

جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة ماجستير

التخصص: تسويق

الابتكار التسويقي و دوره في ترقية أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة سيدي الكبير - بالبليدة -

من طرف

سهام طرشاني

أمام اللجنة المشكلة من

رئيسا	أستاذ محاضر، جامعة البليدة	رابح كشاد
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم ، جامعة الأغواط	معراج هوارى
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر، المدرسة العليا للتجارة	عنابي بن عيسى
عضوا مناقشا	أستاذ مكلف بالدروس، جامعة البليدة	نبيل برصالي

البليدة، أكتوبر 2008

ملخص

يتطلب الابتكار التسويقي أن تقوم المؤسسات في البحث عن تطوير منتجاتها بما يحقق فوائد كبيرة وجديدة لدى المستهلكين، و تعمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الميزة التنافسية التي تميز المؤسسة عن غيرها، إضافة إلى ذلك فإن الابتكار التسويقي يتطلب القيام بعمليات تسويقية جديدة و حديثة بعيدة عن التقليد .

و في ضوء ما سبق، فإن الغرض من هذه الدراسة هو بيان الدور المؤثر الذي يحتمل أن يؤديه الابتكار التسويقي في تحسين أداء المؤسسة و مدى الحاجة إليه باعتباره أحد عوامل التميز وذلك من خلال الابتكار في المنتجات، الابتكار في الأسعار، الابتكار في الترويج، و الابتكار في التوزيع.

و انطلاقا من هذا فإن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، و من خلال مؤسسة سيدي الكبير كنموذج، تعمل على ابتكار منتجات و عمليات جديدة من منطلق تسويقي كوسيلة تمكنها من البقاء في الزخم التنافسي الذي أصبح يميز بيئتها لحماية الوضعية السوقية التي تحتلها .

abstract

Marketing innovation requires from organisations to continuously search for the development of its products in a way that achieves new gains to its customers/clients, and fulfills their needs and requirements. Furthermore, marketing innovation requires the making of new and unprecedented marketing operations.

The goal of this study is showing the impressive role which marketing innovation might play in improving the performance of enterprise and the want-extent to it as one of the factors of advance, through the innovation for products, prices, promotion, and distribution.

From what predate, the Algerian economic firms and from through Sidi-Elkebir's society as a model, innovate new products and operations based on marketing innovation as avenue to enable it on outliving in competitive momentum that became characterise its environment for protection its market shares.

شكر

بعد الشكر و الحمد لله سبحانه و تعالى على نعمته و فضله و دوام الصحة و العافية ، و صلاة على رسول الله صلى الله عليه و سلم .

و إذا كان لابد من شكر فإننا لا نبالغ إن قلنا بأن الكلمات لا تكفي مهما ثقلت معانيها و أسمى إكرام و تقدير لما قدمه خلال توجيهاته و تحفيزاته لنا

الدكتور : هواري معراج

ولا يمكننا أن نبخل بهذا التعبير إلى كل من قدم لنا يد العون في إنجاز هذه المذكرة ماديا و معنويا و نخص بالذكر :

- عمال مكتبة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بالمركز الجامعي خميس مليانة .

- شكر خاص لكل الأساتذة الذين قاموا بتدريسي من السنة الأولى إلى الدراسات العليا .

و إلى الذين قدموا لنا يد المساعدة في إنجاز هذه المذكرة .

- شكر خاص لطاقم أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة سعد دحلب البلدية

نتقدم بالشكر الجزيل إلى عمال و إدارات مؤسسة سيدي الكبير و خاصة السيد محمد أولمان رئيس

المصلحة التجارية لما قدمه لنا من يد العون .

و آخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين و صلى الله و سلم على نبيينا محمد و على آله و صحبه و سلم .

قائمة الأشكال

الرقم	الصفحة
01	مفهوم الابتكار – الأول إلى الفكرة ، المنتج و السوق
02	متطلبات الابتكار التسويقي
03	مراحل عملية التسويق الابتكاري
04	مشكلة القبول و الرفض للأفكار الجديدة
05	تصنيف للمنتجات الجديدة
06	أسباب فشل برامج الابتكار
07	استراتيجيات ابتكار المنتج
08	أثر تطبيق طريقة التسعير وقت الذروة والتسعير خارج وقت الذروة على الطلب
09	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية
10	الأداء- مكونات داخلية
11	مفهوم ثلاثي الأبعاد للأداء الخارجي
12	خطوات عملية تقييم الأداء
13	ربح المؤسسة من السعر الأعلى /خفض التكلفة بمعدل التعلم
14	جودة المنتجات و أثرها على الحصص السوقية للمؤسسات
15	انخفاض التكلفة و زيادة المبيعات
16	الابتكار أهم محرك للنمو
17	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيدي الكبير
18	منحنى المبيعات الكلية بالقيمة للمؤسسة بين (2004 – 2007)
19	منحنى نسبة تطور رقم الأعمال الإجمالي لمؤسسة سيدي الكبير

قائمة الجدول

الرقم	الصفحة
01	أهم الفروقات بين الإبداع و الابتكار
02	الابتكار كأحد المصادر النهائية لتحقيق الميزة التنافسية
03	نظام قياس الأداء الشامل المقترح
04	المؤشرات الإستراتيجية لقياس الأداء
05	معيار أداة الدراسة
06	مكونات مقياس البحث
07	نتائج اختبار معامل الثبات لمقياس البحث
08	يوضح توزيع العمال في المؤسسة حسب طبيعة الوظائف
09	يمثل أهم المواد المستخدمة و مصادرها
10	يوضح تشكيلة منتجات المؤسسة
11	تطور رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة
12	اتفاقيات الشراكة للمؤسسة ما بين (2001 – 2004)
13	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة
14	الفئة العمرية لأفراد عينة الدراسة
15	المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة
16	درجة الموافقة للمقياس التي تم تحديدها للدراسة
17	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لوصف عينة الدراسة لحالة الابتكار السائدة في المؤسسة
18	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لوصف أفراد عينة الدراسة حول حالة الابتكار التسويقي للمنتجات.
19	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لوصف أفراد عينة الدراسة حول حالة الابتكار التسويقي للترويج
20	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لوصف أفراد عينة الدراسة حول حالة الابتكار التسويقي للتوزيع
21	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لوصف أفراد عينة الدراسة حول حالة الابتكار التسويقي التسعير.
22	اختبار التوزيع الطبيعي
23	نتائج اختبار فرضيات البحث كل من (Ha) (Hc) باستخدام الانحدار البسيط
24	نتائج الاختبار للفرضيتين (Hd), (Hc) باستخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج
25	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من $H_{d4} - H_{d1}$ باستخدام تحليل الانحدار المتدرج

الفهرس

الملخص

شكر و تقدير

الفهرس

10	مقدمة عامة
16	1 . الابتكار التسويقي , المفاهيم و الإستراتيجيات
17	1.1 طبيعة الابتكار و العوامل المؤثرة فيه
17	1.1.1 المفهوم العام للابتكار و المفاهيم المرتبطة به
17	1.1.1.1 المفهوم العام للابتكار
19	2.1.1.1 المفاهيم المرتبطة بالابتكار
21	2.1.1 أهمية الابتكار
23	3.1.1 مظاهر الابتكار
24	1.3.1.1 المسؤولية الجماعية
24	2.3.1.1 الحس الاقتصادي و الاجتماعي
24	3.3.1.1 العقلية العلمية في التعامل مع المشاكل
24	4.3.1.1 الانفتاح على الرأي الآخر
24	5.3.1.1 التوجه إلى ابتكار منتجات جديدة
25	6.3.1.1 التوجه إلى معرفة السوق
25	7.3.1.1 الاتجاه نحو تكنولوجيا المعلومات و اليقظة التكنولوجية
26	4.1.1 مصادر الابتكار
26	1.4.1.1 مصادر الابتكار في البيئة العامة
27	2.4.1.1 مصادر الابتكار في البيئة الخاصة (الصناعة)
29	2.1 مفهوم , مراحل , و متطلبات الابتكار التسويقي
29	1.2.1 مفهوم الابتكار التسويقي
31	2.2.1 متطلبات الابتكار التسويقي

31	1.2.2.1 المتطلبات التنظيمية و الإدارية
32	2.2.2.1 متطلبات خاصة بالمعلومات
32	3.2.2.1 متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق
33	4.2.2.1 متطلبات متعلقة بالجدوى و تقييم الابتكارات التسويقية
33	5.2.2.1 متطلبات متنوعة
34	3.2.1 مراحل الابتكار التسويقي
35	1.3.2.1 توليد الأفكار الابتكارية
36	2.3.2.1 غربلة و تصفية الأفكار
36	3.3.2.1 تقييم الأفكار الابتكارية
37	4.3.2.1 اختبار الابتكار (الفكرة)
37	5.3.2.1 تطبيق الابتكار
37	6.3.2.1 تقييم نتائج التطبيق
37	3.1 الابتكار في المزيج التسويقي
37	1.3.1 الابتكار في مجال المنتجات
38	1.1.3.1 مفهوم المنتج الجديد
38	2.1.3.1 عوائق ابتكار المنتجات
40	3.1.3.1 استراتيجيات ابتكار المنتجات
42	2.3.1 الابتكار في مجال الترويج
42	1.2.3.1 الابتكار في مجال الإعلان
45	2.2.3.1 الابتكار في الوسائل الأخرى للترويج
48	3.3.1 الابتكار في مجال التوزيع
49	1.3.3.1 مستوى وضع الأصناف على الأرفف
49	2.3.3.1 البيع الآلي
50	3.3.3.1 البيع بالتجزئة إلكترونيا
50	4.3.3.1 التسويق من خلال التلفاز
51	5.3.3.1 البيع من خلال حفلات منزلية
52	4.3.1 الابتكار في مجال السعر
52	1.4.3.1 تسعير بيع المجموعة
52	2.4.3.1 تسعير الذروة و التسعير خارج نطاق الذروة
54	3.4.3.1 التسعير السيكولوجي (النفسي)
55	4.4.3.1 البيع بالتجزئة بسعر الجملة

56 خلاصة الفصل
57 2. أثر الابتكار التسويقي على أداء المؤسسة
58 1.2 مفاهيم أساسية حول الأداء و مختلف المفاهيم المرتبطة به
58 1.1.2 ماهية الأداء
58 1.1.1.2 تعريف الأداء
59 2.1.1.2 المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأداء
61 2.1.2 تصنيف الأداء
61 1.2.1.2 حسب معيار الشمولية
61 2.2.1.2 حسب المعيار الوظيفي
62 3.2.1.2 حسب معيار المصدر
65 3.1.2 العوامل المؤثرة على الأداء
65 1.3.1.2 العوامل الخارجية
68 2.3.1.2 العوامل الداخلية
69 2.2 تقييم الأداء
69 1.2.2 مفهوم تقييم الأداء و أهميته
69 1.1.2.2 تعاريف
70 2.1.2.2 أهمية تقييم الأداء
72 2.2.2 أسس و مراحل تقييم الأداء
72 1.2.2.2 الأسس العامة لعملية تقييم الأداء
74 2.2.2.2 المراحل الأساسية في عملية التقييم
75 3.2.2 أساليب تقييم الأداء
75 1.3.2.2 استخدام أسلوب التحليل المالي
76 2.3.2.2 استخدام الأهداف و المؤشرات في التقييم الأداء
76 3.3.2.2 استخدام مدخل التحليل الإستراتيجي في تقييم الأداء
77 4.3.2.2 استخدام أسلوب المراجعة في تقييم الأداء
80 4.2.2 مؤشرات قياس كفاءة الأداء في المؤسسات
80 1.4.2.2 المؤشرات المالية لقياس الأداء
83 2.4.2.2 المؤشرات غير المالية لقياس الأداء
83 3.2 علاقة الابتكار التسويقي بالأداء الكلي للمؤسسة
84 1.3.2 أثر الابتكار على الربحية
84 1.1.3.2 ميزة السعر الأعلى

85	2.1.3.2	ميزة التكلفة الأدنى
87	2.3.2	أثر الابتكار التسويقي على الحصة السوقية و النمو
90	3.3.2	أثر الابتكار التسويقي على خفض التكلفة و زيادة مبيعات لمؤسسة
93		خلاصة الفصل
94	3.	دراسة حالة مؤسسة سيدي الكبير
95	1.3	الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
95	1.1.3	حدود الدراسة و اختيار العينة
95	1.1.1.3	منهج الدراسة
95	2.1.1.3	حدود الدراسة
96	3.1.1.3	مجتمع الدراسة و اختيار العينة
96	2.1.3	أدوات الدراسة الميدانية
96	1.2.1.3	المقابلة
96	2.2.1.3	الوثائق و السجلات الإدارية
97	3.2.1.3	الإستبيان
97	4.2.1.3	أسلوب جمع البيانات
98	3.1.3	مقياس البحث
98	1.3.1.3	مقياس أبعاد النموذج
99	2.3.1.3	اختبار صدق المقياس
100	3.3.1.3	ثبات أداة المقياس
100	2.3	التعريف بميدان المؤسسة و حالة الابتكار السائدة فيها
100	1.2.3	التعريف بميدان الدراسة
101	1.1.2.3	نبذة تاريخية عن نشأة المؤسسة
102	2.1.2.3	عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيدي الكبير
105	3.1.2.3	نشاط المؤسسة
106	2.2.3	النشاط التسويقي للمؤسسة
106	1.2.2.3	السياسة الإنتاجية لمنتجات المؤسسة
109	2.2.2.3	سياسة التسعير
110	3.2.2.3	سياسة الترويج
110	4.2.2.3	سياسة التوزيع
111	3.2.3	حالة الابتكار التسويقي التي تتمتع به المؤسسة
111	1.3.2.3	حالة الابتكار السائدة بالمؤسسة

113.....	2.3.2.3 الآلية المتبعة في ابتكار المنتجات داخل المؤسسة.
115.....	3.3.2.3 مكانة الابتكار في العناصر الأخرى للمزيج التسويقي داخل المؤسسة.
118.....	4.2.3 عوائق الابتكار التي تواجه المؤسسة.
118.....	1.4.2.3 قلة الموارد.
119.....	2.4.2.3 مقاومة التغيير.
119.....	3.4.2.3 نقص الخبرة في مجال التسويق.
119.....	3.3 تحليل البيانات و اختبار الفرضيات.
119.....	1.3.3 تحليل الإستبيان.
119.....	1.1.3.3 وصف خصائص العينة.
121.....	2.1.3.3 نتائج الاختبارات الإحصائية.
123.....	2.3.3 تحليل واقع الابتكار التسويقي داخل مؤسسة سيدي الكبير.
123.....	1.2.3.3 إستراتيجية الابتكار التسويقي للمنتج.
125.....	2.2.3.3 إستراتيجية الابتكار التسويقي للترويج.
126.....	3.2.3.3 إستراتيجية الابتكار التسويقي للبيع والتوزيع.
127.....	4.2.3.3 إستراتيجية الابتكار التسويقي التسعيري.
128.....	3.3.3 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
130.....	4.3.3 اختبار الفرضيات.
134.....	خلاصة الفصل.
135.....	خاتمة.
138.....	الملاحق.
142.....	المصادر و المراجع.

مقدمة

تبدي منظمات الأعمال اهتماما متزايدا للربط بين المعرفة بالسوق والعوامل المؤثرة فيه واختيار الاستراتيجيات التنافسية نتيجة للتغيرات السريعة التي تحصل في البيئة التسويقية متمثلة في التغيير التكنولوجي ودوره المؤثر قصد دورة حياة المنتج بالإضافة إلى زيادة شدة المنافسة حيث أصبحت الأسواق أكثر تعقيدا في ظل الانفتاح الاقتصادي وعالمية الأسواق فبات من الصعب على المؤسسات أن تحقق أهم أهدافها وهو البقاء والاستمرار وكسب ولاء الزبائن .

هذا الوضع الجديد جعل المؤسسات في سباق حقيقي لإيجاد طرق جديدة لإرضاء المستهلك الذي أصبح سيد الموقف و صاحب الكلمة الأخيرة خاصة مع سرعة تغير رغباته و أذواقه , مما جعل المؤسسات تتسابق نحو إرضائه بشتى الطرق بل و إسعاده في كثير من الأحيان من خلال تلبية حاجاته و رغباته بشكل أفضل بل أكثر من ذلك اكتشاف رغبات كان عاجز عن التعبير عنها

و الحل الوحيد الذي يبقى أمام هذه المؤسسات هو مواجهة هذا التغير و التكيف معه عن طريق التميز حيث يمكن التميز في عدة مجالات إدارية, إنتاجية , تسويقية ... و عليه فالنمو و البقاء مرتبط بمدى تجاوب المؤسسة مع بيئتها و بالتالي فان التميز لابد أن يكون بمستوى التحدي القائم .

غير أن للتميز عدة مصادر و يعتبر الابتكار أحد أهم مصادر التميز لا يقل قيمة و كفاءة عن أي مصدر آخر لما له من دور كبير في التوصل إلى منتجات , أسواق , تقنيات , عمليات , و أساليب جديدة تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية و مع تقنية المعلومات أخذت المؤسسات تدرك شيئا فشيئا أهمية الابتكار ليصبح هو النشاط الأكثر أهمية في مؤسسات لأعمال المتقدمة (سواء كانت كبيرة , متوسطة أو صغيرة) و هو النشاط الوحيد الذي ينتمي إلى المستقبل عندما تكون كل أنشطة و منتجات المؤسسة تنتمي إلى الماضي .

و كما أشرنا فان مجالات التميز كثيرة , و يعتبر التميز في المجال التسويقي أحد أهم مجالات التميز نظرا للدور المهم الذي أصبح يلعبه التسويق في المؤسسة حيث أن للابتكار التسويقي أوجه و مداخل عديدة , بمعنى آخر يمكن الابتكار في مجال المنتجات أو في مجال التسعير أو في مجال التوزيع أو في أي مجال آخر من مجالات التسويق أو الممارسات التسويقية لذلك لابد من الابتكار في الجهود التسويقية وخلق مزيج تسويقي متكامل و القيام بأنشطة تسويقية ابتكارية تساهم في تطوير و تنمية أداء المؤسسة .

و إن كانت الإدارة في الدول المتقدمة أظهرت اهتماما جديا و ميلا لدعم الأفكار الجديدة و تشجيعها و احتضان الابتكار في مؤسساتها لتحقيق مستويات أداء أفضل فان الإدارة في الدول النامية أحوج ما تكون إلى التأكيد على أهمية الابتكار لترقى بأدائها .

و على هذا الأساس فان المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تواجه مثل هذا التحدي خاصة مع تخلي الدولة عن سياسة الدعم و الحماية , مما يحتم على المؤسسات الراغبة في البقاء و النمو أن تنمي استراتيجيات طويلة الأجل لمقابلة الظروف المتغيرة و المتجددة و لا يكون ذلك إلا من خلال تبني استراتيجية ابتكارية تمكنها من التميز و لذلك جاء البحث ليكشف عن جوانب العلاقة بين حالة الابتكار للمؤسسة ككل و حالة الابتكار التسويقي و انعكاس ذلك على مستوى أداء المؤسسة بجوانبه المختلفة .

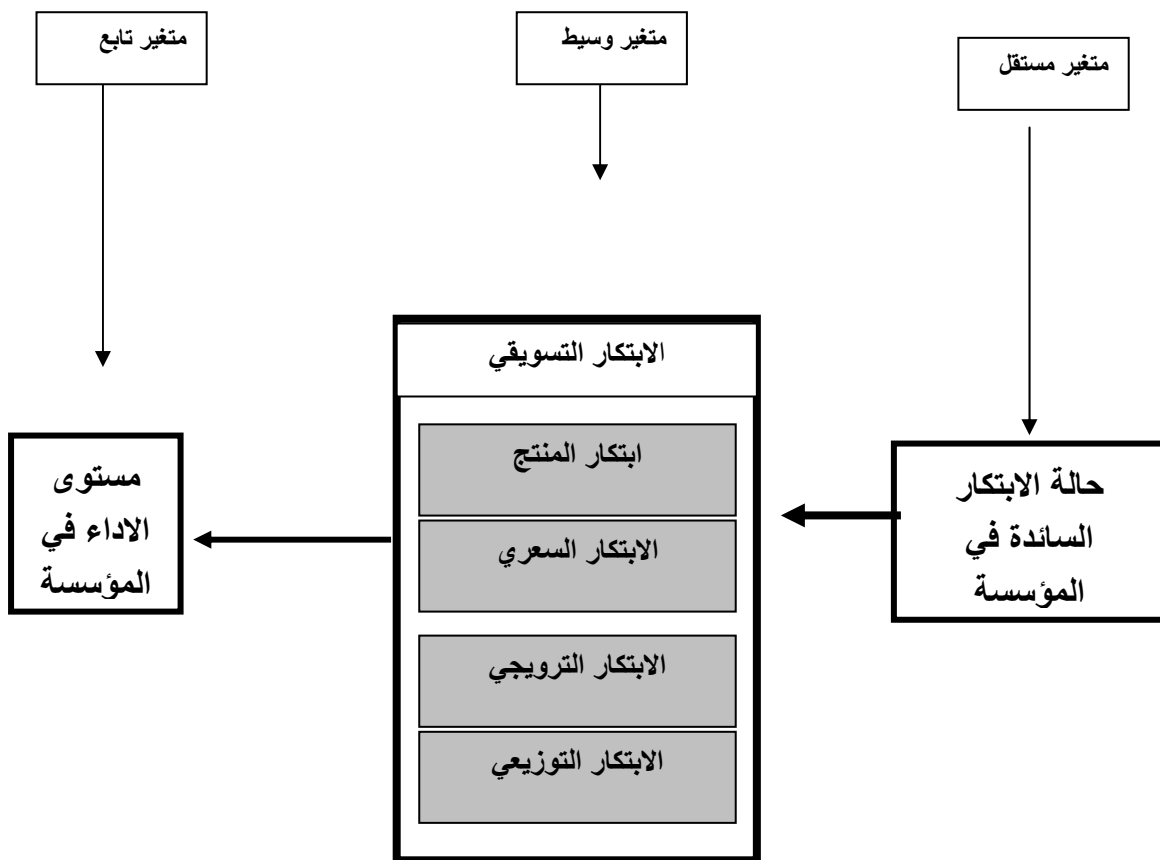
إشكالية الدراسة:

تتزايد حدة المنافسة بين جميع المؤسسات نتيجة عوامل متعددة منها ما هو تقليدي ناشئ عن طبيعة العمل في ضوء اقتصاديات السوق ومنها ما هو حديث نتيجة العولمة و التقدم الهائل في مجال الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات مما جعل الكثيرين ينظرون إلى الأسواق العالمية على أنها سوق واحدة، ولما كانت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من بين أكثر المؤسسات الوطنية تأثراً بهذه المتغيرات فقد كانت الحاجة لأن تعمل هذه المؤسسات على تمييز نفسها في السوق الوطنية والعربية وحتى الدولية وبما يضمن لها البقاء والنمو، ونظراً لكون الابتكار من العوامل المهمة للنجاح نظراً لما له من أهمية في القدرة على التجديد وتقديم المنتجات المبتكرة. و عليه سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على عدد من التساؤلات التي تمثل مشكلة البحث:

1. ما هي العناصر التي تمثل مظاهر ابتكارية لدى المنظمة وكيف ينعكس تأثيرها على خلق حالة الابتكار التسويقي؟
2. ما هي العلاقة بين حالة الابتكار التسويقي التي تتمتع بها المنظمة والأداء المتحقق بمختلف مستوياته.
3. هل حققت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نجاحاً ملموساً في مجال الابتكار التسويقي؟
4. كيف ينعكس وجود ابتكار تسويقي على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

النموذج الفرضي للبحث:

من خلال فحص ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث ومشكلته تم بناء نموذج فرضي للبحث يتضمن متغيراته المستقلة والمتمثلة بحالة الابتكار السائدة في المؤسسة والمتغيرات الوسيطة والمتمثلة بعناصر الابتكار التسويقي المعبرة عن عناصر المزيج التسويقي والتي تحمل سمات الابتكار التسويقي في مضمونها . ومن ثم المتغيرات التابعة والمتمثلة بمستوى الأداء المتحقق في المنظمة من خلال عدد من معايير الأداء كالمبيعات والحصة السوقية والعائد على الاستثمار ، ومن ثم الأرباح المتحققة.



فرضيات الدراسة:

لكي يتم اختبار النموذج الفرضي للبحث لا بد من إيراد بعض الفرضيات ذات الصلة بالمتغيرات (المستقلة والتابعة) التي يشتمل عليها النموذج.

الفرضية الرئيسية الأولى:

يتأثر مستوى الابتكار التسويقي بحالة الابتكار السائدة في المؤسسة و كافة عناصره مجتمعة (حالة الابتكار في المنتج, في المعرفة السوقية, الموارد البشرية, التميز السوقي, التكنولوجيا) .

الفرضية الرئيسية الثانية:

يتأثر مستوى الابتكار التسويقي في المؤسسة بدرجة أقوى بحالة الابتكار السائدة في مجال المنتج وتطويره مقارنة بعناصر حالة الابتكار الأخرى (المعرفة السوقية, الموارد البشرية, التميز السوقي, التكنولوجيا).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

يتأثر مستوى الأداء الإجمالي للمؤسسة وبشكل إيجابي بدرجة الابتكار التسويقي-كمتوسط - السائد في المؤسسة

الفرضية الرئيسية الرابعة:

يتأثر مستوى الأداء بشكل عام في المؤسسة بمستوى الابتكار التسويقي في مجال المنتج وبشكل إيجابي بدرجة أقوى من تأثره بعناصر الابتكار التسويقي الأخرى (التوزيع، التسعير، الترويج).

أهمية البحث :

تأتي أهمية البحث من واقع البيئة الجزائرية التي تواجه منظمات الأعمال فيها ضغوط وتحديات كبيرة داخلية وخارجية لا سيما وان سوق الجزائرية أصبحت سوق مفتوحة لكل الشركات الأجنبية. ونظراً لقلّة الدراسات والبحوث على المستوى الوطني في هذا المجال فإننا نرى أن هذه الدراسة يمكن أن تساهم في تسليط الضوء على هذا الموضوع الهام والذي يعتبر عنصراً أساسياً من عناصر النجاح لكافة المؤسسات والذي يحظى باهتمام واضح في الدول المتقدمة, وقد ركزت هذه الدراسة على أهمية واقع الابتكار التسويقي للمؤسسة الاقتصادية بصفة عامة و المؤسسة الجزائرية بصفة خاصة وموقف هذه المؤسسة ونظرتها إلى هذا الموضوع الحيوي والأساليب التي تستخدمها لتشجيع الابتكار التسويقي.

أسباب اختيار الموضوع:

- في الواقع هناك عدة مبررات دعنا إلى اختيار هذا الموضوع نوجزها فيما يلي :
1. شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع في ظل هذه التحولات المتسارعة.
 2. من خلال دراستنا الجامعية و بحكم تخصصنا و بما أن موضوع الابتكار هو موضوع حديث حاولنا الربط بين موضوع الابتكار و النشاط التسويقي و معرفة النتائج المترتبة على ذلك , هذا بالإضافة إلى الأهمية التي أصبح يكتسبها النشاط التسويقي داخل المؤسسة و الدور الفعال للابتكار في جلب المستهلكين و كسب ولائهم .
 3. محاولة لفت اهتمام مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بجانب الابتكار خاصة في مجال التسويق و اعتباره أمراً أساسياً.

هدف الدراسة:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على حالة الابتكار التي تتمتع بها المؤسسة وعلاقتها بإستراتيجية الابتكار التسويقي .
2. التعرف على العلاقة بين حالة الابتكار التسويقي ومستوى الأداء في المؤسسة.
3. التعرف على مدى إدراك المسؤولين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية :
 - أهمية الابتكار التسويقي.
 - البعد التسويقي للابتكار.
 - واقع وأفاق الابتكار في المؤسسة الاقتصادية .

4. علاوة على ذلك تسعى هذه الدراسة إلى إثراء المعرفة من الناحية النظرية من خلال استعراض أهم ما كتب من أدبيات حول مفهوم الابتكار التسويقي و علاقته بأداء المؤسسات.

5. تقديم بعض التوصيات التي نأمل أن تستخدم كدليل ومؤشر لزيادة فاعلية، والتي قد تساهم في دعم وتشجيع تبني الابتكار التسويقي في المؤسسات الاقتصادية، وإلقاء الضوء على الابتكار في منظمات الأعمال ومدى انعكاس خاصية المنظمة الابتكارية على حالة الابتكار التسويقي وهو ما يفترض أن يكون كنتيجة منطقية لحالة الابتكار التي تعيشها المنظمة ومدى تأثير حالة الابتكار التسويقي على أداء المنظمة.

المنهج المستخدم:

للإجابة على إشكالية البحث , و إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها اخترنا المنهج الوصفي التحليلي و نعتمد في ذلك على أسلوبين :

1. الأسلوب النظري : و ذلك بالرجوع إلى مصادر المعلومات الثانوية من كتب و دوريات و مجلات عربية و أجنبية و خدمات الإنترنت ذات العلاقة بمفهوم الابتكار بهدف إعطاءه صورة واضحة للوصول إلى إبداء التوصيات و الاقتراحات بشأن موضوع الدراسة .
2. الأسلوب الميداني (التطبيقي): باستخدام المسح الميداني لأراء أفراد مجتمع الدراسة حيث نعتمد على استبيان (استمارة) صممت لجمع البيانات من أفراد المجتمع عن مدى توفر الفكر الإبتكاري داخل المؤسسة و مختلف حالات الابتكار السائدة و أثر ذلك على أداء المؤسسة .

حدود الدراسة :

يهدف الإحاطة بإشكالية البحث و فهم جوانبها المختلفة حددنا مجال دراستنا فيما يلي :

- **المجال المكاني :** اقتصر المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية على مؤسسة سيدي الكبير بالبلدية و التي سوف نستعرضها في الجزء التطبيقي من هذه الدراسة .
- **المجال الزماني :** بغية الإحاطة بإشكالية البحث و الوصول إلى نتائج و استنتاجات عملية تثبت أو تنفي صحة الفرضيات فضلنا اختيار فترة زمنية تقدر بثلاث سنوات الأخيرة .

الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة الابتكار من أوجه مختلفة وكان أغلبها يتناول الابتكار في المنتج والقليل منها تطرق إلى عناصر المزيج التسويقي الأخرى ، ولم تجد الباحثة دراسة تركز على جوانب الابتكار التسويقي لعناصر المزيج التسويقي بل دراسات متفرقة لها صلة بالابتكار السعري أو التوزيعي والقليل منها يعرض جوانب الابتكار الترويجي وعملية الاتصال بالزبون .

صعوبات البحث :

فيما يخص الصعوبات التي واجهناها عند إنجاز هذا البحث فنلخصها على العموم في :

- طبيعة الموضوع في حد ذاته , حيث يضم عددا كبيرا من المفاهيم المختلفة و المتداخلة في أحيان كثيرة .
- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع الأجنبية المتخصصة و ذات الصلة بالموضوع و ندرة المراجع باللغة العربية .

هيكل الدراسة:

و قد تناولنا دراسة هذا الموضوع من خلال ثلاثة فصول :

- يتناول الفصل الأول التأطير المفهومي و النظري للابتكار و لذلك قمنا في هذا الفصل بتقديم المفاهيم العامة للابتكار و مختلف المفاهيم المرتبطة به و ركزنا على الابتكار التسويقي متطلباته , مراحل و كيفية الابتكار في المزيج التسويقي .

- و تطرقنا في الفصل الثاني إلى العلاقة بين حالة الابتكار السائدة في المؤسسة و حالة الابتكار التسويقي وانعكاسها على الأداء الكلي للمؤسسة بمختلف مستوياته . و قبل ذلك قمنا بدراسة عامة حول الأداء , مستوياته و العوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى أساليب و مؤشرات قياس الأداء .

- أما في الفصل الأخير فقد قمنا بدراسة ميدانية كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة سيدي الكبير و من ثم استخلاص بعض النتائج .

و أخيرا ختمنا هذا البحث ككل البحوث بخاتمة عامة خلصنا فيها إلى عدة نتائج مكنتنا من إبداء بعض التوصيات في هذا الموضوع , و بغية فتح باب البحث من جديد قمنا بطرح بعض الأفاق المستقبلية في شكل عناوين تصلح لأن تكون إشكاليات مواضيع لبحوث مستقبلية .

الفصل 1

الابتكار التسويقي ، المفاهيم و الإستراتيجيات

من أهم المرتكزات الإستراتيجية للمنتجات و الخدمات ما يتعلق بتطويرها , أو تجديدها , أو ابتكارها . حيث أن وجود مثل هذه الاستراتيجيات تعتبر ذا أهمية كبيرة وخاصة في ظل البيئة التنافسية . و في كثير من المؤسسات تكون الموارد المخصصة لتلك العمليات أمرا جوهريا . و من الجدير بالذكر أن كل ما يتم تنفيذه ضمن إطار تطوير المنتجات و الخدمات لا يعني دائما إنتاج منتجات و خدمات جديدة كليا , ففي كثير من الحالات يعتمد ذلك التطوير و التعديل على الخدمات و المنتجات الموجودة أصلا . و سنحاول في هذا الفصل إبراز معنى الابتكار التسويقي , مراحل , متطلباته و سنتطرق إلى معنى الابتكار في كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي .

1.1.1 طبيعة الابتكار و العوامل المؤثرة فيه

أصبح ينظر إلى الابتكار على أنه من أهم المعايير التي تحدد درجة تميز المؤسسة , بل أكثر من ذلك عامل محدد لاستمراريتها و بقائها و ذلك في ظل ما يميز بيئة الأعمال لأغلب المؤسسات اليوم من تغير سريع و منافسة حادة , و يكتنف هذا المفهوم الكثير من الغموض و التداخل مع بعض المصطلحات ذات العلاقة الشديدة كالإبداع مثلا لذا جاء هذا المبحث ليحدد من الناحية المنهجية المصطلحات بدقة . كما سوف يعالج المبحث مقومات و عوائق الابتكار داخل المؤسسة.

1.1.1 المفهوم العام للابتكار و المفاهيم المرتبطة به

حاز مفهوم الابتكار على اهتمام العديد من كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة و لا شك في إن هذا الاهتمام يعود إلى أهمية موضوع الابتكار بوصفه ظاهرة معقدة المضامين و متعددة الأبعاد تمس جميع الميادين كما يقول **الكسندر روشكا** أن الابتكار عملية معقدة جدا ذات وجوه و أبعاد متعددة [1] ص 90.

فهذا التعقيد الذي يكتنف الابتكار و اختلاف الآراء حوله ساهم وجود خلط في المصطلحات، خلط بين مصطلح الابتكار و بعض المصطلحات ذات العلاقة.

حيث نجد أن عامة الناس لا يفرقون بين هذه المصطلحات بمعنى أنهم يستخدمون هذه المصطلحات للدلالة، على نفس الشيء كما أن هناك بعض الباحثين و المختصين ينضمون إلى كافة الناس في عدم التمييز بين مصطلح الابتكار، و بعض المصطلحات الأخرى كالإبداع و الاختراع حيث نجد على سبيل المثال أن **محمد عبد الفتاح الصيرفي** يرى بأن [2] ص 12:

الابتكار=الإبداع =الخلق.

وهناك الكثير من يترجم مصطلح innovation إلى كلمة إبداع في حين المرادف الصحيح لهذا المصطلح في العربية وهو كلمة ابتكار [3] ص 246.

1.1.1.1 المفهوم العام للابتكار

إن المصدر الحقيقي للتطور التكنولوجي هو البحث العلمي المنظم و برامج البحوث و التطوير المستمر أو ما يمكن التعبير عنه بعملية الابتكار أو عملية الخلق و الإبداع.

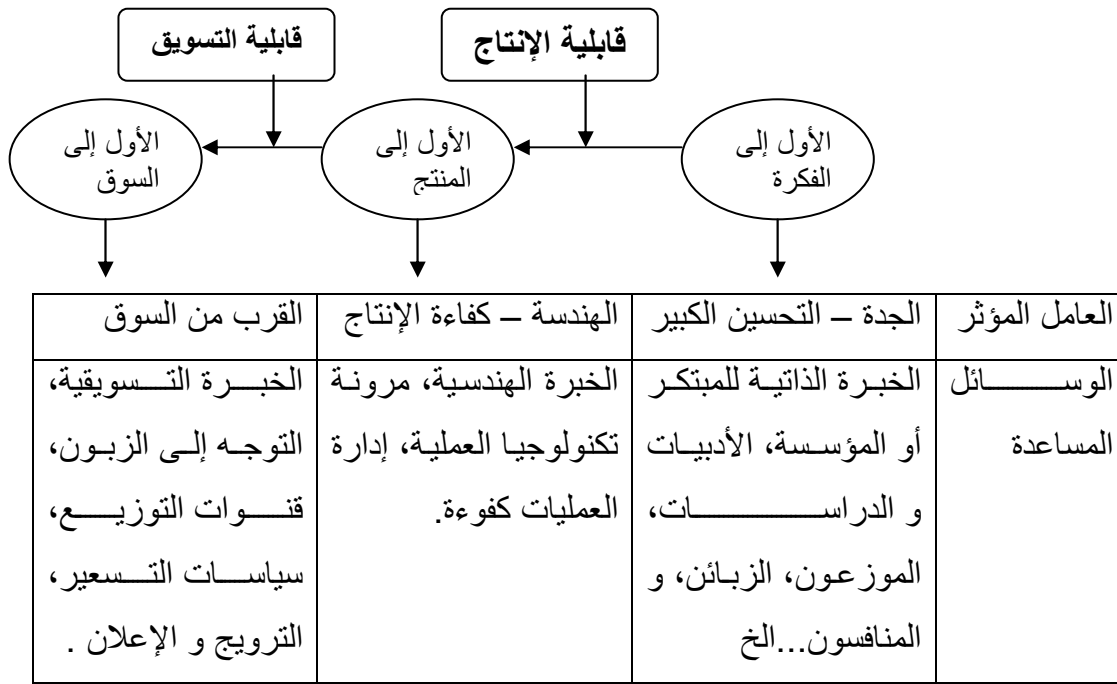
إن هذا التحول نحو الابتكار يعود إلى حقيقة أن المؤسسات أصبحت تمتلك الموارد الكبيرة و التقنية العالية و الخيارات الفنية و الإدارية الخاصة بالتعامل مع الابتكار بوصفه نشاطا منظما و متميزا من أجل الوصول إلى ما هو جديد كليا أو جزئيا، و مما يدل على هذا التحول هو الزيادة الكبيرة في الموارد المخصصة للبحث و التطوير.

وفيما يلي سنقوم بعرض بعض التعاريف حول الابتكار:

يعرف الابتكار " بأنه عمل شيء يمكن أن يتمثل في تطوير سلعة جديدة أو فتح سوق جديد وهو أيضا يمكن أن يتمثل في تقويم طريقة جديدة لتطوير العمل و إدارته و من ثم هو يدخل في مجالي الإنتاج والخدمات و انه عمل غير روتيني " [4] ص28.

ويرى رواية حسن أن الابتكار: " هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة "وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة التي جلبها إلى المنظمة ثم تطبيقها [5] ص39. أما نجم عبود نجم فانه يعرف الابتكار على انه: "قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة اكبر أسرع من المنافسين في السوق " [6] ص22.

هذا التعريف يعني أن تكون المؤسسة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد أو الأولى في التوصل إلى المنتج الجديد أو الأولى في الوصول إلى السوق وهذا ما وضحه في الشكل الموالي:



الشكل رقم 01: يوضح مفهوم الابتكار - الأول إلى الفكرة، المنتج و السوق [6] ص23.

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة و انما يعقبها إلى التطبيق العملي في السوق أو داخل المؤسسة.

2.1.1.1 المفاهيم المرتبطة بالابتكار

نشير إلى أن التطرق إلى بعض المصطلحات يعد أمراً هاماً وأساسياً لإزالة الغموض وتبسيط الأفكار، إلا أن هذه العملية في حد ذاتها لا تخلو من خطر الوقوع في أخطاء أخرى أكثر تعقيداً كخلط معنى الابتكار بمصطلحات أخرى ذات علاقة مرتبطة به كالإبداع، لذا سنحاول تجديد هذه المصطلحات وما يميزها عن الابتكار على النحو التالي :

1- الابتكار والإبداع:

قبل التعرض إلى العلاقة الموجودة بين الإبداع والابتكار لابد من الوقفة عند مصطلح الإبداع حيث أن مصطلح الإبداع يعود في الأصل إلى الكلمة اليونانية Kere والتي تعني النمو، وإلى الفعل Create في الإنجليزية والذي يقابله في العربية أبداع و الذي يعني سبب المجيء [7] ص73. فالإبداع بالنسبة لأندرسون هو عملية البحث أو استخدام ارتباطات غير مألوفة بين المواضيع والناس، والأفكار.

أما ويست وفار فإنهما يريان أن الابتكار عملية اجتماعية تحدث بين الجماعات بينما الإبداع هو عملية إدراك فردية و التي تكون أحداثها خلال الشخص [8] ص82.

و هذا يشير إلى أن الإبداع يعني التوصل إلى أفكار خلاقية بينما الابتكار يهتم بتجسيد هذه الأفكار فالوصول إلى أفكار مبتكرة يسمى إبداع أما تحويل هذه الأفكار إلى واقع مفيد فيسمى ابتكار [9] ص572.

و لذا هناك من يعرف العلاقة بين الإبداع و الابتكار، بأن الإبداع هو قاعدة الابتكار و في هذا الإطار نجد أن أمابيل عرفت العلاقة بين الإبداع و الابتكار بأن "الإبداع هو عملية عقلية تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة جديدة و غير مألوفة من قبل الفرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعملون معا و قد أشارت أمابيل إلى أن الابتكار ينشأ و يبني على الأفكار المبدعة التي تعتبر الأساس في عملية الابتكار و بينت أن الابتكار الإداري هو عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار المبدعة أو الخلاقية في المؤسسة [10] ص 123-167.

إن هذا التعريف يشير إلى أن هناك علاقة تلازمية بين الإبداع و الابتكار أي انه لن يكون هناك ابتكار بدون وجود أفكار إبداعية و التي تبدأ على مستوى الأفراد المبتكرين و فرق العمل و بالتالي يمكن أن نعبر بين الابتكار و الإبداع بالمعادلة التالية:

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

و يمكن تلخيص أهم الفروقات بين الإبداع و الابتكار في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: يوضح أهم الفروقات بين الإبداع و الابتكار [11] ص55.

الإبداع creativity	الابتكار innovation	
فردية	جماعية	1- المحاولة
متقطعة, لحظية	مستمرة , طويلة	2- العملية
غير قابل للقياس, محتمل	قابل للقياس, مؤكد	3- الأثر
استعمال و تعلم طرق التفكير	استعمال الأدوات الإستراتيجية	4- التكوين
عصف الأفكار	تسيير المشاريع	5- نوع الاجتماعات
تضارب الأفكار و تشعبها	تقارب الأفكار و الإجماع حولها	6- نوع التفكير
التوجه نحو التفكير	التوجه نحو التطبيق أو	7- دور المشرف المسؤول
مصدر ressource	كفاءة compétence	8- أهميتها في المؤسسة

و يمكن القول كتلخيص لما جاء في الجدول السابق أن الإبداع تصرف فردي أو شخصي مصدره عقل الفرد نفسه بينما الابتكار هو عملية جماعية يتدخل فيها عدد من المتعاملين , و بذلك يفترض الإبداع بأن الفكرة جديدة كلياً بالنسبة لمقترحها بينما درجة الجودة (nouveau) ترتبط بمجال معين في الابتكار على اعتبار أن الأولى هي عملية إدراكية و عقلية و الثانية عملية تفاعلية .

2- الابتكار و التجديد :

تستخدم أحيانا كلمة تجديد كترجمة لكلمة innovation كما ترجم مثلا كتاب بيتر دراكر (Innovation and entrepreneurship) إلى "التجديد و المقولة" .
غير أن مفهوم التجديد واسع جدا , كما يرى بعض الاقتصاديين , فالتجديد يبدأ من الابتكار الذي يعتبر الخطوة الأولى في التجديد [12] ص436 حيث يرى Yves بان :
" الابتكار هو مدخل للتجديد في أي مجال " [13] ص126، ويمكن أن نقول بان الابتكار هو نقطة بداية للتجديد ومن ثم للتغيير نحو الأفضل الذي تسعى إليه كل مؤسسة .

3- الابتكار والاختراع:

يميز شامبيتر بين الاختراع والابتكار على أساس أن الأول يعني إيجاد مورد جديد للمؤسسة، بينما يعمل الابتكار على إدماج هذا المورد في سلعة تطرح فيما بعد للسوق، أي أن الابتكار يمثل الجسر بين الاختراع والسوق وهذا يعني أن الاختراع يشمل إنتاج معارف جديدة، بينما الابتكار تجسيد لهذه الأفكار في الواقع (تطبيق الاختراع) [14]ص325. ولقد أكد الاقتصادي **Giget** سنة 1998، على ذلك التفريق في ميزتين:

- يرتبط الاختراع بالتقدم في المعارف و تجسيدها علميا و تقنيا؛

- بينما يمثل الابتكار النجاح في إدخال الاختراع إلى الواقع، هذا النجاح ليس تقنيا فقط، بل،

اقتصادي، صناعي تجاري، اجتماعي، و ثقافي.

و الاختراع يمكن أن يكون نظريا في شكل قاعدة، قانون علمي، أو تطبيقيا في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين. و عليه فالفرق بين الاختراع و الابتكار يتمثل في التحول إلى الملموس أو الفعلي [15]ص14.

2.1.1 أهمية الابتكار

لا يمكن تجاهل أهمية الابتكار في كل مجالات الحياة، فلولا الابتكارات التي تقدم لا سيما الناجحة منها و المفيدة، لما كان للمجتمعات أن تحقق ما وصلت إليه من تقدم في جوانب الحياة المختلفة، وتتفق الدراسات في مجال الابتكار و الإبداع على أهميتهما للمؤسسة و للصناعة ككل لما يحققه من مزايا عدة، فلقد أصبح ينظر إلى الابتكار على أنه مصدر لتحقيق الثروة و عامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية و الاقتصادية، فعلى سبيل المثال ابتكار طريقة جديدة تمكن من زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج في الدول النامية بنسبة أقل من 1 % قد تساهم في زيادة الناتج المحلي الإجمالي لهذه الدول بقدر أكبر مما يسهم فيه رأسمال إضافي مقداره 100 بليون دولار بمعدلات الربح التاريخية، فالإستراتيجية الجيدة المبتكرة مع التنفيذ الجيد أفضل من مجرد تحويل الموارد [16]ص293 و بصفة عامة فان ما يلاحظ اليوم على ما تبذله المؤسسات المعاصرة من مجهودات على أنشطة البحث و التطوير و التي قد تكلفها مبالغ كبيرة و قد تدوم لسنوات طويلة برغم ما يكتنفها من مخاطرة عالية بسبب ارتفاع معدلات فشل الابتكار خاصة من الناحية التجارية داخل السوق لدليل على إدراك أهمية الابتكار من طرف المؤسسات ، حيث نجد على سبيل المثال

أن المؤسسات اليابانية تخصص ما يزيد عن 30 % من مخرجاتها على أنشطة البحث و التطوير .

و في مسح حديث وجد أن 25 % من كل المؤسسات الأمريكية التي تستخدم أكثر من 100 عامل تقدم تدريباً في مجال الابتكار لعاملها ، و هذا يمثل زيادة بمقدار 540 % من السنوات الأربع ما بين 1999- 2003 [6]ص15.

و لقد أصبح العائد من الابتكار مهم و نتائجه في كثير من الأحيان مبهرة (في حالة نجاحه), حيث أصبح يغري الكثير من المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أرباح كبيرة , و معدلات نمو عالية, فعلى سبيل المثال على عوائد الابتكار نجد في مؤسسة 3M الأمريكية أن حوالي 32 % من جملة مبيعاتها البالغة عشر مليارات دولار سنويا نتيجة لابتكارها سلع و خدمات جديدة [16]ص293.

و نجد أن الظروف التي أصبحت تحيط بالمؤسسات المعاصرة و المتميزة بالتغير الشديد والتعقيد فرضت عليها تحديات عديدة و كبيرة لم تشهدها من قبل , و التي يجب على المؤسسات أن تواجهها بسرعة لكن بكفاءة و فعالية , و هذا ما يتطلب قدرات ابتكارية لدى المؤسسات تمكنها من إيجاد حلول و أفكار جديدة لمشكلاتها و من الاستمرار بل و النمو .

و يأتي في مقدمة هذه الظروف و العوامل , التغير المذهل في التكنولوجيا و التغير السريع في أذواق المستهلكين و الزيادة الهائلة في حجم المعرفة و في هذا السياق هناك مجموعة من العوامل والتي جعلت من الابتكار ذو أهمية خاصة أكثر من أي وقت مضى و من بين هذه العوامل [17]ص122 :

- ازدياد المنافسة بين المؤسسات ؛
- كبر حجم منظمات الأعمال ؛
- ارتفاع توقعات المستهلكين ؛
- نقص الموارد ؛
- تزايد الطلب على الأفكار الجديدة .

حيث أن كل هذه العوامل و أخرى غيرها تضع الكثير من الضغوطات على المؤسسة كما أشرنا سابقا لتكون أكثر تميزا و أكثر سعيا لتحقيق ميزة تنافسية باعتبار أن هذه الأخيرة تعتبر الورقة الرابحة للمؤسسة في ظل هذه العوامل و الظروف [18]ص252.

و في هذا السياق يرى **السلمي** أن المدخل السليم للمنافسة أن تكون للمؤسسة ميزة تميزها عن الآخرين , و يضيف بأنه يجب على المؤسسة أن تبتكر شيئا جديدا لم يصل إليه الآخرون و من ثم سبق إلى السوق أما **PORTER** فقد أكد على أن المؤسسات تحقق ميزة تنافسية من خلال الابتكار بل أكثر من ذلك نجد أن تشيرميرهورن يؤكد في كتابه الأحدث على أن :

الابتكار = ميزة تنافسية [6]ص20.

و الجدول التالي يوضح الابتكار كأحد العناصر النهائية لتحقيق الميزة التنافسية :

الجدول رقم 02: يوضح الابتكار كأحد المصادر النهائية لتحقيق الميزة التنافسية [19] ص 15 .

الإيضاح	مصادر الميزة التنافسية
تمكن المؤسسة من البيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة و التفوق على المنافسين.	الكلفة
و تتمثل في المواصفات و الأداء الجيد و الوظيفة التي يقدمها .	النوعية
و تتمثل في إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب .	الإعتمادية
التكيف عند التقلب في الطلب و القدرة على الاستجابة له .	المرونة
تقديم منتجات جديدة .	الابتكار

و نجد مما سبق أن الابتكار أصبح يمثل أهم وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة و أحد أهم الأساليب التنافسية الحديثة , بل و شرط ضروري لتنافسية المؤسسة و نموها و هذا ما أكد عليه Yves [13] ص 127 . و لو حاولنا أن نجمل أهمية الابتكار في نقاط محددة , فإنه على الأقل سيحقق بعضا من الفوائد التالية [20] ص 260:

- تحسين خدمة المستهلكين , ذلك من خلال المرونة و التكيف لحاجات المستهلكين على أساس ما يعرف بالزبوننة **Custuming** ؛
- تحسين إنتاجية المؤسسة و ذلك بتحقيق الكفاءة و الفعالية في الأداء و إنجاز الأهداف واستخدام الموارد و الطاقة بشكل اقتصادي , حيث يمكن أن تستخدم المواد بإنتاج أكثر وأفضل نوعية , استخدام المواد غير المستخدمة لتطوير و إنتاج منتجات جديدة أفضل ؛
- ينمي و يراكم المهارات الشخصية في التفكير و التفاعل الجماعي من خلال فريق العصف الذهني ؛
- يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها و إدارتها في المجالات المختلفة الفنية و المالية و التسويقية , و تلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية .

