

Université MUSTAPHA Stambouli

Mascara



جامعة مصطفى اسطمبولي

معسكر

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

التخصص: استراتيجية التسويق

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل.م.د.

## الابتكار التسويقي وكفاءة المؤسسات في الأسواق النامية

إشراف: د. سحانين الميلود

إعداد الطالب: قايد برزوق

### لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر	أستاذ التعليم العالي	أ.د. هشماوي كمال
مقررا	جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر	أستاذ محاضر "أ"	د. سحانين الميلود
ممتحنا	جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر	أستاذ التعليم العالي	أ.د. جبلي محمد الأمين
ممتحنا	جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر	أستاذ التعليم العالي	أ.د. رقيق محمد خليفة
ممتحنا	جامعة الجزائر 3	أستاذ محاضر "أ"	د. محتار رضا
ممتحنا	مدرسة الدراسات العليا التجارية - القليعة	أستاذ محاضر "أ"	د. شلال رشيد

# شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد خير خلق الله، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من كان له دور في إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر: الأستاذ المشرف: سحانين الميلود على توجيهاته القيمة وملاحظاته البناءة التي كان لها الأثر الكبير في إخراج هذه الأطروحة بالصورة التي هي عليها. أعضاء لجنة المناقشة على وقتهم الثمين وملاحظاتهم العلمية الثرية التي تسهم في تحسين جودة هذا العمل.

زملائي وأصدقائي الذين كانوا لي عونًا وداعمًا معنويًا خلال مسيرة البحث، ولم يبخلوا بالنصح والمشورة.

ولا أنسى أن أشكر كل من ساهم ولو بكلمة أو تشجيع في تحقيق هذا الإنجاز، فجزاهم الله عني كل خير.

أسأل الله أن ينفع بهذا العمل، وأن يكون إضافة متواضعة للمجال العلمي، والله ولي التوفيق.

قايد برزوق

# إهداء

إلى روح والديّ الحبيين

الذين رحلا عن الدنيا، لكن أثرهما وحبهما ودعواتهما لا تزال تضيء طريقي.

إلى من علماني معنى الإيمان والصبر وغرسا في نفسي حب العلم والسعي لتحقيق الأحلام.

إلى من تعبًا وسهرا من أجلي وأعطياي من دون مقابل، وتركا لي إرثًا من القيم والمبادئ

التي أعتز بها.

إلى إخوتي وأخواتي شركاء النجاح وأصدقاء الرحلة الذين لم يبخلوا عليّ بأي دعم أو

تشجيع.

إلى زوجتي وأبنائي عبد السلام، علي، شيماء.

إلى أصدقائي وزملائي الذين شاركوني الطموح، وساندوني في أوقات التحدي.

إلى كل من علمني حرفًا أو قدم لي يد العون

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع، داعيًا الله أن ينفع به العلم والمجتمع.

## قايد برزوق

## المخلص:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الابتكار التسويقي على كفاءة أداء المؤسسات في الأسواق النامية، مع التركيز على عينة من المؤسسات في ولاية سعيدة بالجزائر. اعتمدت على منهجين، الوصفي التحليلي لتأصيل المفاهيم النظرية، والاستقصائي باستخدام استبيان وُزِعَ على 140 من المسؤولين لجمع البيانات التي تم تحليلها باستخدام برنامج Spss وتقنيات الانحدار المتعدد لتقييم الفرضيات. توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الابتكار التسويقي وكفاءة الأداء. وبيّنت أن الابتكار في المنتجات، التسعير، والتوزيع له تأثير معنوي وإيجابي على كفاءة الأداء التسويقي للمؤسسات محل الدراسة، بينما لم يظهر الابتكار في الترويج أثراً دالاً، مما يستدعي مراجعة استراتيجيات الترويج الحالية.

أوصت الدراسة بتعزيز ممارسات الابتكار التسويقي، وخاصة في الترويج، وبتوسيع نطاق البحث المستقبلي لاستكشاف عوامل أخرى مؤثرة في كفاءة الأداء في بيئات الأسواق النامية. **الكلمات المفتاحية:** الابتكار التسويقي، الأداء التسويقي، كفاءة الأداء التسويقي.

**Abstract:**

The study aimed to analyze the impact of marketing innovation on the performance efficiency of institutions in developing markets, with a focus on a sample of institutions in Saida Province, Algeria. It adopted two approaches: the descriptive-analytical method to establish theoretical concepts, and the exploratory method using a questionnaire distributed to 140 managers to collect data, which was analyzed using SPSS software and multiple regression techniques to test the hypotheses.

The results revealed a strong positive relationship between marketing innovation and performance efficiency. The study showed that innovation in products, pricing, and distribution had a significant and positive impact on the marketing performance efficiency of the institutions studied, while innovation in promotion did not show a statistically significant effect, indicating the need to review current promotional strategies.

The study recommended enhancing marketing innovation practices, particularly in the area of promotion, and expanding future research to explore other factors that may influence performance efficiency in developing market environments.

**Keywords:** Marketing Innovation, Marketing Performance, Marketing Performance Efficiency.

## **Résumé :**

L'étude visait à analyser l'effet de l'innovation marketing sur l'efficacité de la performance des entreprises dans les marchés émergents, en se concentrant sur un échantillon d'entreprises situées dans la wilaya de Saïda en Algérie. Deux approches ont été adoptées : la méthode descriptive-analytique pour établir les concepts théoriques, et la méthode exploratoire à travers un questionnaire distribué à 140 responsables pour collecter les données, lesquelles ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS et des techniques de régression multiple afin de tester les hypothèses.

Les résultats ont révélé une relation positive forte entre l'innovation marketing et l'efficacité de la performance. L'étude a montré que l'innovation dans les produits, la tarification et la distribution avait un impact positif et significatif sur l'efficacité de la performance marketing des entreprises étudiées, tandis que l'innovation dans la promotion n'a pas montré d'effet statistiquement significatif, ce qui appelle à une révision des stratégies promotionnelles actuelles.

L'étude a recommandé de renforcer les pratiques d'innovation marketing, en particulier dans le domaine de la promotion, et d'élargir les recherches futures pour explorer d'autres facteurs pouvant influencer l'efficacité de la performance dans les environnements des marchés émergents.

**Mots-clés:** Innovation Marketing, Performance Marketing, Efficacité de la Performance Marketing.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ-ز	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري للابتكار التسويقي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الابتكار والعوامل المؤثرة فيه
3	المطلب الأول: ماهية الابتكار
8	المطلب الثاني: أهمية وخصائص الابتكار
11	المطلب الثالث: مصادر وأشكال الابتكار
15	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الابتكار
21	المبحث الثاني: مفهوم، مراحل، ومتطلبات الابتكار التسويقي
21	المطلب الأول: المقصود بالابتكار التسويقي وأهميته
27	المطلب الثاني: مراحل الابتكار التسويقي
31	المطلب الثالث: متطلبات الابتكار التسويقي
36	المبحث الثالث: عناصر الابتكار التسويقي
36	المطلب الأول: الابتكار في مجال المنتجات
46	المطلب الثاني: الابتكار في مجال التسعير
53	المطلب الثالث: الابتكار في مجال الترويج
63	المطلب الرابع: الابتكار في مجال التوزيع
68	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دور الابتكار التسويقي في تحسين كفاءة الأداء التسويقي للمؤسسات
71	تمهيد
72	المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء و الأداء التسويقي وتقييماته
72	المطلب الأول: ماهية الأداء
76	المطلب الثاني: ماهية الأداء التسويقي
78	المطلب الثالث: تقييم الأداء التسويقي
82	المبحث الثاني: مؤشرات قياس كفاءة الأداء التسويقي
83	المطلب الأول: مفهوم كفاءة الأداء التسويقي
86	المطلب الثاني: كفاءة أداء المزيج التسويقي وكفاءة إدارة التسويق
97	المطلب الثالث: مؤشرات قياس كفاءة الأداء التسويقي
102	المبحث الثالث: أثر الابتكار التسويقي في تحسين كفاءة الأداء التسويقي للمؤسسات
103	المطلب الأول: أثر الابتكار التسويقي في تحسين كفاءة الأداء التسويقي من خلال المؤشرات الخاصة بالعملاء
106	المطلب الثاني: أثر الابتكار التسويقي في تحسين كفاءة الأداء التسويقي من خلال المؤشرات الخاصة بالنتائج التسويقية
109	المطلب الثالث: أثر الابتكار التسويقي في تحسين كفاءة الأداء التسويقي من خلال المؤشرات الخاصة بالنتائج المالية.

## فهرس المحتويات

111	خلاصة الفصل الثاني
113	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الابتكار التسويقي على مستوى الأداء
114	تمهيد
115	المبحث الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة
115	المطلب الأول: شركة الاسمنت SCIS، ملبنة المنبع للحليب ومشتقاته
121	المطلب الثاني: شركة المواد الكاشطة ABRAS، مؤسسة صنع الألبسة C&H سعيدة
127	المطلب الثالث: مؤسسة اتصالات الجزائر - الوحدة العملية سعيدة، مؤسسة الورق والسيليلوز GIPAC سعيدة
132	المبحث الثاني: عرض وتحليل أداة الدراسة
132	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
141	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان
146	المطلب الثالث: نتائج اختبار الإحصاءات الوصفية
159	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة و عرض النتائج.
160	المطلب الأول: اتجاهات المستجوبين تجاه واقع ممارسة الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة
164	المطلب الثاني: علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة
167	المطلب الثالث: علاقة الأثر بين متغيرات الدراسة
168	المطلب الرابع: تحليل العلاقة والأثر الايجابي لأبعاد الابتكار التسويقي على كفاءة أداء المؤسسات محل الدراسة
174	خلاصة الفصل الثالث
177	الخاتمة العامة
183	قائمة المراجع
191	الملاحق

## فهرس الجداول والأشكال

### قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين التسويق التقليدي والابتكار التسويقي	24
02	منتجات ملبنة المنبع وحجم الانتاج	119
03	توزيع عمال الملبنة حسب المديریات الفرعية و المصالح	120
04	إحصائيات خاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر	128
05	مقياس ليكارت الخماسي	135
06	درجات الموافقة للوسط الحسابي	136
07	استمارة الاستبيان وترميزها	138
08	نتائج اختبار قيمة ألفا كرونباخ	142
09	التوزيع النسبي لمتغير الجنس بالنسبة لأفراد العينة	142
10	التوزيع النسبي لمتغير السن لأفراد العينة	143
11	التوزيع النسبي لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة لأفراد العينة	143
12	التوزيع النسبي لمتغير عدد سنوات الخبرة بالنسبة لأفراد العينة	144
13	التوزيع النسبي لمتغير العنوان الوظيفي بالنسبة لأفراد العينة	145
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بمتغير الابتكار التسويقي في المنتجات في المؤسسات محل الدراسة	146
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الابتكار التسويقي في الأسعار في المؤسسات محل الدراسة	147
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الابتكار التسويقي في الترويج في المؤسسات محل الدراسة	149
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الابتكار التسويقي في التوزيع في المؤسسات محل الدراسة	151
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير كفاءة أداء المؤسسات من حيث الحصة السوقية في المؤسسات محل الدراسة	153
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير كفاءة أداء المؤسسات من حيث نمو المبيعات في المؤسسات محل الدراسة	154
20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير كفاءة أداء المؤسسات من حيث رضا العملاء في المؤسسات محل الدراسة	156
21	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير كفاءة أداء المؤسسات من حيث الربحية في المؤسسات محل الدراسة	157
22	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	160

## فهرس الجداول والأشكال

161	نتائج اختبار Mann-Whitney لمعرفة الفروق في اتجاهات المستجوبين حول واقع ممارسة الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة والتي تعزى لمتغير الجنس	23
162	نتائج اختبار Kruskal Wallis لمعرفة الفرق في اتجاهات المستجوبين حول واقع ممارسة الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة والتي تعزى لمتغير السن	24
163	نتائج اختبار Kruskal Wallis لمعرفة الفرق في اتجاهات المستجوبين حول واقع ممارسة الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة والتي تعزى لمتغير المستوى التعليمي	25
164	نتائج اختبار Kruskal Wallis لمعرفة الفرق في اتجاهات المستجوبين حول واقع ممارسة الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة والتي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	26
165	نتائج اختبار مصفوفة الارتباط بين الابتكار التسويقي وكفاءة أداء المؤسسات	27
167	نتائج اختبار مقاييس النموذج	28
169	نتائج اختبار تحليل التباين	29
170	تشكيل معادلة خط الانحدار الخطي المتعدد	30

## فهرس الجداول والأشكال

### قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
16	العوامل المؤثرة على الابتكار	01
27	الخطوات الأساسية لعملية الابتكار التسويقي	02
31	متطلبات الابتكار التسويقي	03
41	استراتيجيات ابتكار المنتجات	04
75	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	05
82	خطوات تقييم الأداء التسويقي	06
84	مكونات الكفاءة التسويقية	07
91	مراحل عملية الاتصال بالمستهلكين	08
94	مكانة إدارة التسويق في المؤسسة	09
117	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت SCIS سعيده	10
121	الهيكل التنظيمي لمبلنة المنبع سعيده	11
122	شركات مجموعة ENAVA الشركة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة	12
124	الهيكل التنظيمي لشركة المواد الكاشطة ABRAS سعيده	13
126	الهيكل التنظيمي لمؤسسة صنع الألبسة C&H سعيده	14
128	المديريات الإقليمية الجهوية لمؤسسة اتصالات الجزائر	15
129	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بسعيده	16
137	نموذج الدراسة النهائي	17

# المقدمة العامة

## تمهيد:

في عصر تتسارع فيه التطورات الاقتصادية والتكنولوجية، وتزداد فيه حدة المنافسة بين المؤسسات، أصبح الابتكار عنصراً حاسماً لتأمين استمرارية المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية، في خضم هذه البيئة المتغيرة تبرز الأسواق النامية كفضاءات مليئة بالفرص والتحديات في آن واحد، حيث تواجه المؤسسات العاملة في هذه الأسواق تحديات متعددة تشمل محدودية الموارد، التقلبات الاقتصادية، وتفاوت مستويات الطلب. وعلى الرغم من ذلك فإن الأسواق النامية توفر إمكانات هائلة للنمو والتوسع، مما يجعل الابتكار التسويقي أداة إستراتيجية ذات أهمية متزايدة لتحقيق النجاح.

يُعتبر الابتكار التسويقي عملية شاملة تتجاوز مجرد تقديم منتجات أو خدمات جديدة، لتشمل أيضاً تطوير أساليب تسعير مبتكرة، تحسين قنوات التوزيع، وتبني استراتيجيات ترويجية فعّالة، وبفضل ذلك يمكن للمؤسسات تحقيق رضا العملاء، تعزيز ولائهم، واكتساب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء في صدارة السوق. وفي هذا السياق يصبح الابتكار التسويقي ضرورة ملحة للمؤسسات في الأسواق النامية، خاصة في ظل البيئة الاقتصادية الصعبة والتطورات السريعة التي تتطلب استجابة ديناميكية ومبدعة.

إن تحقيق كفاءة الأداء التسويقي يُعد الهدف الأساسي لأي مؤسسة تسعى لتحسين قدرتها على تحقيق أهدافها التسويقية بأقل تكلفة ممكنة وفي أقل وقت ممكن، ويرتبط مفهوم كفاءة الأداء التسويقي ارتباطاً وثيقاً بالابتكار، حيث أن الابتكار يساهم في تحسين العمليات التسويقية، تقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة. في الأسواق النامية يمثل الابتكار التسويقي فرصة لتجاوز القيود المفروضة على المؤسسات، من خلال تبني استراتيجيات جديدة تساهم في تحسين أدائها وتعزيز تنافسيتها.

تهدف هذه الأطروحة إلى تقديم إضافة علمية وميدانية تساهم في فهم أعمق لدور الابتكار التسويقي في تحسين كفاءة الأداء التسويقي للمؤسسات في الأسواق النامية، و تسعى هذه الأطروحة إلى دراسة العلاقة بين الابتكار التسويقي وكفاءة أداء المؤسسات في الأسواق النامية من خلال دراسة عينة من المؤسسات العاملة بولاية سعيدة. مع تقديم توصيات عملية للمؤسسات لتعزيز تنافسيتها واستدامتها في ظل التحديات الراهنة.

## 1- الإشكالية الرئيسية:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات في الأسواق النامية وخاصة في الجزائر، تتجلى أهمية الابتكار التسويقي كوسيلة لتحسين كفاءة الأداء وتعزيز التنافسية. بناءً على ذلك يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية لأطروحة كالتالي:

"ما مدى تأثير الابتكار التسويقي في تحسين كفاءة أداء المؤسسات العاملة في ولاية سعيدة؟"

لتفصيل الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما المقصود بالابتكار التسويقي؟ وما هي أنواعه، وأهميته في تحقيق أهداف المؤسسات؟
- ✓ كيف تقاس كفاءة الأداء التسويقي؟ وما هي ابرز المؤشرات المستخدمة لذلك؟
- ✓ ما هو مدى تأثير الابتكار التسويقي على تحسين كفاءة أداء المؤسسات العاملة في ولاية سعيدة وفقاً للنتائج التطبيقية؟
- ✓ ما هي الاستراتيجيات الفعّالة التي يمكن أن تتبناها المؤسسات لتعزيز الابتكار التسويقي وتحسين أدائها في بيئة الأسواق النامية؟

## 2- فرضيات الدراسة:

- تتمثل الفرضية الرئيسية في أن : " للابتكار التسويقي تأثير إيجابي و فعال على تحسين كفاءة أداء المؤسسات العاملة في ولاية سعيدة". ويمكن تجزئتها إلى فرضيات فرعية تتمثل في:
- ✓ يوجد وعي واضح لدى المؤسسات بمفهوم الابتكار التسويقي وأنواعه، وتُدرك أهميته في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
  - ✓ تعتمد المؤسسات على مؤشرات محددة وفعّالة لقياس كفاءة الأداء التسويقي، مثل المؤشرات الخاصة بالعملاء، المؤشرات الخاصة بالنتائج التسويقية و المؤشرات الخاصة بالنتائج المالية.
  - ✓ يؤثر الابتكار التسويقي بأبعاده المختلفة (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج) بشكل إيجابي وملحوس على كفاءة أداء المؤسسات محل الدراسة.
  - ✓ يسهم تبني استراتيجيات ابتكار تسويقي فعّالة في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق النامية.

### 3 - نموذج الدراسة:

نموذج الدراسة المقترح يتألف من جزئين رئيسيين، حيث يشمل كل جزء مجموعة من المتغيرات التي تؤثر على كفاءة أداء المؤسسات في الأسواق النامية، مع التركيز على الابتكار التسويقي ودوره في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي. وفيما يلي شرح مفصل للجزئين:

#### 1.3. المتغير المستقل - الابتكار التسويقي:

يتعلق هذا الجزء بالمتغير المستقل الذي يمثل عناصر الابتكار التسويقي، يشمل الابتكار التسويقي مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تجديد وتحسين المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة، وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية في السوق، ويتكون هذا الجزء من أربعة عناصر رئيسية وهي: الابتكار في المنتجات، الابتكار في الأسعار، الابتكار في الترويج، الابتكار في التوزيع.

#### 2.3. المتغير التابع - كفاءة أداء المؤسسات:

أما الجزء الثاني من النموذج فيتعلق بالمتغير التابع الذي يمثل كفاءة أداء المؤسسات، والتي تنعكس بشكل مباشر على قدرتها في تحقيق النجاح والنمو، يتكون هذا الجزء من أربعة مؤشرات رئيسية: الحصة السوقية، نمو المبيعات، رضا العملاء، الربحية.

#### 4- أسباب اختيار الموضوع:

- أهمية الابتكار التسويقي في بيئة تنافسية: مع تطور الأسواق وزيادة التحديات التنافسية، أصبح الابتكار التسويقي أداة رئيسية لتحقيق التفوق، يساهم الابتكار في تمكين المؤسسات من تقديم منتجات وخدمات مميزة وجذب العملاء، خاصة في الأسواق النامية التي تشهد تغيرات سريعة في احتياجات المستهلكين وأنماطهم الشرائية.

- ضرورة تحسين كفاءة الأداء في الأسواق النامية: تواجه المؤسسات في الأسواق النامية تحديات اقتصادية وتنظيمية تفرض عليها تحسين أدائها لتظل قادرة على المنافسة، فالتركيز على الابتكار التسويقي يمكن أن يعزز كفاءة الأداء المؤسسي ويؤدي إلى تحقيق نمو مستدام.

- قصور الأبحاث السابقة: بالرغم من وجود أبحاث عديدة حول الابتكار والتسويق إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تركز على تأثير الابتكار التسويقي على كفاءة أداء المؤسسات في الأسواق النامية، وخاصة في الجزائر، لذلك فإن هذه الدراسة تسد فجوة معرفية وتقدم مساهمة علمية مهمة.

