قبول الغموض وعدم التأكيد في حدود معينة ومادام ضرورياً في العلاقات والأعمال ،لهذا فان هذه المجتمعات تكون اقرب الى الابتكار .التحسين التدريجي الذي قد يكون مرتبطاً مباحو معروف (الابتكار السابق بما يزول عدم التأكيد ويقدم قدراً ملائماً من اليقين ،وخلاف ذلك المجتمعات الاكثر قبولاً لعدم التأكيد وقل حاجة الى اليقين ، فأنها لا تميل بالدرجة الاولى الى تجنب الكوارث بقدر ما تميل الى التحكم في المستقبل ،ولهذا تكون اكثر ميلاً الى الابتكار الجدي الذي هو نفسه يمثل عدم التأكيد الملائم ولكن في اطار واضح من التخطيط كأسلوب التحكم في المستقبل .

2 . القاعدة المؤسسية للبحث والتطور وفي المجتمع

ان المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عدى ما ستكمل بنيتها التحتية الضرورية من اجل الابتكارات وتعزيزها لصالح الافراد المبتكرين والشركات الابتكارية . ويمكن في هذا الجانب ان تشير الى البعض العوامل المؤثرة في هذه القاعدة :

أ مراكز البحث والتطور والجامعات : وهي التي توجد تقاليد رصينة للبحث الاساسي ومساهماته القيمة في التراث المعرفي الانساني والبحث التطبيقي ومساهماته في التطور الرصيد المجتمع من الابتكارات العملية والمنتجة ، والواقع ان مراكز البحوث والجامعات في المجتمع تساهم في خلق وتعزيز البيئة العلمية والفنية التي تساهم في ايجاد خصائص الرقابة المهنية والمعايير رصينة في مجال البحث والتطور ، كما توجد حوافزها وجوائزها ومصادر تعزيز المكانة للباحثين المتميزين والمبتكرين .

ب . نظام البراءة :

ان النظام حماية ملكية فكرية وأساسه نظام البراءة يلعب دوراً فعالاً في اتجاه البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين وشركات ابتكاره ، ومع ان هذا النظام قد يحدد من الانتشار الابتكارات لان البراءة هي الاحتكار المحمي بالقانون او هي تخويل بالاحتكار القانوني المصمم لحماية المبتكرين من راكمي الموجهة والمفكرين الناسخين من جهة ،ويدفع الافراد والشركات الى الاعتماد على هذه الحماية كضمان استمرار والتفوق في السوق دون مواصلة الابتكارات واستمرارها كضمان لتفوق من جهة اخرى ،فإن هذا النظام يكون ضرورياً لمنع التقليد الابتكار بدون مقابل او تعويض العادل للمبتكرين ليكون هذا التعويض حافزاً قوياً من اجل الابتكار .

. ج . قنوات التقاسم والتشارك في المعلومات والمعارف والبحوث :

ان المجتمع المعلومات اليوم هو المجتمع المنظم من اجل نشر وتوزيع وتقاسم المعلومات بكفاءة .وقنوات التقاسم والتشارك هي تسهيلات والمكتبات الحديثة التي تقدم بالجمع ومعالجة وتوزيع المعلومات والخدمات المختلفة المرتبطة بالنشر العلمي بكل انواعه الكتب الدوريات والرسوم والبيانات والطبقات الزرقاء والصفراء وذلك في الثورة الرقمية والمكتبات الالكترونية وكتب الب... الخ .ومع تطور الانترنت الذي كان تطوره بالأصل بل اغراض البحث العلمي كشبكة الحواسيب الضخمة الخاصة بالجامعات الامريكية الكبرى هيئات اخرى مثل وزارة الدفاع الامريكية فانه اصبح قناة اكثر اهمية وفعالية ليست فقط في الحصول على المعلومات من اجل اعداد البحوث العلمية ،وانما ايضا في تبادلها وتقاسمها وانتشارها وتداول حولها على الصعيد البلد والإقليم والعالم .والواقع ان الانترنت ليمثل مجرد آلة وبرمجيات ،وانما هو فعاليا ملايين الأفراد الذين يستخدمونها بكل ما لديهم من اهتمامات ومعلومات ومعارف ومشروعات بحوث وأفكار جديدة ،لهذا فإنها يمكن ان تصبح متاحة للجميع بكل مزايا الانترنت كخدمات متاحة على مدار الساعة ،سرعة فائقة على غرلة المعلومات ،امكانية اكبر لتقاسم المعلومات مع الاخرين

ثالثا :اجراء الحرية والتحرير من القيود الصارمة على الافكار والمفاهيم العلمية والفنية الجديدة :

حيث ان مثل هذه الاجواء هي التي توفر الضمانة في اتجاه المجتمع التفتح العلمي والمجتمع بكل ما يعنيه هذا التنوع من اطراء نشاط علمي والبحثي با مشروعات جديدة ،وحس التفاضل الذي يمنع المبتكرين الاحساس بقوة والقدرة من اجل قيام بالكثير في خدمة التطور الانساني عموما ومجتمعهم بشكل خاص من خلال رفضه بالأفكار والمفاهيم العلمية والمنتجات الجديدة .ولاشك ان في ان كل المجتمع من اجل المحافظة على الحالة القائمة ومزاياها الحالية لن يفتقر نسميهم محيط الابتكار ،لهذا فان اجواء الحرية هي التي تساعد المجتمع على ان تذهب بازيدة جفاء لكي يبقى ويتطور ما ينفع المجتمع من اجل المستقبل(عبود نجم ، مرجع سابق،ص253، 254، 255، 256، 257، 258، 259، 260، 261، 264، 263، 262).

المبحث الثاني: ماهية الابتكار التسويقي

المطلب الأول : مفهوم الابتكار التسويقي

أن الابتكار التسويقي يركز على النشاط التسويقي و اساليب العمل التسويقي و لاسيما ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي و ما تقوم بيه المنظمة من أساليب و طرق و إجراءات أو استخدام معدات الآت تساهم في خلق حالة جديدة تسويقيا سواء في مجال المنتج ام التوزيع ام الترويج و هكذا. ان استحداث طريقة جديدة في تقديم الخدمة هو ابتكار تسويقي، توزيع المنتج بطريقة آلية هو ابتكار تسويقي ابتداء طريقة تسعير تعزز القيمة هو ابتكار تسويقي كذلك ابتكار طريقة للاتصال الترويجي من خلال الحفلات الخاصة لعينة من الزبائن هو ابتكار تسويقي و هكذا فأن أي فعل مميز و متفرد في مجال التسويق يجعل المنظمة مختلفة عن الآخرين في السوق يدخل في مجال الابتكار التسويقي (الشرقاوي، 2015، ص، 174، 175)

الابتكار التسويقي مفهوم واسع حيث يعني الابتكار في جميع أوجه النشاط التسويقي و بالتالي فهو غير مقتصر على مجال معين في التسويق كالابتكار في مجال المنتج أو مجال الإعلان فقط ، و إنما يشمل جميع المجالات التسويقية الأخرى ، فالابتكار التسويقي يمس كل الأنشطة المرتبطة بتوجيه المنتج من الصانع إلى المستخدم النهائي (lamain، 1993، p، 281)، ويعرف على أنه " : وضع أفكار جديدة أو غير تقليدية في الممارسات التسويقية (ابوجمعة، 2003، ص، 4) ، و هذا يعني أن أي ابتكار تسويقي ينطلق من فكرة جديدة و لا يتوقف عند حد توليد أو إيجاد فكرة جديدة ، و إنما يتعدى ذلك إلى وضع هذه الفكرة موضع التطبيق العملي و لذا يعرف على أنه : "الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة " (ابوجمعة، 2003، ص، 4)، و بالطبع في مجال التسويق.

ويهدف الابتكار التسويقي إلى إرضاء المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين من خلال البراعة في تحديد و تلبية حاجاتهم و رغباتهم بشكل دقيق ، و الدائمة بينها و بين قدرات و إمكانيات المؤسسة ، كما أنه يسعى إلى أن يخلق العرض الطلب (العرض الإبداعي) ، و إذا كان الهدف الأساسي للتسويق هو تلبية الحاجات الحالية للمستهلكين بما يتواءم مع قدرات و أهداف المؤسسة ، فإن الابتكار التسويقي يسعى إلى اكتشاف الحاجات الكامنة للمستهلكين و تلبيتها ، فالحاجات الحالية هي تلك الموجودة حاليا في أذهان المستهلكين ، حيث يستطيعون التعبير عنها بسهولة ، ويمكن من خلال وسائل بحث السوق التقليدية تحديد هذه الحاجات ، أما الحاجات الكامنة فتعني تلك الحاجات التي لا يدركها المستهلكون اليوم، لذا فهم غير قادرين على التعبير عنها أو غير راغبين التعبير عنها، (اياكوبوتشي، 2002، ص، 235)

و منه يتضح أن الابتكار التسويقي يعمل على استحداث أفكار و تطبيقها بشكل يضمن وصولها إلى الزبون بشكل مميز يختلف عن سابقه و يشمل أحد أوكل عناصر المزيج التسويقي؛ ورد أيضا تعريفه الابتكار التسويقي على أنه: "تصميم و تنفيذ مجموعة من الأفكار الخلاقة و تحويلها إلى تطبيقات عملية في مجالات المزيج التسويقي (الابراهيم، 2009، 2010، ص5، 5) و في الأخير يمكن القول أن الابتكار التسويقي ليتوقف عند مجال محدد في التسويق ، و إنما يشمل جميع المجالات التسويقية و كل الأنشطة و هذا ما يجعل الابتكار التسويقي عملية متكاملة من الفكرة إلي الممارسة و التطبيق إلى الطرح في السوق.

المطلب الثاني: أهمية و عناصر الابتكار التسويقي

اولا : أهمية الابتكار التسويقي :

لقد أصبح الابتكار التسويقي علامة مميزة بالنسبة لكافة المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية ، لأنه يمكنها في حالة نجاح إدارته تحقيق أهدافها في التمييز والتفوق على المنافسين و زيادة الحصة السوقية و جلب العديد من العملاء ، وتتجلى أهمية الابتكار التسويقي من خلال المنافع التي يحققها على مختلف المستويات، و فيما يلي توضيح لهذه الأهمية عند كل مستوى.

1- على المستوى المنظمة :

حقق الابتكار التسويقي ميزة تنافسية للمنظمة التي تطبقه ، و باستمرار استخدامه فإنه يعمل على استدامتها و ينتج عن تحقيق هذه الميزة العديد من النتائج الإيجابية للمنظمة ، تتمثل في زيادة حصتها السوقية و المحافظة عليها، و زيادة مبيعاتها وأرباحها ، و إمكانية وصولها إلى مركز القيادة في السوق ، وكسب العملاء جدد مع المحافظة على العملاء الحاليين.

2- على المستوى العملاء:-

يمكن أن يحقق الابتكار التسويقي العديد من الفوائد للعميل سواء كان فرد أو مؤسسة من أهمها إشباع حاجات لم تكن مشبعة أو مبالاة ، أو إشباع الحاجات الحالية بشكل أفضل و توفير الوقت اللازم للتسويق و العديد من الفوائد المتصلة بالخصائص الجديدة للسلعة

على المستوى المجتمع:3-

تتعرض الفوائد التي تتحقق للمنظمات و العملاء على المجتمع ككل ، من خلال مساهمة في رفع مستوى المعيشة و زيادة الناتج القومي خاصة إذا كان يطبق في مجال التسويق الدولي الأمر الذي يساعد الدولة على مواجهة المنافسة في السوق الدولية. (بن نامية، كربالي، 2016، ص104، 104)

ثانيا : عناصر الابتكار التسويقي :

أجمعت البحوث و الدراسات العملية على أن الابتكار التسويقي يتكون من خمسة عناصر أساسية هي (جمال،2009،ص،29،30) :

- الطلاقة:حجم النشاطات التسويقية في غضون فترة زمنية محددة
- المرونة : الانتقال من موقف تسويقي إلى آخر و التعامل مع جميع المواقف.
- الأصالة : مقدرة الفرد على طرح أفكار تسويقية جديدة لم يسبق إليها أحد من قبل.
- القدرة على تحسس المشكلات التسويقية و إدراك طبيعتها.
- الميل إلى إبراز التفاصيل : أي المعالجة الدقيقة و الشاملة التي توضح أبعاد المسائل التسويقية.

المطلب الثالث: أنواع و محالات و متطلبات الابتكار التسويقي :

أولاً:أنواع الابتكار التسويقي:

لقد تنوعت و تعددت آراء الباحثين في تحديد أنواع الابتكار التسويقي ، ومن أبرز التصنيفات المقدمة (سعودي،2016،ص،239):

1-الابتكار التسويقي التابع : يشمل الابتكارات التي تكون نابعة للاحتياجات الحالية في السوق بالاعتماد على بحوث السوق ، حيث يتسم تطوير المنتجات بشكل تدريجي ، و يكون توجه المؤسسة نحو الزبون و تتبع استراتيجية الاستجابة.

2-الابتكار التسويقي المنعزل : يمثل الابتكارات التي تحدث داخل المؤسسة بمعزل عن السوق و الزبون،حيث تتبنى إستراتيجية المحافظة على الابتكار الحالي و من الناحية التنظيمية تكون متوجهة داخليا.

3-الابتكار التسويقي التفاعلي : تتحقق الابتكارات في هذا النوع عن طريق التفاعل بين التكنولوجيا و السوق أو الزبون ، حيث تكون المعرفة بالسوق هي أساس بناء إستراتيجية المؤسسة التي تكون تشاركيه ، كما أن توجه المؤسسة يكون تفاعلياً.

كما يمكن تصنيف الابتكار التسويقي على أسس معينة، حيث يصنف إلى :

1-حسب نوع المؤسسة : حيث يمكن أن يقسم الابتكار التسويقي إما بحسب الهدف الأساسي للمؤسسة ، فيكون في مؤسسة هادفة للربح أو غير هادفة للربح ، أو يقسم بحسب النشاط الأساسي للمؤسسة(صناعية،تجارية،خدمائية ،....) ، أو أنه يقسم بحسب نوع ملكية المؤسسة ، غير أن الابتكار التسويقي الذي يصلح لمؤسسة معينة قد لا يصلح لأخرى من نوع مختلف.

2- حسب نوع الهدف : حيث يمكن أن يكون الابتكار التسويقي يهدف إلى حل مشكلة معينة أو مواجهة ظاهرة غير مرغوبة (مثل تدهور المبيعات)، وقد يهدف إلى تحسين الأداء ، ففي الحالة الأول يكون الابتكار التسويقي ردة فعل ، بينما في الحالة الثانية مبادأة ، و قد تجمع المؤسسة بين النوعين إذا كانت تتعامل مع أكثر من منتج أو أكثر من سوق.

3- حسب نوع المنتج: حيث يمكن أن يطبق الابتكار التسويقي في مجال السلع أو الخدمات أو المؤسسات أو الأشخاص أو الأفكار ، و ذلك طبقا المفهوم الواسع للتسويق.

4 -التصنيف حسب نوع الزبون : هنا يكون الابتكار التسويقي موجها للمستهلك النهائي ، أو موجها للمستثمرين الصناعيين ، حيث يتسم النوع الأول بإثارة الدوافع العاطفية غير الرشيدة ، والعكس بالنسبة للنوع الثاني.

ثانيا : مجالات الابتكار التسويقي:

تختلف مجالات الابتكارات التسويقية بحسب عناصر المزيج التسويقي ، بحيث يمكن أن تكون ابتكارات في المنتجات (سلع أو خدمات)، ابتكارات في سعر ، الترويج ، التوزيع ، الجوانب المادية ، العمليات وأداء الافراد. وفي مايلي ، عرض موجز لهذه الانواع
الابتكار التسويقي في مجال المنتجات (السلع أو الخدمات) : 1-

يعد المنتج (Product) العنصر الأساسي و المحوري من بين عناصر المزيج التسويقي ، إذا تقوم عليه بقية العناصر، وهو الأكثر ارتباطا بموضوع الابتكار فأغلب الإبداعات تكون من نصيبه مقارنة بعناصر المزيج الأخرى ، و ذلك من أجل الوصول إلى منتجات جديدة بالكامل (ابتكارات جذرية) أو تحمل تعديلات و تحسينات نسبية ، أي (ابتكارات التحسين) . (ابوجمعة،2003،ص،111)

وعموما، هناك مجموعة من الخطوات و الإجراءات يمكن إيجازها فيما يلي :

- توليد الأفكار الجديدة سواء من مصادر داخلية أو خارجية.

- غربلة الأفكار، من خلال تقييمها و المفاضلة بينها لاستخلاص أفضلها في ضوء إمكانيات المؤسسة.

-التقييم الاقتصادي للأفكار من نواحي كلفتها المادية و الطلب المتوقع عليها، وقدرات الانتاج، التوزيع و مقارنتها بخدمات المنافسين من كل الجوانب.

-تطوير المنتج أو الخدمة ، و هو التطوير الاولي و إجراء الاختبارات العلمية عليه، مع وضع كل التصورات حول وضعه الجديد.

- اختبار المنتج ويتم ذلك من خلال الاعتماد على عينة دائمة للزبائن (Pannel) (أو طرحه في السوق و تجريبه في نطاق محدود و تحديد ردود أفعال المستهلكين تجاهه).

- التقويم النهائي بعد النجاح في الاختبار، و طرحه بكميات تنافسية في السوق. ويعتبر نجاح المؤسسات في تقويم المنتجات الجديدة أمرا يتطلب مجموعة من التفاعلات المعقدة بين مختلف الوظائف، ويتطلب: الكفاءة، الفاعلية و سرعة الإنجاز. (البرواي، البرنجي، 2004، ص، 161، 160)

- و أيضا توخي الدقة و التبسيط عند التصميم من اجل الاستفادة من مزايا التطوير و تقليل وقت الانتاج و رفع مستوى الجودة، و يسهم ذلك في خفض التكاليف و الإسراع في عملية التسليم مما يحقق الأسبقيات التنافسية. ويتعرض المنتج الجديد أحيانا إلى أفضل بسبب محدودية البحوث التسويقية أو قلة المعرفة باحتياجات الأسواق، ضعف الأداء، ارتفاع التكاليف والأسعار أو عدم فعالية الأنشطة التسويقية المرتبطة المنتج الجديد.

يشمل الابتكار في المنتج عدة تغييرات، أهمها (السرحان، 2005، ص، 41) :

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

- تغييرات في المظهر أو الغلاف : وتتم بتغيير الشكل الخارجي من حيث التصميم أو الحجم أو اللون.

- تغييرات بيئية: وهي التغييرات التي تجعله أقل ضررا بالبيئة، و تكون نابعة من المسؤولية الاجتماعية للتسويق.

- تغييرات اجتماعية: و تحدث هذه التغييرات من أجل زيادة مستوى تقبل المجتمع للمنتج، و مثال ذلك التعديلات المؤدية إلى زيادة أمان استخدام المنتج.

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

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

2- ابتكار حافظات الأطفال الورقية المستعملة لمرة واحدة (Disposable) من طرف شركة (P&G) والمعروفة بالعلامة : Pampers.

3- ابتكار بوبنج (737) التجارية بمحرك نفاق، وهي الرائدة إلى اليوم في مجال النقل...و الأمثلة -أن صح التعبير - لا تحصى.

وأما بالنسبة للخدمات، فإمكان ذكر ما يلي:

-توصيل المعاشات (أجور التقاعد) للأفراد إلى منازلهم بالولايات المتحدة الأمريكية بهدف التقليل من معاناة المسنين و تقليص نسبة الازدحام و مصاريف الحراسة و غيرها من الفوائد.

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

- استخدام دراجات هوائية مؤجرة في الاماكن العامة ،والسيارات الكهربائية دون الحاجة إلى ملكيتها ،وقد عرفت انتشارا واسعا على وجه الخصوص في العاصمة الفرنسية (paris) .والأمثلة على ذلك عديدة.

-2الابتكار التسويقي في مجال الاسعار:

يعد الابتكار التسويقي في الأسعار من أهم المجالات الاستراتيجية التي تنعكس بقوة على نجاح المؤسسة و ربحيتها، و تؤثر مباشرة على سلوك المستهلكين .و يكتسي الابتكار في السعر أهمية خاصة بسبب علاقته المباشرة مع المبيعات، التكاليف و الأرباح لأنه الأكثر مرونة (Flexible)مقارنة مع باقي العناصر(ابوجمعة،2003،ص،155). ففي أغلب المنتجات تكون العلاقة عكسية بين الأسعار و المبيعات. و يعد من حيث تخطيطه و تنفيذه و تعديله أحد أهم القرارات الاستراتيجية التي تنفذها المؤسسة. و لا تتأثر القرارات السعرية بالظروف الداخلية فحسب، و إنما كذلك بقوى خارجية قد لا تستطيع المؤسسة الحد من تأثيرها، كقوى العرض و الطلب، استراتيجيات المنافسين و قوانين الدولة . و يتطلب قرار التسعير تكاملا بين الوظائف المختلفة ذات العلامة بالمنتج، و نظرا لأهمية ذلك فإن البعض يرى أن يكون التسعير من مسؤولية الإدارة العليا، و يرى البعض الآخر أن تكون من مسؤولية إدارة التسويق ، لأن لديها القدرة على إدارة التسعير ، خاصة في مجال القيام بالدراسات الميدانية المختلفة و تحديد نسب الخصم و الوقت الملائم للتغيير، و حماية الموزع من مخاطر تغير السعر. (البرواي،الرزنجي،2004،ص،188،187)

أ-أهمية الابتكار التسويقي في الاسعار:

لقد ازدادت أهمية الابتكار و الإبداع التسويقي في الأسعار زيادة ملموسة لدى مديري التسويق في الأزمة الأخيرة لأن السعر هو المتغير المرتبط مباشر بإيرادات المؤسسة و له تأثير كبير على حجم المبيعات الإجمالية،و يلاحظ أن أهمية الابتكار التسويقي في الأسعار تتفاوت من مؤسسة إلى أخرى،بحسب وضعيتها التنافسية. و يعد الابتكار في مجال السعر من المداخل الهامة لتحقيق التميز التسويقي، و يعد كذلك من الجوانب الحساسة التي تواجه تقديم الخدمات ، و على إدارة التسويق التعامل معه بجدية لأن له تأثير مباشرا في وجهات النظر النفسية للمستهلكين الذين سيعتمدون على السعر كمؤشر لجودة المنتجات، فلا يمكن في

حال تحسين جودة المنتجات اتخاذ قرار زيادة السعر دون مراعاة مدى تقبل السوق للسعر الجديد.
(السرطان،2005،ص،50)

ب- أهداف الابتكار في الأسعار :

تعد سياسة التسعير و القرارات المتصلة بها الأكثر أهمية ضمن سياسات المزيج التسويقي كما ذكرنا أنفا ،و مرد ذلك إلى عدة أسباب ، من أهمها: التأثير المباشر على تحقيق أهداف المؤسسة، و التي يمكن إيجازها في النقاط التالية :

- الحصول على حصة سوقية معينة.

- القدرة على مواجهة أسعار المنافسين و تحقيق ميزة تنافسية في السعر .

- تحديد كمية الإنتاج و تخطيط الطاقة الإنتاجية لتحقيق التوازن بين الأسعار و الكميات المنتجة.

- القدرة على تخصيص الموارد و الاحتفاظ بالأسعار عند مستوى معين في كل حالة من حالات دورة

الأعمال (كساد ،الركود) ،أو تحقيق معدل عائد مرض على الاستثمار.

- مشاركة المستهلك بالاستفادة من نتائج التقدم التكنولوجي.

-تحقيق عائد على الاستثمار من خلال زيادة المبيعات .

-مواجهة المنافسة أو تجنبها.

- إشباع حاجات المستهلك مع مراعاة مستوى داخله.(البرواي،البرزنجي،2004،ص،190)

ج- أمثلة عن الابتكارات التسويقية في مجال الأسعار:

- يضع المستهلك سعر المنتج بنفسه ، وهي طريقة مبتكرة في أواخر السبعينيات من القرن الماضي في

المنظمة : فونيكس (Phoenix) في ولاية أريزونا (Arizona) بأمريكا.

-الحصول على أسعار خاصة و الاستفادة من مزايا التخفيض من خلال الحصول على بطاقة خاصة ،

مثل بطاقة النادي الماسية (Diamond club crad)التي ارتكبتها سلسلة فنادق : هيلتون. بحيث يمكن لأي

شخص الحصول عليها بدفع اشتراك سنوي.

-التسعير السيكولوجي أو النفسي (Psychological pricing)كاستخدام الأسعار الكسرية الفردية-Odd

(Prices (مثل (:9.99 د) بدل : (10 د) فبالرغم من تساوي الرقم تقريبا بالأرقام الصحيحة مع الكسر إلا

أن لذلك تأثيرا نفسيا على المستهلك و قرار شرائه و غيرها من الأمثلة. (ابوجمعة،2005،ص،180،158)

3- الابتكار التسويقي في مجال التوزيع :

يؤدي التوزيع دورا هاما في خلق المنافع الزمنية، المكانية و الحيازية من خلال عدة أنشطة: (شراء، بيع، تخزين، نقل، عرض السلع). و غيرها من الأنشطة و المهام ذات الصلة بانسياب المنتجات إلى مستهلكيها. و يتضح من ذلك أهمية هذا العنصر سواء للمنتج أو المستهلك ، و يسعى الموزعون لأداء دورهم على أعلى مستوى من الالتزام في سبيل إرضاء زبائنهم بكل الأساليب المتاحة . و لعل من أبرزها الابتكار التسويقي في أنشطة التوزيع . و في ما يلي سيتم عرض بعض الأمثلة على ذلك ،منها ما يتعلق بالسلع و منها ما يتعلق بالخدمات.

أ- أمثلة عن الابتكارات التسويقية في توزيع السلع :

-البيع الآلي ،أو ما يعرف باسم (Automatic Vending)و قد مثلت ابتكار كبيرا في توزيع المنتجات الاستهلاكية باستخدام الآلات في الاماكن العامة في إطار ما يعرف بالتسويق المباشر (Marketing direct)

-إدماج مقاهي،مطاعم،ألعاب أطفال ودور للسينما في المراكز التجارية الكبرى.

-التوزيع من خلال استقبال الطلبات على الانترنت و إيصالها للبيوت كالوجبات السريعة و

الأثاث و غيرها من الأصناف التي تدخل في إطار التسويق الإلكتروني وغيرها من الأمثلة .

ب-أمثلة عن الابتكارات التسويقية في توزيع الخدمات :

-سحب الاموال عن طريق الآلي (ATM)وهي من أبرز الابتكارات في مجال تقديم الخدمات،باستخدام بطاقة ممغنطة .

- المتاجر المفتوحة /2424 و تم ابتكار ذلك لقد حاجة الزبائن أحيانا السلع مختلفة في أوقات تكون

أغلب المتاجر فيها مغلقة، كفترات الليل تحديدا.

4-الابتكار التسويقي في مجال الترويج :

تتصل المؤسسة مع عدة أطراف كالمستهلكين، الموردين، الموظفين و الدوائر الحكومية. وتهدف إلى التأثير عليها جميعا من خلال سياسة الاتصال بهدف بناء صورة حسنة و انطباع جيد حول قيمة العلامة و مستوى جودة الخدمات المتقدمة (الضمور،2002،ص،227). و بالتالي، يتمحور نشاط الترويج حول الاتصالات خصوصا مع الزبائن، ويرى البعض بأن الترويج بمثابة عملية إقامة علاقات، و المحافظة عليها من خلال تقديم المعلومات للزبائن أو السوق المستهدف.