و قد أثبتت الدراسات التي أجريت على مجموعة من المؤسسات التي تتبنى الإبتكار (المؤسسات الابتكارية) أن ما يقارب 123 حالة لاقت النجاح و 80 حالة فشلت [21].

3.1.1 مظاهر الابتكار

إن عملية الابتكار هي عملية شاملة مرتبطة بكل أرجاء المؤسسة و تكون منطلقا لإستراتيجياتها فهي عملية هادفة تتبناها الإدارة العليا و تعمل على توفير الإمكانيات و مستلزمات تجسيد السلوك الإبتكاري فيها , فالمؤسسة تشعر بالحاجة للابتكار و التجديد و قد تعتبره خيارا إستراتيجيا و منظم و مرتبط بالقدرات الضرورية اللازمة لهذا الاتجاه , إضافة إلى تأثير الابتكار بالبيئة الداخلية و الخارجية وبحجم المؤسسة .

أن سياسة التكنولوجيا و سياسة السوق إضافة إلى فجوة الأداء هي خلاصات لفلسفة الإدارة العليا و دعمها و المنهج الإستراتيجي للتعامل مع البيئة لذلك فان معدل ابتكار منتج , أو الابتكار في العمليات و المعالجات , إضافة لما يحصل من ابتكار في مجال التعامل مع السوق هو نتاج لما تؤمن به المؤسسة من منهج ابتكاري و الذي يسميه البعض بالمنهج المؤسسي الذي يستهدف النهوض والتغيير و التجديد المقصود و المنظم [22]ص2.

إن السلوك الإبتكاري في المؤسسة يمكن ملاحظته من خلال تشخيص عدد من الظواهر التي تشير إلى أن المؤسسة ذات سلوك ابتكاري نذكر منها :

1.3.1.1 المسؤولية الجماعية

إذا كان للتخصص في العمل مزاياه و إيجابياته في إجابة الأعمال , زيادة الإنتاجية و الرفع من عمليات التعلم و التدريب , فانه قد يفرض بعض المساوئ خصوصا في مجال الابتكار كالعزلة بين مختلف الإدارات و حتى بين مراحل العملية الابتكارية نفسها , لأن الابتكار عملية شمولية يشارك فيها كل عمال المؤسسة بمختلف مستوياتهم و إدارتهم لذا فان توفر روح المسؤولية الجماعية ما هو الا دليل على وجود الحس الابتكاري في المؤسسة و التجربة اليابانية أصدق دليل على ذلك بوصفها واضعة النموذج القائم على مساهمة الأفراد في تحسين الإبداعات و الابتكارات بصفة مستمرة و دائمة فعلى سبيل المثال نجد مؤسسة **TOYOTA** تقدم سنويا 2.6 مليون فكرة مقترحة بمعدل 47.6 % فكرة للعامل الواحد و تنفذ الإدارة أكثر من 5000 فكرة في اليوم [6]ص185.

2.3.1.1 الحس الاقتصادي و الاجتماعي

إن مبرر وجود الإدارة هو تحقيق الكفاية و الفعالية و تعني الكفاية تخفيض التكاليف , و هي تشير إلى الحس الاقتصادي , و إن تحسين نوعية و جودة الخدمة المقدمة يشير إلى الحس الاجتماعي, وانعدام هذا الحس الاقتصادي و الاجتماعي يؤدي إلى هدر الموارد و بالتالي عدم القدرة على الابتكار.

3.3.1.1 العقلية العلمية في التعامل مع المشاكل

الإدارة التي تعتمد على الطرق و الأساليب العلمية في التعامل مع مشاكلها بدلا من أسلوب المحاولة والخطأ هي إدارة ابتكارية , فالوقت الذي كانت تعتمد فيه الإدارة على الجهد الفردي قد مضى , وأصبحت مهنة تعتمد على التنظيم الذي يقوم بدوره على الجهود المتكاملة لكافة العمال .

4.3.1.1 الانفتاح على الرأي الآخر

توفر مناخ تنظيمي يسوده احترام الرأي الآخر , بل و الإصرار على التعاون معه دليل على أن المؤسسة ابتكارية , فالحوار هو الذي يوصل للجديد و الشيء المفيد و من هذا المنطلق تنتهز المؤسسات الابتكارية الفرص المناسبة و تعمل على تشجيع الأفراد ليقدموا المقترحات للتطوير و التحسين [4]ص51.

5.3.1.1 التوجه إلى ابتكار منتجات جديدة

إن سعي المؤسسة إلى ابتكار منتجات جديدة أو إحداث تغييرات جوهرية متفردة في منتجاتها يعتبر أحد مظاهر السلوك الإبتكاري و يعد تبني استراتيجية الابتكار من قبل إدارات المؤسسات المعنية بالابتكار و التطوير تجاوبا منطقيا مع مقولة أنه إذا أرادت المؤسسات الاستمرار في أعمالها لابد لها من الابتكار و تطوير كفاءتها الإدارية , الإنتاجية , و التسويقية و بما يشبع حاجات المستهلكين الحاليين و المتوقعين وهو الأمر الذي يؤدي بالنتيجة المنطقية إلى تطوير مواز في الموارد المالية و البشرية المتاحة لهذه المؤسسات [23]ص14.

6.3.1.1 التوجه إلى معرفة السوق

تتميز الأسواق بالتعقيد و عدم التجانس كونها تتضمن شرائح اجتماعية تختلف في احتياجاتها و رغباتها و تطلعاتها و قدرتها الشرائية، و بذلك فإن دراسة و تحليل السوق سوف تمكن المؤسسة من تحديد هذه الحاجات و الرغبات و طبيعة المنافسة السائدة في السوق، و سعي المؤسسة إلى معرفة السوق و استقطاب الأفراد ذوي المهارات الخاصة و المتميزة و الذين يتصفون بالابتكار هذه وغيرها من المؤشرات تمثل ملامح و مظاهر لحالة الابتكار في المؤسسة . حيث أن القدرة على إدراك السوق و تحديد العوامل المؤثرة فيه تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على مستوى السوق، و لا بد أن نميز بين المعرفة بالسوق و إدراك المعرفة السوقية، حيث تركز المعرفة بالسوق على جمع المعلومات و البيانات عن السوق بهدف تحديد حجم السوق، الحصة السوقية المتوقعة و التنبؤ بمعدل نمو السوق مستقبلاً، أما إدراك المعرفة السوقية فإنها تعبر عن درجة اهتمام المؤسسة بنوع المعرفة المطلوبة لضمان الأداء المتميز لمنتجاتها و قد أشار أن المعرفة بالسوق تتطلب التركيز على العوامل الثلاثة التالية [24]ص3:

- **المعرفة بالمستهلكين:** أن النجاح التسويقي يتطلب توجيه كافة الجهود لتحديد حاجات و رغبات المستهلكين و العمل على تقديم تلك المنتجات التي يكون المستهلك بحاجة إليها و قادراً على دفع ثمنها و بما يؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية للمستهلك عن الشركة و منتجاتها مما يتطلب ذلك تحليل الأنماط السلوكية و الاستهلاكية للمستهلكين كونهم مختلفين في تفضيلاتهم و طرق إشباعها .

- **المعرفة بالمنافسين:** وتتضمن كافة النشاطات التي ترتبط بمعرفة المنافسين والإستراتيجيات التي يتبعونها وتحديد جوانب قوتهم وضعفهم حيث أن تحليل المنافسة السائدة في السوق يمكن الشركة من اختيار الإستراتيجية المناسبة إذ تزداد شدة المنافسة في السوق عندما يكون كبير الحجم ويتميز بمعدل نمو مرتفع، وهامش ربح مشجع .

- **بحث وتطوير السوق:** يتضمن البحث والتطوير (R & D) كافة النشاطات الهادفة إلى دراسة وتحليل السوق بهدف تحديد اتجاهات الطلب، طبيعة المنافسة، بالإضافة إلى معرفة التغيرات التكنولوجية السائدة في سوق المنتج وأثرها على التغيير في حاجات ورغبات المستهلكين، حيث أن تكامل المعرفة بالسوق توفر قاعدة من المعلومات تمكن الإدارة من اختيار الإستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية للشركة في السوق المستهدف.

7.3.1.1 الاتجاه نحو تكنولوجيا المعلومات و اليقظة التكنولوجية

ينظر بعض الباحثين إلى المؤسسة كشبكة واسعة من الاتصالات بين أفرادها وهذا يطرح سرعة ودقة تبادل المعلومات حول البحث العلمي , المشاريع الابتكارية , تسهل العملية , و تجعلها اكثر فعالية وتعرف بتكنولوجيا المعلومات , التي تسرع عملية معالجة المعلومات والمعارف , وبعثها إلى مستعمليها في المكان و الوقت المناسبين داخل المؤسسة . وتتجلى هذه الوظيفة على مستوى المؤسسة فيما يعرف باليقظة الاستراتيجية والتي تعن بكل المعطيات والمعلومات الخاصة بالمستهلكين والمنتجين والمنافسين مهما كانت صورتها وحجمها أو شكلها لتستعمل في العملية الابتكارية[25]ص22, و تؤثر بذلك المؤسسة على بيئتها لتخدم مصلحتها بواسطة الاعتماد على عدد كبير من الاختصاصيين الذين يكونون على دراية مسبقة بأفكار و حاجات المؤسسة الابتكارية إلى درجة أنه قد تصبح معايير و مقاييس يعتد بها في المؤسسات الأخرى [26] .

4.1.1 مصادر الابتكار

إن معنى الفكرة الابتكارية يرتبط بالتطبيق العملي لها , بحيث أن الفكرة الجديدة التي لا تتماشى مع ما يمكن تطبيقه , أي ما يقبله المحيط الخارجي (حاجات المستهلكين) أو الداخلي (الإمكانيات المالية , القدرة التنظيمية و الإدارية , ثقافة المؤسسة , ... الخ) , لا يؤخذ بها , و تستعمل المؤسسة العديد من المصادر للحصول على الأفكار بصفة عامة و الأفكار الابتكارية بصفة خاصة و التي توفر للمؤسسة فرصة لإبداع وابتكار ما هو جديد منها ما يتعلق بالبيئة الخاصة (بيئة الصناعة) ومنها ما يتعلق بالبيئة العامة , ونحن بهذا نحاول إبراز دور البيئة في توفير فرص للابتكار ومدى قدرة المؤسسة في الاستفادة من تلك الفرص التي توفرها البيئة الخاصة أم العامة , والبعض منها يمثل تحدياً للمؤسسة يدفعها إلى التشخيص ومن ثم الانطلاق نحو التجديد والابتكار.

1.4.1.1 مصادر الابتكار في البيئة العامة

تتنوع هذه المصادر حسب احتياجات و اهتمامات المؤسسة إلى [11]ص73:

- **الزبائن :** يعبر عادة الزبائن عن احتياجاتهم و رغباتهم التي لم يجدوا لها من معروض في السوق ما يشبعها , ما قد يدفعهم إلى اقتراح استعمالات جديدة للمنتجات الموجودة , أو طرح أفكار جديدة قد تكون صالحة للتطبيق و تحويلها إلى منتج جديد . و يعتبر هذا المصدر , نظرا للدور الذي يلعبه الزبون في حياة المؤسسة و من أحسن المصادر للابتكار , لأنه ترجمة لحاجات حقيقية , تقلص من المخاطر التجارية للمؤسسة , و بذلك فالمؤسسة الناجحة مع بداية هذا القرن هي التي تحسن الاستماع لزبائنها , و تستفيد من اقتراحاتهم و آرائهم . كما يتحدث العديد من الاقتصاديين عن الابتكار عن طريق الطلب , انطلاقا من تحليل الطلب في السوق عن طريق مصلحة التسويق أو مصلحة ما بعد البيع .

- **مراقبة المنافسين :** عادة ما تضع المؤسسة نفسها في مقارنة مع منافسيها المباشرين الذين قد يكونوا مصدرا مهما للأفكار الابتكارية . و تسعى المؤسسة إلى إعادة استعمال تلك الأفكار سواء نجح المنافسين في تطبيقها أم لا خاصة اذا كانت تعاني من نقص في الكفاءات و الإمكانيات , حيث تستفيد من تلك الأفكار لتحسين ما تملكه من أفكار .

- **الاستفادة من المؤسسات المتشابهة :** من السهل على المؤسسة محاولتها الحصول على أفكار ابتكارية جديدة من المؤسسات متشابهة لها (من حيث الإمكانيات والقدرات) وليست منافسة لها عن طريق تقليدها لكن بنوع من الحيطة والحذر لان ما قد تستطيع أن تطبقه مؤسسة ما من أفكار في ظرف ما قد لا ينطبق على مؤسسات أخرى في ظروف أخرى بسبب اختلاف البيئة .

- **التغيرات السكانية:** إن التغيرات الحاصلة في حجم وتركيبة السكان تشجع المنظمة على التفكير الإبداعي ، فالتغيرات في الفئات العمرية السكانية ومستوى التعليم والدخل يمكن ان تخلق فرص للابتكار ، حيث التغيير سوف يحصل في حاجات وعادات السكانية الشرائية مما يجعل ما كان سائد من منتجات غير ملائم مع ما يطلبه السكان الذين طرأت عليهم تغيرات لا بد من الاستجابة لها [22]ص4.

- **لتغيرات في الإدراك، الأنماط، والمعاني المتداولة في المجتمع:** إن فرص الابتكار يمكن تطويرها عندما تتغير الافتراضات العامة للمجتمع، فالمواقف ، المعتقدات ، وغيرها يمكن أن تكون مصدر يشد همة المنظمة نحو الابتكار ، فعلى سبيل المثال الشعور إزاء الأكل الذي تحول من التغذية البحتة والبساطة وطلب ما هو ضروري وبأسر الطرق وأرخصها تحول إلي وجبات جاهزة في بعض المجتمعات وخاصة الغربية حيث يتم الحصول عليه من محلات السوبر ماركت والاستعانة بكتب الطهي ، وهذه العادات أصبحت أكثر شيوعاً من ذي قبل ، إضافة إلى التغيير في حجم العائلة وعدد الأطفال وما يصاحبه من إعادة توزيع لدخل العائلة. هذه التغيرات وغيرها من الأنماط الجديدة وعادات التسوق دفعت إلى الابتكار في طرق تقديم الخدمات والمنتجات الغذائية الجاهزة لأن الفرد أخذ يفكر بالوقت أكثر من ذي قبل.

- **المعرفة الجديدة:** التقدم في المعرفة العلمية وغير العلمية خلقت منتجات جديدة وأسواق جديدة. فالتقدم الذي يحصل في مجالين مختلفين يدفع أحياناً إلى التكامل باتجاه تكوين قاعدة لمنتوج جديد. مثال ذلك التقدم الذي حصل في مجال الحاسوب ومجال الاتصالات. كذلك الحال فيما يخص المنشآت العاملة في ميدان البرمجيات الجديدة حيث تسعى لإنتاج برامج جديدة أسبوعياً أحياناً ، هذا الحال خلق الحاجة إلى تحقيق ميزة التقدم التكنولوجي في معدات الحاسوب.

- **الملاحظة :** تتولد العديد من الأفكار عن طريق ملاحظة وتتبع البيئة المحيطة بالمؤسسة والتي تترجم في معلومات تجمع ، تحلل وتبويب بالشكل الذي تستفيد منه ، علماً أن جزءاً كبيراً من المعلومات التقنية والاقتصادية التي تحتاجها قد تجدها من خلال البحث الوثائقي المنظم لتحديد الحاجات السوقية بدقة واستخلاص المعلومات المفيدة ، ويتعلق الأمر هنا إما ببراءة اختراع ، منشورات علمية ، تقارير سنوية لمؤسسات أخرى ، إعلانات عن منتجات جديدة ، منشورات تجارية الخ .

2.4.1.1 مصادر الابتكار في البيئة الخاصة (الصناعة)

إن سوق الصناعة وما يحيط بالمؤسسة من ظروف وأحداث وما تواجهه من فرص وتهديدات توفر فرصة للمنظمة لأن تكون ابتكارية ومتجددة ، وهناك عدد من مصادر الابتكار بهذا الخصوص :

- **مصادر الابتكار غير المتوقعة:** هذا المصدر يمثل حالة احتمالية أو غير محسوبة مسبقاً بقدر ما تجد المنظمة نفسها أمام حالة تتطلب التجديد والابتكار ولكنها لا تستطيع التوقع بنجاح أو فشل ما ستقوم به، وكذلك أنها لم تتوقع الحدث الخارجي وهو ما يمثل فرصة فردية ، فقد تجد المنظمة نفسها أمام حالة غير متوقعة تدفعها إلى المبادرة في ابتكار طريقة جديدة لتسويق منتوجها ولكنها غير متأكدة من نجاح أو فشل ما أقدمت عليه من تغيير مما يجعل فرص النجاح أو الفشل متساوية لديها.

- **عدم الكفاية:** وهذا المصدر من مصادر الابتكار يشير إلى التناقض ما بين الحقيقة أو الواقع وما يجب أن يكون . أي ما بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، وما بين هذه وتلك يمكن خلق فرصة للابتكار. مثال شركة (Seal-Land) التي واجهت مشكلة الخسائر في شحن البضائع في الميناء مما دفعها إلى استخدام حاويات مغلقة تضمن عدم فقدان البضاعة والمحافظة عليها مما قلل من الهدر والتكاليف وتحسين مركز الربحية لديها .

- **الابتكار على أساس الحاجة للعملية ذاتها:** هذا المصدر يركز على أن العملية المراد القيام بها تتطلب القيام بشيء ما مفقود وان الناس يقومون بالدوران حول هذه الحلقة المفقودة دون أن يقوموا بأي شيء إزاءها فان الفرصة قد تبدو لشخص ما أو شركة ترغب بعرض لهذه الحلقة المفقودة حيث تكتشف بعض الشركات هذه الفرصة وإيجاد الحلقة المفقودة وعرضها على الآخرين . مثال تطوير نوع من الأنزيم يقاوم التلف والذي كانت العمليات الجراحية للعيون بأمس الحاجة إليه والذي كان بمثابة الحلقة المفقودة رغم أن الأنزيم كان موجوداً ولكنه يتلف بسرعة مما دفع إلى تطوير مكونات المنتوج وتجاوز مشكلة التلف.

- **التغيرات في الصناعة وهيكل السوق:** المنظمة تكون مستعدة لابتكار السلعة ، الخدمة، أو المدخل للأعمال

عندما تفرز الصناعة أو السوق مخرجات تجعل فرصة الابتكار متاحة كما حصل لدى شركة جونسون عندما شخصت بوجود حاجة في السوق إلى منتج يعالج مشكلة الشعر المجعد لدى السود في أمريكا حيث بادرت إلى تقديم مثل هذا المستحضر الذي يلائم حاجات واستعمالات هذه الفئة من الزبائن [22]ص5.

كل هذه تعتبر مصادر للابتكار في البيئة الخاصة لكن لا يجب أن نهمل دور الأفراد العاملين فالمؤسسات الاقتصادية الناجحة تولي درجة بالغة الأهمية إلى أفكار العاملين فيها من المدير حتى العامل البسيط , ذلك أن هؤلاء هم المصدر الأساسي للأفكار الإبتكارية الجيدة .

لذا قد تنتج الأفكار الجديدة من الاتصال المباشر أو غير المباشر لأفراد المؤسسة مع الزبائن, الموردين , المنافسين , مما يقودهم إلى التعرف و استخلاص أفكار جديدة أكثر نجاعة .و يربط العديد من الاقتصاديين , المسيرين و علماء النفس بين عملية الابتكار في المؤسسة و بين التفكير الإبداعي فيها, فمثلا يعد Paul.E.Torrance [27]ص70 من علماء النفس الأوائل الذين عالجوا موضوع الإبداع في المؤسسة حيث وضع سنة 1958 اختبارا للتفكير الإبداعي يعرف باختبار التفكير الإبداعي لـ Torrance كما تابع J.Daniel.Couger الباحث بمركز البحث حول الابتكار و الإبداع بجامعة كولورادو الأمريكية , 4000 مقالا حول الموضوع و استخلص 22 طريقة مطبقة في الصناعة سنة 1996 منها العصف الذهني (Brainstorming) , القبعات الست , الأسئلة الذكية , تغيير الحدود والمسارات التفكيرية ...الخ [28]ص171 .

و غالبا ما تلجأ المؤسسة إلى تصفية الأفكار التي تجمعها من خلال اقتراحات مستخدميها و هذا باستبعاد الأفكار مستحيلة التطبيق , و اختيار الأفكار الأكثر واقعية التي تتماشى و قدراتها . و تواجه المؤسسة في هذه العملية إشكالية أصالة الفكرة (L'originalité de l'idée), حيث يجب التأكد من أنه لا توجد مؤسسة أخرى سبقتها في طرح هذه الفكرة عمليا في السوق , و هنا يبرز الدور الكبير الذي يلعبه نظام المعلومات . و من الخطأ حصر مسؤولية توليد الأفكار الإبتكارية في أفراد مصلحة البحث و التطوير فقط فكل فرد في الإنتاج , أو التسويق , أو المصلحة التجارية له نفس القدر من المسؤولية .دون أن نغفل الدور الكبير الذي يلعبه هؤلاء في إنجاح عملة الابتكار على اعتبار أنهم حلقة البداية في عملية تجسيد الأفكار الإبتكارية على شكل منتجات أو عمليات .

كان الابتكار التسويقي و لا زال موضع اهتمام الأكاديميين و الممارسين في مجال التسويق و ذلك لما له من تأثير إيجابي على نجاح المؤسسة تسويقيا و ما يترتب على ذلك من نجاح المؤسسة بشكل عام في تحقيق الكفاءة و الفعالية . بل قد أصبح من الأقوال المأثورة هذه الأيام أما الابتكار –عموما- أو الاندثار Innovate or Evaporate . و سنحاول من خلال هذا المبحث معرفة المقصود بالابتكار التسويقي و ما هي أهم متطلباته و مراحلها .

1.2.1 مفهوم الابتكار التسويقي

إن مفهوم الابتكار الذي سبق ذكره هو مفهوم واسع وشامل لا يقتصر على الابتكار المادي المرتبط بالسلعة أو الخصائص والمكونات المادية أو الجانب التكنولوجي بل يتعداه إلى كل ما هو جديد ومتفرد . ويذكر الباحث **Deven [22]** ص9، عدة أشكال من الابتكار ، منها، الابتكار التقني ، والذي يركز على الجانب التكنولوجي والاختراعات، وهناك الابتكار في مجال المنتج ، والذي يهدف إلى التجديد والتطوير للمنتجات ، كذلك الابتكار في العمليات وطرق المعالجة التي تعتمد عليها المنشآت ، ويضيف أيضاً الابتكار الإداري الذي يشمل كافة أعمال الإدارة وأوجه العملية الإدارية والوظيفية للمنظمة كالمالية والتسويق والأفراد وغيرها .

إن الابتكار التسويقي لا يقتصر على مجال معين في التسويق ، كالابتكار في مجال المنتج أو في مجال الإعلان، و إنما يشمل جميع المجالات التسويقية الأخرى، فالابتكار التسويقي يمس كل الأنشطة المرتبطة بتوجيه المنتج من الصانع إلى المستخدم النهائي [29] ص281 و يعرف على أنه: " وضع أفكار جديدة أو غير تقليدية في الممارسات التسويقية " و هذا يعني أن 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 " [30] ص4، و بالطبع في مجال التسويق .

و يهدف الابتكار التسويقي إلى إرضاء المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين من خلال البراعة في تحديد و تلبية حاجاتهم و رغباتهم بشكل دقيق، و الموائمة بينها و بين قدرات و إمكانيات المؤسسة، كما أنه يسعى إلى أن خلق العرض و الطلب (العرض الإبداعي)، و إذا كان الهدف الأساسي للتسويق هو تلبية الحاجات الحالية للمستهلكين بما يتلاءم مع قدرات و أهداف المؤسسة فإن الابتكار التسويقي يسعى إلى اكتشاف الحاجات الكامنة للمستهلكين و تليبيتها فالحاجات الحالية هي تلك الموجودة حالياً في أذهان المستهلكين حيث يستطيعون التعبير عنها بسهولة و يمكن من خلال وسائل بحث السوق التقليدية تحديد هذه الحاجات، أما الحاجات الكامنة فتعني تلك الحاجات التي لا يدركها المستهلكون اليوم لذل فهم غير قادرين على التعبير عنها، أو غير راغبين في التعبير عنها فمثلا لم ير المستهلكين أية حاجة إلى جهاز Walkman حتى طرحته مؤسسة Sony و دفعت بالسوق نحوه، ومرضى العجز الجنسي يدركون أنهم بحاجة إلى عقار Viagra و لكنهم لا يشعرون بالارتياح في الاعتراف بأنهم يعانون من العجز الجنسي في عملية مسح عادية للسوق [31] ص235 و بالتالي فإن تحديد

هذا النوع من الحاجات يتطلب استخدام وسائل و طرق مبتكرة في بحوث التسويق و هذا جانب من جوانب الابتكار التسويقي .

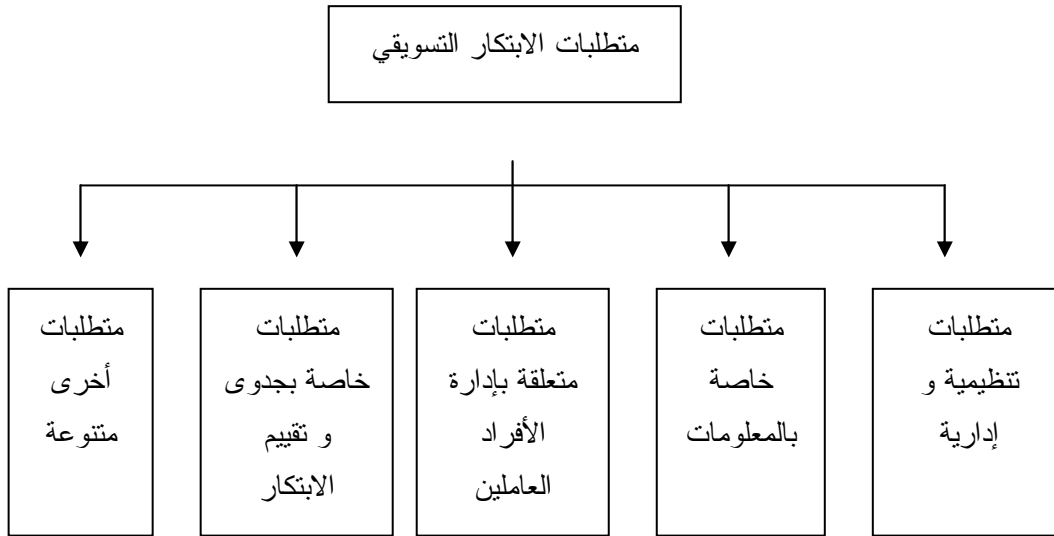
كما أن من يمكنه اكتشاف هذه الحاجات الكامنة و تلبيتها تكون له الريادة في السوق و نجد أن فئة المنتجات المبتكرة تماما تتعلق بالحاجات الكامنة و التي للابتكار التسويقي دور كبير في تحديدها و عموما فان الابتكار التسويقي يركز على النشاط التسويقي و أساليب العمل التسويقي و لا سيما ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي و ما تقوم به المؤسسة من أساليب و طرق و إجراءات أو استخدام معدات و آلات تساهم في خلق حالة جديدة تسويقياً سواء في مجال المنتج أم التوزيع أم الترويج وهكذا. إن استحداث طريقة جديدة في تقديم الخدمة هو ابتكار تسويقي، توزيع المنتج بطريقة آلية هو ابتكار تسويقي ، ابتداع طريقة تسعير تعزز القيمة هو ابتكار تسويقي، كذلك ابتكار طريقة للاتصال الترويجي من خلال الحفلات الخاصة لعينة من الزبائن هو ابتكار تسويقي، وهكذا فإن أي فعل مميز و متفرد في مجال التسويق يجعل المنظمة مختلفة عن الآخرين في السوق يدخل في مجال الابتكار التسويقي [22]ص10، و بالتالي فان الابتكار التسويق قد يخلق للمؤسسة ميزة تنافسية و المقصود بها هو أن يكون المنتج يتمتع بميزة قوية على منتجات المنافسين أي تكون السلعة أو الخدمة لها ميزة تنفرد بها على الآخرين، و بعبارة أخرى إن مصدر هذه الميزة يكمن في أن المنتج يتلاءم بشكل كبير مع حاجات المستهلكين مقارنة مع منتجات المنافسين ، و ذلك بالتحديد الدقيق للحاجات الحالية للمستهلكين و الكامنة و التي كان للابتكار التسويقي الدور الأكبر في اكتشافها.

و أهم مجالات الابتكار التسويقي تتمثل في تجديد سلعة ذاتها أو خدمة ، إيجاد موضع جديد للسلعة الحالية في السوق ، على سبيل المثال شامبو مقدم للأطفال بعد ذلك يقدم لذوي البشرة الحساسة من البالغين ، تقديم جديد لنفس المنتج مثلا فيلم عرض في قاعات السينما ثم يقدم في أشرطة أقراص من نوع DVD ، تجديد عبوة ، استخدام جديد لمنتج معروف مثلا استخدام شاشة التلفزيون لألعاب الفيديو، الابتكار في أساليب البيع، ابتكار نظم جديدة للتوزيع المادي للسلع ، ابتكار وسائل الإعلان و الترويج و أساليب عرض السلعة (عبر الإنترنت)، [32]ص179 طرق جديدة في التسعير (التسعير السيكولوجي)، كل هذه الأمثلة تعتبر نوع من الابتكار في مجال التسويق ، و إن كانت بعضها ابتكارات تكنولوجية بحتة و جدد تطبيقا لها في التسويق كاستخدام الإنترنت في مجال التسويق، و التي ظهر عنها ما يسمى بالتسويق الإلكتروني، و استخدام مكائن في مجال البيع حيث ظهر عنها ما يسمى بالبيع الآلي .

و ما يميز الابتكار في مجال التسويق و المنطلق من أفكار تسويقية جديدة بخلاف الإبتكارات التكنولوجية أو الإبتكارات التسويقية التي تتطلب تكنولوجيا جديدة، هو أنه في كثير من الأحيان لا يتطلب استثمارات ضخمة ، و هذا ما يزيد في درجة المخاطرة التي تعتمد على التكنولوجيا الجديدة، و بالتالي فان الابتكار في مجال التسويق من منطلق تسويقي يكون أقل خطورة و أكثر فاعلية، و لكن في المقابل نجدة سهل التقليد من طرف المنافسين [33]ص147.

2.2.1 متطلبات الابتكار التسويقي

إن تبني و تطبيق الابتكار التسويقي في المؤسسة ليس بالأمر السهل , حيث أن هناك عدد من المتطلبات يجب توفرها في المؤسسة , و يمكن تقسيم هذه المتطلبات إلى متطلبات إدارية و تنظيمية , متطلبات خاصة بالمعلومات و متطلبات متعلقة بجدوى الابتكار و متطلبات أخرى متنوعة [30]ص29. و الشكل التالي يوضح متطلبات الابتكار التسويقي :



الشكل رقم 02: يوضح متطلبات الابتكار التسويقي [30]ص30.

1.2.2.1 المتطلبات التنظيمية و الإدارية

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

- **اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة :** يجب أن تكون الإدارة العليا للمؤسسة مقتنعة بضرورة و أهمية الابتكار في مجال التسويق في تحقيق أهدافها و نجاحها , و وجود هذا الاقتناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لقيام الابتكار التسويقي داخل المؤسسة و تنميته .

- **التنسيق و التكامل بين الإدارات المهتمة بالأنشطة الابتكارية :** يتطلب أي ابتكار بصفة عامة و الابتكار التسويقي بصفة خاصة تظافر و تكامل كل جهود الإدارات المختلفة في المؤسسة باعتبار أن هذا الابتكار ليس مسؤولية قسم التسويق أو قسم البحوث و التطوير فقط، و إنما مسؤولية كل أقسام المؤسسة، أي أنه يجب أن يكون هناك تنسيق و تكامل بين هذه الإدارات [30]ص32.

2.2.2.1 متطلبات خاصة بالمعلومات

تتمثل المتطلبات الخاصة بالمعلومات في تأمين المعلومات و المعلومات المرتدة و النظام الفرعي للمعلومات التسويقية ، و فيما يلي عرض لهذه المتطلبات:

- **وجود آلية أو نظام أمني :** و هذا يعني أنه يجب أن يتوفر في المؤسسة آلية أو نظام أمني للمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالابتكارات التسويقية و ضمان عدم تسرب هذه المعلومات خاصة في مراحل مبكرة لهذه الابتكارات عندما تكون مجرد أفكار، إن هذا التسرب قد يضر بالمؤسسة بشكل أوبأخر و قد يضيع عليها فرصة الانتفاع من الابتكار، و هنا يجب على المؤسسة أن تعمل على تأمين وحماية المعلومات المتعلقة بابتكاراتها التسويقية من التسرب أو السرقة من طرف المنافسين، و ذلك من خلال حصر هذه المعلومات في عدد محدود من العاملين لديها، و العمل على خلق ولاء قوي لديهم اتجاهها .

- **توافر المعلومات المرتدة :** يتطلب الابتكار في مجال التسويق ضرورة توافر المعلومات المرتدة عن نتائج تطبيق الابتكارات التسويقية ، و يجب أن تتصف هذه المعلومات بالخصائص التي يجب توافرها في المعلومات عموما و هي (الحدائة ، الكفاية ، الشمول ، و التوقيت المناسب)، حيث تستطيع المؤسسة من خلال المعلومات المرتدة تقييم نتائج ابتكاراتها التسويقية السابقة و الاستفادة من نتائج تقييمها لاحقا، و على ضوءها تحدد المؤسسة إمكانية التوقف عن ابتكار معين أو إدخال تعديلات عليه أو على أنشطة أخرى ذات صلة به، و هذا ما يسمح لها بالاستفادة من هذا الابتكار إلى أقصى حد ممكن.

- **نظام فرعي للمعلومات التسويقية :** إن وجود نظام معلومات تسويقي مهم للابتكار التسويقي حيث يعرف على أنه " ذلك النظام الخاص بالتدفق المستمر للمعلومات التسويقية التي تفيد في اتخاذ القرارات التسويقية " [34]ص171، و يعمل نظام المعلومات التسويقي بتوفير كافة المعلومات المتعلقة بالابتكارات التسويقية بما فيها المعلومات المرتدة و المناسبة لمتخذ القرار التسويقي . كما يمكن لنظام المعلومات التسويقية أن يوفر معلومات عن المنافسين و الخطوات التي سيقبلون عليها و مجالات القوة و الضعف الخاصة بهم، وبالطبع ما يتعلق بخططهم المستقبلية الخاصة بالابتكار التسويقي (سواء في طرح منتجات جديدة أو ابتكار في أي عنصر تسويقي آخر) من خلال يسمى بنظام الاستخبارات التسويقية، و هو أحد مكونات نظام المعلومات التسويقية [34]ص174 و هذا ما يسمح للمؤسسة من تفويت الفرصة على منافسيها في هذا المجال .

3.2.2.1 متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق

تتطلب إدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق فيما يتعلق بالابتكار في مجال التسويق توافر عدد من العناصر :

- **اعتبار القدرات الابتكارية شرطا اشغل الوظائف:** يجب اعتبار شرط توافر القدرات الابتكارية و مستوى علمي أكاديمي في مجال التسويق لدى الأفراد المرشحين لشغل وظائف مختلفة في إدارة التسويق شرطا مهما و ضروريا في نفس الوقت ، حيث يتطلب الابتكار وجود أفراد مبتكرين و ذوي مستوى علمي أكاديمي و هذا ما أكده **Barron** حيث يرى : " أن الشخص المبتكر من الضروري أن تتوفر لديه المعرفة العلمية علاوة على القدرات العقلية التحليلية و القدرة على الربط بما يسمح باستخدام المعارف المتاحة لديه على أكمل وجه ممكن"

[35]ص341، و بالتالي يجب على إدارة الأفراد أن تضع معايير من خلالها يمكن أن تحدد مدى توافر هذه القدرات لدى المتقدمين لشغل الوظائف المتعلقة بالتسويق، و هنا يمكن للمؤسسة الاستعانة بخبراء في هذا المجال لمساعدتها في تحديد هذه المعايير و المقاييس، و التي من خلالها تستطيع أن تميز بين الأفراد المبتكرين فعلا و المتظاهرين بذلك .

- نظام فعال للتحفيز على الابتكار : إن وجود نظام فعال للتحفيز على الابتكار في مجال التسويق يعتبر مطلب مهم قد يأخذ شكل مادي (كالعلاوات الاستثنائية ، و الحوافز العينية و النقدية) أو شكل معنوي (كشهادات التقدير و شهادات التميز ...)، و يجب أن يكون هذا النظام عادل بمعنى يجب أن يعمل على مكافأة الأفراد الذين يساهمون في الابتكار ، و بالعكس مع من لا يساهم في الابتكار مثل عدم إعطائهم أولوية في الترقيات أو مزايا نقدية أو عينية ، لا شك في أن هذا يخلق جو من المنافسة بين العاملين قد يساهم في الرفع من وتيرة الابتكار داخل المؤسسة ، كما يجب أن نشير إلى أن التوصل إلى ابتكارات جديدة ليس بالأمر السهل ، و أن نسبة الفشل كبيرة لذلك يجب على المؤسسة أن تتجنب توزيع العقاب عند حدوث الفشل ، فالابتكار يحتاج إلى الدعم و النقد البناء و المكافأة حتى في حالة الفشل و ليس العقاب [36]ص396.

4.2.2.1 متطلبات متعلقة بالجدوى و تقييم الابتكارات التسويقية

نظرا لأنه في كثير من الحالات تتطلب الابتكارات استثمارات و مبالغ ضخمة و تكتنفها درجة مخاطرة عالية في العديد من المواقف فانه من الضروري أن تكون هناك دراسة جدوى للابتكارات قبل الشروع فيها حيث تسمح هذه الدراسات بإعطاء المؤسسة فكرة عن مستقبل هذه الابتكارات ، و قد يعارض البعض قيام المؤسسة بهذه الدراسات بحجة أنها تكلف الكثير إلا أن هذه الدراسات تجنب المؤسسة الكثير من المخاطر الناتجة عن المضي قدما في الأخذ بابتكار تسويقي معين ثم يفشل ، و من جهة أخرى تقييم نتائج ما طبق منها لمعرفة فيما إذا كان قد حقق النتائج المرجوة منه أم لا و من إمكانية الاستمرار أو التوقف .

5.2.2.1 متطلبات متنوعة

هناك عدد من متطلبات الابتكار التسويقي و التي يمكن أن نطلق عليها متطلبات متنوعة و فيما يلي عرض لها :

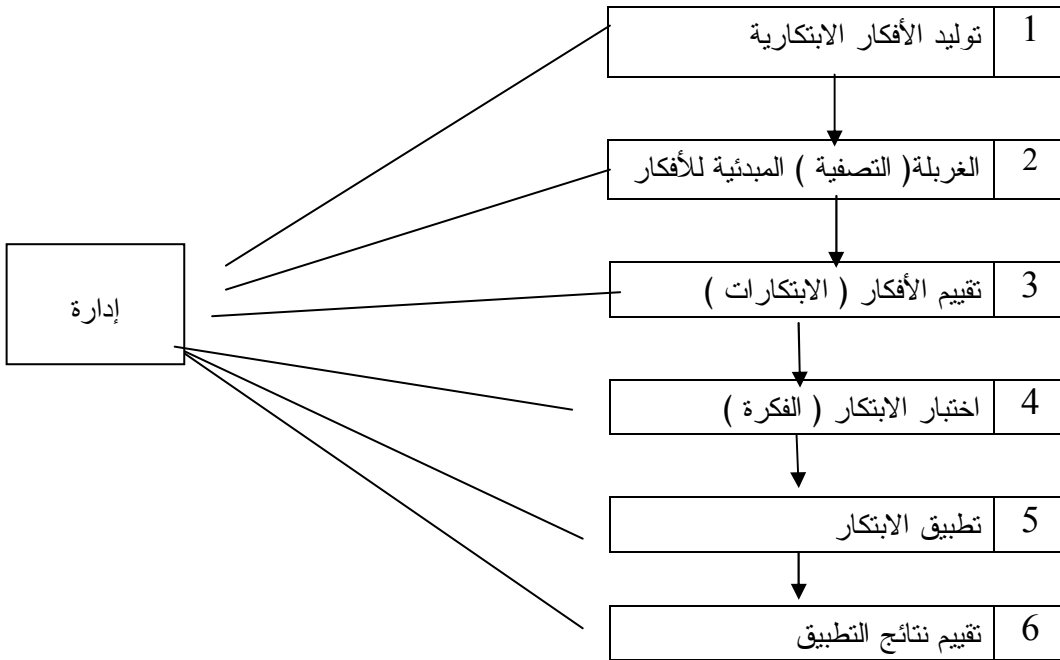
- توقع مقاومة للابتكار التسويقي و الاستعداد للتعامل معها : قد تأتي مقاومة الابتكار التسويقي من داخل المؤسسة (العاملين لديها) أو من خارجها (المستهلكين، الموردين، الموزعين، ...)، و بصفة عامة فان أساليب مقاومة الابتكار سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها تعود إلى عدم التأكد ، حيث يخاف بعض الأفراد على مراكزهم في المؤسسة من خلال إلغاء الأعمال التي يقومون بها جراء هذا الابتكار، أما الموزعين و الموردين فيخافون من ضياع مصالحهم الخاصة و حتى و إن لم يحدث ذلك فإنهم يخافون الغموض الذي يكتنف عملية الابتكار نتيجة عنصر عدم التأكد المصاحب عادة للابتكار، وهذا لا يعني حصر المقاومة على هؤلاء و إنما قد تشترك فيها عدة أطراف، و بصفة عامة ما يهنا في الابتكار التسويقي هو مقاومة المستهلكين

بالدرجة الأولى, و التي تكون ناتجة عن رضاهم عن المنتجات الحالية أو اتجاهاتهم الإيجابية نحو الممارسات التسويقية الحالية للمؤسسة أو عدم الرغبة في تجربة الجديد (الولاء للقديم), و مهما كان يجب على المؤسسة أن تتوقع درجة المقاومة و مصادرها و أسبابها و تعمل على إيجاد الأسلوب المناسب للتعامل معها .

- **التوازن في مجال الابتكار التسويقي :** و هنا يجب عدم التركيز على الابتكار في مجال معين من مجالات التسويق أو عنصر معين من عناصره دون أخرى, حيث يرى أبو جمعة على أن الغالبية العظمى من البحوث و الدراسات ركزت على عنصر المنتج بالرغم ما يكتنفه من مخاطرة عالية إذ تصل نسبة فشل المنتجات الجديدة إلى 80% في الأسواق بالرغم من أن الابتكار في مجال السعر أو التوزيع أو الإعلان أقل مخاطرة, حيث يقصد بالتوازن في مجالات الابتكار التسويقي, تنوع الابتكار في مختلف العناصر التسويقية, و الذي ينتج عنه تقليل درجة المخاطرة الكلية المرتبطة به, حيث يطلق على هذه العملية إدارة محفظة الابتكارات التسويقية [36]ص41 .

3.2.1 مراحل الابتكار التسويقي

يجب أن ينظر الى الابتكار في مجال التسويق على أنه عملية و ليس تصرف أو عمل , و يترتب عن هذه النظرة أن الابتكار التسويقي يمر بمراحل مثله مثل أي عملية ابتكار في مجال آخر [36]ص53 ويعرف الابتكار عادة على أنه عملية ذات مراحل مختلفة يبدأ مع خلق الفكرة ثم تنفيذها و تطبيقها ثم الإنتشار [32]ص180, والشكل الموالي يبين أهم مراحل عملية التسويق الابتكاري:



الشكل رقم 03: يوضح مراحل عملية التسويق الابتكاري [5]ص54 .

و يتضح من الشكل أن عملية التسويق الابتكاري تتضمن مراحل (خطوات) ستة أساسية , و فيما يلي عرض لكل من هذه المراحل :

1.3.2.1 توليد الأفكار الابتكارية

كل ابتكار يبدأ بفكرة و عليه فان المرحلة الأولى 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 و بصفة عامة فان السوق يشكل 50 % من مصادر الأفكار للابتكارات في مجال التسويق من خلال بحوث التسويق و ردود أفعال المستهلكين و المنافسين ... , بينما يشكل البحث و إرادة المسيرين 50 % الباقية للأفكار من خلال المتابعة العلمية و البحث و التطوير و طرق توليد الأفكار [37]ص78.

و هناك أكثر من طريقة يمكن الاستعانة بها لتوليد الأفكار الابتكارية و من هذه الطرق :

- العصف الذهني Brainstorming

قدم **Alex Osborne** أسلوب العصف الذهني لأول مرة سنة 1953 , و من ذلك الحين و هو يستخدم بشكل واسع الانتشار في أنواع عديدة من المؤسسات للتعامل مع مختلف المشكلات التي تواجهها, وهذا الأسلوب مبني على ملاحظة تقول بان إحدى العقبات الرئيسية التي تقف دون نشأة الأفكار الإبداعية في المؤسسات هي الخشية من التقييم(أي الخوف من أن تواجه الفكرة بالسخرية من جانب الزملاء أو الرؤساء) و بسبب هذا الأمر نجد أن الكثير من الأفكار الجديدة تظل حبيسة العقول و لا يتم الإفصاح عنها .

و يهدف العصف الذهني إلى إمطة هذه العقبة جانبا إذ يتم إرجاء التقييم أو النقد لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار, حيث تعتمد على التفكير الجماعي, و يتم فيها تشجيع أعضاء المجموعة - التي تجتمع لهذا الغرض - على تقديم أفكار و ذلك بدون وضع أي قيد عليها, أو إعطاء قيمة معينة لها, ودون التعليق عليها من أحد . و يتوقف نجاح هذه الطريقة على مهارة رئيس الجلسة في إدارتها [38]ص46-47.

- مختبر توليف الأفكار Synectics

يعد هذا الأسلوب شبيه بأسلوب العصف الذهني من حيث اشتراك الأعضاء في توليد الأفكار الجديدة, حيث يتم تكوين جماعة من (5-7) أفراد مع رئيس الجلسة يتميز بكونه خبيرا و مشاركا في المشكلة, ولا بد أن ستميز هؤلاء الأفراد بالدافعية و القدرة الإيحائية و الاهتمام و المثابرة , و بخلاف العصف الذهني الذي يتم طرح المشكلة عند بداية الجلسة أولا ثم تطلب الأفكار و الحلول حولها , فان جوهر هذا الأسلوب يتمثل في جعل الشيء الغريب مألوفاً و جعل المألوف غريبا حيث يمكن التعرف على المشكلة, و التي يجب أن تتخذ طابعا مألوفاً من خلال تحليلها و الوقوف على الأجزاء التي تشملها , ومن ثم تحديدها تحديدا دقيقا و هناك ثلاث نقاط يمكن من خلالها تسيير هذا الأسلوب [39]ص65:

- **التناظر المباشر :** أي اكتشاف مدى التشابه بين شيء ما و أشياء أخرى مألوفة بالنسبة لك .

- **التناظر الشخصي** : أي التظاهر بأنك أنت المشكلة ذاتها لاكتشاف كيف ستفكر في الحل .
- **التناظر الرمزي** : أي وضع تغييرات مختصرة للمشكلة , حيث يعطي حرية و رؤية أكبر .

2.3.2.1 غربة و تصفية الأفكار

ينتج عن المرحلة السابقة عدد كبير من الأفكار و التي لم تخضع إلى قيود أو محددات عليها و لذا يتوقع أن لا تكون هذه الأفكار ملائمة ، حيث تكون بعض الأفكار متعارضة مع أهداف المؤسسة أصلا , كما أن بعض الأفكار تبدو جذابة و مغرية لكن إمكانيات المؤسسة المتاحة لا تسمح بالدخول فيها , لذا يجب غربة هذه الأفكار و تصفيتها من خلال معايير تحددها المؤسسة مع ما يتوافق مع إمكانياتها المتاحة و أهدافها و عادة ما تواجه المؤسسة في هذه المرحلة ما يسمى بمشكلة القبول و الرفض للأفكار الجديدة و الشكل التالي يوضح أبعاد هذه المشكلة، حيث تبين الأجزاء الملونة في الشكل أسوأ الأوضاع بالنسبة للمؤسسة:

الفكرة السيئة الفكرة الجيدة

ب	أ
د	ج

الشكل رقم 04: يوضح مشكلة القبول و الرفض للأفكار الجديدة [40]ص69

و يجب على المؤسسة في هذه المرحلة أن تبذل قصارى جهدها لتجنب الوقوع في نوعين من الخطأ وهما :

[41]ص35

1-خطأ الإسقاط : و تمثله الخانة ج في الشكل رقم (4) حيث يمكن أن تتسرع المؤسسة و تحذف أفكار تكون ناجحة , فكثيرا ما تكتشف المؤسسات أن الأفكار الجديدة و التي سبق و أن رفضتها قد تبناها المنافسون و درت عليهم بأرباح و افرة .

2- خطأ الاستمرار : أي الاستمرار في المراحل التالية مع أفكار غير ملائمة قد تقود الى فشل الابتكار و تمثله الخانة ب في الشكل رقم (4) .

3.3.2.1 تقييم الأفكار الابتكارية

وفي هذه المرحلة يتم تقييم الأفكار الابتكارية والإبداعية بشيء من التفصيل ، بحيث يتحدد ما للفكرة وما عليها ، وذلك في ضوء عدد من المعايير أو الأسس ، بحيث يمكن في نهاية المرحلة الحكم على ما إذا كانت هذه الأفكار ذات جدوى وفائدة ويتم استبعاد تلك الأفكار غير المحببة ، والتركيز فقط على الأفكار الأخرى ذات الجدوى والفائدة للمنظمة ، بحث يتم نقلها إلى المرحلة التالية [42]ص7.

4.3.2.1 اختبار الابتكار (الفكرة)

في هذه المرحلة يتم اختبار الفكرة أو الأفكار التي تكون قد تجاوزت المراحل السابقة و المقصود بعملية اختبار الفكرة , وضع الفكرة موضع التطبيق الفعلي حيث يفيد الإختبار 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 .

5.3.2.1 تطبيق الابتكار

بعد أن نجح الابتكار في المرور على المراحل السابقة كما هو أو بعد اجراء 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 , حيث أن هذه العملية تحمل المؤسسة تكاليف عالية بشكل أو بآخر . متى ؟ أين ؟ لمن ؟ كيف ؟ و التي تعني تحديد الوقت المناسب لإطلاق الابتكار , تحديد المكان الذي ستقوم بإطلاق الابتكار [42]ص8.