- الواقع الاقتصادي الجزائري: تشهد الجزائر كغيرها من الدول النامية تغيرات اقتصادية واجتماعية تؤثر على بيئة الأعمال، فدراسة المؤسسات العاملة في ولاية سعيدة كعينة تساعد على فهم كيفية تأثير الابتكار التسويقي في تحسين أدائها، وبالتالي تقديم توصيات لتحسين تنافسية المؤسسات الجزائرية.
- الحاجة إلى استراتيجيات فعالة: تواجه المؤسسات في الأسواق النامية مشكلات مثل ضعف البنية التحتية الاقتصادية، محدودية الموارد، وزيادة المنافسة من الشركات الأجنبية، لذلك فإن الابتكار التسويقي يمثل وسيلة فعالة لتجاوز هذه التحديات وتحقيق النجاح.
- التوجهات العالمية نحو الابتكار: تتجه الأسواق العالمية نحو تبني استراتيجيات ابتكارية لتحقيق الاستدامة والنمو، لذا فإن دراسة هذا الموضوع تتيح للمؤسسات الجزائرية الاستفادة من التوجهات الحديثة في مجال الابتكار التسويقي وتطوير استراتيجيات تناسب بيئتها المحلية.
- دافع شخصي وأكاديمي: يمثل اختيار هذا الموضوع اهتمامًا شخصيًا وأكاديميًا بالبحث في مجالات الابتكار والتسويق، والرغبة في المساهمة في تحسين الأداء المؤسسي في الجزائر، ودعم المؤسسات المحلية لتكون أكثر تنافسية في الأسواق النامية والدولية.

### 5- أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية والفرعية التي تسعى إلى توضيح العلاقة بين الابتكار التسويقي وكفاءة أداء المؤسسات في الأسواق النامية، مع التركيز على عينة من المؤسسات العاملة بولاية سعيدة وتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:
- توضيح المفاهيم الأساسية أي تقديم تعريف شامل للابتكار التسويقي وكفاءة الأداء التسويقي مع تحديد الأنواع والعناصر والمفاهيم ذات الصلة.
- استعراض الأبعاد المختلفة للابتكار التسويقي: دراسة الابتكار في المنتجات، الأسعار، الترويج، والتوزيع، وتحديد دور كل منها في تحقيق كفاءة الأداء المؤسسي.
- تحديد مؤشرات قياس كفاءة الأداء التسويقي مثل الحصة السوقية، نمو المبيعات، رضا العملاء، والربحية، ودراسة كيفية ارتباطها بالابتكار التسويقي.
- فهم تأثير الابتكار التسويقي على كفاءة الأداء المؤسسي: تحليل مدى تأثير الابتكار التسويقي بأبعاده المختلفة (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) في تحسين كفاءة الأداء للمؤسسات.

6- أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة في قدرتها على تقديم رؤية شاملة حول كيفية توظيف الابتكار التسويقي لتحسين كفاءة الأداء المؤسسي مع التركيز على واقع عينة من المؤسسات العاملة في ولاية سعيدة، مما يجعلها ذات قيمة علمية وعملية، تقدم الدراسة إضافة للأدبيات العلمية في مجالي الابتكار التسويقي وكفاءة الأداء، خاصة في سياق الأسواق النامية.

7- منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة منهجًا تكامليًا يجمع بين التحليل النظري والدراسة الميدانية، مما يتيح فهماً معمقاً للعلاقة بين الابتكار التسويقي وكفاءة الأداء، وقد ساعد هذا التوجه على تحقيق أهداف الدراسة والرد على الإشكالية والفرضيات المطروحة بدقة وموضوعية. وقد اعتمدنا على منهجين رئيسيين هما:

❖ **المنهج الوصفي التحليلي:** الهدف من استخدامه وصف وتحليل مفهومي الابتكار التسويقي

وكفاءة الأداء المؤسسي مع تحديد العلاقة بينهما، دراسة الأبعاد المختلفة للابتكار التسويقي (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) وتأثيرها على كفاءة الأداء.

❖ **المنهج الاستقصائي:** وكان الهدف من استخدامه:

- قياس تأثير الابتكار التسويقي على كفاءة أداء المؤسسات العاملة في ولاية سعيدة.

- التحقق من صحة الفرضيات الفرعية والرئيسية باستخدام البيانات الميدانية.

8- صعوبات الدراسة:

- قلة الدراسات المتعلقة بالابتكار التسويقي وكفاءة الأداء المؤسسي في السياق المحلي (الجزائر)، مما جعل عملية بناء الإطار النظري أكثر تحدياً.

- تنوع المفاهيم والمصطلحات: وجود تداخل بين مفاهيم الابتكار التسويقي وكفاءة الأداء مع مفاهيم أخرى مثل الإبداع التسويقي والفعالية التسويقية، مما تطلب وقتاً وجهداً لتحديد التعريفات الدقيقة ذات الصلة بالدراسة.

- عدم تعاون بعض المؤسسات: بعض المؤسسات أظهرت تحفظاً في تقديم البيانات المطلوبة أو المشاركة في الاستبيان، إما بسبب قلة الوعي بأهمية البحث العلمي أو بسبب مخاوف تتعلق بسرية المعلومات.

- اختيار العينة: تحديد عينة ممثلة ومتنوعة من المؤسسات العاملة في ولاية سعيدة تطلب وقتاً كبيراً لضمان شمول مختلف القطاعات والأنشطة الاقتصادية.

- جمع البيانات: قلة استجابة بعض المشاركين للاستبيانات أو عدم تقديم إجابات دقيقة، مما أثر على جودة البيانات المجمعة.

- الفروق بين المؤسسات: التفاوت الكبير بين المؤسسات من حيث حجمها، نشاطها، ومستوى تطورها، مما أثر على قابلية المقارنة بين نتائج الدراسة.

#### 9- حدود الدراسة:

- **البعد الزمني:** استغرقت الدراسة الميدانية مدة 06 أشهر من شهر جوان 2023 إلى غاية شهر نوفمبر 2023 وهي المدة الخاصة بتوزيع استمارة الاستبيان واسترجاعها.

- **البعد المكاني:** شملت الدراسة عينة من ستة (06) مؤسسات عاملة بولاية سعيدة وهي: شركة الاسمنت SCIS بالحساسنة سعيدة، ملبنة المنبع للحليب ومشتقاته بسعيدة، شركة المواد الكاشطة ABRAS بسعيدة، مؤسسة صنع الألبسة C&H سعيدة، مؤسسة اتصالات الجزائر - الوحدة العملية سعيدة، مؤسسة الورق والسليولوز GIPAC بعين الحجر سعيدة.

#### 10- الدراسات السابقة:

❖ **دراسة (محمد سليمان، 2007):** بعنوان "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة"، حيث حاول فيها الباحث الإجابة على إشكالية أساسية مفادها: ما مدى تأثير الابتكار التسويقي في مجال المنتجات كأحد أهم جوانب الابتكار التسويقي على تحسين أداء مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، وباستخدام الدراسة الميدانية المتمثلة في المقابلة والوثائق والسجلات الإدارية للمؤسسة توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها: أن الابتكار التسويقي في مجال المنتجات يعد إحدى الوسائل الاستراتيجية الهامة التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وكذا بقاءها ونموها وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ومع ذلك يمكن الإشارة إلى تركيز الدراسة على سياسة المنتج دون التوسع في تحليل بقية عناصر المزيج التسويقي الابتكاري، رغم أهميتها في تحقيق التكامل في العملية التسويقية عكس دراستنا.

❖ **دراسة كل من (محمد الطيب بن مير، الشيخ الداوي، 2016):** بعنوان "الابتكار الترويجي كإستراتيجية لتطوير مبيعات المؤسسات الالكترومنزلية - دراسة تحليلية لآراء عينة من مسيري المؤسسات

الالكترومنزلية في الجزائر"، حيث حاول فيها الباحثان الإجابة على إشكالية أساسية مفادها: تحديد أثر تبني الابتكار الترويجي على تطوير المبيعات لمؤسسات منتجات الأجهزة الالكترومنزلية، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في الابتكار الترويجي ومختلف أبعاده (الابتكار الترويجي الإداري، الابتكار الترويجي التقني، الابتكار الترويجي الإضافي)، ومتغير تابع تمثل في تطوير المبيعات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (35) مفردة، وتم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الإستبانة اعتمادا على المتوسطات الحسابية ونموذج الانحدار وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر لتبني الابتكار الترويجي بنسبة (68%) على تطوير المبيعات.

ومع ذلك يمكن الإشارة إلى تركيز الدراسة على سياسة الترويج دون التوسع في تحليل بقية عناصر المزيج التسويقي الابتكاري الأخرى، ومؤشر واحد خاص بالأداء وهو المبيعات عكس دراستنا التي سعت إلى تقديم تحليل شامل للابتكار التسويقي بجميع أبعاده وتأثيره على الأداء الشامل للمؤسسة.

❖ دراسة (شلاي الطاهر حسام الدين، بن علي محمد، 2021): بعنوان "دور الابتكار التسويقي في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة - مؤسسة موبيليس نموذجا"، حيث كان هدف هذه الدراسة استكشاف وتوضيح العلاقة التأثيرية بين عملية الابتكار في عناصر المزيج التسويقي وبين الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال، وقد تم تطبيق الدراسة على مؤسسة موبيليس للهاتف النقال في ولايتي بشار وتندوف لتشخيص حالتها العملية وتحليل مدى تأثير استراتيجيات الابتكار على أدائها التسويقي. أظهرت نتائج الدراسة في جانبها التحليلي وجود تأثيرات ملموسة لإستراتيجية الابتكار على الأداء التسويقي للمؤسسة، ما يعكس أهمية تبني الابتكار كعامل رئيسي في تحسين كفاءة العمليات التسويقية. أما في الجانب التطبيقي ومن خلال التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS، أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الابتكار في عناصر المزيج التسويقي، سواء تم تحليلها بشكل فردي أو كمجموعة متكاملة، وبين تحسين الأداء التسويقي لمؤسسة موبيليس. وخلصت الدراسة إلى أهمية الابتكار التسويقي كأداة فعالة لتحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل بيئة السوق الدينامية.

اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا في الجانب التطبيقي، حيث توسعت دراستنا في دراسة مؤسسات متعددة في ولاية سعيدة مما يمنح نتائجها شمولية أوسع ويزيد من قدرتها على تقديم توصيات معممة أكثر تعبيراً عن الواقع.

دراسة (عزيز آمنة، 2024): بعنوان "مساهمة الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر"، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة الاتصالات "أوريدو الجزائر"، حيث تناولت الدراسة الابتكار التسويقي كمتغير مستقل، وتم قياسه من خلال الأبعاد التالية: الابتكار في المنتج، التسعير، التوزيع، الاتصالات التسويقية، الأفراد، العمليات، والدليل المادي. أما الأداء المتميز كمتغير تابع فقد تم قياسه باستخدام الأبعاد: الأداء المالي، أداء منظور الزبائن، أداء العمليات الداخلية، وأداء التعلم والنمو. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبيان موجه إلى إطارات مؤسسة "أوريدو الجزائر"، حيث تم جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من 114 مفردة. واستخدم برنامج التحليل الإحصائي SPSS V25 لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للابتكار التسويقي على تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة. ومن بين أبعاد الابتكار التسويقي تبين أن الابتكار في الاتصالات التسويقية، الأفراد، التسعير، والدليل المادي هي الأكثر تأثيراً في تحقيق الأداء المتميز، بينما لم يظهر الابتكار في المنتج، التوزيع، والعمليات تأثيراً واضحاً. كما أكدت الدراسة وجود تأثير ابتكاري ذي دلالة إحصائية على كل بُعد من أبعاد الأداء المتميز.

لكن الملاحظ في نتائج هذه الدراسة أن الابتكار في المنتج لم يكن له تأثيراً واضحاً على الأداء المتميز وهو ما يحتاج إلى تفسير أعمق وربما يعكس قصوراً في توظيف هذا البعد باعتبار أن المنتج هو أساس العملية الابتكارية.

❖ دراسة (Sorawit Ngamsutti, 2016): بعنوان "*Marketing innovation capability and marketing performance: an empirical study of electrical and electronic appliances in Thailand*" بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين القدرة على الابتكار التسويقي والأداء التسويقي لشركات الأجهزة الكهربائية والإلكترونية في تايلاند، وقد أجريت مراجعة للأدبيات حول قدرة الابتكار التسويقي وعواقبه، تم فحص العلاقات المفترضة بين المتغيرات من خلال تحليل الانحدار باستخدام طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS). تم استخلاص النتائج من مسح شمل 639 شركة تعمل في مجال الأجهزة

الكهربائية والإلكترونية في تايلاند، وأصبحت البيانات صالحة للاستخدام في 187 شركة. وقد كشفت النتائج أن القدرة على الابتكار التسويقي من حيث المنتج الجديد وتلبية احتياجات السوق كان لها تأثيرات إيجابية على الأداء التسويقي.

ما يلاحظ على هذه الدراسة أنها ركزت على عنصر فقط من عناصر الابتكار التسويقي وهو المنتج عن طريق المنتج الجديد وتلبية احتياجات السوق، وأهملت بقية العناصر الأخرى (مثل التسعير، الترويج، التوزيع)، وهو ما يقلل من شمولية الدراسة.

دراسة (Sandra Biégas, 2018): بعنوان *Marketing Innovation Capacity and Firm Performance in Brazilian Clothing Industries* الهدف من هذه الدراسة هو التحقيق في العلاقة بين قدرة الابتكار التسويقي وأداء الشركة في صناعات الملابس البرازيلية، حيث تم إجراء بحث وصفي عرضي في مرحلة كمية واحدة، باستخدام المسح كإستراتيجية بحثية. تغطي الدراسة بشكل مشترك الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم الموجودة في مركز إقليمي لصناعات الملابس في أهم منتجاتها أو خطوط إنتاجها، تمت معالجة البيانات (ن = 150) باستخدام برنامج الإحصائي Partial Least Squares (SmartPLS) مع تقييم نموذج القياس الانعكاسي والنموذج الهيكلي، تظهر النتائج أن قدرة الابتكار التسويقي تتنبأ بشكل إيجابي بأداء السوق مما يتنبأ بشكل إيجابي بالأداء المالي، ثم كأثار عملية لتحقيق النتائج المالية لقدرة الابتكار التسويقي.

وما يلاحظ على هذه الدراسة أنها تركز على العلاقة المباشرة بين قدرة الابتكار التسويقي والأداء السوقي والمالي مع تركيز أضيق على قطاع صناعي محدد، مما يجعلها أقل شمولية لكنها أكثر عمقاً في قطاع معين (صناعة الملابس).

دراسة (Siti Rahayu Hussin & Umar Garba Adamu, 2020): بعنوان *"Effect of Marketing Innovation on Performance of Small and Medium Enterprises in Nigeria"* بحثت الدراسة في العلاقة بين المنتجات المبتكرة واستراتيجيات التسعير والترويج والتوزيع وكفاءة الشركات الصغيرة. تم تعيين 203 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم من أعمال الأثاث كعينة للبحث، حيث تم تحليل 198 استبياناً صالحاً للاستخدام. تم استخدام الانحدارات المتعددة كأدوات للتحليل في تحديد العلاقة بين استراتيجيات التسويق المبتكرة وكفاءة الشركة. تشير النتائج إلى أن استراتيجيات الابتكار التسويقي تؤثر بشكل إيجابي على كفاءة الشركات الصغيرة والمتوسطة. وخلصت الورقة إلى أنه بناءً على التأثير الإيجابي للابتكار

التسويقي على العديد من الشركات، يجب على الشركات الصغيرة والمتوسطة أن تسعى جاهدة نحو تبنيه في خطوط عملياتها التجارية، في الوقت نفسه يجب إجراء المزيد من العمل للتحقيق في جوانب أخرى من التسويق المبتكر من أجل توفير معرفة متعمقة باستراتيجيات وتكتيكات التسويق المبتكرة التي يمكن أن تؤدي إلى أداء أفضل للشركات الصغيرة والمتوسطة.

و ما يلاحظ على الدراسة أنها ركزت على قطاع معين (صناعة الأثاث) وحجم شركات معين وهو الشركات الصغيرة والمتوسطة مما يحد من تعميم النتائج على قطاعات أخرى، عكس دراستنا التي تركز على قطاعات مختلفة صناعية ، تجارية، خدماتية في حجم شركات متنوعة صغيرة، متوسطة، كبيرة، مما يجعل التحليل أكثر شمولية.

❖ دراسة (Adil Dawood&Israa Shanan ThabitMaha Arif Breesam): بعنوان "Marketing Innovation and Its Reflection on Improving the Marketing Performance in the Mixed Sector Hotels of Baghdad". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الابتكار التسويقي وعناصره على أداء قطاع الفنادق المختلطة في بغداد والمتمثل بفندق كريسفال جراند عشتار وبابل وارويك. وقد استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة البحث والتي ضمت 20 مستجيباً من فندق عشتار و21 مستجيباً من فندق بابل، وتم استخدام برنامج SPSS لاختبار فرضيات البحث. وتوصل الباحثون إلى وجود فروق معنوية بين عينة البحث من الفندقين من حيث متغيرات البحث الابتكار التسويقي والأداء التسويقي، وكانت أهم التوصيات ضرورة تبني الابتكار التسويقي في إدارة كلا الفندقين من أجل تحسين الأداء التسويقي والبقاء في المنافسة.

ما يلاحظ على الدراسة أن العينة اقتصرت على 41 مستجيباً فقط (20 من فندق عشتار و21 من فندق بابل) مما يجعل النتائج محدودة في تعميمها على باقي الفنادق في القطاع المختلط أو قطاع الفنادق عامةً.

## 11- خطة البحث:

تتألف هذه الدراسة من ثلاثة فصول رئيسية تم ترتيبها لتتناول موضوع "الابتكار التسويقي وكفاءة أداء المؤسسات في الأسواق النامية - عينة من المؤسسات العاملة بولاية سعيدية" بشكل منهجي ومتسلسل يهدف إلى تحقيق الفهم العميق للإشكالية المطروحة وتحليلها من الجوانب النظرية والتطبيقية.

الفصل الأول يركز على الإطار النظري للابتكار التسويقي، حيث يتناول هذا الفصل تعريف الابتكار بشكل عام و أهميته و خصائصه و أشكاله و العوامل المؤثرة فيه، و المقصود بالابتكار التسويقي و مراحلها و عناصره المختلفة، والتي تشمل الابتكار في المنتجات، والأسعار، والترويج، والتوزيع. كما يناقش أهمية الابتكار التسويقي في تحقيق أهداف المؤسسات وتعزيز تنافسيتها في الأسواق النامية، مع تسليط الضوء على العوامل التي تدفع المؤسسات لتبني الابتكار التسويقي والتحديات التي تواجهها.

الفصل الثاني يتناول كفاءة الأداء المؤسسي من منظور شامل، مع التركيز على الأداء التسويقي كجزء محوري من كفاءة الأداء، يبدأ الفصل بتوضيح مفهوم الأداء بشكل عام و الأداء التسويقي بشكل خاص تقيّماته المختلفة. كما يتم التطرق إلى الطرق المختلفة لقياس كفاءة الأداء التسويقي مثل الحصة السوقية، نمو المبيعات، رضا العملاء، والربحية والعلاقة بين الابتكار التسويقي وكفاءة الأداء، مع إبراز أثر الابتكار التسويقي في تحسين كفاءة الأداء التسويقي للمؤسسات من خلال المؤشرات الخاصة بالعملاء، المؤشرات الخاصة بالنتائج التسويقية، و المؤشرات الخاصة بالنتائج المالية.

الفصل الثالث يمثل الجانب التطبيقي للدراسة، حيث يتم عرض وتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة من المؤسسات العاملة بولاية سعيدة. يوضح هذا الفصل المنهجية البحثية المعتمدة، أدوات جمع البيانات المستخدمة، وطريقة تصميم العينة، بالإضافة إلى ذلك يتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS للتحقق من صحة الفرضيات المطروحة. كما يتضمن الفصل دراسة حالة للمؤسسات محل الدراسة.

وأخيراً يتم تقديم الخاتمة التي تلخص أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتجب عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية. كما تتضمن الخاتمة توصيات عملية للمؤسسات لتعزيز الابتكار التسويقي وتحسين كفاءة الأداء، بالإضافة إلى اقتراحات للدراسات المستقبلية في هذا المجال.

## الفصل الأول:

### الإطار النظري للابتكار التسويقي

**تمهيد:**

يعد الابتكار ضرورة أساسية للشركات الحديثة، حيث يتزايد الوقت اليوم والاحتياجات والطموحات تنمو وتتوسع أيضاً، لذلك لا ينبغي أن تقتنع المؤسسات الناجحة بشكل صحيح بأفعالها أو تؤدي المهام بصدق وإخلاص لضمان بقائها وقوتها المستمرة، ولكن يجب أن تتجاوز طموحاتها حتى تكون مؤسسة خلاقة مبدعة ويصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها.

هناك عوامل كثيرة تجعل للابتكار أهمية خاصة، وتشمل هذه العوامل: زيادة المنافسة بين المؤسسات، وندرة الموارد، ومؤسسات أعمال أكبر حجماً، وارتفاع توقعات المستهلكين، ووجود قوة عاملة كبيرة ومتنوعة، وزيادة طموح العاملين، والركود والتضخم وتدهور الإنتاجية، وارتفاع تكاليف البطالة، وارتفاع تكلفة الإدارة والتضخم الوظيفي، وانخفاض الأجور، وانخفاض الطلب، وتزايد المخزون الراكد، وارتفاع تكلفة التمويل وتزايد الحاجات غير المشبعة، وتزايد الطلب على أفكار جديدة لحل مشاكل قائمة، والصراع مع المشكلات الاجتماعية والسلوكية .

للابتكار جوانب عديدة، ولكن الابتكار التسويقي هو أحد أهم مجالات الابتكار نظراً للأهمية التي يكتسبها التسويق. إذ بدون تسويق فعال لا تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها، وتتطلب الاستجابة لهذه التغييرات الإبداع والتوجه نحو الابتكار، وبالنظر إلى المتغيرات المتعددة، فإن الابتكار ركيزة أساسية للبقاء، لذا أصبح من الضروري الاستجابة لهذه المتغيرات في اتجاه الإبداع والابتكار، ولهذا السبب يعتبر العديد من الخبراء في مجالي الإدارة والتسويق، ومنهم " ب. دراكر " أن الابتكار والتسويق وظيفتان أساسيتان في أي مشروع، بما أن الهدف من أي مشروع هو خلق العملاء والاحتفاظ بهم، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا من خلال هاتين الوظيفتين، سنتناول في هذا الفصل المفاهيم الأساسية لكل من الابتكار والابتكار التسويقي ونحاول توضيح ماهيتهما وأهميتهما بالنسبة للمؤسسة.