و يهدف الترويج عادة إلى التأثير في سلوك المستهلك و حمله على اختيار السلعة أو الخدمة المروج لها من خلال إقناعه بالشراء ، و تحفيزه على تكرار اتخاذ هذا القرار. (ابوجمعة،2005،ص،189)

ويتضمن المزيج الترويجي (Promotion Mix Variables) عدة عناصر، مثل : الإشهار، البيع الشخصي، ترقية المبيعات و العلاقات العامة . و يتوجب على إدارة التسويق التنسيق الجيد بينها و إدماجها في عملية الاتصال بأولويات تتفاوت من موقف لآخر ، و استنادا إلى قدرات المؤسسة ووضعيته التنافسية . اخذا بعين الاعتبار لنوع المنتج،خصائص السوق المستهدف،سلوك المنافسين، الموارد المخصصة للنشاط الترويجي و استراتيجية التوزيع. (رايس،2017،2016،ص،77)

وتعد عناصر المزيج الترويجي و خاصة الاشهار من أكثر الأنشطة التسويقية المعروفة بالابتكارات التسويقية، و من أشهر الميادين المتضمنة لهذه الابتكارات التسويقية :شبكة الانترنت التي تعرف حركة كبيرة جدا للنشاط الإعلاني في السنوات الأخيرة، خاصة مع تطور التجارة الإلكترونية، و يزداد حجم هذا النشاط سنويا، ويزداد متسارعة عدد المؤسسات التي تعتمد على هذه الشبكة العالمية لنشر إعلاناتها و الترويج لسلعها و خدماتها و افكارها. و من الأمثلة على ذلك :

- الإشهار من خلال وضع العلامات التجارية على المواقع المشهورة، مثل :
Google ، .Face book

وهناك مجالات واسعة لابتكار التسويق في مجال البيع الشخصي وأساليب التفاوض والقناع التي تتوقف بشكل كبير على مهارات الافراد.و أما تنشيط المبيعات فيعتبر أيضا مجالات خصبا لتطبيق الأفكار الابتكارية في طرق تنظيم المسابقات ،تقديم الهدايا و مختلف المحفزات المؤدية إلى زيادة رقم الأعمال . وقد ذكرنا -سابقا- بان الابتكار التسويقي يمتد لكل نشاطات التسويق، حتى لا يتم حصر المفهوم أو ربطه بعناصر المزيج التسويقي فحسب. ومن بين الأنشطة الأخرى يمكن ذكر:بحوث التسويق وماتكتسيه من أهمية بالغة في جمع المعلومات من الميدان والتي هي في حد ذاتها (المعلومات الميدانية) من أهم و أبرز مصادر الابتكار كما تم التفصيل في ذلك خلال عرضنا لمقاربة سحب السوق (Market-pull)ومن أمثلة الابتكارات التسويقية في هذا الجانب يمكن ذكر :

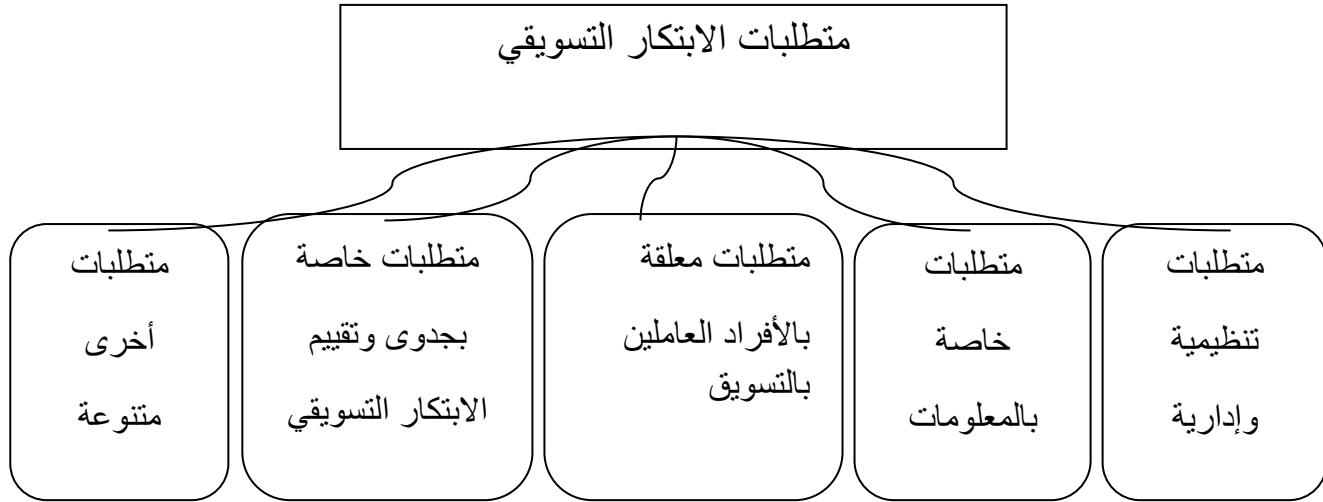
-الزيون المتخفي، و هو حقيقة الامر احد رجال البيع،يقوم بجمع المعلومات دون ان يعلم المشترون بأنه ليس زبونا،خاصة المعلومات التي لا ترغب المستهلك في الإفصاح عنها الافراد المؤسسة

-أساليب حديثة في التصوير المخفي و التسجيل وفتح المجال للاقتراحات و غيرها.
(ابوجمعة،2003،ص،264)

ثالثا: متطلبات الابتكار التسويقي :

تشير متطلبات الابتكار التسويقي إلى العناصر أو المتغيرات التي يجب أن تتواجد في المؤسسات حتى يمكن تبنيه وتطبيقه و الاستفادة منه في تحقيق أهدافها. و يمكن تقسيم هذه المتطلبات إلى خمس، و ذلك حسب الشكل التالي :

الشكل رقم (01):متطلبات الابتكار التسويقي



- اقتناع الادارة العليا بوجود الية او نظام -القدرة الابتكارية . -دراسة جدوى -توقع
- للمؤسسة. -امني. -كشروط لشغل الوظائف. الابتكارات التسويقية المقاومة
- والاستعداد
- تهيئة البيئة -توافر المعلومات -نظام فعال للتحفيز على -تقييم الابتكارات للتعامل
- التنظيمية . -المرتدة. -الابتكار. -التسويقية. معها.
- التنسيق و -نظام معلوماتي -التدريب في مجال الابتكار -التعاون في
- التكامل. -تسويقي فرعي. -التسويقي. -مجالات
- الابتكار
- التسويقي.
- ادراك اهمية
- عنصر الوقت.

المصدر:نعيم حافظ ابوجمعة،التسويق الابتكاري،الطبعة الثانية،المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث و دراسات،مصر،2011،ص28.

متطلبات إدارية و تنظيمية: تتعلق المتطلبات الإدارية و التنظيمية بنمط الإدارة السائد-1

المؤسسة و خصائص التنظيم بها، فيما يلي عرض لأهم هذه المتطلبات :

- اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة: إن من أهم متطلبات الابتكار التسويقي اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة بضرورته و أهميته و دوره الأساسي في المنافسة مع غيرها من المؤسسات. ان وجود هذا الاقتناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي لوجود و نمو هذا الابتكار و تشجيعه بل واعتباره جزء لا يتجزأ من سياسات و استراتيجيات المؤسسة. فإذا اقتنعت الإدارة العليا التسويقي سوف توجه جميع الإمكانيات البشرية و المادية نحو هذا الاتجاه و تقدم الدعم الكامل من أجل جعله جزء لا يتجزأ من رؤية المؤسسة و إستراتيجيتها ، و كذلك توفير الدراسات و البحوث عن أي جديد في بيئة الأعمال حول الابتكار ، و بالتالي محاولة الاستفادة منه داخل المؤسسة و في جهودها التسويقية للوصول إلى حالة الابتكار التسويقي لمنتجاتها. أما عدم وجود مثل هذا الاقتناع فيؤدي إلى الانعكاس سلبا على الجهود التسويقية للمؤسسة ،حيث قد لا يتوقف الأمر عند تشجيعه و تهيئة الجو المناسب لنموه، بل قد يمتد إلى محاربة كل من يفكر فيه تحت مبررات مفتعلة (السرطان،2005،ص،17).

- تهيئة البيئة التنظيمية :تشير البيئة التنظيمية إلى خصائص بيئة العمل داخل المؤسسة ، حيث أن تهيئتها لتكون مشجعة للعاملين على توليد أفكار تسويقية جديدة و/أو وضعها موضع التنفيذ يعتبر متطلبا مهما من متطلبات الابتكار التسويقي. فعلى سبيل المثال تشجيع و مكافأة العمل في شكل فريق و تنمية روح الولاء و الانتماء بين العاملين، ووضع نظم عادلة الحوافز و المكافآت تأخذ في الاعتبار تمييز المبتكرين عن غيرهم، يعتبر ضرورة لتأصيل الابتكار التسويقي في المؤسسة.(ابوجمعة،2011،ص،29)

-التنسيق و التكامل بين الإدارات بالأنشطة الابتكارية:يتطلب الابتكار التسويقي العمل على وجود تنسيق و تكامل بين الإدارات المهمة بالأنشطة الابتكارية، بما فيها إدارة التسويق (كالابتكار الفني الذي تتولاه عادة إدارة البحث و التطوير ،و الابتكار المالي...). (ابوجمعة،2011،ص،30)

2-متطلبات خاصة بالمعلومات و تتمثل في قدرة المؤسسة على الحفاظ على سرية المعلومات من خلال اعتماد نظام امني فعال يحافظ على المعلومات و يتفادى تسربها ، فضلا عن تبني أنظمة كفؤة للحصول على التغذية العكسية من نتائج تطبيق تلك الأفكار بغية الوصول لتقييم تلك النتائج.

3-متطلبات متعلقة بإدارة العاملين بالأنشطة التسويقية يستوجب العمل ضمن أنشطة عموما توافر مؤهلات محددة بالمعاملين لعل من أبرزها القدرة على الابتكار التي ينبغي الحكم عليها من خلال معايير و مؤشرات محددة من قبل إدارة المؤسسة و ترتبط تلك القدرات عادة بمدى وجود نظام فعال للتحفيز ينبثق من قدرة

الإدارة على معرفة مكامن حاجات العالمين و رغباتهم المتباينة كما أن تفعيل القدرة على الابتكار يرتبط بشكل وثيق بتدريب العالمين في مجالات التفكير الابتكاري.

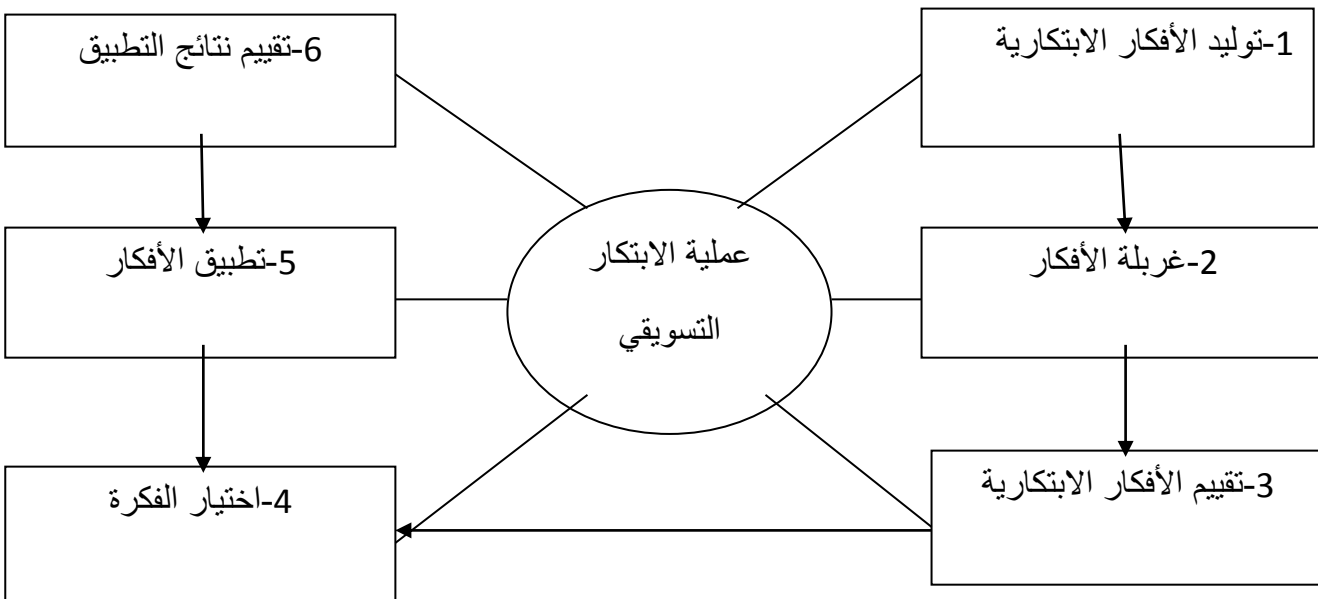
4-متطلبات متعلقة بجدوى و تقييم الابتكارات التسويقية يتطلب تحويل الأفكار الإبداعية في أغلب الأحوال موارد مادية ضخمة تستنزف الكثير من إمكانات المؤسسة و تحمل بين طياتها مخاطر جمة تستدعي ضرورة تقييم تلك الأفكار قبل تحويلها إلى ميدان التطبيق عبر الاستعانة بهيئات الخبرة و الكوادر المتخصصة في مجال دراسة الجدوى لتجنب المؤسسة مخاطر الفشل في السوق .

5-متطلبات متنوعة :و تتعلق بكل ما ترتبط بمقاومة الابتكار التسويقي التي تعد في العديد من المجتمعات من ابرز المعوقات التطبيقية بهذا المجال و الذي قد يكون من داخل المؤسسة أحيانا ممثلا بالعاملين، الذين يرون في تطبيق الابتكار تهديدا لمركزهم و نفوذهم، أو قد يأتي من خارجها ممثلا بالزبائن الذين يتجنبون التعبير .(النعمة،رعدعدنان،2011،ص،87،86)

المطلب الرابع: مراحل الابتكار التسويقي:

تمر عملية الابتكار التسويقي بمجموعة من المراحل تتطلق من توليد الأفكار الجديدة و استغلالها بشكل كفاء و فعال لتعظيم المنفعة المتوقعة منها من خلال دراستها و بيان جدواها و العمل على تطبيقها على ارض الواقع، و يمكن تمثيل هذه المراحل في الشكل الآتي:

الشكل (02): مراحل الابتكار التسويقي



المصدر:نعيم حافظ أبو جمعة : "التسويق الابتكاري"، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارية القاهرة

مصر 2003 ص 68

-قبل التطرق إلى مراحل الابتكار التسويقي ينبغي التركيز على أن عدد هذه المراحل يتفاوت حسب مجال الابتكار ، فمراحل ابتكار المنتجات تختلف عن مراحل ابتكار طريقة جديدة التسعير أو الترويج، إلا أنه هناك مراحل مشتركة بين مختلف مجالات الابتكار التسويقي، أهمها ما يلي:

1- مرحلة توليد الأفكار: كل ابتكار يبدأ بفكرة ، و عليه فان المرحلة الأول في عملية الابتكار التسويقي هي البحث عن الأفكار الجديدة، و تهدف هذه المرحلة إلى إيجاد أكبر قدر ممكن من الأفكار بدون قيود أو شروط و من مصادر مختلفة. بصفة عامة فإن السوق بشكل 50% من مصادر الأفكار الابتكارات في مجال التسويق من خلال بحوث التسويق وردود فعل المستهلكين و المنافسين...بينما يشكل البحث وإرادة المسيرين 50%الباقية للأفكار من خلال المتابعة العلمية و البحث و التطوير و نظام الاقتراحات و توليد الأفكار و فرق العمل (سعودي،2016،ص،239). و تتعدد الأساليب التي يمكن تطبيقها في مجال الابتكار لتوليد الأفكار الجديدة و تستخدم في تنمية القدرات الابتكارية لدى الأفراد و تدريبهم على التفكير الابتكاري، و أهم تلك الأساليب ما يلي(سيدقنديل،2010،ص،133،130) :

أ- أسلوب العصف الذهني:وهي عمليات التطوير العقلي المتعلقة بجلسات التنشيط للذكاء و القدرات الذاتية لدى الافراد و التي يترتب عليها توليد الأفكار و اقتراح أفكار جديدة و تقييم لتلك الأفكار، و يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للأفراد في التفكير و المشاركة في تلك الجلسات و تنمية الملكات الابتكارية ، و يطلق على هذه الطريقة مسميات عدة منها الانطلاق الفكري، العصف الذهني ، تفجير الأفكار أو جلسات الانطلاق الفكري .

حيث يتم عمل جلسة للأفراد تحت قيادة قائد يتميز بالمهارة و الخبرة و ادارة الجلسة بشكل يشجع على توليد الأفكار، و لا يسمح بأي اعتراض أو تقييم أو نقد لأي فكرة تولد حتى لا يعوق تدفق الأفكار، و يحدث نوع من العصف الذهني و الالتحام الفكري بين الأفراد المشاركين ، و يقوم كل فرد بتوليد ما لديه من أفكار، و يقوم قائد الجلسة بتدوين كل الأفكار، و كلما زاد معدل التوليد للأفكار في الجلسة من المشاركين كلما زاد احتمال وجود أفضل فكرة ضمن الأفكار التي أمكن توليدها، و الهدف من هذه الجلسة هو محاولة الحصول على أكبر عدد من الافكار الابداعية في ظل جلسة مشجعة و مؤيدة و تشمل جميع اعضاء الفريق المشتركين.

وقد أوضحت التجارب أن إدارة إثارة الأفكار تنتج عنها أفكار تعادل ثلاثة أضعاف ما ينتج عن الفرد عندما يعمل بمفرده، حيث يغذي أعضاء الفريق بعضهم البعض بالأفكار، و هكذا فإن جلسات العصف

الذهني يمكن أن تكون ذات فائدة كبيرة سواء من حيث توليد الأفكار الجديدة التي تخدم المؤسسة ام من حيث تنمية القدرة على التفكير الابتكاري لدى الأعضاء المشاركين.

ب- أسلوب استخدام قوائم اسئلة مفتوحة يمكن الإجابة عليها بطرق مختلفة: حيث تقوم المؤسسة بعمل قوائم تتضمن اسئلة مفتوحة تتيح للشخص المبتكر الإجابة عليها دون التقيد بطريقة معينة، و يذكر كل ما لديه من آراء و أفكار و يشجع ذلك عمليات الابتكار، و توليد الأفكار الجديدة. كما يساعد على تبسيط التفكير الابداعي و تنمية القدرات الابتكارية لدى المشاركين.

ج- أسلوب تنظيم الذهن: يحاول الفرد المبتكر في هذا الأسلوب أن يستخدم كل إمكانياته الذهنية و بشكل منظم، و من خلال هذا الأسلوب يقوم الفرد بتجميع المعلومات التي يتعرض لها و التي يبذل جهدا في جمعها، و يقوم بتنظيمها في اشكال مرتبة مما يسهل التبويب و التخزين لها، كما أنه قد يستخدم أنماطا تحليلية و رقمية في تخزين و تبويب المعلومات و يساعد ذلك على قيام الفرد بتذكر المعلومات و استعادتها بسهولة، كما يتم تدريب الفرد على استخدام الأساليب التحليلية و الرسوم في وضع عناصر المشكلة أو الموضوع ، و ذلك في اشكال توضح العلاقات المنطقية و إعادة هذه العلاقات، و يساعد ذلك على أن يقوم الفرد بالتفكير المنطقي و السريع للمشكلة و على توليد أفكار غزيرة و مبتكرة . و يؤدي تنظيم الذهن إلى استغلال عال للإمكانيات الذهنية الموجودة لدى كل فرد.

د- أسلوب الملاحظة أو المشاهدة : وفيها يتم وضع الموضوع و ملاحظته من زوايا متعددة و وضع مجموعة بدائل للحلول من كل زاوية للتوصل إلى أكبر عدد من الحلول و يساعد هذا الأسلوب في تنمية القدرات الابتكارية.

2- مرحلة غربلة الأفكار: إذا كان هدف مرحلة توليد الأفكار هو إبراز أكبر قدر من الأفكار، فإن هدف مرحلة غربلة الأفكار هو التقليل قدر الإمكان من الأفكار المطروحة. حيث يتم في هذه المرحلة استعراض الأفكار في ضوء كل من أهداف المؤسسة و إمكانياتها المتاحة، فبعض هذه الأفكار قد تكون متعارضة مع أهداف المؤسسة أصلا، كذلك بعض الأفكار تبدو جذابة و مغرية و لكن إمكانيات المؤسسة المادية لا تسمح لها بالدخول فيها، و بالتالي لا داعي لمواصلة النظر فيها .

و من المهم في هذه المرحلة أن تتم عملية حذف كل الأفكار التي تعتقد المؤسسة أنه من العملي الاستمرار فيها لأي سبب من الأسباب بسرعة، لأنه كلما طالت فترة بقاء الفكرة قيد البحث كلما كلفت المؤسسة مبالغ لا ضرورة لها. إلا أنه من المهم أيضا أن تتوخى المؤسسة الحذر، فرفض بعض الأفكار قد يكون متسرعاً في الوقت الذي قد يكون فيها فوائد للمؤسسة لو تم الاستمرار في تمحيصها

(العسكري، 2000، ص، 67). و بالتالي فإنه على المؤسسة في هذه المرحلة أن تبذل قصارى جهدها لتفادي الوقوع في نوعين من الخطأ، هما (سعودي، 2016، ص، 241):

خطأ الإسقاط: حيث يمكن أن تتسرع و تحذف أفكارا تكون ناجحة، فكثيرا ما تكتشف المؤسسات أن الأفكار الجديدة و التي سبق رفضتها قد تبناها المنافسون و درت عليهم أرباحا وافرة.

خطأ الاستمرار: الانتقال للمراحل التالية مع أفكار غير ملائمة قد يقود إلى فشل الابتكار، و بالتالي فإن هذه المرحلة جد مهمة، حيث يجب أن يترتب عليها استبعاد الأفكار غير الصالحة و ترك ما يلائم مع إمكانيات و أهداف المؤسسة، و أي خطأ في هذه المرحلة سيترتب عنه نتائج سيئة فيما بعد قد تصل إلى الفشل الكلي للابتكار.

3- مرحلة تقييم الأفكار الابتكارية: و هنا يتم تقييم الأفكار حسب معايير أهمها معيار التكلفة و العائد، و يجب الإشارة إلى ان "معايير التقييم تختلف باختلاف العنصر من المزيج التسويقي و الذي تتعلق بيه الفكرة و/أو باختلاف الأنشطة التي تتم فيها و/أو باختلاف خصائص الزبائن"، و من بين أهم الطرق المستخدمة لتقييم الأفكار الجديدة طريقة النقاط المرجحة، التي تقوم على مبدأ التوصل إلى مجموعة من النقاط (الدرجات) لكل من الأفكار موضع التقييم والتي تعكس تقييمها بحيث يتم الاعتماد عليها في تحديد الأفكار التي يتم استبعادها و الأفكار التي تخضع لمزيد من الدراسة، و من أجل استخدام هذه الطريقة هناك عدد من الخطوات التي يجب القيام بها هي: تحديد جوانب أو عناصر التقييم ، تحديد أوزان لعناصر التقييم تحديد المعايير (المقاييس) التي تستخدم لكل من هذه المعايير ، تحديد وضع كل فكرة طبقا لكل من هذه المعايير، ترجيح وضع كل فكرة بالوزن المحدد لكل عنصر، و تجميع النقاط المرجحة. (سعودي، 2016، ص، 241)

4- مرحلة اختيار الفكرة المنتقاة: في هذه المرحلة يتم اختيار الفكرة أو الأفكار التي تكون قد تجاوزت المراحل السابقة، و المقصود بعملية اختيار الفكرة وضعها موضع التطبيق الفعلي، حيث يفيد الاختبار بمعرفة ردود فعل السوق المستهدف من تطبيق الفكرة، و بالرغم من أن هذه المرحلة قد تكلف المؤسسة مبالغ ضخمة إلا أنها مهمة و مفيدة، فهي تقلل من المخاطر المرتبطة بوضع فكرة معينة موضع التنفيذ على نطاق واسع، بالإضافة إلى الحصول على العديد من المعلومات المفيدة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهذا الابتكار فيما بعد.

5- مرحلة تطبيق الأفكار: بعد نجاح الابتكار في المرور على المراحل السابقة كما هو، أو بعد إجراء تعديلات عليه تقرر المؤسسة أن تطلق هذا الابتكار على نطاق واسع، و تعتبر هذه المرحلة أخطر مرحلة

يجب توخي الحذر في اتخاذ مثل هذا القرار، متى؟ أين؟ لمن؟ وكيف؟ يتم إطلاق هذا الابتكار، حيث أن هذه العملية تحمل المؤسسة تكاليف عالية بشكل أو بآخر.

6- مرحلة تقييم نتائج التطبيق: إن المراحل السابقة للابتكار لا تضمن نجاحه في السوق، و إنما تقلل من احتمالات فشله فقط ، وذلك لعدة أسباب متعلقة والزبائن و المنافسين و بمتغيرات البيئة التسويقية ، و بالتالي عادة ما لا يحقق الابتكار العائد بالدرجة المرجوة منه رغم عدم فشله، و لذلك لا بد من تقييم نتائج الاختبار، من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة و معرفة إذا ما كانت هناك انحرافات ام لا، ثم محاولة معرفة أسباب هذه الانحرافات أن وجدت و تحديد المسؤولية و اتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة .
(ابو جمعة، 2003، ص، 68، 64)

الفصل الثاني:

مدخل للميزة التنافسية

ومؤسسة الإقتصادية

تمهيد :

لقد شهدت البيئة التي تعمل فيها المؤسسات تغييرات جوهرية على مختلف المستويات سواء المحلية او الدولية نتيجة لتكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات ،وتحرير التجارة العالمية ولم تستثن اي مؤسسة من تأثيرات العولمة فإذا كانت هذه الاخيرة قد فتحت الباب امام المؤسسات لاستغلال فرص جديدة ،فهي كذلك قد فرضت عليها تحديات كبيرة خاصة فيما يتعلق بحده المنافسة وضرورة مواجهة منافسين جدد قادمين من خارج الحدود ،وفي ظل هذه التحديات فان اعادة التفكير في الحاجة لكسب قدرة على التنافس وتحقيق التفوق في السوق يتميز بالمنافسة المفرطة اصبح ضرورة ملحة اذا ارادت المؤسسة المحافظة على كيانها ،ويختلف الباحثون في تفسير مكامن هذا التفوق حسب مفهوم كل واحد للميزة التنافسية ،فهناك من يرجع مصادر التفوق الى عوامل ترتبط بالبيئة الخارجية ،الا ان هناك اتجاه نحو تأكيد أهمية ودور الموارد الداخلية والكفاءات في عملية خلق وامتلاك ميزة تنافسية ،يأتي هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الاساسية للميزة التنافسية ،فكل مؤسسة ترغب في احتلال المكانة التنافسية التي تسمح لها بتمييز منتجاتها وزيادة حصتها في السوق ،ولتحقيق هذه الوضعية فان فهم الميزة التنافسية وكيفية تحقيقها والمحافظة عليها امر ضروري ،ويعالج الفصل الثاني هذه المفاهيم من خلال مبحثين :

المبحث الاول :ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني :ماهية المؤسسة الاقتصادية

المبحث الاول : ماهية الميزة التنافسية

المطلب الاول : مفهوم الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية المنهاج الامثل لتحسن وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات التي تحاول جاهدة للحصول على هاته المزايا وهذا بعد تجنيدها لكافة الوسائل والإمكانيات.