6.3.2.1 تقييم نتائج التطبيق

كأي عملية فان عملية الابتكار تمر في النهاية بمرحلة تقييم النتائج حيث يتم مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة و مدى التطابق بينهما و إذا ما كان هناك انحرافات أم لا , ثم محاولة معرفة الأسباب إن وجدت و تحديد المسؤولية و اتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة .

3.1 الابتكار في المزيج التسويقي

حضي الابتكار التسويقي باهتمام الأكاديميين و الممارسين في مجال التسويق لما له من تأثير بالغ في تحقيق التميز للمؤسسة في ميدان التسويق ، و من ثم الرفع من أداء المؤسسة ككل ففي ظل هذا الزخم الذي تشهده المؤسسة من عوامل المنافسة و ضغوط بيئية متنوعة كان لا بد لها من التميز في مجال التسويق من خلال الابتكار ، و الذي أصبح ينظر إليه على أنه التوجه الأخير في تطور التسويق، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى كيفية الابتكار في كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي وأهميته بالنسبة للمؤسسة .

1.3.1 الابتكار في مجال المنتجات

يعتبر المنتج حلقة الوصل بين المؤسسة و المستهلك و أهم عنصر في المزيج التسويقي و قلب الإستراتيجية التسويقية ، و فشله في تحقيق الغرض منه بالنسبة للمستهلك ، لن يعوضه أي جهد تسويقي آخر، و لذا ستحاول المؤسسة أن تقدم منتجات جديدة تتلاءم مع حاجات و رغبات المستهلك المتجددة من حين لآخر .

1.1.3.1 مفهوم المنتج الجديد

إن الواقع يشير إلى أنه لا يوجد تعريف محدد و متفق عليه بين الباحثين في هذا المجال لتعريف ما هو المنتج الجديد ذلك لأن مفهوم المنتجات الجديدة هو مصطلح متعدد الأبعاد لكن سنعرض هذا التعريف الشامل حيث يعرض مختلف وجهات النظر حول مفهوم المنتج الجديد من منظور تسويقي و هو كالتالي :

" أن المنتج الجديد هو أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات و خصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له و يؤدي إلى إشباع حاجات و رغبات العملاء الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة , يكون هذا المنتج جديدا على المؤسسة , أو السوق , أو العملاء أو جميعهم معا و بغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي [43]ص94 .

و في إحدى الدراسات أمكن تقسيم المنتجات الجديدة على أساس كونها جديدة للسوق , أو جديدة للمؤسسات , أو جديدة للثلاثين معا و يوضح الشكل رقم (5) نتائج هذه الدراسة و التي يمكن تلخيصها فيما يلي : [44]ص 33- 34 .

- 10% من المنتجات تبين أنها جديدة لكل من المؤسسة و السوق؛
 - 20% من المنتجات تبين أنها جديدة للمؤسسة و لكنها معروفة للسوق؛
 - 7% من المنتجات تمثل إعادة توضع للمنتجات الحالية التي كانت جديدة للسوق و لكن ليس للمؤسسة.
- النسبة المكتملة 63% من المنتجات الجديدة كانت في وضع وسط بالنسبة لما سبق و ذلك كما يلي :
- 26% كانت مثل منتجات إضافية لخط المنتجات الحالي؛
 - 26% كانت تمثل تحسينات و تطوير في المنتجات الحالية؛
 - 11% كانت تمثل منتجات تقدم نفس الأداء و لكن بتكلفة أقل .

جديد بالنسبة للمؤسسة ↑ مرتفع	20%		10%
	26%	26%	
	11%		7%
منخفض	منخفض		مرتفع

جديد بالنسبة للسوق

الشكل رقم 05: يوضح تصنيف للمنتجات الجديدة [44] ص 34 .

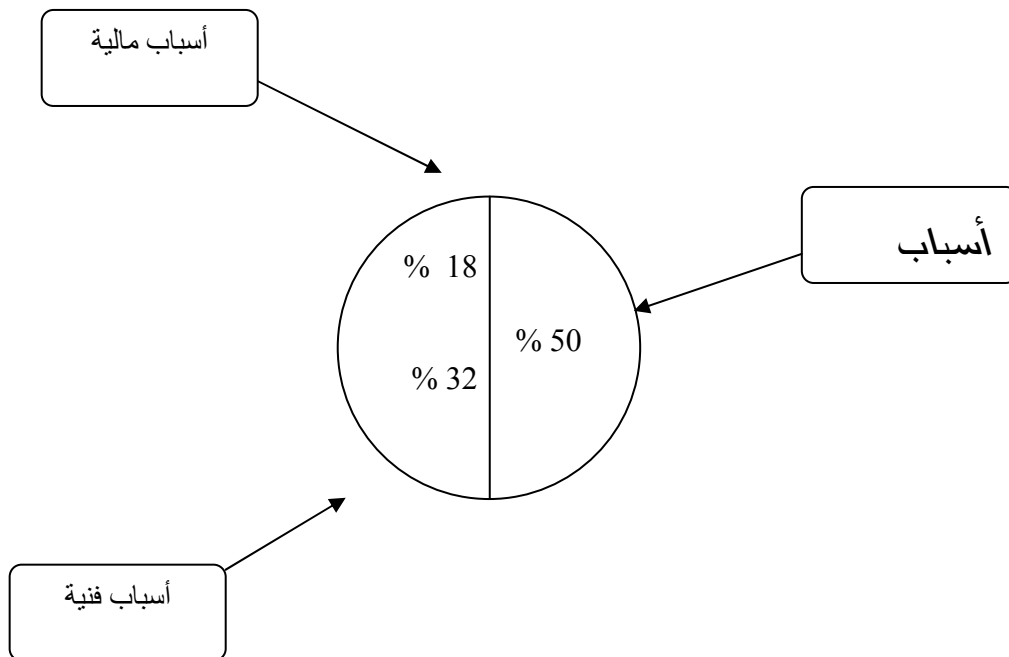
فخلق منتجات جديدة كلية في السوق يعطي للمؤسسة قدرة احتكارية تسمح لها بتحقيق أرباح معتبرة من وراء ذلك [45].

2.1.3.1 عوائق ابتكار المنتجات

بالرغم من أهمية ابتكار المنتجات الجديدة بالنسبة للمؤسسة إلا أن هذه العملية تكتنفها درجة عالية من المخاطرة و التي تعتبر من أهم العوائق التي تواجه المؤسسة في المضي قدما في عملية الابتكار و توجد مجموعة من العوائق من أهمها مايلي :

- ارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة : يعتبر معدل فشل المنتجات الجديدة اكبر عائق يقف أمام المؤسسة حيث يصل معدل فشل السلع الصناعية من 20% إلى 30% و في الخدمات ما بين 15% و 25% و ما بين 40% و 60% بالنسبة للسلع الاستهلاكية . و قد أشارت بعض الدراسات إلى أن 95% من السلع الجديدة و التي يتم اختيارها في السوق لا تصل إلى مرحلة التقديم النهائي [46] ص 150.

و فيما يتعلق بأسباب الفشل وجد إنها تنقسم إلى أسباب مالية، أسباب فنية ، و أسباب تسويقية و تجارية وهو ما يمثله الشكل التالي :



الشكل رقم 06: يمثل أسباب فشل برامج الابتكار [47] ص 154.

حيث تشكل الأسباب المالية نسبة 18% من خلال عدم وجود التمويل الكافي لدعم عملية ابتكار المنتج و تسويقه ، و 32% لأسباب فنية من خلال عدم قدرة المنتج على تحقيق مستوى الأداء المطلوب منه، وتعود 50% الباقية إلى أسباب تسويقية و تجارية (سوء تقدير حجم السوق، تغيير رغبات المستهلك، توقيت إطلاق المنتج ، رد فعل قوي من المنافسين ...) [48]ص169.

- ارتفاع تكلفة ابتكار المنتجات : إن عملية الابتكار مكلفة جدا ويظهر ذلك في المبالغ الضخمة المنفقة على دراسة وتنقية الأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة وعلى أنشطة البحث والتطوير . وذلك نتيجة التعقيد الفني لمعظم المنتجات بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة الحصول على الأموال لتمويل عملية الابتكار ، كل هذا ينعكس على زيادة المخاطر التي تتحملها المؤسسة في إدارة منتجاتها الجديدة حيث نجد على سبيل المثال ان مؤسسة Dupont تحملت ما يقرب 100 مليون دولار لتقديم أحد منتجاتها الجديدة إلى السوق ومع ذلك يحقق الأهداف البيعية المحددة له [49]ص104.

- عدم توفر معلومات : توجد صعوبة كبيرة في الحصول على معلومات عن حجم السوق وما تم بيعه من منتج ما في الأعوام السابقة والأرباح التي تحققت منه وهذا عكس ما نراه في دول أكثر تقدما حيث تكون هذه المعلومات متاحة بشكل يسير وهذا يلقي على المؤسسة مسؤولية تجميع البيانات [50].

-قصر دورة حياة المنتج : إن ما يلاحظ اليوم من السرعة الكبيرة التي يتم فيها تطوير المنتجات الموجودة وإدخال منتجات جديدة جعل من دورة حياة المنتج أقصر مما كانت عليه سابقا وفي الخمسة عشر سنة الأخيرة انخفض متوسط طول حياة المنتج من ثلاث سنوات إلى سنة واحدة , و لما كانت تكاليف المنتج عالية فان المؤسسة قد لا تجد في الفترة القصيرة التي أتاحت لها في السوق أنها كافية لاستعادة تكاليف ابتكارها ناهيك عن تحقيق عائدات مجزية منها.

- مقاومة المستهلك : من الصعب عادة اجتذاب انتباه المستهلكين نحو أفكار المنتجات الجديدة وذلك لعدة أسباب أبرزها الدخل فالمستهلك ذوي الدخل الضعيف ينفقون الجزء الكبير من دخلهم على المنتجات الأساسية كما أن كثرة البدائل في السوق تجعل هناك منافسة في الظفر بانتباه المستهلكين من طرف المنافسين بالإضافة إلى الولاء للتقديم والخوف من رضا المستهلكين على المنتجات الحالية .

3.1.3.1 استراتيجيات ابتكار المنتجات

بما أن الابتكار يعتبر أحد أهم الوسائل لتحقيق الميزة التنافسية كما سبق و ذكرنا ،و التي تعد هدف في حد ذاتها فان استراتيجية الابتكار تعد إحدى الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها في هذا الشأن فالإستراتيجية هي الطريقة التي من خلالها تحقق المؤسسة أهدافها و تتمثل علاقة الابتكار بالإستراتيجية في أن الابتكار اصبح يعد أحد أبعاد الأداء الإستراتيجي شأنه شأن التكلفة ، الجودة ، المرونة و الإعتمادية و هذا ما أكده ولرايت عندما اعتبر الابتكار البعد الخامس للأداء الإستراتيجي [6]ص26.و يمكن أن نعرف استراتيجية الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على أنها " ذلك التحرك المرحلي نحو التوصل إلى ما هو جديد و الذي

يكون مصدره أما البيئة الداخلية للمؤسسة أو البيئة الخارجية لها و ذلك من اجل مواجهة تهديدات المنافسين الحاليين و المحتملين و التخلص من نقاط الضعف عن طريق تحقيق ميزة تنافسية لما تقدمه من تحسينات على المنتجات الحالية و هذا ما يساعدها على التكيف مع مختلف التطورات و التغييرات في الأذواق و المنافسة [6] ص ص 30-33.

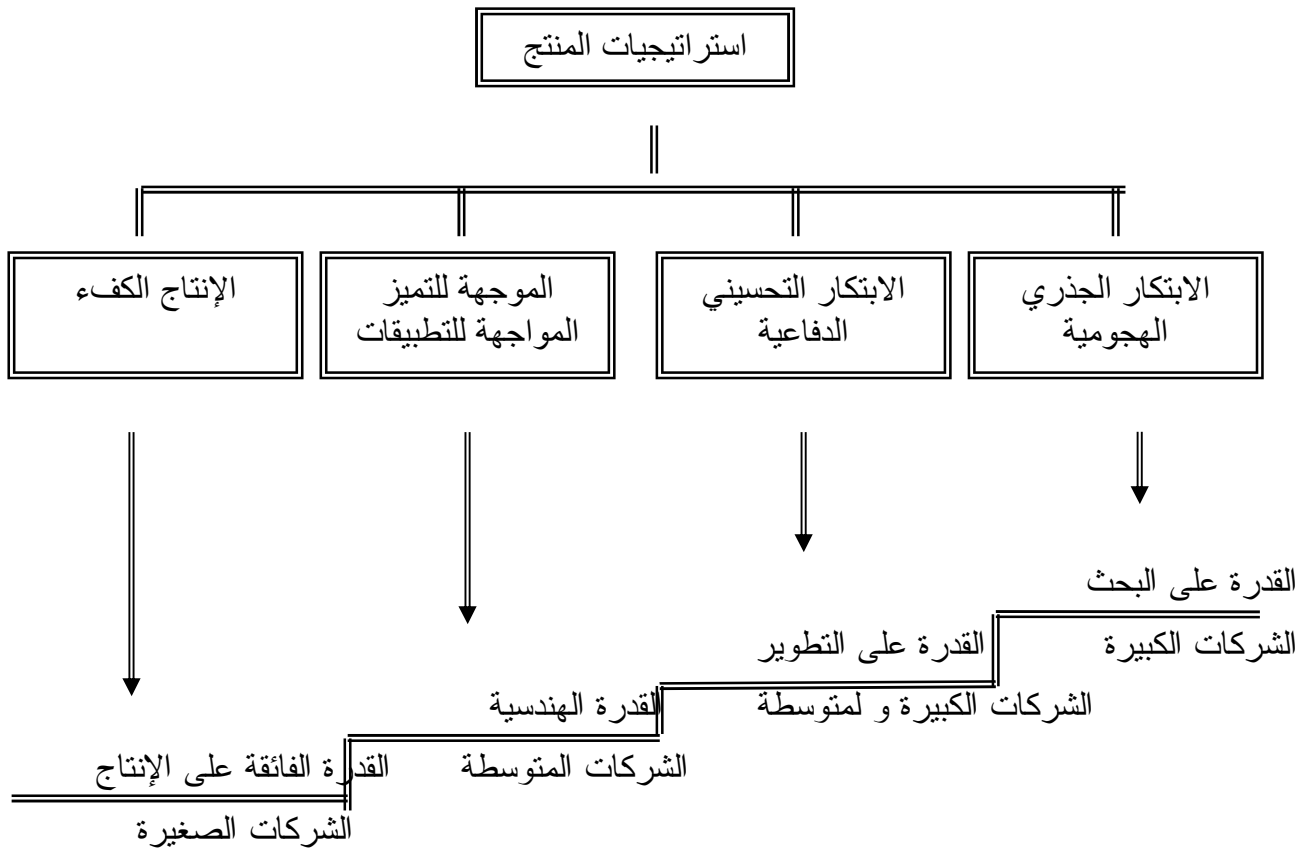
و يوجد أربعة بدائل استراتيجية أمام المؤسسة لابتكار المنتجات يمكن الاختيار بينها حسب ظروف و إمكانيات كل مؤسسة و هذه الإستراتيجيات هي :

- **استراتيجية الابتكار الجذري** : و هي استراتيجية هجومية تستهدف أن تكون المؤسسة الأولى في مجالها من خلال إدخال منتجات جديدة و هنا يجب أن نشير إلى أن المنتجات الجديدة بالنسبة للمؤسسة هي تلك المنتجات التي لم يسبق لها تقديمها من قبل بحيث تختلف تماما عن منتجاتها الحالية أو لها علاقة بخط إنتاج معين إلا أنها لم تقم بإنتاجها من قبل [36] ص 204 ، و تهدف هذه الإستراتيجية إلى إن تحقق المؤسسة ميزة السبق الثلاثية (الأولى إلى الفكرة، الأولى إلى المنتج، الأولى إلى السوق) ، غيران اتباع هذه الإستراتيجية يتطلب موارد ضخمة و إمكانيات و خيارات تسويقية و جهود كبيرة في البحث و التطوير ولذلك نجد أن من يستطيع توفير هذه الموارد فقط من يتبع هذه الإستراتيجية كالمؤسسات الكبرى و تدخل هذه الإستراتيجية ضمن استراتيجيات حماية المركز التنافسي و التي تتبعها المؤسسات الرائدة في السوق لحماية حصتها السوقية و منع المنافسين من انتهاز أي فرصة أو نقطة ضعف تؤدي إلى تخفيض هذه الحصة [33] ص 427. و تعتبر هذه الإستراتيجية بمثابة حاجز أمام الداخلين الجدد و إذا ما نظرنا إلى الساحة الدولية نجد أن المؤسسات الأمريكية هي التي تتبع هذه الإستراتيجية و ذلك لتوفر الموارد التي تتطلبها هذه الإستراتيجية .

- **استراتيجية الابتكار التحسيني** : و هي استراتيجية دفاعية تستهدف المؤسسة من خلالها إلى استمالة المستهلكين لشراء أصناف ذات أسعار أعلى لما يوحي له الصنف الجديد من مضمين الجودة و الابتكار والتي تقنع المستهلكين بمبررات ارتفاع الأسعار و كبديل لإستراتيجية الابتكار الجذري التي يتم من خلالها تقديم منتج جديد تماما فان استراتيجية الابتكار التحسيني تقدم منتج محسن بشكل أو آخر . و تتبع هذه الإستراتيجية المؤسسة التي تتجنب المخاطرة و تفضل أن تكون متتبعة ، و هذه الإستراتيجية تعتبر رد فعل لأي نشاط تقوم به المؤسسة القائمة، و تتبع هذه الإستراتيجية عندما تكون المؤسسة تملك قدرات التطوير و اللحاق بسرعة بالمؤسسة القائمة في السوق ، بهذه الطريقة فان المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية عندما يكون الابتكار الجذري مقدم من طرف المؤسسة الرائدة خاسرا فإنها لن تخسر شيئا، و إذا كان الابتكار رابحا لدى المؤسسة القائمة فإنها تسعى إلى اللحاق بها و عادة ما تتبع هذه الإستراتيجية المؤسسات اليابانية .

- **استراتيجية الابتكار التحسيني الموجهة نحو التميز** : و هي استراتيجية موجهة نحو التطبيقات والتي تعتمد على قدرة المؤسسة الكبيرة على إدخال التعديلات على المنتج الحالي ، تكييفه ليخدم قسما محدودا و محدد من السوق ، و عادة ما تتبع هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و التي تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج.

- استراتيجية الإنتاج الكفاء : تتبع هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تمتلك كفاءة متفوقة في التصنيع والسيطرة غلة التكاليف كالمؤسسات الصغيرة التي تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج وهذه الإستراتيجية لا تتطلب جهود كبيرة في البحث و التطوير أو النشاط الهندسي , و لكن بالمقابل تستلزم جهودا كبيرا و كفاءة عالية في الإنتاج و ترتبط هذه الإستراتيجية بالابتكار من جانبين هما : التعلم في إنتاج منتج جديد الذي يكون قد بلغ ذروته في هذه المرحلة , و الثاني هو أن الكثير من الابتكارات تظل حتى في فترة متأخرة تحمل إمكانيات عالية قابلة لاستخدام و تحقيق مزايا إيجابية أين تكون هذه الإستراتيجية ملائمة لذلك من خلال ما تتميز من كفاءة عالية في الإنتاج[6]ص34.



الشكل رقم 07: يمثل استراتيجيات ابتكار المنتج[6]ص34.

2.3.1 الابتكار في مجال الترويج

عادة ما يشار إلى العناصر المكونة للترويج بعناصر المزيج الترويج وتتمثل ه العناصر في الإعلان , البيع الشخصي , وتنشيط المبيعات النشر أو الإشهار وقد كان ولازال الترويج بعناصره المختلفة وبصفة خاصة عنصر الإعلان يمثل مجالا خصبا للابتكار وربما يلي عنصر المنتج من حيث شيوع تبني وتطبيق الابتكار التسويقي فيه والابتكار في مجال الترويج مثله في ذلك مثل أي مجال آخر يمكن أن يكون ناجحا ويمكن ألا يكون كذلك .

1.2.3.1 الابتكار في مجال الإعلان

- مفهوم الابتكار الإعلاني : نستطيع أن نحدد مفهوم الابتكار الإعلاني بأنه " المقدرة على إيجاد أفكار فريدة وملائمة ومقبولة اجتماعيا وقابلة للتطبيق كحلول لمشكلات إعلانية , و هي تحدث كنتيجة لتفاعل عمليات عقلية و نفسية متداخلة , تستند إلى مجموعة من المتغيرات الاجتماعية و السمات الشخصية و القدرات العقلية للمبتكر الإعلاني " [51]ص17.

- محددات أساسية للابتكار الإعلاني:

في ضوء المفهوم السابق يبدو بوضوح أن الابتكار الإعلاني عملية متداخلة لها محددات أساسية تؤثر وتتأثر بالعديد من المتغيرات التي لا نستطيع أن نتوقع إعلانا مبتكرا دون الوعي بها , و تتمثل أهمها فيما يلي [51]ص ص18-20:

- يجسد الجهد الإعلاني محاولة دائمة لإيجاد علاقة بين حقائق الأرقام و المعلومات و الاتجاهات و السلوك التي يمثلها البحث العلمي من جانب، و الاتصال الرمزي الذي يعتمد على عناصر مثل الألوان، الصور، الإضاءة، و التعبير و التصميمات المبهرة و التي يمثلها المجال الابتكاري من جانب آخر. لذا لا يمكن أن ينجح الإعلان المبتكر لكونه مبتكرا و جذابا فقط، و لكنه ينجح لكونه مبتكرا لاستخدامه معلومات دقيقة خاصة بتفضيلات المستهلكين، و ثقافتهم، و تقسيماتهم الديموغرافية، و الأسواق المستهدفة، و خصائص و نقاط الجذب لدى المنافسين و غيرها من المعلومات التسويقية التي تمثل أساسا للإعلان المتميز .

- على الرغم من أن المعلنين يختارون دائما الوكالات الإعلانية المتميزة بأسلوبها الابتكاري و قدرتها على توصيل المفاهيم الإعلانية بفاعلية إلا انه ينبغي الإشارة إلى أن التفكير الابتكاري ليس مسؤولية القائمين على إدارة الإعلان أو وكالة الإعلان فقط ، و لا يمكن أن يحقق تأثيرا إلا إذا كان جزءا من فكر تسويقي عام كما أن الإعلان المبتكر لن يكون فعالا وحده بمعزل عن عناصر المزيج التسويقي التي يمكن أن يتفاعل معها من إنتاج ، تسعير ، و توزيع .

- لا ينبغي السعي إلى الابتكار الإعلاني فقط كرد فعل لتطوير المنافسين لإستراتيجياتهم الإعلانية ، أو بسبب أحداث و تطورات وقعت خارج المؤسسة و إنما يجب أن يكون الابتكار من اجل أن يكون المعلن في مقدمة السوق و ليس في صفوف التابعين الذين يحاولون اللحاق ، فمن غير المنطقي ألا يحاول الأفراد تطوير قدراتهم الابتكارية في إطار فهم دقيق لمتغيرات السوق من أجل ملاحقة التغيير و مواجهة المشكلات الإعلانية بأساليب خلاقة .

- أنواع الإستراتيجيات الابتكارية في مجال الإعلان:

تتنوع الإستراتيجيات الإعلانية بتنوع رؤى المعلنين و أهدافهم , و مع تعدد الإستراتيجيات الإعلانية نجد أن هناك نوعين أساسيين من الإستراتيجيات [51]ص74:

- الإستراتيجيات التي تعتمد على المنتج؛

- الإستراتيجيات التي تعتمد على المستهلك .

1- الإستراتيجيات التي تعتمد على المنتج

• استراتيجية الإدعاء العام

و هي تعتمد على بيع تصنيف المنتج و ليس العلامة التجارية , فقد يلجأ المعلنين إلى التركيز على تقديم فائدة أساسية للمنتج في إطار محاولة ربطها بالعلامة التجارية كأن يتم ربط العطور بالجاذبية أو المرح أو الحلم ، و تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة السلع الجديدة المقدمة لأول مرة في السوق، حيث يحتاج المعلن إلى فكرة أساسية أو ادعاء عام أساسي قبل التساؤل حول اختلافات العلامة التجارية .

استراتيجية صفة المنتج

تركز على الاستراتيجية على تدعيم مكانة المنتج التنافسية من خلال تقديمه لمزايا أو قدرته على حل مشكلات الجمهور وهنا تلعب الاستمالات العاطفية والمنطقية دورا مهما في حسم القرارات الشرائية بناء على الاختلافات الموجودة بين الماركات المقدمة فعلى سبيل المثال فان سيارات VOLVO تعتمد في استراتيجيتها على صفة الأمان .

• استراتيجية المكانة

ويقصد بها الاستراتيجية التي تستهدف وضع ومكانة المنتج في ذهن الجمهور المستهدف بالمقارنة مع المنتجات الأخرى المنافسة ذلك أن الجمهور يصنف المنتجات من خلال ترتيب متدرج في إدراكه وفقا لتمييز العلامة وأهميتها وحيويتها.

للعمل على وضع استراتيجية لخلق مكانة جيدة للعلامة، فان الأمر يستلزم فهما عميقا للسوق واحتياجاته وفئاته المنافسة حيث تستخدم هذه الاستراتيجية إذا كان بمقدور المؤسسة المعلن أن توفر شيئا يتميز بأربع صفات : أن يكون مطلوبا في السوق، متميزا ، طويل الأمد، و تستطيع المؤسسة تزويد السوق بالموارد للعمل على مساندة و استمرار الوضع المرغوب كما تعد استراتيجية المكانة أساسية حين تكون المنتجات المعلن عنها جديدة و لا تشغل مكانا في عقولنا .

2- الإستراتيجيات التي تعتمد على المستهلك

• استراتيجية شخصية العلامة

المنتجات مثل الأفراد لكل منها شخصية , و هي مركبة من عدة أشياء لا تقتصر فقط على صفة المنتج، و لكن أيضا العناصر الداخلية فيه، مثل الاسم، التغليف، السعر، والاستخدامات، ونوعية الجمهور المستهدف وعلى هذا فان كل إعلان يجب أن يمثل إضافة إلى شخصية العلامة ، وإذا كانت المكونات الداخلية للمنتجات متشابهة فان الاختلاف الخارجي في شخصية المنتج هو الذي يصل أيضا من خلال الإعلان و هو المعنى الذي

نبحث عنه من خلال أساليب التقديم المتميزة من حيث اللغة ، التصميم ، والتي تجعلنا نشترى و نحن سعداء ، فحينما نفكر في النعومة يجب أن نتذكر المنتج...كذا . و يتم ذلك من خلال الاستعارات و الشخصيات و الأماكن و الصور التي تثير التدايعات و انتقال المعاني .

و في ضوء ما سبق تبدو استراتيجية شخصية العلامة ملائمة حينما يتواجد المنتج في مجال تنافسي، وأيضا حين يتميز المنتج بسمه فريدة للغاية .

• استراتيجية نمط الحياة

تقدم هذه الإستراتيجية طريقة مقبولة و مرغوبة للحياة و هي في ذلك تعبر عن أقصى فائدة ممكنة أكثر من تضيق النطاق على فائدة المنتج فقط و تحتوي على تطوير شخصي واسع للحياة ، فالفكرة التي تجذب الجمهور المستهدف لا ترى المنتج كما هو ، و إنما كما يجب أن يكون لديهم ، أي أننا نرى المنتج شيء آخر مكمل لطريقتنا في الحياة ، و يعد الإطار الثقافي للجمهور هو المنبع الذي تستقى منه إعلانات نمط الحياة مثلما فعلت مؤسسة IBM في إعلانها الذي ذكرت أنها لا تباع أجهزة كمبيوتر و لكن تباع الحلول Not computers but solutions أي أن المؤسسة تباع الحياة الأرقى و المعاني و القيم الثقافية المرتبطة بالمنتج أكثر من بيع المنتج نفسه .

• استراتيجية الاتجاه

استراتيجية الاتجاه هي نتيجة حتمية لإستراتيجية نمط الحياة ، فهي تمثل الخطوة التالية لها ، ففي إعلانات الاتجاه نبيع التعبير عن مشاعر داخلية أكثر من نمط الحياة، و هي تمثل نغمة، حالة عاطفة، وبذلك تمثل التطبيق الرمزي لوصف نمط الحياة ، و لكن في حالة عاطفية[51]ص76.

و بعد التخطيط ووضع الإستراتيجية الإبتكارية تحتاج المؤسسة إلى وسائل إعلانية حتى تستطيع الوصول إلى الجمهور المستهدف بأعلى درجة من التأثير و الفاعلية و في إطار الأهداف المحددة والميزانية المتاحة . و تتمثل هذه الوسائل في[52]ص192: الصحف، المجالات، التلفزيون، الراديو، السينما، الإنترنت .

2.2.3.1 الإبتكار في الوسائل الأخرى للترويج

إذا كان الإعلان يمثل مجالا خصبا للإبتكار فان هناك مجالا بالوسائل الأخرى للترويج للإبتكار في ذلك و فيما يلي عرض لعدد من الإبتكارات في هذه الوسائل :

1-الإبتكار في مجال البيع الشخصي :

يعد البيع الشخصي أحد عناصر المزيج الترويجي و هو وسيلة اتصال لكنه ذو اتجاهين و لهذا يعتبر سلوك اجتماعي ، فكل موقف يعتمد على نجاح رجل البيع و العميل في عملية الاتصال بينهما و التوصل إلى تفهم مشترك للحاجات و الأهداف[53]ص303.

و يعرف البيع الشخصي بأنه " التقديم الشخصي و الشفهي لسعة أو خدمة أو فكرة بهدف دفع العميل المرتقب نحو شرائها أو الاقتناع بها"[54]ص329 .

و يمكن أن يتم اللجوء إلى الابتكار في مجال البيع الشخصي بحيث يتم تفعيل و زيادة احتمالات نجاح العملية البيعية من المرحلة الأولى فيها و هي البحث عن العملاء حتى المرحلة الأخيرة و هي المتابعة .وفيما يلي عرض لمثاليين من أمثلة الابتكار في مجال البيع الشخصي في كل من الحصول على معلومات عن العملاء المرتقبين و الرد على الاعتراضات:

– الحصول على معلومات عن العملاء المرتقبين : هناك مصادر تقليدية للحصول على معلومات عن العملاء المرتقبين و من هذه المصادر، الأدلة التجارية ، الاستعانة بالغرف التجارية والصناعية ، و الإعلانات الصحفية التي تنشرها المؤسسات طلبا لمناقصات ، و أدلة الهاتف وما شابه ذلك من المصادر التقليدية .

و لكن هناك أساليب مبتكرة للحصول على مثل هذه المعلومات و من هذه الأساليب [30]ص ص 210-21:

- **إعلانات الوفيات بالصحف :** تتضمن إعلانات الوفيات بالصحف العربية عموما بيانات تفصيلية عن عائلة المتوفى ، و بالتالي إذا كان القريب مدير مشتريات لمؤسسة معينة ، أو تاجرا في مجال معين ، أو صاحب مصنع ... الخ فعادة ما تكتب عنه تفاصيل يمكن الاستعانة بها في تحديد العملاء المرتقبين لمن يطلع على الصحيفة من مندوبي البيع .
- **الاستدلال عن طريق آخرون :** يقصد بالاستدلال عن طريق آخرين لتحديد العملاء المرتقبين الاستعانة بها في تحديد أسماء و عناوين أشخاص آخرين ، يمكن أن يكونوا عملاء مرتقبين.

- الرد على الاعتراضات : يعتبر الرد على الاعتراضات خطوة أساسية من خطوات العملية البيعية ، بل إن نجاح هذه العملية يتوقف إلى حد كبير على نجاح مندوب البيع في الرد على هذه الاعتراضات و من الأمثلة على الاعتراضات التي قد يثيرها العملاء ، ارتفاع السعر ، أو عدم التزام المؤسسة بالمواعيد ... الخ و هناك أساليب تقليدية في الرد على الاعتراضات منها : نعم ، و لكن (حيث يوافق المندوب إلى حد ما مع العميل) ، و الإنكار المباشر ، الاعتراف ، و التعويض ... الخ و لكن هناك أسلوبا يتسم بالابتكار في الرد على الاعتراضات و هو أسلوب القلب أو العكس Boomerang .

و ينبنى هذا الأسلوب المبتكر في الرد على الاعتراضات على أساس استخدام نفس الاعتراض أو النقطة التي يثار بشأنها(عيب أو نقص مثلا) كميزة أو كسب للشراء (نقطة قوة) فعلى سبيل المثال إذا وردت شحنة سيارات لأحد الوكلاء أغلبها من اللون الأسود وتم بيع السيارات جميع الألوان ولم يبق إلا السيارات السوداء ، وحضر إلى الوكالة أحد العملاء قابله مندوب البيع لدى الوكيل وأقنعه بشراء سيارة ولكن اعترض العميل لأن اللون الموجود هو الأسود فقط . وبالطبع فان الرد التقليدي يمكن أن يكون أن السيارات بالألوان أخرى قد بيعت أو غيرها من الردود التقليدية . لكن الرد المبتكر الذي يستند إلى أسلوب القلب يتمثل في الرد بأن الوكيل هو

الذي طلب اللون الأسود لعملائه على عكس الاعتراض ، لأن اللون الأسود يدل على الوقار ، كما انه يستخدم بواسطة كبار القوم و الهيئات الرسمية كالسفارات بل وسيارات الرئاسة نفسها و بالتالي يمكن أن يقتنع العميل بهذا الرد .

ومع ذلك يجب ملاحظة أن هناك قيود على استخدام مثل هذا الأسلوب المبتكر في الرد على الاعتراضات فأولا يجب ملاحظة أن هناك قيودا على استخدام مثل هذا الأسلوب المبكر في الرد على الاعتراضات فأولا يجب أن يكون الاعتراض يمكن قلبه أو عكسه وثانيا لا بد أن يكون العميل من النوع الذي يسهل إقناعه بذلك [30]ص213 .

2- الابتكار في مجال الدعاية والنشر :

الدعاية هي النشر المجاني لأمر تتعلق بأنشطة منظمة ما ، أو سياستها، والدعاية تستهدف حمل المعلومات المنفعة عن مؤسسة ما إلى جماهير محددة سلفا ، ثم العودة بردود الأفعال التي صاحبت ذلك، [55]ص67 ونظرا لأن النشر يكون في شكل خيري ، ويحتوي على حقائق بصفة أساسية ويخرج عادة عن نطاق تحكم المؤسسة التي يتم عنها النشر فان الابتكار في النشر لا يكون عادة في طريقة صياغة الخبر ، وانما يكون بالدرجة الأولى في مجال ما يتم نشره والوقت الذي يتم فيه النشر ، والوسيلة الملائمة للنشر.

وبالتالي فإنه يرتبط بالدرجة الأولى بممارسات تسويقية أو إدارية بشكل عام والتي قد تكون مبتكرة، ثم يتم اختيار ما يتم نشره، منها بحيث يحدث التأثير المطلوب في الجماهير المختلفة التي تتعامل مع المؤسسة، كذلك فان الابتكار يمكن أن يكون في الوسائل التي يتم الاعتماد عليها في كسب وسائل الإعلان واسعة الانتشار، وتكوين علاقات طيبة مع المسؤولين والعاملين بها بحيث يكون النشر في صالح المؤسسة المعنية وليس ضدها.

3-الابتكار في مجال تنشيط المبيعات :

يعد الدور الذي تقوم به وسائل تنشيط المبيعات ضمن أية خطة ترويجية دورا تعزيزيا و خاصة إذا استخدمت إلى جانب الإعلان[56]ص31.

و تحاول المؤسسات جاهدة أن تأتي بوسائل مبتكرة فيه بحيث تتميز عن غيرها و تحقق الهدف المرجو منه . و من هذه الوسائل[30]صص217-219:

- **حافز المستخدم المتكرر :** حيث يتم مكافأة العميل الذي يقوم بتكرار الشراء لمنتج معين فعلى سبيل المثال تقوم بعض شركات الطيران بمكافأة من يستخدم خطوطها على أساس عدد الأميال التي طارها و عند وصول هذا العدد إلى حد معين , تقدم هذه الشركة تذكرة طيران مجانية للعميل في سفرياته اللاحقة , و هذا الأسلوب يؤدي إلى أيجاد ولاء من قبل العميل للتعامل مع مؤسسة معينة , و عادة ما تستخدم هذه الوسيلة بواسطة المؤسسات التي تعمل في مجال الخدمات مثل : الفنادق , مؤسسات بطاقات الائتمان و مكاتب تأجير السيارات .

• **المسابقات و الألعاب :** حيث يتنافس المستهلكون للحصول على جوائز تعتمد على مهاراتهم الإبداعية و التحليلية , و هي تستخدم بهدف زيادة الحركة و التجول في متاجر التجزئة و زيادة تكرار تعرض المستهلكين لرسائل ترويجية , و مع ذلك يجب الحذر عند استخدام هذه الوسيلة , حيث أن مواجهة المستهلك لمشاكل أو ارتكابه أخطاء قد تغضبه , الأمر الذي يحدث أثرا عكس المطلوب حدوثه .

• **دفتر كوبونات :** تبلغ إجمالي قيمة الخصم الذي يمنح بموجب الكوبونات التي يحتوي عليها أكثر من 2000 دولار أمريكي , مقابل أن يدفع العميل 15 دولار فقط . و لا شك أن هذه الطريقة تساعد في حصول المؤسسة المسؤولة عن تنشيط المبيعات على مبالغ نقدية كبيرة , فضلا عن تنشيط مبيعات العديد من المؤسسات كنتيجة للخصم الذي يمنح بموجب الكوبون .

و خلاصة القول أن هناك مجالا واسعا للابتكار في مجال الترويج و في الإعلان كأحد عناصره بصفة أساسية .

3.3.1 الابتكار في مجال التوزيع

يتضمن التوزيع كافة النشاطات و الجهود التسويقية التي تختص بضمان توريد احتياجات المستهلكين و المستفيدين من السلع و الخدمات , من أماكن وجودها في المؤسسة أو متاجر التجزئة أو الجملة , أو المخازن إلى أماكن بيعها , أي تحقيق المنافع المكانية و الزمانية و الشكلية , و منفعة الحيازة , و أنه بدون سياسة توزيع فاعلة , لا تتحقق الكفاءة التسويقية المنشودة [57]ص32.

فقد عرفه **Y.Chirouz** بأنه " مجموعة الوظائف المنجزة من طرف المنتج بمساعدة أو دون مساعدة المؤسسات الأخرى , ابتداء من اللحظة التي تصبح فيها المنتجات جاهزة و تنتظر التدفق نحو المستهلك النهائي لتكون تحت التصرف أو جاهزة للاستهلاك في المكان و الزمان و الأشكال والأحجام الموافقة لحاجات المستهلكين "[58]ص29.

و يتضح من ذلك أهمية عنصر التوزيع , حيث أنه لولا وجود هذا العنصر لما تمكن المستهلك من الحصول على ما يحتاجه من منتجات بالجودة المناسبة , و بالكمية المناسبة و السعر المناسب و في الوقت المناسب و من المكان المناسب , لذا فإن المنتجون يبذلون كل ما في وسعهم لكي يتم التوزيع بأعلى كفاءة و فعالية , و من ناحية أخرى فإن الموزعون يقومون بكل ما من شأنه أن يمكنهم من أداء أنشطة التوزيع على أعلى مستوى , و بالشكل الذي يحقق أهدافهم , و يرضي عملاءهم و ذلك من خلال العديد من المداخل و التي يعد الابتكار أحدها , بل ربما من أهمها .

و هناك العديد من أنشطة و مجالات التوزيع التي يفيد الابتكار فيها كل من المسوق و العملاء , فقد يكون الابتكار في طريقة جديدة و غير مألوفة في توزيع المنتجات، أو في التصميم و / أو شكل منفذ التوزيع نفسه ،

و قد يكون الابتكار في التصميم الداخلي لمنفذ التوزيع أو في الجو المحيط بعملية التوزيع و الذي يؤثر على العملاء بدرجة أو بأخرى ، و غير ذلك من الأنشطة أو المجالات .

و فيما يلي سيتم عرض عدد من الابتكارات ذات الصلة المباشرة بمجال التوزيع [30]ص229:

1.3.3.1 مستوى وضع الأصناف على الأرفف

من الابتكارات الناجحة في مجال التوزيع في الولايات المتحدة الأمريكية ، الذي يتمثل في وضع أصناف المنتجات التي يمكن أن تجذب نظر الأطفال مثل الألعاب و العبوات التي تأخذ شكلا جذابا لنظرهم على أرفف في مستوى نظر و متناول يدي الطفل، بحيث يتمكن الطفل من الإمساك بالمنتج و جذبه، و بالطبع سيصر على أن يحصل عليه و بالتالي سيتم الشراء ليس لحاجة المستهلك الى المنتج و إنما لإرضاء الطفل أو لتجنب الإزعاج الذي يسببه.

و قد أكدت مراجعة حركة مثل هذه المنتجات أن معدلات بيعها قد ارتفعت كثيرا ، و ذلك بالمقارنة بالوضع ما قبل وضع هذه الأصناف على هذا المستوى ، الأمر الذي يدل على نجاح هذا الابتكار رغم بساطته .

2.3.3.1 البيع الآلي

يقصد بالبيع الآلي (الأوتوماتيكي) استخدام الآلات في تصريف المنتجات و يعتبر البيع الآلي أحد الابتكارات المهمة في مجال التوزيع المباشر ، حيث تحتاج الآلات إلى مساحات صغيرة ، و لا تحتاج إلى مندوبي بيع ، بل يعتبرها البعض واحدة من أكثر طرق التوزيع المباشر أهمية ، و تستخدم هذه الطريقة حاليا في بيع العديد من المنتجات الميسرة ، و التي عادة ما يشتريها المستهلك من أقرب مكان له و وقت ما يحتاجها مثل المشروبات الغازية ، الحلويات ، السجائر ... الخ ففي فرنسا كانت نسبة مبيعات المشروبات سنة 1999 87 % من احمالي المبيعات عن طريق البيع الآلي و يتم الدفع بواسطة القطع النقدية أو البطاقات البنكية ، هذا بالإضافة إلى توزيع بعض الخدمات خاصة الخدمات المصرفية ، حيث نجد بعض البنوك توسعت في استخدام الصراف الآلي الذي يمكن أن يستخدمه العملاء في إنجاز عدد من معاملاتهم المصرفية على مدار 24 ساعة [59]ص112.

و عادة ما توضع هذه الآلات في الأماكن التي توجد بها كثافة مروية عالية للمستهلكين مثل محطات الوقود، المطارات، محطات القطارات ، ..

و على الرغم من المزايا التي يتميز بها البيع الآلي إلا أن هناك بعض العيوب التي تصاحب استخدامها فالنسبة للمستهلك فإنه عادة ما تزيد أسعار المنتجات التي تباع بهذه الطريقة بنسبة تتراوح ما بين 15% و 20 % عن أسعارها في قنوات التوزيع العادية تعطل الآلة في بعض الأوقات و عدم إمكانية رد المنتجات المشتراة و من زاوية المسوق، فهي تعتبر طريقة توزيع مكلفة سواء بسبب المعدات أو بسبب الخدمات المتعلقة بتغذيتها بالمنتجات والإصلاح والصيانة [30]ص241.

3.3.3.1 البيع بالتجزئة إلكترونيا

تمت الاستعانة بالتطورات التي حدثت في عالم شبكات الاتصال ومن بينها الإنترنت في البيع بالتجزئة إلكترونيا وفي عدد من الأنشطة التسويقية الأخرى .

فقد أنشأ العديد من تجار التجزئة مواقع websites لعرض معلومات عن مؤسساتهم ومنتجاتهم . وهناك قيمة كبيرة لعملية إدارة قناة التوزيع من خلال استخدام البيع الإلكتروني ، فنجد مؤسسة ديل Dell على سبيل المثال استفادت من خصائص الإنترنت للقيام بعمليات تضيع ضخمة حسب طلب الزبون وذلك من خلال سماحهم لزبائن الإنترنت ببناء أجهزة الحاسوب الخاصة بهم من اجل تسريع عملية التسليم .

أيضا تستخدم مؤسسة Dell قنوات توزيع عبر الإنترنت من اجل تحليل الزبائن وطلباتهم وذلك لتطوير منتجات جديدة لهم ، وقد بلغ معدل مبيعاتها 40 مليون دولار يوميا على الإنترنت وهو ما يمثل نصف مبيعاتها [60]ص320.

وبالرغم من المزايا أو الخصائص التي يوفرها أسلوب البيع بالتجزئة كالقدرة على السماح للمستهلكين بالتعبير عن حاجاتهم ورغباتهم بشكل مباشر للمؤسسة وسهولة الحصول على المعلومات المتاحة على الإنترنت بالإضافة إلى قدرة البائع على تحديد المستهلكين قبل أن يقوموا بالشراء.... إلا انهم مشكلة تواجه المؤسسات التي نتعامل بهذه الطريقة هي مشكلة الأمن و في إحدى الدراسات التي تمت في هذا المجال فان 53 من مستخدمي هذه الطريقة قد ذكروا الأمن كسب رئيسي في عدم إقبال المستهلكين على الشراء من مواقعهم الويب . websites

4.3.3.1 التسويق من خلال التلفاز

يتمثل الابتكار في التسويق من خلال التلفاز في استخدام أحد وسائل الاتصال الجماهيري المهمة ، وما نتمتع به من إمكانيات عرض متعددة في الاتصال في تسويق المنتجات بعناصره المختلفة بما فيها التوزيع فلم يتوقف أمر الاستفادة من التلفاز في توظيفه في الإعلان عن المنتجات والترويج لها وانما تعادها ليصل إلى استخدامه في العملية التسويقية بما تتضمنه من أبعاد رئيسية .

ويتم التسويق من خلال التلفاز بطريقتين هما [30]ص240:

الأولى: يتم التسويق من خلال قنوات التسوق المنزلي في شكل برامج أو عروض على قناة أو قنوات تلفازية معينة ، وتكون هذه القناة مخصصة بالكامل لبيع المنتجات وتعتبر هذه الطريقة أكثر الطرق استعمالا وشيوعا في الولايات المتحدة الأمريكية. ويقوم المشاهدون بطلب رقم هاتف المعلن لطلب المنتج موضع العرض .

الثانية : تعتمد على استخدام الإعلان ذي الاستجابة المباشرة حيث يتم عرض الإعلان في مدة تتراوح بين دقيقة ودقيقتين وذلك لوصف المنتج واقناع المشاهدين به ويتم توفير معلومات عن أرقام الهواتف التي يقومون

بالإتصال بها لطلبه ، ومن المؤسسات التي تستخدم هذه الطريقة في الكثير من الدول العربية
Interwood ومؤسسة يومارك U. mark .

ويشيع استخدام هذه الطريقة - التسويق من خلال التلفاز - في تسويق منتجات مثل : المجوهرات، والتي
تمثل (40% من إجمالي المبيعات في الولاية المتحدة الأمريكية) ، والأدوات المنزلية ، مواد التجميل ،
الأجهزة الإلكترونية ، الأدوات الرياضية .

5.3.3.1 البيع من خلال حفلات منزلية

ابتكرت بعض المؤسسات المنتجة للمنتجات الاستهلاكية طريقة فعالة لتوزيع منتجاتها بشكل مباشر وهي أحد
الأشكال الرئيسية للبيع بالتجزئة من الباب للباب Door to Door وتتمثل هذه الطريقة في الإتصال بزوجات و
ربات بيوت لإقناعهن بالإسهام في تسويق منتجات معينة ، وذلك نظير حصولهن على مكافآت، إما في شكل
هدايا عينية أو في شكل الحصول على هذه المنتجات مجاناً فإذا تم إقناعهن بذلك ، يتم تنظيم حفلات بالمنازل ،
وذلك بالتنسيق مع السيدات ، تدعوا فيها ربة البيع أصدقائها ومعارفها و أقاربها ... إلى منزلها حيث يقوم
مندوب البيع الخاص بالمؤسسة وعادة ما تكون سيدة بعرض المنتجات و الترويج لها و البيع في نفس الوقت ،
فإذا كانت كمية المنتجات المطلوبة أكثر من المعروضة ، يتم الاتفاق مع العميل على تسليم المنتج الذي اشتراه
لاحقاً في موعد معين ، وعادة ما يتحمل تكلفة الحفلة المندوب أو المضيف و يتم تعويضه عنها بشكل أو بآخر .
و تحقق هذه الطريقة المبتكرة في التوزيع عدة مزايا أهمها :

- التكلفة المنخفضة للتوزيع و كذلك الترويج ، حيث يمكن استخدام عدد أقل من مندوبي البيع للإتصال
بعدد كبير من العملاء المرتقبين و انخفاض التكاليف يؤدي إلى إمكانية البيع بسعر أقل و بالتالي تحقيق
أرباح أعلى .
- ثقة المستهلكين الحاضرين في المنتجات و بالتالي في المؤسسة العارضة نفسها و ذلك بسبب ثقتهم في
المضيف .
- يمكن لمندوب البيع أن يقنع بعض الحاضرين للحفلة بأن يقوموا بهذه العملية بأنفسهم و في منازلهم ، و
ذلك يعني التوسع في منافذ التوزيع ، و تغطية أكبر للسوق بالنسبة للمؤسسة وبتكاليف لا تكاد تذكر .
- الاستفادة من الكلمة المنطوقة للحاضرين Bouche à oreille [30]ص242، و سواء اشتروا وقت
وجودهم بالحفل أم لم يشتروا، حيث تتولد لديهم اتجاهات إيجابية نحو المؤسسة و منتجاتها، و يقتنعون
بها و بالتالي يمكن أن يكونوا اللسان الناطق للمؤسسة مع الآخرين من أصدقائهم و معارفهم ...الخ و لا
يخفى ما للكلمة المنطوقة من تأثير في مجال التسويق .

4.3.1 الابتكار في مجال السعر

لا يمكن لأحد أن ينكر الدور الذي يمكن أن يلعبه السعر في نجاح المؤسسة في تسويق منتجاتها، حيث يعتبر أحد المؤثرات الهامة على قرار العميل بالشراء من عدمه فهو يعد العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يدر عائداً بينما تمثل العناصر الأخرى تكلفة تتحملها المؤسسة [57] ص 218 ويعد السعر أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة، حيث يمكن تغييره بسهولة وبسرعة نسبية، وذلك بالمقارنة بالتغيرات التي يمكن إدخالها على العناصر الأخرى للمزيج مثل المنتج والتوزيع .

لذلك فإن على المؤسسة أن تتوخى الحذر في تحديد أسعار منتجاتها و/ أو في تغييرها سواء بالزيادة أو بالنقص بحيث تحقق أكبر عدد من الفوائد وتجنب الكثير من المشاكل التي يمكن أن تحدث إذا ما ارتكبت خطأ في هذا المجال .

ويعتبر الابتكار في مجال السعر من المداخل الهامة لتحقيق التميز التسويقي وإيجاد ميزة تنافسية بدرجة أو بأخرى .