## المبحث الأول: ماهية الابتكار والعوامل المؤثرة فيه

مع التقدم التكنولوجي والصناعي المتسارع أصبحت المؤسسات والمنظمات تواجه تحديات مختلفة تتطلب إيجاد حلول مبتكرة لهذه المشاكل تعتمد على أنماط من التفكير غير التقليدي، و تسعى المؤسسات دائماً في أن تكون في المقدمة وتسعى جاهدة للتغلب على المنافسة وتحقيق نتائج أفضل، وإن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة القادرة على الابتكار المستمر والمتواصل. وأصبح الحديث عن الابتكار في المؤسسة الاقتصادية أمراً مألوفاً بين الباحثين في مجال الإدارة، فبعدما شهد عالم الأعمال انفجاراً معرفياً سارعت المؤسسات إلى البحث عن سبل تضمن لها تحقيق أهدافها من خلال مجارات تقلبات العوامل البيئية، ولعله من أنجع تلك السبل نجد الابتكار الذي بات عاملاً منافساً بالغ الأهمية لقدرته على تقديم الجديد والدفع بأداء المؤسسة نحو الأفضل، وسيعرض هذا المبحث ماهية الابتكار وأهميته، خصائصه، مصادره ثم أشكاله وبعض العوامل المؤثرة فيه.

### المطلب الأول: ماهية الابتكار

اختلفت الآراء حول مصطلح "الابتكار" وعلاقته بالمصطلحات الأخرى ذات الصلة مثل "الإبداع"، "الاختراع"، و"التجديد". غالباً ما نجد أن عامة الناس وبعض الباحثين والمختصين يستخدمون هذه المصطلحات بالتبادل، معتبرين إياها تعبير عن نفس المفهوم. على سبيل المثال يشير محمد عبد الفتاح الصيرفي يرى بأن<sup>1</sup> :

"الابتكار = الإبداع = الخلق".

من جهة أخرى، هناك من يترجم مصطلح (*Innovation*) إلى "الإبداع"، رغم أن الترجمة الأدق لهذا المصطلح في اللغة العربية هي "الابتكار". كما اعتمد البعض مصطلح "التجديد" كمقابل لكلمة (*Innovation*)، كما هو الحال في ترجمة كتاب "بيتر دراكر" (*Innovation and Entrepreneurship*) الذي صدر بالعربية تحت عنوان "التجديد والمقاولة". ومع ذلك فإن مصطلح "التجديد" قد يشير إلى تحسين المنتج الحالي فقط، بينما استخدم "بيتر دراكر" مصطلح (*Innovation*) بمعناه الأشمل، ليشمل الابتكار الجذري والتحسيني أكثر مما يعني التجديد<sup>2</sup>، علاوة على ذلك غالباً ما يتداخل مفهوم "الابتكار"

<sup>1</sup> عبد الوهاب بوبعة، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس"، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، جامعة منتوري - قسنطينة، 2012، ص28.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2003، ص17.

مع مفاهيم أخرى مثل: الإبداع (*Creativity*) الاختراع (*Invention*)<sup>1</sup> ، هذا التداخل في المعاني قد يؤدي إلى سوء فهم، مما يستدعي توضيح الفروق بين هذه المفاهيم لضمان استخدامها بدقة وفعالية.

### أولاً: الابتكار والإبداع

تشير الأدبيات غالبًا إلى أن مصطلحي "الابتكار" و"الإبداع" يستخدمان بالتبادل للإشارة إلى نفس المعنى. ومع ذلك، يميل بعض الكتاب المتخصصين إلى التفريق بينهما. حيث يرتبط الإبداع باكتشاف أفكار جديدة ومميزة، بينما يركز الابتكار على تحويل هذه الأفكار إلى واقع عملي من خلال عمليات أو منتجات أو خدمات تقدمها المؤسسة لعملائها.

وبينما يرتبط الإبداع بالأفراد وقدرتهم على التفكير الإبداعي، يتعلق الابتكار بالمؤسسة ونشاطها الإنتاجي والتسويقي. بناءً على ذلك يمكن القول إن معظم الأشخاص قادرين على أن يكونوا مبدعين إذا توفرت الظروف المناسبة لتحفيزهم.

أحد الفروق الرئيسية بين المصطلحين هو أن التفكير الإبداعي يمكن تعلمه والتدريب عليه، وهو بطبيعته يسبق الابتكار ويعد شرطاً أساسياً لنجاحه. لذا، يمكن تعريف العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن الإبداع يمثل الأساس الذي يقوم عليه الابتكار، في هذا السياق عرّفت أمبيل (*Amabile*) العلاقة بين الإبداع والابتكار بقولها: "كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة. الإبداع هو نقطة البداية للابتكار وهو ضروري ولكنه وحده لا يكفي"<sup>2</sup>.

يشير هذا التعريف إلى وجود علاقة مترابطة بين الإبداع والابتكار، حيث تتبع الأفكار المبدعة من أفراد وفراد عمل مبتكرين، إذ يُعد هؤلاء الأفراد الأساس لعملية الابتكار. ومع ذلك فإن وجودهم وحده لا يكفي لتحقيق الابتكار، مما يبرز أهمية وجود عوامل أخرى مؤثرة يجب أن تكون متاحة لدعم هذه العملية. كما يوضح التعريف أن الإنسان هو العنصر الأساسي في الابتكار.

يمكن تلخيص العلاقة بين الإبداع والابتكار في المعادلة التالية: **الابتكار = الإبداع + التطبيق.**

<sup>1</sup> محمد سليمان، "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، جامعة المسيلة، 2007، ص 25.

<sup>2</sup> Amabile, T.M: **Creativity in context** :West view Press, New York, 1996,P 1154-1155

بناءً على ذلك، يمثل الإبداع الجانب الفكري المرتبط بتوليد الأفكار الجديدة، بينما يشير الابتكار إلى الجانب العملي الملموس المتعلق بتنفيذ هذه الأفكار وتحويلها إلى منتجات أو خدمات. وبالتالي يُنظر إلى الإبداع والابتكار كمرحلتين متتاليتين في عملية واحدة تهدف إلى تحقيق التطوير والتميز.

### ثانياً: الابتكار والاختراع

غالبًا ما يُستخدم مصطلحا الابتكار والاختراع كمترادفين، خاصة عند تناولهما في سياق التكنولوجيا، حيث يُنظر إليهما كعملية تتضمن التوصل إلى فكرة جديدة ثم تحويلها إلى منتج جديد. وقد أشار إلى ذلك كل من ميليا و لاثام (*Mealiea and Latham*) حيث اعتبرا أن الابتكار والاختراع يمكن استخدامهما بشكل متبادل<sup>1</sup>، ومع ذلك يرى بعض الباحثين ضرورة التفريق بين المصطلحين، حيث يُعرّف أوكيل سعيد الاختراع بأنه: "كل جديد في المعلومات العلمية"، ويشير إلى أن الاختراع قد يكون نظريًا مثل قاعدة أو قانون علمي، أو تطبيقًا كطريقة لحل أو معالجة مشكلة معينة<sup>2</sup>. أما خليل حسن الشماع فيُعرّف الاختراع بأنه: "إدخال شيء جديد إلى هذا العالم لم يسبق له الوجود أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية"<sup>3</sup>. من خلال هذه التعريفات يُلاحظ أن عنصر الجدة يُعد الأساس في تعريف الاختراع، بالإضافة إلى ضرورة إشباعه لحاجة إنسانية، في الماضي كانت الحاجة الفعلية وراء العديد من الاختراعات، لكن مع بداية القرن العشرين أصبحت الرغبة هي المحرك الأساسي للاختراع، حيث لم تعد المؤسسات تنتظر الحاجة لتقوم بالاختراع، من جهة أخرى يُنتقد بعض التعريفات لإهمالها الجانب التكنولوجي الذي يُعتبر جوهريًا في الاختراع، ففي تعريف كل من روبينز و كولتر (*Robbins and Coulter*) يُعرّف الاختراع بأنه: "التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات والمجتمعات"<sup>4</sup>. هذا التعريف يُبرز أهمية الخلفية التكنولوجية كعامل أساسي في عمليات الاختراع، مما يجعله مميزًا عن الابتكار.

انطلاقًا مما سبق يمكن القول إن التوصل إلى فكرة جديدة تلبى حاجة إنسانية لا يمكن أن يُطلق عليها اختراع إلا إذا كانت مرتبطة بالتكنولوجيا. وفي سياق العلاقة بين الابتكار والاختراع، نجد أن (Yves) يُفرق بينهما بقوله: "الاختراع هو كشف أو اكتشاف علمي يُسهم في تنمية المعرفة الإنسانية، بينما

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص17.

<sup>2</sup> محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص112.

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2000، ص421.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص17.

الابتكار هو المدخل الأساسي للتجديد"<sup>1</sup>. أما محمد أحمد عبد الجواد فيرى بأن: "الابتكار هو القدرة على الاختراع"<sup>2</sup>، مما يعني أن الابتكار يعتمد بشكل جوهري على الاختراع، حيث لا يمكن تحقيق الابتكار دون وجود اختراع يُمثل الأساس له، وفي هذا السياق تظهر رؤية شاملة تربط كلا من الابتكار بالاختراع تُشير إلى أن الابتكار هو التطبيق الناجح للاختراع<sup>3</sup>. من جهة أخرى تُوضح ديبورغ ماري ( *Debourg Marie* ) أن الابتكار هو التطبيق التجاري للاختراع، حيث قدمت مثالاً باستخدام الليزر: فالليزر يُعد اختراعاً في حين أن الأقراص الليزرية تمثل تطبيقاً تجارياً لهذا الاختراع<sup>4</sup>. ووفقاً لهذا الرأي يمكن التعبير عن العلاقة بين الابتكار والاختراع بالمعادلة التالية:

### الابتكار = الاختراع + التطبيق التجاري

انطلاقاً مما سبق يتضح أن الاختراع يتمثل في تطوير أفكار جديدة ترتبط بشكل أساسي بالتكنولوجيا، بينما الابتكار يُعنى بتطبيق هذه الأفكار وتجسيدها على أرض الواقع، ومع ذلك يُلاحظ أن بعض التعريفات تركز بشكل خاص على أن الابتكار يتعلق بتحويل الأفكار المرتبطة بالتكنولوجيا إلى تطبيقات تجارية.

وفقاً لهذه الرؤية يصبح الابتكار مشروطاً بوجود الاختراع، حيث لا يمكن أن يتحقق الابتكار دون اختراع يُشكل أساسه، كما أن هذا التصور يختزل الابتكار في كونه مجرد تطبيق تجاري للاختراع، مما يؤدي إلى حصر مفهوم الابتكار ضمن نطاق التكنولوجيا.

لكن بالنظر إلى الابتكار من منظور أشمل نجد أنه لا يقتصر على الجانب التكنولوجي فقط، بل يمتد ليشمل جميع مجالات المعرفة والأنشطة الإنسانية مما يجعله مفهوماً أوسع وأكثر شمولية<sup>5</sup>.

### ثالثاً: مفهوم الابتكار

يُعد الابتكار مفهوماً متعدد التعاريف حيث يختلف تعريفه باختلاف مجال الباحث وزاوية الدراسة، ويتسم الابتكار بشموليته، إذ يشمل كل ما هو جديد ومميز يعزز تفوق المؤسسة مقارنة بالمنافسين ويدعم مكانتها التنافسية مع تحسين أدائها. ويتجلى الابتكار في مختلف جوانب العمل المؤسسي سواء في العمليات الإدارية أو المالية أو التسويقية أو الإنتاجية، وبالتالي يرتبط الابتكار بأي إجراء أو فكرة جديدة

<sup>1</sup> YVES CHIROUZE, « le marketing : étude et stratégies », édition ellipses, Paris, France, 2007, p126-127

<sup>2</sup> محمد احمد عبد الجواد، كيف تنمي مهارات الابتكار والإبداع الفكري، دار البشير للثقافة والعلوم، ط1، مصر، 2000، ص12.

<sup>3</sup> Jean Jacques Lambin, le marketing stratégique, science édition, Paris, France, 2eme édition, 1993, p20.

<sup>4</sup> Marie Camille Debourg et al: Pratique de marketing, BERTI édition, 2eme édition, Alger, 2004, P164.

<sup>5</sup> محمد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص27.

تتشبه المؤسسة لتحقيق قيمة مضافة، وتعرفه معظم المعاجم اللغوية أنه اختراع الشيء وإنشاؤه على غير مثال سابق، أو استحداث وابتكار أساليب جديدة تعوض أساليب قديمة متعارف عليها.

هذا ما يؤكد ( J.SCHUMPTER ) في تعريفه للابتكار على أنه: "النتيجة المترتبة على تطوير طريقة جديدة في الإنتاج أو إدخال تغييرات على مكونات المنتج وتصميمه"<sup>1</sup>.

كما يعرفه بيتر دراكر (P. Drucker) بأنه "تغيير في الناتج الذي تحققه الموارد، والذي يتمثل من الناحية الاقتصادية في زيادة قيمة المنتج وتحسين مستوى الرضا الذي يحصل عليه المستهلك من استخدام تلك الموارد"<sup>2</sup>.

وعرفه (FRANCOIS LIPMANN): "الابتكار هو تحسن مستمر للكفاءة الاقتصادية الشاملة للمؤسسة، بعبارة أخرى، الابتكار هو خلق لقيمة مضافة و مستمرة للمؤسسة"<sup>3</sup>.

ويعرف نجم عبود نجم الابتكار بأنه "قدرة المؤسسة على تحقيق ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع مقارنة بالمنافسين في السوق"<sup>4</sup> ، ويعني ذلك أن المؤسسة المبتكرة تكون سبّاقة مقارنة بمنافسيها في تقديم فكرة جديدة، أو مفهوم مبتكر، أو تطوير منتج جديد، أو الوصول إلى السوق أولاً.

أما ميرز وماركي (Myers and Marquis) فيعرفانه على أنه "ليس مجرد حدث فردي مستقل أو فكرة جديدة أو اختراع لشيء جديد، بل هو عملية شاملة ومتكاملة تشمل مجموعة مترابطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل المنظمة"<sup>5</sup>.

من خلال ما سبق يظهر جلياً أن الابتكار عملية شاملة بدايتها ظهور الفكرة المبدعة أو إعادة مزج الأفكار المعروفة و نهايتها تجسيد هذه الفكرة أو الأفكار ميدانياً بإنتاج شيء جديد و تسويقه و توسيع دائرة استهلاكه ، مما يؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة و نتائجها و يحقق لها ميزة تنافسية على منافسيها.

حاول بعض الباحثين تحديد مجموعة من الخصائص والمعايير التي يمكن من خلالها تصنيف أي تصرف أو عمل على أنه ابتكاري. ومن بين هؤلاء الباحثين، نجد مايكل ويست وزملاءه، الذين وضعوا

<sup>1</sup> LACHMAN, J. *Stratégie et Financement de l'Innovation*. Paris, France: éditions Economica 2010, p110.

<sup>2</sup> DRUCKER, P. F. *Innovation and Entrepreneurship*. Oxford, UK: T & F India edition, 1993. P133.

<sup>3</sup> François Liebmann, *veille et innovation*, Documentaliste, sciences de l'information, 2011, vol 48, N° 1, p 05.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>5</sup> مامون نديم عكروش وسهير نديم عكروش: *تطوير المنتجات الجديدة*، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 10.

مجموعة من السمات التي يجب أن تتوفر في العمل أو التصرف لِيُعدَّ ابتكارًا من وجهة نظرهم، وتشمل هذه السمات ما يلي<sup>1</sup>:

1- **الجدة في السياق:** يجب أن يمثل الابتكار شيئًا جديدًا بالنسبة للمجتمع أو البيئة التي سيطبَّق فيها (مثل فريق العمل، إدارة معينة، أو المنظمة ككل) حتى لو لم يكن جديدًا بالنسبة للأفراد الذين ينفذونه.

2- **القصدية:** الابتكار يجب أن يكون عملاً مقصودًا ومخططًا وليس نتيجة ظروف عارضة، على سبيل المثال، إذا قلَّ مصنع إنتاجه نتيجة موجة حر أثرت على العاملين فإن ذلك لا يُعتبر ابتكارًا، أما إذا خُفِّض الإنتاج عمدًا لتحسين جودة المنتجات أو لتقليل الأمراض بين العاملين فذلك يمكن تصنيفه كابتكار.

3- **الابتعاد عن الروتين:** الابتكار لا يُعتبر مجرد تغيير روتيني، على سبيل المثال تعيين موظف جديد ليحل محل آخر استقال أو تقاعد ليس ابتكارًا، أما إنشاء وظيفة جديدة تمامًا فهو يُعد تصرفًا ابتكاريًا.

4- **الفائدة المرجوة:** يجب أن يكون الابتكار موجَّهًا لتحقيق فائدة ملموسة للمؤسسة أو لأحد أقسامها أو حتى للمجتمع الأوسع.

5- **التأثير العام:** الابتكار يجب أن يكون له تأثير عام على المؤسسة أو على عدد من الأفراد داخلها، إذا أحدث أحد الموظفين تغييرًا في عمله لم يكن له تأثير على الآخرين في المؤسسة فإن ذلك لا يُعتبر ابتكارًا.

تُظهر هذه الخصائص أن الابتكار ليس مجرد فكرة جديدة بل هو عملية مقصودة وشاملة تهدف إلى تحقيق تأثير إيجابي ومستدام على نطاق واسع.

### المطلب الثاني: أهمية وخصائص الابتكار

الابتكار هو عملية تطوير وتنفيذ أفكار وأساليب جديدة بهدف تحسين الكفاءة والإبداع في إنجاز الأمور، يلعب الابتكار دورًا محوريًا في تعزيز تنافسية الدول والمؤسسات من خلال تسريع التنمية، ترسيخ معايير الجودة، ودعم الرفاهية الاجتماعية.

<sup>1</sup> نيجل كنج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص. 22-23.

## أولاً: أهمية الابتكار

فيما يلي أبرز إسهامات الابتكار في تعزيز التنافسية:

### 1. تسريع التنمية وتقليل الفجوة التكنولوجية:

- يساهم الابتكار في تسريع عملية التنمية في الدول والمؤسسات، مما يساعدها على اللحاق بركب التطور ومنافسة الدول المتقدمة.

- يساهم في تضيق الفجوة التكنولوجية بين الدول النامية والمتقدمة وفقاً لسرعة وتيرة التطور والابتكار.

### 2. تقليل التكاليف وتعزيز الاستدامة:

- يعمل الابتكار على تخفيض تكاليف التنمية من خلال ابتكارات في أساليب الإنتاج والمنتجات.

- يوفر بدائل للموارد الطبيعية التقليدية غير المتجددة، مما يعزز استخدام الطاقة البديلة والنظيفة كالطاقة الشمسية.

- يساهم في تقليل تكاليف الإنتاج والتبادل التجاري من خلال التجارة الإلكترونية.

- يضمن الاستخدام الأمثل للموارد، مما يحسن من كفاءة استغلالها ويعزز تنافسية المؤسسات والدول.

### 3. تعزيز دور الموارد البشرية والتنمية البشرية:

- يفعل الابتكار دور المورد البشري في عملية التنمية، ويعزز أسس التنمية البشرية كمتطلب أساسي للتنافسية.

- يُحفز البحث العلمي، يطور طرق التعليم عبر أحدث التقنيات، ويضمن حقوق الإنسان وزيادة وعيه.

- يدعم التفاعل العالمي، مما يوحد أفكار وقوى البشرية عبر الثورة التكنولوجية مثل الإنترنت.

### 4. تطوير المنتجات والخدمات وخلق أسواق جديدة:

- يساهم الابتكار في التطوير المستمر للمنتجات والخدمات، مما يؤدي إلى توسيع الأسواق الحالية أو إنشاء أسواق جديدة.

- يوفر فرصاً للاستثمار في قطاعات مبتكرة، مما يعزز المركز التنافسي للمؤسسات والدول.

- يفتح آفاقاً جديدة لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

### 5. تعزيز الاقتصاد المعرفي:

- يدعم الابتكار تطوير اقتصاد قائم على المعرفة، الكفاءات، والمعلومات.

- ينتج منتجات ذات تقنية عالية ومعرفة مكثفة، مما يميز الاقتصاد المعرفي عن الاقتصاد التقليدي.

6. تعزيز تنافسية المؤسسات:

حيث انه في عصر العولمة والتطور التكنولوجي ، يلزم الشركات والمؤسسات أن تكون مبتكرة من اجل البقاء في منافسة السوق ، والقدرة على تقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة تساهم في جذب العملاء وزيادة الحصة السوقية.

7. يساهم في تقليص الفترة بين إطلاق منتج جديد وآخر، مما يعزز قدرة المنظمة على التميز من خلال التنافس الزمني.

8. يساهم في تعزيز وتعميق القدرة التنافسية للمنظمة.

9. يساعد في إيجاد أساليب فعالة لزيادة حجم المبيعات وتنشيطها.

10. يعزز بناء صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة لدى عملائها.

بالإضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة للابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق وذلك حسب درجة كثافة الابتكار .