فقد عرفت الميزة التنافسية على انها "تلك المهارة او التقنية او المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة انتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ،ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز (السلمي، 2001 ،ص104)

فقد عرفت الميزة التنافسية على انها "تلك المهارة او التقنية او المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة انتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ،ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز

كما تعرف ايضا على انها "ميزة او عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس " (مرسي خليل ، 1998 ، ص37)

(وتعرف على انها "قدرة التميز بشكل مقبول عن المنافسين من وجهة نظر، المستهلكين (Giorgio Pellicelli. 2007 . P221

اما حسب فيري ان الميزة التنافسية "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة اكثر فعالية من تلك المقدمة من قبل المنافسين ،حيث يكون مقورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا" (p484 ; Porter :1993)، كما أكد بورثر بأن الميزة التنافسية " تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة ان تخلقها لزبائنها، اذ يمكن أن تأخذ السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافس (p15 ، Porter ،1999

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول ان الميزة التنافسية هي مفهوم استراتيجي يعكس وضعاً تنافسياً مميزاً للمؤسسة مقارنة بمنافسيها ومن اجل اعطاء الميزة التنافسية المفهوم الاوضح فقد تم وصفها بما يأتي : (الطائي، خنير الخفاجي ، 2009 ، ص115)

. انها نسبية اي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة ،

. تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها

. تؤدي الى تحقيق التفوق والأفضلية عن المنافسين

. تنعكس في كفاءة اداء المؤسسة في انشطتها ،او في تقديم قيمة ما للمشاركين او كليهما

. تؤدي الى التأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة وتحفزهم على الشراء.

المطلب الثاني: خصائص وشروط فعالية الميزة التنافسية

اولا: خصائص الميزة التنافسية: ان الميزة التنافسية تتسم بمجموعة من الخصائص وهي (الطائي، الخفاجي، 2009، ص115)

- تنشق من رغبات وحاجات الزبون.
- تبنى على اختلاف وليس تشابه.
- تقدم المساهمة الاله في نجاح الاعمال
- طويلة الامد وصعبة التقليد من قبل المنافسين
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة ،كذلك تقدم التوجيه والتحفيز لكل مؤسسة
- تنشق من جهود الادارة والابتكار والتطوير كما انها ليست ثابتة
- ان تحقيقها يتطلب ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع
- تقدم الملائمة الفريدة من موارد المؤسسة والفرص في البيئة ،وتكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وموارد المؤسسة من جهة اخرى
- ان يتناسب استخدام هذه الميزات مع الاهداف والنتائج التي ترى المؤسسة تحقيقها في الامدين القصير والطويل

ثانيا :شروط فعاليتها :

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب ان تكون (لحول، 2008 ،ص50)

- حاسمة اي تعطي الاسبقية والتفوق على المنافسين
- الاستمرارية بمعنى امكانية استمرارها خلال زمن
- امكانية الدفاع عنها بمعنى صعوبة تقيدها أو محاكاتها أو الغائها من طرف المنافسين لكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب إلا تنتظر اليها كل على حده بل ينبغي ان يتم تفعيلتها مجتمعة لان كل عنصر مرتبط ومرهون بالآخر ، وبصفة عامة فإنه حالما تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية فأنها تحقق مجموعة من المزايا والتي من ابرزها :
- يكون ولاء ورضا العملاء اكبر اتجاه منتجات وخدمات المؤسسة وبذل يصعب اختراق المنافسين لها،
- تحصل المؤسسة على حصة سوقية اكبر من خلال قدرتها على تقديم قيمة اعلى للزبائن
- تحصل المؤسسة على حصة سوقية اكبر من خلال قدرتها على تقديم قيمة اعلى للزبائن
- تنعكس زيادة الحصة السوقية على زيادة حجم الارباح في المؤسسة

المطلب الثالث: ابعاد وأنواع الميزة التنافسية

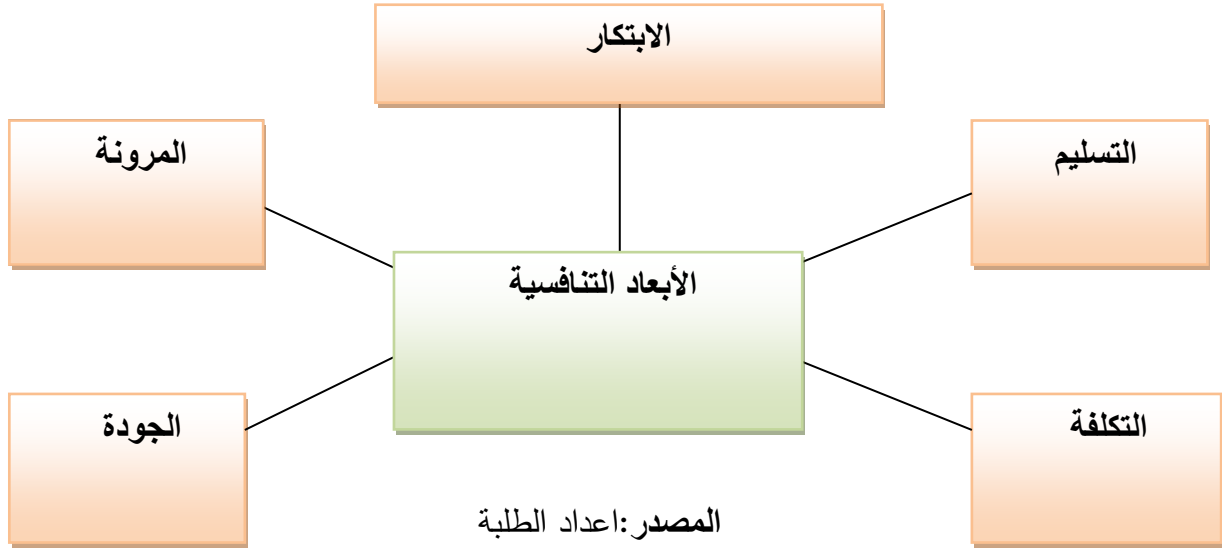
اولاً: أبعاد الميزة التنافسية

المقصود من ابعاد التفوق التنافسي هي الخصائص التي تختارها المؤسسة وترتكز عليها عند تقديم ويمكن لها ان تتميز عندما تتفرد ببعد أو أبعاد الخمسة للتفوق التنافسي وهي :

التكلفة, الجودة, التسليم, المرونة, وأخيرا الابتكار .

الشكل التالي يوضح الابعاد التنافسية .

الشكل (03): ابعاد الميزة التنافسية



التكلفة: تعد التكلفة المنخفضة البعد التنافسي الاول الذي تسعى المؤسسات لتحقيقه لبيع منتجاتها بسعر اقل من المنافسين ,والحصول على قدر أكبر من الارباح ,فالمؤسسة التي تتمكن من السيطرة على التكلفة وتجعلها في ادناها نسبة الى المنافسين في الصناعة ذاتها فأنها سوف تمتلك موقعا متميزا يتيح لها السيطرة في السوق وهناك مجموعة من العوامل التي تمتلك الفعل المؤثر في تخفيض التكلفة وهي (الشهب، بوريش، هتهات ، 2017، ص266، 265)

- ✓ الاستثمار الاقل في الموارد .
- ✓ النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة .
- ✓ منح رواتب وأجور منخفضة مقارنة بالمنافسين
- ✓ البيع المباشر للزبون وتقليص عدد منافذ التوزيع
- ✓ الجودة والتسليم

الجودة: تسعى بعض المؤسسات لتقديم منتجات ذات جودة عالية أكبر من منافسيها ,ومفهوم الجودة يركز على درجة ملائمة خصائص تصميم المنتجات للموصفات ,حيث يرغب العملاء عن افضل جودة الى جانب السعر ,وقسم الجودة الى ثلاثة أبعاد وهي :

. جودة التصميم

. جودة المطابقة

. جودة الخدمة

التسليم او الوقت: تتضح لنا أهمية الوقت كبعد تنافسي من خلال عديد من النقاط اهمها :

. تقليص زمن التسليم للعميل

. تقليص زمن تحويلات العمليات

. سرعة التطوير

. المرونة والابتكار

المرونة: اصبحت المرونة بعد تنافسي مهم في الاسواق الحالية حيث ازدادت رغبات العملاء في التغيير والتنوع نتيجة لانفتاح المتزايد والثورة التكنولوجية السريعة في مجال الاعلام والاتصال ,وهي الاستجابة السريعة للتغيير في طلب العملاء فضلا عن زيادة رضاهم عن التسليم ,مما يحتم على المؤسسات اليوم التكيف مع ذلك التغييرات الحاصلة ولما لا استباقها عن طريق نظام فعال للذكاء الاقتصادي للمؤسسة .وتظهر المرونة في :

. مرونة المنتجات

. مرونة الحجم

الابتكار: يقصد بالابتكار التجسيد الفعلي للأفكار الابداعية في شكل منتجات تطرح في السوق او طرق

جديدة اكثر تكوينا للقيمة في مجال نشاط المؤسسة تختلف عن تلك الطرق المستعملة او عمليات تمكن

المؤسسة من تدعيم وتقوية ميزتها التنافسية

ثانيا: انواع الميزة التنافسية:

لقد اشار بورثر إلى أن هناك شكلين للميزة للتنافسية هما الريادة بالتكلفة والتمايز ، فالمؤسسة تستطيع

التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الانتاج وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض او من خلال

تمييز المنتج.

1. ميزة التكلفة الاقل: يمكن لمؤسسة ما ان تحقق ميزة التكلفة الاقل اذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة

المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند ، بمعنى تحقق المؤسسة ميزة التكلفة الاقل في حالة ما اذا كانت

تكاليف انشطتها للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها ، (Porter, 1985, 97)

وحتى يمكن الحيازة على ميزة التكلفة الاقل يتم الاستناد الى مراقبة عوامل تطور التكاليف ، بحيث ان

التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الاقل .تتمثل هذه العوامل في

:مراقبة الحجم ،مراقبة التعلم ،مراقبة الروابط ،مراقبة اللاحق ،مراقبة الرزنامة ،مراقبة الاجراءات ،مراقبة

الموضع .

أ. مراقبة الحجم: تمثل اقتصاديات الحجم أكبر عائق للدخول أو الحركة في السوق، والوصول إلى الحجم الملائم يمكن للمؤسسة التوسع في تشكيلة المنتجات أو حيازة وسائل إنتاج جديدة أو التوسع في السوق وذلك قصد تخفيض التكاليف

ب. مراقبة التعلم: التعلم هو نتاج للجهود الكثيفة والمتواصلة، المبذولة من قبل الاطارات والعمال على حد سواء، وعليه لا ينبغي حصر الاهتمام بتكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى الأخذ بعين الاعتبار لتكاليف الفضلات والمعيب والأنشطة الأخرى المنشئة للقيمة والناجمة عن نقص أو سوء المعرفة، بمعنى أن تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن لن يتحقق بصفة عفوية بل هو نتيجة التسيير الفعال لمعارف وقدرات ومهارات مسيرتها وعمالها، وهذا بالاعتماد على مجموعة من العوامل كالتحفيز المادي والمعنوي والتكوين والثقافة المنظمة... الخ، مما يؤدي في النهاية إلى تدني التكاليف إلى أقصى حد ممكن

ج. مراقبة تأثيرات استعمال القدرات: بمعنى المحافظة على مستويات مستقرة من النشاط التي من شأنها أن تضمن الاستخدام الأمثل لقدرات وموارد المؤسسة

د. مراقبة العلاقات: يقصد بها استغلال المؤسسة لمختلف علاقاتها مع الاطراف المكونة للمحيط بما يسمح لها من استغلال الفرص المتاحة ومنه إمكانية تخفيض تكاليف العناصر المكونة لسلسلة القيمة .

هـ. مراقبة الارتباطات الداخلية: من خلال ربط النشاطات المهمة فيما بينها، ونقل أو تحويل المعارف فيما بين الوحدات المكونة للمؤسسة بما يسمح باستغلال الامكانيات المشتركة احسن استغلال

ومراقبة التكامل: بمعنى دراسة امكانية ضم أنشطة جديدة باعتبار انها ستخفف من مستوى التكاليف بشكل كبير

ز. مراقبة الرزنامة: في بعض القطاعات قد يكون التريث و الانتظار افضل اما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير فتدخل المؤسسات المنتظرة الى القطاع بتكنولوجيا جديدة تنافس بها المؤسسات الرائدة، وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول الى القطاع بمعرفة أكبر للأوضاع التنافسية السائدة .ومن جهة أخرى فإنه بإمكان المؤسسة تنظيم رزنامة المشتريات في شكل دورة اعمال، فمثلا شراء المؤسسة لأصل في الفترات التي ينخفض فيها الطلب على منتجاتها، يمكنها من الاستفادة بذلك الفارق في سعر الاصل المستعمل في صنع تلك السلع .

ح. مراقبة الاجراءات التقديرية: قد يحدث وأن تقوم المؤسسة بتطبيق اجراءات بصفة طوعية، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة الغاء أو تغيير بعض الاجراءات التي تساهم ايجابيا في ميزة التكلفة الاقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب، وبالتالي فإن مراقبة الاجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف

ي. مراقبة التوقع: قد تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الاقل اذا ما احسنت التوقع الجيد لأنشطتها، حيث أن التوقع الخاص بمختلف الأنشطة سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للزبائن

والموردين عادة ما يكون له تأثير على عناصر عدة من بينها :مستوى الاجور ،فعاية الامداد وإمكانية الوصول الى الموردين porter

2 . ميزة التميز

يمكن ان تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون ، 1985 ، ص(119)porter يتعلق بها ،بمعنى ان تحقيق المؤسسة للتميز يتم عندما تكون قادرة على تقديم منتج او خدمة بمواصفات متميزة من خلالها يدرك العملاء والمنافسين ان المنظمة تقدم شيئا متفردا يصعب تقليده ،وغيرها من الامور التي تستحوذ على تصور وإدراك العميل

وحتى تتم الحيازة على هذه الميزة يجب الاستناد الى عوامل تدعى عوامل التفرد بحيث ان التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التمايز والمتمثلة في الاجراءات التقديرية ،الروابط ، الرزنامة ، التموق ،اللاحق ،التعلم وأثار بثه ،التكامل ،الحجم (كشاط ،2006 ،ص6 ،9)

أ. الاجراءات التقديرية: من بين الاجراءات التقديرية الاكثر شيوعا

✓ خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة

✓ الخدمات المقدمة

✓ كثافة نشاط ما (كمستوى نفقات الاعلان)

✓ جودة عوامل الانتاج المسخرة لنشاط ما

✓ كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط

✓ الاجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط

✓ هذه الاجراءات يمكن ان تعتبر كعوامل تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفرد

ب الروابط : يمكن للمؤسسة تحقيق التفرد من خلال العلاقات الموجودة بين الانشطة ،او من خلال العلاقات مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة .

. الروابط بين أنشطة المؤسسة يشترط لتلبية احتياجات الزبائن وتحقيق الرضا تنسيقا جيدا للأنشطة المرتبطة فيها بينها

. الروابط مع الموردين

. الروابط مع قنوات التوزيع

ج . الرزنامة: قد تحوز المؤسسة ميزة التمايز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها ، وخلافا

لذلك في بعض الاحيان او في بعض القطاعات يمكن ان تحقق المؤسسة الريادة بسبب التأخر عن الدخول الى السوق مما يسمح لها باستعمال تكنولوجيا اكثر حداثة

د . التموق: قد تحوز المؤسسة على ميزة التميز اذا ما احسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها .

هـ الإلحاق: قد تتجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة لكون النشاط مشترك لمجموعة من الوحدات المكونة للمؤسسة

والتعلم وأثار بثه: قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين ،عندما يمارس التعلم بصفة جيدة ،فالجودة الثابتة مثلا في العملية الانتاجية يمكن تعلمها ومن ثم حيازتها بشكل مستمر ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف ،ومن ثم قان التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بان يؤدي الى تميز متواصل

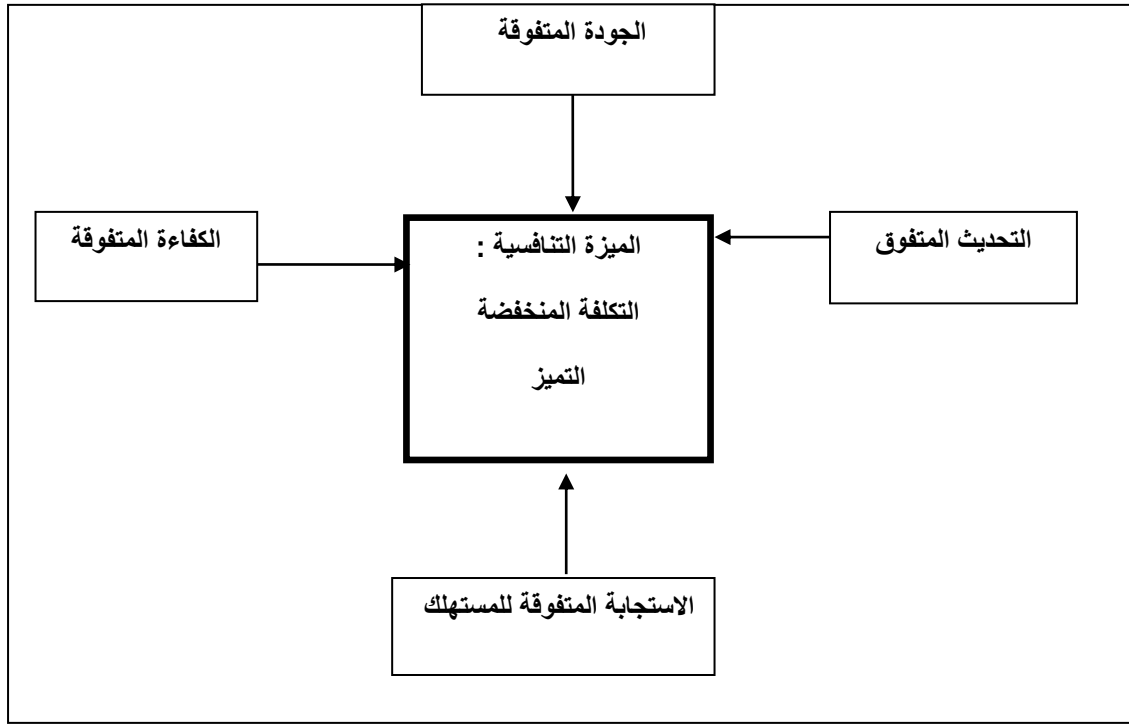
ز. التكامل: بهدف تحقيق التفرد قد تلجأ المؤسسة الى ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين او القنوات توزيع مما يتيح لها القيام بهذه الأنشطة بشكل احسن لتصبح الوحيدة التي تقوم بها او حتى تجعلها غير قابلة للتقليد.

ح الحجم: يمكن ان يؤدي الحجم الكبير الى ممارسة نشاط ما بطريقة وحيدة ومنفردة ،وهو مالا يمكن تحقيقه اذا ما كان حجم النشاط صغيرا ،وفي بعض الاحيان قد يؤثر الحجم الكبير للنشاط سلبا على التمايز (معموري ، الهجيري ، 2010،ص7،6)

المطلب الرابع: الاسس العامة لبناء الميزة التنافسية

لقد اشار بورثر الى ان التكلفة المنخفضة والتميز يمكن اعتبارهما بمثابة استراتيجيتين اساسيتين لخلق القيمة وتحسين المزايا التنافسية في مجال صناعي معين ،بمعنى اخر ان المزايا التنافسية تتوفر لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة ،وكيفية خلق هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة او من خلال تمييز المنتج ،وان تحقيق ذلك يتم من خلال اربعة عناصر اساسية وهي :الكفاءة ،التحديث ،الجودة ،الاستجابة لحاجات العميل .يمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل رقم 02

الشكل رقم (04) : اسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شارل هيل ، جاريت جونز ، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل ، ترجمة : محمد احمد سيد عبد المتعال ، اسماعيل علي ، بسويي ، دار المريخ ، الرياض ، ص: 204
وفيما يلي شرح لكل عنصر من هذه العناصر :

اولا : الكفاءة

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الامثل للموارد المتاحة ، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات ، فالمؤسسة ما هي الا اداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الاساسية لإنتاج مثل العمالة ، الارض ، راس المال ...الى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات ، وكلما كانت المؤسسة اكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون المؤسسة اكثر تنافسية

تستطيع المؤسسة ان ترفع مستوى الكفاءة من خلال عدة عوامل وتشمل على سبيل المثال لا على سبيل الحصر (عبد الوهاب ، بروش ، 2005 ، ص 259)

استغلال اقتصاديات الحجم ويقصد بها التخفيضات في تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع فكلما استطاعت المؤسسة زيادة مخرجاتها كلما تناقصت تكاليف الوحدة كنتيجة لتوزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الانتاج

اثار التعلم: تعتبر اثار التعلم بمثابة وفرة في التكلفة تنتج عن التعلم بالممارسة العملية فعلى سبيل المثال يتعلم العامل بالتكرار ما هي افضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد الانتاجية على مدار الوقت، وتخفض التكلفة كلما تعلم الافراد الطريقة الاكثر كفاءة لأداء المهام(العلي عبد الستار ، 2006،ص68)

. تطبيق نظام التخزين الحظي: يمكن ان تساهم وظيفة ادارة المواد في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال تبني نظام التخزين اللحظي ويقوم على فلسفة اساسها الاقتصاد او التوفير في تكاليف التخزين حيث لاتصل المواد او السلع الى المؤسسة الا فور الاحتياج اليها وبالتالي فان الوفرة في التكاليف يتحقق من زيادة معدل دوران المخزون الذي يترتب عليه تخفيض تكاليف المخزون

ثانيا :الجودة

نتيجة لزيادة حده المنافسة الامر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات /خدمات ذات جودة عالية ،ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على ارضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك ،حيث اصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الاول له ،ان تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذوو بعدين

البعد الاول: ان توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في اعين المستهلكين ،وان ،هذا الادراك المدعم للقيمة يمنح المؤسسة خيار فرض سعر اعلى لمنتجاتها

البعد الثاني: ان التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدر الكفاءة العالية التي تؤدي الى تخفيض التكاليف الى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الانتاجية ،فعلى سبيل المثال اختصار التكاليف الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى انتاجيته وتخفيض تكاليف الوحدة او المنتج وعليه فان المنتج عالي الجودة لا يسمح للشركة فقط بتمييز منتجاتها ولكن يؤدي الى خفض التكلفة ايضا مما يعزز خلق القيمة للمنتج

ثالثا :التحديث /الابداع

غالبا ما يستعمل مصطلح الابتكار ومصطلح التحديث كمترادفين الا انه يجب التفرقة بين المصطلحين يميل بعض الكتاب المتخصصين الى ضرورة التفرقة بين المصطلحين فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة ،اما الابداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية او سلعة او خدمة ،وعليه فالابتكار يتعلق باستغلال افكار جديدة لتقديمها الى السوق في شكل سلع وخدمات وان الابداع هو نقطة البداية فيه ،وبصفة عامة يمكن ان نقول ان الابتكار يسبق الابداع ويعتبر كأحد شروط نجاحه .

يعتبر التحديث من اهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية ،اذ يمنح التحديث للمؤسسة سواء من خلال المنتجات او العمليات شيئا منفردا يفتقر اليه منافسوها مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها / خدماتها

في اعين زبائنها وبتالي اختلافها وتميزها فضلا على امكانية فرض اسعار عالية لمنتجاتها او خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها

رابعا: الاستجابة للعميل

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على اداء المهام بشكل افضل منافسيها وبالتحديد فيهما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي الى خلق قيمة اكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة. (شاريل هيل ، 2008، ص214)
ان تحقيق الاستجابة للعميل يتطلب توفر ثلاثة شروط: (داسي، 2007، ص114، 115)
. التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته
. التركيز على اشباع احتياجات العملاء
. التركيز على وقت الاستجابة
كما ان تحقيق الاستجابة المتفوقة يتم من خلال :

تحسين جودة المنتج ،او تطوير منتجات جديدة بها سمات وخصائص تفتقر اليها المنتجات المتواجدة في السوق

ملائمة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء ،لنأخذ على سبيل المثال قطاع السيارات اين أصبحت المؤسسات اكثر خبرة ومهارة في ملائمة السيارات مع رغبات واحتياجات الافراد من خلال منحهم الحرية في الاختيار بين نطاق واسع من الالوان والتصميمات والبدائل.
. سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى ادائها.

بالإضافة مصادر اخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة للعملاء من خلال التصميم المتفوق ، الخدمة المتميزة، خدمات ما بعد البيع

لكي تبقى المؤسسة على الميزة التنافسية فأن ذلك يتطلب ان تستمر في التركيز على الاركان العامة الاربعة لبناء الميزة التنافسية من كفاءة وجودة وتحديث واستجابة للعملاء ، من خلال قيامها بتطوير كفاءات متميزة تساهم في تحقيق اداء متفوق في تلك المجالات ،مع مراعاة عدم التركيز على حساب اخر .

المبحث الثاني: ماهية المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية الحديثة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام، يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة ومع العناصر المادية والمعنوية الأخرى من جهة ثانية كما يشمل تعاملها المحيط.

وكنتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة في القرن العشرين خاصة الأمر الذي أدى إلى إعادة النظر في طرق وكيفيات التنظيم الاقتصادي سواء على المستوى الكلي أو الجزئي.

كما أن المؤسسة الاقتصادية قد شمل دورها مجالا واسعا فبالإضافة إلى الدور الاقتصادي والاجتماعي تطور دورها إلى الناحية السياسية (الشركات المتعددة الجنسيات) ثم إلى الناحية العسكرية والعلمية (مخابر البحث والتطوير) أيضا. سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى:

- مفهوم المؤسسة الاقتصادية و خصائصها؛

- أهداف المؤسسة الاقتصادية ؛

- وظائف المؤسسة الاقتصادية و مستوياتها ؛

- تصنيفات المؤسسة الاقتصادية؛

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية و خصائصها :

1- مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

يمكن إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة و لكن أهمها يكمن في تلك التي تعتبرها تنظيما يجمع بين وسائل الإنتاج والإنسان.

تعريف (1): "المؤسسة عبارة عن تجمع إنساني مندرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراجه ، تحويل ،نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة". (درحمون, 2005, ص, 13)

تعريف (2): "المؤسسة الاقتصادية هي اندماج عدة عوامل دَف إنتاج أو تبادل السلع و الخدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين و هذا في إطار قانوني و مالي و اجتماعي تختلف نسبيا و مكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة و حجم و نوع النشاط الذي تقوم بيه و يتم اندماج لعوامل الإنتاج بواسطة التدفقات النقدية الحقيقية (سلع و خدمات) و أخرى عينية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد حيث تتمثل الأولى في الوسائل و الموارد المستعملة في التسيير و المراقبة ". (داداي عدون, 1998, ص, 10)

تعريف (3): "المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته". (العدلوني, 2002, ص, 14)

تعريف(4):"المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين ، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم نتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيرادات الكلية و الناتجة من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها ، و تكاليف الإنتاج" (صخري,1993,ص,25-26) يمكن هنا أن نحفظ بالتعريف التالي للمؤسسة الاقتصادية :

" المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه هذا. التنظيم و تبعاً لحجم و نوع نشاطه " (وادة,2012,2013,ص,8)

2- خصائص المؤسسة الاقتصادية :

من خلال سرد التعارف السابقة للمؤسسة ، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية (صخري,1993,ص,25-26):

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها .
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية ،و قادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة و البرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها ، أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم معين....
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، و يكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات ، و إما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض ، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها و تستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف ، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة و تفسد أهدافها.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي ، بالإضافة إلى مساهمتها في الناتج و نمو الدخل الوطني ، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد .
- يجب أن يشمل إصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة ، إذا ضعف مبرر و جودها أو تضاعلت كفاءتها....