وفيما يلي عرض بعض الأساليب المبتكرة في مجال التسعير والتي استخدمت أو يمكن أن تستخدم بواسطة أكثر من مؤسسة، وليس بواسطة مؤسسة معينة بدايتها :

1.4.3.1 تسعير بيع المجموعة

لجأت بعض المؤسسات خاصة البنوك إلى طريقة مبتكرة في التسعير يطلق عليها تسعير بيع المجموعة، و تقوم هذه الطريقة على أساس التفرقة بين شراء العميل لعدد من الخدمات كل واحدة على حدى و شرائه لها كمجموعة في المرة الواحدة، بحيث يكون إجمالي السعر في الحالة الأولى يزيد بدرجة معقولة عن إجمالي السعر في الحالة الثانية، و استخدمت هذه الطريقة أيضا في تسعير المنتجات .

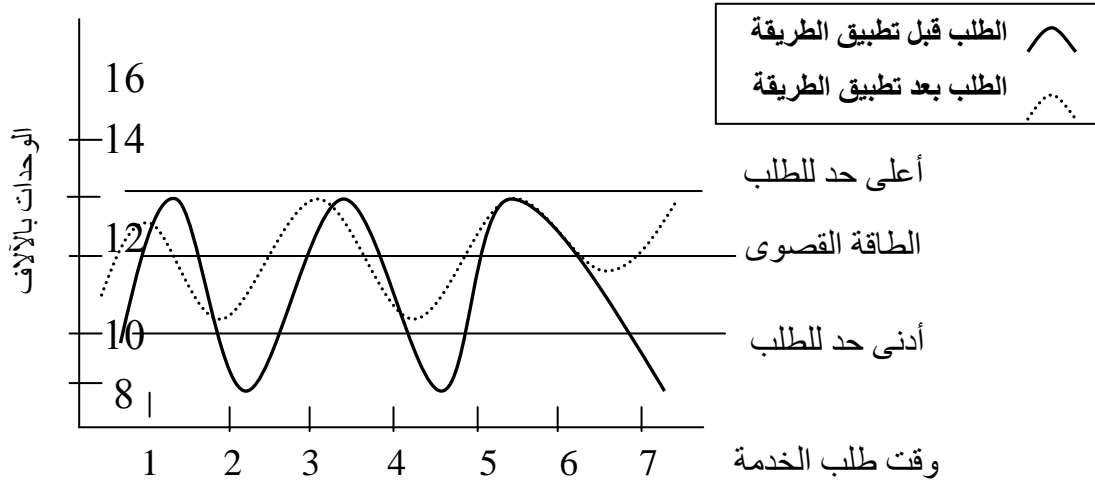
و بتحليل هذه الطريقة المبتكرة في تحديد السعر يمكن التوصل إلى عدد من الاستنتاجات أهمها :

- يمكن أن يؤدي اتباع هذه الطريقة إلى زيادة مشتريات العميل في وقت معين و ما يترتب على ذلك من زيادة مبيعات المؤسسة التي تطبقها في هذا الوقت .
- بالنسبة للعميل الذي يتعامل مع أكثر من مؤسسة و يحصل على خدمة واحدة أو أكثر من كل منها، يمكن أن تشجعه هذه الطريقة في التسعير على تجميع تعاملاته و تركيزها في المؤسسة التي تستخدم تسعير المجموعة .

2.4.3.1 تسعير الذروة و التسعير خارج نطاق الذروة

ابتكرت بعض مؤسسات الخدمات في الدول الأجنبية طريقة لتسعير خدماتها بهدف إحداث التوازن بين الطلب على خدماتها و العرض منها تعتمد على التحكم في الطلب، و تقوم هذه الطريقة على تقاضي المؤسسة

سعر للخدمة وقت الذروة (و هو الوقت الذي يكون الطلب على الخدمة كبيرا إلى الحد الذي يفوق العرض منها) يكون مرتفعا و سعرا للخدمة في غير أوقات الذروة يكون منخفضا و يؤدي ذلك إلى تحويل الطلب على الخدمة من وقت الذروة الى الوقت الذي ينخفض فيه الطلب على الخدمة و الشكل الموالي يوضح تأثير هذه الطريقة في التسعير على الطلب على الخدمة [30]ص170.



الشكل رقم 08: يوضح أثر تطبيق طريقة التسعير وقت الذروة والتسعير خارج وقت الذروة على الطلب [30]ص171.

في الشكل رقم (8) تبلغ الطاقة القصوى المتاحة لتقديم الخدمة 12 ألف وحدة و كنتيجة لاستخدام سعر واحد بصرف النظر عن توقيت الاستهلاك (قبل تطبيق الطريقة المبتكرة في التسعير) يتذبذب الطلب حيث يرتفع في بعض الأوقات إلى 14 ألف وحدة , بينما تنخفض في أوقات أخرى إلى 10 آلاف وحدة , فإذا طبقت المؤسسة الطريقة التي تعتمد على تحديد سعر مرتفع للفترة التي يزيد فيها الطلب وسعر منخفض في الفترة التي يقل فيها الطلب , فان ذلك عادة ما يؤدي إلى انخفاض الطلب في الفترة الأولى و زيادة الطلب في الفترة الثانية و بالتالي فان المؤسسة تقلل من التقلبات في الطلب على الخدمة التي تقدمها . و عادة ما تلجأ إلى هذا الأسلوب المؤسسات التي تقدم الخدمات الهاتفية سواء في الدول الأجنبية كالولايات المتحدة الأمريكية أو الدول العربية كالجزائر حيث طبقت هذه الطريقة مؤسسة Djezzy في أوقات و مناسبات معينة و تتقاضى الرسوم العادية في أوقات الذروة (من منتصف النهار إلى منتصف الليل) و سعرا منخفضا في الأوقات الأخرى (من منتصف الليل إلى منتصف النهار) .

و من الفوائد التي يمكن استخلاصها من جراء تطبيق هذه الطريقة ما يلي [30]ص172:

- إذا كانت حاجة طالب الخدمة ليست عاجلة فيمكن أن تدفعه هذه السياسة السعرية إلى الانتظار ليستفيد بهذا السعر المنخفض ، مما يساهم في تخفيض التقلبات على الطلب على الخدمة و هذا يؤدي إلى سهولة وضع الخطط المرتبطة بتلبية الطلب المتوقع .

- تحويل غير العملاء Non customers للخدمة إلى عملاء كنتيجة لهذه الطريقة في التسعير , فقد يحجم البعض عن طلب هذه الخدمة في حالة تقديمها بسعر واحد ، حيث يعتبر هذا السعر مرتفعا , فإذا تم تخفيض هذا السعر في الوقت خارج نطاق الذروة فقد يدفع ذلك مثل هؤلاء الأشخاص إلى الإقدام على الاستفادة من هذه الخدمة .

3.4.3.1 التسعير السيكولوجي (النفسي)

تم ابتكار ما يطلق عليه التسعير السيكولوجي و ذلك بغرض إحداث أثر نفسي معين مرغوب فيه في العميل , و بالشكل الذي ينعكس إيجابيا على السلوك الشرائي له ، لذلك فان ابتكار الأسعار السيكولوجية الهدف منه ، هو التأثير على إدراك المستهلك للسعر بحيث يكون سعر السلعة أو الخدمة أكثر جاذبية , لأن المؤسسة تعتمد في تحديد السعر على أسس عاطفية و ليس على أسس عقلية أو اقتصادية [61]ص320 ، وفيما يلي عرض لبعض هذه الأشكال:

1. **الأسعار الكسرية الفردية و الأسعار الزوجية :** يقصد بالأسعار الكسرية الفردية الأسعار التي توضع في شكل كسور بأرقام فردية و ليس في شكل رقم صحيح ، و ذلك على الرغم من قرب الكسر من الرقم الصحيح و من أمثلة ذلك تحديد سعر الوحدة من المنتج بأنه 99.99 دج و ليس 10 دج ذلك أن الاختلافات البسيطة جدا في السعر قد توحى للمستهلك وجود اختلافات بين المنتجات و يكمن الهدف الأساسي من استخدام الأسعار الكسرية الفردية في التأثير على ادراكات المستهلكين إما للسعر أو للمنتج لأنه عادة ما يتم رؤية هذا الرقم على أنه أقرب إلى الرقم الصحيح الأقل و ليس الرقم الصحيح الأكبر فعلى سبيل المثال يرى المستهلك السعر 99.99 دج أقرب إلى التسعة و ليس عشرة , و يرى البعض أن هناك بعض الأنواع من المستهلكين الذين تجذبهم الأسعار الكسرية الفردية أكثر من الأسعار الزوجية .

أما الأسعار الزوجية غير الكسرية , فعادة ما يستخدم لكي تعكس صورة ذهنية للمنتج , حيث يمكن أن يؤثر السعر الزوجي على رؤية المستهلك للمنتج باعتباره أرقى مما حدد له سعرا كسريا .

2. **السعر المرجعي:** يقصد بالتسعير المرجعي تحديد سعر معتدل للمنتج و تحديد وضعه السوقي بحيث يلي منتجا أعلى سعرا و ذلك على أمل أن يستخدم المستهلكون السعر الأعلى كسعر مرجعي خارجي , أي سعر للمقارنة , و نتيجة لهذه المقارنة فان المسوق يتوقع أن يتم إدراك السعر المعتدل في الاتجاه المرغوب فيه من قبله , أي من قبل المسوق . و يبنني التسعير المرجعي على مبدأ أثر العزل , و هذا يعني أن البديل يكون أقل جاذبية إذا ما تم النظر إليه وحده , عما إذا تم مقارنته مع بدائل أخرى [30]ص179 .

4.4.3.1 البيع بالتجزئة بسعر الجملة

ابتكرت فئة من متاجر التجزئة أسلوب البيع بالتجزئة بسعر الجملة بحيث تقوم بتسعير منتجاتها عند مستوى أقرب ما يكون إلى أسعار الجملة و لكنها تبيع بالتجزئة إلى المستهلكين , و تقوم هذه الطريقة في تسعير المنتجات على أساس أن الجميع يعرفون أن الأسعار الجملة أقل بدرجة أو بأخرى عن أسعار التجزئة , و لكن عادة ما لا يستطيع المستهلك العادي الشراء من تاجر الجملة لسبب أو لآخر , لذلك فان هذه النوعية من المتاجر التي تستخدم سياسة البيع بالتجزئة لكن بسعر الجملة تنجح في اجتذاب العديد من المستهلكين للتعامل معها , حيث يشترون بالكميات الملائمة لهم , بسعر أقل بكثير من السعر الذي يشترون به من متاجر التي لا تطبق هذه السياسة .

و تحقق هذه الطريقة في التسعير عدد من المزايا للمؤسسات التي تطبقها من أهمها :

- اجتذاب عدد كبير من المستهلكين للتعامل مع هذه المؤسسات، خاصة أولئك الذين يكونون حساسين للسعر.
- بيع كميات كبيرة من المنتجات مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات من المبيعات، عليه ، حيث يعوض الحجم الكبير للمبيعات هامش الربح المحدود في الوحدة من المنتج .

خلاصة الفصل :

بعد تطرقنا في هذا الفصل إلى الابتكار التسويقي توصلنا الى النقاط التالية :

- تعددت المواضيع التي عالجت موضوع الابتكار و الإبداع و اختلفت بذلك الآراء إلا انه يجب التفريق بين الإبداع و الابتكار، حيث ان الإبداع هو تصرف فردي أو شخصي مصدره عقل الفرد نفسه , و هو ذلك الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة .في حين الابتكار هو عملية جماعية يتدخل فيها عدد من المتعاملين، و هو ذلك الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التطبيق، و عليه ينظر إلى الإبداع و الابتكار كمرحلتين متعاقبتين .
- يعني الابتكار التسويقي وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، فقد ينصب على عنصر المنتج (سلعة أو خدمة)، أو عنصر السعر، أو عنصر الترويج أو عنصر التوزيع ، أو على كل هذه العناصر في آن واحد .
- يمكن الابتكار في مجال المنتجات عن طريق تقديم منتجات جديدة تماما أي جديدة بالنسبة للسوق، أو في إدخال تعديلات أو إضافات، سواء جذرية أو محدودة على المنتجات الحالية، أو تحسينها
- يمكن النظر إلى الترويج كمزيج يتضمن عدة عناصر، تتمثل هذه العناصر في الإعلان، البيع الشخصي، النشر، تنشيط المبيعات . و يعد عنصر الإعلان أهم هذه العناصر من حيث شيوع تبني و تطبيق التسويق الابتكاري فيه .

- هناك العديد من أنشطة و مجالات التوزيع التي يمكن أن يفيد الابتكار فيها كل من المسوق و المستهلك، و من بين هذه الأنشطة نجد مستوى وضع الأصناف على الأرفف، البيع الآلي، البيع من خلال حفلات منزلية ، التسوق من خلال التلفاز . البيع بالتجزئة إلكترونياً، و يمكن القول أن بعضها قد يصلح في بيئة معينة دون الأخرى .
- هناك العديد من المجالات و العديد من الأشكال للابتكار في مجال السعر مثل تسعير الوحدة , الاعتماد على المستهلك في وضع السعر بنفسه على المنتجات التي يشتريها , البيع بالتجزئة بسعر الجملة , أو حتى العمل على نفسية المستهلك من خلال اتباع سياسة التسعير النفسي .

الفصل 2 أثر الابتكار التسويقي على أداء المؤسسة

لعل أحد أهم أهداف الابتكار التسويقي تتمثل في إشباع حاجات و رغبات المستهلكين, ليس فقط المدركة و حتى الكامنة و ذلك من خلال الأنشطة المختلفة للابتكار التسويقي، و لا يوجد بالطبع ضمان بأن يتم أداء هذه الأنشطة كما يجب أن يكون، أو بشكل جيد و سليم. و من أجل معرفة مدى تحقق هذه الأهداف من وراء عملية الابتكار التسويقي لابد من إجراء عملية تقييم شاملة لأداء أنشطة الابتكار التسويقي نظرا لتأثير هذا الأداء على الأداء الكلي للمؤسسة.

و قد جاء هذا الفصل لتوضيح مصطلح الأداء من خلال التطرق إلى عدد من التعاريف التي قدمها الباحثون، ثم إلى المفاهيم الأخرى التي تقترب في معناها من مصطلح الأداء، و بعد ذلك إلى تصنيفات الأداء و من ثم التطرق لمفهوم تقييم الأداء و مختلف الأساليب و المعايير التي تمكن من قياس كفاءة الأداء في المؤسسات، و في الأخير طرحنا إشكالية تأثير الابتكار التسويقي على الأداء الكلي للمؤسسة.

1.2 مفاهيم أساسية حول الأداء و مختلف المفاهيم المرتبطة به

يعتبر الأداء مفهوم واسع و شامل و هام لأي مؤسسة، فقد تناولته العديد من الكتابات باعتباره الهدف الأساسي لكل مدير من أجل تحسينه و ترقيته، لكونه الأساس الذي يعكس مستوى النجاح أو الفشل الذي وصلت إليه المؤسسة، لذا جاء هذا المبحث من أجل ضبط مفهوم الأداء و مختلف المفاهيم المرتبطة به بالإضافة إلى تصنيفاته و مختلف العوامل المؤثرة فيه.

1.1.2 ماهية الأداء

1.1.1.2 تعريف الأداء

اهتم العديد من الباحثين بدراسة الأداء إلا أنه لم يتوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء و يبرز الاختلاف لتعدد و تنوع أهداف و اتجاهات الباحثين في دراستهم للأداء من اختلاف المعايير و المقاييس في دراسة الأداء إلا لأن أغلبهم يعبرون عنه بأنه " درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في 'نجاز الأهداف المحددة مسبقا' " [20] ص413.

و من الباحثين من يرى أن الأداء هو " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفاءة و فعالة " [62] ص25.

كما يعرفه أحمد سيد مصطفى على أنه " درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف بكفاءة، و فاعلية [20] ص415 و حسب هذا التعريف نجد أن الأداء يعني تأدية أو القيام بعمل و جهد أو نشاط من طرف فرد أو فريق أو مؤسسة من أجل تحقيق هدف معين، حيث يتم الحكم عليه في الأخير بأنه جيد، كفى، أمثل...

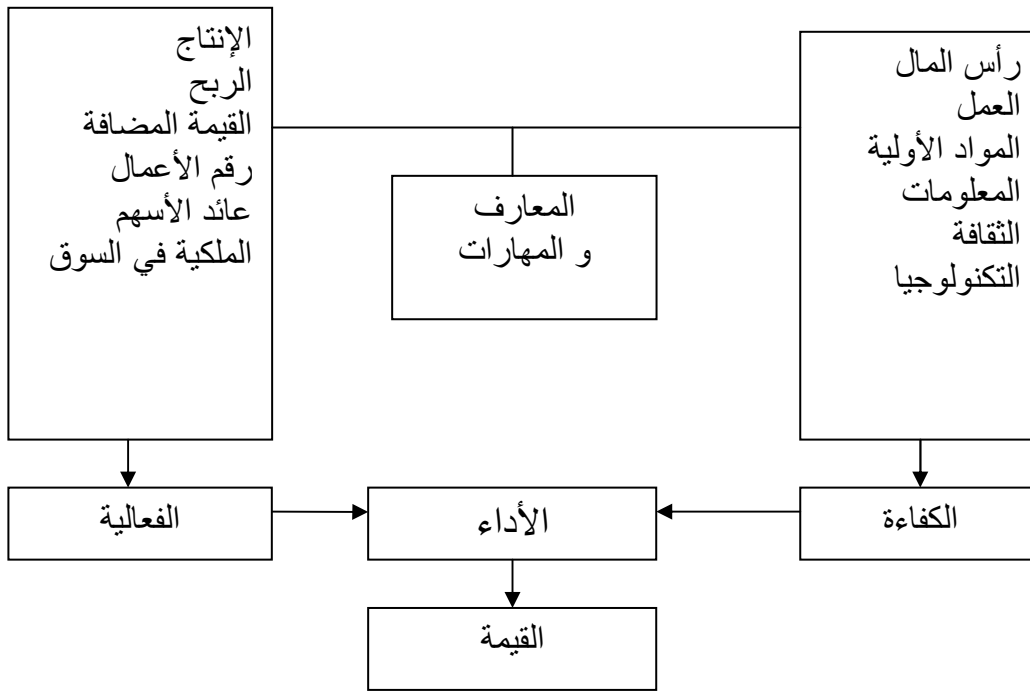
أما P.Drucker فيعرف الأداء بأنه " قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال " [63] ص73 و يتفق معه في هذا التعريف كل من Robbins و Wierseman حيث يعتبران " الأداء بكونه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل " [64] ص231 و يستمد من هذا التعريف أنه تم التركيز على الأهداف طويلة الأجل و التي تتمثل - باتفاق معظم الباحثين - في البقاء و النمو.

وقسم آخر من المفكرين (Miller et Bromily , 1990) يرى أن الأداء هو " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية و البشرية و استغلالها بكفاءة و فعالية و بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها " [64] ص231 .

و مهما اختلفت الألفاظ و الاتجاهات لإعطاء مفهوم محدد لمصطلح الأداء إلا أنها في الواقع تصب في اتجاه واحد، بحيث اتفق معظم الباحثين على اختلاف اتجاهاتهم على أن مصطلح الأداء مرادف للنجاح،

فتحقيق التفوق الإستراتيجي, إذن فالأداء يمثل نشاط شمولي مستمر الذي يعكس نجاح المؤسسة, واستمراريتها و قدرتها على التكيف مع البيئة وفق أسس و معايير محددة تصنعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطها و على ضوء الأهداف طويلة الأمد.

و من جملة التعاريف المقدمة نلاحظ أنها تربط الأداء بالفعالية و الكفاءة, و الواقع أن جل الدراسات تحاول ربط الأداء بالفعالية و الكفاءة سواء على المستوى الإستراتيجي أو على المستوى التشغيلي حيث أنه لا يمكن الحكم على أداء المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها بأنه جيد إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد مقارنة بمثيلاتها.



الشكل رقم 09: يوضح الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية [65] ص 487.

2.1.1.2 المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأداء

ترتبط بمفهوم الأداء مصطلحات كثيرة تقترب في مضمونها من مصطلح الأداء و هذا ما أدى الى وجود التباس بينها و بين مصطلح الأداء و من هذه المصطلحات نجد :

الفعالية: و تعني تقارب النتائج المحصلة مع الأهداف المسطرة فالمسؤول الفعال هو ذلك المسؤول الذي يتمكن من الوصول للأهداف و يحققها في الآجال المحددة و من مؤشرات التنبؤ بالفعالية يمكن ذكر مثلا: احترام الأهداف المسطرة، النتائج المالية المحققة، رقم الأعمال، ردود فعل الزبائن و مختلف المتعاملين مع المؤسسة... الخ [66] ص 120 .

فالفعالية إذا تقاس انطلاقاً من أهداف المؤسسة إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة و المرغوب فيها، ويعرف **Khmakhem** الفعالية بأنها " القدرة عن تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، و هي تحسب بالعلاقة التي تربط بين الأهداف المحققة و الأهداف المحددة:

$$\frac{\text{الفعالية}}{\text{الأهداف المحددة}} = \frac{\text{المخرجات المحققة}}{\text{الأهداف المحددة}}$$

1. **الكفاءة:** إن الكفاءة تعني القدرة على خفض أي تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، و ذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من الناتج أو مخرجات في زمن محدد) و الجودة و التكلفة " أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام الموارد المتاحة دون إهدار .

و تحسب بالعلاقة التالية: [9]ص68

$$\frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}} = \text{الكفاءة}$$

2. **الإنتاجية:** و تتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا و الوسائل المستخدمة لبلوغها و يعرفها Male" بأنها تربط بين الفعالية في الوصول إلى الأهداف و الكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف "[67]ص15 فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة، أي هي تعبير عن قدر الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة (يوم، شهر، سنة)

3. **الأهداف:** تعرف على أنها " تعبيرات محددة عما ترغب المؤسسة في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة أي هناك أهداف بعيدة المدى (استراتيجية)، و أهداف أخرى مرحلية أو قصيرة المدى "[68]ص28.

4. **المردودية:** يقصد بالمر دودية قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج، و تعتبر من القيود الأساسية لكل مؤسسة تحتاج إلى الاستمرار، و التكيف، و النمو في إطار محيط تنافسي في تغيير دائم، إضافة إلى أنّ المساهمين الحاليين أو المحتملين يهتمون بالخصوص بمر دودية المؤسسة التي استثمروا أو ينوون الاستثمار فيها. فأرباحهم تتوقف على مستوى المر دودية التي تحقّقها المؤسسة[69].

5. **التنافسية:** ويقصد بها " قدرة المؤسسة على دخول المنافسة في الأسواق، وهي تقاس بالفرق بين القيمة و التكلفة " [70]ص34 و تتطلب التنافسية اجتماع مستويين مختلفين للتسيير: المستوى الإستراتيجي الذي يخلق مجموعة من الطاقات و قواعد اللعب، تمكن المؤسسة من رسم أهدافها المرجوة، و المستوى العملي الذي يستغلّ بطريقة كفأة هذه الطاقات حتى يحقق تلك الأهداف ضمن قواعد اللعب"[71]ص135.

إن مفهوم الأداء هو مفهوم شامل يتضمّن التفوّق و التميّز على كلّ المستويات، بينما المصطلحات الأخرى القريبة من مصطلح الأداء فهي تخصّ جزء من الأداء، فالمردودية تتضمّن تحقيق التفوق في المجال المالي، و التنافسية تسعى إلى التفوّق في المجال التجاري، بينما الإنتاجية تتضمّن التفوق في النشاط الإنتاجي، لذلك كانت المصطلحات التالية: الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، الأهداف، المرردودية، و التنافسية بمثابة أبعاد للأداء يجب توفرها حتى تحظى المؤسسة بمستوى أداء متميّز و شامل لكل وظائفها.

2.1.2 تصنيف الأداء

توجد عدة تصنيفات للأداء، لعل هذا يعود كما أشرنا في البداية لاختلافات اتجاهات الباحثين، و يمكن تصنيف الأداء استنادا إلى مجموعة من المعايير، و من أهم هذه المعايير معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، و معيار المصدر .

1.2.1.2 حسب معيار الشمولية

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي و أداء جزئي: [72]ص88

-**الأداء الكلي:** يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها و من خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة و بلوغها لأهدافها العامة كالاستمرارية و النمو و الربحية

-**الأداء الجزئي:** و يقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و الوظائف الأساسية، و الأداء الكلي هو في الحقيقة عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل و التسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

2.2.1.2 حسب المعيار الوظيفي

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة و هي الإنتاج، المالية، التسويق، و الموارد البشرية .

1- **أداء الوظيفة المالية:** و يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، و بناء هيكل مالي فعال , بالإضافة إلى تحقيق المرردودية و تعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المرردودية و تعظيمها،

مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها أي تكون متناسبة طرديا معها و هذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة أي مساهمين فيها و ليسوا مسيرين فقط، و بالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر .

2- **أداء وظيفة التسويق:** يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات متعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة و مدى تموقعها في أذهان المستهلكين، صورة المؤسسة... الخ

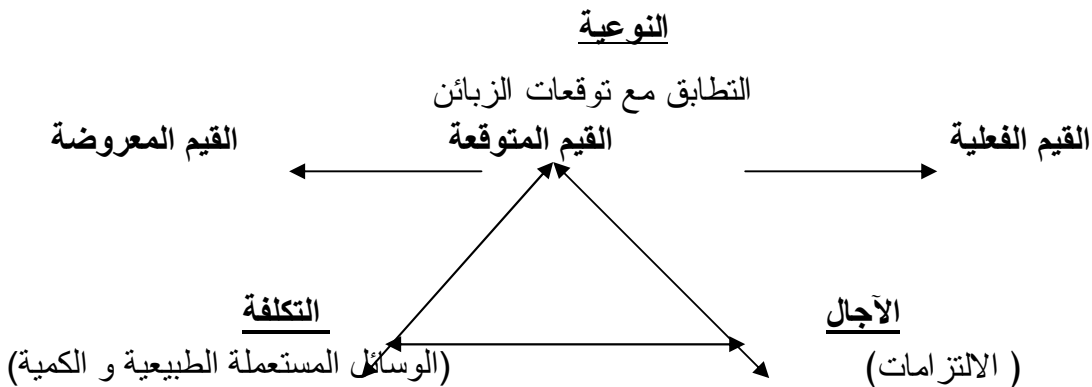
3- **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية و بتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

4- **أداء وظيفة الأفراد:** يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة و من خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى و توجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، و هذا يعني أن بقاء و استمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها و هذا الأداء ينبني على الكفاءات و اختيار الأفراد ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب و الوقت المناسب .

3.2.1.2 حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة الى أداء داخلي و أداء خارجي :

1- **الأداء الداخلي :** مكونات الأداء الداخلية هي: النوعية، التكلفة، الآجال. كما هو مبين في الشكل :



الشكل رقم 10: يوضح الأداء - مكونات داخلية [73] ص 83.

-الأداء و النوعية: النوعية اليوم هي عامل أساسي للأداء الداخلي، حيث يمكن أن نعرفها على أنها الخصائص و الصفات الإجمالية للخدمة أو المنتج، التي تكون قادرة على إرضاء حاجات الزبائن، إن نوعية الزبائن و شروطهم ستؤدي بالضرورة في الداخل إلى نوعية على مستوى الطرق و الإجراءات الخاصة لإنتاج المنتجات (الخدمات)، و بذلك يجب أخذها بشكل أوسع و هذا على جميع مستويات الهيكلية و حتى الزبون [73]ص83.

و يمكن اعتبار النوعية وفق مبدئين: [71]ص18

- النوعية، عنصر أداء نشاط أو عملية، مرتبطة بالضلعين الآخرين للأداء (التكلفة، الأجل)، حيث أن العرض النهائي للمؤسسة، منتج أو خدمة، تدمج فيه القيمة المحسوسة من طرف الزبون ضمناً أولاً، ثم الأضلاع الثلاث: النوعية، التكلفة، الأجل، إن النوعية مرتبطة بالقيمة التي تعبر عن أداء المؤسسة.

- نوعية المنتجات المعروضة للزبون النهائي هي الوحيدة من الأضلاع الثلاثة للأداء التي تعطي نظرة خارجية خالصة، مستقلة عن الهيكلية، بهذه النوعية يمكن ربط مفهوم الأجل، حيث يوجد تطابق التوقعات الخارجية حسب المواقع التنافسية المحددة من طرف المؤسسة.

النوعية إذن هي التكيف الكامل مع توقعات السوق حسب الاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة هذا من وجهة نظر الإستراتيجية، أما من وجهة نظر الأداء المرتبط برضا الزبون، النوعية، تصور ملائمة و موافقة المنتجات (الخدمات) مع التوقعات.

-الأداء و التكلفة: التكلفة هي " مجموع الأعباء المتعلقة بمرحلة معينة أو بمنتج مادي معين ، أو مجموعة منتجات أو خدمة أو مجموعة خدمات، مقدمة في مرحلة معينة قبل المرحلة النهائية أي قبل وصولها إلى البيع" [74]ص14.

و هناك عدة تقسيمات للتكاليف أهمها:

- حسب مرحلة (الإنتاج): تكاليف الشراء، تكاليف الإنتاج، تكاليف التوزيع؛

-حسب حقل النشاط: التقسيم حسب الوظائف أو حسب أقسام المسؤوليات أو الطلبات.....الخ؛

- حسب محتواها: الكاملة و الجزئية (المباشرة، المتغيرة، الهامشية)؛

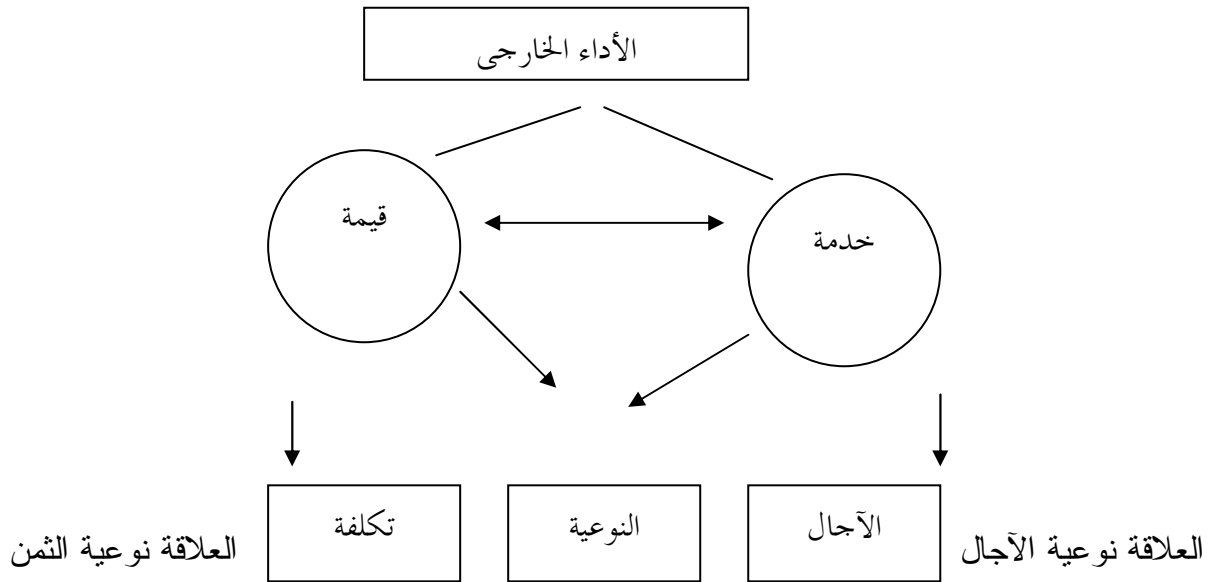
- المحققة فعلا و التقديرية(حسب الزمن).

إن التكلفة تمثل البعد المالي للأداء الداخلي، إذ أن كل مؤسسة تحلل في الداخل العلاقة بين الوظيفة و التكلفة كما يحلل الزبون العلاقة بين النوعية و الثمن حيث تعتبر كل نشاط يخلق قيمة بتكلفة كلية أقل من تلك التي لدى المنافسين هو نشاط ذو تكلفة إيجابية و لهذا " فالأداء بالنسبة لهذا المفهوم قد تطور من حيث قياسه و تحول إلى تدنيه التكاليف " .

-الأداء و الأجال : بصفة عامة،الأجل يمثل بالنسبة للمنتجات الموجودة، " مجال الوقت بين استقبال الطلبية و تسليم المنتج"[71]ص24، بالنسبة للمنتجات الجديدة يمثل الفترة الضرورية للعرض في السوق منتج معرف و محدد، إن الأداء هو الاحتياط و احترام المسؤوليات المحددة، داخليا و خارجيا، هو كذلك معرفة كيفية عزل المراحل الوسيطة، التي لا تخدم الزبون و لا توقعاته، و بذلك فالأجل هو ضلع مختلط للأداء، داخلي بالنسبة للجزء الأكبر، و خارجي بالنسبة للجزء الظاهر للزبون في الداخل، و المؤشرات المرتبطة بالأجال تفسر سرعة المؤسسة في التفاعل مع المؤثرات الخارجية(عدم استقرار البيئة، طلبات الزبائن، المنافسة.....) ، و عليه فإن "الأجال تقييم درجة التفاعل إذن مرونة المؤسسة" .

و أصبح معيار مهم للحصول على حصص من السوق، فبعدما كان أداء المؤسسة يتحقق عن طريق تقليص الأجال، تقليص التكاليف و تحسين النوعية، أصبح الآن يتحقق عن طريق التبادل و العلاقة بين تقليص الأجال و الإيرادات و بين تقليص التكاليف و تحسين النوعية.

2- الأداء الخارجي: في ظل البيئة المتقلبة، أداء المؤسسة الخارجي يجب أن يقيم بالنسبة للرضا، لأن نجاح المؤسسة متعلق برضا الزبون، فإذا تلقى هذا الأخير منتج أو خدمة ذو نوعية ترضي توقعاته سيشعر بقيمة بين الثمن و النوعية، و إذا نفس الزبون تلقى منتج يرضي توقعاته بسرعة كبيرة، سوف يكون لديه شعور الاستفادة من الخدمة الجيدة، و عليه فالأداء الخارجي ذو علاقة وطيدة مع الأداء الداخلي، فالأداء الداخلي جيد هو ضروري للأداء الخارجي، لأنه يمثل إسقاط له.



الشكل رقم 11: يوضح مفهوم ثلاثي الأبعاد للأداء الخارجي [71]ص22.

فالأداء الخارجي يعرف بأكثر دقة" بالقدرة على تحسين العلاقة بين : القيمة المعروفة من الزبون/ تكلفة الوسائل الضرورية لخلق هذه القيمة"[73]ص77 ، فرضا الزبون هو الوحيد الذي يضمن القابلية لتنافسية

المؤسسة عن طريق القيمة التي يتلقاها، و بذلك فإداء المؤسسة الخارجي يتعلق بهذه القيمة، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تؤكد أن معالم أو مكونات الأداء الخارجي نجدها ضمن عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة، هذه الأخيرة يمكن تعريفها بأنها "العوامل التي لها تأثير حاسم على الموقع التنافسي في قطاع معين".

3.1.2 العوامل المؤثرة على الأداء

تنقسم العوامل المؤثرة على الأداء إلى قسمين [75] ص ص 4-41 :

1.3.1.2 العوامل الخارجية : و هي العوامل التي تؤثر سلبا أو إيجابا على أداء المؤسسة دون أن تتحكم فيها و يمكن إيجازها فيما يلي :

1. **العوامل الاقتصادية :** تعتبر أهم العوامل و ذلك نظرا لطبيعة المؤسسة و مستقبل منتجاتها و تنقسم هذه العوامل إلى :

- **عوامل اقتصادية كلية :** كالفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات نموها الاقتصادي، سياسة التجارة الخارجية، معدلات التضخم، نسب أسعار الفائدة... و تمتاز هذه العوامل بتأثيرها في المدى الطويل على أداء المؤسسة .

- **عوامل اقتصادية قطاعية :** كوفرة المواد الأولية، الطاقة ، درجة المنافسة، هيكل السوق، توفر اليد العاملة المؤهلة، تسوية الأجور... و تؤثر هذه العوامل على أداء المؤسسة في المدى القصير .

2. **العوامل الاجتماعية و الثقافية :** هي نمط حياة المجتمع بشتى جوانبه المادية و اللامادية، أو أنماط السلوك المشتركة التي يتبعها أبناء المجتمع الواحد و التي يتوقع المجتمع أن يلتزم بها الأفراد و التي تميز مجتمعا عن غيره. و تتفاوت القيم الثقافية و الاجتماعية من بيئة لأخرى كما أنها قابلة للتعديل و التغيير بمرور الزمن نتيجة لظهور الاختراعات، أو الاستعارة من الثقافات الأخرى و لكن ذلك كله داخل الخطوط العريضة التي تميز ثقافة مجتمع عن مجتمع آخر، وبالتالي تنعكس ثقافة المجتمع على ثقافة المؤسسة فالمؤسسة هي في الواقع منطقة نزاعات واضطرابات بين عدّة ثقافات مهنية، جهوية، و حتى وطنية، و هذا التجمع بحاجة إلى تنسيق حتى يعمل بصفة مثلى، و ثقافة المؤسسة هي التي تساهم في وضع رؤية موحدة لكافة أفراد المؤسسة، و يمكن تعريف ثقافة المؤسسة على أنها " مجموعة من العناصر التي تفسر قواعد العمل و الاختيارات الإستراتيجية لوحدة معينة، و تتكوّن من: القيم، التقاليد، تاريخ المؤسسة، و الدلائل الثقافية التي يتقاسمها الأفراد المنتمون إلى نفس المؤسسة.

القيم: بصفة عامّة تمثل الأفكار و المعتقدات الرئيسية، الأخلاق، الديانات، و هي تحدّد التصرفات المقبولة و المسموح بها، و بصفة أدقّ فإنّ القيم هي التي تكوّن فلسفة المؤسسة و هي الدستور الذي يسيّر المؤسسة و يبيّن التجاوزات و الحريات المسموح بها.

التقاليد: و هي تلك التطبيقات المستمدة من القيم المشتركة، و من أمثلة ذلك التوظيف، اجتماعات العمل، تقييم الأفراد، فإذا أخذنا التوظيف مثلاً فإنّ المؤسسة تسعى جاهدة لاقتناء و البحث عن الأفراد لا تتناسب مؤهلاتهم و المنصب فحسب، بل حتى ثقافتهم مع ثقافة المؤسسة.

تاريخ المؤسسة: و هي تلك الروايات عن ماضي المؤسسة الزاخر بالإنجازات و النجاحات و هي تقوي و تدعم القيم المشتركة، و غالباً ما ترتبط هذه الروايات بشخصية معينة تتمثل في الخصوص في مؤسس المؤسسة و ما حققه من إنجازات. حتى أنّ بعض المؤسسات أنشأت لذلك متاحفاً (BMW و Phillips) لتحافظ على سجلها الحافل بالتفوقات.

أمّا عن **الدلائل** فيقصد بها الإشارات التي يستشف من خلالها عن الثقافة السائدة في المؤسسة، حتى تمكن من التمييز و بدقة أعضاء المؤسسة عن باقي الأفراد الآخرين منها: اللباس، البطاقة المهنية، و تظهر اللغة الرمز الأكثر تعبيراً عن الثقافة، إذ أنّ توحيد اللغة يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات و الاتصال و اتخاذ القرار [76]ص ص 4-8.

إن الإطار الثقافي و الاجتماعي يساعد على فهم و تفسير المواقف الاجتماعية المختلفة و الاتجاهات و الأهداف و القيم التي يؤمن بها الأفراد. فأهمية الوقت و معاني الشرف و الأمانة و الخوف و النجاح و الثروة و كيفية استخدامها يختلف باختلاف الثقافات , كما أن توافر قوة العمل المدربة و الماهرة , و التخصصات الفنية المختلفة , و نسبة التعليم بين السكان , و مدى توفر المؤسسات العلمية و الثقافية , و مستوى المعرفة , و الابتكارات التكنولوجية , و التقدم العلمي في المجتمع كل ذلك يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة و أدائها حيث أن مستوى الطلب على السلع و الخدمات يتأثر بمستوى التعليم و الثقافة .

إن العوامل الثقافية و الاجتماعية تؤثر على أداء المؤسسات من حيث أنها تؤثر على حاجات الأفراد و دوافعهم حيث يجب على المؤسسة التعرف على حاجات العاملين و دوافعهم , و أن تضع السياسات التي تساعد على إشباع هذه الحاجات و أن تؤثر على دوافع العمال و أن تنمي فيهم دوافع الابتكار و التجديد و الإنجاز و التحصيل , كما تؤثر العوامل الاجتماعية و الثقافية على أداء المؤسسات من حيث تأثيرها على حاجات المستهلكين و على السلوك الإداري و التنظيمي و حتى على الهيكل التنظيمي .

غير أنّ (Octave Gélinier و Brilman Jean) يريان أنّ الثقافة القوية السائدة في المؤسسة ليست دائماً دافعاً لتحقيق أفضل النتائج، فقد تدفع بالمؤسسة أحياناً إلى الهاوية لأنها ترفض دوماً التغيير على عكس الأنظمة الثقافية القابلة للتغيير التي يكون فيها المسيررون بصدد الترصد الدائم بالسوق [78]ص ص 58-59. هذا الصنف من المؤسسات يفضل اقتناء الأفراد الذين يخلقون التغيير، و لديهم القدرة على وضع التعديلات، أمّا الثقافة القويّة، فغالباً ما تسود المؤسسات الصغيرة، فتكون في البداية قويّة، لكنها تضعف مع الوقت.

و بهذا تصبح الثقافة القوية عائقاً أمام ملّ محاولات التجديد، و في هذا الصدد يقول Vlasselaer.M: أنّه حتى تخدم ثقافة المؤسسة الأداء عليها أن تقبل كل الأفكار المتعارضة للأفراد التي من شأنها أن تخلق

التجديد، كما أنه عليها أن تفتتح على ثقافات المؤسسات المنافسة و تتبادل معها الآراء، لأنّ مقارنة المؤسسة لثقافتها مع ثقافات مؤسسات أخرى هو المصدر الأكثر غنيّ بالمعلومات من مقارنة الإستراتيجيات مع بعضها، إذن فتقافة المؤسسة هي "مهد الأداء"[78]ص27.

3. **العوامل السياسية و القانونية :** تعتبر العوامل السياسية و القانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء الاقتصادي للمؤسسة و تتكون هذه العوامل من مؤسسات النظام الحكومي، سياسات الدولة المالية، النقدية و الخارجية، و سياسات الدولة بالنسبة للاستثمار الخارجي، كما تشمل أيضا التشريعات و القرارات الإدارية و آراء المحاكم، و اللوائح و الإجراءات المنظمة للمؤسسات، و يدخل ضمن هذه العوامل كافة الجماعات و المؤسسات و الأفراد التي تمتلك القوة في التأثير على قرارات المؤسسة و تسعى المؤسسة للحصول على تأييدها مثل المستهلكين، المنافسين، الموردين، المساهمين، النقابات و الاتحادات التجارية ...

و بصفة عامة تشمل العوامل السياسية و القانونية العناصر التالية :

- السياسة الخارجية للدولة
- مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي
- وضوح الأهداف على مستوى الاقتصاد الوطني
- التشريعات و القوانين
- مدى انتشار الديمقراطية و الأحزاب .

لا يجب على المؤسسة التأقلم مع المؤسسة فحسب بل يجب عليها كذلك التنبؤ بالقوانين و القرارات و السياسات الحكومية و إن كان ذلك ليس من السهل خاصة في الدول النامية .

4. **العوامل التكنولوجية :** إن المؤسسة تتأثر تتأثرا بليغا بمحيطها التكنولوجي مثل المعارف العلمية , البحث العلمي , الإبداعات التكنولوجية , تداول براءات الاختراع حيث أن التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسة قد تساهم في تخفيض أو رفع حجم التكاليف , وتحدد نوعية المنتجات . و لذا يجب على المؤسسة مواكبة التطورات التكنولوجية و التنبؤ بها , و تحديد آثارها المباشرة و غير المباشرة على مستقبلها كما يجب على المؤسسة أن تشجع بحوث التطوير و التنمية حتى تتمكن من التحسين الدائم لمختلف أنشطتها .

2.3.1.2 العوامل الداخلية: هي المحيط الداخلي للمؤسسة التي تتحكم فيه و تنقسم إلى قسمين [75]ص

ص 41-42:

1. **العوامل التقنية :** هي مختلف القوى و المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة و تضم على الخصوص ما يلي :
 - نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات ؛

- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال ؛
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن ، الورشات ، الآلات داخل الورشات ؛
- نوعية المنتج و شكله و مدى مناسبة التغليف له ؛
- التوافق بين منتجات المؤسسة و رغبات طالبيها ؛
- التناسب بين طاقتي التخزين و الإنتاج في المؤسسة ؛
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج ؛
- مستويات الأسعار ؛
- الموقع الجغرافي للمؤسسة .

2. **العوامل البشرية :** هي مختلف القوى و المتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة و تضم على الخصوص :

- التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث الجنس و السن .
- مستوى تأهيل العمال .
- التوافق بين مؤهلات العمال و المناصب التي يشغلونها و التكنولوجيا المستخدمة .
- نظامي المكافآت و الحوافز .
- الجو السائد بين العمال و العلاقة السائدة بين المشرفين و المنفذين .

إن التمييز بين العوامل المؤثرة على الأداء الاقتصادي للمؤسسة إلى عوامل داخلية تتحكم فيها المؤسسة وعوامل خارجية لا تتحكم فيها المؤسسة ليس هو التقسيم الوحيد لهذه العوامل بل هناك من مزج بينهما وذلك لصعوبة الفصل بينهما أصلاً ، حيث قسم kurigei [79]ص42 ، هذه العناصر إلى ستة أجزاء :

- 1- الأشخاص أو مجموعة الأشخاص التي لها تأثير على تحديد سياسة المؤسسة ؛
- 2- الفلسفة و الثقافة السائدة ؛
- 3- الإستراتيجية ؛
- 4- الأنظمة كنظام المكافآت، التخطيط، الإدارة، الرفاهية ، الإعلام ، المحاسبة ؛
- 5- طاقات الإنجاز الكامنة ؛
- 6- العملية الإنتاجية .

2.2 تقييم الأداء

كل مؤسسة هي في حالة مستمرة من التغيير وذلك بحكم التغيير المستمر في البيئة المختلفة، وضمن إطار عملية التكيف، فلا بد من دراسة وتحليل و استيعاب الآثار الإيجابية و السلبية لهذه المتغيرات، لذلك المؤسسة تواجه مسألة جوهرية تتمثل في تعديل أدائها بصورة دائمة، و إن الوسيلة الفعالة التي تزيد من

قدرتها على القيام بهذا التعديل إنما تتمثل في استمرارية قيامها بعملية التقييم، و هي بمثابة اختبار لدرجة مواعمة الأداء مع المتغيرات البيئية الخارجية و الداخلية، و عليه سنتطرق إلى هذه العملية من خلال هذا البحث.

1.2.2 مفهوم تقييم الأداء و أهميته

1.1.2.2 تعاريف:

تعددت تعاريف تقييم الأداء و اختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر بيد أنه لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً لمفهوم تقييم الأداء .

ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي و المراجعة الإدارية" [80]ص3.

أما أن- روبرول (ANNE-RIBEROLLES) فينظر إلى تقييم الأداء بنظرة خاصة و يقول " لا يقتصر تقييم الأداء على التنبؤ في التسيير وإنما تنفيذ للتنظيم مع إعداد للمستقبل بأكثر من الصفاء" [81]ص13

ويشير في نفس الصدد أنه : " يمكن التعبير عن تقييم الأداء على أنه مركز ثقل المثلثية (مورد بشري- أداء – مستقبل) [81]ص14.

في حين يرى الباحث باري ديسلر (Gary Dessler) الأداء أنه:

" تقييم للأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه (أدائها). وهكذا نجد أنها عملية تتضمن:

- وضع و إعداد معدلات للعمل؛
- تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات؛
- إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب" [82]ص322.

كما توصل الباحث نور الدين شنوفي إلى تعريف لتقييم الأداء تضمن أن تقييم الأداء يجب أن

يتوافر فيه الخصائص التالية:

- عملية إدارية منتظمة؛
- عملية دورية مستمرة ؛
- عملية مراجعة شاملة ؛
- عملية عادلة و موضوعية ؛

- عملية تطويرية و هادفة ؛
- عملية مراقبة إدارية ؛
- عملية قياس و مقارنة.

ثم إن لكل عملية أو خاصية جانب معين يجسد الإطار العام الذي يتم من خلاله عملية التقييم الشاملة لأداء العمل [83]ص19.

ترى أيضا الباحثة ماري تريزانيني (Marie tresanini) تقييم الأداء على أنه " محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعية" [84]ص18.

إلا أن توفيق عبد المحسن فإنه ينظر إلى تقييم الأداء على أنه "قياس للأداء الفعلي (ما أدي من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء" [80]ص5، و هناك تعاريف أخرى تركز على الكفاءة و الفعالية كمعيار للقياس وربطها بطبيعة هدف عملية التقييم بوصفها مرشدا للنشاط في المؤسسة، و عليه فإن: "تقييم الأداء عملية القصد منها التوصل إلى الحكم على درجة كفاءة و فعالية المؤسسة ككل، و لكافة جوانب النشاطات والعلاقات المختلفة، و أن عملية التقييم بهذا يجب أن تكون شاملة لكل جزئيات و أقسام النشاط في المؤسسة، فيتم تقييم كل مركز على حدى ثم تجميع النتائج لتصل إلى التقييم الشامل للمؤسسة ككل" [85]ص15 .

2.1.2.2 أهمية تقييم الأداء

تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة نظرا لما توفره من معلومات تشخص الوضع الحالي و التمكن من تكوين رؤية سليمة عن المستقبل و يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية :

- يوفر نظام قياس الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية و موضوعية، فضلا عن أهمية تلك المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة،
- يُظهر قياس الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ و ذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانياً في المؤسسة، من مدة أخرى، و مكانياً بالمؤسسات المماثلة
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر المكفأة و وضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، و إيجاد نظام سليم و فعال للاتصالات و المكافآت و الحوافز ،

- تعكس عملية قياس الأداء المركز الإستراتيجي للمؤسسات ضمن إدارة البيئة القطاعية التي تعمل فيها ، و بالتالي تحدّد الآليات و حالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي لها ،
- تعكس عملية قياس الأداء درجة المواءمة و الانسجام بين الأهداف و الإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها و علاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة [64]ص423،
- أما فيما يخص أهمية تقييم أداء الفرد في المؤسسة فهي تتلخص في المساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل ، الترقية ، الاستغناء ، تخطيط القوى العاملة ، تحديد مكافآت الأفراد هذا بالإضافة إلى تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة تحفيز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم [86]ص125.

إن تقييم الأداء يرتبط ارتباطا وثيقا بالمؤسسة موضوع التقييم، مما يستدعي دائما أن تكون عملية اختيار المؤشرات أو المعايير متفككة مع تنظيم المؤسسة وإمكاناتها المتاحة، بما يتناسب مع طبيعة النشاط الذي تزاوله وحسب النظام الذي تعمل فيه، والخصائص الفنية التي تتميز بها الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة. إضافة إلى ذلك، فإن تحديد هذه المؤشرات يتوقف إلى حد كبير على نوعية ومقدار البيانات والمعلومات المتوفرة.