عموماً يُلاحظ أن الشركات المعاصرة تبذل جهوداً كبيرة في أنشطة البحث والتطوير، رغم ما تتطلبه هذه الأنشطة من تكاليف ضخمة قد تمتد لسنوات عديدة، وما تحمله من مخاطر عالية بسبب ارتفاع معدلات فشل الابتكار التجاري في السوق، وهذا يعد دليلاً على وعي هذه المؤسسات بأهمية الابتكار. على سبيل المثال تخصص الشركات اليابانية أكثر من 30% من مخرجاتها لأنشطة البحث والتطوير. وفي مسح حديث تبين أن 25% من الشركات الأمريكية التي تضم أكثر من 100 موظف تقدم تدريباً خاصاً في مجال الابتكار لموظفيها؛ ما يمثل زيادة بنسبة 540% خلال السنوات بين 1999-2003<sup>1</sup>.

لقد أصبح العائد من الابتكار ذا أهمية كبيرة، حيث أظهرت العديد من الشركات نتائج مبهره في حال نجاحه، مما جعل الابتكار مغرياً لكثير من المؤسسات التي تسعى لتحقيق أرباح كبيرة ومعدلات نمو عالية، على سبيل المثال في شركة M3 الأمريكية، تشكل الابتكارات الجديدة حوالي 32% من مبيعات الشركة السنوية التي تبلغ عشرة مليارات دولار<sup>2</sup>. إن الظروف التي تواجه المؤسسات المعاصرة والتي تتسم بتغيرات سريعة وتعقيد متزايد، قد فرضت عليها تحديات غير مسبوقه يجب عليها مواجهتها بسرعة وكفاءة، وهذا يتطلب أن تتمتع المؤسسات بقدرات إبداعية تمكنها من إيجاد حلول وأفكار جديدة لمشاكلها لاستمرارها في النمو.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ، ص15

<sup>2</sup> سعيد يس عامر، الإدارة وآفاق المستقبل، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة - مصر، 1998، ص293.

### ثانياً: خصائص الابتكار

- الابتكار هو عملية تطوير وتطبيق أفكار جديدة ومبتكرة لتحقيق تحسين أو تغيير في مجموعة معينة من الأمور. تتميز عملية الابتكار بعدة خصائص تميزها، وهذه بعض خصائصه الرئيسية :
1. الجديدة والفريدة: يجب أن يكون الابتكار جديداً و فريداً بمعنى أنه يجب أن يتضمن فكرة أو منتج أو عملية غير مألوفة وغير مسبوقة في السياق الذي يتم فيه التطبيق.
  2. الإبداعية: الابتكار ينطوي على التفكير الإبداعي والقدرة على توظيف الأفكار والمفاهيم بطرق جديدة ومبتكرة. يشمل ذلك القدرة على الجمع بين مكونات مختلفة بطرق غير تقليدية لإنتاج نتائج جديدة.
  3. القابلية للتطبيق: يجب أن يكون الابتكار قابلاً للتطبيق في الواقع. يعني ذلك أنه يجب أن يكون هناك إمكانية لتطبيق الفكرة أو الحلول المبتكرة في الواقع وأن تكون ذات فائدة عملية.
  4. تحقيق التحسين: الابتكار يهدف إلى تحقيق تحسين أو تغيير إيجابي في مجال معين. قد يكون التحسين في الكفاءة، أو الجودة، أو توفير حلول جديدة لمشكلة معينة.
  5. المخاطرة: عملية الابتكار غالباً ما تشمل مخاطر، حيث أنها تتضمن تجربة أفكار وحلول جديدة قد لا يكون لها نجاح مضمون، لذا القدرة على التعامل مع المخاطر وتحديدها هي جزء أساسي من عملية الابتكار.
  6. التأثير والتغيير: الابتكار يهدف إلى خلق تأثير وتغيير في المجتمع أو في مجال معين. يمكن أن يكون التأثير إيجابياً من خلال تحسين الحياة أو حلول مشكلات، أو يمكن أن يكون تأثيراً تحويلياً يغير طرق القيام بالأمور.
  7. الاستدامة: الابتكار الناجح يجب أن يكون قادراً على الاستمرار والاستدامة على المدى الطويل. يجب أن يكون للابتكار تأثير دائم وقابلية للتطبيق على المدى البعيد.
  8. التعاون والفريق: عملية الابتكار غالباً ما تكون نتاج تعاون بين أفراد مختلفين يجمعون خلفهم مجموعة متنوعة من المهارات والخلفيات. العمل كفريق يساهم في تطوير فكر أكثر شمولية وإبداعاً.
  9. التغيير الثقافي: في بعض الحالات، يمكن أن يؤدي الابتكار إلى تغيير ثقافي في المجتمع أو في المنظمات. يمكن أن تشمل هذه التغييرات تغييرات في القيم والعادات والتصورات.
- و إذا تم توجيه هذه الخصائص الرئيسية بشكل جيد، يمكن أن يؤدي الابتكار إلى تحقيق نقلة نوعية في مجموعة متنوعة من المجالات والمجتمعات.

## المطلب الثالث: مصادر وأشكال الابتكار

### أولاً: مصادر الابتكار:

الابتكار يمكن أن ينبع من مجموعة متنوعة من المصادر والمحفزات ، وغالبا ما ينشأ الابتكار عندما يكون هناك حاجة أو مشكلة تحتاج إلى حلول ، ولقد أشار بيتر دراكر (P. Drucker) إلى سبعة مصادر للابتكار باعتباره نشاطاً منظماً ومدروساً وهي كالتالي<sup>1</sup>:

**1. المصدر المفاجئ أو غير المتوقع:** يتضمن هذا المصدر النجاح المفاجئ، الفشل غير المتوقع، والحدث الطارئ غير المنتظر.

**2. مصدر التباين بين الواقع والمفترض:** يُعد هذا التباين مؤشراً على وجود فرصة للابتكار، ويشمل هذا المصدر التناقضات الاقتصادية (مثل زيادة الطلب مع غياب الربحية)، التباين بين الواقع والافتراضات المتعلقة به، التناقض بين قيم المستهلكين وتوقعاتهم الواقعية، وكذلك التناقض داخل تناغم الطريقة ومنطقها وإيقاعها.

**3. الابتكار استجابة للحاجة:** عندما تكون هناك سلسلة من العمليات التي تتطلب ابتكاراً لمعالجتها (مثل الحاجة إلى طريقة جديدة) فالحاجة تُعد أم الاختراع، مما يجعلها فرصة كبيرة للابتكار.

**4. بنية الصناعة والسوق:** يتغير السوق نتيجة للمنافسة أو التغير في احتياجات وتوقعات العملاء، مما يفتح أمام المؤسسات فرصاً ابتكارية كبيرة، يشمل هذا المصدر الاستجابة السريعة للتغيرات، التنبؤ بالفرص ومؤشرات تغير الصناعة.

**5. العوامل السكانية:** تتضمن التغيرات التي تطرأ على السكان مثل الحجم، هيكل الأعمار، توزيع العمل، مستوى التعليم والدخل. يفتح التغيير في هذه العوامل فرصاً كبيرة للابتكار ويؤدي إلى ظهور أسواق وقطاعات جديدة.

**6. تغير الإدراك والرؤية:** قد يؤدي التغير في إدراك الأفراد ورؤيتهم في المجتمع إلى فرص ابتكارية كبيرة. يعتمد النجاح هنا على توقيت الابتكار، والتفريق بين الاتجاهات الحقيقية التي تعكس السوق الفعلية والفرص الحقيقية.

**7. المعرفة الجديدة:** يعتبر الابتكار المبني على المعرفة بكل أشكالها العلمية والتقنية والاجتماعية مصدراً مهماً للأفكار والمنتجات والخدمات والمشروعات الجديدة.

<sup>1</sup> - بيتر دراكر، التجديد والمقاولة: ممارسات و مبادئ، ترجمة د. حسين عبد الفتاح، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1988، ص 38.

## ثانياً: أشكال الابتكار

الابتكار في المؤسسات يمكن أن يتجلى في عدة أشكال مختلفة حسب نوع المؤسسة ومجال عملها، وتنقسم منظمة (OECD 2005) الابتكارات إلى أربعة أنواع رئيسية كالاتي:

**1- الابتكار في المنتجات *Product innovation*:** يشير الواقع إلى أنه لا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه بين الباحثين لتعريف "المنتج الجديد"، وذلك لأن مفهوم المنتجات الجديدة يعد متعدد الأبعاد، كما أن درجة الحداثة هي مسألة نسبية، فبعض الباحثين يرون أنه إذا لم يكن المنتج ناتجاً عن ابتكار جذري فلا يُعتبر منتجاً جديداً، في حين يرى آخرون أن أي تغيير أو تعديل حتى وإن كان بسيطاً يعد ابتكاراً لمنتج جديد، وهناك من يعتقد أن المنتج لن يُعتبر جديداً إذا لم يكن جديداً بالنسبة للسوق والمؤسسة معاً. من جهة أخرى يرى البعض مثل (Assael) أن المنتج الجديد لا يجب أن يكون جديداً للمستهلكين بالضرورة، بل قد يكون جديداً بالنسبة للمؤسسة نفسها<sup>1</sup>، بناءً على هذه الاختلافات في الآراء حول معنى "المنتج الجديد" نقدم التعريف التالي الذي يتناول مختلف وجهات النظر من منظور تسويقي وهو كالتالي:

"المنتج الجديد هو أي عنصر يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره في مواصفات وخصائص المنتج، سواء كانت مادية ملموسة أو غير ملموسة أو حتى في الخدمات المرفقة به، مما يلبي احتياجات ورغبات العملاء الحالية أو المستقبلية في قطاعات سوقية مستهدفة، يمكن أن يكون هذا المنتج جديداً بالنسبة للمؤسسة أو السوق أو العملاء أو لجميعهم معاً، بغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي المستخدم في تطويره. يشمل هذا التغيير مواصفات المنتج، علامته التجارية، خدمات العملاء، سعره، ترويجه، توزيعه، خدمات ما بعد البيع، التغليف والعبوات، الضمانات المقدمة، طرق الدفع، وحتى عملية استبدال المنتج في قطاعات سوقية معينة"<sup>2</sup>.

**2- الابتكار في العمليات *Process innovation*:** ابتكار العمليات هو تطبيق أو إدخال تقنية أو طريقة جديدة للقيام بشيء يساعد المؤسسة على البقاء قادرة على المنافسة وتلبية متطلبات العملاء.

يحدث ابتكار العمليات عندما تقوم إحدى المؤسسات بحل مشكلة موجودة أو تنفيذ عملية تجارية موجودة بطريقة مختلفة جذرياً مما يؤدي إلى توليد شيء مفيد للغاية لأولئك الذين يقومون بهذه العملية، أو أولئك الذين يعتمدون على العملية أو كليهما. على سبيل المثال، يمكن اعتبار إدخال تسلسل جديد تماماً

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2003، ص 230.

<sup>2</sup> أمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 94.

لعملية إنتاج حالية يعمل على تسريع الإنتاج بنسبة 100%، وبالتالي توفير المال والوقت للمؤسسة، بمثابة ابتكار في العملية. غالبًا ما تقوم المؤسسات اليوم بإدخال أنظمة تكنولوجيا معلومات جديدة أو إيجاد طرق لاستخدام الأنظمة القديمة بطرق جديدة في طليعة جهودها في ابتكار العمليات.

يختلف ابتكار العمليات عن الابتكار التدريجي من حيث النطاق والحجم. في حين أن التحسينات المتزايدة أو المستمرة تولد قيمة محدودة، فإن الابتكار يولد تحسينات تزيد القيمة بما يزيد عن 50% أو 100% أو أكثر. يصف البعض الابتكار في العمليات بأنه يخلق تحولات جذرية أو تغير قواعد اللعبة. بالإضافة إلى إدخال نهج أو تقنية جديدة جذريًا، يتطلب ابتكار العمليات عمومًا وقتًا أطول للتخطيط ودعمًا من الإدارة العليا. كما أنها أكثر خطورة من التحسينات الإضافية وتتطلب مستوى أعلى من التغيير الثقافي والهيكلي. يؤثر ابتكار العمليات أيضًا عادةً على جزء أوسع من المنظمة مقارنة بالتحسينات الإضافية.

يمكن أن يولد ابتكار العمليات قيمة للعملاء الداخليين، بما في ذلك الموظفين أو المؤسسة الفعلية نفسها، أو يمكن أن يخلق قيمة للعملاء الخارجيين، بما في ذلك شركاء الأعمال أو المستخدمين النهائيين أو المستهلكين الفعليين. تشمل القيم الناشئة عن ابتكار العمليات تقليل الوقت الذي يستغرقه إنتاج منتج أو أداء خدمة، زيادة عدد المنتجات المنتجة أو الخدمات المقدمة خلال إطار زمني؛ وخفض التكاليف لكل منتج يتم إنتاجه أو الخدمة المقدمة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي ابتكار العمليات إلى تحقيق مكاسب كبيرة في جودة المنتج ومستويات الخدمة. بشكل عام، تحتاج المنظمة الفردية إلى رؤية زيادة كبيرة في بعض مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بها لتكون عملية ابتكار حقيقية.

### 3 - الابتكار التنظيمي *Organizational innovation*: يعرف (Morris2006) الابتكار التنظيمي " هو

عملية استحداث وتطوير واكتساب وتنفيذ أفكار جديدة ومنتجات جديدة وخدمات جديدة وممارسات جديدة بهدف تحسين الكفاءة والفعالية والميزة التنافسية وإضافة قيمة للمؤسسة وأصحاب المصلحة فيها"<sup>1</sup>.

ويعرف كل من (Shalley, Gilson, Blum,2000) الابتكارات التنظيمية بأنها: "إنتاج أو تطوير

الأفكار الحديثة والمفيدة للعمليات، الإجراءات عن طريق الأفراد أو عن طريق مجموعة من الأفراد تعمل

سوية".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Morris, L, **Permanent Innovation**, Ackoff Center, University of Pennsylvania, 2006. P216.

<sup>2</sup>Shalley, C. E & Gilson, L & Blum, T. C, "Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave", Academy of Management Journal, 43, 2000, pp215-223.

ويعرفه مجلس (Business Council of Australia 1993) بأنه: "شيء جديد أو محسن بشكل كبير تقوم به مؤسسة ما لإضافة قيمة مباشرة للمؤسسة أو بشكل غير مباشر للمستهلك، وتعني القيمة المضافة أن يتم استخدامه فعلياً من الناحية التجارية، وليس فقط كـمقال أو عمل تأليفي".

ويغطي مصطلح الابتكارات التنظيمية وفقاً لتعريف (OECD2005) مدى واسع من الابتكارات، على سبيل المثال: يمكن أن يعني تطبيق طرق تنظيمية جديدة في ممارسات الأعمال لتحسين طرق اتخاذ القرارات والإجراءات ومراحل العمل وطرق جديدة لتحسين التعلم ونقل المعارف أو تقديم شكل تنظيمي جديد للهيكل التنظيمي أو تقديم طريقة جديدة لإعادة تنظيم أماكن العمل أو تقديم طريقة جديدة للتعامل مع الجهات الخارجية مثل العملاء والموردين والمنافسين بغرض تحسين نتائج الأعمال وطريقة الأداء. للابتكار التنظيمي ثلاث أشكال هي: الابتكار الإداري، الابتكار الفني أو التقني، الابتكار الإضافي.

**4- الابتكار التسويقي Marketing innovation:** تشمل الابتكارات المرتبطة بتطبيق أساليب تسويقية جديدة، والتي تتضمن إدخال تغييرات على تصميم المنتجات أو الخدمات، أو تعديل أساليب التعبئة والتغليف، أو تمييز المنتجات والخدمات عن المنافسين. كما تمتد هذه الابتكارات إلى تطوير طرق جديدة لتوزيع المنتجات عبر الوسطاء، الوكلاء، أو الموزعين، بالإضافة إلى ابتكار أساليب حديثة لتسعير المنتجات، والإعلان عنها، والبيع الشخصي، وتنشيط المبيعات (الترويج)، بعبارة أخرى ترتبط هذه الابتكارات بتطوير وتحديث عناصر المزيج التسويقي. وسيم التطرق إليه بشكل تفصيلي في المبحث اللاحق.

هناك تصنيف آخر للابتكارات قدمه (Egbu 2004) يميز بين نوعين رئيسيين هما الابتكارات الجذرية والابتكارات التدريجية:

- **الابتكارات الجذرية (Radical Innovation):** يقصد بها تلك الابتكارات التي تتضمن تطوير أفكار أو ممارسات جديدة كلياً، أو تقديم منتجات أو تقنيات غير مسبوقه و غالباً ما تكون هذه الابتكارات موجهة لإشباع احتياجات جديدة لم تكن معروفة أو واضحة سابقاً، وتظهر الابتكارات الجذرية عادةً في مواجهة أزمات حادة أو تحت تأثير ضغوط سوقية كبيرة.

- الابتكارات التدريجية (*Incremental Innovation*): يشير هذا النوع إلى إدخال تحسينات تدريجية على أفكار أو ممارسات أو خدمات أو منتجات موجودة مسبقاً، تتطور هذه الابتكارات بمرور الوقت بشكل متتابع وعلى مدى زمني طويل نسبياً دون التغيير الجذري في الأساسيات<sup>1</sup>.  
يمثل هذان النوعان استراتيجيات مختلفة للابتكار تتكيف مع متطلبات السوق وظروف المؤسسة.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الابتكار

إن النشاط الابتكاري يُعد ظاهرة معقدة تتداخل فيها العديد من العوامل التي تسهم في تكوينه وتطوره، ما يزيد من تعقيد هذا النشاط هو أن فعالية هذه العوامل قد تختلف حسب الظروف، فقد تكون محفزة للابتكار في مواقف معينة، لكنها تفقد تأثيرها في مواقف أخرى.

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في الابتكار إلى ثلاث مجموعات مترابطة ذات تأثير متبادل:

- **الخصائص الشخصية:** على مستوى الفرد المبتكر، وتشمل السمات والمهارات التي تميز الشخص المبتكر.

- **الخصائص التنظيمية:** ضمن المؤسسة وتشمل الثقافة التنظيمية، والهياكل الإدارية، والموارد المتاحة.

- **عوامل البيئة العامة:** في المجتمع، وتشمل الظروف الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية التي تؤثر على النشاط الابتكاري.

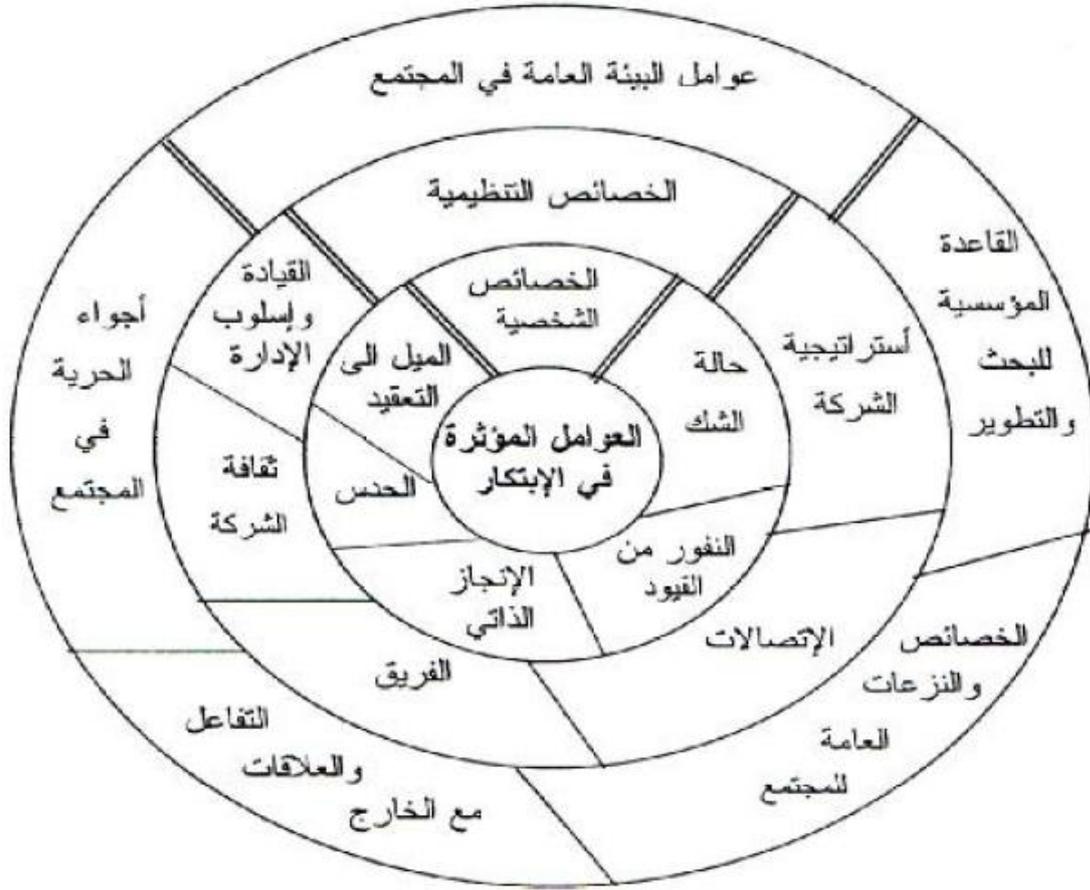
التفاعل بين هذه المجموعات الثلاث يشكل الإطار الديناميكي الذي يمكن أن يدعم أو يعيق عملية

الابتكار<sup>2</sup>. والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في الابتكار:

<sup>1</sup> Egbu.c.o : **Managing knowledge and intellectual capital for improved organizational innovations in the construction industry: an examination of critical success factors**, Engineering, Construction and Architectural Management, Vol 11 N 5, 2004, p 301-315.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 129.