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية :

يسعى أصحاب المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق عدة أهداف، تختلف وتتعدد حسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها، ولهذا فهي تتداخل وتتشابك فيما بينها. تعبر الأهداف عن النتائج والغايات التي ترغب المؤسسة بلوغها، وحسب الكاتب سكوت (Scott) يمكن تعريف الأهداف على أنها (رحيم، 2003، ص76): "تصورات لنهاية مرغوبة- ظروف وحالات- يسعى العاملون لتحقيقها من خلال أداء واجباتهم"، كما عرفها الكاتب بيرو (Perrow) على أنها: "تمثل المخرجات المحددة التي تضعها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها" (رحيم، 2003، ص76)، حيث تعتبر هذه الأهداف بمثابة بيانات عامة لما يجب إن تفعله المؤسسة، هناك العديد من الأهداف تسعى المؤسسات الاقتصادية الوصول إليها من خلال القيام بنشاطاتها (سواء كانت عمومية أو خاصة)، مع اختلاف هذه الأهداف باختلاف نشاط المؤسسة ونزعتها وحجمها، ونلخص أهم هذه الأهداف في العناصر التالية:

- 1- الأهداف الاقتصادية : تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية فيما يلي (عيسي، 2003، ص16):
 - أ. تحقيق الربح: يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصاديا، نظرا إلى حاجة المؤسسة إلى أموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط والنمو، حيث إن تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة، تجديد التكنولوجيات المستعملة وتسديد الديون، وطبعا تختلف درجة الاهتمام بالأرباح باختلاف المؤسسة من العمومية إلى الخاصة. (خالص، 2008، ص20)
 - ب. تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة يمر حتما عبر بيع الإنتاج المادي (السلع) وتغطية تكاليفها، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع.
 - ج. عقلنة الإنتاج: يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج، وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين والأرباح وتدنية التكاليف.
- ومنه نجد أن المؤسسة الاقتصادية على المدى البعيد تسعى إلى تحقيق الاستغلال العقلاني للموارد الاقتصادية المتاحة (المادية، البشرية، المالية، والتقنية) خلال ممارستها للنشاط الذي تخصص فيه، في محاولة إلى تحقيق التراكم وخلق الثروات، أما على المدى المتوسط والقصير فإن المؤسسة تحاول أن تنتج منتجاتها بالكمية والنوعية التي تشبع رغبات المستهلك وتدفعها لزيادة الطلب على منتجاتها أو خدماتها، وتوسيع حصتها في السوق الذي تعمل فيه، مما يؤدي إلى زيادة رقم أعمالها وحجم أرباحها وتحقيق معدل الربحية المطلوب.

2- الأهداف الاجتماعية : تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور مقابل المجهودات المبذولة من العاملين، وهو ما يسمح بتحسين مستوى معيشة العمال في ظل التطور السريع للمجتمعات تكنولوجيا، مما جعل رغباتهم تتزايد باستمرار (منتجات

جديدة...)، وبالتالي ما على المؤسسات إلا تحسين الإنتاج وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل.

- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافاتهم في المستوى العلمي، الانتماء الاجتماعي والسياسي، لان ذلك هو السبيل الوحيد لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، أو بعبارة أخرى ترسيخ ثقافة المؤسسة لدى عمالها.

- توفير التأمينات والمرافق للعمال (التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد...)، فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية و المطاعم. (عيسي، 2003، ص، 17)

- تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي شهادته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم ولتغير أذواقهم وتحسنها.

- إقامة أنماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسات الاقتصادية عامة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سواء لمنتجات قديمة أو جديدة، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية غالبا ما تكون في صالح المؤسسة.

- امتصاص الفائض من العمالة. ونجد أن المؤسسة الاقتصادية تركز في أهدافها الاجتماعية على العمال بتوفير الدعم الاجتماعي من تأمين وغير ذلك من جهة والمستهلكين بتوفير المنتجات حسب أذواقهم من جهة أخرى.

3-الأهداف التكنولوجية: من خلال قيام المؤسسة بالبحث والتطوير، وذلك بتوفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا وترصد لها مبالغ كبيرة.

- البحث و التنمية: تطور المؤسسات أدى إلى توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطور الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل على نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المر دودية الإنتاجية.

بينما صنف الكاتب جرينلي (Greenley.E.G) أهداف المؤسسة إلى أربع مجموعات رئيسية: (دادي عدون، 2008، ص، 26)

الأهداف التوجيهية: تتمثل فيما يلي:

- قيادة السوق وتقاس ب: الوضع التنافسي، درجة الإبداع، التقدم التقني.
- الانتشار السوقي ويقاس ب: عدد الأسواق، عدد الجماعات الاستهلاكية، عدد الصناعات، عدد البلدان.
- خدمة المنتفعين وتقاس ب: فائدة(قيمة) المنتج، جودة المنتج، موثوقية المنتج.

الأهداف ادائية: وتتمثل فيما يلي:

- النمو (التوسع) ويقاس ب: عائدات المبيعات، حجم الإنتاج، هامش الربح.
- الربحية وتقاس ب: العائدات على رأس المال، العائد على الموجودات، هامش الربح على عائد البيع، العائد على أموال المساهمين.

الأهداف الداخلية: تتمثل فيما يلي:

- الكفاءة وتقاس ب: المبيعات على مجموع الموجودات، دوران المخزون، فترة الائتمان، السيولة. - شؤون العاملين وتقاس ب: علاقات العاملين ومعنوياتهم، معدل راتب العامل، عائدات البيع لكل عامل.

الأهداف الخارجية: تتمثل في العناصر التالية:

- المسؤولية الاجتماعية تقاس ب: صورة المؤسسة، العلاقة بين السعر/الربح، استخدام الموارد، النشاط العام، رفاه المجتمع المحلي.

في الأخير يمكن القول بأن هناك تباين بين آراء المفكرين فيما يتعلق بأهداف المؤسسة، فمنهم من يرى بأن الهدف الوحيد للمؤسسة هو تعظيم الربح، وهذا طبعا باختلاف النظام الاقتصادي السائد في البلد (اشتراكي، ليبرالي)، كما نجد بعض المؤسسات في حالات معينة تفضل البقاء على تحقيق الربح وذلك من أجل ضمان استمرارها، كما إن الوقت الراهن وفي ظل ازدياد الاهتمام بالبيئة وما يسمى بالتنمية المستدامة فما على المؤسسة إلا وضع أهداف واضحة تبين اهتمامها بالبيئة وحمايتها لها. ومنه يتحتم على المؤسسة وضع سلم للأهداف أو أولويات حسب إمكانيات المؤسسة الداخلية والعوامل البيئية المؤثرة عليها والعمل على تحقيقها تدريجيا. (Dumas, 2011, p , 128)

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية و مستوياتها:

1-وظائف المؤسسة الاقتصادية:

من خلال الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يمكن تحديد الوظائف التي تتكون منها، و قد تختلف هذه الوظائف من حيث العدد من مؤسسة إلى أخرى لأسباب ترجع إما لحجم المؤسسة أو طبيعة نشاطها، ولكن المتفق عليه هو أن جل المؤسسات تتشابه في الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها لبلوغ أهدافها و التي تتمثل فيما يلي :

أ.وظيفة التسويق:(دحمون,2005,ص,26)

و هي عبارة عن تطوير للوظيفة التجارية التي عرفت منذ القديم، و ظهرت هذه الفكرة لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية وبالأخص في شركة Electric General و تهدف هذه الوظيفة إلى دراسة و توقع احتياجات المستهلكين، إنشاء منتج أو خدمة لسوق خاص، عرض المنتج أو الخدمة في المكان المناسب،الإعلام بوجود منتج أو خدمة بمختلف خصائصها ، بيع المنتج أو الخدمة للمستهلك على أساس تقييم مالي مناسب ،ضمان متابعة تجارية للقيام بالتعديلات اللازمة اتجاه السوق.

ب. وظيفة الإنتاج:

مع أن هذه الوظيفة هي من اختصاص المؤسسات الصناعية (الإنتاجية إلا) أنه يمكن الحديث عن إنتاج الخدمات، ويبقى مضمون هذه الوظيفة هو الوصول إلى تحقيق أكبر مردود من خلال نوعية المنتجات واحترام رغبات المستهلك. وقد تختلف خصائص الإنتاج حسب علاقة المؤسسة مع الزبائن، إذ يمكن تصنيفها إلى:

- إنتاج للتخزين stock sur Production إذا كان العرض يسبق الطلب .

- إنتاج حسب الطلبية إذا كان بين الخاصيتين الطلب يسبق العرض .

- إنتاج ممزوج الأوليتين mixte Production

و يهدف تسيير الإنتاج إلى إيجاد توازن مقبول بين عدة أوامر متناقضة و هي:

- النوعية: و يقصد بها قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع احتياجات المستعملين ملائمة المنتجات المصنوعة مع حاجيات المستهلكين و مطابقة لمواصفات مكتب الدراسات ، احترام آجال الإنتاج التي تفرضها التزامات المؤسسة مع الزبائن يجب أن تسمح تكلفة الإنتاج بتحقيق هامش على سعر البيع، و بالتالي يجب تحديدها بصفة تقديرية.

-المرونة: بحيث يجب على المؤسسة أن تتكيف مع نمو السوق، سواء من الناحية الكمية أو النوعية. ولا يمكن أن تتحقق هذه الأوامر إلا بمساهمة منسقة لجميع مصالح وهيئات المؤسسة بغرض الوصول إلى تنمية الثلاثية : تكلفة - آجال - نوعية . (bussentault ,prete , 195 , p,57)

ج.وظيفة التموين:

في إطار دورة استغلال المؤسسة، يعتبر التموين المرحلة الأولى التي تسبق الإنتاج و التسويق.ويقصد بالتموين مجموع العمليات التي تضع تحت تصرف المؤسسة كل السلع و الخدمات الضرورية(مواد أولية...) المتلقاة من طرف الموردين ، في الشكل الأمثل الذي يحقق العلاقة: أمان -تكلفة -نوعية. هذه العمليات تتمثل فالمشتريات وتسيير المحزونات.

1- المشتريات: يمكن اعتبار المشتريات كوظيفة مستقلة داخل المؤسسة تنظم على شكل أو موزعة بين عدة وظائف أخرى، (Taille) مديرية أو مصلحة، حسب حجم المؤسسة كان توزع بين وظيفة الإنتاج والوظيفة التجارية و المالية ، أو أن تقوم الـ المديرية العامة مباشرة. وتعتمد مصالح المشتريات في سياستها على عدة عوامل تسمح لها بتحقيق الأهداف المرجوة منها وهي:

• سياسة المنتج: التوثيق، الاستكشاف والتطور التكنولوجي .

• سياسة المصدر: و يتعلق الأمر هنا بسياسة الموردين و كذا بدراسة شعب التموين.

• سياسة الأسعار: تمر سياسة الأسعار بالمعرفة الجيدة لأسعار السوق، الشروط المالية المطبقة من طرف كل مورد وحتى بتحليل القيمة؛

• سياسة الاتصال: يعمل المشتري على تحريض العرض عن طريق التظاهرات Moyens promotionnels (صالونات ،)مثلا أو باستعمال وسائل ترقية (تقليدية كدليل المنتجات، كتيبات...)
وتمر دراسة طلبات الشراء عبر عدة مراحل هي:

الاستشارة: وهي طلبات أسعار موجهة للموردين ، اختيار المورد ويتم ذلك بإعداد جدول مقارنة بين مختلف عروض. الموردين و يقع الاختيار على من يوفر أحسن الشروط الأساسية الآتية: تكلفة الشراء ، النوعية التقنية وأجال التمويل.

- التفاوض: ويتم على أساس مناقشة بين المورد والمشتري حول الشروط التقنية ، التجارية القانونية والضمانات.

- عقد الصفقة: وهي عبارة عن إمضاء الطرفين على الصفقة ويعني ذلك ، اتفاقهما على كل بنود العقد والشروع في تنفيذه. (brennemann ,separi,2001,p,327)

تسيير المحزونات: (دحمون,2005,ص,30) إذا كان الاهتمام بالمشتريات يمكن أن يؤدي إلى تقليص التكاليف عن المؤسسة ، عن طريق التفاوض الجيد في أسعار المواد و السلع واختيار أحسن نوعية لتفادي البقايا والنفايات في الإنتاج ، فإن المحزونات لا تقل أهمية بما يمكن أن تقصده المؤسسة من أموال سائلة يمكن توظيفها في مجالات أخرى تعود عليها بالفائدة أو الربح.
ولقد ظهرت في السنوات الأخيرة فكرة صفر مخزون في الشركات اليابانية بهدف تفادي الأموال المجمدة على شكل سلع أو مواد تتناقص قيمتها عبر الزمن إما لعدم صلاحيتها أو لندرة الطلب عليها...و للمحزونات مزايا و عيوب تتمثل أساسا في:

- تأمين الاستهلاك المنظم لمنتجات المؤسسة.
- الاستفادة من تخفيضات عند شراء كميات كبيرة إذا كان بوسع المؤسسة تخزينها.
- تفادي انقطاع الإنتاج بسبب الوصول المتأخر للمواد وانعدامها لفترة معينة.
- إمكانية رفع الأسعار في حالة ندرة المنتجات في السوق.
- تفادي مصاريف النقل عند شراء كميات هائلة و تخزينها على مستوى المؤسسة .
- هذا بالنسبة لبعض المزايا، و لكن بالمقابل هناك عيوب تتعلق بالمحزونات تتمثل في:
- عدم إمكانية تخزين بعض المواد أو السلع لأكثر من الأجل المحددة لها للاستعمال.
- مخاطر عدم تمكن بيع بعض المنتجات مما يؤثر سلبا على خزينة المؤسسة.
- كل انقطاع في المحزونات أو نقصها مقارنة بطلبات الموردين يؤدي حتما إلى فرض عقوبات التأخير أو فقدان بعض الزبائن أو حتى فرصة ضائعة نتيجة عدم الاستجابة لبعض الطلبات.

د.وظيفة الموارد البشرية : (دحمون,2005,ص,31)

لقد تطورت هذه الوظيفة منذ القرن العشرين، حيث أصبح مجالها يشمل: التشغيل، التأجير، التكوين، الإعلام، الأمن و العلاقات الاجتماعية.ويكمن الدور الأساسي لوظيفة الموارد البشرية في تكييف العمال و الوظائف كميًا و نوعيًا في المؤسسة ، و لا يتم إلا على أساس معرفة:

- الرجال والنساء الذين يشكلون المؤسسة : من ناحية هرم الأعمال، الأقدمية ، هيكل التأهيلات التوزيع حسب الجنس و الجنسية .

•تطور عدد العمال (التشغيل و التسريح)

•التعريف الدقيق للمناصب.

ولتفادي الدخول في الصراعات بين العمال والإدارة ، تعمل وظيفة الموارد البشرية في البحث على الأجر العادل ، الذي يأخذ بعين الاعتبار التأهيل للمنصب والنتائج المرجوة من الأجير، و تعتمد المؤسسات في التوصل إلى هذا المطالب على طرق حديثة تمكن من تقييم المناصب و إعداد سلم للأجور مناسب لذلك. أما في ما يتعلق بالتطور البشري و الاجتماعي، فقد رأينا أن كل النظريات حول التنظيمات تدعو إلى

احترام العامل لا كأداة إنتاج فقط و إنما كجزء لا يتجزأ من المؤسسة و هذا بإعطائه كامل الحقوق

المنصوص عليها في التشريعات، بالإضافة إلى الأجر العادل ، التكوين الذي يتماشى مع التطورات التكنولوجية وسياسة اتصال تسمح بإشراك العمال والسماح لهم بالتوصل إلى المعلومات الخاصة بالمؤسسة و بإبداء آرائهم حولها.

ولا يكفي الأجر و التكوين إذا لم يرفقا بضمان العمل و تهيئة الظروف اللازمة لذلك و قد يتوقف نجاح أي مؤسسة على توفر هاذين الشرطين الأخيرين .

هـ.وظيفة المحاسبة و المالية: (brennemann ,separi ,1955 ,p,369)

لا تخلو مؤسسة من هذه الوظيفة لما لها من أهمية تزويد المسؤولين بمعلومات تتعلق بالوضعية المالية للمؤسسة، كما تسمح بتوحيد القرارات المستقبلية على أساس النتائج التي توصلت إليها هذه المهمة.ومن المؤسسات من يصنف المحاسبة ضمن المهام الإدارية و الكثير منها من يعتبرها من مسؤولية الرجل المالي لما له من مؤهلات علمية و مهنية تسمح له بقراءة المعلومات والمعطيات بطريقة تختلف عن تلك التي يستعملها المسؤول الإداري.

وإذا نظرنا إلى الواقع ، فإننا نجد ارتباط وثيق بين وظيفتي المحاسبة والمالية ولا يكون من الخطأ اعتبارهما متكاملتان من خلال الوظائف التي تقوم بها كل منهما و هي تكمن المهمة الأساسية لوظيفة المحاسبة في :

- الاستجابة لمطلب قانوني: حيث أن المحاسبة في كل الدول ومنها الجزائر تعتبر قانونية و إلزامية فيما يتعلق بإمسك الدفاتر المحاسبية و إعداد الميزانية.

- المهمة الاقتصادية: أداة تسيير داخلية ونظام معلومات خارجية. وقد تطور مفهوم هذه الوظيفة لينتقل من إعطاء الصورة الوافية لذمة المؤسسة إلى إنشاء أدوات تسمح بتسييرها، وفي هذا الإطار تقوم معظم المؤسسات بتجزئتها إلى مصلحتين:

المحاسبة العامة التي تعالج العمليات حسب الطرق القانونية، والمحاسبة التحليلية (أو محاسبة التسيير) ذات الاستعمال الداخلي، والتي تعطي معلومات تسمح بتوجيه قرارات التسيير. أما الوظيفة المالية فدورها يكمن في ضمان التوازن المالي للمؤسسة، وذلك باختيار أحسن مصادر التمويل وبأحسن الشروط، وهذا باحترام أهداف الملاءة والمردودية.

2- مستويات المؤسسة الاقتصادية :

يختلف عدد مستويات المؤسسة حسب الأنظمة التي تتفرع إليها وحسب أهداف التحليل ويمكن أن تتوزع إلى ثلاثة مستويات أساسية كالتالي: (دحمون، 2003، ص، 25)

- مستوى الاستغلال: ودوره ضمان استعمال مستمر لعوامل النظام المادي لتحقيق المهام الموكلة إليه من المستوى الأعلى أو التسيير، وفي إطار أهداف الاستغلال يجب أن يتكيف مع الإطار العام للمؤسسة، ويصح الانحرافات المؤقتة، ويعمل نظام الاستغلال حسب الوقت الحقيقي، أي في نفس الوتيرة للعملية الإنتاجية والتجارية التي تقوم بمراقبتها.

-- مستوى التسيير : ودوره يتمثل في التسيير وتحديد الإجراءات المطلوب تنفيذها في مستوى الاستغلال، والتي تكون مناسبة لوسائله ثم مراقبتها في التنفيذ، وعند ظهور عوامل غير مأخوذة في الحساب تؤثر على نشاط الاستغلال، وان هذا الأخير لا يملك إمكانيات كافية لإعادة الحركة إلى أصلها، بتدخل نظام التسيير. - مستوى الإدارة: في هذا المستوى يتم تحديد الأهداف طويلة الأجل، تغيير الهياكل، اتخاذ قرارات الاستثمار، ومن جهة أخرى إعادة النظر في نظام الاستغلال في حالة الحاجة إلى ذلك.

المطلب الرابع: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية :

يمكن للمؤسسات أن تأخذ أشكالاً متعددة و نظراً للامتيازات التي تتمتع بها والالتزامات التي تخضع لها دون سواها، فقد يكون من الضروري تصنيفها حسب معايير مختلفة. نذكر

1- حسب طبيعة الملكية : هناك ثلاثة أنواع من الملكيات

- الملكية الخاصة : (دحمون، 2005، ص، 23) حيث تكون المؤسسة ملك لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص .

- الملكية العامة (العمومية) : (صخري، 1986، ص، 18) وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك. والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفق القوانين للدولة.

- الملكية المختلطة: (درحمن,2005,ص,23) وهي مؤسسة يكون رأسمالها مشترك بين القطاع العام والقطاع الخاص .

-حسب الحجم:

يرجع تصنيف المؤسسات حسب الحجم إلى أهمية المؤسسة ومكانتها في الاقتصاد ، وقد اختلف في عدد المعايير التي تمكن من تصنيف المؤسسات حسب حجمها . فهناك من يأخذ بعين الاعتبار عدد العمال ورقم الأعمال كمعيارين أساسيين للتصنيف . وهناك من يضيف إلى ذلك قيمة ما يلاحظ في السنوات الأخيرة أن المؤسسات في علاقاتها مع مورديها بدأت تأخذ منحاً آخر يختلف تمام عن المعاملات الكلاسيكية ، ففي العادة عندما تريد المؤسسة الحصول على سعر شراء منخفض تقوم باختيار و انتقاء الموردين على أساس المناقصات بعدها تتعاقد مع الذي يوفر أرخص الأثمان طبقاً لمبدأ المنافسة، أما حالياً فهناك الكثير من المؤسسات التي أعادت النظر في علاقاتها مع مورديها بالدخول معهم في شركة ذات آجال طويلة حيث تتقاسم معها العوائد، و خير مثال على ذلك الجزائر التي أبرمت عدة اتفاقيات للشركة في مجال المحروقات وهي تعمل على توسيع هذا النوع من العلاقات إلى قطاعات اقتصادية أخرى لما توفره هذه الأخيرة من مزايا وإيجابيات تعود بالنفع على المؤسسات و على الاقتصاد الوطني ككل.الأصول والقيمة المضافة للتمكين من الفصل بين حجم المؤسسات، وهناك أيضا من يعتمد على الأموال الخاصة للمؤسسة.ويمكننا عرض مزايا التصنيف حسب معيار الحجم في الجدول الآتي:

الجدول (01): تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.

معيار التصنيف	المزايا	العيوب
حسب عدد العمال	- يسمح بالتفرقة بين المؤسسات نظرا لاختلاف الالتزامات حسب عدد العمال. -سهل الاستعمال	-يستند إلى الكم ولا بأخذ بعين الاعتبار التأهيلات -ليس هناك ارتباط بين عدد العمال و رأس المال . -شديد التغير بين القطاعات الاقتصادية .
حسب رقم الأعمال	-دراسة رقم الأعمال تسمح بالتحليل الزمني و المكاني (إلا في حالة التضخم) -مهم لمقارنة المؤسسات التابعة لنفس القطاع	-ليس هناك علاقة بين رقم الأعمال و النتيجة (إلا في حالة أخذ النتيجة كمعيار إضافي). - لا يسمح بمقارنة المؤسسات التابعة لقطاعات مختلطة
حسب القيمة المضافة	-يسمح بقياس الثروة المنشأة من طرف المؤسسة. -يسمح بقياس الإنتاجية. -يمكن استعماله لحساب الناتج الداخلي الإجمالي و الدخل الوطني الإجمالي .	-يختلف حسب درجة التكامل -يتأثر بطريقة تنظيم الإنتاج -يمكن أن تتأثر بإخراج بعض الوظائف و القيام بها من طرف الغير .
حسب مبلغ الأموال الخاصة	-المساحة المالية للمؤسسة . -إمكانية الدخول للأسواق المالية -مقارنة جد صعوبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة .	-مقارنة جد صعوبة بسن قطاعات اقتصادية مختلفة .

Source:J. M. AURIAC et les autres , Economie d'entreprise, Costeilla , Paris,1995 , P:49.

ونظرا لصعوبة استعمال كل معيار بمفرده لتصنيف المؤسسات حسب الحجم، يستحسن استعمال معيارين في نفس الوقت (كمعيار العمال ورقم الأعمال). ورغم اختلاف الآراء حول المعايير المستعملة للتصنيف حسب الحجم، إلا أن الأغلبية تتفق على استعمال " معيار العمال كأساس للتصنيف . وعليه فإن التصنيف الشائع على أساس معيار الحجم يقسم المؤسسات إلى نوعين هما:

-المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: PME (roger ,1991,p,27)

وهي أهم ركيزة تعتمد عليها اقتصاديات البلدان الأوروبية والأمريكية وكذا اليابانية، باعتبارها مؤسسات يمكن أن تنشأ من طرف شخص واحد، ولا تقتصر نشاط اقتصادي معين ، هي مؤسسات تشغل عدد لا يتعدى 500 عامل و فيها تتوزع إلى :

* المؤسسات الصغيرة جدا E .P. T : تشغل ما بين 9-1 عمال .

* المؤسسات الصغيرة E. P : تشغل ما بين 10-199 عامل .

* المؤسسات المتوسطة E. M : تشغل ما بين 200 و 499 عامل .

-المؤسسات كبيرة الحجم : وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل فتعتبر .

3-تصنيف المؤسسات حسب القطاع الاقتصادي:

من خلال هذا التصنيف يمكن التمييز بين ثلاثة قطاعات اقتصادية أساسية:

القطاع الأولي ، القطاع الثانوي ، القطاع الثالث. وكل من هذه القطاعات يتميز بنشاطات معينة هي: (دادي عدون, 2008, ص, 25)

أ-القطاع الأولي : ويشمل مؤسسات إنتاج المواد الأولية الممثلة في الفلاحة، الصناعة الغالبية، المناجم، استخراج البترول وأنشطة الصيد البحري.

ب-القطاع الثاني : ويشمل المؤسسات التي تنتشط في تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيطي.

ج-القطاع الثالث: ويشمل آل المؤسسات التي يعتمد نشاطها أساسا على تقديم الخدمات مثل النقل، البنوك والمؤسسات المالية، التجارة، الصحة والاتصال.

4-تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني :

تصنف المؤسسات حسب المعيار القانوني إلى صنفين أساسيين هما : (دادي عدون, 2008, ص, 26)

أ-المؤسسات الخاصة : و بدورها يمكن أن تتخذ الأشكال الآتية:

أ-1.مؤسسات الفردية : وهي مؤسسات يمتلكها شخص واحد و يؤسسها برأسمال شخصي، و تشمل عادة؛ الوحدات الحرفية، المحلات التجارية، الفنادق... الخ

أ-2.مؤسسات الشركات : وهي مؤسسات يمتلكها أكثر من شخص و تخضع لشروط قانونية خاصة كتوفر الرضا بين الشركاء، و مساهمة كل شريك بجزء من رأسمال إما في شكل نقدي أو عيني أو حصة عمل، كشركات الأشخاص، شركات ذات مسؤولية محدودة، شركات المساهمة... الخ

ب- المؤسسات العمومية : هي شركات تكون ملكيتها تابعة للدولة بصفة كاملة إما في شكل مؤسسات وطنية أو مؤسسات تابعة للجماعات المحلية، وقد تكون مؤسسات يشترك في رأسمالها القطاع العام والقطاع الخاص

الفصل الثالث:

دور الابتكار التسويقي

في تحقيق الميزة التنافسية

في المؤسسة الإقتصادية

تهيد:

يرى "بيتر دراكر" أن للمؤسسة الاقتصادية وظيفتان أساسيتان هما التسويق و الابتكار و تكمن أهمية الابتكار في تحقيق الاستمرارية لنشاط المؤسسة الاقتصادية بعيد المدى ، و هو أمر ضروري في ظل تزايد حدة المنافسة في الأسواق، إضافة لذلك فالابتكار والإبداع داخل المؤسسة يساهمان في خلق محيط ملائم لها من أجل تطوير منتجات جديدة بغرض تحقيق رغبات الزبائن من جهة ، و ضمان ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسة من جهة أخرى.

المبحث الأول: واقع الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

بالنظر إلى حال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال تتبع زمني نجد أن هذه الأخيرة شهدت تطورات وتغيرات داخلية أي داخل المؤسسة وخارجها أي البيئة، أدت إلى تغيير المفاهيم والتصورات والقيم التنظيمية، خاصة بعد التخلي الجزئي للدولة عن بعض القطاعات و المؤسسات الاقتصادية وخصخصتها، والدخول التدريجي لاقتصاد السوق والانفتاح الاقتصادي، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بالابتكار التسويقي وتطبيقه، ولكن هذا لا يتسنى إلا 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 وتطبيقه .