وعلى ضوء هذه الاعتبارات يجب أن تتم عملية التقييم حتى يمكن أن تتحقق نتائج موضوعية وواقعية. هذا مع ضرورة التأكيد على نقطة هامة ، هي أن المحاولات التي تعتمد في تحديد أسس كفاءة الأداء في المؤسسات والتي تعتمد على النواحي التجارية والمحاسبية، غير كافية للحكم على كفاءة المؤسسة ونجاحها، والسبب هو أن مؤسسة صناعية قد تضحى بمعيار الربحية التجارية في المدى القصير لاعتبارات أخرى تحققها في المدى الطويل.

2.2.2 أسس و مراحل تقييم الأداء

1.2.2.2 الأسس العامة لعملية تقييم الأداء

هناك مجموعة من الأسس العامة التي يجب اعتمادها في عملية تقييم الأداء وهي:

- 1- **تحديد ما يجب عمله بالإضافة إلى تحديد أهداف المؤسسة:** الأهداف تمثل النهاية العامة المرغوبة والتي توجه الجهود نحوها، و عليه فإن الأهداف و التحديد، تتسم بالبساطة و الوضوح في صياغتها، كما تقسم من حيث تأثيرها إلى أهداف عامة و أهداف إدارات و أهداف أقسام، حيث تساعد الأهداف في تقييم الأداء فهي توفر له الأسس و المعايير الخاصة بقياسه على مستوى المؤسسة، و على مستوى الوحدات و على مستوى الأعمال التي تنتمي إليه المؤسسة، كما أنها المرشد في البحث عن هذه المعايير، و عليه فإنها تمثل قاعدة للقيام بالأنشطة الآتية:

- الأنشطة التخطيطية.

- الأنشطة التنظيمية، كتصميم المهام و توزيع الهيكل للسلطة و المسؤولية.

- الأنشطة التوجيهية، أي أنها تمثل قاعدة لاتخاذ القرارات .

- الأنشطة الأدائية، التي تمثل معيار تقييمي.

وقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات وأوجه نشاط المشروع التي

يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها، إلى ما يلي [87]ص194:

- ❖ المجال التسويقي ،

- ❖ مجال التجديد والابتكار،

- ❖ الإنتاجية الكلية ،

- ❖ القيمة المضافة ،

- ❖ الموارد الأولية والمادية الخاصة بالتمويل ،

- ❖ الربحية ،

- ❖ أداء العاملين وتطويرهم ،

- ❖ المسؤولية اتجاه المجتمع ،

- ❖ الموازنة بين الأهداف القصيرة، المتوسطة والطويلة المدى.

2 - تحديد مراكز المسؤولية: من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أية مؤسسة إنتاجية أن تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات فمركز المسؤولية هو الجهة المختصة بالقيام بنشاط معين ولها سلطة اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد الإنتاجية الموضوع تحت تصرفها ، ويمكن أن نعرف مراكز المسؤولية بأنها "الهيكلية العملية الأساسية التي يجب أن تساهم في فعالية العمليات، والتي من أجلها نظام للقياس مساهم في الأداء الكلي يجب أن يوضع، عليه فمركز المسؤولية هي الإطار مرجعي لتجميع الوسائل والمراقبة الموازية لها بدلالات المساهمات المتوقعة" [88]ص94.

ولما كانت عملية تقييم الأداء لا تقتصر على معرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، بل يتعدى ذلك إلى تفسير الانحرافات وتحليلها وتشخيص أسبابها ومن ثم ردها إلى الجهات المسؤولة عنها، مما يستدعي تقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولية وتحديد بوضوح ولكل مركز من المراكز، لكي يتم ربط الانحرافات

بالمركز التي أخفقت في إنجازها بالمستوى والكفاءة المطلوبة منها ومن ثم، مساهمة تلك المراكز في وضع الحلول العلمية الناجحة للتغلب عليها أو الحد منها.

3- تحديد الخطط التفصيلية لإنجاز الفعاليات التي تمارسها المؤسسة: [89]ص136، إن استمرار العملية الإنتاجية بالصورة المطلوبة يتطلب وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات الوحدة الإنتاجية، وبيان الموارد والطاقات البشرية والمادية التي تستخدم لتنفيذها وكيفية الحصول عليها، بحيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة اقتصادية واجتماعية ممكنة، إضافة إلى مرونتها لغرض إجراء التعديلات عليها عند الضرورة. حيث يقتضي أن تحدد الخطط التفصيلية في ضوء مايلي:

- وضوح الرؤيا بالنسبة لتلك الأهداف بحيث تكون محدودة ويمكن الوصول إليها بعيدا عن الغموض والاجتهاد والحكم الشخصي؛
- أن تغطي الأهداف جميع أوجه النشاط الاقتصادي المرتبط بعمل المؤسسة؛
- ضرورة التنسيق بين أهداف النشاطات المختلفة للمؤسسة؛
- أن يشترك في صياغة الأهداف واستيعابها وقبولها، الأفراد الذين سوف يساهمون في تحقيقها ضمن حدود مسؤولياتهم؛
- أن تكون الأهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف إلى جانب الالتزام في تنفيذها عندما لا تستجد ظروف تحقيق هذا التنفيذ.

4- تحديد معايير التقييم : [64]ص225، إن عملية تحديد المعايير تعتبر من الخطوات الأساسية في عملية التقييم، ولكن تعدد هذه المعايير أصبح يمثل مشكلة صعبة في الوقت الحاضر، بحيث أصبحت هناك استحالة تطبيقية في استخدام كافة المعايير سواء التجارية منها أو الاجتماعية، فهناك عدة أمور تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار المعايير، مثل وجوب تحديد ماهية المعايير المختارة، ومن ثم اختيار المعيار أو المعايير المناسبة لدراسة كفاءة الأداء الاقتصادي. وتختلف هذه المعايير من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية التي تؤديها، وباختلاف الأهداف المرسومة لها من فترة زمنية لأخرى.

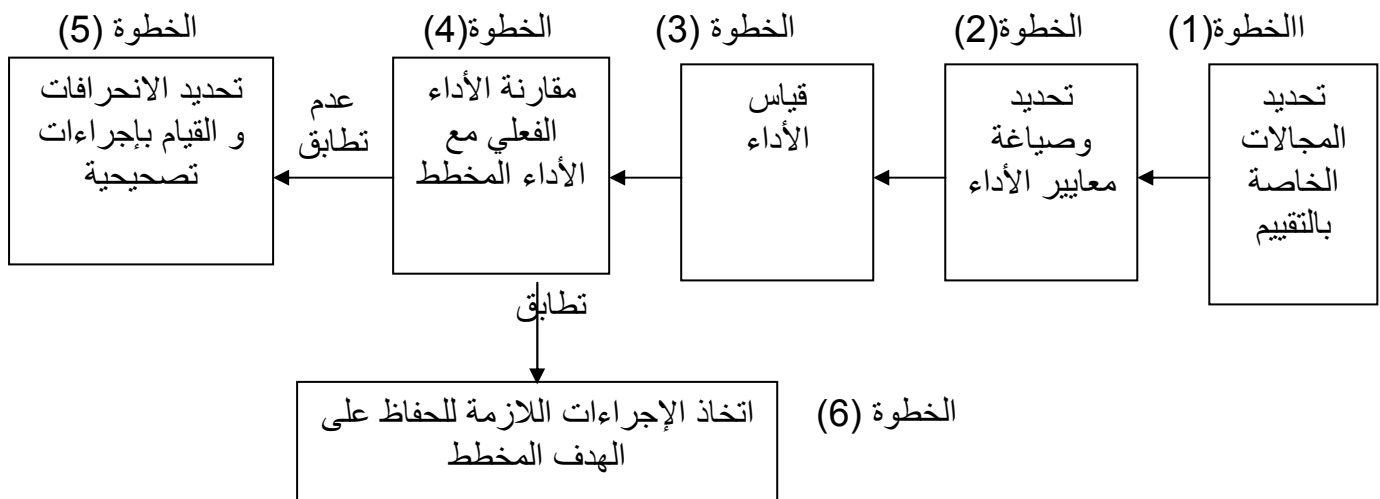
5- وجود جهاز خاص بتقييم الأداء: ان نجاح عملية تقييم الأداء تتطلب وجود جهاز مناسب للرقابة يختص بمتابعة و مراقبة التنفيذ الفعلي للأهداف المحددة و تسجيل النتائج المحصل عليها . وهذا ما يتطلب كذلك وجود وتطوير جهاز اتصال داخل المؤسسة يسمح بمرور ووصول المعلومات إلى مختلف الأطراف المعنية بكل وضوح ودقة مناسبة.

2.2.2.2 المراحل الأساسية في عملية التقييم

لكي تتمكن المؤسسة من تأدية أنشطتها ومهامها بشكل فعال في مجال تقييم الأداء فإنها تعتمد على الخطوات الآتية:

1. تحديد المجالات الخاصة بتقييم الأداء، (المؤسسة ككل)،
2. تحديد معايير الأداء،
3. قياس الأداء الفعلي (النتائج)،
4. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط ،
5. تحديد الانحرافات والاختلافات والفروقات مع تحديد مراكز المسؤولية،
6. اتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على الهدف المخطط.

والشكل التالي يلخص المراحل التي تمر بها عملية تقييم الأداء :



الشكل رقم 12: يوضح خطوات عملية تقييم الأداء.

وهناك بعض الاعتبارات التي يمكن أن تساعد المؤسسة على اختيار وسيلة التقييم الفعالة ومنها [35]ص 355 :

- التركيز على تدعيم الإيجابيات؛
- تقديم معلومات مرتدة عن الأداء تكون مرتبطة بالواقع الفعلي وليس نماذج عامة تستخدم في جميع المواقف على السواء؛
- تشجيع وتدعيم الابتكار والقدرات الخلاقة؛

- زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة لتقييم الأداء مثل استخدام أنظمة المعلومات الآلية.

إذن تقييم الأداء هي عملية التقييم و التقرير المنتظم و المستمر للمؤسسة بالنسبة لإنجاز المؤسسة في البيئة و توقعات تنميته و تطويره في المستقبل، و تهدف "برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى أداء المؤسسة" [86]ص125 ، و ذلك بإتباع خطوات معينة أساسية و متتالية.

3.2.2 أساليب تقييم الأداء

هناك أساليب متعددة يتم اعتمادها في عملية تقييم الأداء نذكر من بينها :

1.3.2.2 استخدام أسلوب التحليل المالي : يعتبر أسلوب التحليل المالي أول الأساليب المستخدمة في

تقييم الأداء ، و تعتبر النسب المالية من أهم أدوات التحليل المالي ، و يرى بعض الباحثين أن " القياس الذي يعبر عن نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها الإستراتيجية تترجمه حساباتها و هو ما تظهره سلسلة من النسب المالية " [90]ص110.

إن التحليل المالي على الرغم من أهميته في تقييم أداء المؤسسة إلا أنه يظل أسلوبا غير كافيا نظرا للعيوب التي تشوبه و أهمها :

- إن بعض النسب المالية تعالج اجماليات و هي غالبا ما تكون مظلمة،
- اقتصار هذه النسب على تقييم جانب معين من أوجه نشاط المنظمة و عدم قدرتها على إظهار العناصر الإنسانية،
- إن النسب المالية بشكل عام لا تقيس الأداء الفعلي لعناصر محددة في المشروع ، و إنما تعكس الآثار المتجمعة و المتراكمة لأنشطة المشروع خلال فترة زمنية،
- المفاهيم المستخدمة في تكوين تلك النسب متباينة و غير موحدة الأمر الذي ينتج عنه تضارب في التفسيرات و الأحكام التي يمكن التوصل إليها من استقرائها .

2.3.2.2 استخدام الأهداف و المؤشرات في التقييم الأداء

يعتمد هذا الأسلوب على مقارنة الإنجازات المحققة مع المؤشرات و الأهداف المحددة مسبقا . و يعتبر الأسلوب الأكثر استعمالا في تقييم الاقتصادي للمؤسسات ، حيث لكي يكون الأداء سهلا و موضوعيا يجب على المسيرين أن يحددوا ماذا ينتظرون من مرؤ و سيقمهم ثم الحكم عليهم من خلال ما حققوه ، و أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء هي [75]ص44 (الربحية، الإنتاجية، الابتكار، المركز السوقي، الإستمرارية...) و يمكن وضع مؤشرات كل وظيفة على حدى، و هناك العديد من المعايير (المؤشرات)

التي يمكن وضعها أو تحديدها للابتكار التسويقي منها مايلي: [30]ص293

- عدد الابتكارات التسويقية التي تم التوصل إليها خلال الفترة الزمنية موضع التقييم سنة مثلاً؛
- عدد الابتكارات الناجحة منسوبا إلى إجمالي عدد الابتكارات التسويقية التي تم التوصل إليها خلال الفترة الزمنية ؛
- عدد المجالات التسويقية التي تم فيها ابتكارات (مثل المنتجات , الترويج , التسعير , التوزيع ... الخ) ؛
- الزيادة في المبيعات التي تتحقق كنتيجة للابتكار التسويقي ؛
- الزيادة في الحصة السوقية للمؤسسة الناتجة عن الابتكار التسويقي ؛
- التغيير في رضا العملاء كنتيجة للتحسين في الجودة و في المرونة .

و لاستخدام هذا الأسلوب لابد من توفر الشروط التالية :

- تحديد الأهداف بشكل كمي و تفصيلي ؛
- تخصيص مجالات النتائج للمناصب الإدارية المختلفة ؛
- تحديد أسلوب القياس للأداء الفعلي (الملاحظة الشخصية أو إعداد التقارير) , وتعين المسؤولية عن هذا القياس ؛
- تحديد دورة تجميع البيانات اللازمة للتقييم ؛
- توافر مراكز المعلومات لمقارنة ما أنجز فعلا مع ما هو مخطط .

3.3.2.2 استخدام مدخل التحليل الإستراتيجي في تقييم الأداء

يتناول التحليل الإستراتيجي للمؤسسة الجوانب التالية : [75]ص44

- مراقبة الاعتراضات عن الاتجاهات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و التكنولوجية ؛
- تحليل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة ؛
- تحليل البيئة التنافسية ؛
- دراسة أوجه القوة و الضعف بالنظام الداخلي و تشمل هذه الدراسة الجانب التسويقي .

4.3.2.2 استخدام أسلوب المراجعة في تقييم الأداء

تعتبر المراجعة Audit أداة من أدوات القياس و تقييم الأداء و قد اتفق معظم الباحثين أن المراجعة الإدارية تشمل المجالات التالية: (عناصر النشاط الإداري , المراجعة التسويقية , مراجعة الأفراد , المراجعة المالية و المحاسبية , الهيكل التنظيمي , البحوث و التطوير و مجلس الإدارة) .

أما في مجال الابتكار التسويقي فتتضمن المراجعة عادة تصميم عدد من الأسئلة التي تغطي الجوانب المختلفة للتسويق الابتكاري , بحيث يمكن من خلال الإجابات عنها التوصل إلى حكم على الأداء في هذا المجال و لكي تتم مراجعة التسويق الابتكاري لابد من القيام بمايلي : [30]ص301

- تحديد العناصر التي سيتم فيها مراجعة التسويق الابتكاري ؛
- تحديد النقاط التي ستكون موضع الأسئلة في كل من هذه العناصر ؛
- صياغة الأسئلة المتعلقة بهذه النقاط ؛
- تحديد الأسلوب الذي سيتبع في الإجابة عن السؤال (مثلا نعم أو لا أم على مقياس معين) , و تحديد دلالتها ؛
- تطبيق الأسئلة على التسويق الابتكاري موضع الاعتبار ؛
- تقييم أداء التسويق الابتكاري استنادا إلى اجابات التي تم التوصل إليها .

هذا و قد اقترحت الدكتورة سناء مسودة نموذج لقياس الأداء الشامل والذي سيتم توضيحه في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: يوضح نظام قياس الأداء الشامل المقترح [91]ص17 .

المعايير	المكونات (المتغيرات)
المناخ التنظيمي الملائم	اللامركزية في اتخاذ القرارات والتفويض الصلاحيات والمسؤوليات.
	وضوح السياسات والتعليمات وعدالة تطبيقها على الجميع.
	التعاون والتنسيق والاتصالات.
	الاعتماد على الرقابة الذاتية.
	المساءلة والتغذية الراجعة.
	النمط القيادي والإبداع الإداري.
البعد الاستراتيجي	وضوح الرؤية والمهمة والقيم والمعتقدات.
	تحديد الأهداف الاستراتيجية.
التقييم الذاتي (self assessment)	التقييم الداخلي للمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف.
	التقييم الخارجي للمنظمة لتحديد التهديدات والفرص
	أخذ جميع أصحاب المصالح الذين يؤثرون ويتأثرون في المنظمة.
	أخذ جميع الظروف المحيطة التي تعمل بها المنظمة.

تحديد المحاور الأساسية الواجب تطويرها وأوليات تنفيذها بناء على عوامل النجاح الحرجة.	
تحديد العلاقات المتبادلة والمتراطة بين مكونات المحاور التي تم الاتفاق عليها وعلاقة السبب والنتيجة بينها.	الخارطة الاستراتيجية
المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية).	توليفة المقاييس في كل من المحاور المتفق عليها
مقاييس قصيرة وطويلة الأجل.	
مقاييس داخلية ومقاييس خارجية.	
مقاييس النشاطات ومقاييس مخرجات نتائج الأداء.	
مرجعيات عالمية	المرجعيات والمعايير المستهدفة
مرجعيات محلية تعتمد على السنوات السابقة والمنافسين	

مقومات نجاح النموذج المقترح لقياس الأداء الشامل

لنجاح تطبيق نظام قياس الأداء الشامل فإنه يجب توفر أهم المقومات والاعتبارات التالية [89] ص 20:

1. الاهتمام والتركيز على عمليات التحسين المستمر لعملياتها الداخلية الحالية إضافة إلى الاهتمام في مبادرات وابتكارات جديدة في العمليات التشغيلية بما يحقق توقعات أصحاب المصالح المستقبلية، ويمكنها من مواجهة التغيرات المتسارعة والمستمرة في البيئة والظروف المحيطة.
2. أخذ جميع أصحاب المصالح الذين يؤثرون ويتأثرون في المنظمة عند بناء نظام قياس أداء شامل، كالنقابات المهنية والجهات الرسمية ومؤسسات حماية البيئة وغيرهما، وترى الباحثة أن هناك اختلافاً في أهمية أصحاب المصالح بالنسبة لكل منظمة وبين منظمة ومنظمة أخرى، وإغفال أحد أصحاب المصالح يعتبر نظره قاصرة في تحقيق التميز والمنافسة الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقها.
3. دعم الإدارة العليا لتبني وتطبيق نظام قياس الأداء الشامل وتوفير الدعم المعنوي والمادي اللازم والعمل بروح الفريق والتواصل المستمر بين الإدارة العليا والدنيا وبالأتجاهين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى.
4. الأخذ في عين الاعتبار الظروف الخارجية والظروف الداخلية بشكل عام، والظروف الخاصة بكل قطاع اقتصادي بشكل خاص عند تطبيق النظام الملائم.
5. مشاركة الجميع في وضع نظام قياس الأداء والتأكيد على فهمهم له للوصول إلى إحساس عام ومشترك نحو رؤية ومهمة واستراتيجية المنظمة ، وأشراك الجميع في وضع المقاييس مما يعزز فهمهم لها وانتمائهم وولائهم في تبنيها .

6. الاهتمام في تلبية احتياجات ورغبات الزبائن الحاليين وكذلك الاهتمام في جذب وتلبية احتياجات الزبائن المتوقعين .
7. يجب أن تكون المقاييس بسيطة ولها معنى ويسهل فهمها وتطبيقها عملياً وتحليلها خلال الوقت وتكون من طبيعة العمل المعتاد القيام به وليس مقاييس استثنائية، معتمدة على حالات استثنائية، وتجنب كثرتها وازدواجيتها .
8. الإرادة والعزيمة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية والتي تحتاج إلى الصبر ووقت ونفس طويل لتحقيق الأهداف المرجوة منها .
9. الخطة الاستراتيجية الجيدة لا تنتهي أبداً ويجب أن تكون مرنة ومستجيبة لتغيرات البيئة ليتم تعديلها بشكل مستمر دائم .
10. متابعة تقييم أداء المنظمات وتطويره خلال الزمن من خلال رسم خرائط ورسومات بيانية تظهر مدى التحسن أو التراجع الذي طرأ على الأداء وبالاعتماد على المرجعيات والمعايير المستهدفة التي تم الاتفاق عليها.
11. التأكيد على أن الهدف من القياس ليس المساءلة والعقوبة بل هو التحسين والتطوير وربط نتائج القياس التي تم التوصل إليها بعملية اتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمصلحة الجميع .

4.2.2 مؤشرات قياس كفاءة الأداء في المؤسسات

تحديد مؤشرات الأداء تعتبر المرحلة الثانية في عملية تقييم الأداء، لأنها بحاجة إليها، ويعرف المؤشر على أنه " عبارة عن معطية كمية تقيس فعالية و كفاءة جزء أو كلّ مسار النظام بالنسبة إلى معيار، خطة، أو هدف محدد و متفق عليه في إطار استراتيجية المؤسسة." [71]ص47

وكما سبق و ذكرنا أن عملية قياس الأداء تتم باستخدام طرق و أساليب متنوعة منها ما يستخدم المؤشرات المالية و منها ما لا يكتفي بالمعايير المالية و يضيف إليها أدوات غير مالية لقياس الأداء .

1.4.2.2 المؤشرات المالية لقياس الأداء

يعتبر الاعتماد على المؤشرات المالية في عملية قياس الأداء من أهمّ الأساليب المستعملة، و أهمّ أدوات التحليل شيوعاً في تقييم المركز الإستراتيجي للمؤسسات، و في قياس أدائها خلال فترة معيّنة، و ذلك بإجراء المقارنات بين المؤشرات المالية للمؤسسة و المؤشرات المالية للمؤسسات المنافسة، كما أنّ هذه المؤشرات تمكن من مقارنة أداء المؤسسات و وضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد و تقييم اتجاهات الأداء فيها، و من أكثر هذه المؤشرات استخداماً نجد مايلي:

1. الإنتاجية:

يفيد مفهوم الإنتاجية باعتباره أداة يستخدمها المدير في القياس و المقارنة للتعرف على مستوى الأداء في المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في فترات زمنية مختلفة، و يقصد بها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد بشرية، معدات، مواد خام، رأس مال، معلومات... الخ من أجل الحصول على أعظم و أفضل مخرجات من هذه المدخلات، و لذا فهي ترتبط بالأبعاد الثلاثة التالية: الكمية، القيمة، و الجودة. [92]ص15

2. القيمة المضافة :

تعرف القيمة المضافة بأنها "القيمة الإنتاجية التي تضيفها المؤسسة أو تساهم بها مع غيرها من المؤسسات في خلق الناتج الوطني. أو هي عوائد عوامل الإنتاج" [87]ص212.

وعليه، فإن القيمة المضافة الإجمالية = قيمة الإنتاج - قيمة مستلزمات الإنتاج. وهي القيمة المضافة الإجمالية، ولو استبعدنا منها الاهتلاكات فإن الصافي يشكل القيمة المضافة الصافية، أي أن:

$$\text{القيمة المضافة الصافية} = \text{قيمة الإنتاج} - (\text{قيمة مستلزمات الإنتاج} + \text{الاهتلاكات})$$

فكلما تحسّن هذا الفرق دلّ ذلك على تحسّن أداء المؤسسة.

ويمكن حساب القيمة المضافة طبقاً للخطوات المتتابعة الآتية:

- 1- تحديد قيمة الإنتاج الإجمالي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة؛
- 2- نستبعد من الإنتاج الإجمالي كافة العناصر والمنتجات الخاصة بمؤسسات أخرى والتي استخدمت في سبيل إخراج هذا الإنتاج؛
- 3- نطرح من القيمة المضافة الإجمالية اهتلاكات الأصول الثابتة لنصل إلى القيمة المضافة الصافية؛
- 4- وهي الخطوة الأخيرة، تبويب العناصر الرئيسية التي تكون القيمة المضافة الصافية، فهذه القيمة الأخيرة تتطوي على مايلي:

1-4- الفائدة (العائد) وهو نصيب صاحب رأس المال مقابل إسهام رأسماله في الإنتاج؛

2-4- الأجر والرواتب، وهي نصيب العامل نظيرة إنتاجه؛

3-4- الربح، وهو الذي يحصل عليه صاحب المقدرّة التنظيمية.

3. القيمة المضافة السوقية (MVA) Market Value Added:

يقيس هذا المؤشر الفرق بين القيمة السوقية لرؤوس الأموال المستثمرة و قيمتها المحاسبية، أن MVA تأخذ في الاعتبار مجموع التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة من طرف السوق المالية [93]ص52

غير أنّ المحيط الحالي الذي تتواجد به المؤسسة قد تغيّر كثيراً، و تطبيق التسيير لم يتوقف عن التطور، فالمؤسسات قلّصت عدد العمّال، أنقصت من المستويات الهيراركية، تلقى العمّال تكوينات جديدة، و اعتمدوا مفاهيم جديدة كالتحسين المستمرّ، إعادة الهندسة، الجودة الشاملة... الخ، كما أنّ التغيّر التكنولوجي لا يتوقف عن خلق الجديد. كلّ هذه العوامل جعلت المقاييس المالية لا تجدي نفعاً كأدوات لقياس الأداء، لأنّ نظام القياس الحقيقي هو ذلك الذي يقيس و يضع العمليات التي تلعب دوراً محدداً للوصول إلى أداء متميّز من وجهة نظر أهمّ الأطراف الآخذة في المؤسسة بما فيهم الزبائن، الأجراء، و الموردون.

4. الربحية :

يعبر اصطلاح الربح لدى المحاسبين عن زيادة قيمة مبيعات المؤسسة من السلع والخدمات على تكاليف عوامل الإنتاج المستخدمة في إنتاج هذه السلع أو الخدمات. فالربح هو الفائض عن التكاليف، أي أن الربح يساوي الإيرادات مطروحا منها التكاليف.

و إلى جانب هذه المؤشرات نجد عدداً من النسب المالية كنسبة السيولة، نسبة المديونية، نسبة تغطية الأصول الثابتة... الخ، التي تعكس الحالة المالية للمؤسسة.

5. العائد على الاستثمار (Return On Investment (ROI):

كان بمثابة بداية التوجه إلى قياس الأداء بصفة أكثر جدية، و يعرف بالعلاقة التالية:¹

العائد على الاستثمار = هامش الربح × معدل الدوران

هامش الربح = صافي الربح ÷ المبيعات

معدل الدوران = المبيعات على متوسط الأصول العاملة في التشغيل

و نستطيع التعبير عنه بصيغة أخرى :

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{رأس المال المستثمر}} = \frac{\text{الربح}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

وكلما كانت نسبة هذا العامل مرتفعة كان الأداء الاقتصادي كفوًا .

ولعلّ أهم الانتقادات التي وجّهت للمؤشّرات المالية ما يلي:

- المسيرّ بحاجة إلى معلومة هادفة وسريعة، في حين أنّ الأرقام المحاسبية تلبّي عدد محدود من المعلومات والتي تكون غالباً بعيدة عن حقيقة الواقع.

- إن الاعتماد على المقاييس المالية لا تمكن المسير من التنبؤ بالمستقبل 100%، وهذا يرجع إلى أنها عامّة، لذلك فإنها لا تساعد في عملية اتخاذ القرار بشكل فعّال [93]ص178.
- تقدّم المؤشرات المالية معلومات تتعلق أكثر بالمدخلات عن المخرجات، كما أنّها تقدّم معلومات عن الماضي، فهي لا تقدّم إلا معلومات عن تاريخ التكاليف [94]ص193.
- كذلك فإنّ الأنظمة التقليدية لقياس الأداء المرتكزة أساساً على المؤشرات المالية ترتبط بالمدى القصير، لذلك فهي لا تتماشى مع المحيط التنافسي الحالي، حتّى أنّها يمكن أن تعرقل قدرة المؤسسة على خلق القيمة الاقتصادية على المدى الطويل فمثلاً الاهتمام بالنتائج المالية على المدى القصير يدفع بالمؤسسات إلى زيادة الاستثمار في هذه النتائج الآنية و إهمال الاستثمار في الأصول غير المادية و الفكرية التي من شأنها أن ترفع النمو المستقبلي للمؤسسة، و بالتالي تحسين الأداء [95].
- إنّ المؤشرات المالية لا تظهر في قوائمها المالية نسبة هامّة من المعلومات و البيانات المتعلقة برضا الزبون، التطورات التقنية، و ما حدث من تغييرات المحيط، و التي لها أثر مباشر على أداء المؤسسة [96]ص42.

2.4.2.2 المؤشرات غير المالية لقياس الأداء

كانت النقائص المذكورة آنفاً عن المؤشرات المالية بمثابة تمهيد لبروز مؤشرات جديدة لقياس أداء المؤسسة، لأنّ المؤسسة حالياً و غداً يحكم عليها وفق مدى تحقيقها للهدف الرباعي التالي:

القيمة للمساهمين بمنحهم سعر السهم، و كذا حصة ربح السهم، القيمة للعمّال بتوفير بيئة تحثهم على التقدّم و التطوير، القيمة للزبائن بأن تقدّم لهم المؤسسة منتجات و خدمات تلبي احتياجاتهم و ربّما تفوق رغباتهم، و القيمة للمجتمع من خلال تحقيق رقيّ و ازدهار المجتمع.

و المؤشرات الإستراتيجية لقياس الأداء الأكثر شيوعاً نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: يوضح المؤشرات الإستراتيجية لقياس الأداء [77]ص42.

المجال	المؤشر الإستراتيجي
النمو	<ul style="list-style-type: none"> ■ نمو الأسواق. ■ نسبة نمو الأنشطة. ■ الحصة السوقية.
الإبتكار	<ul style="list-style-type: none"> ■ متوسط المدة لإطلاق منتجات جديدة في السوق. ■ نسبة قيمة المنتجات الجديدة إلى رقم الأعمال. ■ نسبة مساهمة رقم الأعمال في البحث و التطوير.
القيمة/الزبون	<ul style="list-style-type: none"> ■ مؤشرات عن رضا الزبون.

■ نسبة الوفاء.	
■ التنافسية- السعر.	
■ مؤشرات الجودة.	الجودة
■ الضمانات.	
■ دوران العمّال.	التسيير
■ نسبة مصاريف التكوين في الكتلة الأجرية.	
■ معدل الحوادث.	البيئة

2.3 أثر الابتكار التسويقي على الأداء الكلي للمؤسسة

يعبر الابتكار التسويقي عن قدرة المؤسسة على خلق فرص متعددة للنمو و الاستمرار في السوق من خلال تحقيق الربحية، زيادة المبيعات، كسب رضا المستهلك ... حيث نجد أن الأكثر و الأسرع ابتكارا هو الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة و تحويل التهديدات إلى فرص مستقبلية يستطيع الاستفادة منها و سنحاول في هذا المبحث إبراز أثر الابتكار التسويقي على مجموعة من المؤشرات المالية و غير المالية كالربحية، حجم المبيعات و التكاليف، العائد على الاستثمار، و كذا محاولة كسب رضا المستهلك .

1.3.2 أثر الابتكار التسويقي على الربحية

هناك علاقة جد مهمة بين الربح و الابتكار، حيث يعتبر الابتكار أحد العوامل المؤثرة على الربحية بل هناك ما يسمى بالربح الابتكاري، و هو الربح الناتج عن الابتكار و لقد تبين أن الربح الابتكاري يأتي من كل جوانب عمل المؤسسة أكان إنتاجيا أو ماليا أو تسويقيا أو متعلق بوظائف الإدارة، أي أن جميع نشاطات المؤسسة من الممكن أن تساهم في تحقيق الربح .

و بصفة عامة فان نجاح المؤسسة في زيادة كفاءتها في كل الجوانب السابقة أو في بعضها خلال الفترة الزمنية موضوع البحث سيساهم في تنمية الربح الابتكاري الذي تحققه المؤسسة [97]ص336 ، و ما سنركز عليه هو الجانب التسويقي و الابتكار فيه و ما يتولد عنه من آثار على زيادة الربحية.

يؤثر الابتكار التسويقي سواء كان في مجال المنتجات، مجال التسعير، الترويج ، و حتى التوزيع على ربحية المؤسسة من خلال الاستجابة لحاجات و رغبات المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين ، و تحقيق ما يسمى بميزة السعر الأعلى و التكلفة الأدنى و هاتين الميزتين مترابطتين كما هو موضح فيمايلي [6]ص226:

1.1.3.2 ميزة السعر الأعلى

إن أحد انعكاسات البيئة الاقتصادية الجديدة هو زيادة عدد المنافسين الذين تواجههم المؤسسة الاقتصادية في السوق و هذا سيؤثر أكثر مما مضى على تنافسية المؤسسات الاقتصادية خاصة و أن سعر المنتج محدد

حاليا نتيجة لتلك البيئة (تحرير التجارة ، العولمة ، اقتصاد السوق ...) ، و لا يتم الأمر كما في السابق أي التحكم في تكلفة الإنتاج فقط حتى يكون هناك مجال للربح أو حتى عدم الخروج من السوق [98]ص23. و ينتج عن الابتكار التسويقي منتجات جديدة بشكل جذري أو إدخال تحسينات عليها (ابتكار التحسين) و / أو طريقة إعلانية جديدة أو طريقة لعرض المنتجات و / أو حتى طريقة جديدة في التسعير ، تشبع حاجات و تلبى رغبات جديدة أو غير مشبعة مسبقا أو حتى حاجات خفية عجز المستهلك عن التعبير عنها.

و قد ينجم عن هذا احتكار المؤسسة للسوق أو جزء من السوق بشكل مؤقت و ذلك بسبب عنصر الجودة الذي يتولد عن الابتكار و عنصر الموائمة (الابتكار يتلاءم مع حاجات المستهلكين) ، المتولد عن التسويق ، و هذا الجمع لا يكتمل إلا من خلال تبني الابتكار التسويقي فمثلا إذا كان الابتكار في مجال المنتجات سواء جذري أو بإدخال تحسينات فإن المؤسسة تحاول وضع سعر تعظم به مكاسبها، خاصة في الحالات التي تجد المؤسسة نفسها محتكرة أو على الأقل متفوقة كثيرا على منافسيها سواء من ناحية تكنولوجيا المنتج ، طريقة عرضه و توزيعه ، طريقة الإعلان عن المنتج ...، فإذا كان سعر المنتج الحالي في السوق هو (س₁) فإن سعر المنتج الجديد سيكون أعلى (س₂) ، و فرضا أن المنتج الحالي يحقق كمية مبيعات أكبر (ك₁) و بسعر أدنى (س₁) ، و أن المنتج الجديد يبيع كمية أقل (ك₂) و لكن بسعر أعلى (س₂) فإن المؤسسة الابتكارية ستحقق أرباح إضافية ناجمة عن احتكارها للمنتج الجديد و تتمثل بالمنطقة المضللة بالشكل رقم (5.2). (أ) .

و نفس الشيء بالنسبة للابتكار في العناصر الأخرى للتسويق كما هو الحال في التسعير عندما [6]ص177 لاحظ مجموعة من الصيادلة بالولايات المتحدة الأمريكية أن بعض المستهلكين يشتكون عندما تكون أسعار الدواء الذي يصرف بوصفة طبية منخفضة، حيث يربطون بين سعر الدواء و تأثيره العلاجي و بالتالي فإن السعر المنخفض للدواء يفسر على أن تأثير الدواء و فعاليته في علاج المرض أقل، لذا نجد أن بعض المؤسسات تستعمل الأسعار الدالة أي تضع أسعار مرتفعة لمنتجاتها لتعكس مكانة أو جودة المنتج و رغم أن الكمية ستكون قليلة إلا أن هذه المؤسسات تحقق أرباح من خلال ميزة السعر الأعلى ، و لكن ما يجب الإشارة إليه أن هذه الأرباح ستكون مؤقتة لأن المؤسسة ليست وحدها في السوق ، بل هناك منافسين و يراقبونها و ستكون ردة فعلهم سريعة أما بتقليد المؤسسة ، أو قوية من خلال الوصول إلى طريقة جديدة و ذكية أفضل من طريقة المؤسسة ، كما فعلت مؤسسة منتجة لأعواد القطن البلاستيكية عندما هوجمت من طرف منافسيها و كان موقفها صعب لأن الهجوم كان مدعما بتقرير قدم على أساس دراسات قام بها أطباء متخصصون في الأذن و الذي يوضح الأضرار التي تترتب على استخدام أعواد القطن البلاستيكية في تنظيف الأذن .

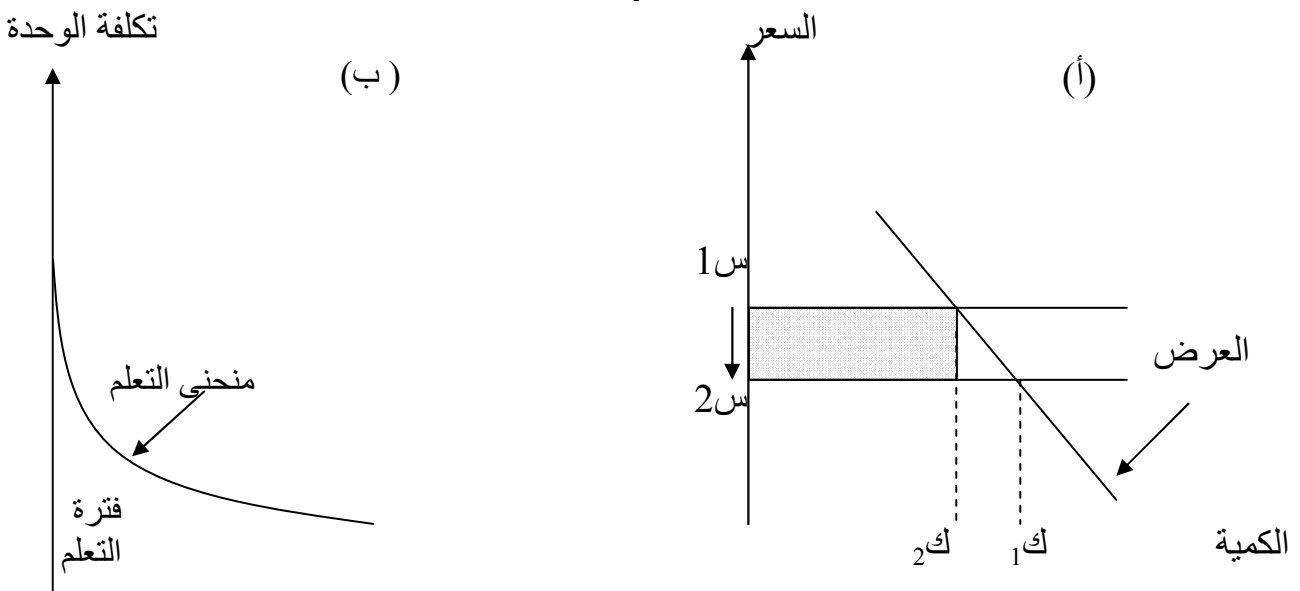
و قد استخدمت المؤسسة الابتكار التسويقي للتغلب على هذا الموقف و قد استند هذا الابتكار إلى عنصرين : الأول : يتمثل في البحث عن استخدامات جديدة بخلاف تنظيف الأذن بالنسبة لأعواد القطن , و الثاني عبارة عن اعلان تلفازي مبتكر .

و لكن في جميع الحالات تكون المؤسسة قد استغلت الفترة الزمنية في التوصل إلى طريقة جديدة من طرف المنافسين , و بالتالي تحقق ميزة سبق من جديد , كما أن المؤسسة في الفترة التي يأخذها المنافسين للحاق بها تكون قد استفادت من ميزة تكلفة الوحدة الأقل من خلال التعلم الناتج عن منحى الخبرة , و هذا يقودنا للحديث عن ميزة التكلفة الأدنى .

2.1.3.2 ميزة التكلفة الأدنى

لقد رأينا أنه في ميزة السعر الأعلى أن المؤسسة يمكنها أن تحقق احتكار للسوق , و درجة الاحتكار مرتبطة بدرجة كثافة الابتكار و مدى ملاءمته للحاجات و الرغبات غير أنه في سوق المنافسة هناك بعض المنافسين الذين طوروا أساليب خاصة بهم تمكنهم من تقليد المنتجات الجديدة و بالتالي فإنهم سيقومون بتقليد منتج المؤسسة , و من ثم للحاق بها بسرعة مما قد يعرقل المؤسسة في استرجاع استثماراتها و الانتفاع بشكل مرضي بما قدمته المؤسسة إلى السوق, و هنا يمكن الإشارة إلى أن المؤسسة الابتكارية و التي تمكنت من الحصول على ميزة سبق يمكنها أن تستفيد مرة ثانية من هذا الابتكار لكن بشكل آخر و هو ميزة التكلفة الأدنى فإذا ما استطاعت المؤسسة

خلق عملية تسويقية تؤدي بها إلى تخفيض تكاليفها عامة , و التكلفة الوحودية خاصة , و حتى الاستفادة من اقتصاديات الحجم في حالة الابتكار في مجال المنتجات من خلال خلق آلة إنتاجية مثلا ذات طاقة أكبر مما يملكه منافسيها, و عليه يمكن للمؤسسة تخفيض أسعارها بالقدر الذي لا يتمكن من اللحاق بها عند ذلك المستوى ففي الفترة التي يكون المنافسون فيها يحاولون الالتحاق بالمؤسسة من خلال التقليد تكون قد استغلت هذه الفترة من أجل تحقيق ميزة التكلفة الأدنى من خلال التعلم أو ما يسمى بمنحى الخبرة الذي يخفض من تكاليف إنتاجها , و هذا ما يؤدي إلى انخفاض السعر بالنسبة إلى سعر السوق الاعتيادي س₁ مجددا مع إبقاء ربح أعلى للمؤسسة و هذا ما يوضحه الشكل رقم (13) (ب) .





الشكل رقم 13: يمثل ربح المؤسسة من السعر الأعلى / خفض التكلفة بمعدل التعلم [6] ص 226.

و يرتبط الابتكار التسويقي عموماً بتخفيض تكاليف المؤسسة ، و يمكن للمؤسسة كما هو الحال بالنسبة للابتكار في مجال المنتجات إلى تحقيق نوع من الاحتكار بتطبيق سعر تحت المستوى الاعتيادي انطلاقاً من أن ذلك الابتكار قد خفض من التكاليف و منه زيادة هوامشها . و مهما يكن فالابتكار التسويقي يحسن بصفة معتبرة من ربح المؤسسة التي تحقّقه قبل منافسيها [99]، و قد ذهب الباحث Hamel سنة 2000 ، إلى التأكيد على أن " القدرة الابتكارية تعد الميزة التنافسية الجديدة في الألفية الجديدة ، حيث تساعد المؤسسة على تسيير الأخطار و زيادة أرباحها على المدى الطويل " [100] .

و لهذا السبب يمكن النظر للاستراتيجيات الابتكارية في المؤسسات كسباق نحو الابتكار خاصة في الجانب التسويقي لما لذلك من مزايا على مستوى التكلفة و السعر .

2.3.2 أثر الابتكار التسويقي على الحصة السوقية و النمو

يؤثر الابتكار التسويقي على الحصة السوقية للمؤسسة بوصفه يساهم في زيادة عدد الزبائن و الشرائح أو القطاعات السوقية التي قد تستهدف المؤسسة من خلال خلق منتجات جديدة تلبي رغبات قطاع سوقي معين أو تحسين الموجود منها حتى تتماشى مع حاجات و متطلبات قطاع سوقي موجود سابقاً أو حتى استقطاب شريحة معينة من المستهلكين .

فالابتكار التسويقي يمكنه تحسين موقع المؤسسة في سوقها و تعزيزه ، أو الدخول إلى سوق جديد أو توسيع نشاطها و نموها ، و قد استخلص الباحث **A.Page** في دراسة له على المؤسسات الأمريكية ما بين (1990-1995) ، أن 42% من مبيعات المؤسسة مصدره منتجات جديدة ، منها 72% كانت منتجة داخل المؤسسة نفسها ، و توقع بالنظر لتلك النتائج أن تصل النسبة مع بداية القرن الحالي لـ 52% منها 25% سوف يكون مصدرها خارج المؤسسة [101] ص 24.

و تهدف المؤسسة المبتكرة في استراتيجياتها الابتكارية إلى تحقيق حصة سوقية أكبر أو على الأقل تعزيز حصتها السوقية الحالية ، و هو ما أكدت عليه الدراسة التي قامت بها وزارة الصناعة و الاقتصاد و المالية الفرنسية في الفترة 1998 – 2000 على مجموع مؤسسات القطاع الصناعي الفرنسي، حيث تبين أن أربع أخماس (5/4) المؤسسات المبتكرة تعتبر الابتكار التسويقي عاملاً مهماً في دخول أسواق جديدة أو المحافظة على حصصها السوقية التي تملكها، بينما تعتبر نصف المؤسسات أن الابتكار في العملية الإنتاجية سمح لها بالرفع من قدراتها الإنتاجية، و جعل العملية الإنتاجية أكثر مرونة، مما ساعدها على

تلبية حاجات السوق في الوقت المناسب. إضافة إلى أن كل مؤسسة من اثنتين حرصت على التقيد بالمقاييس و المعايير التي يتطلبها دخول أسواق جديدة [102] ص 04.

فان أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي إذا ما تم الابتكار فيه بطريقة ناجحة و فريدة من نوعها مما يصعب تقليدها فانه سيمكن من تخفيض الأسعار مقارنة بالمنافسين مع المحافظة على مستوى مقبول من الأرباح عن طريق زيادة حجم المبيعات مما سيعطي للمؤسسة بعدا تنافسيا يحقق لها حصة سوقية عالية فضلا عن تمكنها من تشكيل قوة رادعة لدخول المنافسين الجدد للصناعة. لهذا فان الأمر يتطلب من المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية أو أكثر و العمل على تعزيزها و إدامتها لفترات طويلة و هذا ما يتطلب استغلال جميع الإمكانيات بطريقة كفأة، و تعرف الميزة التنافسية على أنها " أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستعملين النهائيين لمنتجاتها " [103] ص 02، و هذا ما يؤكد أن الموارد المتوفرة للمؤسسة لا تعد ميزة تنافسية ما لم يتم استغلالها إلى مخرجات ذات قيمة تحقق رضا العميل و من ثم كسب ولاءه، كما ينظر إليها على أنها مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة عالية في استغلال الفرص الخارجية و مواجهة التهديدات و التي تنبع من خلال استغلال الموارد البشرية و المادية، و ترتبط بالجودة، التكنولوجيا، القدرة على تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة التوزيعية، الكفاءة التسويقية، الابتكار، التطوير و التسيير الفعال [104] ص 58، فالوصول على ميزة تنافسية يحقق:

- صعوبة اختراق المنافسين لزبائن المؤسسة نتيجة لارتفاع ولاء الزبائن اتجاه منتجات المؤسسة .
- و تتحدد فاعلية الميزة التنافسية من خلال متغيرين أساسيين هما :
- الحصول على حصة سوقية عالية من خلال القدرة على تقديم قيمة عالية للزبائن .
- انعكاس زيادة الحصة السوقية على زيادة حجم الأرباح في المؤسسة .

لذلك لا بد أن تكون عملية الابتكار عملية مستمرة و متواصلة و لا تتوقف لمجرد تحقيق نتائج طيبة من ابتكار أو ابتكارات متنوعة و هذا ما حصل لمؤسسة بروكتر أند جامبل (P&G) عندما تراخت بعد أن حققت أرباح طائلة بعد أن توصلت إلى حل مبتكر لمشكلة الأمهات اللاتي ذاقوا ذرعا من غسيل و استخدام حفاظات الأطفال التقليدية المصنوعة من القماش حيث قدمت المؤسسة للسوق بامبرز Pampers و هي حفاظات ورقية تستعمل لمرة واحدة ثم يتم التخلص منها ، و تباع بأسعار تمكن المستهلك العادي من شرائها و لكن عندا تراخت المؤسسة كما سبق و ذكرنا كان منافسوها أكثر و أسرع في الابتكار في هذا المجال فقد قام أحد منافسيها كمبرلي كلارك **Kemberly Clark** بتقديم هاجيز Huggies و هي حفاظات أطفال تمتص البلل أكثر و مصممة بشكل مستدير و ترتب عن كل ذلك انخفاض الحصة السوقية للمؤسسة و فقدت المؤسسة كذلك قيادتها في هذا المجال و في سنة 1985 انخفضت إيرادات المؤسسة - و لأول مرة في تاريخها - خلال وجودها في الأسواق لمدة 33 عاما .

و لكن عادت المؤسسة إلى التركيز بدرجة كبيرة على الابتكارات في مجال المنتجات ووسعت خط منتجاتها في مجال معاجين الأسنان كما قامت المؤسسة بإنفاق 500 مليون دولار للتوصل إلى جيل جديد

من بامبرز و قد تعثر منافسوها في مواجهة الترا بامبرز Ultra Pampers و قد حققت ابتكارات المؤسسة أي مؤسسة (P&G) نتائج مذهلة لها . فقد ارتفعت الحصة السوقية لمعجون الأسنان إلى 38 % ووصلت الحصة السوقية لحفاضات الأطفال 24 % سنة 1990.

و تشير الأبحاث أن المؤسسات التي تنفق أكثر على البحث و التطوير ، تحقق نتائج مالية أحسن من نظيرتها التي لا تنفق بنفس المستوى ، أي تصل إلى أداء مالي أعلى في المتوسط ، مما تحققه الصناعة ، و هو ما ذهب إليه Chan et Call سنة 1990 و Hall et Call سنة 1993 [105]ص06.

و قدم الباحثان Devinney et Charny دراسة حول تأثير الابتكار على الحصة السوقية و ربحية المؤسسة المبتكرة و غير المبتكرة في الولايات المتحدة الأمريكية ، بين 1975 – 1988 حيث استنتجا أن العائد على حقوق الملكية في المؤسسة المبتكرة حوالي 4.37 % ، بينما يقدر في غير المبتكرة بـ 2.81 % . و يقدر العائد على القيمة السوقية للأسهم العادية بحوالي 14.06 % في الأولى ، و يقدر في الثانية بـ 60.62 % فقط [80]ص26.