الشكل رقم (1): العوامل المؤثرة على الابتكار



المصدر: الصرن رعد حسن، ج1، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا، عدن، 2000، ص 130.

#### أولاً: مجموعة الخصائص الشخصية

يُعدُّ الفرد المبتكر الركيزة الأساسية في عملية الابتكار داخل المؤسسة ونقطة انطلاقها، سابقاً كان يُعتقد أن الابتكار يقتصر على الأفراد ذوي الذكاء العالي فقط، خاصة العلماء، إلا أن الدراسات الحديثة أثبتت أن الابتكار ظاهرة إنسانية عامة، وليست مقتصرة على فئة معينة<sup>1</sup>، ورغم ذلك هناك حد أدنى من السمات الشخصية الواجب توافرها في المبتكر، وقد أجريت العديد من الدراسات لتحديد هذه السمات ومنها دراسة "شارلز" التي أظهرت أن المبتكرين يتمتعون بقدرة على التركيز على "ما يمكن أن يكون" بدلاً من "ما هو موجود حالياً".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص 90.

<sup>2</sup> شارلز مارجيريسون، القيادة بالفريق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض - السعودية، 2005، ص 72.

و من السمات الرئيسية للمبتكرين:<sup>1</sup>

- حب الاستطلاع وطرح أسئلة غير تقليدية.

- تحدي الأساليب التقليدية في العمل.

- التفكير خارج الصندوق والنظر إلى ما وراء الأطر المعتادة.

- إيجاد تصورات مبتكرة لمواجهة المشكلات واستغلال الفرص.

ورغم الاختلاف بين الباحثين حول السمات الدقيقة للفرد المبتكر، هناك مجموعة من الخصائص

المشتركة و هي:<sup>2</sup>

أ- **الميل إلى التعقيد:** يتميز الأفراد المبتكرون بميلهم إلى التفكير بطرق غير تقليدية، حيث يسعون لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات الصعبة والمعقدة بخلاف الأشخاص العاديين الذين يميلون إلى الحلول البسيطة والمألوفة، يرى المبتكرون في الحالة القائمة بيئة رتيبة لا تتحدى قدراتهم، ما يدفعهم نحو استكشاف أبعاد جديدة وغير مألوفة.

ب- **الشك:** يرتبط الشك ارتباطاً وثيقاً بالميل إلى التعقيد حيث يدفع المبتكرين إلى طرح أسئلة غير مألوفة حول كل شيء بما في ذلك المسلمات، مثلاً على ذلك تساؤل نيوتن الشهير حول سبب سقوط التفاحة إلى الأسفل بدلاً من الأعلى، وهو ما قاده إلى اكتشاف قانون الجاذبية، يعكس هذا السلوك طبيعة المبتكرين الذين لا يتوقفون عن التساؤل حتى يصلوا إلى حلول جديدة، تفسيرات مبتكرة، أو اكتشافات غير مسبوقة.

ج- **الحدس:** على الرغم من أن المبتكرين قد يعتمدون على منهجية علمية في تحديد المشكلات وجمع المعلومات إلا أن الوصول إلى تصورات عميقة يتطلب الاعتماد على الحدس، يُعدُّ الحدس قدرة داخلية على إدراك الروابط الخفية بين الظواهر متجاوزا العلاقات الظاهرة، غالباً ما يتمتع المبتكرون بمهارة الاستبطان الذاتي وإعادة تقييم مساراتهم وهو ما أشار إليه (Bois) عام 1978 باعتباره عنصراً أساسياً يساعد الأفراد على الاستفادة من إمكاناتهم الفطرية والمكتسبة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره ، ص73.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ، ص129

<sup>3</sup> ابتهاج العالي، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الإبداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، أيام 27-29 نوفمبر 2004، ص 64.

د- الإنجاز الذاتي: يتسم المبتكرون بحافز ذاتي قوي يدفعهم لتحقيق الإنجاز، ينبع هذا الحافز من دوافعهم الداخلية وشغفهم بما يفعلونه، ما يجعل الابتكار جزءاً أصيلاً من حياتهم<sup>1</sup>، يرتبط هذا التحفيز بتحقيق الذات الذي يُعدُّ قمة هرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية، حيث يمثل أعلى أشكال النمو الشخصي وأكثرها نبلاً.<sup>2</sup>

هـ- النفور من المحددات والقيود: يميل المبتكرون إلى رفض القيود والمحددات التي تعيق تفكيرهم وإبداعهم، بالنسبة لهم تمثل قدراتهم الذهنية مساحة غير محدودة يجب استغلالها بحرية، لهذا السبب غالباً ما يتجاهل المبتكرون الحدود الاختصاصية والمهنية التي قد تقيد مجالاتهم المعرفية أو تحد من ابتكاراتهم.

### ثانياً: مجموعة العوامل التنظيمية

تلعب المؤسسات دوراً حيوياً كإطار تنظيمي يؤثر بشكل كبير على النشاط الابتكاري للأفراد، حيث لا يمكن للأفراد العمل بمعزل عن السياق التنظيمي الذي ينتمون إليه. وأظهرت الدراسات أن الظروف التنظيمية داخل المؤسسات تؤثر بشكل مباشر على جهود الابتكار من خلال تأثيرها على الأفراد ذوي الخصائص الابتكارية. و فيما يلي أبرز العوامل التنظيمية التي تؤثر على الابتكار<sup>3</sup>:

#### 1- إستراتيجية المؤسسة:

يمكن تصنيف المؤسسات إلى نوعين حسب استراتيجياتها:

أ- المؤسسات الابتكارية: تعتمد هذه المؤسسات على الابتكار كمصدر رئيسي لتحقيق ميزتها التنافسية وأحد أبعاد أدائها الاستراتيجي، حيث تسعى جاهدة لاستقطاب المبتكرين وتوفير الفرص المناسبة لهم لتطوير الأفكار الإبداعية وتعزيز قاعدة الابتكار لديها.

ب- المؤسسات التقليدية: تركز هذه المؤسسات على الحفاظ على الحالة الراهنة بما في ذلك التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية، مما يجعلها أقل اهتماماً بالنشاط الابتكاري.

2- القيادة وأسلوب الإدارة: تؤثر القيادة بشكل كبير على قدرة المؤسسة على الابتكار، فالقيادة الابتكارية تخلق بيئة مشجعة للإبداع من خلال تحفيز الموظفين وتعزيز التعاون لتحقيق أهداف مشتركة<sup>4</sup>، تتسم

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 2، 2003، ص 304.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، الأردن، 2002، ص 95.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 135-139.

<sup>4</sup> صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المؤسسات العربية، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الإبداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، أيام 27-28 نوفمبر 2004، ص 25.

هذه القيادة بالمرونة، الأسلوب الديمقراطي، وتشجيع فرق العمل. على النقيض فإن القيادة البيروقراطية تميل إلى المركزية والجمود، وتعتبر التغيير مصدر تهديد مما يعيق الابتكار.

**3- فريق العمل:** يُعرّف الفريق على "أنه مجموعة أفراد يتفاعلون لتحقيق هدف مشترك"<sup>1</sup>، وقد أثبتت الدراسات أن الأداء الجماعي غالبًا ما يتفوق على الأداء الفردي، حيث أظهرت تجارب المؤسسات الناجحة أن استخدام فرق العمل بدلاً من الهياكل التقليدية يعزز مناخ الابتكار ويدعم تطوير الأفكار الجديدة.

**4- ثقافة المؤسسة:** ثقافة المؤسسة تعكس مجموعة القيم والمفاهيم والعادات التي تميزها، فالمؤسسات البيروقراطية تميل إلى الحفاظ على ثقافتها الحالية مما يجعلها غير ملائمة للابتكار، في المقابل المؤسسات المبتكرة تتسم بمرونة ثقافية وقدرة على إجراء تغييرات جوهرية في الهياكل والسياسات والمفاهيم لتتماشى مع التوجه نحو الابتكار.

**5- العامل المؤثر:** يتأثر الابتكار داخل المؤسسات بعوامل تنظيمية قد تحفزه أو تعيقه، لذلك من المهم على المؤسسات مراعاة هذه العوامل لضمان توفير بيئة داعمة للابتكار.

**6- الاتصالات:** تشكل الاتصالات عنصرًا حاسمًا في تعزيز الأداء التنظيمي حيث تساهم في تسهيل تدفق المعلومات والعمل الجماعي، حيث في المؤسسات الابتكارية تسهم الأنظمة الاتصالية الفعالة مثل الاتصالات الشبكية في تسريع تبادل المعرفة واتخاذ القرارات، على النقيض تعتمد المؤسسات البيروقراطية على أنظمة اتصالات مقيدة، مما يؤدي إلى عزل الأفراد والوظائف ويقلل من القدرة على الابتكار.

### ثالثًا : مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع

الفرد المبتكر لا ينشأ بمعزل عن محيطه بل يتأثر ببيئته الاجتماعية التي قد تعزز قدراته الابتكارية أو تقيدها، فالإنسان كجزء من بيئته يعتمد على المحيط الذي يتيح له الفرصة للتطوير والإبداع، قد تدعم البيئة المحيطة الابتكار وتعمل على استمراره، أو تفضل التبعية والمحاكاة، وينطبق ذلك على الأفراد والمؤسسات على حد سواء، حيث يتأثران بعوامل البيئة العامة للمجتمع. وفيما يلي أبرز هذه العوامل:

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002، ص 419.

## 1- الخصائص والنزاعات السائدة في المجتمع:

تشمل هذه الخصائص ما يلي:

### أ. العوامل الاجتماعية والثقافية:

- يشكل التفاعل بين الفرد والمجتمع دورًا أساسيًا في تشكيل شخصية المبتكر وسلوكه.
- تبدأ هذه العملية داخل الأسرة باعتبارها البيئة الاجتماعية الأولى، ثم تمتد إلى المؤسسات التعليمية والثقافية.

- تسهم هذه المؤسسات في تشجيع الإبداع من خلال برامج تربوية وتوجيه ثقافي وحوافز مختلفة.

### ب. العوامل السياسية:

- تُعد السياسة عنصرًا حاسمًا في تعزيز الابتكار.
- دعم القيادات السياسية للابتكار يسهم في تفجير الطاقات الإبداعية على مستوى الأفراد والمؤسسات.
- يتم ذلك عبر تشجيع المؤسسات البحثية، توفير الحوافز المادية والمعنوية، وتطوير مناهج تعليمية تركز على تنمية المهارات الابتكارية<sup>1</sup>.

## 2- القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع:

المجتمعات التي تسعى نحو الابتكار تهتم بتطوير بنيتها التحتية بما يدعم الأفراد المبتكرين والمؤسسات. وتتضمن هذه القاعدة ما يلي:

### أ- مراكز البحث والجامعات:

\* مراكز البحث والجامعات:

- تلعب دورًا رئيسيًا في بناء تقاليد علمية رصينة وتعزيز البحث الأساسي والتطبيقي.
- تساهم في تطوير المعرفة الإنسانية والتكنولوجيا والمنتجات المبتكرة.
- تعمل على دعم الباحثين المتميزين وتعزيز مكانتهم في المجتمع.<sup>2</sup>

### \* نظام البراءة:

- يضمن نظام البراءات حماية الحقوق الفكرية والاختراعات، مما يشكل بُعدًا مؤسسيًا يدعم المبتكرين.

<sup>1</sup> سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير مركز وايد سيرفيس، القاهرة، مصر، 2001، ص600.

<sup>2</sup> دونيس بيدار وجون بيير بيشار، الابتكار في التعليم العالي، ترجمة وتحقيق محمد المقريني، الدار العربية للعلوم ناشرون، المملكة العربية السعودية، 2010، ص67.

- تُعرف براءة الاختراع بأنها " وثيقة رسمية تمنح الاعتراف بالاختراع، مما يخول صاحبها حق الملكية الحصرية".<sup>1</sup>

- يوفر هذا النظام حماية قانونية ضد التقليد مما يشجع على الابتكار.

### المبحث الثاني: مفهوم، مراحل، ومتطلبات الابتكار التسويقي

تتزايد أهمية التسويق بسبب التغيرات المستمرة في نظام الأعمال ، و تفضيلات المستهلك و رغباته، مما يزيد من قوة المنافسة بين الشركات نتيجة للتطور المتسارع في مجال التكنولوجيا والمعلومات، دفعت هذه العوامل وغيرها في مجال التسويق نحو أساليب حديثة ومتطورة و إلى مساحة أوسع تضمن تفوق للشركة والتكيف مع المستجدات، حيث يعتبر التسويق حلقة وصل بين الشركة والبيئة الخارجية ،ولأنه يقود عملية التغيير لضمان تميز الشركة والتكيف مع الوضع الحالي المتزايد ، فقد أصبح الابتكار التسويقي مطلباً تسعى العديد من الشركات للوصول إليه. الابتكار التسويقي هو أهم أداة تستخدم للمشاركة في إنتاج سلع عالية الجودة وتحقيق النجاح التسويقي، وإيجاد فرص وأسواق، وبالتالي فإن الابتكار التسويقي بما في ذلك الابتكار في عناصر المزيج التسويقي يمكن أن يحقق قيمة أفضل من المنافسين، فهو مفهوم يهدف إلى اكتساب العملاء والاحتفاظ بهم من خلال إنشاء نموذج عمل يعتمد على مفهوم "خدمة العملاء". وسنحاول من خلال هذا المبحث معرفة معنى الابتكار التسويقي وأهميته وأهم مراحل ومتطلبات تحقيقه.

### المطلب الأول: المقصود بالابتكار التسويقي وأهميته

لمواجهة الضغوط المتزايدة ومواكبة التطورات السريعة لا سيما فيما يتعلق بتفضيلات وتطلعات المستهلكين، يجب على المؤسسات الحفاظ على ميزاتها التنافسية وتعزيز تفوقها على المنافسين، يتحقق ذلك من خلال بناء ولاء قوي لدى العملاء تجاه ما تقدمه المؤسسة باستخدام ممارسات وأساليب مبتكرة، حيث يُعد الابتكار التسويقي من أبرز هذه الأساليب.

يتطلب الابتكار التسويقي من المؤسسات البحث المستمر عن تحسين منتجاتها وخدماتها لتقديم فوائد جديدة وكبيرة للمستهلكين بما يضمن تلبية احتياجاتهم ورغباتهم بأفضل شكل ممكن، كما يسهم هذا النهج في تعزيز الميزة التنافسية التي تجعل المؤسسة متميزة عن الآخرين، بالإضافة إلى ذلك يشمل الابتكار التسويقي تنفيذ استراتيجيات تسويقية حديثة وخلقة، بعيداً عن الأساليب التقليدية المألوفة.

<sup>1</sup> محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 165.

أولاً: مفهوم الابتكار التسويقي

الابتكار التسويقي مفهوم شامل يغطي جميع جوانب الأنشطة التسويقية، وقد برز بشكل واضح في النصف الثاني من القرن العشرين بالتزامن مع تطور مفهوم الابتكار، ومع ذلك تعددت تعريفات الباحثين والكتاب لهذا المفهوم ومن أبرزها:

- لامبين (Lambin): يرى الابتكار التسويقي بأنه "وضع أفكار جديدة وغير تقليدية في الممارسات التسويقية، حيث يشمل جميع الأنشطة المتعلقة بتوجيه المنتج من المُنتج إلى المستهلك النهائي".<sup>1</sup>
- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD): تعرفه بأنه "تطبيق أسلوب تسويقي جديد يتضمن تغييرات جوهرية في تصميم المنتج، التغليف، تسويق المنتج، الترويج، أو أساليب تسعير السلع والخدمات".<sup>2</sup>
- فيليب كوتلر (P. Kotler): يصفه بأنه "التسويق الذي يتصور ويعمل على تقديم حلول لم تخطر ببال المستهلك أو يحلم بها".<sup>3</sup>
- الصرن: يعرفه بأنه "تقديم شيء جديد ومهم في السوق".<sup>4</sup>
- أبو جمعة: يرى الابتكار التسويقي بأنه "تطبيق الأفكار الجديدة أو غير التقليدية في الممارسات التسويقية".<sup>5</sup>
- تعريف آخر: "تصميم وتنفيذ مجموعة من الأفكار الإبداعية وغير التقليدية وتحويلها إلى تطبيقات عملية في أحد مجالات المزيج التسويقي".<sup>6</sup>
- تعريف إضافي: "تقديم شيء جديد على شكل سلعة أو خدمة، أو اكتشاف طريقة مبتكرة لتوزيع السلع والخدمات، أو تطوير أساليب أفضل لترويج المنتجات أو تسعيرها".<sup>7</sup>

<sup>1</sup> Jean Jacques Lambin, **le marketing stratégique**, op- cite, p281.

<sup>2</sup> مرابطي عبد الغني، الابتكار التسويقي في المؤسسات كتوجه جديد من أجل تموقع أفضل، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 2، جامعة غرداية، 2015، ص 552.

<sup>3</sup> Kotler Philip & B. Dubois, **Marketing Management**, Pearson Education, 11<sup>ème</sup> édition, paris, 2003, p 27.

<sup>4</sup> رعد حسن الصرن، الابتكار والإبداع: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، الجزء الثاني، دار الرضا، سوريا، 2001، ص 88.

<sup>5</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 28.

<sup>6</sup> بن قصير إيمان وجيظلي محمد الصغير، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الزبون - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للعصير والمصبرات 2 بباتنة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11، ديسمبر 2016، ص 15.

<sup>7</sup> آمنة أبو النجا محمد أبو النجا، التسويق الابتكاري وأثره على المركز التنافسي لمنظمات الأعمال المصرية - دراسة تطبيقية على قطاع 4 الصناعات الغذائية في مصر، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2008، ص 34.

من خلال هذه التعريفات يمكن القول إن الابتكار التسويقي يركز على تطوير النشاط التسويقي من خلال تطبيق أساليب جديدة ومبتكرة مع التركيز على عناصر المزيج التسويقي (المنتج، التوزيع، الترويج، التسعير). وتشمل أمثلة الابتكار التسويقي:

- ابتكار طريقة جديدة لتقديم الخدمة.
  - توزيع المنتجات بوسائل تقنية حديثة.
  - تطوير إستراتيجية تسعير تعزز القيمة المضافة.
  - إيجاد وسائل اتصال ترويجي مبتكرة مثل إقامة فعاليات مخصصة لعينة من العملاء.
- أي ممارسة تسويقية تميز المؤسسة وتجعلها مختلفة عن منافسيها في السوق تُعد ضمن نطاق الابتكار التسويقي.<sup>1</sup>

يتسم التسويق الابتكاري بمجموعة من الخصائص الرئيسية التي تجعله أداة فعالة لتعزيز التميز المؤسسي، ومن أبرز هذه الخصائص:<sup>2</sup>

- لا يقتصر على توليد أو استحداث أفكار جديدة بل يتجاوز ذلك إلى تحويل تلك الأفكار إلى تطبيقات عملية قابلة للتنفيذ.
- يعتمد على استغلال الأفكار الجديدة بشكل ناجح لتحقيق فوائد حقيقية للمؤسسة وتعزيز أدائها.
- يتميز بالشمولية حيث لا يقتصر على مجال تسويقي محدد بل يمتد ليشمل جميع الممارسات التسويقية، ويظهر ذلك جلياً في العديد من الأمثلة الواقعية التي تعكس تطبيقاته في مختلف المجالات التسويقية.
- وبناءً على ذلك يمكن تعريف الابتكار التسويقي بأنه تقديم أفكار أو حلول جديدة سواء كانت جديدة كلياً أو جزئياً بالنسبة للمؤسسة، مع إمكانية تطبيقها في مجالات التسويق المختلفة مثل المنتج، السعر، الترويج، أو التوزيع، أو في جميع هذه المجالات مجتمعة.

<sup>1</sup> الجياشي على، حالة الابتكار في المنظمة وانعكاساتها على التسويق الابتكاري فالأداء: دراسة ميدانية لعينة من شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، جامعة العلوم التطبيقية والإدارية، الأردن، 2003، ص 05.

<sup>2</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 05.

ثانيا: الفرق بين التسويق التقليدي والابتكار التسويقي

الجدول التالي يوضح الفرق بين التسويق التقليدي والابتكار التسويقي :

الجدول رقم (1): الفرق بين التسويق التقليدي و الابتكار التسويقي

الأبعاد	التسويق التقليدي	الابتكار التسويقي
أساس التنافس	الطبيعي المادي	المعرفة وموارد التقنية
نظام الإنتاج	العمل العادي ولابتعاد عن الابتكار ومنتجات	الإبداع المستمر والتركيب المستمر الإنتاج
أساس التسويق	علاقات طويلة الأمد مع المجهزين	الشبكات الفردية والقوية كمصادر الإبداع
أساس البشري	المهارة المنخفضة والعمل الرخيص للقوة العاملة	عمال المعرفة، والتعليم الدائم
البناء المادي والاتصالات والبنية التحتية	موجه داخليا للبناء التحتي المادي	التوجيه المادي العالمي، واتصال والبيانات وتبادل البيانات الكترونيا
النظام السائد في الصناعة	العلاقات المناوئة	علاقات تابعة بشكل متبادل
هيكل المنظمة	إطار للقيادة والسيطرة	المنظمة الشبكية
المواقف التسويقية	البيع العشوائي	الكسب والاحتفاظ بالقيمة

Source: I.Fillis, R.Rentschler, **Creative Marketing An Extented Metaphor for Marketing in a new Age**, PALGRAVE MACMILLAN, U.S.A, 2006, p22.