المطلب الأول: أسس تنمية ثقافة الابتكار التسويقي في المؤسسات الاقتصادية

تتبع أهمية الابتكار التسويقي من كونه أساس انطلاق المؤسسة نحو الاستقرار والنمو، وذلك من خلال استغلال كافة القدرات والإمكانات التسويقية المتاحة، وهناك ثلاث أسس لتنمية الابتكار التسويقي: (عباسي، زلاسي، 2013، ص، 15-18)

1- **المحركات الاستراتيجية للابتكار التسويقي:** من أجل تعزيز الابتكار التسويقي فإن المؤسسات يمكن أن تشجع الأفراد على تطوير طاقاتهم الابتكارية وتزودهم بالمواقف التي تشجع المجموعات على التفكير الأبتكاري .وتوصف هذه المؤسسات بأنها حيوية ونشيطة، وأنها تسمح للعاملين فيها بالدخول في المخاطر. ومن المهم تطوير هذه القدرة على التفكير الأبتكاري من خلال الممارسة. إن المؤسسات المتميزة التي تعتمد على النظرة المستقبلية لأعمالها لابد أن ترعي وجود آليات ابتكارية ،ومحركات استراتيجية تتمتع برؤية واضحة للأهداف من خلال ما تتيحه المؤسسة من فرص ومجالات متنوعة للابتكار بواسطة تشجيع الموظفين المبتكرين، والاهتمام بالمتلقي النهائي لمنتجاتها لتلبية حاجاته وتطويرها بما يتناسب مع توقعاته .

2- **البيئة التنظيمية للمؤسسات الابتكارية:** تتدخل مقومات البيئة الابتكارية في إطار نظرية بناء المؤسسات كمنهج فكري وعلمي للإصلاح والتطوير الإداري، حيث تقوم المؤسسات بتبني معايير وممارسات وظيفية تغرس وتوصل الإبداع وتسعى لإيجاد النظم والأساليب التي تجعل العملية الابتكارية قيمة وظيفية تمثل اهتماما مشتركا لدى العاملين ،وذلك بتبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة وتأسيس قنوات الاتصال المفتوحة، واعتبار التدريب واجبا وظيفيا يهدف إلى إثراء وتنمية معرفة ومهارة وسلوك الفرد لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، مع الاهتمام بالبحث والتجريب وتوفير الموارد المالية لذلك، إضافة إلى وضع

معايير موضوعية لتقييم الأداء. تشجيع العاملين على المبادرة والإبداع والابتكار، ووضع معايير ونظم للحوافز تؤمن المكافأة المادية والمعنوية للمبتكرين الذين يساهمون في تطوير أداء المؤسسة.

3-الثقافة المؤسسية المشجعة للابتكار التسويقي: يعد الانتماء الوظيفي الذي يتمثل في قبول العاملين لأهداف المؤسسة وقيمها، والرغبة في العمل فيها والاستمرار بها استثمارا متبادلا بين المؤسسة والفرد، ذلك أن الرضا وهو شعور الفرد تجاه عمله وظروفه يحدث علاقة بينه وبين الانتماء، هذا الأخير الذي يحدد مدى استجابة الفرد نحو المؤسسة. إن بناء الثقافة الابتكارية التسويقية معناه الاهتمام بعناصر مثل الاختيار والبحث والمكافأة والإبقاء، يتطلب بناء الثقافة الابتكارية التأكيد على :

* غرس الالتزام بالفلسفة العامة والأهداف التسويقية والعامة.

*مكافأة الجدارة (الكفاءة) وتطوير ومكافأة المتميزين في المواقع الهامة.

*المحافظة على التماسك من خلال دعم الالتزام والكفاية عن طريق جذب وتطوير و إبقاء الفرد الكفاء و التمسك بيه خاصة في المراكز كثيفة الاتصال بالزبائن .

4-القضاء على معوقات الابتكار التسويقي: إن تشجيع أساليب الابتكار التسويقي في المؤسسة معناه التعرف على معوقاته التي تقلل من اندفاع الفرد نحو التفكير الجديد أو تعطل بعض القدرات الفكرية لديه، وتتراكم المعوقات المؤسسية للابتكار التسويقي نتيجة ميل المؤسسات إلى وجود وعي جماعي يتقبل بعض الأفكار المعينة دون غيرها. ومن معوقات ثقافة "الابتكار التسويقي " الأقوال السلبية مثل جرينا هذه الفكرة من قبل ، هذه فكرة غبية، التأخر في تنفيذ الأفكار، عدم تشجيع المبدع، التقيد بالقوانين والقواعد، وعموما يمكن تصنيف معوقات ثقافة الابتكار التسويقي لمعوقات داخلية وأخرى خارجية -إذا تتمثل المعوقات الداخلية فيما يلي :

*عدم ملاءمة أسلوب القيادة، ومن أمثلة ذلك القيادة الاستبدادية التي لا تهتم إلا بأفكارها فقط ولا تلقي بالا للآخرين.

*افتقار السلوك المناسب، ومن أمثلته عدم الاستماع الجيد أو سلوك الشك والريبة، الذي يعرقل تطوير أكثر الأفكار إبداعا إضافة إلى سياسة الترهيب.

*القيم التي تشجع على نمطية التفكير فعلى سبيل المثال إذا كان يتم التشجيع على استخدام العقل والمنطق والتطبيق العملي، فإنه من الناحية الأخرى لا يتم تشجيع الحدس، والأحكام الكيفية وروح المرح.

*الجدية المفرطة والتفكير الجماعي وهو يسبب مشكلة للأفراد الذين يرغبون في أن يكونوا أول من يبدي آرائه في أثناء مناقشة بعض الأفكار الجديدة وذلك خوفاً للتعرض للسخرية .

أما المعوقات الخارجية فيمكن تحديدها فيما يلي :

*العجز عن الحصول على التمويل اللازم لطرح الاقتراحات في السوق، ويتمثل ذلك في عدم القدرة على إقناع المساهمين في عملية تمويل المؤسسة.

*عدم ملائمة المنتج ، ويتعلق ذلك بطرح المنتج أو الخدمة في المكان غير الملائم.

وهكذا يجب على المؤسسات أن تسعى إلى القضاء على مصادر المعوقات حتى يتمكن الإبداع من الظهور وذلك بتنمية شعور المؤسسة بالحاجة إلى مهارات استماع عالية، وتعيين مديرين مبدعين يتمتعون بأساليب ملائمة للمجموعات، التي سيعملون معها، وتحدي الأفكار البالية، والأساليب التعسفية، وانتشار الطقوس، التي تشيع روح المرح لتخفيف حدة الضغط في العمل، ومكافأة السلوك الذي يساعد على إثارة " الفكر الجماعي " ويضفي روح التعاون بين المؤسسات. إضافة إلى تطوير فرق العمل من خلال إسناد مهام مختلفة لها لزيادة مستوى الثقة والتخلص من كل النظم غير المجدية، والاستعانة بالموظفين القادرين على تخطي العقبات الوظيفية للجمع بين الوظائف المختلفة، التي يجب أن يتخللها روح التعاون والعمل من خلال مجموعة من الأدوات الابتكارية لحل المشكلات، وتأسيس آليات لنقل المعلومات وجعل المشاركة في الأفكار من الأنشطة التي تستحق المكافأة، وتوفير أماكن ابتكارية للتفكير مزودة بالوسائل المطلوبة مع الدقة المتناهية في انتقاء الأفكار التي تلائم طبيعة السوق مع الاحتفاظ بنقل القليل من الأفكار الجديدة الغربية التي تسبق روح العصر ، والدقة في تحديد الوقت المناسب التي تقدم فيه خطوط المنتجات الجديدة .

المطلب الثاني: تفعيل الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

يجب على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دعم وتشجيع ثقافة الابتكار التسويقي وذلك من خلال توفير الظروف المناسبة لزيادة النشاط الإبداعي، وتبرز فيما يلي أهم الممارسات التي يجب على المؤسسة التركيز عليها (كباب، 2017، ص، 436-437):

1- **دعم المؤسسة:** إن تشجيع المشرفين يبرز الابتكار التسويقي، ولكن الابتكار حقيقة يدعم حينما يهتم بيه قادة المؤسسة الذين عليهم أن يضعوا نظاما أو قيما مؤكدة لتقدير الجهود الابتكارية واعتبار أن العمل المبتكر هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الابتكار التسويقي .

ب-التسيير المنظم: إن المناخ التنظيمي يرفع من أداء المؤسسات ويخلق ظروف مناسبة تشجع وتحفز المبتكرين، ومن أهم العوامل التي تعمل على ذلك :

*مرونة التنظيم : وقدرته على التكيف مع المتغيرات البيئية .

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

*نظام المعلومات: يجب إقامة نظام معلومات من وديناميكي يهتم بمصادر المعلومات التكنولوجية، التنافسية والتجارية التي تدفع الإبداع وتعطي للمؤسسة حضور دائم على كل المستويات، خاصة مع مراكز البحث العلمي والمنافسين الآخرين والبيئة التكنولوجية.

*التجربة والتمكين: وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف وآخرون يمنحون الحرية بالاسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم القدرة على التوصل لحلول ابتكارية .

*البحث والتطوير: لقد ازداد الوعي بهذا الجانب مؤخرا، حيث أصبحت المؤسسات التي تمتلك إمكانيات وقدرات جيدة تهتم بهذه الوظيفة وتضع لها مكانة في الهيكل التنظيمي .

*ملاح فرق العمل : كلما كان فريق العمل متآلفا ومتكاملا كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الابتكاري وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق .

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

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

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

3- توفير الموارد البشرية وحسن استغلالها (رحيم, 2002, ص, 51): أن من أهم العناصر التي تساعد المنظمة على القيام بعملية الإبداع هو توفير الموارد البشرية اللازمة و ذلك يتطلب التركيز على النقاط التالية:

- توفير نظم الحوافز المادية والمعنوية الضرورية لتشجيع هؤلاء الأفراد .

- تسهيل مساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات .

- التوظيف المباشر أو تكوين أو تطوير الأفراد الذين لديهم الكفاءات والقدرات الإبداعية اللازمة .

4- الثقافة الإنسانية: إن الثقافة الإنسانية تتلخص في التركيز على دمج الأدوار والمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل المؤسسة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وأن الكل جزء لا يتجزأ منه

المطلب الثالث: معوقات الابتكار التسويقي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

بينت بعض الدراسات أن الابتكار التسويقي على مستوى المؤسسة قد يعاني من الإعاقة للأسباب

التالية التي يمكن إسقاطها على الحالة الجزائرية (عباسي, زلاسي, 2013, ص, 15-14):

- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المؤسسة والثقافة التي يستلزمها التغيير ؛

- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق التسويق المعروفة، حيث أن الابتكار في المؤسسة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المؤسسة أن تتحملها ؛

- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية ؛

- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير ؛

- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسيخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم، الأمر الذي يحول دون تطبيق الابتكار التسويقي .

وقد أضافت هذه الدراسات بعض المعوقات الموجودة في العالم العربي وهي

(ابوجمعة, 2003, ص, 57) : الخوف من الفشل التسويقي، تجنب المخاطر، الاعتقاد على الأمور، عدم توافر

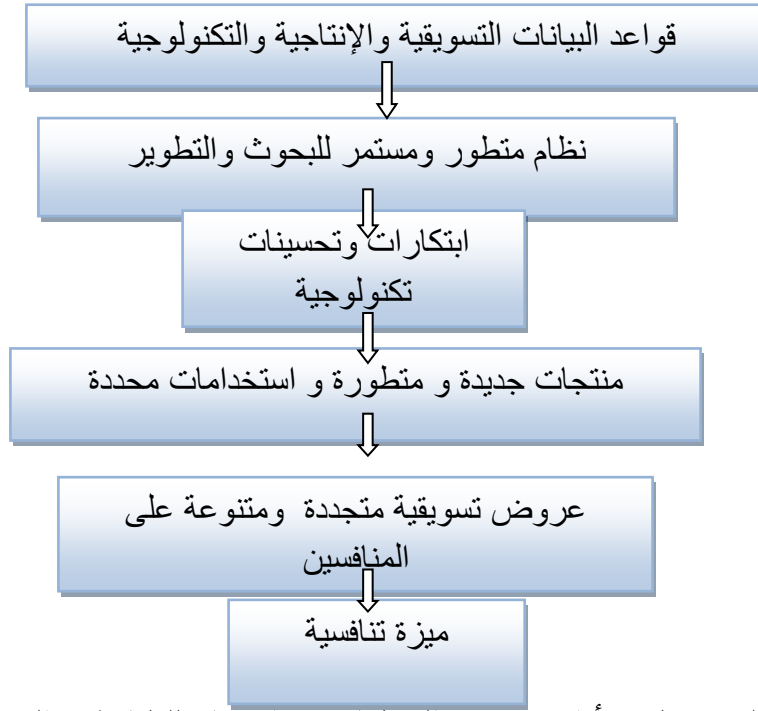
الحرية، مقاومة التغيير، جمود القوانين، انخفاض الدعم الجماعي، فقدان التحفيز، التوخيخ العلني، العقاب في حال الفشل..... الخ.

المبحث الثاني: دور الابتكار التسويقي بالميزة التنافسية

المطلب الاول: علاقة الابتكار التسويقي بالميزة التنافسية وكيفية تحقيقها

كما اشرنا سابق عند تعريف الابتكار التسويقي فانه يقوم اساسا على ايجاد افكار تسويقية مبتكرة ووضعها حيز التنفيذ بشكل يعود بالنفع المادي والمعنوي على المؤسسة وهو ماساهم في تنمية مزايا تنافسية لها، وهذا ما يؤكد عليه "تشير ميرهورن" ان "الابتكار وتطوير المنتجات هو مفتاح اي ميزة تنافسية" في معادلته الابتكار والميزة التنافسية والشكل التالي يوضح ذلك . (عمرعزاوي ، محمد عجيبة، 2009، ص478)

الشكل رقم (05): معادلة الابتكار و الميزة التنافسية



المصدر: علي السلمي، تطوير أداء و تجديد المنظمات ، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع،1998،ص (186)

وتستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال الانشطة الابتكارية في حالة توافر لعوامل الاربعة التالية:

. ينبغي ألا يكون هذا الابتكار سهل التقليد، بحيث يصعب على المؤسسات المنافسة الاستفادة منه ،وبالتالي تضمن المؤسسة لنفسها التفرد والتميز الدائمين

ان يمكن الابتكار المؤسسة من الاستفادة من عامل التوقيت المناسب لدخول السوق او لتطبيق العمليات او النظم الادارية المبتكرة ،حتى تتمكن من الحصول على ميزة اما التكلفة الاقل اذا تمهلت في دخول السوق وانتظرت انخفاض تكاليف الدخول للقطاع وكذلك مخاطره، واما ميزة الحصة السوقية الاكبر والسلعة والعلامة التجارية الاقوى والأكثر تأثيرا الذي المستهلكين مما يخلق لديهم نوعا ما من الالتزام باقتناء منتجاتها ،اما بالنسبة للعمليات او النظم الادارية المبتكرة فان تطبيقها متأخرة يمكن ان يساعد ايضا على فهم هذه النظم اكثر حتى تتمكن من تطبيقها بشكل فعال وهو ما يميز الابتكار

. ان يكون الابتكار قائما على امكانيات وقدرات مالية او تكنولوجية متوفرة لدى المؤسسة وغير متوفرة لدى المنافسين حتى تتمكن من التفرد بها ،وبالخصوص يستحسن ان تكون هذه الامكانيات معرفية حتى تكون الميزة التنافسية الناجمة عنها ميزة مرتفعة وصعبة التقليد على الاقل على المدى القصير .

المطلب الثاني :علاقة الابتكار التسويقي بأبعاد الميزة التنافسية :

يعمل الابتكار التسويقي على تعزيز مصادر الميزة التنافسية من خلال : (بارك نعيمة ، 2010 ، ص7)

أ علاقة لابتكار التسويقي بالجودة: يؤثر الابتكار التسويقي على تحسين الجودة ،وقيمة الخدمة من خلال التقليل من العيوب والإعطاب التي تكون خلال عملية انتاجها ،وتقديمها والرفع من جودتها من خلال استغلال مدخلات ذات تكنولوجيا عالية واستخدام تصاميم ابتكاريه وأساليب فنية جديدة .

ب علاقة الابتكار التسويقي بالكفاءة: ان الابتكار التسويقي يساعد المؤسسة على تحقيق الكفاءة والفعالية في ادائها من خلال استخدام مواردها بشكل اقتصادي ،وتحسين انتاجيتها عبر استخدامها لأساليب مبتكرة وجديدة ومتطورة في عملية الانتاج ،مما ينجم عنه تخفيض في تكاليف الانتاج من جهة ،ومن جهة اخرى تصبح المؤسسة قادرة على خفض السعر الى مستوى دون السعر الاعتيادي في السوق مما يجعلها قادرة على تحقيق نوع من الاحتكار وبالتالي زيادة هوامشها.

ج علاقة الابتكار التسويقي بالتميز: يمثل الابتكار مصدرا اساسيا للتميز حيث تعتبر الخصائص والتصاميم الابداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا هاما لتمييز المنتجات ، فإننتاج سلع او خدمات بجودة عالية ،او تقديم خدمات سريعة او ابتكار منتجات جديدة تعطي مبررا ودافعا اضافيا للزيائن لشرائها حتى وان كانت بأسعار عالية ،وان التميز الذي تحققه المنظمة من خلال الابتكار يساعدها على اكتساب ميزة تنافسية قوية تضمن لها موقعا متميزا وكافيا في اذهان المستهلكين .

د . علاقة الابتكار التسويقي بسرعة الاستجابة لحاجات العملاء: تقضي الطبيعة الدينامكية للأسواق ان تكون ادارة المنظمة واعية ومدركة لحاجات ورغبات مستهلكيها بشكل افضل من المنافسين ،من خلال البراعة في اكتشاف الحاجات الكامنة والتي للابتكار التسويقي دور كبير في تحديدها ،وبتالي فانه يخلق للمؤسسة ميزة تنافسية

هـ علاقة الابتكار التسويقي بالمرونة: ان الابتكار التسويقي خاصة في مجال المنتجات يسمح بتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال القدرة على تحقيق الملائمة ،فهو يسمح بالتحول من الانتاج الواسع للمنتجات النمطية للمنتجات وفقا لطلبات الزبائن التي تتطلب الاعتماد على نظم الانتاج ذات مرونة عالية تساعد في تقديم منتجات متميزة ،كذلك فهو يسمح بإدخال تحسينات على المنتجات الحالية مصدرها افكار مبتكرة ،وهذا ما يساعد المؤسسة على التكيف مع مختلف التطورات والتغيرات في الاذواق :والمنافسة بسرعة .

ز. علاقة الابتكار التسويقي بالمعرفة: قد تزايد الاهتمام بالابتكار والتطوير لما له من دور فعال في اثراء المعارف النظرية والتطبيقية المؤدية الى الابتكار الذي يهدف بدوره الى رفع القدرات التنافسية للمؤسسة، حيث ان انتاج المنتجات الجديدة او تحسين المنتجات الحالية او تطوير عمليات الانتاج ترتكز كلها على قاعدة علمية معرفية ،وعليه فان الابتكار التسويقي يساعد المنظمة على تعزيز قدراتها المعرفية والعلمية من خلال تراكم المعارف والخبرات الناتجة عن عمليات الابتكار والتطور

المطلب الثالث: دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة :

تظهر أهمية ودور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال

أ. تحسين التوقع التنافسي للمؤسسة :

ان التوقع التنافسي للمؤسسة يربط بين العلامة التجارية للمؤسسة والمستهلين وخصائص العرض ، وهو لال يجسد تموضع المؤسسة في السوق مقابل منافسيها وفي هذا الاطار تهدف المؤسسة الى تحسين تموقعها في ادهان المستهلكين ،والبحت عن اسواق شاغرة وتحاول ازالة مواقع المنافسين ،ويتم تحقيق هذا الهدف انطلاقا من تمييز عرض المؤسسة بالسوق وتعظيم المنفعة للمستهلك ،مما يعكس قيمة العلامة التجارية ،ومن هنا يبرز الدور الفعال الذي يلعبه الابتكار التسويقي في تحقيق التميز من خلال ايجاد والتفرد بخصائص استثنائية تمثل اهمية خاصة للزبائن وبتالي خلق قيمة اكبر وإيصالها لدى المستهلكين ،وبالتالي تحسين التوقع التنافسي للمنظمة ورفع ادائها .(هشام مكي ، 2016 ، ص16 ، 17)

ب . تحسين اداء المؤسسة يمكن ان نلمس دور الابتكار التسويقي في زيادة اداء المؤسسة من جانبيين هما:
 . **جانب متعلق بزيادة الارباح:** يلعب الابتكار التسويقي من خلال قدرته على الاستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين المستجدة بشكل افضل من المنافسين دورا هاما في نجاح الخدمة ،وهذا من شأنه زيادة ربحية المؤسسة ،فلابتكارات والعروض التسويقية المتجددة والمختلفة عن المنافسين والمتكيفة مع اذواق المستهلكين والمتغيرات البيئية الاخرى تسمح للمؤسسة بجذب مستهلكين جدد مما يسمح بالحصول على ارباح اكثر ومنه الحصول على حصص سوقية اكبر .

جانب متعلق بالتكلفة: ان الابتكار التسويقي الناجح يحدث ثورة في هيكل المنافسة ، من نتائجه خفض تكاليف انتاج المنتج عبر كافة مراحل دورة حياته .وبالتالي فالمزايا التي تحصل عليها المؤسسة في مجال التكاليف من جراء القيام بالابتكار التسويقي له اهمية في خفض السعر ومن ثم زيادة المبيعات ، وبالتالي المساهمة في ارساء عوائد الدخل ، والتأثير على عدد المؤسسات الموجودة في السوق

. **مواكبة التطور التكنولوجي:** يساهم الابتكار التسويقي في زيادة قدرة المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي وذلك من خلال تكثيف نشاطات البحث والتطور ،وكذلك من خلال مساهمته في تطوير وسائل واليات ونظم للإنتاج تتسم بالسرعة والمرونة ،ووفرة الانتاج ،وتحسين الجودة مما يتيح للمؤسسة فرصا وإمكانيات غير مسبوقة في تنويع وتطوير خطوط الانتاج ،ومواصفات المنتج ،وبالتالي التوسع في حصتها السوقية.

د . **خلق موارد جديدة للدخل:** تبحث المؤسسات دوما على التطور ويعد الابتكار موردا هام التطوير نشاطاتها ،فعن طريق خلق منتجات جديدة ،زيادة العرض ،تلبية الحاجات الجديدة في السوق وتنويع النشاط ،تقوم المؤسسة بخلق موارد جديدة للدخل تمول بها تطورها ،او عندما تجد المؤسسة لنفسها ابتكارا تسويقيا جديدا ،يمكن ان تتبع الابتكار السابق للمؤسسات التي تحتاجه وبالتالي ضمان مورد مالي جديد يمكن لها استغلاله في استثمارات ابتكارية

هـ **زيادة رضا وولاء المستهلكين:** ان الابتكار التسويقي يلعب دورا هاما في زيادة رضا وولاء المستهلكين ،وذلك من خلال المحاولة المنظمة لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم وتلبيتها عن طريق خلق منتجات متميزة ومبتكرة في نوعها ،وفي كيفية تقديمها وفي وصولها الى طالبيها وفي كيفية جذبها لهم مما يخلق صعوبة في تحول هؤلاء المستهلكين الى منتجين اخرين ،وبالتالي يستطيع الابتكار التسويقي ان يضيق من نطاق التفاوض بين المؤسسة والزبائن وتحسين التنظيم الاداري في المؤسسة :يعمل الابتكار التسويقي على ترسيخ العمل

الجماعي بين افراد المنظمة اي تنشيط العمل بالفريق ،كما يعمل على تشجيع الديمقراطية والمشاركة مما يشكل حافز لطرح المبادرات وظهور القدرات الابداعية

ز. **تدعيم تنافسية المؤسسة:** يعمل الابتكار التسويقي على اكساب المؤسسة مزايا تنافسية تعزز مركزها التنافسي ،وهذا من خلال تحسين جودة المنتجات وتقليص التكاليف اي تخفيض الاسعار ،وسرعة تقديمها للمنتجات الجديدة وتغيير العمليات الانتاجية ،بالإضافة الى الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات المستهلكين والذي يؤدي بدوره الى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها وإيجاد فرص جديدة لزيادة مبيعاتها مما يعمل على ارتفاع الحصة السوقية .

الفصل الرابع:

دور الابتكار التسويقي

في تحقيق الميزة التنافسية

في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

كان القطاع الصناعي في الجزائر مركزا في القطاع العام وعليه كانت تعتمد استراتيجية التنمية الاقتصادية، حيث ركزت الدولة جهودها في الفترة السابقة على انشاء المشروعات الصناعية الضخمة، أما اليوم فهي تشجع رجال الاعمال للاستثمار في هذا القطاع .

ويعتبر قطاع صناعة مواد التنظيف والتجميل أحد القطاعات التي يسيطر عليها القطاع الخاص في الجزائر، حيث عرف انتعاشا في الآونة الأخيرة، حيث لا يحتاج إلى تقنيات تكنولوجية معقدة، إضافة إلى قدرته على استيعاب يد عاملة مدربة تدريباً عادياً على تشغيل المشروع.

وقد وقع اختيارنا على إحدى الشركات التابعة له، وهي شركة باك ام سي لصناعة مواد التنظيف والتجميل بميلة نظراً لقربها من مكان إقامتنا وسهولة الوصول إلى المبحوثين.

ولكي تتمكن الشركة من مواجهة التحديات والمنافسة كان عليها الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية في صناعتها.

وبغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في ثلاث فصول، وللإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول من خلال هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع، وذلك من خلال

إجراء دراسة حالة لعينة من عمال مؤسسة **pac mc**

و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

-المبحث الأول: تقديم المؤسسة **PAM MC**

- المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة صناعة مواد التنظيف و الجميل البدني -ميلة-

المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة محل الدراسة

أولاً: نشأة المؤسسة :

أنشئت مؤسسة **MCPAC** في إطار شراكة جزائرية فلسطينية، بموجب القانون الأساسي رقم 1362016/ المؤرخ في 20/06/2016 عدل بموجب القانون الأساسي رقم 023 2017 المؤرخ في 22/01/2017 موضوعها صناعة مواد التنظيف والتجميل والعطور، حاملة السجل التجاري رقم : 16 ب -00/43 0324155 الصادر ب تاريخ 05/02/2017 مسيرها الشرعي "بن لوصيف حمزة" برأس مال يقدر ب 25100000 دج و عدد إجمالي للعمال يقدر ب 40 عامل. (من اعداد الطلبة وفقا لشرح المقدم من طرف مسيرين **PAC MC** ميله)

ثانياً: تعريف مؤسسة **PAC MC**

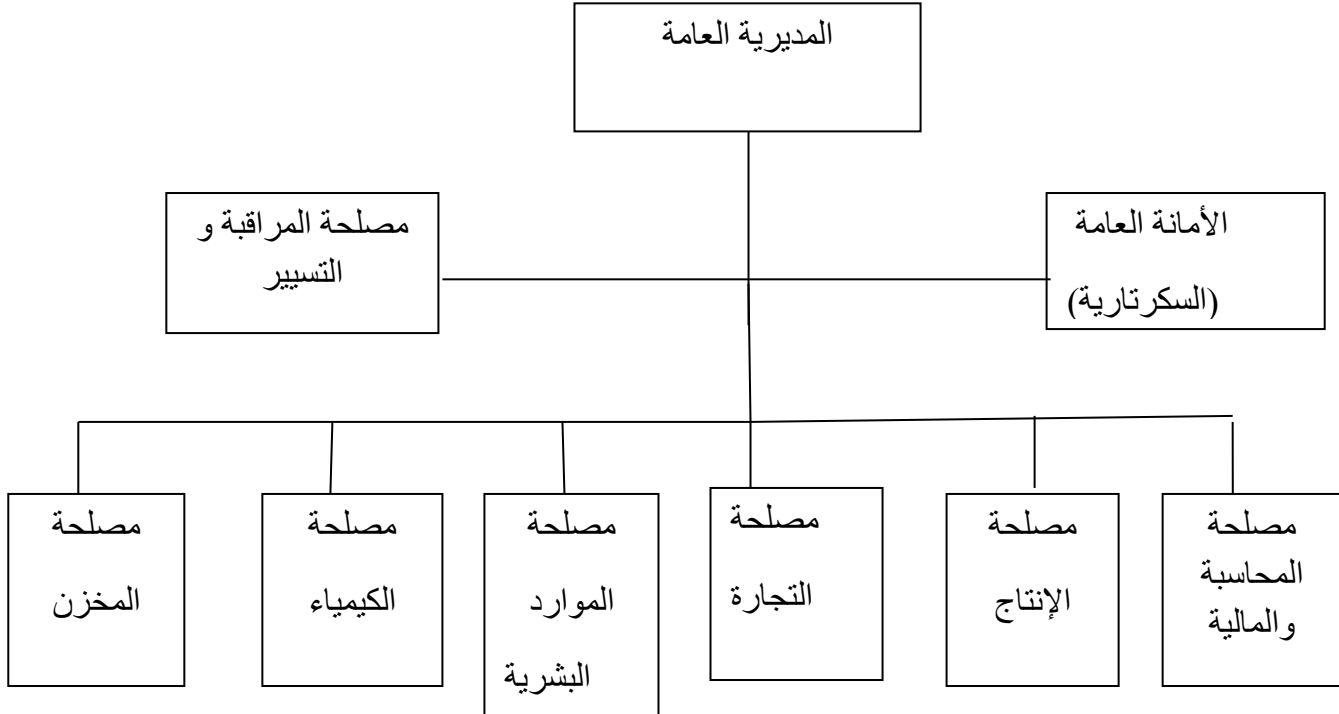
هي شركة ذات مسؤولية محدودة (ش،ذ،م،م) يقع مقرها في المنطقة الصناعية شراك بن زكري الطريق الاجتبابي للوزن الثقيل لولاية ميله، متخصصة في إنتاج تشكيلة مختلفة من مواد التنظيف المتمثلة في: سائل تنظيف الأواني ومعطر ومنظف الأرضيات، ماء جافيل، معطر الجو، غسول الأيدي..... الخ تحت اسم تجاري "نانو" "Nanoo" بسعات مختلفة من 710ml حتى 5L.

تعتمد في عملية الإنتاج على اليد العاملة البشرية والآلات، ويتم توزيع منتجاتها على مختلف ولايات الوطن انطلاقاً من ولاية ميله ودوائرها إلى ولايات الشرق والجزائر العاصمة والصحراء، وتستعمل في نقل منتجاتها وسائل نقل مختلفة مثل الشاحنات... الخ

وتسعى مؤسسة **PAC MC** إلى توسيع إنتاج مواد التنظيف وبدأ من مواد التجميل ووصولاً إلى جميع التراب الوطني وخارج الوطن. (من اعداد الطلبة وفقا لشرح مسيرين مؤسسة **PAC MC** ميله)

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة PAC MC:

الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة PAC MC



المصدر: من اعداد الطلبة من شرح مسيرين مؤسسة PAC MC ميلة

تتمثل مهام هذا النظام فيما يلي : (من اعداد الطلبة وفقا لشرح مسيرين مؤسسة PAC MC ميلة)

- **المديرية العامة:** وهي المكلفة بتحديد سياسة تسيير الموارد البشرية والعتاد ذلك للوصول للأهداف المسطرة، يكون من خلال تحقيق تصميمات الإنتاج وتسويق المنتج والحفاظ على عتاد المؤسسة وممتلكاتها.
- **الأمانة العامة (السكرتارية):** وظيفتها استقبال المراسلات الصادرة و الواردة من و إلى المؤسسة و حفظ هذه المراسلات .

• **مصلحة المراقبة والتسيير:** يشرف على مراقبة عمل المصالح التنسيق فيما بينهم، توجيه موارد المؤسسة نحو الاستخدام الأمثل ومراقبة أي نقص أو زيادة لتحقيق أهداف التنظيم .

• **مصلحة المحاسبة والمالية:** يتم فيها معالجة وتنقية وتسجيل جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة يوميا وسنوياً من شراء وبيع وتخزين، كما يتم فيها تحليل الوضعيات المالية لزيائن و الموردين و تحضير مختلف الميزانيات المتعلقة بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة و تحديد نتيجة السنة المالية وتنقسم هذه المصلحة

إلى الأقسام التالية:

- قسم المحاسبة و المالية؛
- قسم الوسائل العامة ؛
- قسم المشتريات ؛
- أمين التموين؛

-أمين الصندوق؛

• **مصلحة الإنتاج:** وظيفتها الأساسية الإنتاج، صناعة مواد التنظيف البدني و مواد التجميل ،كما تسهر على جودة و نوعية المنتج و كميته ،و تنقسم إلى الأقسام التالية :

-مشرف الإنتاج؛

-قسم مراقبة الجودة ؛

-قسم الصيانة ؛

- عمال متعددي المهام ؛

• **المصلحة التجارية:** وتنقسم إلى الأقسام التالية:

-المكلف بالبيع؛

-خلية الإعلام و الاتصال و متابعة الزبائن ؛

-مكلف بالتسويق و تطوير الإنتاج؛

-أمين مخزن منتجات تامة ؛

• **مصلحة الموارد البشرية:** هي مصلحة تختص بجذب الموظفين، و الاختيار، التدريب،التقييم و مكافأة الموظفين و استماع إلى الشكاوى ،و أيضا متابعة قيادة المنظمة و الثقافة التنظيمية و التأكد من الامتثال بقوانين العمل .

• **مصلحة الكيمياء:**لديها دورا حيويا في المصنع حيث يمتد مجال عملها ليشمل فحص و اختبار و تحليل كافة المواد لتحديد ماهية الصنف و خصائصه.

• **مصلحة المخزن:** هو المكان الذي يتم فيه تخزين المواد الأولية قبل تحويلها إلى منتج نهائي و تخزين المنتج النهائي قبل توزيعه على الزبائن من مهام أمين المخزن ما يلي:

-صلاحية المنتج الموجود سواء من مادة خام أو غيرها عند الاستلام من فحص و خلافه.

- تحرير إذن الصرف و الاستلام لكل ما هو صادر موارد.

-مسؤول عما ينقص أو يزيد من صنف داخل المخزن و لم يصدر تحرير بوضعه .

-التنبية عن نقص كمية صنف قبل نافذه.

المطلب الثالث: المراحل الأساسية والمنتجات المقدمة

أولا: المراحل الأساسية للمنتج:

1- **مرحلة التموين:**تعتبر وظيفة التموين من بين الوظائف الأساسية التي لها علاقة مباشرة بالعملية الإنتاجية، نظرا لما تقوم بيه من التنفيذ اللازم للبرنامج الإنتاجي هذا ما يجعلها تمثل مكانة بارزة و هامة بالنسبة لنشاط المؤسسة عموما، وإدارة الإنتاج و التسويق خصوصا،إذن فهي عصب الحياة الاقتصادية التي تعتمد على مجموعة من الإجراءات و التقنيات و الأساليب المتطورة و التخطيط المحكم ووضع السياسات العلمية للبرامج اللازمة لتنفيذ و تنظيم ثم متابعة و مراقبة هذه الوظيفة ضمانا الاستمرارية تدفق الموارد و

السلع و الواردة للمؤسسة أي تأمين و تدبير احتياجات و مستلزمات الإنتاج وذلك بغرض تحقيق الهدف النهائي للمشروع الإنتاجي حيث تتمثل أهميته فيما يلي:

-استمرارية عملية الإنتاج بحيث تزيد المواد الممونة في نجاح العملية الإنتاجية خاصة في المشروعات التي تتطلب مواد مرتفعة القيمة.

-إدخال التقدم التقني في المؤسسة .

-رفع إنتاجية العمل و تخفيض تكاليف الإنتاج.

-تحسين الوضعية المالية و الاقتصادية للمؤسسة .

حيث لا يقوم أي نشاط اقتصادي في المؤسسة دون أن تكون هناك عمليات تموين مسبقة لمختلف المواد و مستلزمات الإنتاج الضرورية ،برنامجها وإتمامه بالشكل السليم و كل يستلزم وضع سياسة تمويلية محكمة ،من أجل ضمان تموين الوحدات الإنتاجية بشكل منتظم و مستمر ،فإن أي انقطاع أو تأخر في التموين يؤثر سلبا على العملية الإنتاجية و بالتالي على حالة المالية للمؤسسة ، فكلما كانت أغلب مصادر التموين خارجة تتطلب سيولة مالية كبيرة كلما ازدادت مكانة التموين . (من اعداد الطلبة وفقا لشرح مسيرين في مؤسسة محل الدراسة)

2- مرحلة الإنتاج والتصنيع:

•غسول سائل الأواني: تمر عملية صنع غسول سائل الأواني بعدة مراحل و هي كالآتي:

- المرحلة الأولى :

-يقوم الكيميائي بتصفية الماء و تنقيته و يتم ذلك عبر أجهزة متطورة .

-ملء الخلاط بالماء حتى يصل إلى المستوى المناسب و الذي يقدره الكيميائي .

-وضع المواد الأولية حسب ترتيبها المناسب، حيث هناك مواد تذوب بسرعة و مواد تستغرق مدة أطول.

- عند الانتهاء من وضع جميع المواد الأولية اللازمة،يتم وضع العطر الخاص بالمنتج (ليمون ،نجاح،فراولة)

-يشغل الخلاط لفترة زمنية لدمج جميع المواد تحت إشراف و مراقبة الكيميائي حتى الوصول إلى الخلطة النهائية و المطابقة للبطاقة التقنية.

-المرحلة الثانية: النقل والتعبئة

-ينتقل المنتج النهائي إلى الخزان عبر أنابيب التوصيل،وتتم عملية تعبئة القارورات بلاستيكية آليا بمراقبة مشرف الإنتاج و عمال مختصين .

-بعد استكمال عملية التفريغ في القارورات توضع في علب و تنتقل إلى المخزن .

-وتصنع القارورات بلاستيكية على مستوى المصنع مطبوعة بألوان أساسية جذابة تعمل على جذب انتباه المستهلك نحو المنتج كما تعبر عن أساليب و نوع الاستخدام و توضع عليها البيانات الأساسية و تاريخ الإنتاج و الشروط الصحية للاستخدام.

- بالنسبة لباقي المنتجات "ملمع الزجاج،منظف الخشب،معطر الجو....."طريقة إنتاجها لا تكون معقدة مسائل غسل الأواني و يتم خلط مكوناتها بسرعة ،بالنسبة لعملية التعبئة و التخزين فهي مشابهة تماما للعملية الأولى. (من اعداد الطلبة وفقا لشرح عمال مصنع **PAC MC** ميلة)
- تراعي مؤسسة **PAC MC**العناصر التالية لجودة المنتج:
 - الاختيار الجيد الخامات ومستويات الخط.
 - الاختيار الجيد لحجم وشكل و شكل و تصميم العبوة .
 - غسل المعدات بعد الانتهاء من التجهيز و التعبئة للمحافظة على مستوى تركيز المواد في كل مرحلة .
 - تكرار عمليات الفحص بالرؤية لمستوى و محتوى المواد داخل العبوات .
 - الروائح و الألوان المستخدمة يجب أن تتناسب و متطلبات و أذواق المستهلك.
 - مرحلة التسويق :تتم عملية التسويق لمنتجات **MCPAM** بطرق مختلفة المتمثلة في :
 - طرح عينات في السوق كدعاية للمنتج.
 - إقامة معارض الرسمية لمختلف منتجاتها في مختلف ولايات الوطن .
 - إقامة مسابقات و جوائز قيمة للفائزين .
 - التسويق لمنتجاتها عبر الطرق الحديثة فيسبوك ،انستغرام ...الخ
 - الاهتمام بشكوى العملاء و ملاحظاتهم عن منتج و خلها فور الإبلاغ عنها .
 - الاستقبال الجيد و الابتسامة الدائمة على وجوه الموظفين .(من اعداد الطلبة وفقا لشرح مسيرين مؤسسة **PAC MC** ميلة)

ثانيا:المنتجات المقدمة في مؤسسة **PAC MC**:(من اعداد الطلبة وفقا لشرح مسيرين مؤسسة محل الدراسة)

- غسول الأواني بثلاث نكهات (فراولة،ليمون،تفاح).
- مسلمة الزجاج .
- ملمع الخشب .
- معطر الجو .
- غسول اليد.
- منظف و ملمع الأرضيات .
- ماء جافيل.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها وعرض ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: نوع الدراسة ومنهجها:

1- نوع الدراسة:

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية، والبحوث الوصفية أو التشخيصية كما يعرفها الدكتور سمير محمد حسين هي: "بحوث تركز على وصف طبيعة وسمات وخصائص مجتمع معين أو موقف، أو جماعة أو فرد معين، أو ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى استبصارات بشأنها، وتستخدم في المرحلة المتوسطة من مراحل نمو المعرفة العلمية في التخصصات المختلفة (سمير محمد حسين: 2003، 52). فالدراسات الوصفية تقوم على أساس التعمق في دراسة نقطة معينة، أو تناولها من زاوية معينة، قصد الإحاطة بها وإدراك خفاياها بالحصول على كل البيانات المتاحة عن الحالة أو المحطة أو الحدث أو الشخص قيد الدراسة والبحث (محمد شلبي: 1997، 87).

2- منهج الدراسة:

من أهم الخطوات التي يتبعها الباحث لإنجاز بحثه، اختيار منهج ملائم للدراسة ويعرف المنهج في قاموس le petit robert بأنه "مجموعة من الإجراءات التي يتبعها الذهن لاكتشاف الحقيقة والبرهنة عليها" (أ، لرامي، ب، فالي، 2004، 26).

ثانياً: مجتمع الدراسة وخصائصه:

1-مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو مصطلح علمي منهجي يراد به كل من تعمم عليه نتائج البحث سواء أكان مجموعة أفراد أو كتب أو مباني مدرسية... وذلك طبقاً للمجال الموضوعي لمشكلة البحث (راسم محمد جمال: 1994، 122)، وهو جميع المفردات أو الوحدات التي تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها (علي غربي، 2009، 127).

وبما أن مجتمع الدراسة صغير العدد، حيث يمكننا حصر ودراسة جميع مفردات المجتمع دون عناء، ولا يمكن هنا تطبيق أسلوب المعاينة عليه. ويعرف المسح الشامل بأنه "قيام الباحث بجمع بيانات بحثه من جميع المفردات التي تشكل مجتمع بحثه ومن كافة الحالات التي تنطبق عليها خصائص معينة دون ترك أي مفردة أو حالة (علي غربي: 2009، 127)، لذلك اعتمدت الباحثتان على المسح الشامل لمجتمع الدراسة المتمثل في كل عمال المؤسسة محل الدراسة والموضحة في الجدول أدناه:

الجدول (2): يوضح مجتمع الدراسة

المؤسسة	نوع المؤسسة	عدد عمال المؤسسة
مؤسسة صناعة مواد التنظيف والتجميل البدني	مؤسسة اقتصادية	40 عامل

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة PAC MC

والملاحظ من خلال الجدول أن مجموع عدد العمال بالمؤسسة محل الدراسة يبلغ 40 عاملا بغض النظر عن صفتهم ومكانتهم في المؤسسة وموقعهم في الإدارة.

2- خصائص مجتمع الدراسة:

- متغير الجنس:

من خلال الدراسة التي قمنا بها تم استفسار المستجوبين حسب الجنس و اعطوا اجابتين هما : (ذكر او انثى) وقد كانت اجاباتهم على هذين المتغيرين كما الجدول التالي:

الجدول (3) يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	20	50
انثى	20	50
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان نسبة الذكور بلغت حوالي 50 / مقارنة بنسبة الاناث التي بلغت 50/ اي نسبة متساوية بين الجنسين و هذا يعود الى طبيعة قطاع النشاط التي اجريت فيه الدراسة و ايضا ان المؤسسة تعتمد على كلى الجنسين بنفس العدد للقيام بالمهام.

- متغير السن(العمر) :

وفقا لمتغير الجنس فان هذا الاخير لهم اعمار متفاوتة تختلف من جنس الى اخر، فالجدول الموالي يوضح متغير العمر حسب الفئات العمرية من 18 سنة الى الفئة العمرية اكثر من 60 سنة ولتوضيح أكثر لاحظ الجدول التالي:

الجدول (4) : يوضح توزيع افراد العينة حسب السن

فئة السن	التكرار	النسبة
من 18 سنة الى 29	21	52,5
من 30 سنة الى 49	17	42,5
من 50 سنة الى 59	1	2,5

من 60 سنة و أكثر	1	2,5
المجموع	40	100

المصدر: من اعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان الافراد الذين تتراوح اعمارهم من (18 سنة الى 29 سنة) تقدر نسبتهم 52,5% والافراد الذين تتراوح اعمارهم من (30 سنة الى 49 سنة) تقدر نسبتهم 42,5% وهما اكبر الفئتان العمرية، وهذا منطقي لان مؤسسة بارك ام سي تستقطب الشباب ذلك لأنها الفئة الاقدر والاجدر على طرح افكار جديد ومبتكرة والاجدر على القيام بالأعمال والقدرة على التعلم والبحث عن المعرفة والتجديد ثم تليها الفئة (من 50 سنة الى 59 سنة) والفئة (من 60 واكثر) بنفس النسبة 2,5% وهما فئتان ذاتا نسبة منخفضة وذلك راجع الى نشاط المؤسسة .

- المستوى التعليمي:

يعد المستوى التعليمي لدى العاملين معيارا اساسيا لتصنيف العاملين كلا حسب العملية التعليمية الخاصة في كل مستوى، كما يعد معيارا اساسيا لتقييم العاملين كل حسب مستواه التعليمي، فالجدول الموالي يوضح توزيع افراد الدراسة وفقا للمستوى التعليمي.

الجدول (5): يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
7.5	3	اساسي
15	6	ثانوي
37,5	15	ليسانس
40	16	ماستر
00	0	دكتوراه
00	0	ماجستير
100	40	المجموع

المصدر: اعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج

يبين الجدول اعلاه توزيع افراد العينة وفقا للمستوى التعليمي حيث يبين ان افراد الذين مستواهم (ماستر) نسبتهم 40 / و الافراد الذين مستواهم (ليسانس) نسبتهم 37,5% اي ان الافراد الذين مستواهم جامعي اكبر نسبة ، و تليها نسبة 15% وهي نسبة الافراد الذين مستواهم ثانوي، ثم تليها الافراد الذين مستواهم اساسي بنسبة 7,5% و في الاخير الافراد الذين مستواهم دكتوراه و ماجستير نسبتهم 00%، ومنه

نستنتج ان المؤسسة تستقطب بنسبة كبيرة الافراد الذين مستواهم التعليمي جامعي وهذا ما يتناسب مع طبيعة نشاط السائد في المؤسسة.

- المستوى الوظيفي:

تتميز كل مؤسسة بمستويات وظيفية مختلفة وفي الجدول التالي توزيع افراد العينة حسب مستواهم الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة :

الجدول رقم (6):يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
2,5	1	مدير
2,5	1	اطار
15	6	رئيس مصلحة
55	22	موظف تنفيذي
25	10	موظف
0	0	اخرى اذكرها
100	40	المجموع

المصدر:من اعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج Spss

يوضح الجدول اعلاه توزيع الافراد حسب المستوى الوظيفي حيث يبين ان 55 % فئة الافراد الذين مستواهم الوظيفي (موظف تنفيذي) هي النسبة المرتفعة ثم تليها فئة الافراد الذين مستواهم الوظيفي (موظف) بنسبة 25% و هي نتيجة منطقية لان نشاط المؤسسة صناعي فهي تحتاج الى الموظفين اكثر من الاداريين ثم تليها فئة الافراد الذين مستواهم الوظيفي (رئيس مصلحة) بنسبة 15 % و هي نسبة متوسطة وهم الاداريون الذين يسيرون المؤسسة و تليها فئة الافراد الذين مستواهم الوظيفي (المدير و اطار) بنفس النسبة 2,5 % و هذا منطقي لان المؤسسة لديها مدير واحد واطار واحد .

- مستوى الدخل

الجدول رقم (7):يوضح توزيع افراد العينة حسب مستوى الدخل

النسبة	التكرار	مستوى الدخل
7,5	3	اقل من 20.000 دج
72,5	29	من 20.000 دج الى اقل من 40.000 دج
17,5	7	من 40.000 دج الى اقل من 60.000 دج
2,5	1	من 60.000 دج و اكثر
100	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج Spss

يبين الجدول اعلاه توزيع الافراد حسب مستوى الدخل حيث يبين ان 72,5% فئة الافراد الذين يتراوح مستوى دخلهم من (20.000 دج الى اقل من 40.000 دج) وهي نسبة مرتفعة وهي نتيجة منطقية لان المؤسسة تعتمد على الموظفين اكثر من المسيرين، ثم تليها فئة الافراد الذين يتراوح مستوى دخلهم من (40.000 دج الى اقل من 60,000 دج) بنسبة 17,5% و هي نتيجة متوسطة، وتليها فئة الافراد الذين مستوى دخلهم (اقل من 20,000 دج) بنسبة 7,5% ثم تليها فئة الافراد الذين مستوى دخلهم يتراوح بين (60,000 دج و اكثر) بنسبة مئوية 2,5%، حيث نستنتج ان هناك تفاوتاً في مستوى الدخل وهذا منطقي وذلك راجع لاختلاف المستويات الوظيفية في المؤسسة وان كل مستوى وظيفي لديه مستوى دخل خاص به.

ثالثاً: الادوات المستخدمة في الدراسة

تتمثل أدوات جمع البيانات في مجموع الوسائل والتقنيات التي يستخدمها الباحث قصد الحصول على البيانات والمعلومات الميدانية. ومن هذا المنطلق فإن الدراسة تحتاج إلى مجموعة من الأساليب التي تتناسب مع الدراسة الحالية، بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية ثم برنامج SPSS اعتمدت الباحثة على استمارة الاستبيان، التي تعد أهم أداة تستخدم في مجال البحوث الاجتماعية والإنسانية الميدانية، يبينها الباحث بعد أن يكون قد أحاط بجميع جوانب الموضوع المدروس، من خلال الاطلاع على التراث النظري والبحوث السابقة النظرية والميدانية التي لها صلة وثيقة بمتغيرات الموضوع المدروس، وبعد أن يكون قد مر على إجراءات البحث المنهجية من تحديد للإشكالية وصياغة تساؤلاتها وفرضياتها (صالح بن نوار: 2012، 201).

وتعرف استمارة الاستبيان على أنها الأداة التي "تستعمل لجمع المعلومات من المبحوثين بواسطة أسئلة مكتوبة يقدمها الباحث بنفسه أو بواسطة البريد أو يطبقها مع المبحوثين.....وتكون منصبة حول معرفة اتجاهات ونوايا ودوافع مفردات مجتمع الدراسة حول موضوع معين" (علي غربي: 2009، 118).

وقد استخدمت الباحثتان هذه الأداة لتوزيعها على مبحوثي الدراسة، المتمثلين في عمال المؤسسة محل الدراسة، والبالغ عددهم 40 عاملاً، تم استرجاعها كلها أي ما يعادل نسبة (100%) ، وكانت كلها صالحة للتحليل. والجدول ادناه يوضح عينة الدراسة .

الجدول (8) يوضح توزيع مجتمع الدراسة

عدد الاستبانات	الموزع	المسترجع	غير المسترجع	غير صالح للتحليل
العدد	40	40	0	0
النسبة المئوية	100	100	00	00

المصدر: من اعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج SPSS

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجميع البيانات من خلال الاعتماد على بعض الدراسات السابقة وقد تم إعداد الاستبانة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق ، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وقد قسمت الى ثلاثة محاور، تتمثل في:

القسم الاول: ويتضمن المتغير المستقل وهو الابتكار في المزيج التسويقي السلعي ويتكون من 20 عبارة موزعة لكل المبحوثين، ثم بعدها قسمت وفقا لمقياس ليكارت الخماسي.

القسم الثاني : ويتضمن المتغير التابع وهو الميزة التنافسية و تتكون من 20 عبارة.

القسم الثالث: يحتوي على المعلومات الشخصية المتعلقة بالمستقضي منه ويتكون من الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، مستوى الدخل.

الجدول (9) يوضح العبارات التي تقيس ابعاد الابتكار التسويقي السلعي

البعاد	رقم العبارة
الابتكار في المنتج	(1-2-3-4-5)
الابتكار في السعر	(6-7-8-9-10)
الابتكار في الترويج	(11-12-13-14-15)
الابتكار في التوزيع	(16-17-18-19-20)

المصدر: من اعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج Spss

الجدول (10): يوضح العبارات التي تقيس الميزة التنافسية

البعاد	رقم العبارات
الميزة التنافسية	(1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12) (13-14-15-16-17-18-19-20)

المصدر: من اعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج Spss

1-صدق الدراسة

يقصد بالصدق ان اداة الدراسة تقيس ما صممت لقياسه و لا تقيس شيئاً اخر في اطار حرصنا على تحقيق الصدق لمحتوى استمارة الاستبانة حيث قمنا بعرضها على الاساتذة المشرفة للاستفادة من توجيهاتها وكذلك مجموعة من الاساتذة المحكمين تتألف من ثلاثة مختصين في مجال و قد استجبنا لأراء المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل واطافة في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك خرجت الاستبانة الى الصورة النهائية.

2-ثبات اداة الدراسة:

يعني الثبات ان الاختبار يؤدي الى نفس النتائج في حالة تكراره و قمنا بالتأكد من ثبات الاداة عن طريق حساب معامل الثبات الفا كروباخ لحساب ثبات المقياس الذي يوضحه الجدول الموالي فلوحظ ان معامل الثبات للمؤسسة برك ام سي لصناعة مواد التنظيف و التجميل البدني تقدر 0,813 للابتكار التسويقي و 0,718 للميزة التنافسية وهما نسبتي مقبولتان و تعد هذه النسبة ذات دلالة احصائية عالية تفي بأغراض الدراسة بحيث يجب إلا تقل قيمة المعامل عن 62 لكي نعتمد على النتائج المتوصل اليها في البحث

الجدول (11) :يقدم الفا كرونباخ

المتغير	الفا كرونباخ (الثبات)
الابتكار التسويقي	0,813
الميزة التنافسية	0,718

المصدر:من اعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول (11) يمكن ان نلاحظ قيمة الفا كرونباخ في الابتكار التسويقي تقدر ب 0,813 و في الميزة التنافسية تقدر ب 0,718 و هما اكبر من 0,62، اي قيمة الثبات للمتغير الاول هي 0,813 و قيمة الثبات للمتغير الثاني هي 0,718 وهم تعبران عن قيمة ثبات النتائج التي يمكن ان يعطيها الاستبيان مرة اخرى او بعبارة اخرى في حالة اذا قمنا باستجواب افراد العينة من جديد و بنفس الظروف فان 0,813/ بالنسبة للمتغير الاول و 0,718/ بالنسب للمتغير الثاني من افراد العينة المدروسة تكون نفس الاجابة و هما نسبتي توضيحان المصدقية العالية للنتائج التي يمكن استخلاصها.