و نظرا لذلك تسعى المؤسسة لكسب و جلب و إقناع المستهلكين و الزبائن بمنتجاتها بدلا من منتجات منافسيها بثتى الطرق . و يرى بعض الاقتصاديين أن ذلك يتطلب أن تهتم المؤسسة بجانبين :

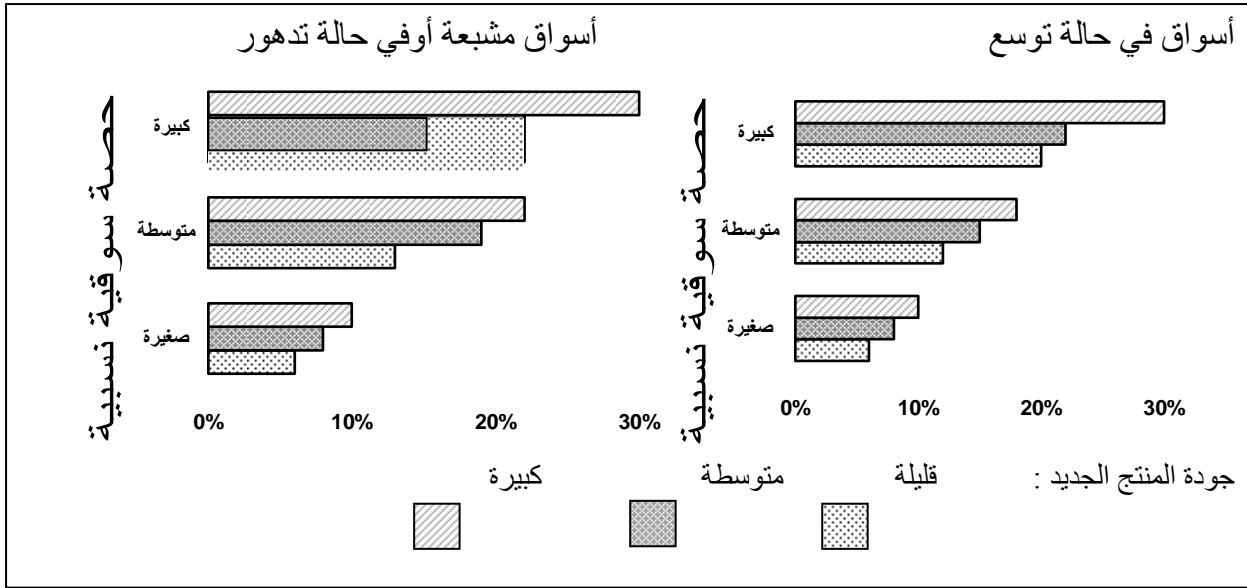
- الجاذبية الملموسة لمنتجاتها مقارنة مع منافسيها ،

- القدرة على تقديم منتجات تستجيب لمتطلبات الوفرة، الجودة، الابتكار أو التجديد و ذلك أن الحاجات و الرغبات في تغير مستمر،

و تعد الجودة في هذا المجال أهم تلك الجوانب على أساس أنها تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية قد لا تتوفر لدى منافسيها . و هذا ما يقدمه الابتكار التسويقي بحيث يزيد من جودة المنتج بالطريقة التي تجلب نظر المستهلك في السوق سواء من ناحية الخصائص المادية (الابتكار في مجال المنتجات) ، طريقة عرضه (الابتكار في مجال التوزيع)، طريقة تسعيره (الابتكار في مجال التسعير) ،

و حتى في طريقة تعريف المستهلكين بالمنتج (الابتكار في مجال الترويج) . إضافة إلى الاستفادة من حصة سوقية أعلى في حالة تشبع السوق أو تدهوره على حد سواء . و هو العامل الذي اعتمدت عليه كثيرا من المؤسسات الألمانية و اليابانية خلال العشرية الأخيرة من القرن العشرين و بداية القرن الحالي .

و قد بينت دراسة قامت بها المفوضية الأوروبية حول الابتكار في أوروبا سنة 1997 الى الدور الذي تلعبه الجودة التي مركزها الابتكار التسويقي في زيادة الحصة السوقية، كما هو مبين في الشكل الموالي :



الشكل رقم 14: يوضح جودة المنتجات و أثرها على الحصة السوقية للمؤسسات [11] ص 126.

و الملاحظ أن إدخال تحسينات على منتجات المؤسسة حتى تصبح ذات جودة عالية أو حتى خلق منتجات منتجات جديدة كلية بجودة عالية، لها أثر كبير على الحصة السوقية للمؤسسة الاقتصادية .

و سواء كان السوق في حالة تشبع أو في حالة توسع فإن الاعتماد على الجودة العالية في المنتجات مصدرها الابتكار التسويقي قد أدى إلى حصول المؤسسة مهما كان نوعها، صغيرة، كبيرة، أو متوسطة على حصة سوقية أعلى من الجودة المتوسطة أو القليلة للمنتج و نفس الشيء يقال عند مقارنة هاتين الأخيرتين ببعضهما .

و يلعب الابتكار في العملية الإنتاجية دورا هاما من حيث التقليل من الأعطاب أو العيوب في المنتجات و الرفع من جودتها من خلال استعمال مدخلات ذات تكنولوجيا عالية أو تتناسب مع مواصفات المنتج , خاصة إذا ما كانت هذه المنتجات يصعب تصنيعها ، شرائها أو تقليدها من طرف منافسي المؤسسة مما يساعدها على امتلاك ميزة تنافسية لفترة أطول .

و في مقال بعنوان " المنافسة في البحث و التطوير لابتكار المنتجات : سباق لا نهاية له " يذكر **Aosi** سنة 1991 أن هدف الإنفاق على البحث و التطوير و الابتكار لا يقتصر فقط على اكتشاف المنتجات الجديدة، و إنما يكون ضروريا لكي تحافظ المؤسسة على مكانتها في السوق، و يضيف أن مستوى المعرفة لدى المؤسسة قد ينعكس على جودة المنتجات التي تبيعها .

و توجد حالات معينة حيث لا يعتمد الربح على الجودة النسبية فقط , و لكن أيضا على الجودة المطلقة مقارنة بالمنافسين، و هذا يعني وجود حافز نحو الابتكار في جميع المجالات [106] ص 04 .

و لذا تستعمل العديد من المؤسسات التحسين المستمر في منتجاتها و عملياتها حتى تكون قريبة من تطلعات و رغبات الزبائن المتغيرة و المتطورة باستمرار ، و حتى تبقى ولائهم لها لأن منافسي المؤسسة هم كذلك سيعملون على استقطاب زبائنهم بثتى الطرق و الوسائل و من بينها الابتكار التسويقي .

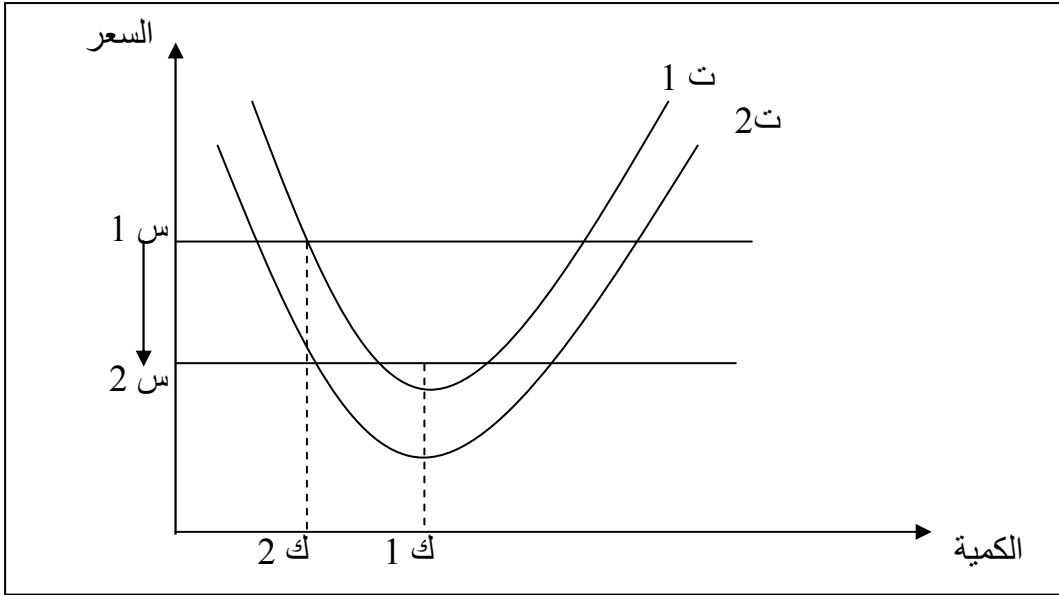
و قد يساعد الابتكار التسويقي الزبائن لتلبية رغبات كامنة، تغير من نظرتهم و أدواقهم ربما لمنتج المؤسسة و حتى التخلي النهائي على منتج المنافسة ، أي كلما زادت القيمة المضافة التي يعطيها الابتكار الجديد للزبون كلما زادت حظوظ نجاحه و تبنيه في السوق بالسرعة اللازمة .

3.3.2 أثر الابتكار التسويقي على خفض التكلفة و زيادة مبيعات المؤسسة

إن تخفيض التكلفة من أهم الأهداف التي تسعى إليها أي مؤسسة، و ذلك لما ينعكس على أداء المؤسسة ، حيث أن التكلفة المنخفضة مقارنة مع المنافسين تعني سعر بيع أقل من سعر المنافسين و هذا ما يعطي المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من الصمود في وجه المنافسة .

إن تقديم نفس المنتج و لكن بسعر أقل بسبب تخفيض تكلفة إنتاجه النهائية يعتبر من وجهة نظر تسويقية منتج جديد عملية التحسين الذي يدخل ضمن المفهوم الواسع للابتكار، و هذا ما يمثل الاتجاه من أعلى إلى أسفل في عملية التحسين من خلال إزالة كل أنواع الهدر في الموارد في العملية الحالية أو المنتج الحالي، [6]ص156 حيث يمكن للمؤسسة من خلال الابتكار أن تخفض التكلفة مت خلال مواد أولية أقل، أو عملية تكنولوجية أكثر إنتاجية أو من خلال الكفاءة التسويقية في ابتكار و /أو تقديم المنتج إلى السوق و هذا الذي يهمننا هنا .

فإذا ما تمكنت المؤسسة من ابتكار طريقة تسويقية جديدة تسمح لها بعرض المنتج و / أو تقديم منتج جديد، و لكن بتكلفة أقل قد ينعكس ذلك على تقليل التكلفة النهائية للمنتج خاصة إذا قلنا بأن 50 % من الإنفاق الخاص بالمنتج ينفق على العملية التسويقية ووسطاء التوزيع المختلفين [34]ص38 ، و هذا ما يجعل المؤسسة التي تتبنى الاتجاه الابتكاري في التسويق قادرة على خفض السعر إلى مستوى دون السعر الاعتيادي في السوق ، مما يجعلها قادرة على زيادة كمية المبيعات و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي ، حيث انخفض السعر من (س₁) الى (س₂) بتأثير انخفاض التكلفة التي انخفضت من (ت₁) الى (ت₂) ، و هذا ما يزيد من كمية المبيعات من (ك₁) إلى (ك₂) .



الشكل رقم 15: يوضح انخفاض التكلفة و زيادة المبيعات [6]ص228.

و نجد أن الكثير من المؤسسات التي تبنت الابتكار التسويقي قد حققت مبيعات أعلى من منافسيها و سواء كان ذلك في مجال المنتج أو في العناصر الأخرى للمزيج التسويقي ، ففي مجال المنتج و على سبيل المثال لاحظت مؤسسة بوينج **Boeing** أن هناك سوقا مرتقبة لمنتجاتها آخذة في النمو في دول العالم الثالث و بالطبع هناك اختلافات بين ظروف و مواصفات المطارات في هذه الدول و تلك السائدة في دول العالم المتقدم ، لذلك قامت المؤسسة بإرسال فريق متخصص من المهندسين إلى الدول النامية ، و ذلك لدراسة الظروف التي تحيط بإقلاع و هبوط الطائرات بمطارات تلك الدول ، و كانت نتائج هذه الدراسة أن الكثير من ممرات (مدارج) الطائرات تنسم بأنها قصيرة جدا .

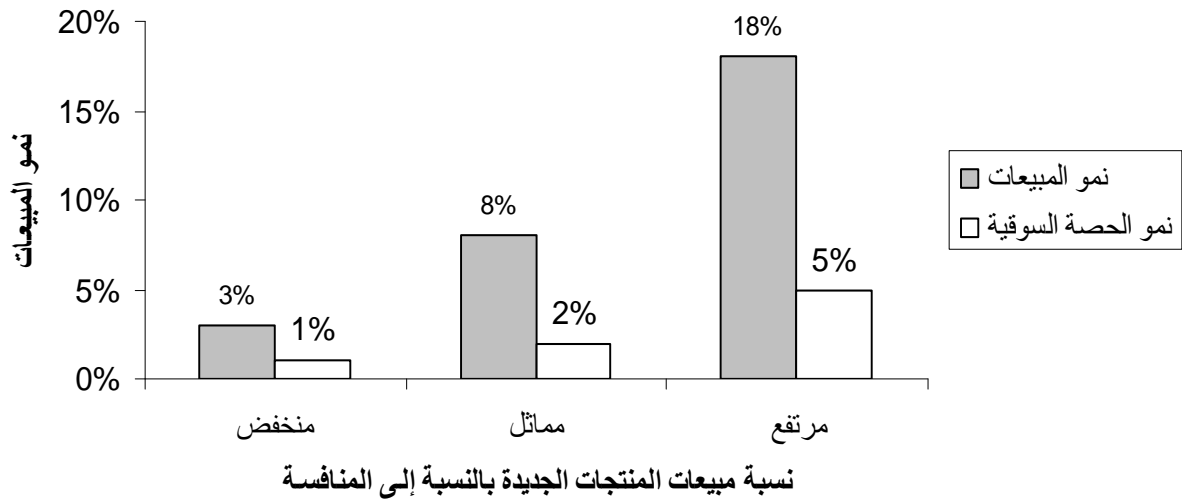
و بناء على نتائج هذه الدراسة ، قامت المؤسسة بإعادة تصميم أجنحة الطائرة الخاصة بطراز بوينج 737 ، و تم إضافة إطارات ذات ضغط أقل، ذلك لمنع الارتداد عند الهبوط على ممرات قصيرة و تم إعادة تصميم محركات الطائرة بحيث تتمكن من الإقلاع بسرعة، و قد نتج عن إجراء هذه التغييرات أن طائرة البوينج 737 حققت أعلى مبيعات في التاريخ كطائرة نفاثة تجارية [30]صص 116-118 .

و الملاحظ على هذا الابتكار أهمية دراسة حاجات العميل و ظروف التشغيل الخاصة بالمنتج في السوق المستهدف، و ذلك قبل إنتاج السلعة موضع الاعتبار، بدلا من إنتاجها، ثم الحصول على معلومات مرتدة، و التي بناء عليها قد يتم إدخال تعديلات على السلعة، رغم أن ما قامت به المؤسسة حقق لها مبيعات أعلى و أوجد لها ميزة تنافسية في الأسواق المستهدفة .

و في نفس السياق لكن هذه المرة في مجال التسعير ابتكرت مؤسسة جويل **Jowel companies** طريقة تسعير جديدة و هي طريقة تسعير الوحدة لاكتساب تأييد العملاء و تكوين المحافظة على علاقات طيبة معهم , حيث تم توضيح سعر المنتج بصرف النظر عن حجم العبوة . فمثلا إذا كانت المؤسسة تتعامل في منتج (أ) الذي يباع في ثلاثة أحجام من العبوات (5 كجم، 3 كجم ، 2 كجم) ، فان من المعتاد وضع سعر العبوة عليها (مثلا : 25 دولار، 17 دولار، 12 دولار للأحجام الثلاثة على التوالي) ، و لكن المؤسسة قامت بتوضيح سعر بيع الوحدة في كل عبوة و بالتالي تمكن المستهلك من المقارنة بين العبوات الثلاثة من حيث الأسعار بسهولة [30]ص160.

و على الرغم من بساطة هذه الفكرة المبتكرة في التسعير – بمعايير اليوم بالذات – فقد كان لها أثر إيجابي غير عادي على مبيعات المؤسسة ، و صورتها الذهنية ، و علاقات العملاء معها .

و نستشف من هاذين المثالين أن الابتكار كان له أثر كبير على زيادة مبيعات المؤسسات، ففي دراسة حديثة لقسم التجارة و الصناعة في بريطانيا Department of trade and industry أظهر بطريقة رائعة الارتباط بين استثمارات البحث و التطوير مع نمو رقم الأعمال كما هو مبين في الشكل التالي:



الشكل رقم 16: يوضح الابتكار أهم محرك للنمو [107]ص69.

بعد التطرق إلى المباحث الثلاثة المكونة لهذا الفصل نستخلص ما يلي :

- يعتبر أداء المؤسسة محصلة لتفاعل بين مجموعة من الأداءات الجزئية المتمثلة في أداءات الأنشطة الرئيسية داخل المؤسسة ، حيث يعتبر الأداء التسويقي أحد هذه الأداءات الجزئية و أي تحسين في هذا الأداء سيؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة .
- تقييم الأداء هو عملية وضع مجموعة مؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي و مقارنته بالأهداف المرجوة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، بهدف تقليص فجوة الانحرافات بينهما، حتى تتمكن المؤسسة من البقاء و الاستمرار على المدى الطويل .
- أمام المؤسسة العديد من المداخل للحصول على ميزة تنافسية، و لكن أحسن مدخل يستخدم في تحسين أدائها هو الابتكار التسويقي في كل مجالاته ، فمن خلاله يمكن للمؤسسة أن تكون أقدر على المنافسة و أسرع في النمو و بالتالي أعلى أداء و أحسن، لذلك يجب إعطائه الأولوية الأولى في استراتيجية المؤسسة و أن تستخدم التقنيات الأنجع و الممارسات الضرورية حيث يكون الابتكار التسويقي محور و مصدر و أساس أداء المؤسسة.
- يبرز الأثر و العلاقة بين الابتكار التسويقي و الأداء الكلي للمؤسسة في المقام الأول، في التأثيرات التي يمارسها على القوى التنافسية التي تتعرض لها المؤسسة باستمرار، و يحقق الابتكار التسويقي في حالة نجاحه مجموعة من الأهداف و هي : زيادة الربحية، تقليل التكلفة، زيادة المبيعات ، بالإضافة إلى توسيع تشكيلة المؤسسة و التي تنعكس على القدرة في إرضاء قطاعات سوقية جديدة ، و من ثم الزيادة في رضا المستهلكين الحاليين و كسب رضا مستهلكين جدد، و تحقيق كل هذه الأهداف أو بعضها ينعكس على تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

الفصل 3

دراسة حالة مؤسسة سيدي الكبير بالبلدية

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين لمفهوم الابتكار التسويقي، مراحل، و متطلباته، بالإضافة إلى الأساليب و الإستراتيجيات المتبعة من أجل الوصول إلى ابتكار جديد سواء في المنتج، التسعير، الترويج أو التوزيع، كذا أثر الابتكار التسويقي على أداء المؤسسة.

سنقوم في هذا الفصل بمحاولة إسقاط بعض الجوانب النظرية التي تعرضت لها الدراسة على واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، و بالتحديد مؤسسة سيدي الكبير بالبلدية لصناعة المشروبات و قد تم اختيار مؤسسة سيدي الكبير لعدة أسباب لعل أولها هو الخبرة الكبيرة التي تمتلكها المؤسسة في صناعة المشروبات (حوالى 30 سنة) تمر على نشأتها.

و عليه يتناول الفصل العديد من النقاط أهمها:

- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- التعريف بميدان المؤسسة و حالة الابتكار السائدة فيها؛
- تحليل البيانات و اختبار الفرضيات.

1.3. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

جاء هذا المبحث ليبيّن الإطار المنهجي المتبع في هذه الدراسة ، و تناولنا من خلاله المنهج المستعمل، حدود الدراسة، و مجموعة الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية ، بالإضافة الى أسلوب جمع البيانات و تحليلها.

1.1.3. حدود الدراسة و اختبار العينة

1.1.1.3. منهج الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة و الأسئلة التي تجيب عنها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كميّاً و كيفياً و الذي لا يقف عند حد جمع المعلومات اللازمة لوصف الظاهرة و إنما يعتمد إلى كشف الظاهرة و تحليل العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها و الوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع و تطويره .

و لما كانت هناك مداخل متعددة للمنهج الوصفي ، فإن الباحثة قد طبقت في دراستها مدخليين هما :مدخل المسح الاجتماعي و مدخل الدراسات الوثائقية و ذلك من خلال أسلوبين متكاملين إحداهما نظري من خلال مراجعة و استشارة مجموعة من المصادر الأولية و الثانوية من تقارير و كتب مؤلفة و مترجمة و بحوث و دراسات منشورة في دوريات علمية و رسائل جامعية لتوضيح الخلفية العلمية لبعدين مهمين و هما الابتكار في المجال التسويقي و الأداء الاقتصادي .

و الأسلوب الآخر ميداني من خلال تطبيق استبيان لاستقصاء رؤية الإطار بالادارات الرئيسية بمؤسسة سيدي الكبير للمشروبات الغازية للابتكار التسويقي و علاقته بالأداء الاقتصادي للمؤسسة .

2.1.1.3. حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة بالمجالات التالية :

1- **المجال البشري** : اقتصرت هذه الدراسة على فئة الإطار و الإطارات السامية بالإدارات الرئيسية أي أنها تشمل الموظفين الإداريين من رؤساء و مسؤولين بمؤسسة الأخوة زحاف للمشروبات الغازية .

2- **المجال المكاني** : تناولت هذه الدراسة الإداريين العاملين بمؤسسة سيدي الكبير للمشروبات الغازية بمدينة البليدة .

3- **المجال الزمني** : تم تطبيق الدراسة المسحية في السنة 2007-2008، و انطلقت بالضبط في 28 مارس 2008 واستمرت حتى 22 ماي 2008 .

4- **المجال الموضوعي** : تناولت هذه الدراسة ثلاث محاور رئيسية هي :

- حالة الابتكار السائدة بالمؤسسة؛
- واقع الابتكار التسويقي بمؤسسة سيدي الكبير؛

- علاقة الابتكار التسويقي بالأداء الاقتصادي للمؤسسة .

3.1.1.3. مجتمع الدراسة و اختيار العينة

- اشتمل مجتمع الدراسة على الإداريين العاملين بمؤسسة سيدي الكبير و التي تختص بإنتاج المشروبات الغازية، و قد بلغ عدد العمال بالمؤسسة (190) عامل و كان السبب في اختيار هذه المؤسسة كمجتمع بحث :
- امتلاك المؤسسة لهياكل إنتاجية ضخمة تمكنها من الإبداع و الابتكار؛
 - النمو الكبير و السريع الذي شهده هذا القطاع في السنوات الأخيرة نتيجة لانضمام الجزائر إلى منظمة التجارة الدولية و بالتالي إزالة الحواجز الجمركية؛
 - يتصف سوق المشروبات عموما بالابتكار و التجديد بفترات زمنية قصيرة جدا مقارنة بالقطاعات الصناعية الأخرى ؛
 - شدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في هذا القطاع مما يدفع إلى الاهتمام بالتجديد و الابتكار من قبل المؤسسات و الوصول إلى حاجات الزبائن و تسويق منتجات بأساليب متنوعة .
- و كما قامت الباحثة بتطبيق دراستها المسحية الشاملة على جميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة من رؤساء مصالح، مساعدين إداريين، و تم توزيع (17) من أداة الدراسة و استعادت الباحثة (13) استمارة، بفاقد يقدر بنسبة (23.53) من جميع الاستثمارات الموزعة .

2.1.3. أدوات الدراسة الميدانية

1.2.1.3. المقابلة

و هي من بين وسائل الدراسة المستخدمة لمعرفة آلية الابتكار بالمؤسسة و أي الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة في ذلك و ماهية العوائق التي تواجهها و قد تم إجراء المقابلة المباشرة مع المسؤولين، و كانت أهم مقابلة مع رئيس المصلحة التجارية باعتبار أن عملية التسويق موكلة إلى هذه المصلحة و قد تم تقديم أسئلة هذه المقابلة في شكل حوار و لم يتم طرحها بشكل مباشر حتى نضمن الحد الأدنى من صحتها، باعتبار أنه قد لا يتم أدراك المقصود منها، و أيضا قد تكون هناك أسئلة محرجة عند صياغتها بشكل مباشر و قد تم تجنب ذلك .

2.2.1.3. الوثائق و السجلات الإدارية

من خلال هذه الأداة تم الإطلاع على تشكيلة المنتجات المؤسسة و تطور الإنتاج منذ إنشائها بالإضافة إلى البيانات الرقمية المتعلقة برقم الأعمال المحقق لكل منتج و إن هذه الأداة توفر معلومات دقيقة عن نشاط المؤسسة فيما يتعلق بمبيعات المنتجات الجديدة، و هذه المعلومات ضرورية من اجل القيام بالبحث .

3.2.1.3. الاستبيان

بعد الحصول على البيانات الثانوية تم جمع بيانات أولية من خلال تصميم مقياس متمثل بالاستبيان و الذي تم توزيعه على الإداريين العاملين بالمؤسسة (أفراد العينة)، وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي ضمن الأوزان المترتبة من 1 – 5 درجات بمعايير مختلفة (قوي جدا، قوي، متوسط، ضعيف، ضعيف جدا). و أعطينا لكل معيار درجة معينة كما هو موضح في الجدول :

الجدول رقم 05: يبين معيار أداة الدراسة

المستوى	النسبة المئوية	الدرجة	المعيار
عالي	100%	5	قوي جدا
فوق المتوسط	80%	4	قوي
متوسط	60%	3	متوسط
دون المتوسط	40%	2	ضعيف
متدني	20%	1	ضعيف جدا

4.2.1.3. أسلوب جمع البيانات

اعتمد البحث الأسلوب الوصفي في عرض درجات حالة الابتكار السائدة في المؤسسة أفراد العينة ، إضافة إلى استخدام الأسلوب التحليلي حيث تم جمع البيانات الأولية ،من خلال مسح ميداني على عينة من مجتمع الدراسة فيما يخص العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات ، ولتحقيق ذلك تم تصميم استبيان يغطي الجوانب الرئيسية في الموضوع وتم توزيعه على الإداريين و رؤساء المصالح بمؤسسة سيدي الكبير ،الملحق رقم (2) يبين نموذج الاستبيان ،

وتتلخص هذه الأساليب ومجالات استخدامها بالآتي :

- اختبار معامل الثبات الخاص بالمقياس باستخدام معامل الفا وبطريقة كرونباخ الفا والذي سبق عرضه.
- استخدام الاختبار الإحصائي الخاص بالتوزيعات الطبيعية كاختبار (t) واختبار كاي تربيع.
- تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والانحدار المتعدد المتردد وتحليل معامل الارتباط في اختبار فرضيات البحث.
- الأساليب الإحصائية

لقد تم استخدام أسلوب الإحصاء التحليلي الذي يتناسب مع أهداف الدراسة، و ذلك لإختبار الفرضيات، ووصف العلاقة بين المتغيرات المستقلة، من جهة و المتغير التابع من جهة أخرى و ذلك من خلال :

- استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لمعالجة البيانات و تحليلها و استخراج نتائج الدراسة، و قد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية و الاستدلالية التي ناسبت متغيرات الدراسة المختلفة على النحو التالي:
- اختبار ثبات الدراسة و إمكانية الحصول على نتائج مقارنة فيما لو تم اجراء الدراسة مرة ثانية باستخدام نفس الأداة في ظروف مشابهة للدراسة الأولى، فقد تم التأكد من ذلك من خلال قياس الاعتمادية من خلال اختبار كرونباخ ألفا لقياس درجة الاتساق لفقرات الأداة و متغيرات الدراسة ككل.
- احتساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان إجابات أفراد عينة الدراسة واتجاهاتهم.
- أسلوب الانحدار البسيط و المتعدد لإختبار الفرضيات إضافة إلى اختبار الدلالة المعنوية ذات العلاقة و باستخدام برنامج spss .
- معامل التحديد R² لمعرفة القوة التفسيرية لكل من المتغيرات المستقلة و ذلك لتحديد أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع.
- اختبار T-test لمعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين كل متغير من المتغيرات المستقلة و المتغير التابع.
- اختبار F-test لمعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة و المتغير التابع.

3.1.3. مقياس البحث

من أجل تناول المشكلة والوصول إلى هدف البحث واختبار فرضياته لا بد من وجود أداة للقياس لذا تم إعداد مقياس وتكييفه بما يتوافق مع مشكلة البحث وهدفه وفرضياته التي كانت حول الابتكار والسلوك الابتكاري لمنظمات الأعمال وجوانب الابتكار التسويقي، إضافة إلى مقياس الأداء الذي ركز على عدد محدد من معايير الأداء الشائعة في تقييم أداء المنظمات .

هذا وقد تم استخدام سلم خماسي مكون من (5) درجات يتدرج من الرقم (1) الذي يشير إلى ضعف وجود الخاصية أو المستوى لكل فقرة بينما يمثل الرقم (5) أعلى درجات توفر الخاصية أو المستوى الوارد ضمن فقرات المقياس ، مع الإشارة لأفراد العينة باختيار الدرجة التي يراها مناسبة مع وضع المؤسسة فيما يخص فقرات المقياس دون ذكر عبارات محددة ضمن السلم السباعي (أنظر الملحق رقم 2 للاطلاع على مضمون السلم) .

1.3.1.3. مقياس أبعاد النموذج

يحتوى مقياس النموذج على (37) فقرة، تقيس أبعاد النموذج التي تتعلق بدور الابتكار التسويقي في ترقية أداء المؤسسة الاقتصادية و ذلك كما يلي:

1. حالة الابتكار و الإبداع

- حالة الابتكار السائد في المؤسسة : وبشمل هذا البعد على(10) فقرات
 - درجة الابتكار و التميز التسويقي فيما يتعلق بالمنتجات و يتضمن (9) فقرات
 - درجة الابتكار و التميز فيما يخص النشاطات الترويجية لمنتجاتها و يتضمن (4) فقرات
 - درجة الابتكار و الإبداع في أعمال البيع و التوزيع في المؤسسة و يتضمن (07) فقرات
 - درجة الابتكار و التميز في تسعير منتجات المؤسسة و يتضمن (3) فقرات
- و الجدول التالي يبين مكونات المقياس:

جدول رقم06: يوضح مكونات مقياس البحث(*)

العدد و مقاييسها الفقرات	عدد الفقرات البعد	البعد
(10-1)	10	الإبتكار السائد في المؤسسة
(18-11)	9	الإبتكار و الإبداع في المنتجات
(22-19)	4	الابتكار و الإبداع في الترويج
(30-23)	7	الابتكار و الإبداع في التوزيع
(33-31)	3	الابتكار و الإبداع في السعر

(*)الرجاء مراجعة الملحق رقم (2) للتعرف على تفاصيل فقرات المقياس

2. مستوى الأداء المحقق: و يضم هذا البعد 4 فقرات متغير تابع.

هذا وقد تم استخدام سلم خماسي مكون من (5) درجات يتدرج من الرقم (1) الذي يشير الى ضعف وجود الخاصية او المستوى لكل فقرة بينما يمثل الرقم (5) اعلى درجات توفر الخاصية او المستوى الوارد ضمن فقرات المقياس، مع الاشارة لافراد العينة باختيار الدرجة التي يراها مناسبة مع وضع الشركة فيما يخص فقرات المقياس دون ذكر عبارات محددة ضمن السلم السباعي (أنظر الملحق رقم 1 للاطلاع على مضمون السلم).

2.3.1.3. اختبار صدق المقياس

لقد تم عرض أداة الدراسة على (6) محكمين من ذوي الاختصاص للتحقق من مدى صدق ووضوح أداة الدراسة، و قد أجرى المحكمون الملاحظات المختلفة على أداة الدراسة وتم أخذها بعين الإعتبار عند إعداد النموذج بشكله النهائي، ووافق المحكمون على فقرات الاستبيان لأبعاد الدراسة مع إجراء تغيير في صياغة بعض الفقرات، وقد أجريت دراسة أولية لعينة بهدف التعرف على درجة وضوح فقرات أداة الدراسة من قبل المبحوثين.

3.3.1.3. ثبات أداة المقياس

أما التأكد من توفر خاصية الثبات في المقياس فقد تم اعتماد اختبار كرونباك الفا والذي يحدد مستوى قبول اداة القياس بمستوى 60.66% فأكثر ، حيث كانت نتائج اختبار الثبات كالآتي:

جدول رقم 07: يوضح نتائج اختبار معامل الثبات لمقياس البحث

مكونات المقياس	معامل الثبات Cronbach-Alpha
1-المقياس بشكل عام (كافة الفقرات) ما عدا الاداء.	60.66%
2-مقياس حالة الابتكار في المؤسسة	55.96%
3-مقياس ابتكار المنتج (الابتكار التسويقي)	49.41%
4-مقياس الابتكار الترويجي (الابتكار التسويقي)	49.41%
5-مقياس الابتكار سعري (الابتكار التسويقي)	49.96%
6-مقياس الابتكار البيعي والتوزيعي (الابتكار التسويقي)	58.99%

من نتائج اختبار معامل ثبات المقياس يتأكد توفر خاصية الثبات في أداة القياس وأنه سيعطي نفس

النتائج لو تم تكرار الاختبار لنفس المقياس وفي ظروف مشابهة للاختبار في المرة الأولى.

2.3. التعريف بميدان المؤسسة و حالة الابتكار السائدة فيها

تعتبر مؤسسة سيدي الكبير من أكبر المؤسسات الجزائرية المنتجة للمشروبات، و هذا من خلال إنتاج عدة أصناف من المشروبات الغازية و غير الغازية (العصير)، و خبرة هذه المؤسسة في سوق المشروبات جعل بعض الشركات العالمية المنتجة للمشروبات تمضي معها عقود بتراخيص للإنتاج والتعبئة، و لعل من أهم هذه الشركات الشركة الفرنسية لمشروبات أورانجينا .

لذلك يجدر بنا في البداية أن نقدم نبذة عن نشاط هذه المؤسسة و تطورها التاريخي، ثم نتطرق للهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة، لنتكلم فيما بعد عن نشاط إنتاج هذا المشروب بمؤسسة سيدي الكبير، و من ثمة نكون في وضع يسمح لنا بالوقوف على واقع المزيج التسويقي لمنتجات مؤسسة سيدي الكبير.

1.2.3. التعريف بميدان الدراسة

سنحاول فيما يلي الوقوف عند مراحل تطور مؤسسة سيدي الكبير، ومن ثمة نبين أهم أهداف وظائف هذه المؤسسة بالنسبة لسوق المشروبات الجزائرية .

1.1.2.3. نبذة تاريخية عن نشأة المؤسسة [108]

تأسست مؤسسة سيدي الكبير في 27 أبريل 1981 من طرف المرحوم الأب " احمد زحاف"، كمؤسسة ذات مسؤولية محدودة و قد اشتق اسم المؤسسة من اسم " سيدي أحمد الكبير" و هو مختص في علم المياه، و مؤسس مدينة البليدة تصغيرا لكلمة البلاد، وقد قامت مؤخرا المؤسسة بتغيير نظامها الأساسي لتصبح شركة ذات أسهم يرأسها أبناء المرحوم زحاف، ويقدر رأسمالها ب: 7000000 دج .

وتتبع المؤسسة في سياستها التخطيط الاستثماري الموجه نحو طرق إنتاجية رفيعة التكنولوجيا، إذ تقدم إنتاج رفيع الذوق والمستوى في تشكيلة متنوعة من المشروبات تنافس بمواصفاتها وجودتها العالية أكبر العلامات التجارية الموجودة في سوق المشروبات، ويتكون مجمع سيدي الكبير من عدة مصانع (أحذية، مشروبات، ماء معدني) وهي متمركزة في الجانب الشمالي الجنوبي لولاية البليدة و مشيدة على مساحة إجمالية تقدر 40.000 م² على بعد 50 كلم من الجزائر العاصمة، حيث تحتل موقع استراتيجي هام لقربه من الأقطاب الكبرى ومعابر المواصلات، كالبناء، المطار، الطريق السريع، خط السكة الحديدية . وتساهم المؤسسة في تشغيل اليد العاملة حيث يبلغ إجمالي الموظفين لديها 180 عاملا موزعين على مختلف الوظائف وكما هو

مبين في الجدول التالي :

جدول رقم 08: يوضح توزيع العمال في المؤسسة حسب طبيعة الوظائف [109].

الوظيفة	العدد
إطارات سامية	07
إطارات متوسطة	10
أعوان الكفاءة	33
أعوان الإنجاز	130

ونظرا لقدرة المنظمة الإنتاجية فإنها تسعى لتغطية سوق المشروبات المحلية بمنتجاتها المتنوعة ذات الجودة العالية وهذا من خلال توفرها على 10 مواقع (نقاط للبيع) في مختلف الولايات الجزائرية الكبرى كالجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة، عنابه، ورقلة، الشلف، الأغواط، تمنراست، بشار، بسكرة، إليزي، ويتم إمداد هذه النقاط بمجموعة كبيرة من الشاحنات والتي يصل عددها إلى 60 شاحنة من حمولة 2,5 طن، 10 طن بالإضافة إلى أنصاف القاطرات حمولتها 250 طن .

2.1.2.3. عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيدي الكبير

لابد من تنظيم الأنشطة داخل المؤسسة بشكل يضمن لها الإطار العام الذي يمكن أن تمارس من خلاله وظائفها الأساسية، و بالرغم من اختلاف الشكل التنظيمي من مؤسسة لأخرى، و ذلك لوجود عدة عوامل تحدد شكل التنظيم و هي تختلف باختلاف المؤسسات، مثل حجم المؤسسة، خصائص السوق وحجمه، منافذ التوزيع المتبعة، خطوط المنتجات الموجودة و غيرها من العوامل .

وفيما يتعلق بالتنظيم الداخلي لإدارة مؤسسة سيدي الكبير فإنه يتبع الأساس الوظيفي، وفي ضوء هذا الأساس يستند على الوظائف التي تمارسها المؤسسة، بحيث تم تخصيص مصلحة لكل وظيفة، و تنفرع عن كل مصلحة عدة أقسام تابعة لها وكما هو موضح في الشكل رقم (1.3)، و يشرف على كل مصلحة رئيس يؤدي مهام محددة، كما يتولى المدير العام الإشراف المباشر على جميع المصالح بالمؤسسة، و يمكن إبراز جملة المهام التي تؤدي على كل مستوى وكل مصلحة باختصار كما يلي [109]:

- **الرئيس المدير العام (PDG):** و تتمثل مهامه فيما يلي :

التحكم في النشاط السنوي للعمال و تحديد السياسة العامة للمؤسسة

إصدار الأوامر لمدراء المصالح الأخرى فيما يتعلق بالإنتاج و التوزيع و التسويق و غيرها من الأنشطة

الفصل في القرارات المهمة و المتعلقة بمصير المؤسسة

- **أمانة المدير العام :** و تتلخص مهامها فيما يلي:

تصنيف و ترتيب الملفات الخاصة بالعمل ؛

توجيه الرسائل و المكالمات التي يتلقاها المدير العام .

- **مصلحة الإنتاج:** و يمكن حصر المهام التي تؤديها هذه المصلحة في الآتي:

ضمان الإنتاج لتلبية الاحتياجات المطلوبة ؛

العمل و السهر على جودة المنتوجات ؛

مراقبة استعمال المقادير المحددة من المواد الأولية المستعملة في الإنتاج ؛

الاهتمام بالتعبئة و التغليف للمنتوجات .

- **مصلحة المالية:** و تضم ثلاثة أقسام أساسية متمثلة في (قسم المحاسبة العامة , قسم المالية , قسم الجباية) و أبرز مهمة تقوم بها هي البحث عن مصادر التمويل اللازمة و تسييرها بالشكل الأمثل .

- **مصلحة المخبر و مراقبة الجودة:** و يعمل فيه أربعة تقنيين ساميين مكلفين بالمراقبة، و تقنيين ساميين مكلفين بالتحليل، و تتمثل مهامهم الرئيسية فيما يلي :

فحص المنتج التام الصنع ؛

القيام بتحليل النوعية ؛

مراقبة الكمية و احترام المقاييس المعمول بها في صنع المنتجات .

- **مصلحة التقنية و الصيانة:** و تسهر على صيانة الآلات و العتاد، فهي مكلفة بالتدخل في أي عطب أو تعطل لإحدى الآلات الإنتاجية في المؤسسة .

- **مصلحة الوقاية و الأمن:** و تهتم بالتسيير العام لشؤون العمال و الخدمات الاجتماعية و الوسائل العامة ،بالإضافة الى السهر على حماية ممتلكات المؤسسة عن طريق الحراسة المستمرة .

- **المصلحة التجارية:** تتمثل الوظيفة الرئيسية للمصلحة التجارية في تصريف المنتجات و بيعها لضمان الدورة الاقتصادية و حياة المؤسسة، و هذا يتم عن طريق التسيير الجيد للأقسام الأربعة(التموين، تسيير المخزون، البيع و التحصيل، التسويق و الاتصال) .

- **مصلحة الموارد البشرية:** تتولى هذه المصلحة إنجاز المهام التالية :

السهر على انضباط العمال أثناء العمل ؛

تسجيل الغيابات عن العمل ؛

استقبال ملفات طلب العمل و ترتيبها حسب الأولويات ؛

تحديد العطل و تقديم رخص التغيب .

عمليا يمكن القول بان هناك تناسق كبير بين هيكل التنظيم لمجمع سيدي الكبير و حجم هذا المجمع، بحيث يشجع هذا التنظيم على الاتصال الفعال بين مختلف المصالح، كما يساعد في تحديد المسؤوليات، وبالتالي يساهم في تحقيق الأهداف الفرعية و القصيرة الأجل و التي تؤدي بالضرورة إلى تحقيق الأهداف الطويلة الأجل للمؤسسة .

3.1.2.3. نشاط المؤسسة

تنشط المؤسسة في قطاع الصناعة، حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل المؤسسات الأخرى في التنمية الاقتصادية، و تلبية رغبات المستهلكين إلى حد كبير، و بصفة عامة يمكن تلخيص نشاط المؤسسة في العناصر الثلاثة الأساسية التالية :

1- الشراء :

تقوم المؤسسة بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد الأولية من أجل مباشرة عملياتها الإنتاجية حيث تستورد المواد الأساسية من الخارج ، و باقي المواد محلية ، و يتم اختيار المورد المناسب على أساس عنصرين أساسيين هما : الجودة و السعر ، و الجدول التالي يبين أهم المواد المستوردة و المحلية .

الجدول رقم 09 : يمثل أهم المواد المستخدمة و مصادرها [109].

المصدر	المكونات
--------	----------

فرنسا ، إيطاليا	مركز البرتقال
فرنسا، إيطاليا	عطر
فرنسا، إيطاليا	علب الألمنيوم
الجزائر	حمض السيتريك
الجزائر	بتراوات الصوديوم
الجزائر	السكر
فرنسا، إيطاليا	مادة حافظة
الجزائر	لب الحمضيات
الجزائر	القوارير البلاستيكية و الزجاجية
الجزائر	الغلاف و الزخرفة
الجزائر	علب الكرتون

2- الإنتاج :

بعد أن تقوم المؤسسة بعملية شراء المواد الأولية اللازمة تدخل في المرحلة الثانية و هي الإنتاج , وتعتبر أهم حلقة في نشاط المؤسسة حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالاتها الطبيعية الأولى إلى منتجات نهائية متمثلة في المشروبات الغازية و العصائر .

وقد قامت المؤسسة سنة 2003 باقتناء آلات ذات تكنولوجيا عالية , و هذا مكنها من رفع طاقتها الإنتاجية من 12000000 لتر سنة 2003 إلى 18000000 لتر سنة 2007 أي بنسبة زيادة تقدر بـ 0.8 % , و هي تستخدم كامل طاقتها الإنتاجية , و فيما يتعلق بالعمل فهي تعمل 7/7 في الأسبوع , وتقدر نسبة التغيب حوالي 3 % , و هذا ما يعكس درجة الانضباط في المؤسسة حيث تضع المؤسسة مجموعة من القواعد ضمن قانونها الداخلي , و التي تسمح بمنع أي هدر في الموارد المتاحة سواء تعلق الأمر بالوقت أو العنصر البشري أو المادي .

3- البيع :

و هذا النشاط تشرف عليه المصلحة التجارية (مصلحة البيع) , حيث هناك حالتين :

- 1- في حالة المنتج الطلبي (الإنتاج حسب الطلب) فان البيع مضمون , و يبقى عنصر النقل الذي يتم الاتفاق عليه إما بوسائل الخاصة بالمؤسسة أو بوسائل الزبون .
- 2- في حالة المنتج غير الطلبي فإن البيع يكون غير ذلك , حيث تقوم به المؤسسة باستخدام إمكانياتها الخاصة و قدرتها .

و من خلال تعرفنا على نشاط المؤسسة نجده ينقسم الى مرحلتين , الأولى مرحلة الإنتاج , و الثانية مرحلة تسويق المنتجات , و هذه الأخيرة تشمل جميع الأنشطة التي بها يتم إيصال السلعة الى المستهلك أو العميل .

2.2.3. النشاط التسويقي للمؤسسة

يتكون النشاط التسويقي من أربع أنشطة أساسية هي المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع وهو ما يطلق عليه تسمية المزيج التسويقي، و نظرا لأهمية هذا النشاط الحيوي في تسهيل عملية انسياب المنتجات من المنتج إلى المستهلك، فقد أولت مؤسسة سيدي الكبير للنشاط التسويقي أهمية معتبرة ضمن سياستها العامة، لأنها تسعى إلى تحقيق رضا المستهلكين و كسب ولائهم من خلال توسيع تشكيلة منتجاتها حتى تستجيب لأكثر عدد من المستهلكين، و بغرض الوقوف عند واقع الوظيفة التسويقية بهذه المؤسسة، نبرز فيما يلي السياسات المتعلقة بكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي .

1.2.2.3. السياسة الإنتاجية لمنتجات المؤسسة

تعتبر مؤسسة سيدي الكبير من أكبر المؤسسات المنتجة للمشروبات الغازية و غير الغازية (العصير) ، فهناك تشكيلة من المنتجات المتنوعة منها اورانجينا لايت، اورانجينا الحمراء، اورانجينا العادية درينك، و كل هذه العلامات محمية من طرف القانون [105] ، و الجدول رقم (10) يوضح تشكيلة المنتجات التي قدمتها و مازالت تقدمها المؤسسة المؤسسة الى السوق :

الجدول رقم 10: يوضح تشكيلة منتجات المؤسسة [109]

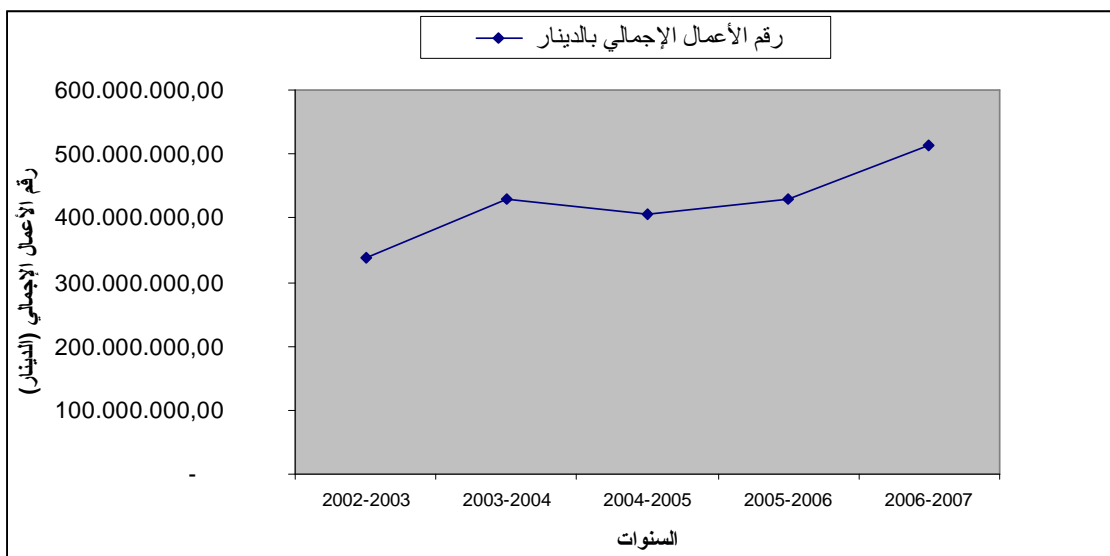
الموقع الأول	المنتج	التعبئة	نسبة المساهمة في رقم الأعمال الكلي
مشروبات أورونجينا	أورانجينا العادية ORANGINA STANDARD	- قارورة بلاستيك من حجم 1,5 لتر - علبه من حجم 33 سل - قارورة زجاج 25 سل كروية في الأسفل	60 %
	أورانجينا لايت ORANGINA LIGHT	- قارورة بلاستيك من حجم 1.5 لتر - قارورة 33 سل - قارورة بلاستيكية لها شكل دائري	20 %
الموقع الثاني	المنتج	التعبئة	نسبة المساهمة في رقم الأعمال الكلي
مشروبات	درينك	- قارورة بلاستيك من	

20 %	حجم 1.5 لتر - قارورة بلاستيك من حجم 33 سل - علبة ألمنيوم 33 سل	Drink	دريנק
------	---	-------	-------

إن التوسع الأخير الذي قامت به المؤسسة انعكس في زيادة حجم مبيعاتها الكلية و من ثم رقم الأعمال الكلي , و هذا ما يعكس زيادة نمو المؤسسة على الرغم من تخليها عن إنتاج المياه المعدنية و الذي من المفروض أنه سيؤثر على مبيعاتها إلا أنها ضاعفت إنتاجها من المشروبات لتشتغل بكامل طاقتها الإنتاجية و الجدول التالي يوضح تطور رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة لفترة ما بين 2003 و 2007 , بينما الشكل رقم (17) يوضح منحنى تزايد المبيعات الكلية للمؤسسة خلال نفس الفترة , و تم الاستعانة بمعالج الجداول Excel في إنجاز هذا المنحنى .

الجدول رقم 11: تطور رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة [109]

السنوات	رقم الأعمال الإجمالي بالدينار	كمية المبيعات بالكمية (لتر)	نسبة تطور رقم الأعمال الإجمالي
2003-2002	338.400000.00	11.7000000	-
2004-2003	431000000.00	14.9000000	% 127.36
2005-2004	405.000000.00	14.000000.00	% 93.96
2006-2005	430.000000.00	15.000000.00	% 106.17
2007-2006	514.500000.00	18.000000.00	% 119.65

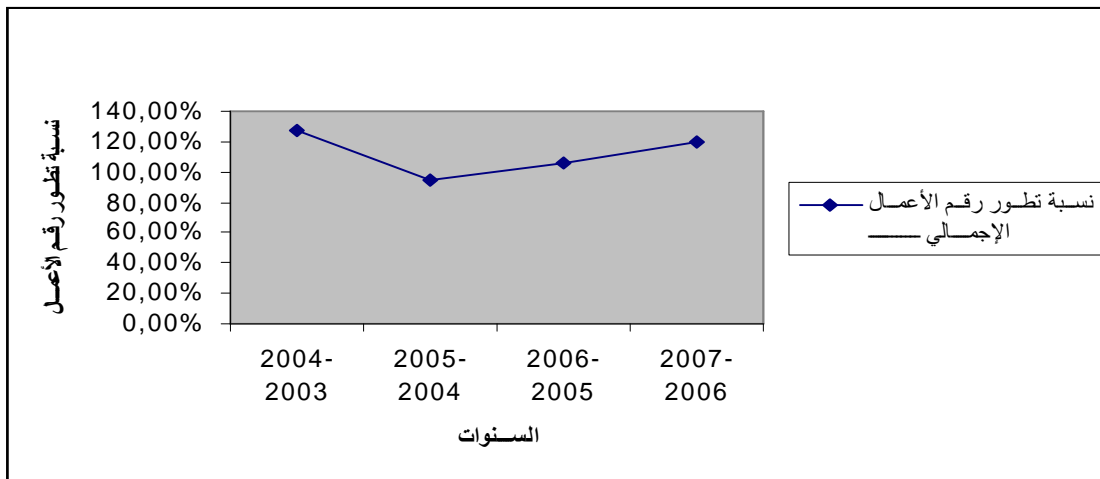


الشكل رقم 17: يمثل منحني المبيعات الكلية بالقيمة للمؤسسة بين (2004 – 2007) .