ثالثا: أهمية الابتكار التسويقي

تبرز أهمية الابتكار التسويقي في الفوائد التي يقدمها على مستويات متعددة سواء للمؤسسة، أو الزبائن، أو المجتمع بشكل عام، ويمكن توضيح ذلك كما يلي<sup>1</sup> :

أ. المؤسسة:

- يساعد الابتكار التسويقي المؤسسات في تحقيق التميز والتفوق بمنتجاتها مقارنة بالمنافسين.
- يسهم في بناء صورة ذهنية إيجابية لدى الزبائن مما يعزز الشهرة التجارية.
- يدعم الترويج الفعال للمنتجات ويتيح للمؤسسة الحفاظ على أو زيادة حصتها السوقية.
- يؤدي إلى تحسين المبيعات والأرباح، ويحقق فوائد إضافية مثل جذب زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين.

<sup>1</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر، 2011، ص12-13.

**ب. الزبائن:**

- يقدم الابتكار التسويقي العديد من الفوائد للزبائن سواء كانوا أفرادًا أو مؤسسات.
- يسهم في تلبية احتياجات ورغبات جديدة أو تحسين إشباع الحاجات القائمة.
- يساعد على تقليل التكاليف وتحقيق منافع أخرى متنوعة.

**ج. المجتمع:**

- ينعكس أثر الابتكار التسويقي على المجتمع من خلال تحسين مستوى المعيشة وزيادة الناتج القومي.
- يلعب دورًا مهمًا في تعزيز قدرة الدولة على المنافسة في الأسواق الدولية خاصة في مجال التسويق الدولي.
- يسهم في توفير العملات الأجنبية التي تحتاجها الدول النامية بشكل خاص مما يعزز التنمية الاقتصادية.

**رابع: التحديات التي تواجه الابتكار التسويقي في الأسواق النامية**

الأسواق النامية تعد بيئات خصبة للنمو والتوسع، ولكنها تحمل العديد من التحديات التي تعيق تبني الابتكار التسويقي بشكل فعال، يمكن تقسيم هذه التحديات إلى عدة محاور رئيسية كما يلي:

**1- التحديات الاقتصادية:**

- ضعف القوة الشرائية للعملاء: معظم الأسواق النامية تتميز بوجود شرائح كبيرة من السكان ذوي الدخل المنخفض، مما يحد من قدرتهم على شراء المنتجات والخدمات المبتكرة، و الشركات تجد صعوبة في تحقيق أرباح معقولة عند استهداف هذه الشرائح.
- تقلبات الاقتصاد: تؤدي التقلبات الاقتصادية مثل التضخم أو انخفاض قيمة العملة المحلية إلى عدم استقرار السوق، مما يصعب على المؤسسات وضع خطط طويلة الأمد أو الاستثمار في الابتكار.
- نقص التمويل: تعاني العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من صعوبة في الحصول على التمويل اللازم لتطوير وتطبيق استراتيجيات الابتكار التسويقي.

**2- التحديات التكنولوجية:**

- ضعف البنية التحتية التكنولوجية: نقص في البنية التحتية التكنولوجية مثل الإنترنت عالي السرعة وشبكات التوزيع المتقدمة يحد من قدرة المؤسسات على استخدام التكنولوجيا في تسويق منتجاتها.

- فجوة التحول الرقمي: غالبية المؤسسات في الأسواق النامية لم تصل بعد إلى مستوى التحول الرقمي الكامل، مما يعوق تبني الابتكارات الحديثة مثل التجارة الإلكترونية أو التسويق عبر البيانات الضخمة.
- ارتفاع تكلفة التكنولوجيا: تكلفة الحصول على تقنيات جديدة أو تحديث الأنظمة القائمة قد تكون مرتفعة جدًا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 3- التحديات الثقافية والاجتماعية:

- التنوع الثقافي: الأسواق النامية غالبًا ما تكون متعددة الثقافات واللغات، مما يجعل من الصعب تطوير استراتيجيات تسويقية موحدة تناسب جميع العملاء.
- المقاومة الثقافية للتغيير: بعض المجتمعات قد تكون متحفظة تجاه الابتكارات أو التغييرات في أساليب التسويق التقليدية، مما يعيق قبول الأفكار الجديدة.
- انخفاض مستوى الوعي: نقص الوعي لدى العملاء حول فوائد المنتجات والخدمات المبتكرة يجعلهم يترددون في اعتمادها أو استخدامها.

### 4- التحديات التنظيمية والقانونية:

- ضعف الأطر القانونية: في بعض الأسواق النامية، تفتقر القوانين إلى الوضوح أو القوة اللازمة لحماية حقوق الملكية الفكرية مما قد يؤدي إلى تقليد الابتكارات.
- البيروقراطية: الإجراءات الإدارية الطويلة والمعقدة تعيق قدرة الشركات على تطبيق الابتكارات بسرعة وفعالية.
- الفساد: انتشار الفساد في بعض الأسواق النامية يشكل تحديًا كبيرًا، حيث يزيد من تكاليف العمليات ويبطئ عملية الابتكار.

### 5- التحديات المرتبطة بالموارد البشرية:

- نقص الكفاءات: هناك نقص في المهارات والكفاءات المتخصصة في التسويق والابتكار، مما يحد من قدرة المؤسسات على تطوير وتنفيذ استراتيجيات تسويقية مبتكرة.
- هجرة العقول: غالبًا ما تهاجر الكفاءات المؤهلة من الأسواق النامية إلى الدول المتقدمة بحثًا عن فرص أفضل، مما يترك فجوة في السوق المحلي.
- ضعف التدريب: تفتقر المؤسسات في الأسواق النامية إلى برامج تدريب فعالة لتطوير مهارات موظفيها بما يتماشى مع متطلبات الابتكار.

### 6- التحديات التنافسية:

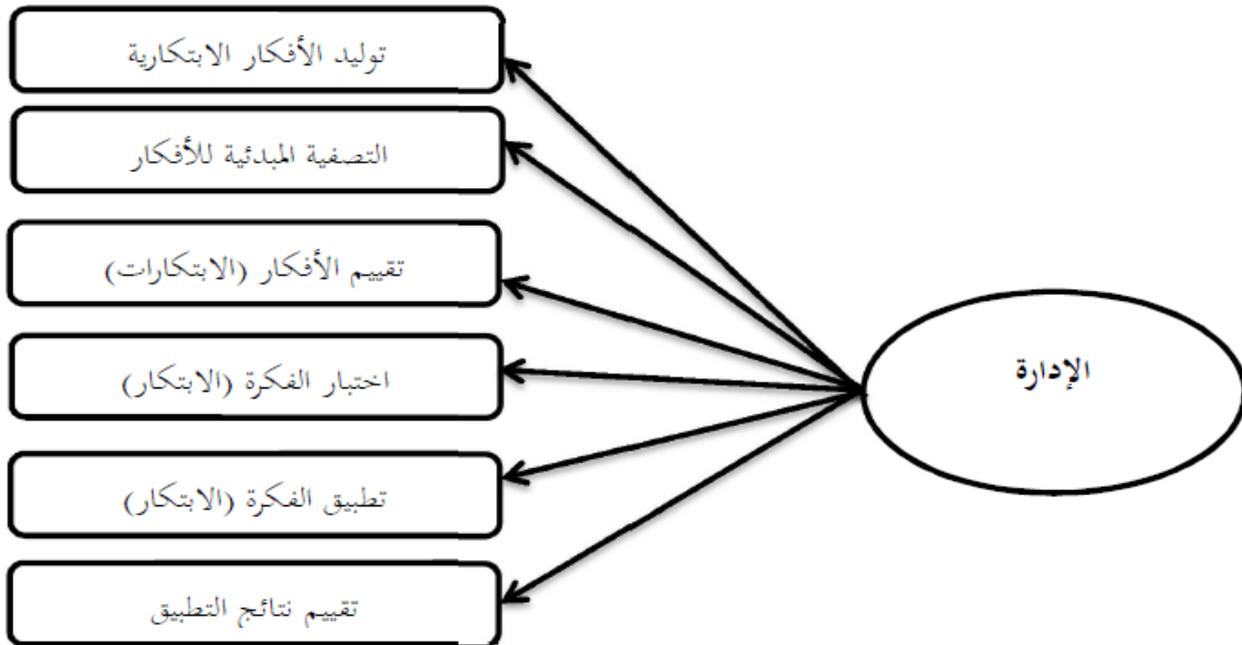
- المنافسة مع الشركات متعددة الجنسيات: تواجه الشركات المحلية في الأسواق النامية صعوبة في منافسة الشركات العالمية التي تمتلك موارد وخبرات أكبر.
- التركيز على البقاء: العديد من المؤسسات في الأسواق النامية تركز بشكل أساسي على البقاء والاستمرار في السوق بدلاً من تخصيص موارد للابتكار.
- التقليد السريع: الابتكارات في الأسواق النامية غالباً ما تتعرض للتقليد بسرعة من قبل المنافسين، مما يقلل من فائدتها التنافسية.
- الضغط على الأسعار: المنافسة الشديدة على الأسعار تجعل من الصعب على المؤسسات الاستثمار في الابتكارات التي قد تزيد من تكاليف الإنتاج أو التسويق.

### المطلب الثاني: مراحل الابتكار التسويقي

يجب النظر إلى التسويق الابتكاري على أنه عملية تتضمن مجموعة من المراحل والخطوات، وهذه المراحل تكون متتابعة ومتسلسلة، حيث أن الخطأ في أحد هذه المراحل قد ينجر عنه الكثير من الآثار السلبية وبالتالي الابتعاد عن تحقيق الكفاءة و الفعالية المرجوة من عملية الابتكار التسويقي.

والشكل التالي يوضح الخطوات الأساسية لعملية الابتكار التسويقي :

الشكل رقم (2) : الخطوات الأساسية لعملية الابتكار التسويقي



المصدر: نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص54.

حسب الشكل أعلاه تمر عملية الابتكار التسويقي بعدة خطوات أساسية يتم عرضها وتفصيلها على النحو التالي:

### أولاً: مرحلة توليد الأفكار

تبدأ كل عملية ابتكار بفكرة ولذلك فإن الخطوة الأولى تتمثل في البحث عن أفكار جديدة ومبتكرة، تهدف هذه المرحلة إلى توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار دون قيود مع الاستفادة من مصادر متنوعة، تشير الدراسات إلى أن السوق يمثل حوالي 50% من مصادر الأفكار التسويقية مثل بحوث التسويق، ردود فعل المستهلكين، والمنافسين، أما النسبة المتبقية فتأتي من جهود البحث والتطوير، متابعة القادة، ونظام الاقتراحات.<sup>1</sup>

توجد عدة طرق لتوليد الأفكار الجديدة وتنمية القدرات الابتكارية من أبرزها:<sup>2</sup>

**1- أسلوب العصف الذهني:** يعد العصف الذهني أحد أساليب التطوير العقلي التي تعتمد على جلسات موجهة لتنشيط الذكاء وتنمية القدرات الذاتية والإبداعية لدى الأفراد، يهدف هذا الأسلوب إلى توليد أفكار جديدة ومبتكرة وتقييمها من خلال توفير بيئة تتيح للأفراد التفكير بحرية والمشاركة الفعالة، يُعرف هذا الأسلوب بأسماء عدة مثل الانطلاق الفكري، تججير الأفكار، أو جلسات الانطلاق الفكري.

تُدار جلسات العصف الذهني بواسطة قائد ذو خبرة ومهارة في إدارة النقاش، حيث يشجع على طرح الأفكار دون السماح بالنقد أو التقييم أثناء الجلسة لضمان تدفق الأفكار دون قيود، يتميز هذا الأسلوب بالتفاعل الفكري بين المشاركين، حيث يساهم كل فرد في تقديم أفكاره الخاصة، بينما يقوم القائد بتوثيق الأفكار المطروحة، وكلما زاد عدد الأفكار المقدمة من المشاركين زادت احتمالية الوصول إلى أفضل الأفكار الإبداعية.

الهدف الأساسي من هذه الجلسات هو تحقيق أقصى استفادة من الإبداع الجماعي من خلال خلق بيئة مشجعة ومحفزة تضم جميع أعضاء الفريق، وقد أظهرت الدراسات أن جلسات العصف الذهني تُنتج أفكارًا تعادل ثلاثة أضعاف ما يمكن أن يقدمه الفرد بمفرده، حيث يتبادل الأعضاء الأفكار ويغذون بعضهم البعض بالاقتراحات.

<sup>1</sup> سعودي نجوى، واقع التسويق الابتكاري وعلاقته بالميزة التنافسية في منظمات الأعمال- دراسة عينة من العاملين بمؤسسة كوندور، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر، العدد 15/2016، ص239.

<sup>2</sup> علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص ص 130-133.

لذلك تُعد جلسات العصف الذهني وسيلة فعّالة لتوليد أفكار جديدة تسهم في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز القدرة على التفكير الابتكاري لدى الأفراد المشاركين.

**2- أسلوب استخدام قوائم أسئلة مفتوحة:** يعتمد هذا الأسلوب على إعداد المؤسسة لقوائم تحتوي على أسئلة مفتوحة تتيح للشخص المبتكر الإجابة بحرية دون التقيد بأسلوب محدد، يهدف هذا النهج إلى تشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم وأفكارهم بكل وضوح وإبداع مما يُعزز من عمليات الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة.

كما يُساهم هذا الأسلوب في تبسيط عملية التفكير الابتكاري وتنمية القدرات الإبداعية لدى المشاركين من خلال توفير بيئة تحفزهم على التفكير بطريقة مرنة وغير تقليدية.

**3- أسلوب تنظيم الذهن:** يعتمد أسلوب تنظيم الذهن على استغلال الفرد المبتكر لكافة إمكانياته الذهنية بشكل منظم وفعّال، يقوم الفرد بجمع المعلومات التي يتعرض لها وبذل الجهد في تنظيمها ضمن أشكال مرتبة تُسهّل عملية التبويب والتخزين مما يُيسر استرجاعها عند الحاجة، يُمكن أن يشمل هذا التنظيم استخدام أنماط تحليلية أو رقمية تسهم في تصنيف البيانات وتبويبها، مما يُعزز القدرة على التذكر والاستفادة من المعلومات بسهولة.

كما يتضمن هذا الأسلوب تدريب الفرد على استخدام تقنيات التحليل والرسوم البيانية لتوضيح عناصر المشكلة أو الموضوع وعرضها بشكل يكشف العلاقات المنطقية بينها، يُساعد ذلك في التفكير المنطقي والسريع ويُمكن الفرد من توليد أفكار جديدة وغزيرة. يُعد تنظيم الذهن أحد الأساليب الفعّالة لتعزيز الاستفادة القصوى من الإمكانيات الذهنية لكل فرد.

**4- أسلوب الملاحظة أو المشاهدة** يركز أسلوب الملاحظة أو المشاهدة على تحليل الموضوع من زوايا متعددة، حيث تتم ملاحظته بدقة واقتراح مجموعة من البدائل لحلوله من كل زاوية، يُساعد هذا النهج في التوصل إلى أكبر عدد ممكن من الحلول ويُسهّم بشكل فعّال في تنمية القدرات الابتكارية للأفراد، من خلال هذا الأسلوب يُمكن اكتشاف طرق جديدة وغير تقليدية لمعالجة المشكلات واستغلال الفرص المتاحة بأسلوب إبداعي.

#### ثانياً: مرحلة غربلة الأفكار

تهدف مرحلة تصفية الأفكار إلى تقليل عدد الأفكار المطروحة بعد أن يتم توليدها بكثرة في المرحلة السابقة، يتم خلال هذه المرحلة مراجعة الأفكار وتقييمها وفق أهداف المؤسسة وقدراتها المتاحة، فقد تكون

بعض الأفكار متعارضة مع أهداف المؤسسة أو تبدو جذابة ولكنها تتطلب موارد تفوق الإمكانيات المادية المتوفرة مما يجعل من غير العملي متابعتها.

في هذه المرحلة من الضروري إزالة جميع الأفكار التي ترى المؤسسة أنها غير قابلة للتنفيذ لأي سبب كان وبأسرع وقت ممكن، فكلما طالت فترة البحث في فكرة غير مجدية زادت التكاليف غير الضرورية التي تتحملها المؤسسة، ومع ذلك يجب أن تتسم عملية التصفية بالحذر، حيث يمكن أن يؤدي التسرع في رفض بعض الأفكار إلى خسارة فرص ثمينة، إذ قد تكون تلك الأفكار ذات جدوى لو تم تحليلها بشكل أعمق<sup>1</sup>، لذا يتطلب الأمر من المؤسسة بذل أقصى جهد لتجنب الوقوع في نوعين رئيسيين من الأخطاء:<sup>2</sup>

- **خطأ الإسقاط:** حيث قد يتم رفض أفكار مبتكرة وواعدة دون تمحيص كافٍ، مما قد يؤدي إلى فقدان فرص كبيرة خاصة إذا تنبأها المنافسون وحققوا من خلالها نجاحات ملحوظة.

- **خطأ الاستمرار:** وهو التقدم بأفكار غير ملائمة إلى المراحل التالية مما يزيد احتمالية فشل الابتكار لاحقاً.

لذلك تُعد هذه المرحلة بالغة الأهمية حيث يجب أن تسفر عن استبعاد الأفكار غير المناسبة والاحتفاظ فقط بتلك التي تتماشى مع أهداف المؤسسة وقدراتها، و أي خطأ في هذه المرحلة قد يؤدي إلى عواقب سلبية تصل أحياناً إلى الفشل الكامل للمشروع الابتكاري.

### ثالثاً: مرحلة تقييم الأفكار الابتكارية

في هذه المرحلة يتم تقييم الأفكار وفقاً لمجموعة من المعايير أبرزها معيار التكلفة والعائد، تجدر الإشارة إلى أن معايير التقييم تتغير تبعاً لعنصر المزيج التسويقي المرتبط بالفكرة، أو طبيعة الأنشطة المعنية، أو خصائص العملاء المستهدفين.

من بين أبرز الأساليب المستخدمة لتقييم الأفكار الجديدة طريقة النقاط المرجحة، التي تعتمد على منح نقاط لكل فكرة قيد التقييم بحيث تعكس تلك النقاط مدى ملاءمتها، تُستخدم هذه النقاط لتحديد الأفكار التي يجب استبعادها والأخرى التي تحتاج إلى دراسة معمقة. و لاستخدام طريقة النقاط المرجحة بشكل فعال يجب إتباع الخطوات التالية<sup>3</sup> :

<sup>1</sup> أحمد شاكر العسكري، دراسات تسويقية متخصصة، الطبعة الأولى، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2000، ص 67.

<sup>2</sup> سعودي نجوى، مرجع سبق ذكره، ص 241.

<sup>3</sup> سعودي نجوى، مرجع سبق ذكره، ص 241.

- تحديد عناصر التقييم: اختيار الجوانب الأساسية لتقييم الأفكار.
  - تحديد أوزان لكل عنصر: تخصيص وزن نسبي لكل عنصر بناءً على أهميته.
  - تحديد معايير القياس: وضع المقاييس المناسبة لكل عنصر من عناصر التقييم.
  - تقييم الأفكار بناءً على المعايير: تحديد موقع كل فكرة وفقاً للمقاييس المحددة.
  - ترجيح النقاط: ضرب النقاط المُعطاة لكل معيار في الوزن النسبي المحدد له.
  - جمع النقاط المرجحة: حساب المجموع النهائي لكل فكرة لتحديد ترتيبها وأولويتها.
- يساهم هذا الأسلوب في اتخاذ قرارات موضوعية وفعّالة بشأن الأفكار المرشحة للابتكار.

#### رابعاً: مرحلة اختبار الفكرة المنتقاة

تتضمن هذه المرحلة اختبار الفكرة أو الأفكار التي اجتازت المراحل السابقة من العملية الابتكارية وذلك بوضعها قيد التطبيق الفعلي، يهدف الاختبار إلى قياس ردود فعل السوق المستهدف تجاه الفكرة. ورغم أن هذه المرحلة قد تتطلب تكاليف مالية كبيرة إلا أنها تُعتبر أساسية ومفيدة، حيث تساهم في تقليل المخاطر المرتبطة بتطبيق الفكرة على نطاق واسع، كما تتيح هذه العملية جمع معلومات هامة تساعد المؤسسة في اتخاذ قرارات إستراتيجية تتعلق بالابتكار لاحقاً.

#### خامساً: مرحلة تطبيق الابتكار

بعد اجتياز الابتكار لجميع المراحل السابقة بنجاح أو بعد إدخال التعديلات اللازمة عليه، تُقرر المؤسسة إطلاقه على نطاق واسع، تُعد هذه المرحلة الأكثر حساسية في العملية الابتكارية حيث تتطلب اتخاذ قرارات دقيقة حول توقيت الإطلاق، المواقع المستهدفة، الجمهور المستهدف، والطريقة المثلى لتنفيذه. نظراً لأن هذه العملية تتضمن تكاليف مرتفعة فمن الضروري اتخاذ كافة الاحتياطات لضمان نجاح الابتكار.