المطلب الثاني: النتائج والمناقشة:

وصف عبارات الابتكار في المنتج :

الجدول رقم (12) :يمثل التكرار والنسب المئوية للإجابة على اسئلة بعد الابتكار في المنتج في مؤسسة

PAC MC

العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية
العبارة 1	0	00	0	00	0	00	22	55	18	45
العبارة 2	0	00	0	00	0	00	16	40	24	60
العبارة 3	0	00	0	00	1	2,5	11	27,5	28	70
العبارة 4	0	00	0	00	2	5	15	37,5	23	57,5
العبارة 5	0	00	0	00	0	00	17	42,5	23	57,5

المصدر: من اعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج Spss

من الجدول رقم (12) : نلاحظ ان درجة الموافقة لكل العبارات (1,2,3,4,5) بنسبة مئوية تتراوح بين (27,5% و 55%) وهذا ما يفسر ان المؤسسة تسعى دائما في تطوير الافكار والمنتجات جديدة وبشكل مستمر يصعب امتلاكها من المنافسين ، وتوجد اجابة محايدة في العبارة (3) و(4) وهما اقل نسبة وهذا ما يفسر وجود منافسة مستمرة وكبيرة على تطوير منتج ذات معايير تحقق رغبات الزبائن .

الجدول رقم (13) :يمثل التكرار والنسب المئوية للإجابة على اسئلة بعد الابتكار في السعر في مؤسسة

PAC MC

العبارات	غير موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		موافق بشدة	
	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية
العبارة 6	0	00	0	00	0	00	40	100	0	00
العبارة 7	0	00	0	00	2	5	33	82,5	5	12,5
العبارة 8	0	00	0	00	12	30	18	45	10	25
العبارة 9	0	00	0	00	1	2,5	19	47,5	20	50
العبارة 10	0	00	1	2,5	1	2,5	21	52,5	17	42,5

المصدر: من اعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج Spss

من الجدول رقم (13): نلاحظ ان درجة الموافقة كانت لكل العبارات (6,7,8,9,10) بنسبة مئوية تتراوح ما بين (45 / و 100 /) حيث ان العبارة الاولى نسبتها المئوية الاكبر با (100 /) هذا ما يفسر ان المؤسسة تسعى للابتكار في السعر لتعزيز قيمة منتج في نظر الزبون ،اما العبارة (7) و(8) و(9) جاءت نسبة مئوية محايد با (5 / ، 30 ، / 2,5 /) على التوالي وهذا ما يفسر ان المؤسسة تحاول ابتكار سعر يتلاءم مع جميع المستهلكين اما العبارة (10) جاءت درجة غير موافق با(2,5) وهذا ما يفسر ان المؤسسة لا تطرح عروضاً مغرية في السعر بشكل مستمر .

الجدول رقم (14):يمثل التكرار والنسب المئوية للإجابة على اسئلة بعد الابتكار في الترويج في مؤسسة

PAC MC

العبارات	غير موافق		محايد		غير موافق		موافق بشدة		موافق بشدة
	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	
العبارة 11	0	00	0	00	33	82,5	7	17,5	
العبارة 12	0	00	0	00	15	37,5	25	62,5	
العبارة 13	0	00	5	12,5	27	67,5	7	17,5	
العبارة 14	0	00	0	00	23	57,5	13	32,5	
العبارة 15	0	00	0	00	21	52,5	19	47,5	

المصدر: من اعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج Spss

من الجدول رقم (14): نلاحظ ان درجة موافقة كانت لكل العبارات (11,12,13,14,15) بنسبة مئوية تتراوح ما بين (37,5 / و 82,5 /) وهذا ما يفسر ان المؤسسة تتبع اساليب مبتكرة وحديثة في ترويج لمنتجاتها ،وتوجد عبارة درجة غير موافقة في العبارة (13) بنسبة مئوية با (12,5 /) ودرجة محايد بنسبة (2,5) وهذا ما يفسر نقص رجال البيع التي تقوم با جلب معلومات عن الزبائن

الجدول رقم (15): يمثل التكرار والنسب المئوية للإجابة على اسئلة بعد الابتكار في التوزيع في مؤسسة

PAC MC

العبارات	غير موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		موافق بشدة	
	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية
العبارة 16	0	00	0	00	0	00	0	00	19	47,5
العبارة 17	0	00	0	00	0	00	0	00	27	67,5
العبارة 18	0	00	1	2,5	0	00	1	20	21	52,5
العبارة 19	0	00	8	20	1	2,5	1	20	7	17,5
العبارة 20	1	2,5	14	35	1	2,5	1	20	4	10

المصدر: من اعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج Spss

من الجدول نلاحظ ان درجة الموافقة كانت لكل العبارات (16,17,18,19,20) بنسبة مئوية تتراوح ما بين (32.5 / و 52,5 /) حيث ان العبارة (16) هي اكبر نسبة با (52.5 /) وهذا ما يفسر ان المؤسسة تسعى للابتكار في اساليب جديدة في التوزيع تتماشى مع احتياجات الزبائن ،وتوجد درجة غير موافقة في العبارة (18,19,20) على التوالي وهذا ما يفسر ان هناك مشاكل عديدة في توزيع منتجاتها .

التحليل الوصفي لعبارات المحور الأول:

-استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي .

الجدول (16) : يوضح مقياس ليكارت الخماسي .

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر : اعداد الطلبة

و لتحديد قيم المتوسط الحسابي ، كونها في اب فئة يتم من خلال ايجاد :

المدى = اكبر قيمة - اقل قيمة = 5-1

ثم قسم المدى على عدد الفئات $0,8=5/4$ وبعد ذلك يضاف اليها (0,8) الى الحد الادنى للقياس فتصبح كالاتي:

(1 , 1,8) غير موافق بشدة (منخفضة جدا).

(1,9 ، 2,7) غير موافق (منخفضة).

(2,8 ، 3,6) محايد (متوسطة).

(3,7 ، 4,5) موافق (مرتفعة)

(4,6، 5,4) موافق بشدة (مرتفعة جدا).

البعد الأول: الابتكار في المنتج:

سوف يتم عرض العبارات التي تقيس بعد الابتكار في المنتج ثم تحليلها.

اولا: عرض النتائج:

الجدول (17): قيم متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدي الابتكار في المنتج

الرقم	العبارات	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تسعى المؤسسة لتقديم المنتجات جديدة يصعب امتلاكها من المنافسين	40	4,4500	0,50383
2	تتبع المؤسسة الابتكار في المنتج بشكل مستمر	40	4,6000	0,49614
3	تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها بناء على حاجات و رغبات الزبائن	40	4,6750	0,52563
4	توفر المؤسسة بيئة مواتية من اجل تطوير الافكار الجديدة الى منتجات جديدة	40	4,5250	0,59861
5	تدعم المؤسسة كل فكرة جديدة في تطوير منتجاتها	40	4,5750	0,50064
المجموع	المتوسط العام لبعدي الابتكار في المنتج	40	4.3900	0.38931

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

ثانيا: تحليل النتائج :

يتضح من الجدول (17) ان بعد الابتكار في المنتج السائد محل الدراسة بدرجة مرتفع و بمتوسط حسابي (4,39) و انحراف معياري (0,389). كما يتضح من الجدول ان اكثر العبارات اهمية هي العبارة " تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها بناء على حاجات و رغبات الزبائن" كانت بمتوسط حسابي مرتفع بشدة (4,675) و بانحراف معياري (0,525)، من ما يدل على ان تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها بناء على متطلبات الزبائن، ثم تليها و بنفس الدرجة مرتفعة بشدة 3 وهي " تتبع المؤسسة الابتكار في المنتج بشكل مستمر" بمتوسط حسابي (4,600) و انحراف معياري (0,496)، من ما يدل على ان المؤسسة تتبع الابتكار في المنتج بشكل مستمر، ثم تليها الفقرة 5 بدرجة مرتفعة وهي " تدعم المؤسسة كل فكرة جديدة في تطوير منتجاتها" بمتوسط حسابي (4,575) و انحراف معياري (0,500)، من ما يدل على ان المؤسسة تدعم كل فكرة جديدة في تطوير منتجاتها، تليها الفقرة 4 ايضا بدرجة مرتفعة وهي " توفر المؤسسة بيئة مواتية من اجل تطوير الافكار الجديدة الى منتجات جديدة " بمتوسط (4,525) وانحراف معياري (0,598)، من ما يدل

على ان المؤسسة توفر بيئة المواتية من اجل تطوير الافكار الجديدة الى منتجات جديدة وفي ترتيب الاخير نجد العبارة 1 بدرجة مرتفعة و هي " تسعى المؤسسة لتقديم المنتجات جديدة يصعب امتلاكها من المنافسين" بمتوسط حسابي (4,450) و انحراف معياري (0,503)، من ما يدل ان المؤسسة تقدم منتجات من الصعب امتلاكها من المنافسين.

البعد الثاني للإبتكار في السعر:

سوف يتم عرض العبارات التي تقيس بعد الابتكار في السعر ثم تحليلها.

اولا: عرض النتائج:

الجدول (18):قيم متوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الابتكار في السعر

الرقم	العبارات	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	تسعى المؤسسة للابتكار في السعر لتعزيز قيمة المنتج في نظر الزبون مقارنة بمنافسيها	40	4,0000	0,00000
7	الابتكار السعري يأخذ بعين الاعتبار خصائص المستهلكين	40	4,1250	0,40430
8	تقوم المؤسسة بالابتكار في الاسعار كوسيلة لتحقيق المزيد من التميز	40	3,9750	0,73336
9	تتناسب الاسعار التي تقدمها المؤسسة مع جودة منتجاتها	40	4,4750	0,50574
10	تطرح المؤسسة عروضها مبتكرة في السعر لجذب العملاء	40	4,3250	0,65584
	المتوسط العام لبعد الابتكار في السعر	40	4.1800	0.28212

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

ثانيا : تحليل النتائج

يتضح في الجدول (18) ان بعد الابتكار في السعر السائد في المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفع و بمتوسط حسابي (4,180) وانحراف معياري (0,282) كما يتضح من الجدول ان اكثر العبارات اهمية في الفقرة 9 " تتناسب الاسعار التي تقدمها المؤسسة مع جودة منتجاتها" و كانت بمتوسط حسابي مرتفع (4,475) و انحراف معياري (0,505) من ما يدل على تناسب اسعار المؤسسة مع جودة منتجاتها ، و تليها و بدرجة مرتفعة الفقرة 10 " تطرح المؤسسة عروضها مبتكرة في السعر لجذب العملاء" بمتوسط

حسابي (4,325) و انحراف معياري (0,655) ، من ما يدل ان المؤسسة تقوم بطرح عروض مبتكرة في السعر لجذب الزبائن ، ثم تليها الفقرة 7 بدرجة مرتفعة و هي " الابتكار السعري يأخذ بعين الاعتبار خصائص المستهلكين" بمتوسط حسابي (4,125) و انحراف معياري (0,404) من ما يدل ان المؤسسة تعمل على تطبيق الابتكار السعري مع الاخذ بعين الاعتبار خصائص المستهلكين،تم تليها الفقرة 6 بدرجة مرتفعة وهي " تسعى المؤسسة للابتكار في السعر لتعزيز قيمة المنتج في نظر الزبون مقارنة بمنافسيها" بمتوسط (4,000) و انحراف معياري (0,000)، من ما يدل علي ان المؤسسة تسعى للابتكار في السعر لتعزيز قيمة المنتج في نظر الزبون مقارنة بمنافسيها،و في المرتبة الاخيرة نجد الفقرة 8 وبدرجة مرتفعة " تقوم المؤسسة بالابتكار في الاسعار كوسيلة لتحقيق المزيد من التميز" بمتوسط حسابي (3,975) و انحراف معياري (0,733) من ما يدل على المؤسسة تعتبر الابتكار في السعر وسيلة لتحقيق التميز. و حسب النتائج نجد ان المتوسط العام لبعد الابتكار في السعر مرتفع في المؤسسة محل الدراسة و هذا يدل على وجود فهم مرتفع و نظرة ايجابية.

البعد الثالث: الابتكار في الترويج:

سوف يتم عرض العبارات التي تقيس بعد الابتكار في الترويج ثم تحليلها

اولا عرض النتائج :

الجدول (19) :قيم متوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الابتكار في الترويج.

الرقم	العبارات	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	تعتمد المؤسسة على اساليب ترويجية مبتكرة	40	4,1750	0,38481
12	تتبع المؤسسة اساليب حديثة في الترويج لمنتجاتها عن طريق الانترنت	40	4,6250	0,49029
13	تعتمد المؤسسة على رجال البيع في الحصول على المعلومات عن الزبائن	40	3,9000	0,84124
14	تقوم المؤسسة بتنشيط مبيعاتها من خلال تقديم المكافآت	40	4,2250	0,61966
15	تسعى المؤسسة الى تنمية علاقات متينة مع متعاملها من خلال نشر معلومات واضحة	40	4,4500	0,50383
	المتوسط العام لبعد الابتكار في الترويج	40	4.2750	0.37262

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

ثانيا: تحليل النتائج :

يتضح من الجدول (18) ان بعد الابتكار في الترويج السائد في المؤسسة محل الدراسة مرتفع بمتوسط حسابي (4,275) و انحراف معياري (0,372) كما يتضح من الجدول ام اكثر العبارات اهمية هي العبارة " تتبع المؤسسة اساليب حديثة في الترويج لمنتجاتها عن طريق الانترنت" كانت بمتوسط حسابي مرتفع (4,625) و الانحراف معياري (0,490)، من ما يدل ان المؤسسة تتبع اساليب حديثة في ترويج منتجاتها عن طريق الانترنت ثم تليها الفقرة 15 بدرجة مرتفعة و هي " تسعى المؤسسة الى تنمية علاقات متينة مع متعاملها من خلال نشر معلومات واضحة " بمتوسط حسابي (4,450) و انحراف معياري (0,503) من ما يدل ان المؤسسة تسعى لتنمية علاقاتها مع متعاملها من بنشر معلومات واضحة نثم تليها الفقرة 14 بدرجة مرتفعة وهي " تقوم المؤسسة بتنشيط مبيعاتها من خلال تقديم المكافآت" بمتوسط حسابي (4,225) و انحراف معياري (0,619) من ما يدل ان المؤسسة تقوم بتنشيط مبيعاتها من خلال تقديم مكافآت ن وتليها الفقرة 11 بدرجة مرتفعة وهي " تعتمد المؤسسة على اساليب ترويجية مبتكرة" بمتوسط (4,157) وانحراف معياري (0,384) من ما يدل ان المؤسسة تعتمد اساليب ترويجية مبتكرة. و في المرتبة الاخيرة نجد الفقرة 13 بدرجة مرتفعة و هي " تعتمد المؤسسة على رجال البيع في الحصول على المعلومات عن الزبائن" من ما يدل على ان المؤسسة تعتمد في حصولها على المعلومات الخاصة بالزبائن على رجال البيع.

البعد الرابع الابتكار في التوزيع

سوف يتم عرض العبارات التي تقيس بعد التوزيع ثم تحليلها

اولا: عرض النتائج:

الجدول (20) : قيم متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الابتكار في التوزيع.

الرقم	العبارات	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16	للمؤسسة اساليب توزيع جديدة و مبتكرة تتماشى مع احتياجات الزبائن	40	4,4750	0,5057 4
17	تقوم المؤسسة باستقطاب الكفاءة المتميزة لتوظيف في مهام التوزيع	40	4,6750	0,4743 4
18	تقوم المؤسسة بالتنظيم دورات تكوينية و تدريبية رجال البيع	40	4,4750	0,6400 1
19	تعتمد المؤسسة على الموقع الالكتروني لتوزيع منتجاتها	40	3,7500	0,9805 8
20	تسعى المؤسسة من خلال الابتكار في التوزيع الى التقليل من جهد	40	3,3000	1,1368 0
	المتوسط العام لبعث الابتكار في التوزيع	40	4.1350	0.34310

المصدر: من اعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج Spss

اولا: عرض النتائج:

الجدول (21) : قيم متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للميزة التنافسي

الرقم	العبرة	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
C1	تتسم تكلفة تقديم المنتج في المؤسسة بالانخفاض مقارنة بالمؤسسات المنافسة	40	3,4500	0,55238
C2	تعقد المؤسسة تحالفات مع الموردين لتقليل تكاليفها	40	4,1000	0,37893
C3	تعتمد المؤسسة على تقديم اكثر من منتج مما يخفض تكلفة الوحدة الواحدة) وفرات الحجم (40	2,7000	1,55580
C4	تنتهج مؤسستنا استراتيجية خفض التكاليف لأجل زيادة المبيعات	40	3,3750	0,66747
C5	يمتاز موظفو المؤسسة بمهارات متعددة	40	4,4250	0,71208
C6	تمتلك ادارة المؤسسة السرعة في تطوير منتجاتها استجابة للتغيرات في رغبات وحاجات الزبائن	40	4,3500	0,57957
C7	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة لتكيف مع متغيرات قطاع النشاط	40	4,4000	0,49614
C8	مؤسستنا قادرة على التكيف للمتغيرات الداخلية والخارجية	40	4,6000	0,49614
C9	تعمل مؤسستنا على تحسين الوعي والجودة للأفراد العاملين لديها باستمرار	40	4,5500	0,50383

0,45220	4,7250	40	تعمل المؤسسة على الاستجابة شكاوي العملاء بشكل دائم	C10
0,49029	4,6250	40	تسعى المؤسسة ان تكون منتجاتها ذات جودة عالية	C11
0,46410	4,7000	40	تخضع المنتجات التي تقدمها المؤسسة الى التحسين المستمر	C12
0,43853	4,7500	40	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تقديم المنتج الزبون	C13
0,49614	4,6000	40	مدة انتظار الزبون للحصول على ما يحتاجه من منتجات قصيرة مقارنة بالمنافسين	C14
0,50574	4,4750	40	لمؤسسة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت اسرع مقارنة بالمنافسين	C15
0,46410	4,7000	40	طريقة تقديم المنتجات مناسبة للزبون مقارنة للمنافسين	C16
0,50064	4,5750	40	تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة بوجود كفاءات بشرية	C17
0,50064	4,4250	40	يتوفر في المؤسسة فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع امتلاكها المؤسسات الآخري	C18
0,43853	4,7500	40	تعني المؤسسة باستقطاب الافراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءة العلمية	C19
6,27158	5,5250	40	تتميز المؤسسة بمنتجات جيدة	C20

			عن باقي المؤسسات المنافسة	
0.37557	4.3900	40	المتوسط العام للميزة التنافسية	

المصدر: من اعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج Spss

ثانيا: تحليل النتائج

يتضح من الجدول (21) ان بعد الابتكار في التوزيع السائد في المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة و بمتوسط حسابي (4,135) و انحراف معياري (0,343) كما يتضح من الجدول ان اكثر العبارات اهمية هي العبارة 17 و هي " تقوم المؤسسة باستقطاب الكفاءة المتميزة لتوظيف في مهام التوزيع" كانت بمتوسط حسابي (4,675) و انحراف معياري (0,474)، من ما يدل ان المؤسسة تقوم باستقطاب الكفاءة في مهام التوزيع، و تليها الفقرة 18 بدرجة مرتفعة و هي " تقوم المؤسسة بالتنظيم دورات تكوينية و تدريبية رجال البيع" بمتوسط حسابي (4,475) وانحراف معياري (0,640) من ما يدل على ان المؤسسة تنظم دورات تكوينية و تدريبية لرجا البيع، و تليها الفقرة 16 بدرجة مرتفعة و هي " للمؤسسة اساليب توزيع جديدة و مبتكرة تتماشى مع احتياجات الزبائن" بمتوسط حسابي (4,475) و انحراف معياري (0,505) من ما يدل ان المؤسسة لديها اساليب توزيع جديدة و مبتكرة تتماشى مع احتياجات الزبائن و تليها الفقرة 19 بدرجة مرتفعة و هي " تعتمد المؤسسة على الموقع الالكتروني لتوزيع منتجاتها" بمتوسط (3,750) و انحراف معياري (0,980) من ما يدل ان المؤسسة تعتمد على المواقع الالكترونية في توزيع منتجاتها ، و نجد في الاخير الفقرة 20 بدرجة متوسطة و هي " تسعى المؤسسة من خلال الابتكار في التوزيع الى التقليل من جهد" بمتوسط حسابي (3,300) و انحراف معياري (1,136) من ما يدل ان المؤسسة تسعى بصفة متوسطة الابتكار فب التوزيع لتقليل من جهد.

اولا : عرض النتائج :

الجدول رقم (22) يوضح العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة:

الابتكار التسويقي	الابتكار في المنتج	الابتكار في السعر	الابتكار في الترويج	الابتكار في التوزيع	في
معامل الارتباط	0.711	0.555	0.508	0.552	الميزة التنافسية
مستوى الدلالة	0.380	0.979	0.53	0.416	المجموع
	40	40	40	40	

المصدر: من اعداد الطلبة من مخرجات برنامج spss

ثانيا : تحليل النتائج:

يتضح في الجدول اعلاه ان المتوسط العام للميزة التنافسية مرتفع بمتوسط حسابي (4,390) و انحراف معياري (0,375) ما يدل على ان المؤسسة محل الدراسة تتمتع بميزة تنافسية مرتفعة . و نلاحظ ان جميع عبارات الميزة التنافسية مرتفعة الى مرتفعة جدا الا 3 عبارات وهي C1 حيث (C1-C3-C4) " تتسم تكلفة تقديم المنتج في المؤسسة بالانخفاض مقارنة بالمؤسسات المنافسة" بمتوسط حسابي (3,450) انحراف معياري (0,552) و هي درجة متوسطة و تليها العبارة C4 و هي " تنتهج مؤسستنا استراتيجية خفض التكاليف لأجل زيادة المبيعات" بمتوسط حسابي (3,375) و انحراف معياري (0,667) و هي درجة متوسطة و نجد في الاخير العبارة C3 و هي " تعتمد المؤسسة على تقديم اكثر من منتج مما يخفض تكلفة الوحدة الواحدة) و فرات الحجم " بمتوسط حسابي (2,700) و انحراف معياري (1,555) و هي منخفضة.

المطلب الثالث: نتائج الفرضيات :

الفرضية الاولى: يوجد دور للابتكار في المنتج في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية . نلاحظ ان معامل الارتباط موجب (0,71) بين المحورين وهنا نتضح وجود علاقة موجبة بين الميزة التنافسية وابتكار في منتج . معامل الارتباط بين المحورين بلغ (0,5) اي ان ما قيمته (0,5) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية ناتج عن التغير في ابتكار في المنتج .
-ومن هنا نستنتج صحة الفرضية للابتكار في المنتج دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

الفرضية الثانية: يوجد دور الابتكار في السعر في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية . يلاحظ معامل الارتباط موجب (0,55) بين المحورين وهنا يتضح وجود علاقة موجبة بين الميزة التنافسية وابتكار في السعر . معامل الارتباط بين المحورين بلغ (0,55) ومعامل التحديد (0,5) اي ان ما قيمته (0,5) من المتغيرات في مستوى الميزة التنافسية ناتج عن التغير في ابتكار في السعر .
-من هنا نستنتج صحة الفرضية الثانية للابتكار في السعر دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

الفرضية الثالثة: يوجد دور للابتكار في الترويج في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية . نلاحظ ان معامل الارتباط موجب (0,508) بين المحورين بين الميزة التنافسية وابتكار الترويج . معامل الارتباط بين المحورين بلغ (0,508) ومعامل تحديد (0,5) اي ان ما قيمته (0,5) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية ناتج عن التغير ابتكار الترويج .

-ومن هنا نستنتج صحة الفرضية الثالثة للابتكار في الترويج دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

الفرضية الرابعة: يوجد دور للابتكار في توزيع في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

نلاحظ ان معامل الارتباط موجب (0,55) بين المحورين بين الميزة التنافسية وابتكار التوزيع

. معامل الارتباط بين المحورين بلغ (0,55) و معامل التحديد (0,5) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية ناتج عن التغير في ابتكار التوزيع .

-من هنا نستنتج صحة الفرضية الرابعة يوجد دور للابتكار في التوزيع في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

خاتمه

إن البحث في الابتكار التسويقي وسبل التحكم فيه هو اليوم مقصد العديد من الباحثين ورجال الأعمال وصناع القرار في المنظمات الناشطة في بيئات تتسم بتأجج المنافسة بين المنظمات، وهو ما يستدعي إيجاد حلول للبقاء في الريادة من خلال الإبداع والابتكار في مجال التسويق.

وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مصنع مواد التنظيف والتجميل البدني -ميلة- من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك الاجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على ماهية ومتطلبات ومراحل الابتكار التسويقي والكشف عن مختلف الأساليب والاستراتيجيات المتبعة للابتكار في المنتج والسعر والترويج والتوزيع .

أولاً: النتائج المتعلقة بالجانب النظري النظري:

يمكن تلخيص أهم النتائج النظرية فيما يلي :

1-الابتكار التسويقي هو مفتاح أي ميزة تنافسية وأصبح عامل ضروري في تحقيق الميزة التنافسية المؤسسة و احتلال مركز الريادة .

2-يلعب الابتكار التسويقي دورا هاما في تميز أداء المؤسسة و تعزيز قدراتها التنافسية من خلال إثارة العرض خلق موارد جديدة للدخل.

3-الابتكار التسويقي أداة ضرورية لممارسة الأنشطة المختلفة في المؤسسة، وليس فقط في حل المشكلات ومعالجة التحديات بل في تقرير مصير المؤسسة ومستقبلها عن طريق تحقيق المزايا التنافسية والتي من شأنها تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

4-يمكن تحقيق الابتكار التسويقي من خلال توفير مجموعة من المتطلبات ويمكن لأي مؤسسة أن توفر هذه المتطلبات اذا أرادت ذلك .

5-يجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار تكوين محفظة ابتكارية تسويقية تشمل الابتكار لعناصر المزيج التسويقي دون التركيز على عنصر آخر.

6-يمكن للمؤسسة ان تبني ميزة تنافسية للاستفادة من مجالات تستطيع إحراز تفوق فيها على منافسيها و هذه المجالات هي :الجودة، التميز، الكفاءة، الابتكار، المعرفة، المرونة، الاستجابة لحاجات العميل.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي :

1 . اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين الابتكار التسويقي في مجال منتج وتحقيق ميزة العروض وتميزها وذلك من خلال اتجاهات عينة عمال الايجابية نحو الفقرات ،ما اثبت صحة الفرضية الاولى وتنفيذ

ابعاد المتغيرين في ان اعتماد المتعامل على الابتكار التسويقي في مجال منتجات يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم عروض تتسم بالحدائة ،التميز وتنوع ،وهذه الميزة تؤدي بدورها الى تعزيز القدرة التنافسية من اجل ارضاء الزبون .

2 . اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين الابتكار التسويقي و مجال التسعير في تحقيق ميزة ملائمة للأسعار ،وذلك من خلال اتجاهات عينة العمال الايجابية نحو الفقرات مما اثبت صحة الفرضية الثانية وتفيد ابعاد المتغيرين ان اعتماد على الابتكار التسويقي في مجال التسعير يؤدي بدورها الى تعزيز القدرة التنافسية من خلال ارضاء الزبائن .

3 . اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين الابتكار التسويقي في مجال الترويج وتحقيق ميزة تموقع العلامة وتحسين الصورة من خلال اتجاهات عينة الزبائن الايجابية نحو الفقرات ،مما اثبت صحة الفرضية الثالثة وتفيد ابعاد المتغيرين في اعتماد المتعامل على الابتكار التسويقي في مجال الترويج يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية من خلال التموقع الجيد للعلامة مقارنة بالعلامات المنافسة وتوليد انطباع جيد في ادهان الزبائن.