نلاحظ من الشكل رقم (17) أن رقم أعمال المؤسسة في تزايد مستمر، غير أنه لوحده غير كافيا إذا لم يتم مقارنته بأرقام العام الماضي ، فقد يكون رقم المبيعات (الكمية أو القيمة) كبيرا للعام الحالي لكن عند مقارنته بالعام الماضي نجده في انخفاض .
و هنا يجب الإعتماد على نسبة توضح اتجاه المبيعات، هل كان صاعدا أم نازلا، و بذلك نقيس مقدار التطور الذي حصل فيها، و بالتالي تعكس كفاءة أداء المؤسسة، و لقد تم حسابه بالعلاقة التالية :

$$100 \times \frac{\text{المبيعات الحالية}}{\text{مبيعات العام السابق}}$$

إن حساب هذه النسبة لكل سنة في الفترة ما بين سنتي 2003 و 2007 يسمح لنا بإعداد منحني تطور نسبة المبيعات الكلية للمؤسسة كما هو موضح في الشكل التالي :



الشكل رقم 18 : يمثل منحني نسبة تطور رقم الأعمال الإجمالي لمؤسسة سيدي الكبير

نلاحظ أن نسبة تطور المبيعات عرفت انخفاضا شديدا، حيث انخفضت الى أدنى مستوياتها في سنة 2005 برغم عدم توضح ذلك في الشكل رقم (17) ، (و هذا ما يوضح أهمية استخدام مثل هذه النسبة في التحليل)

، و السبب في ذلك تقليل كمية إنتاج المياه المعدنية لأنها تخلت عنه نهائيا في السداسي الثاني من 2006 لتبنيه لمؤسسة نيسلي، إلا أن المبيعات بدأت في التزايد خلال العامين الأخيرين بسبب تنوع تشكيلة المنتجات من درينك (أذواق مختلفة)، بالإضافة الى أنها أصبحت تشتغل بكامل طاقتها الإنتاجية سنة 2007 .

2.2.2.3. سياسة التسعير

يعتبر التسعير واحد من عناصر المزيج التسويقي و أكثرها مرونة بالمقارنة مع العناصر الأخرى، إلا أن عملية تحديد السعر تعد من أكثر المشكلات التسويقية صعوبة، وذلك بسبب أو كثرة المتغيرات التي تؤثر في تحديد أفضل الأسعار التي ينبغي البيع بها، و السياسة السعرية التي تنتهجها أي مؤسسة تتضمن اتخاذ قرارات مهمة و دقيقة للغاية، ذلك أن التسعير يترك آثاره و ليس فقط على الجوانب التسويقية و إنما أيضا على مجمل عوامل الإنتاج، بل على مستقبل و بقاء المؤسسة نفسها ، و تبرز أهمية التسعير من الناحية العملية في أنه واحد من ثلاثة عوامل تؤثر بشكل كبير و مباشر على الربح، وهي السعر، التكلفة و كمية المبيعات، و انطلاقا من هذا تولي مؤسسة سيدي الكبير أهمية بالغة عند تحديد أسعار منتجاتها، حيث تقوم بتحديد الأسعار حسب المعايير التالية :

1- حجم التكاليف :

تضع المؤسسة أسعار منتجاتها بحيث تسمح بتغطية تكاليفها ، فقبل أن تشرع المؤسسة في تحديد السعر النهائي لأي منتج من منتجاتها، تقوم بالأخذ بعين الاعتبار كل المصاريف التي تم إنفاقها في عملية الإنتاج (تحتسب التكلفة) مثل نفقات الإشهار، أسعار المواد الأولية، الضرائب، أجور العمال... الخ، و يتم حساب السعر على أساس التكلفة كما يلي :

سعر الوحدة الواحدة من المنتج = التكلفة الإجمالية للوحدة + هامش ربح الوحدة الواحدة.

2- المنافسة :

تمثل المنافسة عائق كبير أمام المؤسسة ، مما يضطرها الى تحديد السعر التنافسي القائم في السوق و هذا قصد التمكن من بيع منتجاتها ، خاصة و ان مستويات جودة المنتجات المتواجدة في السوق متقاربة كما تراعي المؤسسة عند تحديد أسعار منتجاتها طرق الدفع (الدفع النقدي المباشر، الدفع عن طريق الحساب، الدفع بالتقسيط، عن طريق بطاقات الدفع...).

3.2.2.3. سياسة الترويج

تستخدم المؤسسة مجموعة من وسائل الترويج لمنتجاتها، و ذلك في حدود قدراتها و إمكانياتها، فهي تولي أهمية بالغة للنشاط الإعلاني كونه وسيلة فعالة للمنافسة للاتصال بمختلف شرائح جمهور المستهلكين، و يتجلى ذلك من خلال اعتمادها على مختلف الوسائل الإعلانية المتاحة، كالتلفزيون، الإذاعة، الجرائد الوطنية، المجالات و غيرها، و قد لجأت مؤسسة سيدي الكبير للإعلان التلفزيوني عندما قامت بالإعلان عن مشروبات

أورانجينا، بحيث قامت بحملات اشهارية في التلفزة الوطنية الجزائرية لسنة 2005 طيلة شهر رمضان، بالإضافة إلى الإعلان الإذاعي بحيث قامت المؤسسة بأكثر من 700 إعلان إذاعي خلال 2005، 2006 بمختلف الإذاعات المحلية كإذاعة البهجة بالجزائر، والباهية (بوهران)، وقد اعتمدت المؤسسة على هذه الوسيلة لإمكانية الوصول عن طريقها إلى أعداد كبيرة من المستمعين على اختلاف مراكزهم و دخولهم . كما تستخدم المؤسسة اللوحات الإشهارية في مداخل المدن و الشوارع الرئيسية , و كذلك على ظهر شاحنات التوزيع الخاصة بها أو بالموزعين الذين تتعامل معهم .

4.2.2.3. سياسة التوزيع

يعتبر التوزيع القناة التي يتم عن طريقها خلق المنافع الزمنية و المكانية و منفعة الحيازة، و انطلاقا من دور التوزيع في نقل المشروبات و المياه المعدنية من مركز الإنتاج بالمؤسسة إلى مختلف نقاط البيع فإن مؤسسة سيدي الكبير تسعى دائما لتوصيل منتجاتها إلى جميع المدن و عبر مختلف الولايات.

تحليل شبكة التوزيع بالمؤسسة: تعتمد المؤسسة على أسلوبين في التوزيع، هما التوزيع المباشر والقائم على اتفاق (عقد) بين المؤسسة المنتجة و بعض المؤسسات العمومية، و التوزيع غير المباشر والمبني على الوسطاء بمؤسسة سيدي الكبير "via la flotte" .

- **التوزيع المباشر:** يتمثل التوزيع المباشر أساسا في توزيع، حيث توزع كميات هائلة من المشروبات و المياه المعدنية للمؤسسة سواء في البلدية أو الجزائر العاصمة مباشرة إلى المؤسسات و الهيئات التي تربطها معها اتفاقيات و عقود مثل القطاع العسكري، المؤسسات العمومية، الفنادق، المطارات و غيرها .

التوزيع غير المباشر: تعتمد مؤسسة سيدي الكبير بالإضافة للتوزيع المباشر في تصريف منتجاتها على التوزيع غير المباشر، بحيث توزع منتجاتها في السوق عن طريق الوسطاء التجاريين (تجار الجملة و تجار التجزئة) .

و فيما يتعلق بخطتها المستقبلية فإن المؤسسة تسعى لإدخال منتج العصير الممزوج بالحليب في تشكيلة منتجاتها و محاولة زيادة حصتها السوقية و التي تقدر حاليا بحوالي 15 % من السوق المحلية.

3.2.3. حالة الابتكار التسويقي التي تتمتع به المؤسسة

إن أي مؤسسة أصبحت مخيرة بين قرارين أحلاهما مر ، و هما أن تبتكر أو تموت، و ذلك أن عملية الابتكار عملية غير سهلة و تحمل معها درجة كبيرة من المخاطرة تهدد معها بقاء المؤسسة نفسها، و بذلك فان كل مؤسسة تسعى عند قيامها بالابتكار أن تتبع آلية و أسلوب يتلاءم مع إمكانياتها و قدراتها الخاصة، يسمح لها من تقليل العقبات التي تعيق قيامها بالابتكار وفق أسلوب آخر معين باعتبار أن كل أسلوب له خصوصياته و متطلباته و يتلاءم في ظل شروط معينة .

1.3.2.3. حالة الابتكار السائدة بالمؤسسة

يعتبر التجديد و الابتكار من بين الأهداف الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة وفقا لسياستها العامة و في هذا الصدد تدرك المؤسسة أن قوتها تستمد من الحفاظ على مكانتها في السوق و بناء صورة جيدة في أذهان مستهلكيها و من الواضح أن المؤسسة تمتلك إمكانيات تؤهلها لتكون الأولى في مجالها و يظهر ذلك من خلال :

1- مستوى التكنولوجيا

تمتلك المؤسسة وسائل و تجهيزات ضخمة , و آخر جيل في التكنولوجيا في مجال المشروبات فقد قامت المؤسسة سنة 2003 بشراء آلات جديدة من إيطاليا قدرت بملايير الدنانير و هذا ما أثر إيجابا على مستوى الإنتاج و تعمل بكامل طاقتها الإنتاجية , و بفعل هذا التوسع ارتفعت كمية الإنتاج بـ 25 % و زاد عدد العمال بـ 20 عامل .

2- الشراكة

تعتبر الشراكة من الصيغ الأكثر استعمالا من طرف المستثمرين الأجانب حيث تتضمن الاتفاق مع بعض الشركاء المحليين أو الأجانب على خلق نشاط يتقاسم فيه الطرفان الملكية و الرقابة و تلجأ المؤسسة إلى ثلاث أنواع من الشراكات :

الشراكة الصناعية : التي تعنى بالإنتاج المشترك و الشراكة التكنولوجية المتميزة بنقل التكنولوجيا والخبرة ، و الشراكة التجارية التي تجلب الخبرة التسويقية و التقنيات التجارية ، و تشكل في أغلب الأحوال هذه الشراكات مزايا عديدة للمؤسسة تتلخص في :

- النقل التكنولوجي و الحيازة على الخبرة؛
- توسيع تشكيلة المنتجات ؛
- زيادة الحصة السوقية المحلية ؛
- الرفع من رقم الأعمال .

و يعطي الجدول التالي صورة مختصرة لأهم اتفاقيات الشراكة التي أبرمتها المؤسسة منذ سنة 2001 :

الجدول رقم 12: اتفاقيات الشراكة للمؤسسة ما بين (2001 – 2004) [109]

اسم المؤسسة	اسم المنتج	القدرة الإنتاجية عند الإنطلاق (لتر)	بداية الإنتاج
U.S cola	u.s cola	5500.000	الثلاثي الأول 2001

			beverage
الثلاثي الثاني 2002	8000.000	كل منتوجات أورانجينا	Orangina
الثلاثي الثالث 2002	570.000	Oransoda	Comparis
الثلاثي الثالث 2004	900.0000	Mekacola	Meka cola

و على الرغم أن كل هذه المنتوجات لم تنجح في السوق الجزائرية و توقف إنتاجها بعد فترة إلا أن هدف المؤسسة بالدرجة الأولى هو بناء علاقات مع مؤسسات عالمية .

3- دراسة السوق

تعلم المؤسسة لما لدراسة السوق من أهمية، سواء في إطلاق منتج جديد أو مواجهة أي مشكلة تسويقية تواجهها، كالمنافسة ، و بعد أن قدمت المؤسسة منتجين للسوق وبدون أي دراسة ، فشل المنتجين و هما مشروب مكا كولا، و الذي في الأصل كان الهدف من الشراكة هو إقامة علاقات ليس إلا، ومشروب Oransoda لأن المؤسسة لم تقم بدراسة طبيعة المجتمع الجزائري، فالمشروب كان بالكحول والمجتمع الجزائري يحب المشروبات المسكرة، و بعد هاتين التجربتين استفادت المؤسسة، و كان حافظا لها في إطلاق منتج جديد و محلي و بعلامة ملك المؤسسة و هو مشروب درينك الذي تم إطلاقه سنة 2005، و بعد دراسة شاملة للسوق من حيث (الزبائن، المنافسين، الأسعار ...) فقد لاقى المنتج نجاحا لا بأس به و هو يوزع في كامل التراب الوطني و يصل الى حدود الصحراء .

و نشير الى أن كل الابتكارات التي قدمتها مؤسسة سيدي الكبير سابقا تدخل ضمن ابتكارات التحسين و ضمن الابتكارات الجديدة بالنسبة للمؤسسة و ليس جديدة بالنسبة للمستهلكين بالمعنى الفعلي و هذا يعني عدم تقديمها لأي ابتكار جذري رغم امتلاك المؤسسة للقدرات المالية و التكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة و قد فسر رئيس المصلحة التجارية هذا أن المؤسسة تبيع كل ما تنتجه، بل و في الكثير من الأحيان يكون عندها طلب غير مغطى و لذلك تسعى لتغطية الطلب بدل البحث عن الجديد و انتظار نتائجه .

و مع ذلك فان المؤسسة قامت بإنجازات في هذا السياق و كلها تدخل كما أشرنا ضمن ابتكار التحسين، ففي البداية انطلق نشاط المجمع بإنتاج مشروبات غازية معبأة في قوارير زجاجية مسترجعة مع سعة إنتاج متواضعة تقدر ب 10.000 صندوق يوميا، ثم قامت بعد ذلك بإدخال تحسينات على تعبئة المنتج حتى يتوافق مع قطاعات سوقية أخرى و أصبحت تنتج المشروبات الغازية و العصائر في قوارير بلاستيكية و بأحجام مختلفة (1ل ، 1.5 ل ، 2 ل)، و بأذواق متعددة، و هذا يعتبر تشكيل في منتجات المؤسسة مما يعني الزيادة

في عمق مزيج المنتجات، و من المعروف أن زيادة العمق تؤدي الى زيادة تلبية حاجات متباينة لدى المستهلكين .

إلا أن المؤسسة رأت أنه يجب إدخال تحسينات على منتجاتها و الدخول الى قطاعات سوقية جديدة بالنسبة لها , حيث قامت بالتوسع الثاني الذي سمح بإنتاج المشروبات في علب من الألمنيوم و بأحجام مختلفة أيضا (علبة 33 سل ، علبة 25 سل)، و هذا يعتبر بمثابة إدخال خط منتجات جديد لها تستهدف به فئة الشباب، أي أن المؤسسة قامت بتوسيع تشكيلة منتجاتها و هذا يعتبر ابتكار بالمفهوم الواسع للابتكار (حيث يدخل ضمن المنتجات الجديدة بالنسبة للمؤسسة) .

إن كل ما قامت به المؤسسة هو التوسيع في تشكيلة منتجاتها المقدمة للسوق متبعة في ذلك استراتيجيتي التنوع و التشكيل، حيث أن الاتجاه نحو التنوع هو الاتجاه نحو الابتكار، و من كل هذا نجد أن كل ما قامت به المؤسسة هو إما إدخال تحسينات على منتجاتها الحالية، أو إدخال لخطوط أو بنود منتجات جديدة بالنسبة لها، و عليه فان كل هذا يدخل ضمن ما يسمى بالابتكار التحسيني .

2.3.2.3. الآلية المتبعة في ابتكار المنتجات داخل المؤسسة

لا شك في أن أدبيات الإدارة و التسويق تشير إلى أن هناك عدة أساليب يمكن اتباعها من أجل ابتكار المنتجات، و من المعروف أيضا أن أهم الأساليب المتبعة في أغلب المؤسسات هو الأسلوب البديهي أي أن عملية الابتكار تمر على مراحل متعاقبة تبدأ بالبحث عن الأفكار و تنتهي بتسويق المنتج في السوق وهذه الأنشطة هي وظائف مستقلة ذات تخصص مهني وظيفي [6] ص188، و لا شك في أن هذه العملية تأخذ وقتا طويلا و ذلك لأن كل نشاط بوصفه وظيفة مستقلة سوف يأخذ وقتا كاملا لا يتم البدء بالنشاط اللاحق إلا بعد الانتهاء من النشاط السابق، و في ظروف سوق المنافسة المتغيرة فإن اتباع هذا الأسلوب يمكن أن يصبح سببا لإخفاق و فشل المنتج و ضياع الأرباح، و ما يجب أن نشير إليه هو أنه قبل اتخاذ قرار ابتكار منتج من طرف المؤسسة فإنه يجب معرفة طبيعة السوق حيث أن تقديم منتج جديد يجب أن يكون استجابة لوجود فرصة سوقية أو لوجود مشكلة تتعلق مثلا بنقص المبيعات، مما يستوجب إدخال تحسينات على المنتج الحالي .

و من أجل معرفة الآلية التي تتبعها المؤسسة في ابتكار المنتجات الجديدة، قمنا بعدة مقابلات مع المسؤولين في المؤسسة و الذين لهم علاقة بالموضوع، و أهم مقابلة تمت مع رئيس مصلحة الإنتاج باعتباره المسؤول عن عملية الإنتاج و تقديم المنتجات الجديدة، و قد تم اتباع أسلوب المقابلة من أجل جمع المعلومات اللازمة فيما يتعلق بهذا الموضوع (أسئلة المقابلة موجودة في الملحق رقم 02)، من خلال تحليل المقابلة توصلنا إلى النقاط التالية فيما يتعلق بالآلية الابتكار التي تتبعها المؤسسة :

1. عمليا مؤسسة سيدي الكبير طرحت عدة منتوجات جديدة في السوق، ففي سنة 2001 ظهر لها منتوج " الروعة " و هو مشروب مرطب " Soda " كما أنه يختلف عن باقي المشروبات

- الأخرى , و قد أنتج من طرف سيدي الكبير في إطار مشروع تصديره الى ليبيا , بالإضافة إلى مشروبات أخرى كـ " مكا كولا " و " أورو نجينا " بمختلف أذواقها ؛
2. إن تقديم منتجات جيدة يرتبط إلى حد كبير بإرادة صاحب المؤسسة , و هذا ما لمسناه من خلال المقابلة حيث تعود فكرة إدخال منتجات جديدة بالمؤسسة إلى صاحبها , كما أن ذلك ناتج عن التغيرات التي تحدث في السوق من طرف المنافسين ؛
3. يما يخص منتجات أورو نجينا , فإن الأفكار و المنتجات الجديدة , أو حتى إحداه أي تحسينات هو مسؤولية المؤسسة الأم بفرنسا , و ليس على مؤسسة سيدي الكبير إلا التنفيذ , و هنا نرى أن المؤسسة تضيع عليها كل الفرص التسويقية الموجودة , لأن المؤسسة على دراية بالسوق الذي تشتغل فيه و بالتالي يمكن لها إعطاء اقتراحات قد تفيد المؤسسة الأم ؛
4. عدم وجود قسم خاص بالتسويق , و كل المهام و الأنشطة التسويقية موكلة إلى المصلحة التجارية , و مع هذا فإن هذه المصلحة غير متكفلة بإدارة عملية تقديم المنتجات الجديدة ومتابعتها و اقتصار ذلك فقط على قسم الإنتاج , ما يوحي بأن عملية ابتكار المنتجات داخل المؤسسة لا تتم في سياقها الطبيعي ؛
5. إن تقديم منتجات جديدة هو مسؤولية مصلحة معينة وهي مصلحة الإنتاج داخل المؤسسة , في حين أن عملية ابتكار المنتجات الجديدة يجب أن تكون مسؤولية كل أقسام و مصالح المؤسسة و العاملين لديها بشكل أو بآخر ؛
6. تتبع المؤسسة الأسلوب البديهي في ابتكار المنتجات , مع أنه يأخذ وقت , إلا أنها على الأقل تتبع الأساليب العلمية في إطلاق المنتجات الجديدة , و فترة إطلاق منتج جديد هي تقريبا سنة , فقد تم إطلاق مشروب درينك في خلال سنة و بنسبة نجاح 100 % , فهو مطلوب في السوق و مبيعاته في ارتفاع دائم بحيث كانت المبيعات عند بدايته 1.5 مليون لتر سنة 2003 ووصلت إلى 3 مليون لتر سنويا سنة 2007 ؛
7. للمؤسسة اطلاع على ما سيقدم عليه المنافسون من خطوات , حيث تستخدم المؤسسة ما يشبه نظام الاستخبارات التسويقية لمعرفة خطوات المنافسون القادمة , و هذا يعني أن المؤسسة لن تتفاجأ إزاء ما يقدم عليه المنافسون ؛
8. فيما يتعلق بالبحث عن الأفكار , اتضح أن المؤسسة لا تتبع أي نموذج فكري من النماذج المعروفة كالعصف الذهني و غيرها , و هذا يعني أن المؤسسة تفوت مصدر من أهم مصادر للأفكار الجديدة , و بغض النظر فيما إذا كان يعود السبب لعد إدراك هذه النماذج أم لا أو لاعتمادها على أطراف خارجيين في القيام بذلك , فإن ما يتضح لنا أن جزء من النشاط الذي تقوم به المؤسسة فيما يتعلق بالبحث عن الأفكار ليس مبني على أسس علمية ؛

9. عدم إشراك باقي عمال المؤسسة في العملية الابتكارية , ليس فقط العمال بل باقي الإطارات خاصة في جلسات تتعلق بأفكار المنتجات الجديدة و يعود ذلك إلى عنصر الوقت أي أن الوقت لا يكفي لذلك , في حين أن هذا النوع من الاجتماعات يعمل على الانطلاق الفكري للعاملين لديها , و بالتالي القيام العملية الابتكارية داخلها ؛

10. النقطة الإيجابية التي لاحظناها داخل المؤسسة أنها لا تعتمد على عنصر الخبرة فقط كما هو الحال عند أغلب المؤسسات , بل تستند أيضا إلى المؤهل العلمي باعتبار أن المؤسسة تعمل في قطاع يشهد منافسة من طرف مؤسسات قوية من بينها مؤسسات أجنبية كبيبيسي وكوكاكولا , و مؤسسات وطنية كحمود بوعلام و مؤسسات خاصة محلية و التي ستدخل الى السوق قريبا (تهديد الداخلين الجدد) , و بالتالي لابد من استخدام ما توصلت إليه أوعية الفكر التسويقي و الإداري في هذا المجال حتى تكون النتائج جيدة ؛

11. نذكر أيضا أن المؤسسة تهتم بالابتكار في التغليف فلقد أصبحت المؤسسة تدرك جيدا أهمية الأغلفة و العبوات المصممة تصميميا مبتكرا، كقوة فاعلة تساهم في تمكين المستهلك من رسم صورة مفصلة و مرغوبة عن المؤسسة و علاماتها التجارية، فمؤسسة سيدي الكبير تولي أهمية كبيرة للأشكال الموجودة على الأغلفة، إضافة إلى التنوع في أحجام عبواتها و كل منتجاتها لها شكل جذاب و بألوان مثيرة و لقد غيرت مؤخرا تغليف العبوات بحجم 33 سل لمشروب درينك و أطلقت درينك بذوق الفراولة .

3.3.2.3. مكانة الابتكار في العناصر الأخرى للمزيج التسويقي داخل المؤسسة

يعتبر الابتكار في العناصر الأخرى للمزيج التسويقي (التسعير، التوزيع، الترويج) ، من المداخل الهامة لتحقيق التميز التسويقي، و إيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة بدرجة أو بأخرى، و مع ذلك فإن هذا النوع من الابتكار لم يلق الاهتمام الذي يستحقه من طرف المسؤولين في المؤسسات ، و ذلك بالمقارنة بالابتكار في مجال المنتجات، و في غالب الأحيان نجد أن بعض المؤسسات تتبنى هذا النوع من الابتكار إلا أنها لا تدرك ذلك، و عموما يمكن القول أن مؤسسة سيدي الكبير هي من هذا النوع من المؤسسات، أي أنها تتبنى و تمارس هذا النوع من الابتكار و هي غير مدركة ذلك و لمسنا ذلك من خلال المقابلات التي أجريناها مع المسؤولين .

1- واقع الابتكار في مجال التسعير بمؤسسة سيدي الكبير

فيما يخص واقع الابتكار في مجال التسعير فإن المؤسسة تتبع أحيانا سياسة البيع بالتجزئة بسعر الجملة كالبيع لقاعات الحفلات ، بعض المؤسسات في مناسبات خاصة و غيرها، و الطلب يكون على القارورة الصغيرة بحجم 33 سل لأنها الأكثر استعمالا في مثل هذه المناسبات، و هذا ساعد المؤسسة على اجتذاب عدد كبير من المستهلكين للتعامل معها، فبدلا من أن يشتري المستهلك القارورة الواحدة بسعر 25 دج من تجار

التجزئة فإنه يتجه مباشرة إلى المؤسسة و يشتري بسعر 18.5 دج للكارورة الواحدة بفارق 6.5 دج، كانت نتيجة هذا النوع من الابتكار بيع كميات كبيرة من المنتجات مما أدى إلى زيادة الإيرادات من المبيعات هذا و تستعمل المؤسسة أيضا طريقة بيع المجموعة فكلما كان حجم الطلبات كبيرا، تكون هناك مفاوضة حول تخفيض السعر، و بالتالي الزيادة في الإنتاج و تصريف المخزونات و استبدالها بمخزونات جديدة نظرا لسرعة تعرض مثل هذه المنتجات للتلف , و مع أن هذه الطريقة مستعملة من طرف العديد من المؤسسات إلا أنه يعد نوع من الابتكار على الأقل بالنسبة للمؤسسة و نشير الى أن المؤسسة تتبع طريقة مبتكرة في التسعير فهي تباع كارورة 2 لتر بسعر 1.5 لتر في شهر رمضان أين يكثر الطلب وبالتالي تستفيد من غلة الحجم .

2- واقع الابتكار في الترويج بمؤسسة سيدي الكبير

يلعب الترويج دورا هاما في إمداد المستهلك بالمعلومات المتعلقة بالمنتجات من حيث أماكن تواجدها، أسعارها، خصائصها كما يساهم الترويج في التعريف بالمؤسسة و بناء صورة ذهنية جيدة عنها، و انطلاقا من دور الترويج ضمن المزيج التسويقي فإن مؤسسة سيدي الكبير تهتم بهذا النشاط، و بالابتكار فيه بما فيه من عناصر .

- **الابتكار الإعلاني** : يمكن القول أن مؤسسة سيدي الكبير نجحت في إبراز الفرق بين منتجاتها والمختلف" و ذلك انطلاقا من شعار رسائلها الإعلانية المبتكرة " جديد...! بلب البرتقال، تذوق الاختلاف" و الذي يحمل الكثير من المعاني الرمزية للمستهلكين المستهدفين، كالإحساس عند شراء مشروب أورانجينا بشراء مشروب متميز ومختلف وهو ما يلبي الحاجة للانتماء، بالإضافة لتلبية الحاجات الفسيولوجية كونه غني بالفيتامينات .

ما يلاحظ هو اختيار مؤسسة سيدي الكبير لشهر رمضان المبارك للإعلان فيه عن مشروبات أورانجينا و باقي المشروبات الأخرى، و ذلك راجع لعدة أسباب منها، زيادة معدلات استهلاك المشروبات في هذا الشهر، قيام المؤسسات المنافسة بالإعلان عن مشروباتها.

- **الابتكار في مجال تنشيط المبيعات** : يعتبر الهدف الأساسي من تنشيط المبيعات هو زيادة حصة المبيعات في المدى القصير و في حدود زمنية معينة و في منطقة جغرافية محددة، ولما كانت مؤسسة سيدي الكبير لا تجد في غالب الأحيان صعوبة في تصريف ما تنتجه من مياه معدنية و مشروبات، فإنها لا تعتمد على هذا النشاط كثيرا و مع هذا فإنها استعملت بعض الطرق التي يمكن اعتبارها طرق ابتكارية و التي من أبرزها :

القيام بتذويق الجمهور لمشروبات أورانجينا أثناء المشاركة بالمعارض لاكتشاف ذوقها و مستوى جودتها الرفيع .

توزيع الهدايا التذكارية أثناء المشاركة بالمعارض الدولية إلى مختلف شرائح جمهور مستهلكيها و هي كالاتي :

- توزيع مظلات شمسية للمقاهي و الفنادق السياحية تحمل اسم سيدي الكبير و معه علامة أورانجينا

- توزيع قبعات كهدايا للمستهلكين تحمل علامة سيدي الكبير ؛

- توزيع أقلام و قمصان تحمل أيضا علامة سيدي الكبير ؛

و لقد كان الهدف من وراء ذلك هو زيادة الحركة و التجول في المعارض , جلب مستهلكين جدد ,

و بالتالي زيادة تكرار تعرض المستهلكين للرسائل الترويجية .

- الابتكار في مجال العلاقات العامة : تدرك إدارة المؤسسة جيدا دور و أهمية نشاط العلاقات العامة في تكوين روابط قوية مع مختلف الجماهير، وهو ما لمسناه طيلة فترة إجراء التربص، لذلك فهي تحرص باستمرار على إعداد و تنفيذ كل ما تراه مساعدا في ترسيخ و بناء صورة ذهنية جيدة سواء لمشروبات أورانجينا أو للمشروبات الأخرى ، و العمل الابتكاري الذي قامت به في هذا المجال قيامها بالتعاقد مع فريق اتحاد البلبيدة الذي يرأسه محمد زحاف " (الرئيس المدير العام لمؤسسة سيدي الكبير)، من خلال وضع شعار المؤسسة على الألبسة الرياضية للاعبين الفريق , كما تقوم مؤسسة سيدي الكبير بتمويل بعض النوادي و الجمعيات و المؤتمرات فنجدها قد مولت مؤتمر الغزالي الذي انعقد ب" قسنطينة " تمويلا كاملا (100 %) بالمياه المعدنية و مشروبات أورانجينا، كما مولت المؤسسة اليوم العالمي لتلاوة القرآن و الذي يقام سنويا بمشروبات درينك، بالإضافة لتمويلها لمراطون تيميمون (جانفي 2004) و الذي حضر مجرياته عدد كبير من السواح (من مختلف دول العالم) بالمشروبات مثل أورانجينا و بالمياه المعدنية، كما قامت المؤسسة بتمويل الألعاب العربية التي أقيمت في شهر سبتمبر 2004 بالمشروبات و المياه المعدنية، هذا و قد مولت المؤسسة مختلف الفرق الرياضية عندنا في الجزائر منها الفريق الوطني لكرة القدم عند انتقاله للخارج، و نادي كرة السلة للبلبيدة، و نادي الفروسية (البلبيدة) . و قد قامت المؤسسة بتقديم مساعدات مالية لعدة جمعيات ثقافية و اجتماعية نذكر منها جمعية المرأة، جمعية الطفل، كما قدمت مساعدات مالية بحصة 10 % من أرباح المؤسسة للمعوقين و كذلك 10 % لأطفال فلسطين، بالإضافة إلى المساعدات المالية المقدمة لديار العجزة ، و مساهمتها كل سنة بالمشروبات و المياه المعدنية في قفة رمضان .

4.2.3. عوائق الابتكار التي تواجه المؤسسة

إن قيام الابتكار يتطلب توافر مجموعة من العوامل على مستوى الأفراد العاملين بالمؤسسة و المؤسسة في حد ذاتها والمجتمع الذي تعمل به، وتبقى هناك عدة عوائق في مقدمتها درجة المخاطرة والميل إلى الحالة القائمة والتي تعاني منها المؤسسات الوطنية.

إن الابتكار هو الوسيلة الوحيدة للبقاء في دائرة المنافسة في وقتنا الحاضر ، وبالنسبة لمؤسسة سيدي الكبير بالبلبيدة فإنها تواجه منافسة شديدة من طرف حوالي 30 مؤسسة منافسة ما بين محلية وطنية وأجنبية ، مما أوجب عليها أن تتبنى منهج ابتكاري حتى تبقى وتستمر من خلال خلق مناخ ملائم للقيام بعملية الابتكار

والمقضاء على العوائق التي قد تواجهها، وذلك لأنه لن يكون لها خيار في المستقبل القريب إلا أن تبتكر أو تندثر وهناك ثلاثة عوائق أساسية تعيق عملية الابتكار التسويقي في مجال المنتجات داخل مؤسسة سيدي الكبير.

1.4.2.3. قلة الموارد

كما أشرنا سابقا فإن عملية الابتكار عملية مكلفة جدا تتطلب استثمارات ضخمة تكون التكلفة العالية عائقا للمضي قدما في هذا الابتكار خاصة وأن النتائج غير مضمونة ، وبالتالي فإن المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة منها والتي تعمل في مجال معين ، لا تستطيع تمويل مشروع ابتكاري بمفردها حيث تلجأ إلى التمويل الخارجي ، غير أن التمويل الخارجي بصفة عامة يعني القروض والذي تلعب البنوك دورا مهم فيه ، وهذا ما قد يقوض الاستقلالية المالية للمؤسسة ومن ثم حرية اتخاذ القرارات وهذا ما تخشاه أي مؤسسة بالإضافة إلى هذه المشكلة فإنه ومن الناحية المالية يجب إدراك مدى درجة المخاطرة التي يطرحها الابتكار ، لذا فإن المبالغ المستثمرة في العملية الابتكارية يجب أن تكون مبالغ يمكن خسارتها ، وهذا هو جوهر المشكلة (قلة الموارد خاصة المالية) ، ومن المعروف أن البنوك لا تريد أن تخسر أموالها ، وبالتالي عادة ما لا تقوم بتمويل مشاريع الابتكار إلا في مراحل متأخرة من المشروع بعد أن تبدأ بوادر النجاح الاقتصادي للمشروع بالظهور.

و مؤسسة سيدي الكبير تقع ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، تعاني من هذه المشكلة حيث تمثل أحد أهم عوائق التي تواجه قيام الابتكار داخلها.

2.4.2.3. مقاومة التغيير

عادة ما يوجد اتجاه عام في المؤسسات لمقاومة التغيير والتجديد ، وذلك ببساطة للخوف من الجديد لأن الابتكار يعني ذلك الجديد الذي يهدد المصالح الفردية ، بالإضافة إلى الفهم السيئ عن ما قد يشكله الابتكار من تهديدات ، فالابتكار يعني التحول عن سلعة قائمة أو طريقة متبعة في إنتاج هذه السلعة إلى سلعة جديدة أو طريقة مستحدثة ، مثل هذه التغييرات قد تكون صعبة على المديرين والعاملين في المؤسسة ولذلك تحدث المقاومة، لكن المقاومة الأكبر تأتي من المستهلك وهذا ما يميز المستهلك الجزائري ، حيث يتميز بولائه للقديم وعلامات المنتجات الأجنبية وهذه من أكبر المعضلات التي تواجه المؤسسات الوطنية بما فيه مؤسسة سيدي الكبير من خلال محاولة إقناع المستهلك الجزائري بأهمية وجدوى الابتكار المقدم خاصة وأن المؤسسات الوطنية لا تملك الخبرة التسويقية والأدوات اللازمة التي تمكنها من إقناع المستهلك ، وهذا ما يلاحظ في نوعية أغلب الاشهارات في التلفزة المحلية ، حيث تواجه في كثير من الأحيان بالسخرية والنقد من مشاهديها.

كما أن لجوء المؤسسات الوطنية إلى أساليب تنشيط المبيعات كالألعاب والمسابقات و (الطمبولة) ، لدليل على عدم قدرة هذه المؤسسات على تقديم إعلانات تفنن المستهلك الجزائري بالمنتج المحلي ، بالرغم أن بعض منتجات محلية تمتاز بالجودة العالية والقدرة على منافسة المنتجات الأجنبية.

3.4.2.3. نقص الخبرة في مجال التسويق

في الواقع لا يوجد في المؤسسة مصلحة خاصة بالتسويق ، أي عدم وجود أفراد متخصصين في التسويق يعملون بداخلها ، وهذا ما يدل على اعتمادها على أطراف خارجين فيما يتعلق بمجموعة من الأنشطة التسويقية ، كتخطيط المنتجات الجديدة، وهذا قد يشكل لها مشكلة من نوع خاص ، كل هذا يعني عدم امتلاك المؤسسة لخبرة تسويقية كافية تمكنها من الابتكار في مجال التسويق مقارنة مع منافسيها خاصة الرئيسيين منهم، وإذا بقت المؤسسة تعتمد على أطراف خارجية فإنها لن تتمكن من اكتساب الخبرة التسويقية الكافية التي تمكنها من الابتكار في هذا المجال.

3.3. تحليل البيانات و اختبار الفرضيات

سنقوم في هذا المبحث بتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال تحليل الاستبيانات المسترجعة, بالإضافة إلى تفسير النتائج و اختبار الفرضيات .

1.3.3. تحليل الاستبيان

1.1.3.3 وصف خصائص العينة

لقد تم استخراج التكرارات و النسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة و تلخيص النتائج في الجدول التالي :

جدول رقم13: يوضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	الجنس
61.5	8	ذكر
38.5	5	أنثى
100	13	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بما يقارب 61.5 من المائة و لكن يمكن القول أن الذكور يشكلون ضعف الإناث و هي نسبة مقبولة.

العمر:

جدول 14: يبين الفئة العمرية لأفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	العمر
38.5	5	30-20 سنة

46.20	6	40-31 سنة
7.7	1	50-41 سنة
7.7	1	أكثر من 50 سنة
100	13	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه فيما يتعلق بفئة العمر، أن الفئة العمرية (40-31 سنة) قد حصلت على المرتبة الأولى بتكرار (6) و بنسبة (46.20%) في حين حصلت الفئة العمرية (30-20 سنة) على المرتبة الثانية بتكرار (5) و بنسبة (38.50%).

و هذا يدل على أن المتوسط العمري يميل للفئة (40-31 سنة) و هذا يعزى إلى توجه المؤسسات الجزائرية إلى منح فرص للفئات المتوسطة مكانة داخل المؤسسات.

المستوى التعليمي :

جدول رقم 15: المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	المستوى
61.5	8	جامعي
38.5	5	دراسات عليا
100	13	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق فيما يتعلق حسب المستوى التعليمي إن كل أفراد العينة جامعيين و يتراوحون بين الحاصلين على شهادة الليسانس و الماجستير.

2.1.3.3 نتائج الاختبارات الإحصائية

وقد تم احتساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

- حالة الابتكار السائد في المؤسسة:

تم وضع مقياس خماسي التقدير مكون من درجات الموافقة التالية : ضعيف جدا، ضعيف، متوسط، جيد، جيدا جدا. و يبين الجدول التالي المقياس الخماسي و درجات الموافقة.

جدول رقم 16: درجة الموافقة للمقياس التي تم تحديدها للدراسة

المقياس الخماسي	الوزن	درجات الموافقة المعتمدة
ضعيف جدا	1	منخفضة جدا
ضعيف	2	منخفضة
متوسط	3	متوسطة
قوي	4	عالية
قوي جدا	5	عالية جدا

يبين الجدول رقم(17) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية في الإجابات لأفراد عينة الدراسة الابتكار و الإبداع التسويقي في المؤسسة:

جدول رقم 17: استخراج الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لوصف أفراد عينة الدراسة لحالة الابتكار السائدة في المؤسسة

ت	الفقرات	انحراف معياري	متوسط حسابي	الترتيب
1	تسعى المؤسسة لأن تكون منتجاتها مبتكرة ومميزة مقارنة بمنتجات المنافسين الرئيسيين	0.519	4.54	2
2	تحرص المؤسسة وبشدة لأن تكون جودة منتجاتها اعلى من جودة المنتجات المنافسة	0.660	4.46	3
3	يسعى العاملون في المؤسسة وباستمرار الى معرفة حاجات الزبائن غير المشبعة وتحويلها الى منتجات	1.214	3.85	6
4	تسعى المؤسسة باستمرار الى معرفة ما يحب ويكره الزبون من خصائص في المنتجات المنافسة	1.050	3.54	8
5	تناضل المؤسسة لأن تكون القائمة للسوق من خلال تقديم ما هو جديد ومميز	1.00	4.00	5
6	تحرص المؤسسة على تخصيص نسبة عالية من مواردها لأغراض المنتجات الجديدة مقارنة بالمنافسين	1.116	4.23	4
7	تهتم المؤسسة كثيرا بالبحث والتطوير لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين القريبين لها	1.605	3.08	10
8	تسعى المؤسسة وباندفاع إلى جذب الأفراد المميزين والابتكاريين لضمهم إلى المؤسسة	1.377	3.69	7

9	3.38	1.044	هناك اهتمام كبير من قبل المؤسسة بالمخصصات المقررة كنسبة من المبيعات لأغراض التطوير والابتكار مقارنة بالمنافسين الرئيسيين في السوق	9
1	4.92	0.277	مستوى التكنولوجيا السائد في المؤسسة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	10

تشير بيانات الجدول رقم(17) إلى ان المتوسط العام لحالة الابتكار لكافة المؤسسة -عينة البحث- بالتقريب هو (4.00) وهو معدل فوق الوسط. مما يدل على وجود حالة الإبتكار داخل المؤسسة. و تراوحت حالة الإبتكار التي تتمتع بها المؤسسة وفق العبارات الوارد في الاستبيان فقد جاءت الفقرة المتعلقة بالمستوى التكنولوجي السائد في المؤسسة مقارنة مع المنافسين بالمرتبة الأولى، وبلغ متوسطها الحسابي (4.92) و بانحراف معياري (0.277) و يمكن إن يرجع سبب ذلك إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية المستوى التكنولوجي في تحقيق مستوى تجديد أو ابتكار لمنتجات المؤسسة مقارنة مع المنافسين مما يحققها لها ميزة تنافسية في قطاعها الصناعي. ثم جاءت في المرتبة الثانية الفقرة المتعلقة ب: تسعى الشركة لأن تكون منتجاتها مبتكرة ومميزة مقارنة بمنتجات المنافسين الرئيسيين، و بلغ متوسطها الحسابي (4.54) و بانحراف معياري (0.519) و هي نسبة عالية من الموافقة، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة أن الإبداع و الإبتكار يجعل منتجات المؤسسة مميزة عن منافسيها.

ثم جاءت بالمرتبة الثالث الفقرة المتعلقة ب: تحرص الشركة وبشدة لأن تكون جودة منتجاتها اعلى من جودة المنتجات المنافسة ، و بلغ متوسطها الحسابي (4.46) و بانحراف معياري (0.660) و هي نسبة عالية من الموافقة، و هذا يرجع إلى أن أفراد عينة الدراسة يدركون أهمية إبقاء منتجاتهم في دائرة الجودة و التميز لأنه يكسب المؤسسة مستوى الريادة و التفوق عن منافسيها و بالتالي كسب رضا العملاء.

و نلاحظ أن اتجاهات عينة أفراد الدراسة ايجابية نحو الفقرات أعلاه، لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة المقياس (3).

2.3.3 تحليل واقع الابتكار التسويقي داخل مؤسسة سيدي الكبير

1.2.3.3 إستراتيجية الابتكار التسويقي للمنتج

يبين الجدول رقم (18) درجة الابتكار و التميز التسويقي فيما يتعلق بمنتجات المؤسسة من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

جدول رقم18: استخراج الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لوصف أفراد عينة الدراسة حول حالة الابتكار

التسويقي للمنتجات

ت	الفقرات	انحراف معياري	متوسط حسابي	الترتيب
11	درجة تميز منتجات المؤسسة مقارنة بمنتجات المنافسين الرئيسيين	0.494	4.08	3
12	درجة تنوع تشكيلة منتجات المؤسسة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	0.832	4.23	2
13	درجة تميز وتنوع فقرات الضمان وخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبون مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	0.913	4.00	4
14	حجم نفقات تطوير وتحسين المنتج ضمن ميزانية التسويق مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	0.725	3.77	5
15	درجة انشغال مسؤولي التسويق في المؤسسة في تحسين المنتج مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	0.877	4.46	1
16	معدل استبدال المنتجات القديمة باخرى جديدة ومميزة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	1.115	3.08	8
17	معدل التعديلات الجوهرية الحاصلة في منتجات المؤسسة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	1.182	3.69	6
18	عدد المنتجات الجديدة المقدمة للسوق خلال السنوات الخمس الماضية مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	0.650	3.62	7

نستنتج من الجدول أعلاه أن مساهمة عنصر الابتكار من قبل المؤسسة في مجال المنتج من حيث التطوير والتعديل والمنتجات الجديدة هي عالية وتبلغ (3.86) من متوسط الحسابي لمجموع العوامل المساهمة في حصول حالة الابتكار التسويقي للمنتج.

و حسب أفراد عينة الدراسة أن حالة الابتكار التسويقي للمنتج تساهم فيه عوامل أخرى. فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة : درجة انشغال مسؤولي التسويق في الشركة في تحسين المنتج مقارنة بالمنافسين الرئيسيين ، و بلغ متوسطها الحسابي (4.46) و بانحراف معياري (0.877) و هي نسبة عالية من الموافقة، و يمكن تفسير ذلك بادراك مسؤولي التسويق و حرصهم و عدم إغفالهم عن كل المقترحات و الأفكار التي تساهم في تحسين المنتجات لإبقائها ضمن دائرة التميز والتفوق مقارنة مع بعض المنافسين الرئيسيين.

جاءت في المرتبة الثانية الفقرة درجة تنوع تشكيلة منتجات الشركة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين ، و بلغ متوسطها الحسابي (4.23) و بانحراف معياري (0.832) و هي نسبة عالية من الموافقة، و يمكن أن يرجع

ذلك إلى أهمية و فهم مدى تقديم تشكلية من المنتجات و تنوعها يضمن بقاء واستمرار المؤسسة و ضمان منافسة قوية تبقى المؤسسة في موقف ايجابي مع منافسيها.

وعليه يمكن القول جميع النتائج كانت ايجابية حسب قيمة المتوسط الحسابي مما يعزز قوة عنصر الابتكار في المنتج في التأثير على السلوك التسويقي.

2.2.3.3 إستراتيجية الابتكار التسويقي للترويج

يبين الجدول رقم (19) درجة الابتكار و التميز التسويقي التي تتمتع بها المؤسسة فيما يخص النشاطات الترويجي لمنتجاتها.

جدول رقم 19 : استخراج الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لوصف أفراد عينة الدراسة حول حالة

الابتكار التسويقي للترويج

ت	الفقرات	انحراف معياري	متوسط حسابي	الترتيب
19	حجم نفقات الترويج السنوية مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	1.038	3.09	3
20	عدد اساليب الترويج الجديدة التي مارستها المؤسسة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	0.776	3.46	2
21	درجة تميز الأساليب الترويجية مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	0.760	3.08	4
22	حجم نفقات الترويج كنسبة من المبيعات مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	1.281	4.15	1

يلاحظ من الجدول(19) أن أهم مظاهر الابتكار و الإبداع التسويقي فيما يخص النشاطات الترويجية لمنتجات المؤسسة كما يراها أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي :

جاءت الفقرة : حجم نفقات الترويج كنسبة من المبيعات مقارنة بالمنافسين الرئيسيين، بالمرتبة الأولى وبلغ متوسطها الحسابي(4.15) و بانحراف معياري (1.281) و هي نسبة عالية من الموافقة، و يمكن أن يعزى ذلك إلى إدراك أفراد عينة الدراسة بأهمية صرف و تخصيص حجم نفقات الترويج كنسبة من المبيعات من شأنه أن ينجح العملية الترويجية للمؤسسة و بالتالي ممكن اعتباره ميزة تنافسية عن المنافسين الرئيسيين. و ذلك يسهم في التخطيط الجيد للحملات الترويجية التي تقوم بها المؤسسة من أجل تنشيطي مبيعاتها.

ثم جاءت في المرتبة الثانية الفقرة : عدد أساليب الترويج الجديدة التي مارستها الشركة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.46) و بانحراف معياري (0.776) و هي نسبة عالية من الموافقة، و يمكن أن يرجع ذلك إلى أهمية و فهم مدى تقديم تشكلية من المنتجات و تنوعها يضمن بقاء

واستمرار المؤسسة وضمان منافسة قوية تبقى المؤسسة في موقف ايجابي مع منافسيها. ونلاحظ إن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو الفقرات أعلاه، لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس. و عليه يمكن القول جميع النتائج كانت ايجابية حسب قيمة المتوسط الحسابي مما يوضح مدى سعي أفراد العينة إلى خلق أساليب ترويجية تسويقية جديدة تسهم في إقناع و زيادة رغبة المستهلكين في شراء منتجات المؤسسة.

3.2.3.3 إستراتيجية الابتكار التسويقي للبيع والتوزيع

يبين الجدول رقم (20) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية في إجابات أفراد عينة الدراسة في تحديد درجة الأبتكار التسويقي في أعمال البيع و التوزيع السائدة في المؤسسة.

جدول رقم 20 : استخراج الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لوصف أفراد عينة الدراسة حول حالة

الابتكار التسويقي للتوزيع

ت	الفقرات	انحراف معياري	متوسط حسابي	الترتيب
23	مدى تجاوز المؤسسة للأساليب التقليدية في بيع وتوزيع منتجاتها مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	1.038	3.92	4
24	معدل استحداث أساليب بيع جديدة ومبتكرة من قبل المؤسسة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	1.050	3.46	7
25	معدل الجهد و الوقت المبذول من قبل الزبون للحصول على المنتج هو الأدنى مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	0.519	3.46	6
26	درجة انشغال مسؤولي التسويق في ابتكار طرق بيع وتوزيع جديدة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	1.121	3.62	5
27	درجة الاستقطاب التي تقوم بها المؤسسة للأفراد المميزين و الابتكارين لتوظيفهم في أعمال البيع والتوزيع	0.947	3.31	7
28	مستوى تقنيات البيع والتوزيع (اجهزة،حاسبات،انترنت، وما شابه) التي تستخدمها المؤسسة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	0.768	4.38	1
29	تكاليف البيع والتوزيع هي الأقل مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	0.751	3.69	3
30	درجة تميز المؤسسة بأسلوبها البيعي مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	1.080	4.00	2

يلاحظ من الجدول (20) أن أهم مظاهر الابتكار و الإبداع التسويقي فيما يخص النشاطات البيعية و التوزيعية السائدة في المؤسسة كما يراها أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي :

جاءت الفقرة : مستوى تقنيات البيع والتوزيع (اجهزة،حاسبات،انترنت، وما شابه) التي تستخدمها الشركة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين، بالمرتبة الأولى وبلغ متوسطها الحسابي(4.38) و بانحراف معياري (0.768) و هي نسبة عالية من الموافقة، و يمكن أن يعزى ذلك إلى ادراك أفراد عينة الدراسة بأهمية إتباع طرق و أدوات تكنولوجياية في البيع من شأنه أن يعزز موقف تنافسي للمؤسسة ويكسبها أداة ابتكارية تتفوق بها عن منافسيها في توزيع و بيع كل تشكيلية من منتجاته. و ذلك يسهم في كسب ود ووفاء الزبائن و ضمان عدم اتجاههم لمنتجات المنافسين.