#### سادساً: مرحلة تقييم نتائج التطبيق

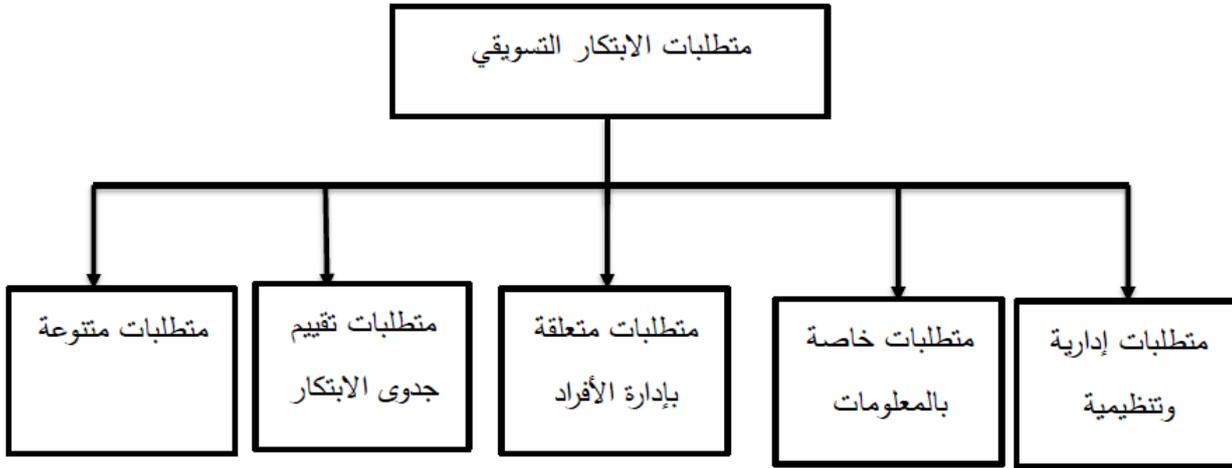
على الرغم من أن المراحل السابقة تهدف إلى تقليل مخاطر الفشل، إلا أن نجاح الابتكار في السوق ليس مضموناً بالكامل بسبب عوامل تتعلق بالعملاء، المنافسين، أو البيئة التسويقية المتغيرة، لذلك يجب تقييم نتائج الابتكار من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع التوقعات الأولية. تُجرى هذه المقارنة لتحديد

وجود أي انحرافات وفهم أسبابها إن وجدت، ومن ثم تحديد المسؤولية واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: متطلبات الابتكار التسويقي

إن تطبيق الابتكار التسويقي في المؤسسة ليس بالأمر السهل، حيث أن هناك عدد من المتطلبات يجب توفرها في المؤسسة، يمكن تصنيف هذه المتطلبات إلى عدة فئات رئيسية تشمل: المتطلبات الإدارية والتنظيمية، المتطلبات المتعلقة بالمعلومات، المتطلبات الخاصة بإدارة فرق العمل في مجال التسويق، المتطلبات المرتبطة بجدوى تقييم الابتكار، بالإضافة إلى متطلبات متنوعة أخرى، و الشكل التالي يوضح متطلبات الابتكار التسويقي:

الشكل رقم (3): متطلبات الابتكار التسويقي



المصدر: نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص.43.

### أولاً: متطلبات إدارية وتنظيمية

تتعلق المتطلبات الإدارية والتنظيمية بنمط الإدارة السائد داخل المؤسسة، وتشمل الجوانب التالية:<sup>2</sup>

**1- اقتناع الإدارة العليا للمنظمة:** يُعد اقتناع الإدارة العليا بأهمية الابتكار التسويقي ودوره المحوري في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق أهداف المؤسسة من أهم متطلبات النجاح في هذا المجال، فوجود هذا الاقتناع يدعم تهيئة المناخ التنظيمي اللازم لنمو الابتكار وتشجيعه، بل ودمجه كجزء أساسي من السياسات والاستراتيجيات المؤسسية.

<sup>1</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 64-68.

<sup>2</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

2- **تهيئة البيئة التنظيمية:** تشير البيئة التنظيمية إلى الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المؤسسة، وتشمل عوامل متعددة مثل تعزيز روح العمل الجماعي، اتخاذ القرارات بطريقة فعّالة، تصميم الهيكل التنظيمي الملائم، تعزيز العلاقات المهنية، ترسيخ الولاء والانتماء، وتطبيق نظم حوافز ومكافآت فعّالة، هذه العوامل تسهم في إيجاد بيئة داعمة لتطوير الأفكار الابتكارية.

3- **التنسيق والتكامل بين الإدارات المهتمة بالأنشطة الابتكارية:** يتطلب الابتكار سواء كان عاماً أو تسويقياً، تضافر جهود جميع الإدارات داخل المؤسسة، وليس فقط إدارة التسويق أو إدارة البحوث والتطوير. ويعتبر التنسيق والتكامل بين الإدارات المختلفة شرطاً أساسياً لنجاح الابتكار، حيث يجب أن تسود ثقافة التعاون والمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف الابتكارية.

في المجمل تُشكل المؤسسات إطاراً تنظيمياً ذا تأثير كبير على النشاط الابتكاري للأفراد، ولنجاح الابتكار يتطلب الأمر تهيئة المناخ الإداري المناسب داخل المؤسسة كشرط أساسي لدعمه وتحقيقه

**ثانياً: متطلبات خاصة بالمعلومات**

تلعب المعلومات التسويقية دوراً محورياً في دعم الابتكار التسويقي<sup>1</sup>، حيث يجب توفرها لضمان الاستفادة القصوى منها. وتتضمن هذه المتطلبات الجوانب التالية:

1. **وجود آلية أو نظام أمني:** من الضروري أن تمتلك المؤسسة نظاماً أمنياً يضمن حماية سرية المعلومات المتعلقة بالابتكارات التسويقية خاصة في مراحلها الأولى عندما تكون مجرد أفكار، تسريب هذه المعلومات قد يؤدي إلى إلحاق أضرار بالمؤسسة أو فقدان فرص الاستفادة من الابتكار، لذلك يجب تأمين هذه المعلومات عبر حصرها بعدد محدود من الموظفين الموثوقين وتعزيز الولاء المؤسسي لديهم، مما يقلل من مخاطر التسرب أو السرقة بواسطة المنافسين.

2. **توافر المعلومات المرتدة:** يسهم توافر هذه المعلومات في تمكين المؤسسة من تحليل نتائج الابتكار التسويقي بشكل دقيق مما يتيح لها الاستفادة من التقييمات المستقبلية، كما يتيح لها بناءً على هذه المعلومات اتخاذ قرارات مثل إيقاف استخدام الابتكار محل التقييم، أو تعديل بعض جوانبه، أو إدخال تغييرات على الأنشطة الأخرى المرتبطة به داخل المؤسسة لضمان الاستفادة القصوى منه.

وبناءً عليه يعد الابتكار التسويقي بحاجة إلى توفر المعلومات المرتدة لتقييم الابتكارات بشكل فعال، على أن تتمتع هذه المعلومات بخصائص أساسية مثل الحداثة، التوقيت الملائم، والشمولية.

<sup>1</sup> عبد الوهاب علي، القدرات الإبداعية للعاملين، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، السعودية، العدد 25، 1980، ص34.

3. نظام فرعي للمعلومات التسويقية: يُعد إنشاء نظام فرعي متخصص للمعلومات التسويقية المرتبطة بالابتكارات أحد المتطلبات الأساسية، يوفر هذا النظام قاعدة بيانات شاملة تحتوي على معلومات دقيقة بما في ذلك المعلومات المرتدة التي تساعد واضعي الاستراتيجيات ومتخذي القرار<sup>1</sup>. و لضمان فاعلية هذا النظام يجب أن يتمتع بالسرية التامة، مع وضع ضوابط صارمة للتحكم في الوصول إلى البيانات المخزنة فيه.

يتطلب الابتكار التسويقي توفر معلومات دقيقة وآمنة تساعد في التقييم، التخطيط، واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أقصى استفادة ممكنة.

### ثالثاً: متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد العاملين بالتسويق

تتطلب إدارة الأفراد العاملين في مجال الابتكار التسويقي توفر مجموعة من العوامل الأساسية أبرزها ما يلي:

1- اعتبار القدرات الابتكارية شرطاً لشغل الوظائف: يجب أن تكون القدرة على الابتكار أحد الشروط المهمة عند اختيار المرشحين لشغل المناصب المختلفة داخل إدارة التسويق بالمؤسسة<sup>2</sup>.

2- نظام فعال للتحفيز على الابتكار: من الضروري وجود نظام تحفيزي فعال يشجع على الابتكار في مجال التسويق، ينبغي وضع آليات تحفز أعضاء المؤسسة على التفكير في قضايا العمل وتطويره، وتعزيز مشاركتهم في تحليل المشكلات وإيجاد حلول لها من خلال أنظمة الاقتراحات، دوائر الجودة، ورش العمل، وجلسات العصف الذهني<sup>3</sup>.

3- التدريب في مجال التسويق الابتكاري: يجب أن يحرص العاملون في مجال التسويق على المشاركة في دورات تدريبية متخصصة في الابتكار لتنمية مهاراتهم في التفكير الابتكاري.

من خلال ما سبق نجد أن الفرد هو نقطة الانطلاق للعملية الابتكارية، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تولي اهتماماً خاصاً للأفراد العاملين في التسويق من خلال تحديد قدراتهم الابتكارية، تحفيزهم، وتدريبهم في مجال التسويق الابتكاري.

<sup>1</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص35.

<sup>2</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص35.

<sup>3</sup> جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، 2009، ص 217.

#### رابعاً: متطلبات متعلقة بجدوى وتقييم الابتكارات التسويقية

نظراً لأن الابتكار التسويقي يتطلب استثمارات مالية كبيرة في العديد من الأحيان، فإنه من الضروري أن تقوم المؤسسة بدراسة جدوى لابتكاراتها قبل تنفيذها وذلك لتجنب المخاطر المحتملة، وفيما يلي بعض النقاط التي يجب مراعاتها في دراسة جدوى الابتكارات التسويقية وتقييم نتائجها:

##### 1- دراسة جدوى الابتكارات التسويقية:

يجب أخذ النقاط التالية بعين الاعتبار:

- أ- الاستعانة بالمتخصصين: من الضروري الاستفادة من الخبراء المتخصصين في مجال دراسات الجدوى بشكل عام ودراسات جدوى الابتكارات التسويقية بشكل خاص، قد يكون هؤلاء الخبراء أفراداً مستقلين أو يعملون ضمن هيئات استشارية أو مكاتب متخصصة، يساعد الاستعانة بهم في تجنب المخاطر المرتبطة باتخاذ خطوات غير مدروسة نحو ابتكار تسويقي قد يسبب الفشل.<sup>1</sup>
- ب- إدراك أهمية الوقت: يعد فهم الإدارة لأهمية الوقت في إنجاز هذه الدراسات أمراً حيوياً لضمان استخدامها بشكل فعال، يجب أن يكون الوقت مخصصاً لتحقيق الأهداف وحل المشكلات ونفاذي تضييع الوقت على المسائل غير المهمة، وكلما كانت الدراسة دقيقة وشاملة كلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على تجنب إهدار الوقت والموارد.<sup>2</sup>

##### 2- تقييم الابتكارات التسويقية: بعد تطبيق الابتكار التسويقي يجب تقييم نتائج تطبيقه لتحديد مدى

تحقيقه للأهداف المرجوة، تتطلب عملية التقييم استخدام معايير متعددة أبرزها:<sup>3</sup>

- نسبة الزيادة في المبيعات أو الحصة السوقية الناتجة عن الابتكار.
- التغيير في مستوى رضا العملاء أو عدم رضاهم.
- التكلفة الفعلية للابتكار مقارنة بالعائد الناتج عنه.
- نسبة الزيادة في الأرباح التي يمكن عزوها إلى الابتكار.
- التغيير في الصورة الذهنية للمنظمة نتيجة تبني الابتكار.

<sup>1</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>2</sup> جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 153.

<sup>3</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 39.

وبناءً على ما تقدم فإن عملية الابتكار لا تنتهي عند إجراء دراسة الجدوى وتنفيذ الابتكار، بل تمتد لتشمل تقييم النتائج بعد التطبيق، يعتبر هذا التقييم أمراً بالغ الأهمية لتحديد ما إذا كانت الابتكارات قد حققت الأهداف المرجوة رغم صعوبة هذه العملية.

#### خامساً: متطلبات متنوعة

فيما يلي أبرز المتطلبات المتنوعة التي يجب على المؤسسة مراعاتها عند تبني الابتكار التسويقي:

**1- توقع مقاومة الابتكار التسويقي والاستعداد للتعامل معها:** يُعد الابتكار التسويقي تحدياً للمفاهيم التقليدية التي تميل إلى التمسك بالوضع القائم باعتباره الأفضل، ورفض فكرة أن هناك بدائل أو طرقاً أفضل. وفقاً لهذا المنطق، فإن الأساليب الحالية يُعتقد أنها الأمثل لأنها خضعت للتجربة والتطوير على مر الزمن<sup>1</sup>.

ومع ذلك قد تواجه هذه التوجهات مقاومة سواء داخل المؤسسة أو خارجها، لذا لا يكفي مجرد توقع وجود المقاومة بل يجب أن تكون الإدارة قادرة على:

- تقييم شدة هذه المقاومة.

- تحديد مصادرها وأسبابها.

- اختيار الأساليب المناسبة للتعامل معها بفعالية.

إن التعامل الحكيم مع مقاومة الابتكار يساهم في تقليل العقبات وتيسير عملية تبني الأفكار الجديدة بنجاح.

**2- التوازن في مجالات التسويق الابتكاري:** من الضروري تحقيق التوازن في مجالات التسويق الابتكاري بحيث لا يُركز على مجال أو عنصر محدد من عناصر التسويق على حساب المجالات أو العناصر الأخرى، يساهم هذا التوازن في تنويع مستويات المخاطر المرتبطة بالابتكارات التسويقية، مما يساعد على تقليل المخاطر الإجمالية التي قد تواجه المؤسسة.

**3- إدراك أهمية عنصر الوقت:** يعتبر الوقت عاملاً حاسماً في نجاح الابتكار التسويقي، يجب على الإدارة أن تكون واعية لأهمية التنفيذ السريع للابتكارات، حيث إن التأخير قد يؤدي إلى فشل الابتكار أو تقليل المنافع المتوقعة منه، وتعزز المبادرة والريادة في تطبيق الابتكارات من الفوائد التي يمكن أن تحققها المؤسسة، مع تجنب الوصول إلى مرحلة "قوات الأوان" Too Late<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 335.

<sup>2</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 41-42.

خلاصة ما سبق، تتطلب المؤسسات الراغبة في تبني الابتكار التسويقي توفير مجموعة من العناصر والمتغيرات التي تُعرف بمتطلبات الابتكار التسويقي، و إن غياب أي من هذه المتطلبات قد يجعل من الصعب إن لم يكن مستحيلًا تطبيق الابتكار التسويقي بنجاح.

### المبحث الثالث: عناصر الابتكار التسويقي

يُعرف المزيج التسويقي بأنه مجموعة متكاملة من الأنشطة الرئيسية التي يتم فيها دراسة المنتج بما يتناسب مع المنافسة لبيعه، و الترويج له، و توزيعه وتسليمه في المكان والزمان المناسبين من أجل تلبية احتياجات المستهلكين على أعلى مستوى ممكن وتحقيق الأرباح المناسبة أو لتبرير وجود الشركة ". و يتكون الابتكار التسويقي من العناصر الرئيسية للمزيج التسويقي.

يعتمد الابتكار التسويقي على الفكرة الأساسية المتمثلة في أن مكون واحد أو عنصر واحد لا يمكن أن يحقق الأهداف والغايات المرجوة بأفضل شكل وأفضل صيغة، لذلك فإن خلط كل هذه العناصر معا يمكن أن يحقق الأهداف التي تسعى إليها الشركة بدلا من استخدام عنصر واحد فقط.

نتناول في هذا المبحث العناصر الأساسية للابتكار التسويقي وهي: الابتكار في المنتجات، الابتكار في السعر، الابتكار في الترويج والابتكار في التوزيع.

### المطلب الأول: الابتكار في مجال المنتجات

يعتبر الابتكار في المنتجات أهم عنصر من عناصر المزيج التسويقي المبتكر، باعتباره محور العملية الابتكارية وتتطوي عليه مختلف الجهود التسويقية التي تتم في عناصر المزيج التسويقي الأخرى: التسعير، الترويج، التوزيع.

#### أولاً: مفهوم الابتكار في مجال المنتجات

تُعد المنتجات من العناصر الأساسية في المزيج التسويقي الفعال، حيث تشكل جزءًا جوهريًا من إستراتيجية التسويق لأي مؤسسة، يتم قياس كفاءة المنتجات بمدى قدرتها على الوصول إلى العملاء وتحقيق التميز على المنافسين وضمان البقاء في السوق<sup>1</sup>. يُعتبر المنتج العنصر المحوري في المزيج التسويقي إذ أن بقية العناصر مثل السعر، الترويج، والتوزيع تعتمد عليه، ففي غياب سلعة أو خدمة لا وجود لهذه العناصر، كما أن وجود منتج غير مرغوب فيه أو لا يلبي احتياجات السوق يصعب معالجته باستخدام وسائل أخرى كخفض السعر أو الترويج المكثف أو التوزيع الشامل.

<sup>1</sup> ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار جهينة، عمان، 2006، ص251.

**1- تعريف المنتج:** المنتج يُعرف بأنه "مجموعة من الموارد والخدمات والرموز التي تقدم إشباعاً أو منافع للمستهلك أو المستخدم"<sup>1</sup>. ووفقاً لتعريف (فيليب كوتلر P. Kotler)<sup>2</sup> المنتج هو "أي شيء يُقدّم إلى السوق بغرض الاستهلاك أو الاستخدام أو الحيازة لتلبية حاجة أو رغبة معينة"، إذن فالمنتج يشمل الأشياء المادية، والخدمات غير المادية، والأشخاص، والأماكن، والمؤسسات، والأفكار. ويتميّز المنتج بخصائص محددة مثل الحجم، الشكل، اللون، العلامة التجارية، وغيرها، مما يجعله وحدة فريدة في السوق.

قد يكون المنتج مادياً يتميز بخصائص ملموسة وغير ملموسة تُقدّم لإشباع احتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين، أو قد يكون على هيئة خدمة تتجسد في مجموعة من المنافع الأساسية التي تشمل الجوانب غير المادية مثل الخدمات القانونية، الطبية، السياحية، وخدمات النقل وغيرها. وينظر فيليب كوتلر P. Kotler إلى المنتج سواء كان سلعة أم خدمة من خلال ثلاث أبعاد هي<sup>3</sup>:

أ- **جوهر المنتج:** يمثل هذا البعد الدافع الأساسي الذي يجعل المستهلك ينفق المال على السلعة أو الخدمة، إنه المزايا أو المنافع الأساسية التي يسعى المستهلك للحصول عليها من خلال الشراء.

ب- **المنتج الفعلي:** يتجاوز هذا البعد الجوهر المادي ليشمل مجموعة من الخصائص مثل الجودة، السمات الفريدة، والعلامة التجارية. تلعب هذه الخصائص دوراً مهماً في تقديم جوهر المنتج بطريقة تتناسب مع احتياجات المستهلك وتوقعاته.

ج- **المنتج المدعم:** يعبر عن التكامل بين جوهر المنتج ومجموعة الخدمات والمزايا المرتبطة به، يشمل هذا البعد الخدمات الإضافية التي تُقدّم مع المنتج أو حوله لتعزيز القيمة التي يحصل عليها العميل. بالتالي فإن المنتجات تُعتبر المصدر الأساسي لإشباع الاحتياجات والرغبات المادية والمعنوية للمستهلك أو العميل، حيث تلبّي توقعاته وتحقق القيمة التي يسعى إليها.

**2- تعريف المنتج المبتكر:** المنتج المبتكر يشير إلى تقديم منتجات جديدة تماماً في السوق أو تحسين المنتجات الحالية من خلال تعديلات أو إضافات، سواء كانت جزئية أو محدودة، بحيث تختلف بدرجة معينة عن المنتجات الموجودة.

<sup>1</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 182.

<sup>2</sup> زكريا عزام، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص ص 321-322.

<sup>3</sup> Philip Kotler, Gary Armstrong, **Marketing An Introduction**, 9th edition, Englewood Cliffs, New Jersey, 2001, P39.

يمكن تعريف المنتج المبتكر بأنه: "أي تغيير أو تحسين أو تطوير يُجرى على مواصفات المنتج أو خصائصه، سواء كانت مادية ملموسة أو خدمات مرافقة بهدف إشباع احتياجات العملاء الحالية أو المستقبلية في الأسواق المستهدفة، ويُعتبر هذا المنتج جديدًا بالنسبة للمؤسسة أو السوق أو العملاء، بغض النظر عن مستوى التكنولوجيا المستخدمة في ابتكاره".<sup>1</sup>

كذلك يُعرف المنتج المبتكر على أنه: "منتجات تختلف عما هو موجود مسبقاً".<sup>2</sup>

كما يُعرّف بأنه: "سلع أو خدمات جديدة تُقدم لتلبية احتياجات المستخدمين أو الأسواق المستهدفة، وتشمل السلع والخدمات التي لم تُقدّم من قبل المؤسسة سواء كان ذلك عبر طرح منتج جديد، أو تعديل منتج قائم، أو تقديم منتج مشابه لمنتجات المنافسين".<sup>3</sup>

وأيضًا يُعرّف المنتج المبتكر بأنه: "قدرة المؤسسة على تقديم سلع أو خدمات جديدة تمامًا للسوق، أو إدخال تحسينات أو تعديلات على المنتجات الحالية، بحيث تختلف بدرجة ملحوظة عن المنتجات القائمة".<sup>4</sup>

يقصد بابتكار المنتج بأنه يشمل جميع المراحل التي يمر بها المنتج، بدءًا من توليد الفكرة وحتى الوصول إلى منتج جديد أو استخدام جديد أو عملية مبتكرة، بمعنى آخر يبدأ الابتكار بفكرة وينتهي بطرح سلعة أو خدمة جديدة مبتكرة".<sup>5</sup>

بناءً على ذلك يمكن أن يشمل المنتج المبتكر مجموعة من العناصر مثل:

- مواصفات المنتج - العلامة التجارية. - خدمات العملاء - السعر.
  - الترويج والتوزيع - خدمات ما بعد البيع - التعبئة والتغليف - الضمانات المقدمة.
  - طرق الدفع - سياسات الإرجاع واستبدال المنتج في بعض الأسواق المستهدفة.
- يمثل الابتكار في المنتج عملية شاملة تهدف إلى تحسين التجربة الكلية للعملاء وتلبية احتياجاتهم المتغيرة بطرق مبتكرة. تناول **Kotler** في تصنيفه للمنتجات الجديدة ستة أنواع رئيسية وهي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> أمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش ، مرجع سبق ذكره ، ص94.