4 . اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين الابتكار التسويقي في مجال منتجات التوزيع وتحقيق ميزة تقليص الاجال وتميزها ،وذلك من خلال اتجاهات عينة العمال الايجابية نحو الفقرات ،مما اثبت صحة الفرضية الرابعة وتفيد ابعاد المتغيرين في ان اعتماد المتعامل على الابتكار التسويقي في مجال التوزيع يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقليص اجال تقديم الخدمات وتسليم المنتجات ،وهذه الميزة تؤدي بدورها الى تعزيز القدرة التنافسية من خلال ارضاء الزبائن

ثالثا: اختبار نتائج الفرضيات :

الفرضية الاولى :يوجد دور للابتكار في المنتج في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

- نلاحظ ان معامل الارتباط موجب(0,71)بين المحورين وهنا تتضح وجود علاقة موجبة بين الميزة التنافسية وابتكار في منتج

- معامل الارتباط بين المحورين بلغ (0,5)اي ان ما قيمته (0,5) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية ناتج عن التغير في ابتكار في المنتج .

-ومن هنا نستنتج صحة الفرضية للابتكار في المنتج دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

الفرضية الثانية: يوجد دور الابتكار في السعر في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

- يلاحظ معامل الارتباط موجب (0,55) بين المحورين وهنا يتضح وجود علاقة موجب بين الميزة التنافسية وابتكار في السعر

- معامل الارتباط بين المحورين بلغ (0,55) ومعامل التحديد (0,5) اي ان ما قيمته (0,5) من المتغيرات في مستوى الميزة التنافسية ناتج عن التغير في ابتكار في السعر .

- من هنا نستنتج صحة الفرضية الثانية للابتكار في السعر دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

الفرضية الثالثة: يوجد دور للابتكار في الترويج في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

- نلاحظ ان معامل الارتباط موجب (0,508) بين المحورين بين الميزة التنافسية وابتكار الترويج

- معامل الارتباط بين المحورين بلغ (0,508) ومعامل تحديد (0,5) اي ان ما قيمته (0,5) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية ناتج عن التغير ابتكار الترويج .

- ومن هنا نستنتج صحة الفرضية الثالثة للابتكار في الترويج دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

الفرضية الرابعة: يوجد دور للابتكار في توزيع في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

نلاحظ ان معامل الارتباط موجب (0,55) بين المحورين بين الميزة التنافسية وابتكار التوزيع

- معامل الارتباط بين المحورين بلغ (0,55) و معامل التحديد (0,5) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية ناتج عن التغير في ابتكار التوزيع .

- من هنا نستنتج صحة الفرضية الرابعة يوجد دور للابتكار في التوزيع في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

رابعا: التوصيات :

بناء على نتائج السابقة التي توصلنا اليها من خلال الدراسة يمكن تقديم توصيات التالية :

- اعطاء مزيد من الحرية للمبتكرين في تقديم افكارهم ومقترحاتهم ,
- اشراك المبتكري في بعض القرارات كل حسب تخصصه ,
- انشاء صندوق الابتكار في المؤسسة والذي يهتم بتجميع مختلف الافكار الابداعية والابتكارية التي يقدمها الموظفين ،
- تفعيل مصلحة البحث والتطوير التي تعتبر اهم مدخلات النشاط الابتكار التسويقي ,

- تخصص نسبة من الميزانية العامة موجه الى الابتكار التسويقي
- ترسيخ ثقافة الجودة في كل مستويات المؤسسة ,
- الاهتمام اكثر بتسعيرة مختلف العروض التي تقدمها المؤسسة لزيائنها ,
- زيادة عدد الوكالات من اجل تلبية مختلف احتياجات الزبائن في ولاية ميلة ,
- العمل على تقليص وقت انتظار تقديم المنتج للزبون داخل المصنع ,

افاق الدراسة :

- اثر الابتكار في عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية .
- دور الابتكار في المزيج على تنافسية المؤسسة الانتاجية
- . اثر الابتكار الخدمة على اداء المؤسسة .

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب باللغة العربية

- ابراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، **مناهج وطرق البحث العلمي**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2014.
- اسامة محمد خيرى، **ادارة الابداع والابتكار**، دار الريبة للنشر والتوزيع، طبعة اولى، 2012.
- اسماعيل محمود علي الشرقاوي، **ادارة الاعمال من منظور اقتصادي**، دار عباء للنشر والتوزيع، عمان 2015.
- رعد حسن، **ادارة الابداع والابتكار**، دار الرضا . عدن، جزء الاول، 2000.
- سعيد بن عامر، **الادارة وافاق المستقبل**، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الاداري، القاهرة مصر، 1998.
- شاريل هيل، **حارث جونز، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل**، ترجمة محمد احمد سيد عبد المتعال، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008.
- عصام حسن الدليمي، **علي عبد الرحيم صالح، البحث العلمي اسسه ومناهجه**، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، طبعة اولى 2014
- علاء محمد سيد قنديل، **القيادة الادارية وادارة الابتكار**، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، الطبعة الاولى، 2000
- علي السلمي، **ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب القاهرة، 2001.
- علي عبد الستار واخرون، **مدخل الى ادارة المعرفة**، دار المسيرة، عمان، 2006.*
- عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعة بالجزائر، الطبعة الثانية 1993.
- عمر صخري، **مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986.
- عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية بي 3الجزائر، 2003.
- محمد اكرم العدلوني، **العمل المؤسسي** دارين حزم، لبنان، الطبعة الاولى، 2002.
- محمد عبد الفتاح العريفي، **ادارة الرائدة**، دار الصفاء، عمان الاردن، طبعة اولى 2003.

- محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خثير الخفاجي، نظم معلومات الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة اولى، 2009.
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الاولى، 1998.
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، 1998.
- نجم عبود نجم، ادارة الابتكار "مفاهيم وخصائص وتجارب الحديثة" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن طبعة اولى، 2003.
- نجم عبود نجم، القيادة وادارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، طبعة الثانية، عمان، 2015.
- نجم عبود نجم، القيادة وادارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، طبعة الثانية، عمان، 2015.
- نزار عبد الحميد البرواي واحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق: المفاهيم الاسس والوظائف، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
- نعيم حافظ ابو جمعة، التسويق ألابتكار، المنظمة العربية لتنمية الادارية بحوث ودراسات، مصر، الطبعة الثانية، 2011.
- هاني الضمور، تسويق الخدمات، عمان، دار وائل لنشر، 2002.

المذكرات والرسائل الجامعية والملتقيات:

- اياكوبرتشي كلية بكة العليا كلوخ للدراسات الادارية العليا تبحت في التسويق، ترجمة ابراهيم بحي الشهابي، مكتبة العبيد كان، الرياض المملكة العربية السعودية، 2002.
- بارك نعيمة، متطلبات الابداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الاعمال الصناعية بالاشارة للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات خارج الدول العربية، جامعة الشلف ايام 98 نوفمبر 2010.
- بلمهدي عبد الوهاب، بروش زين الدين، ادارة الابتكار في المنظمة من منظور ادارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005.
- تيقاوي العربي، مداخلة قدمت في الملتقى الوطني حول التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المؤسسات الحديثة، جامعة بليدة، 2011.

- دحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، "جامعة الجزائر" 2005.
- رابيس عبد الرحمان، الابتكار التسويقي واثره على تنافسية المؤسسة دراسة ميدانية بانتة قسم علوم تجارية، 2016 . 2017
- رحيم حسين التجديد الالكتروني كمدخل استراتيجي لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة الجزائر 2002.
- سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة مجمع صيدال لصناعة الدواء، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه للعلوم، جامعة حاج لخضر الجزائر 2007. 2008
- عباسي بوبك، ر زلاسي سامر: ثقافة الابتكار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين واقع الممارسة وتنمية المنافسة، الملتقى الدولي "دور الابتكار التسويقي في ترقية اداء" جامعة سيدي بلعباس يوم 26 و 27 نوفمبر 2013.
- عطا الله فهد السرحان دورة الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الاردنية، اطروحة دكتوراه في فلسفة التسويق، تاكلية الادارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن 2005.
- عمر عزاوي ومحمد عجيلة، الابداع كاسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 8 و 9 مارس 2009.
- كشاط انيس، دور ادارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 2006.
- مرض الابراهيم، تقرير حول اثر الابداع والابتكار على عناصر الزيج التسويقي قسم التسويق جامعة دمشق سوريا 2009. 2010 .
- معموري صورية، شيخ لهجيري، محددات وعوامل نجاح ميزة التنافسية في مؤسسة اقتصادية، الملتقى الدولي الرابع، جامعة الشلف، 2010.
- هشام مكي، التسويق ودوره في تميز عرض المؤسسة، الملتقى الدولي دور الابتكار التسويقي في ترقية اداء المنظمات جامعة سيدي بلعباس 26. 27 نوفمبر، 2016.

- وادة جميلة، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات العولمة، مذكرة تخرج ليسانس في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013/2012.
- وهيبة حسين داسي، ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007.

مقالات:

- بن نامية نورية كربالي بغداد، الابتكار التسويقي وأثره على تطوير الاداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر مديرية مستغانم مجلة دفائر بواركس، العدد 5 .
- سعودي نجوى، واقع التسويق الابتكاري وعلاقته بالميزة تنافسية في منظمات الاعمال دراسة عينة من العاملين بمؤسسة كوندور، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2016، جامعة محمد بوضياف مسيلة الجزائر، العدد 15.
- الصادق لشهب، احمد بوريش والشيخ هتهات (2017): دور الابتكار في التنمية الميزة التنافسية مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية العدد 17.
- عادل ذاصر النعمة ورعد عدنان رؤوف: التوجهات البيئية المعاصرة وانعكاساتها على التسويق الابداعي دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية مجلة تنمية الرافد بن مجلد 33، 2011، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل، العدد 104.
- كباب منال، 2017، الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة سطيف، العدد 17.

مراجع اجنبية :

- Je que roger machrt , Reussir nos PME ,Dunod,1991
- R ,BRENNEMANN et S Separi, Economie d entreprise, Edition Dinad, panix 2001

- C Bussentault et M,prete,Economie et gestion de l'entreprise vuitbert , 1955
- Romain Dumas,Intelligence économique d'entreprise editions ,francis le felvre paris , 2011
- Jean Jacques lamelin , le marketing Stratégique , l'editeur , Ediscience international ,1993
- Giorgio pellicelli ,strategie d'entreprise , à adaptation par kamel ben yousef, d'editeur chaboud ,fabricebondoux, Olivier germani ,de beock ,bruscelle ,edition , 2007
- Michel porter ,l'avantage concurrentiel des nations ,inter édition paris ,1993
- Michel porter , l'avantage concurrentiel ,traduit par Myriamshalak ,dunod ,paris ,1993
- porter ME ,competitive Advantage , Creating and Sustaining Superior ,Performances new york ,the free press ,1985

ملاحقا

الملحق رقم 01: مخرجات SPSS.

مستوى الدخل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 20000	3	7,5	7,5	7,5
	من 20000 إلى أقل من 40000	29	72,5	72,5	80,0
	من 40000 إلى أقل من 60000	7	17,5	17,5	97,5
	من 60000 وأكثر	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 18 إلى 29 سنة	21	52,5	52,5	52,5
	من 30 إلى 49 سنة	17	42,5	42,5	95,0
	من 50 إلى 59 سنة	1	2,5	2,5	97,5
	أكثر من 60	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	20	50,0	50,0	50,0
	أنثى	20	50,0	50,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أساسي	3	7,5	7,5	7,5
	ثانوي	6	15,0	15,0	22,5
	ليسانس	15	37,5	37,5	60,0
	ماستر	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

		المستوى الوظيفي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	1	2,5	2,5	2,5
	إطار	1	2,5	2,5	5,0
	رئيس مصلحة	6	15,0	15,0	20,0
	موظف تنفيذي	22	55,0	55,0	75,0
	موظف	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور الأول

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تسعى المؤسسة لتقديم المنتجات الجديدة يصعب امتلاكها من المنافسين	40	4,4500	,50383
تتبع المؤسسة الابتكار في المنتج بشكل مستمر	40	4,6000	,49614
تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها بناء على حاجات ورغبات الزبائن	40	4,6750	,52563
توفر المؤسسة بيئة مواتية من أجل تطوير الأفكار الجديدة الى منتجات جديدة	40	4,5250	,59861
تدعم المؤسسة كل فكرة جديدة في تطوير منتجاتها	40	4,5750	,50064
تسعى المؤسسة للابتكار في السعر لتعزيز قيمة المنتج في نظر الزبون مقارنة بمنافسيها	40	4,0000	,00000
الابتكار السعري يأخذ بعين الاعتبار خصائص المستهلكين	40	4,1250	,40430
تقوم المؤسسة بالابتكار في الاسعار كوسيلة لتحقيق المزيد من التميز	40	3,9750	,73336
تتناسب الاسعار التي تقدمها المؤسسة مع جودة منتجاتها	40	4,4750	,50574
تطرح المؤسسة عروضاً مبتكرة في السعر لجذب العملاء	40	4,3250	,65584
تعتمد المؤسسة على اساليب ترويجية مبتكرة	40	4,1750	,38481

تتبع المؤسسة اساليب حديثة في الترويج لمنتجاتها عن طريق الانترنت	40	4,6250	,49029
تعتمد المؤسسة على رجال البيع في الحصول على المعلومات عن الزبائن	40	3,9000	,84124
تقوم المؤسسة بالتنشيط مبيعاتها من خلال تقديم المكافآت	40	4,2250	,61966
تسعى المؤسسة الى تنمية علاقات متينة مع متعاملها من خلال نشر معلومات واضحة	40	4,4500	,50383
للمؤسسة اساليب توزيع جديدة ومبتكرة تتماشى مع احتياجات الزبائن	40	4,4750	,50574
تقوم المؤسسة باستقطاب الكفاءة المتميزة لتوظيف في مهام التوزيع	40	4,6750	,47434
تقوم المؤسسة بالتنظيم دورات تكوينية وتدريبية رجال البيع	40	4,4750	,64001
تعتمد المؤسسة على الموقع الالكتروني لتوزيع منتجاتها	40	3,7500	,98058
تسعى المؤسسة من خلال الابتكار في التوزيع الى التقليل من الجهد	40	3,3000	1,13680
Valid N (listwise)	40		

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور الثاني

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تتسم تكلفة تقديم المنتج في المؤسسة بالانخفاض مقارنة بالمؤسسات المنافسة	40	3,4500	,55238
تعقد المؤسسة تحالفات مع الموردين لتقليل تكاليفها	40	4,1000	,37893
تعتمد المؤسسة على تقديم اكثر من خدمة مما يخفض تكلفة الوحدة الواحدة وقرات الحجم)	40	2,7000	1,55580
تنتهج مؤسستنا استراتيجية خفض التكاليف لاجل زيادة المبيعات	40	3,3750	,66747
يمتاز موظفو المؤسسة بمهارات متعددة	40	4,4250	,71208
تمتلك ادارة المؤسسة السرعة في تطوير منتجاتها استجابة للتغيرات في رغبات وحاجات الزبائن	40	4,3500	,57957
يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة لتكييف مع متغيرات قطاع النشاط	40	4,4000	,49614

مؤسستنا قادرة على التكيف للمتغيرات الداخلية والخارجية	40	4,6000	,49614
تعمل مؤسستنا على تحسين الوعي والجودة للأفراد العاملين لديها باستمرار	40	4,5500	,50383
تعمل المؤسسة على الاستجابة لشكاوي العملاء بشكل دائم	40	4,7250	,45220
تسعى المؤسسة ان تكون منتجاتها ذات جودة عالية	40	4,6250	,49029
تخضع المنتجات التي تقدمها المؤسسة الى التحسين المستمر	40	4,7000	,46410
تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تقديم المنتج الزبون	40	4,7500	,43853
مدة انتظار الزبون للحصول على ما يحتاجه من منتجات قصيرة مقارنة بالمنافسين	40	4,6000	,49614
لمؤسسة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت اسرع مقارنة بالمنافسين	40	4,4750	,50574
طريقة تقديم المنتجات مناسبة للزبون مقارنة للمنافسين	40	4,7000	,46410
تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة بوجود كفاءات بشرية	40	4,5750	,50064
يتوفر في المؤسسة فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع امتلاكها المؤسسات الاخرى	40	4,4250	,50064
تعنتي المؤسسة باستقطاب الافراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءة العلمية	40	4,7500	,43853
تتميز المؤسسة بمنتجات جيدة عن باقي المؤسسات المنافسة	40	5,5250	6,27158
Valid N (listwise)	40		

المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري للابعاد والمحاور

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
المنتجات	40	4,5650	,38931
السعر	40	4,1800	,28212
الترويج	40	4,2750	,37262
التوزيع	40	4,1350	,34310
التنافسية	40	4,3900	,37557
Valid N (listwise)	40		

الفا كرونباخ للمحور الاول

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,813	15

الفا كرونباخ للمحور الثاني

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
187,0	25

العلاقة بين المنتجات والتنافسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,117	,045	,020	,37187

a. Predictors: (Constant), المنتجات

السعر و التنافسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,555 ^a	,000	,026	,38047

a. Predictors: (Constant), السعر

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,000	1	,000	,001	,979 ^b
	Residual	5,501	38	,145		
	Total	5,501	39			

a. Dependent Variable: التنافسية

b. Predictors: (Constant), السعر

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	4,414	,905		4,879	,000
	السعر	-,006	,216	-,004	-,027	,979

a. Dependent Variable: التنافسية

الترويج و التنافسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,0835,	,095	,071	,36200

a. Predictors: (Constant), الترويج

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,521	1	,521	3,977	,053 ^b
	Residual	4,980	38	,131		
	Total	5,501	39			

a. Dependent Variable: التنافسية

b. Predictors: (Constant), الترويج

الترويج و التنافسية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	3,064	,668		4,590	,000
	الترويج	,310	,156	,308	1,994	,053

a. Dependent Variable: التنافسية

التوزيع و التنافسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,2355,	,017	,008	,37714

a. Predictors: (Constant), التوزيع

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,096	1	,096	,675	,416 ^b
	Residual	5,405	38	,142		
	Total	5,501	39			

a. Dependent Variable:

b. Predictors: (Constant),
التوزيع

تسعى المؤسسة لتقديم المنتجات المنتجة جديدة يصعب امتلاكها من المنافسين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	22	55,0	55,0	55,0
	موافق بشدة	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تتبع المؤسسة الابتكاري المنتج بشكل مستمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	16	40,0	40,0	40,0
	موافق بشدة	24	60,0	60,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها بناء على حاجات ورغبات الزبائن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	2,5	2,5	2,5
	موافق	11	27,5	27,5	30,0
	موافق بشدة	28	70,0	70,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

توفر المؤسسة بيئة مواتية من أجل تطوير الافكار الجديدة الى منتجات جديدة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	2	5,0	5,0	5,0
	موافق	15	37,5	37,5	42,5

موافق بشدة	23	57,5	57,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تدعم المؤسسة كل فكرة جديدة في تطوير منتجاتها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	17	42,5	42,5	42,5
	موافق بشدة	23	57,5	57,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على اساليب ترويجية مبتكرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	33	82,5	82,5	82,5
	موافق بشدة	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تتبع المؤسسة اساليب حديثة في الترويج لمنتجاتها عن طريق الانترنت

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	15	37,5	37,5	37,5
	موافق بشدة	25	62,5	62,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على رجال البيع في الحصول على المعلومات عن الزبائن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	12,5	12,5	12,5
	محايد	1	2,5	2,5	15,0
	موافق	27	67,5	67,5	82,5
	موافق بشدة	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بالتنشيط مبيعاتها من خلال تقديم المكافآت

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	4	10,0	10,0	10,0
	موافق	23	57,5	57,5	67,5
	موافق بشدة	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة الى تنمية علاقات متينة مع متعاملها من خلال نشر معلومات واضحة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	22	55,0	55,0	55,0
	موافق بشدة	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

للمؤسسة اساليب توزيع جديدة ومبتكرة تتماشى مع احتياجات الزبائن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	21	52,5	52,5	52,5
	موافق بشدة	19	47,5	47,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة باستقطاب الكفاءة المتميزة لتوظيف في مهام التوزيع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	13	32,5	32,5	32,5
	موافق بشدة	27	67,5	67,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بانتظيم دورات تكوينية وتدريبية رجال البيع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	2,5	2,5	2,5
	موافق	18	45,0	45,0	47,5
	موافق بشدة	21	52,5	52,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على الموقع الالكتروني لتوزيع منتجاتها

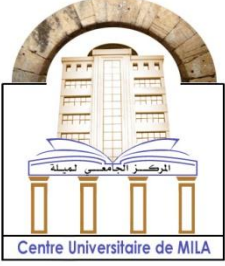
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	20,0	20,0	20,0
	محايد	1	2,5	2,5	22,5
	موافق	24	60,0	60,0	82,5
	موافق بشدة	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة من خلال الابتكار في التوزيع الى التقليل من الجهد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	14	35,0	35,0	37,5
	محايد	1	2,5	2,5	40,0
	موافق	20	50,0	50,0	90,0
	موافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الملحق رقم 02: الاستبيان.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة
معهد: علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم اقتصادية و تجارية

تسويق خدمات

استبيان موجه لعمال مصنع باك ام سير - ميلة

بغنوان: دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية

وبعد....

في اطار التحضير الطالبتين نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات تحت إشراف الأستاذة: لبصير فطيمة، يشرفنا نحن الطالبتين: فنغور مديحة وبوغصيبة ايمان ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان ،وعليه نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على هذه القائمة من الاسئلة ،وسوف تؤخذ هذه المعلومات بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لسنة 2021.

ملاحظة : يرجى وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

الابتكار التسويقي :

العبارات					الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الابتكار في المنتجات
					1 تسعى المؤسسة لتقديم المنتجات جديدة يصعب امتلاكها من المنافسين
					2 تتبع المؤسسة الابتكار في المنتج بشكل مستمر
					3 تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها بناء على حاجات ورغبات الزبائن
					4 توفر المؤسسة بيئة مواتية من اجل تطوير الافكار الجديدة الى منتجات جديدة
					5 تدعم المؤسسة كل فكرة جديدة في تطوير منتجاتها
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الابتكار في السعر
					6 تسعى المؤسسة للابتكار في السعر لتعزيز قيمة المنتج في نظر الزبون مقارنة بمنافسيها
					7 الابتكار السعري يأخذ بعين الاعتبار خصائص

					المستهلكين	
					تقوم المؤسسة بالابتكار في الاسعار كوسيلة لتحقيق المزيد من التميز	8
					تتناسب الاسعار التي تقدمها المؤسسة مع جودة منتجاتها	9
					تطرح المؤسسة عروضاً مبتكرة في السعر لجذب العملاء	10
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الابتكار في الترويج	
					تعتمد المؤسسة على اساليب ترويجية مبتكرة	11
					تتبع المؤسسة اساليب حديثة في الترويج لمنتجاتها عن طريق الانترنت	12
					تعتمد المؤسسة على رجال البيع في الحصول على المعلومات عن الزبائن	13
					تقوم المؤسسة بتنشيط مبيعاتها من خلال تقديم المكافآت	14
					تسعى المؤسسة الى تنمية علاقات متينة مع متعاملها من خلال نشر معلومات واضحة	15
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	الابتكار في التوزيع	

بشدة			موافق	بشدة	
					16 للمؤسسة اساليب توزيع جديدة و مبتكرة تتماشى مع احتياجات الزبائن
					17 تقوم المؤسسة باستقطاب الكفاءة المتميزة لتوظيف في مهام التوزيع
					18 تقوم المؤسسة بالتنظيم دورات تكوينية وتدريبية رجال البيع
					19 تعتمد المؤسسة على الموقع الالكترونية لتوزيع منتجاتها
					20 تسعى المؤسسة من خلال الابتكار في التوزيع الى التقليل من جهد

2- الميزة التنافسية

					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الميزة التنافسية	
					تتسم تكلفة تقديم الخدمة في المؤسسة بالانخفاض مقارنة بالمؤسسات المنافسة	1
					تعقد المؤسسة تحالفات مع الموردين لتقليل تكاليفها	2

					تعتمد المؤسسة على تقديم اكثر من خدمة مما يخفض تكلفة الوحدة الواحدة (وفرات الحجم)	3
					تنتهج مؤسستنا استراتيجية خفض التكاليف لأجل زيادة المبيعات	4
					يمتاز موظفو المؤسسة بمهارات متعددة	5
					تمتلك ادارة المؤسسة السرعة في تطوير منتجاتها استجابتا للتغيرات في رغبات وحاجات الزبائن	6
					يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة لتكييف مع متغيرات قطاع النشاط	7
					مؤسستنا قادرة على التكيف للمتغيرات الداخلية والخارجية	8
					تعمل مؤسستنا على تحسين الوعي والجودة للأفراد العاملين لديها باستمرار	9
					تعمل المؤسسة على الاستجابة شكاوى العملاء بشكل دائم	10
					تسعى المؤسسة ان تكون منتجاتها ذات جودة عالية	11
					تخضع المنتجات التي تقدمها المؤسسة الى	12

					التحسين المستمر	
					تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تقديم المنتج الزبون	13
					مدة انتظار الزبون للحصول على ما يحتاجه من منتجات قصيرة مقارنة بالمنافسين	14
					لمؤسسة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت اسرع مقارنة بالمنافسين	15
					طريقة تقديم منتجات مناسبة للزبون مقارنة للمنافسين	16
					تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة بوجود كفاءات بشرية	17
					يتوفر في المؤسسة فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع امتلاكها المؤسسات الاخرى	18
					تعتني المؤسسة باستقطاب الافراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءة العملية	19
					تتميز المؤسسة بالمنتجات جيدة عن باقي المؤسسات المنافسة	20

المعلومات الشخصية : فضلا ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	1-الجنس
<input type="checkbox"/>	ما بين 30-49 سنة	<input type="checkbox"/>	من 18-29 سنة	2-السن
<input type="checkbox"/>	60 سنة وأكثر	<input type="checkbox"/>	من 50-59 سنة	
<input type="checkbox"/>	ليسانس	<input type="checkbox"/>	ثانوي	3- المستوى التعليمي
<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	ماجستير	
<input type="checkbox"/>	رئيس مصلحة	<input type="checkbox"/>	إطار	4-المستوى الوظيفي
<input type="checkbox"/>	أخرى أذكرها	<input type="checkbox"/>	موظف	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	موظف تنفيذي	
<input type="checkbox"/>	من 40.000 دج إلى أقل من 20.000 دج	<input type="checkbox"/>	أقل من 20.000 دج	5-مستوى الدخل
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		دج
<input type="checkbox"/>	من 60.000 دج	<input type="checkbox"/>	من 40.000 دج أقل من 60.000 دج	

وأكثر

شكرا على تعاونكم. ☺

الملحق رقم 03: قائمة الاساتذة المحكيمن

الجامعة	الدرجة العلمية	التخصص	الاسم و لقب الاستاذ	الترتيب
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	استاذ مساعد قسم - 1 -	ادارة اعمال و تسويق	بوقجاني جنات	01
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	استاذ محاضر - 1 -	تسويق	بودرجه رمزي	02
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	استاذ محاضر	علوم التسيير	عاشوري ابراهيم	03



الملحق رقم 04: العلامة التجارية لمؤسسة PAM MC



الملحق رقم 05: يمثل الشكل الخارجي لمؤسسة PAC MC



الملحق رقم 06: يمثل سائل غسيل الاواني



الملحق رقم 07: يمثل معطر الارضيات



الملحق رقم 08: يمثل ملمع الزجاج



الملحق رقم 09: يمثل ماء الجافيل



الملحق رقم 10: يمثل سائل غسول لليدين