ثم جاءت في المرتبة الثانية الفقرة : درجة تميز الشركة بأسلوبها البيعي مقارنة بالمنافسين الرئيسيين ، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.00) و بانحراف معياري (1.08) و هي نسبة عالية من الموافقة، و يمكن أن يعزى ذلك إلى فهم مدى تبني سياسة بيعية خاصة و متميزة للمؤسسة من شأنه خلق أسلوب ابتكاري يضمن خدمات توصيل المنتج للزبون يعطي سمعة للمؤسسة المعنية. و جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على ما يلي : تكاليف البيع والتوزيع هي الأقل مقارنة بالمنافسين الرئيسيين بمتوسط حسابي (3.69) و بانحراف معياري (0.751) مما يفسر من بين أهم الأدوات الإبتكارية في التوزيع تبني أسلوب تقليل التكاليف من شأنه منح المؤسسة تفوق ريادي على منافسيها.

ونلاحظ إن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو الفقرات أعلاه، لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس. و عليه يمكن القول جميع النتائج كانت ايجابية حسب قيمة المتوسط الحسابي مما يوضح مدى سعي أفراد العينة إلى توضيح كافة الأساليب التوزيعية التسويقية الجديدة التي تسهم في اعطاء درجة تميز للمؤسسة بأسلوب بيعي مقارنة مع المنافسين.

4.2.3.3 إستراتيجية الابتكار التسويقي التسعيري

يبين الجدول رقم (17.3) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية في إجابات أفراد عينة الدراسة في تحديد درجة الأبتكار التسويقي في تسعير منتجات المؤسسة.

جدول رقم 21 : استخراج الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لوصف أفراد عينة الدراسة حول حالة

الابتكار التسويقي للتسعير

ت	الفقرات	انحراف معياري	متوسط حسابي	الترتيب
3	درجة الاختلاف المتميز للاستراتيجيات السعرية	1.193	3.62	3
1	للمؤسسة مقارنة بالاستراتيجيات السعرية للمنافسين الرئيسيين			

1	4.00	1.000	3	درجة التنوع والتميز في تسهيلات الدفع المقدمة للزبائن
			2	مقارنة بالمنافسين الرئيسيين
2	3.62	1.446	3	3
				درجة التنوع والابتكار في التسعير لتعزيز قيمة المنتج في نظر الزبون (القيمة المضافة) مقارنة بالمنافسين

جاءت الفقرة المتعلقة درجة التنوع و التميز في تسهيلات الدفع المقدمة للزبائن في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00) و بانحراف معياري (1.000) وهي نسبة عالية من الموافقة، و يعزى ذلك إلى أن اتباع المؤسسة سياسة تقديم تسهيلات للزبائن في الدفع من شأنه أن يعطي درجة هامة من التنوع و التميز مقارنة بالمنافسين و هذا يحقق فوائد لصالح الزبون و المؤسسة من جهة أخرى.

ثم جاءت في المرتبة الثانية : درجة التنوع والابتكار في التسعير لتعزيز قيمة المنتج في نظر الزبون (القيمة المضافة) مقارنة بالمنافسين، بمتوسط حسابي (3.62) و بانحراف معياري (1.446) و هي نسبة مقبولة. و هذا يدل على أن أية مؤسسة ترغب في تحقيق تميز عن غيرها عليها وضع درجة كبيرة من التنوع و الابتكار في التسعير لأن من شأنه أن يعزز قيمة المنتج في نظر الزبون.

ونلاحظ إن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو الفقرات أعلاه، لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس.

3.3.3 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

من أجل التحقق من أن البيانات لها توزيع طبيعي تم استخدام اختبار T للوسط بقيمة اختبار قدرها (3) وذلك وفقاً لمتوسط أداة القياس كون السلم المستخدم في المقياس هو (5) درجات . وتم اعتماد مستوى معنوية للاختبار بحدود ($\alpha \leq 0.05$) حيث نتائج اختبار t المحسوبة كانت تتراوح بين ادني قيمة (6.911) وأعلى قيمة (64.000) وبمستوى معنوية ($\alpha = 0.000$). و هذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم 22: يبين اختبار التوزيع الطبيعي

الفقرات	قيمة t	درجة الحرية df	الدلالة الإحصائية	الفرق بين المتوسطات الحسابية	مستوى الثقة بين أكبر قيمة و أصغر قيمة	
					أعلى قيمة	أدنى قيمة
1	31.537	12	.000	4.54	4.22	4.85

4.86	4.06	4.46	.000	12	24.365	2
4.58	3.11	3.85	.000	12	11.421	3
4.17	2.90	3.54	.000	12	12.150	4
4.60	3.40	4.00	.000	12	14.422	5
4.94	3.53	4.23	.000	12	13.085	6
4.05	2.11	3.08	.000	12	6.911	7
4.52	2.86	3.69	.000	12	9.665	8
4.02	2.75	3.38	.000	12	11.690	9
5.09	4.76	4.92	.000	12	64.000	10
4.38	3.78	4.08	.000	12	29.783	11
4.73	3.73	4.23	.000	12	18.333	12
4.55	3.45	4.00	.000	12	15.799	13
4.21	3.33	3.77	.000	12	18.745	14
4.99	3.93	4.46	.000	12	18.341	15
3.75	2.40	3.08	.000	12	9.948	16
4.41	2.98	3.69	.000	12	11.262	17
4.01	3.22	3.62	.000	12	20.041	18
3.70	2.45	3.08	.000	12	10.690	19
3.93	2.99	3.46	.000	12	16.078	20
3.54	2.62	3.08	.000	12	14.606	21
4.93	3.38	4.15	.000	12	11.691	22
4.55	3.30	3.92	.000	12	13.630	23
4.10	2.83	3.46	.000	12	11.886	24
3.78	3.15	3.46	.000	12	24.054	25
4.29	2.94	3.62	.000	12	11.629	26
3.88	2.74	3.31	.000	12	12.589	27

4.85	3.92	4.38	.000	12	20.586	28
4.15	3.24	3.69	.000	12	17.725	29
4.65	3.35	4.00	.000	12	13.352	30
4.34	2.89	3.62	.000	12	10.927	31
4.60	3.40	4.00	.000	12	14.422	32
4.49	2.74	3.62	.000	12	9.017	33
4.55	3.30	3.92	.000	12	13.630	34
4.44	3.40	3.92	.000	12	16.403	35
4.75	3.40	4.08	.000	12	13.182	36
4.70	3.61	4.15	.000	12	16.665	37

إضافة لاختبار T تم استخدام اختبار χ^2 للتأكد من التوزيع الطبيعي وحسن المطابقة لبيانات العينة وبيانات مجتمع البحث وبمستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت نتائج اختبار مربع كاي لأدنى قيمة ($\chi^2 = 0.077$) بمستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) وأعلى قيمة ($\chi^2 = 13.769$) بمستوى معنوية ($\alpha = 0.000$).

وبناءً على نتائج الاختبارات الأنفة الذكر فان بيانات البحث تتصف بالتوزيع الطبيعي مما يدعم استخدامها في التحليلات اللاحقة.

4.3.3 اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى (Ha) : و تنص على ما يلي :

يتأثر مستوى الابتكار التسويقي بحالة الابتكار السائدة في المؤسسة و كافة عناصره مجتمعة (حالة الابتكار في المنتج ، في المعرفة السوقية ، الموارد البشرية ، التميز السوقي ، التكنولوجيا) .

من أجل اختبار هذه الفرضية والتي تناولت العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل (حالة الابتكار التي تعيشها المؤسسة) والمتغير التابع (حالة الابتكار التسويقي في المؤسسة) تطلب الأمر التعامل مع كافة العناصر المكونة لحالة الابتكار في المؤسسة كعنصر واحد من خلال إيجاد المتوسط العام لحالة الابتكار والمكون من (10) فقرات. وبالمثل تم اعتبار كافة عناصر الابتكار التسويقي كمتغير واحد وذلك من خلال إيجاد المتوسط العام لحالة الابتكار التسويقي والمتمثل بابتكار المنتج ، الترويج، التوزيع ، والتسعير.

إن الاختبار المناسب لهذه الفرضية هو الانحدار البسيط كون الاختبار مكون من متغيرين فقط , وبعد إجراء الاختبار بمستوى معنوية ($\alpha \leq .05$) تأكد ثبات وصحة هذه الفرضية والتي نصت على:

تأثر مستوى الابتكار التسويقي بحالة الابتكار السائدة في المنظمة ولكافة عناصرها مجتمعة (حالة الابتكار في المنتج، في المعرفة السوقية، في الموارد البشرية، والتميز السوقي).

ان نتائج الاختبار التي يعرضها الجدول رقم (19.3) تشير إلى وجود دعم واضح لصحة وثبات هذه الفرضية ورفض فرضية العدم. وان هناك تأثير للسلوك الابتكاري والذي يمثل الحالة التي تعيشها المؤسسة فيما يخص الابتكار والتجديد فيها على خلق حالة من الابتكار في السلوك التسويقي وان حالة الابتكار في التسويق تتبع حالة الابتكار للمؤسسة ككل . فالمؤسسة التي لا تسود فيها حالة الابتكار لا يتوقع لها ان تكون ابتكارية في المجال التسويقي. حيث كان معامل الارتباط ($R=0.81$) ومعامل التحديد ($R^2=0.66$) وبمستوى معنوية ($\alpha = .000$) مع دعم قيمة (F) البالغة (0.391) ، وان معامل التحديد يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (حالة الابتكار في المؤسسة) في سلوك المتغير التابع (الابتكار التسويقي)

بنسبة (66%) وان (34%) من التأثير في المتغير التابع ترجع لمتغيرات أخرى غير حالة الابتكار السائدة في المؤسسة ان نتيجة.

جدول رقم 23 : نتائج اختبار فرضيات البحث كل من (Ha) (Hc) باستخدام الانحدار البسيط

رمز الفرضية	مضمون الفرضية	R	R2	قيمة F	قيمة T

0.55 8	0.39 1	0.6 6	0.8 1	حالة الابتكار للمنظمة التسويقي	Ha
1.68 6	7.46 6	0.4 04	0.6 36	حالة الابتكار التسويقي الاداء	Hc

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي SPSS
($\alpha \leq .05$)
df =12

فرضية البحث الرئيسية الثانية (H_b):

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على :

يتأثر مستوى الابتكار التسويقي في المنظمة بدرجة أقوى بحالة الابتكار السائدة في مجال المنتج وتطويره مقارنة بعناصر حالة الابتكار الأخرى (المعرفة السوقية ، الموارد البشرية ، التميز السوقي ، التكنولوجيا).

لقد تطلب اختبار هذه الفرضية التعامل مع كافة عناصر الابتكار التسويقي كنحصر واحد من خلال اخذ المتوسط العام للابتكار التسويقي واعتباره متغير تابع يتأثر بعدد من المتغيرات المستقلة والمتمثلة بعناصر حالة الابتكار السائدة في المنظمة ولذلك تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج بهدف التعرف على اقوى عناصر حالة الابتكار تأثيراً على الابتكار التسويقي وبمستوى معنوية ($\alpha \leq .05$).

من معاينة نتائج الاختبار التي يعرضها الجدول رقم (23) يتأكد ثبات وصحة الفرضية الرئيسية الثانية (H_b) وذلك وفقاً لمعامل الارتباط ($R=0.687$) وهو عال بلا شك ، إضافة الى معامل التحديد ($R^2= 0.472$) الذي يشير الى ان مساهمة عنصر الابتكار من قبل المؤسسة في مجال المنتج من حيث التطوير والتعديل والمنتجات الجديدة هي عالية وتبلغ (74%) من مجموع العوامل المساهمة في حصول حالة الابتكار التسويقي وان (26%) من حالة الابتكار التسويقي تساهم فيها عوامل اخرى.

جدول رقم 24 : نتائج الاختبار للفرضيتين (Hc), (Hd) باستخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج

رمز الفرضية	مضمون الفرضية	R	R ²	قيمة F	قيمة T
H _b	حالة الابتكار للمنظمة في مجال المنتج الابتكار التسويقي	0.687	0.742	0.178	0.593
H _d	حالة الابتكار التسويقي في المنتج الأداء	0.682	0.466	9.582	2.505
-	الابتكار التوزيعي ← الأداء	0.705	0.497	0.494	1.494

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي SPSS

- فرضية البحث الرئيسية الثالثة (Hc):

جاءت هذه الفرضية لاختبار فيما إذا كان هناك تأثير للابتكار التسويقي السائد في المنظمة على مستوى الأداء بشكل عام، حيث نصت هذه الفرضية:

(يتأثر مستوى الأداء الإجمالي للمنظمة وبشكل إيجابي بدرجة الابتكار التسويقي - كمتوسط - التي تتمتع بها المؤسسة) .

إن اختبار هذه الفرضية تطلب التعامل مع الأداء العام كمتوسط عام لكافة عناصر الأداء الأربعة (الإرباح، العائد، المبيعات، الحصة) وكذلك التعامل مع الابتكار التسويقي وبكافة عناصره كمتوسط عام أيضاً، وكذلك باستخدام الانحدار البسيط بمستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

بالعودة إلى بيانات الجدول رقم (24) يتأكد وجود دعم كبير لهذه الفرضية وان إثباتها قد تحقق وذلك استناداً إلى الاختبار الإحصائي المعتمد حيث كانت قيمة معامل الارتباط ($R=0.636$) وهي درجة إيجابية عالية، إضافة معامل التحديد ($R^2=0.404$) الذي يؤكد مساهمة الابتكار التسويقي في مستوى الأداء بنسبة 40.6% في حين تساهم العوامل الأخرى بنسبة (59.4%) هذه النتائج تمثل دعم قوي للفرضية.

الفرضية الرئيسية الرابعة (Hd):

لقد نصت هذه الفرضية على: (يتأثر مستوى الأداء بشكل عام في المؤسسة بمستوى الابتكار التسويقي في مجال المنتج وبشكل إيجابي بدرجة أقوى من تأثيره بعناصر الابتكار التسويقي الأخرى (التوزيع، التسعير، الترويج)

لاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

اختبار الفرضيات الفرعية (H_{d4}, H_{d3}, H_{d2}, H_{d1})

جاءت هذه الفرضيات متفرعة من الفرضية الرئيسية الرابعة وذلك من أجل التأكد من قوة تأثير الابتكار التسويقي في مجال المنتج على عناصر الأداء التفصيلي في المؤسسة، كالإرباح، ومعدل العائد على الاستثمار، والمبيعات، والحصة السوقية، حيث تم اختبار كل منها باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise بإدخال كافة عناصر الابتكار التسويقي (ابتكار المنتج، الابتكار الترويجي، الابتكار التوزيعي، الابتكار سعري) في نموذج التحليل مع الإرباح مرة، ومع الترويج مرة وهكذا.

جدول رقم 25 : نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من H_{d1} - H_{d4} باستخدام تحليل الانحدار المتدرج

اختبار T قيمة	اختبار F قيمة	R ²	R	مضمون الفرضية	رمز الفرضية
Ns	Ns	Ns	Ns	اثر الابتكار التسويقي في المنتج على الأداء (أرباح, عائد استثمار, مبيعات, حصة سوقية)	H _{d4} - H _{d1}
6.55	42.9	0.66	0.76	اثر ابتكار المنتج, السعر, التوزيع والبيع على الارباح	-
7.22	53.6	0.64	0.80	اثر ابتكار المنتج, السعر, التوزيع والبيع على العائد	-
5.29	45.9	0.49	0.70	اثر ابتكار المنتج, السعر, التوزيع والبيع على المبيعات	-
7.81	60.9	0.67	0.82	اثر ابتكار المنتج, السعر, التوزيع والبيع على الحصة	-

غير معنوي: N.S

$\alpha \leq 05$

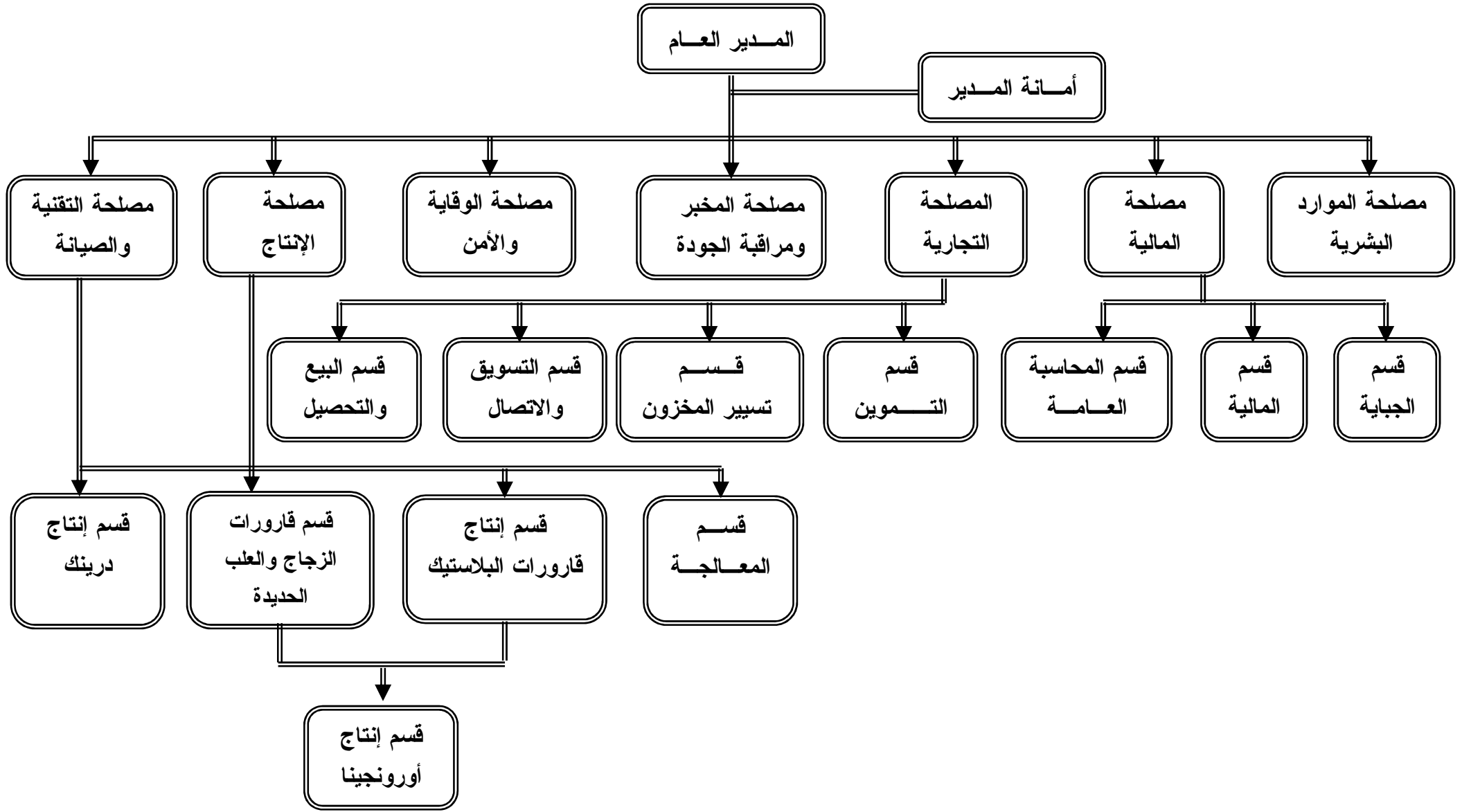
وبعد القيام بالاختبار لاربع مرات (لكل فرضية اختبار مستقل) جاءت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (25) في غير صالح الفرضيات الاربعة وأنها فشلت في الحصول على الدعم الكافي لاثباتها ولذلك تم رفض الفرضيات الفرعية الأربعة (من الفرضية H_{d1} الى الفرضية H_{d4}) وظهر عنصر الابتكار التوزيعي والبيعي بأنه أقوى العناصر الأربعة في الابتكار التسويقي تأثيراً في عناصر الأداء التفصيلية بدلاً من عنصر الابتكار التسويقي في مجال المنتج حيث تعكس بيانات الجدول رقم (25) ذلك بوضوح وتفصيل.

خلاصة الفصل

نخلص من خلال ما تقدم في هذا الفصل إلى ما يلي :

- تمكنت مؤسسة سيدي الكبير من احتلال موقعا هاما داخل السوق الجزائرية للمشروبات و المتأتي من تثمين مجموع إمكانياتها , قدراتها , و كفاءتها الداخلية باتباع أساليب تسويقية تتماشى و المرحلة التي تعيشها البلاد من انفتاح للسوق و ما صاحبه من تحولات , هي تسعى جاهدة لتعزيز هذا الموقع باكتساب ميزات تنافسية تمكنها من البقاء في هذا الزخم التنافسي حيث يوجد العديد من المؤسسات المحلية , الوطنية و أجنبية تنشط في هذا القطاع كما تسعى المؤسسة إلى تحقيق حصة سوقية أكبر سواء داخليا لتعزيز موقعها في السوق أو خارجيا لتوسيع نشاطاتها .
- تعتمد عملية الابتكار التسويقي بالمؤسسة على تقديم منتجات جديدة بشكل مستمر حيث تمكنت من تقديم جملة من المنتجات و التي تعتبر جديدة على الأقل من منظور تسويقي , و المتمثلة في إدخال خطوط منتجات جديدة , و هذا النوع ينعكس على زيادة تشكيلة منتجات المؤسسة , و من ثم على درجة التنوع .
- تتبنى المؤسسة سياسة الابتكار في العناصر الأخرى للمزيج التسويقي إلا أنها لا تدرك ذلك , و تعتبر أن الابتكار في المنتج أحسن طريقة لتحسين أدائها و اكتساب حصة سوقية أكبر .

- و أخيرا , أدى اتباع المؤسسة للأساليب المبتكرة في التسويق (المنتج , التوزيع , الترويج , التسعير) إلى أثر واضح على بعض مؤشرات الأداء كرقم الأعمال , الحصة السوقية , الجودة , إن كان ذلك بدرجات متفاوتة .



الشكل رقم 17 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيدي الكبير

خاتمة

لقد ارتبطت إشكالية بحثنا هذا بدراسة علاقة بالغة الأهمية في مجال التسويق ، إذ أنها حاولت الربط بين متغيرين حاسمين و هما الابتكار التسويقي و أداء المؤسسة الاقتصادية ، و لقد حاولنا عبر فصوله الثلاثة ، معالجة تلك الإشكالية من كافة جوانبها بدءا باستعراض المفاهيم سواء المرتبطة منها بالابتكار التسويقي أو بأداء المؤسسة ، و انتهاء بمحاولة الربط فيما بين المتغيرين ، معتمدين في ذلك على مجموعة من أدوات التحليل و مستندين على جملة من الإحصائيات و الدراسات المرتبطة بالموضوع .

و في إطار هذه الخاتمة سنحاول عرض النتائج المتوصل إليها ، و كذا تقديم بعض المقترحات قصد التنبيه إلى بعض جوانب الخلل في العلاقة المدروسة ، و بالتالي العمل على تداركها ، و في الأخير نشير إلى بعض الإشكاليات المرتبطة بالموضوع و التي نراها تستحق البحث فيها .

أولا : نتائج الدراسة

لقد توصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج التي تمخضت عن اختبار نموذج الدراسة الذي تم تطويره بهدف تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، والتي أثبتت صحة النموذج وقوته في تفسير قوة العلاقة بين الابتكار التسويقي بمختلف عناصره ، و بين تحسين و ترقية أداء المؤسسة الاقتصادية .

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- فيما يتعلق بالجانب النظري و خاصة الدراسات السابقة توصل البحث إلى ندرة الدراسات التي تتناول الابتكار التسويقي ككل بل تتوزع عناصره الأربعة بين دراسات متفرقة .
- توصل البحث إلى أن درجة الابتكار في المؤسسة محل الدراسة عالية حيث كان متوسط حالة الابتكار السائدة (4.00) درجة وفقا لأعلى درجة في السلم و هي (5) ، مما يدل على وجود حالة الابتكار داخل المؤسسة .
- وجود علاقة طردية موجبة بين حالة الابتكار التي عليها المؤسسة و حالة الابتكار التسويقي السائدة فيها ، حيث بلغ معامل الارتباط بين حالة الابتكار و الابتكار التسويقي (0.81) و هي درجة عالية .
- تبين من خلال التحليل أن الابتكار في مجال المنتج من خلال سعي المؤسسة الى خلق منتجات جديدة أو تجديد ما هو موجود أو القيام بالبحث و التطوير ، يزيد من فاعلية الأنشطة التسويقية الأخرى .

- تشير نتائج اختبار الفرضيات الى أن أداء المؤسسة ككل يتأثر بحالة الابتكار التسويقي في المؤسسة ، و هو ما يعزز دور التسويق و حالة التجديد و الإبداع التي تقوم بها المؤسسات في تعظيم نتائج الأداء فيها .
- أكدت النتائج أن الابتكار في مجال التوزيع هو أكثر العناصر فاعلية في المؤسسة محل الدراسة من بقية العناصر الأخرى .
- تبين أن الابتكار التوزيعي أكثر العناصر تأثيرا من بقية عناصر المزيج التسويقي على الأرباح ، و المبيعات ، إضافة إلى الحصة السوقية .

ثانيا : مقترحات الدراسة

- بعد عرض فصول الدراسة و نتائج اختبار الفرضيات ، نقدم فيما يلي بعض المقترحات و هي كالتالي :
- تحتاج المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، حتى تساير تغيرات بيئتها و تواجه تحديات الألفية الجديدة ، أن تعيد النظر في رؤيتها السابقة تجاه السوق ، و أن تدرك جيدا أن الآليات الجديدة للمنافسة ، خاصة في ظل انسحاب الدولة من الحياة الاقتصادية و انفتاح الاقتصاد الوطني على الأسواق العالمية و هو ما يعني مواجهة تحديات تنافسية شديدة الحدة و التأثير ، و لذلك نقترح على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، و منها المؤسسة محل الدراسة ، أن تعتمد على الابتكار في المزيج التسويقي بجميع عناصره مجتمعة و دون تمييز كأحد الحلول الضرورية و اللازمة لتطوير أدائها و الاستفادة الأفضل من مزايا الاقتصاديات الأخرى .
 - على المؤسسات القيام بالبحوث في مجال السوق و حاجات الزبائن و إعادة النظر في توجهاتها الحالية من أجل خلق القيمة للزبون من خلال المنتج ذو المواصفات العالية و السعر المناسب .
 - الاهتمام أكثر بتأهل و تنمية الموارد البشرية لديها التي تعتبر قاعدة للتطوير ، و إعطاء فرصة للشباب ليفجروا طاقاتهم و عدم الاعتماد على الخبرة كعنصر مهم في التوظيف .
 - بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة فهي لا تمتلك مصلحة خاصة بالتسويق ، بالإضافة الى عدم وجود أفراد متخصصين في مجال التسويق ، مما يعني عدم وجود الركيزة الأساسية لقيام الابتكار التسويقي سواء في مجال المنتجات أو في أي مجال آخر من المجالات التسويقية ، لذا عليها فصل المهام التسويقية عن مصلحة التجارية و إنشاء مصلحة خاصة بالتسويق حتى تتمكن من أداء الأنشطة التسويقية بفعالية .
 - إنشاء نظام للحوافز و المكافآت خاص بالأفراد الذين يساهمون في العملية الابتكارية من أجل تحفيز العاملين لديها على الابتكار .
 - وضع صندوق للأفكار يمكن لجميع عمال المؤسسة المساهمة فيه ، باعتبار أن كل ابتكار يبدأ بفكرة .

و بغية فتح باب الدراسة و البحث من جديد نقترح بعض الأفاق للبحث في شكل عناوين تصلح لأن تكون إشكاليات موضوعات بحوث مستقبلية :

- دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .
- البعد التكنولوجي لسوق تكنولوجيا المعلومات و انعكاساته على حالة الابتكار التسويقي ،
- دور المعرفة السوقية في الوصول إلى التميز و الابتكار التسويقي .
- أهمية نظام الاستخبارات التسويقية في خلق الجو الابتكاري .

الملحق رقم (01) : أسئلة المقابلة

المقابلة تمت مع رئيس المصلحة التجارية و رئيس مصلحة الإنتاج بتاريخ 25 و 26 أفريل ، و قد تم تقديم أسئلة المقابلة في شكل حوار و لم يتم طرحها بشكل مباشر حتى نضمن الحد تلأدنى من صحتها باعتبار قد لا يتم إدراك المقصود منها ، و أيضا قد تكون هناك أسئلة محرجة عند صياغتها بشكل مباشر و ما يجب أن لا ننسأه هو شكرنا لهذه المؤسسة التي فتحت أبوابها لنا .

أولا : نشكر سيادتكم على قبول إنجاز هذه المذكرة معكم ، بإجابتكم على مجموع الأسئلة المطروحة عليكم في إطار إنجاز مذكرتنا بعنوان :

" الابتكار التسويقي و دوره في ترقية أداء المؤسسة الإقتصادية "

– دراسة حالة مؤسسة سيدي الكبير بالبلدية –

أسئلة المقابلة :

- 1- من يقرر القيام بإدخال منتج جديد على التشكيلة الحالية لمنتجات المؤسسة ؟
 صاحب المؤسسة المدير التجاري مدير الإنتاج
- 2- من المسؤول على تقديم المنتجات الجديدة ؟
 مصلحة الإنتاج المصلحة التجارية مصلحة أخرى
- 3- هل هناك اطلاع على الخطوات القادمة من المنافسين فيما يتعلق بتقديم المنتجات ؟
 نعم لا
- 4- هل تستخدمون الطرق المبنية على نماذج فكرية لتوليد الأفكار ؟
 نعم لا
- 5- هل تعتمدون على أي مصدر للأفكار الجديدة ؟
 نعم لا
- 6- ما هي الوثيرة المتبعة في إطلاق المنتجات الجديدة ؟
- 7- هل ستقومون بتقديم منتجات جديدة بشكل مستمر ؟
 نعم لا
- 8- هل تجاوزت المؤسسة الطرق التقليدية في التسعير ؟
- 9- هل استحدثتم طرق جديدة في التوزيع كالبيع الآلي أو التوزيع عن طريق الإنترنت ؟
- 10- ماهي الوسائل التي تعتمدها المؤسسة في الترويج عن منتجاتها ؟

الملحق رقم (02): الاستثمار

في إطار التحضير لمذكرة الماجستير فرع : تسويق بعنوان " الابتكار التسويقي و دوره في ترقية أداء المؤسسة الاقتصادية " بجامعة سعد دحلب بالبلدية , يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم استمارتي هذه المرتبطة بالموضوع أعلاه .

و أعلمكم أن المعطيات و البيانات المقدمة من طرفكم ستحضى بالأهمية الكبيرة , كما أنها ستحضى بالسرية و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي , و ستوضع نتائج هذه الدراسة تحت تصرفكم في أي وقت .
و لكم الشكر المسبق على تعاونكم معنا .

الطالبة : طرشاني سهام

(مقياس البحث وكيفية الإجابة عليه)

هناك مقياس مكون من 5 درجات (من الرقم 1 إلى الرقم 5) يساعدك في تحديد واقع حال المؤسسة فيما يتعلق بكل عبارة واردة في الاستثمار حيث يشير الرقم (1) إلى إن الواقع السائد ضعيف جداً في المؤسسة فيما يخص العبارة وأن الرقم(5) يشير إلى أن الواقع السائد في المؤسسة قوي جداً فيما يخص العبارة الواردة , وما بينهما من أرقام (من 2 - 4) يمثل واقع وسط بين الضعيف جداً والقوي جداً . فما عليك سوى وضع الرقم الذي يمثل واقع حال المؤسسة من 1 - 5 وبكل صدق وموضوعية أمام العبارة وبارك الله بجهودك.

أولاً: حالة الابتكار السائدة في المؤسسة :

ماهي حالة الابتكار التي تتمتع بها المؤسسة وفقاً للعبارات الآتية؟

الدرجة	الفقرات	ت
1	تسعى الشركة لأن تكون منتجاتها مبتكرة ومميزة مقارنة بمنتجات المنافسين الرئيسيين	
2	تحرص الشركة وبشدة لأن تكون جودة منتجاتها أعلى من جودة المنتجات المنافسة	
3	يسعى العاملون في المؤسسة وباستمرار إلى معرفة حاجات الزبائن غير المشبعة وتحويلها إلى منتجات	
4	تسعى المؤسسة باستمرار إلى معرفة ما يحب ويكره الزبون من خصائص في المنتجات المنافسة	
5	تناضل المؤسسة لأن تكون القائدة للسوق من خلال تقديم ما هو جديد ومميز	
6	تحرص المؤسسة على تخصيص نسبة عالية من مواردها لأغراض المنتجات الجديدة مقارنة بالمنافسين	
7	تهتم المؤسسة كثيراً بالبحث والتطوير لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين القريبين لها	
8	تسعى المؤسسة وباندفاع إلى جذب الأفراد المميزين والابتكاريين لضمهم إلى الشركة	
9	هناك اهتمام كبير من قبل المؤسسة بالمخصصات المقررة كنسبة من المبيعات لأغراض التطوير والابتكار مقارنة بالمنافسين الرئيسيين في السوق	
10	مستوى التكنولوجيا السائد في المؤسسة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	

ثانيا : استراتيجية الابتكار للمنتوج:

الرجاء تحديد درجة الابتكار والتميز التسويقي فيما يتعلق بمنتجات المؤسسة؟

الدرجة	الفقرات	ت
	درجة تميز منتجات المؤسسة مقارنة بمنتجات المنافسين الرئيسيين	11
	درجة تنوع تشكيلة منتجات المؤسسة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	12
	درجة تميز وتنوع فقرات الضمان وخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبون مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	13
	حجم نفقات تطوير وتحسين المنتج ضمن ميزانية التسويق مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	14
	درجة انشغال مسؤولي التسويق في المؤسسة في تحسين المنتج مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	15
	معدل استبدال المنتجات القديمة بأخرى جديدة ومميزة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	16
	معدل التعديلات الجوهرية الحاصلة في منتجات المؤسسة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	17
	عدد المنتجات الجديدة المقدمة للسوق خلال السنوات الخمس الماضية مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	18

ثالثا : إستراتيجية الابتكار الترويجي :

الرجاء تحديد درجة الابتكار والتميز التي تتمتع بها المؤسسة فيما يخص النشاطات الترويجية لمنتجاتها

الدرجة	الفقرات	ت
	حجم نفقات الترويج السنوية مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	19
	عدد أساليب الترويج الجديدة التي مارستها المؤسسة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	20
	درجة تميز الأساليب الترويجية مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	21
	حجم نفقات الترويج كنسبة من المبيعات مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	22

رابعا : إستراتيجية الابتكار التوزيعي :

الرجاء تحديد درجة الابتكار والإبداع في أعمال البيع والتوزيع السائدة في المؤسسة ؟

الدرجة	الفقرات	ت
	مدى تجاوز المؤسسة للأساليب التقليدية في بيع وتوزيع منتجاتها مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	23
	معدل استحداث أساليب بيع جديدة ومبتكرة من قبل المؤسسة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	24
	معدل الجهد و الوقت المبذول من قبل الزبون للحصول على المنتج هو الأدنى مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	25
	درجة انشغال مسؤولي التسويق في ابتكار طرق بيع وتوزيع جديدة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	26
	درجة الاستقطاب التي تقوم بها المؤسسة للأفراد المميزين والابتكارين لتوظيفهم في أعمال البيع والتوزيع	27
	مستوى تقنيات البيع والتوزيع (أجهزة،حاسبات،إنترنت، وما شابه) التي تستخدمها المؤسسة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	28
	تكاليف البيع والتوزيع هي الأقل مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	29
	درجة تميز المؤسسة بأسلوبها البيعي مقارنة بالمنافستين الرئيسيين	30

خامسا : إستراتيجية الابتكار السعري :

الرجاء تحديد درجة الابتكار والتميز في تسعير منتجات المؤسسة.

الدرجة	الفقرات	ت
	درجة الاختلاف المتميز للإستراتيجيات السعرية للمؤسسة مقارنة بالإستراتيجيات السعرية للمنافسين الرئيسيين	31
	درجة التنوع والتميز في تسهيلات الدفع المقدمة للزبائن مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	32
	درجة التنوع والابتكار في التسعير لتعزيز قيمة المنتج في نظر الزبون (القيمة المضافة) مقارنة بالمنافسين	33

سادسا : مستوى الأداء المتحقق :

يرجى تحديد مستوى أداء المؤسسة للسنوات الثلاث الماضية مقارنة بأداء المؤسسات الرئيسية المنافسة

الدرجة	معيار الأداء	ت
	الأرباح المتحققة للمؤسسة مقارنة بأرباح المنافسين الرئيسيين للسنوات الثلاث الماضية	34
	معدل العائد على الاستثمار مقارنة بما حققه المنافسون الرئيسيون للسنوات الثلاث الماضية	35
	المبيعات المتحققة مقارنة بما حققه المنافسون الرئيسيون للسنوات الثلاث الماضية	36
	الحصة السوقية للشركة مقارنة بحصة المنافسين الرئيسيين للسنوات الثلاث الماضية	37

معلومات شخصية1- الجنس : ذكر أنثى **2- الفئة العمرية:**20 - 3 سنة
31-40 سنة
41-50 سنة
أكثر من 50 سنة **3- الحالة الاجتماعية:**أعزب متزوج(ة) أرمل(ة) **4- المؤهل الدراسي:**ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا أخرى

5- الوظيفة الحالية:.....

6- عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:.....

7- عدد سنوات الخبرة في الوظائف المختلفة:.....

قائمة المراجع

1. مدحت أبو النصر، " تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد و المنظمة "، مجموعة النيل العربية، مصر (2002).
2. محمد عبد الفتاح الصيرفي، " الإدارة الرائدة"، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، (2003).
3. مصطفى هني، "معجم المصطلحات الاقتصادية (فرنسي، إنجليزي، عربي)"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر(1984).
4. رعد حسن الصرن، "إدارة الإبداع و الابتكار"، دار الرضا، الجزء الأول، (2000).
5. رواية حسن، " سلوك المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية،(2001).
6. نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة)"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، (2003).
7. مصري عبد الحميد حمورة، " علم النفس (الفن و تربية الموهبة)"، دار غريب، القاهرة، (2000).
8. Michael .A. West and James L.Far, " Innovation and Creativity at work", Jon wiley and sons, (1998).
9. أحمد سيد مصطفى، "المدير و تحديات العولمة"، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، مصر، دون سنة نشر.
10. Teresa M Amabil، " Model of creativity and innovation in organization" Research organization behaviors , vol 10, No 2,(1998).
11. مسعود بن مويزة، " الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الأغواط ، (2004-2005).
12. فريد النجار، " إدارة الأعمال الاقتصادية و العالمية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، (1998).
13. Yves Chirouze, " Le marketing", tome 01 , group liaison, 4^{em} édition , paris, (1991).
14. محمد محروس إسماعيل، " اقتصاديات الصناعة و التصنيع"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، (1997) .

15. Rumaric Cuzin , "La place de l'innovation dans la création d'entreprise par les ingénieurs", mémoire pour le diplôme d'étude approfondi , université Jean Moulin , Lyon 3 , France ,(2000).

16. سعيد يس عامر، "الإدارة و آفاق المستقبل"، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، (1998).

17. ردينة عثمان يوسف ، "بحوث التسويق"، دار المناهج ، عمان ، (2000).

18. علي السلمي ، " الإدارة المعاصرة "، مكتبة غريب ، مصر ، بدون ذكر تاريخ النشر.

19. رجم نصيب ، أمال عياري ، " الإستراتيجيات الحديثة للتغيير " ، ورقة عمل مقدمة ضمن ملتقى دولي ، تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، أيام 30 أكتوبر (2002).

20. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر، (الأصول و المهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، (2002).

21. Theirry Gonard , Claud Deniss , William Souder , La gestion de l'innovation en France , [OnLine]،www.strategie-aims , consulter le (07/12/2007).

22. علي الجياشي ، " حالة الإبتكار في المنظمة و انعكاساتها على الإبتكار التسويقي فالأداء " ،المؤتمر العلمي الثاني لكلية العلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية ، الأردن ، (2004).

23. محمد إبراهيم عبيدات، " تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي) "، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، (2004) .

24. عدنان كاظم ، " أثر المعرفة السوقية في إختيار الإستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء" ، المؤتمر الثالث لجامعة الزيتونة ، الأردن ، أفريل (2004).

25. محمد سعيد أوكيل ، العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و التطور الاقتصادي في البلدان النامية و العربية ، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير والتجارة ، العدد 08 ، (2003) .

26. Ely Hounzangbé , L'entreprise moteur de l'innovation ,[On Line], www.innovation-qc .Consulter le (04/01/2008).

27. Philippe Chambon ، " Créativité mode d'emploi" ، in :Science & Vie ، N⁰ 1001،février (2001).

28. Jean Brilman، " Les meilleures Pratiques de Management " ، 3^{ed} Organisations ، Paris ، (2000) .

29. Jean Jacques Lambain ، "Le marketing stratégique " ,2em édition Edition, science international,(1993).

30. نعيم حافظ أبو جمعة، "التسويق الابتكاري" منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، (2003) .
31. دون إباكوبوتشي، " كلية كيلوغ للدراسات الإدارية العليا تبحث في التسويق"، ترجمة : إبراهيم يحيى الشهابي، مكتبة العبيكان، الرياض، (2002) .
32. Sylvie Martin Védrine, "Initiation au marketing", édition d'organisation, paris, (2003).
33. Claude Demeure, " Marketing ", éditions Dalloz , 4^{em} édition, France,(2003).
34. عصام الدين أمين أبو علفة، " التسويق (المفاهيم و الاستراتيجيات ، النظرية و التطبيق)"، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية، مصر، بدون ذكر تاريخ النشر.
35. طلعت أسعد عبد الحميد، " التسويق الفعال (الأساسيات و التطبيق)" ، المتحدة للإعلان، الطبعة التاسعة، مصر، (1999).
36. روية حسن، " إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية ، (2001) .
37. Pierre Grégory et al, " Technique du marketing " ,2^{em} édition , vuibert , paris , (1995).
38. علي الحمادي، " 30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية"، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، بيروت، (1999) .
39. نيجل كنج ، نيل أندرسون، " إدارة أنشطة الابتكار و التغيير (دليل انتقادي للمنظمات)" ، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض ، (2004) .
40. P.Kotler , Dubois.D, " Marketing Management " ,10^{ème} édition, pupli union , paris ,(2000).
41. أحمد شاعر العسكري، " دراسات تسويقية متخصصة"، دار الزهران للنشر، الطبعة الأولى، عمان، (2003).
42. فؤاد الشيخ سالم ، عطا الله فهد السرحان ، "أثر الابتكار و الابداع التسويقي في المنتجات المصرفية على الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية" مؤتمر الابداع و التحول الاداري و الاقتصادي ، جامعة اليرموك ، 25-27 نيسان ، (2006).
43. مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، "تطوير المنتجات الجديدة"، دار وائل للطبع و النشر، الطبعة الأولى، عمان، (2004).
44. ثابت عبد الرحمان إدريس، "بحوث التسويق (أساليب القياس و التحليل و اختبار الفروض)" ، الدار الجامعية ، مصر ، (2002).

45. Michael Kiston et Jonathan Michie , " Markets compition and innovation" , [On Line] , www.cam.ac.uk , Consulter le 21/02/2008 .

46. زياد محمد الشرمان ، عبد الغفور عبد الله عبد السلام ، "مبادئ التسويق"، دار الصفاء ، الطبعة الأولى، عمان، (2001).

47. Jean-Peirre Helfer, Jacques Orisoni , " Marketing" , 7éme édition , vuibert, paris,(2001).

48. حسين علي ، "الأساليب الحديثة في التسويق (الدليل العملي للإستراتيجيات و الخطط التسويقية)" ، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، سوريا، (2000).

49. عبد الفتاح الشربيني، " إدارة المنتجات "، مركز جامعة القاهرة المفتوح، القاهرة، بدون ذكر تاريخ النشر.

50. [http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad\(27\)/301.htm](http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/301.htm).

51. السيد بهنسي، " ابتكار الأفكار الإعلانية"، مطابع أمون، القاهرة ، (2007).

52. محمد فريد الصحن ، " الإعلان"، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2005).

53. مصطفى محمود أبو بكر، " فن و مهارات التسويق و البيع في الشركات المتخصصة "، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، (2005).

54. محمد فريد الصحن ، "التسويق" ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، (2001).

55. محسن فتحي عبد الصبور، " أسرار الترويج في عصر العولمة "، مجموعة النيل العربية ، القاهرة، (2001) .

56. Lazary, " Le marketing c'est facile " , imprimerie -Essalam ,Alger ,(2000).

57. حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلاق ، (الأسس العلمية للتسويق الحديث)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، (2005).

58. Y.Chirouz , " Le marketing "opu ,tome 2, Alger, (1990).

59. Marc Vandercammen ,Nelly Jospin-Pernet , " La distribution ",Imprimerie Duculot , Belgique,2^e tirage,(2003).

60. محمد طاهر نصير، "التسويق الإلكتروني"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، (2004).

61. علي الجياشي، " التسعير (مدخل تسويقي)" ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الثانية ، (2004).

62. سليمان بلعور، مصطفى عبد اللطيف، " اعادة الهندسة مدخل للأداء المتميز "، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، ورقلة، أيام 8 - 9 مارس (2005).

63. P.Drucker, " L'avenir du management selon Drucker " Edition Village Mondial, Paris,(1999).

64. عداي الحسيني حسن، " الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، (2000).

65. عبد الملوك مزهودة، "مقاربة الأداء الإستراتيجي"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس (2005).

66. بومدين يوسف، " دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية"، مذكرة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، (2006).

67. Michel Gervais, " Contrôle de gestion ", economica, Paris, France, (1997).

68. محمد جاسم الصميدعي، "استراتيجية التسويق (مدخل كمي و تحليلي)"، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، (2000).

69. Kalika.Michel, " Comptabilité générale & analyse financière",Collection Management, (CD ROM).

70. Barraux.jacques, " Entreprise et performance globale",Editions economica, Paris, (1997).

71. Berrah Lamia, " L'indicateur de performance : Concepts & Applications"Lepadues Editions, Toulouse, (2002).

72. عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، في مجلة: العلوم الإنسانية، العدد الأول جامعة بسكرة، الجزائر، (2001).

73. Jacques castelenau et autres, " Pilotage stratégique"، Edition d'organisations, paris, 2^{em} édition,(2001).

74. ناصر دادي عدون، " المحاسبة التحليلية، دروس وتمارين"، دار المحمدية، الجزائر، (1999).

75. عامر الحاج، " دور تحليل الإنتاج و بحوث العمليات في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، (2003/2002).

76. Durand.Chritophe, www.culture-entreprise.fr, p04-08, 13/11/2007.

77. Brilman.Jean, " Les meilleures pratiques du Management au cœur des entreprises ", 3^{eme} édition, Editions d'Organisations, Paris, (2000).

78. Vasselaer. Michel, " Le pilotage d'entreprise : Des outils pour gérer la performance future ", édition Publi Union, Paris, (1997).

79. عبد المليك مزهودة، " دور و أهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة (98/97).

80. عبد المحسن توفيق محمد، عبد المحسن توفيق محمد، " تقييم الأداء"، دار النهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة (1998).

81. Anne Ribirrolles , " Evaluer vers un nouveau dialogue en ressources humaines ", Edition achevé d'imprimer sur les presses de jouve, N° 1292,France,(1992).

82. ديسلر جاري، " إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ، الرياض، (2003).

83. نور الدين شنوفي، " تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، (2005).

84. Marie Tresanini," Evaluer les compétences ", édition EMS Management & société colombelles, (2004).

85. علي عبد الله، " أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية: حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، (1999).

86. كمال برير، " ادارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية، الطبعة 02، لبنان، (2002).

87. عقيل جاسم عبد الله، " مدخل الى تقييم المشروعات (الجدوى الاقتصادية و الفنية و تقييم جدوى الأداء)"، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، (1999).

88. Denis Malho et Fernandez Poisson, " La Performance globale de l'entreprise ", les édition d'organisations, paris,(2003).

89. لمين علوطي، " تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، (2004).

90. J.P Angelier , " Economie industrielle ", OPU,Alger,(1993) .

91. سناء مسودة، " الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الثاني في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، أيام 26-27 أبريل، (2006).

92. صلاح محمد عبد الباقي، " قضايا إدارية معاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2001).

93. Parrat. Frédéric et Pastré Olivier, " Du bon usage des indicateurs EVA et MVA ", L'expansion Management Review, N°105, juin,(2002).

94. سعد صادق بحيري، "ادارة توازن الأداء"، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2003-2004) .
95. Hamadouche. Ahmed, " La lettre d'ISG consulting et publication ",Automne (2002).
96. Anthony.A.Atkinson, "Bâtir les nouveaux indicateurs de performance ",Gestion et Entreprise، Publication trimestrielle de l' INPED، Numéro spécial : Pproductivité,avril-juillet, N°11-12,(2000).
97. مؤيد عبد الحسين الفضل ، رضا صاحب أبو حمد ، " أساسيات اقتصاد الأعمال "، الطبعة الأولى ، دار المناهج ، عمان ، (2003) .
98. محمد مرياتي ، " واقع التكنولوجيا و إدارتها في الدول العربية " ورشة العمل القومية حول " إدارة و توطين التكنولوجيا و الصناعات المستقبلية في الدول العربية " القاهرة ، 23/21 ديسمبر ، (2003) .
99. Murat Yildizoglu ، Economie Indistruel ,[On line] [www.cournot .u-strasbg.fr](http://www.cournot.u-strasbg.fr) ،consulter le :(06/03/2008).
100. Kathryn A Baker ، Linnovation ، [On line] ، www.science.doc.gov، consulter le (15/03/2008) .
101. Jeremy .G.David et Timothy.M.Devinney, " The essence of corporate strategy ", Allen and Unwin editions ,Sydney , (1997).
102. Yann Lhomme , l'innovation technologique dans l'industrie , in : 4 pages (Statistiques Industrielles), N⁰: 168 , décembre (2002) .
103. سملاي يحظية ، بلالي أحمد ، " الميزة التنافسية و التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية " الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية ، المسيلة ، أيام 3 ، 4 ماي ، (2005) .
104. ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين مرسي ، "الإدارة الاستراتيجية" ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية ، مصر ، (2002).
105. Randall Morck et Bernard Yeung , " Les déterminants économiques de l'innovation " , Canada industrie, Document Hors série N⁰ : 25، Janvier (2001).
106. لجنة معايير المحاسبة، " معيار تكاليف البحث و التطوير "، الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين ، المملكة العربية السعودية ، (1998) .
107. Pinto.paul, " La performance durable ،" Editiond Dunod, Paris, (2003).
108. Dossier de presse, CFPO/Sidi Elkibir, orangina,Alger, septembre(2007).

109. الوثائق الخاصة بالمصلحة التجارية .

110. [Http://www.bbkhti.online.fr/trv/guide-de-methodologie.pdf](http://www.bbkhti.online.fr/trv/guide-de-methodologie.pdf).