<sup>2</sup> Pauliller, *stratégies et marketing de l'innovation technologique 2ème édition*, Dounod, Paris 2005, P16.

<sup>3</sup> حسون محمد علي الحداد، أثر عناصر مناخ الابتكار التسويقي على رضا العملاء عن جودة الخدمة في المصارف التجارية في العراق، مجلة كلية العلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، 2013، ص8-9.

<sup>4</sup> وهيبه مربعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012/2011، ص ص42-43.

<sup>5</sup> خيري علي أوسو، دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي-دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات السياحية في مدينة دهوك، تنمية الرفادين، المجلد 32 ، العدد97 ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2010، ص 244.

- **منتجات جديدة تُطرح لأول مرة:** تعتبر هذه المنتجات جديدة بالكامل بالنسبة للمؤسسة والسوق والزبائن، حيث يتم تقديمها في السوق لأول مرة.
  - **إضافة خطوط منتجات جديدة:** منتجات ليست جديدة على السوق لكنها جديدة على المؤسسة، حيث تسعى الشركة إلى إضافتها إلى خطوط منتجاتها للاستفادة من فرص سوقية متاحة في قطاعات معينة.
  - **توسيع خطوط المنتجات الحالية:** تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة إلى خطوط منتجاتها الحالية، بحيث تكون مواصفاتها وخصائصها مشابهة للمنتجات الموجودة.
  - **تحسين المنتجات الحالية:** تُجري المؤسسة تعديلات وتحسينات على منتجاتها الحالية بهدف تقليل التكلفة، زيادة القيمة المقدمة للزبائن، أو تعزيز القدرة التنافسية في السوق.
  - **إعادة إحلال المنتجات:** تسعى المؤسسة إلى إعادة تموقع منتجاتها داخل قطاعات سوقية محددة سواء لاكتشاف استخدامات جديدة لهذه المنتجات أو للتكيف مع تغييرات في سلوك المستهلكين.
  - **منتجات جديدة منخفضة التكلفة:** تُعتبر المنتجات التي يتم فيها خفض التكاليف—سواء تكاليف الإنتاج أو التسويق—منتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة، بشرط أن تساهم في زيادة القيمة المقدمة للزبائن حتى وإن لم تكن جديدة بالنسبة للسوق أو العملاء.
- يمثل هذا التصنيف إطاراً شاملاً لفهم الابتكار في المنتجات واستراتيجيات تطويرها.

### ثانياً: أهمية الابتكار في المنتجات

تتجلى أهمية الابتكار في المنتجات من خلال العوامل التالية<sup>2</sup>:

- 1- **المنتجات لها دورة حياة:** لكل منتج دورة حياة تبدأ بالظهور، ثم تمر بمرحلة النضج، وتنتهي بالتراجع والاندثار، مما يستدعي ضرورة تطوير منتجات جديدة لتحل محل المنتجات المتقدمة، علاوة على ذلك مع تقدم المنتج في دورة حياته تتناقص الأرباح الناتجة عنه تدريجياً لذلك يُعد الابتكار المستمر في المنتجات الوسيلة الأساسية لحماية منتجات المؤسسة وتعزيز استمراريته.
- 2- **المنتجات كمحدد أساسي للربح:** تعد المنتجات الجديدة عنصراً ضرورياً للحفاظ على استمرارية الأرباح، فمن المعروف أن أرباح المنتج تتغير تبعاً لمراحل دورة حياته في السوق، فعند اقتراب المنتج من مرحلة النضج تصل الأرباح إلى ذروتها بينما تبدأ هذه الأرباح في التراجع التدريجي بشكل ملحوظ عند دخول المنتج مرحلة الانحدار وقد تصل إلى تحقيق خسائر.

<sup>1</sup> نظام موسى سويدان وسمير عزيز العبادي، التسويق للأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2018، ص189.

<sup>2</sup> Lasary, le marketing c'est facile, es-Salem, Alger, 2001, p150.

لذلك و لتحقيق التوازن في الأرباح يجب على المؤسسة الاستمرار في تطوير منتجات جديدة، حيث يُعتبر الابتكار في المنتجات الوسيلة الأهم لضمان استدامة معدلات الأرباح والحفاظ على تنافسية المؤسسة في السوق.

**3- ابتكار المنتجات الجديدة ضروري للنمو واستقرار المؤسسة:** المؤسسات التي تنقتر إلى تخطيط فعال لابتكار منتجاتها تواجه صعوبات في تحقيق النجاح والاستمرارية والنمو، حيث يُعد الابتكار في المنتجات ركيزة أساسية لضمان الاستقرار والنمو المؤسسي.<sup>1</sup>

**4- الاعتبارات المتعلقة بالموارد والبيئة:** نظرًا لمحدودية الموارد المتاحة فإن التخطيط الجيد لعملية ابتكار المنتجات ضروري لضمان الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، كما يجب أن يتضمن الابتكار البحث عن أساليب مستدامة مثل التعبئة والتغليف الصديقة للبيئة، بما ينسجم مع مبادئ التسويق الحديث ويقلل من الأضرار البيئية.

**5- تعزيز خيارات المستهلك:** مع ارتفاع مستويات الدخل وتزايد توافر السلع يصبح المستهلك أكثر قدرة على إشباع احتياجاته، ومع استمرار هذا الاتجاه يتزايد انتقاؤه عند الاختيار بين المنتجات المعروضة، مما يدفع الشركات إلى الابتكار لضمان تلبية تفضيلات العملاء المتغيرة. بهذا يُظهر الابتكار في المنتجات دوره الحيوي في تحقيق النمو، تعزيز الربحية، والاستجابة لتغيرات السوق واحتياجات المستهلكين.

### ثالثاً: استراتيجية الابتكار في المنتجات

تتوافر أمام المؤسسات أربعة بدائل استراتيجية يمكنها الاختيار من بينها لتطبيق الابتكار في المنتجات، وذلك بناءً على ظروفها وإمكاناتها وتشمل ما يلي:<sup>2</sup>

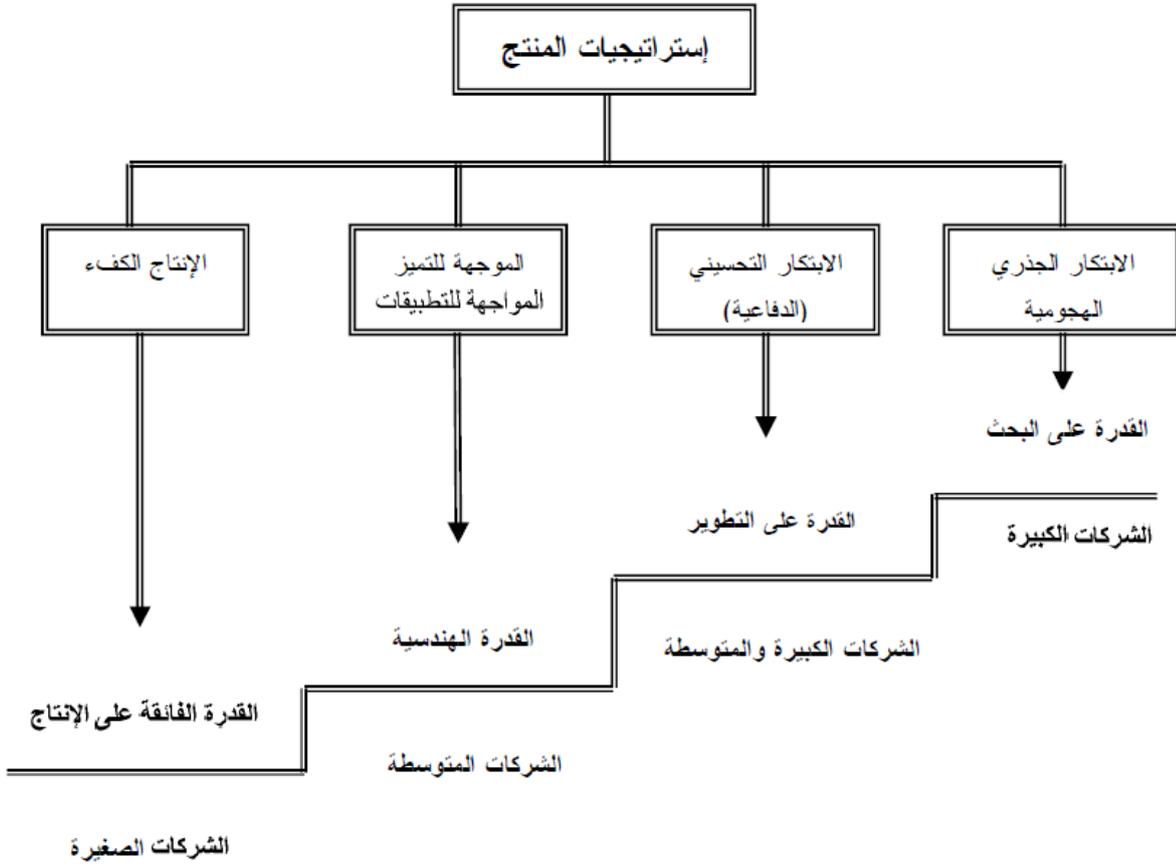
**1- استراتيجية الابتكار الجذري:** تُعد هذه الاستراتيجية هجومية، وتهدف إلى أن تكون المؤسسة الرائدة في مجالها من خلال تقديم منتجات جديدة، تسعى هذه الاستراتيجية لتحقيق ميزة ثلاثية تتمثل في: الأسبقية في الفكرة، والأسبقية في المنتج، والأسبقية في السوق. وتُعتبر حاجزاً أمام دخول منافسين جدد إلى السوق.

<sup>1</sup> محمد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 73.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 30-33.

- 2- استراتيجية الابتكار التحسيني: تُعد استراتيجية الابتكار التحسيني خيارًا دفاعيًا تتبناه المؤسسة بهدف جذب المستهلكين لاقتناء منتجات جديدة ذات أسعار أعلى، تقوم هذه الاستراتيجية على تقديم تحسينات أو ميزات مبتكرة في المنتج تُبرر ارتفاع السعر مما يُشجع المستهلكين على تقبل القيمة المضافة.
- غالبًا ما تُعتمد هذه الاستراتيجية من قبل المؤسسات التي تسعى لتجنب المخاطر وتفضل دور المتابع بدلاً من القائد في السوق، حيث تكون استجابتها بمثابة رد فعل على التحركات والابتكارات التي تقوم بها المؤسسات الرائدة.
- 3- استراتيجية الابتكار الموجه نحو التميز: تركز هذه الاستراتيجية على التطبيقات العملية، وتعتمد على إدخال تحسينات على المنتجات الحالية لتلبية احتياجات شريحة معينة من السوق. تُعتبر مناسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تسعى لدخول السوق خلال مرحلة نضج المنتج.
- 4- استراتيجية الإنتاج الكفاء: تركز استراتيجية الإنتاج الكفاء على المؤسسات التي تتميز بقدرتها العالية في التصنيع وإدارة التكاليف بفعالية وهو ما يجعلها تنافس بقوة خاصة في مرحلة نضج المنتج داخل السوق. تُعتبر هذه الاستراتيجية مثالية للمؤسسات الصغيرة التي تسعى لتعظيم الاستفادة من كفاءتها التشغيلية، حيث تعتمد بشكل أساسي على تقليل التكاليف بدلاً من الاستثمار الكبير في البحث والتطوير أو الأنشطة الأخرى.

الشكل رقم (4): استراتيجيات ابتكار المنتجات



المصدر: نجم عيود نجم، مرجع سبق ذكره، ص34.

#### رابعاً: عوائق الابتكار في مجال المنتجات

على الرغم من أهمية ابتكار المنتجات في تحقيق الاستقرار والنمو للمؤسسة وزيادة مبيعاتها وأرباحها إلى جانب مساهمتها في التقدم الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع، إلا أن عملية الابتكار تواجه العديد من العوائق، أبرزها درجة المخاطرة العالية، ومن بين العوائق الرئيسية ما يلي<sup>1</sup>:

**1- ارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة:** يُعد ارتفاع معدلات فشل المنتجات الجديدة أحد أبرز العوائق التي تحد من قدرة المؤسسات على الابتكار، حيث تشير الإحصائيات إلى معدلات فشل متفاوتة حسب نوع المنتج: (20%-30% في السلع الصناعية) (15%-25% في قطاع الخدمات) (40%-60% في السلع الاستهلاكية).

<sup>1</sup> طه عبد الرحمان سويبي، استراتيجيات الابتكار التسويقي ودورها في دعم القدرات التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE، رسالة ماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأغواط، الجزائر، 2012، ص ص80-84.

- وقد أظهرت الدراسات أن 95% من المنتجات الجديدة التي يتم اختبارها في السوق لا تصل إلى مرحلة الإطلاق النهائي، كما أُجريت العديد من الدراسات لتحليل أسباب النجاح والفشل لكن النتائج كانت متباينة وأحياناً متناقضة بسبب استخدام معايير ومقاييس مختلفة لقياس الفشل.
- أسباب الفشل:** تنقسم أسباب فشل المنتجات الجديدة إلى ثلاثة أنواع رئيسية:
- أسباب مالية (18%): نقص التمويل الكافي لدعم عمليات الابتكار والتسويق.
  - أسباب فنية (32%): عدم قدرة المنتج على تحقيق الأداء المطلوب، الفشل في معالجة المشكلات التقنية والفنية، العجز عن تطوير المنتج من الناحية الفنية.
  - أسباب تسويقية وتجارية (50%): تقدير غير دقيق لحجم السوق، تغير في تفضيلات المستهلكين، توقيت غير مناسب لإطلاق المنتج، ردود فعل قوية من المنافسين.
- وقد أجرت مؤسسة Booz Allen Hamilton دراسة أظهرت مراحل تصفية الأفكار المتعلقة بالمنتجات الجديدة حيث أوضحت أن من بين 58 فكرة لمنتج جديد هناك:
- 46 فكرة تُستبعد في المرحلة الأولى.
  - 12 فكرة تنتقل إلى مرحلة التقييم الاقتصادي، لكن 5 منها تسقط.
  - 7 أفكار تصل إلى مرحلة التطوير، إلا أن 4 منها لا تتجاوز هذه المرحلة.
  - في مرحلة الاختبار التسويقي، تبقى فكرتان فقط، حيث تنجح واحدة في السوق بينما تفشل الأخرى خلال الإطلاق النهائي.
- تشير هذه المعطيات إلى أن الابتكار في المنتجات عملية معقدة ومرتبطة بتحديات كبيرة، مما يتطلب تخطيطاً دقيقاً وتقييماً مستمراً لضمان النجاح وتقليل فرص الفشل.
- 2- ارتفاع تكلفة ابتكار المنتجات:** تُعد عملية ابتكار المنتجات من العمليات المكلفة للغاية، ويتجلى ذلك في الإنفاق الضخم على مختلف الأنشطة المرتبطة بها مثل:
- دراسة وتقييم الأفكار المتعلقة بالمنتجات الجديدة.
  - أنشطة البحث والتطوير المتزايدة نتيجة التعقيد الفني المتصاعد لمعظم المنتجات.
  - إجراء دراسات الجدوى المتعددة لتقييم الأفكار.
  - مواجهة عدم اليقين بشأن نتائج الابتكار.
  - ارتفاع تكاليف التمويل اللازم لدعم عملية الابتكار.

تؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى زيادة تكلفة تقديم المنتجات الجديدة مما يترتب عليه:

- زيادة حجم المبيعات المطلوبة لتحقيق نقطة التعادل.

- إطالة فترة استرداد التكاليف.

- ارتفاع مستوى المخاطر التي تواجه المؤسسة أثناء إدارة برامج منتجاتها الجديدة.

كمثال على ذلك تكبدت شركة Du Pont تكلفة تقارب 100 مليون دولار لتقديم أحد منتجاتها الجديدة إلى السوق، ورغم ذلك لم يتمكن المنتج من تحقيق الأهداف البيعية المتوقعة، مما يبرز حجم التحديات المالية المرتبطة بابتكار المنتجات.

**3- قصر دورة حياة المنتج:** في الوقت الحالي تشهد المنتجات دورة حياة أقصر بكثير مما كانت عليه في الماضي، نتيجة للسرعة الكبيرة في تطوير المنتجات الحالية وإطلاق أخرى جديدة، فقد انخفض متوسط دورة حياة المنتج في السنوات الأخيرة من ثلاث سنوات إلى سنة واحدة فقط.

محاولات إنعاش المنتجات المتدهورة من خلال الترويج غالبًا ما تكون غير فعالة خاصة في ظل المنافسة الشديدة، ومع ارتفاع معدلات التجديد والابتكار حتى ولو كان محدودًا عبر إدخال تحسينات طفيفة على المنتجات القائمة، يصبح من الصعب على المنتج الحفاظ على مكانته في السوق لفترة طويلة.

بمجرد ظهور بدائل جديدة تجذب انتباه المستهلك يتراجع الطلب على المنتج الأصلي، ونظرًا لارتفاع تكاليف ابتكار المنتجات قد لا تكون الفترة الزمنية القصيرة التي يقضيها المنتج في السوق كافية لاسترداد تكاليف الابتكار، فضلًا عن تحقيق أرباح مجزية.

**4- تصاعد حدة المنافسة مع نجاح المنتج:** عندما تنجح المؤسسة في تقديم منتج جديد بعد تجاوز جميع العقبات وتحقيق قبول في السوق، تبدأ المنافسة في الظهور بشكل حاد، مما قد يؤثر على عمر المنتج ومدى استمراره في السوق، فعلى سبيل المثال نجاح شركة General Electric في إطلاق فرشاة الأسنان الكهربائية أدى إلى دخول 50 منافسًا للسوق خلال أقل من عامين.

هذه المنافسة تؤثر بشكل كبير على المبيعات، وقد تضطر المؤسسة في بعض الحالات إلى سحب المنتج من السوق بدلاً من خوض المنافسة، خاصة إذا أدت المنافسة إلى انخفاض المبيعات بشكل كبير، فالعديد من المؤسسات تتبع هذه السياسة مثل شركة Du Pont، التي تلجأ إلى إزالة المنتج من خطوط إنتاجها عندما تصبح المنافسة شديدة.

تُشكل هذه التحديات معضلة للإدارة حيث يُعد ابتكار المنتجات عنصرًا أساسيًا لاستمرار المؤسسات ونموها، إلا أن تقديم هذه المنتجات يحمل في طياته مخاطر قد تؤثر على استقرار المؤسسة نفسها.

**5- طول عملية ابتكار المنتجات:** تتسم عملية ابتكار المنتجات في بعض الصناعات مثل صناعة الأدوية، الطائرات، والصناعات الغذائية، بفترات زمنية طويلة قد تصل أحيانًا إلى ثلاثين عامًا، إلى جانب ذلك تتطلب هذه العملية استثمارات ضخمة تُقدَّر بملايين الدولارات، خلال هذه المدة الطويلة قد تتغير ظروف السوق أو تفضيلات المستهلكين مما قد يجعل المنتج غير ملائم عند طرحه وبالتالي يؤدي إلى فشله.

أحد أبرز الأمثلة على ذلك هو سيارة *Edsel* التي طوّرتها شركة *Ford* الأمريكية بتكاليف باهظة، ورغم الجهود الكبيرة المبذولة في تطويرها لم تلقَ السيارة إقبالًا من المستهلكين عند طرحها في السوق نتيجة لتغير أذواقهم، أدى ذلك إلى إيقاف إنتاج السيارة مما كبدَ الشركة خسائر بلغت 350 مليون دولار.

**6- مقاومة المستهلك:** تُعتبر مقاومة المستهلك من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في جذب انتباه العملاء نحو المنتجات الجديدة، و يعود ذلك إلى مجموعة من الأسباب منها: محدودية الدخل، حيث يخصص المستهلكون ذوو الدخل المنخفض الجزء الأكبر من دخلهم لتلبية احتياجاتهم الأساسية، مما يقلل من فرصهم في تجربة المنتجات الجديدة، بالإضافة إلى ذلك يؤدي تنوع البدائل المتاحة في السوق إلى زيادة حدة المنافسة على جذب اهتمام المستهلكين.

كما أن الولاء للمنتجات التقليدية والخوف من التغيير نتيجة رضا المستهلكين عن الخيارات الحالية يعززان هذا التحدي، كل هذه العوامل تسهم في ظاهرة تعرف بـ"مقاومة المستهلك"، وهي من الأسباب التي تدفع العديد من المؤسسات إلى التردد في الابتكار خشية عدم تقبل السوق لما تقدمه من منتجات جديدة.

**7- القيود والتشريعات الحكومية:** في العديد من الدول وخاصة المتقدمة، تخضع المنتجات الجديدة لرقابة صارمة قبل اعتمادها وطرحها في الأسواق لا سيما المنتجات التي تؤثر على صحة الأفراد وسلامتهم، مثل الأدوية والأغذية، أو تلك التي قد تمس سلامة البيئة كالمواد الكيميائية والسيارات .

تفرض هذه القيود أعباء كبيرة على المؤسسات تتمثل في التكاليف المرتفعة الناتجة عن انتظار موافقة الجهات المعنية لتسويق المنتج، علاوة على ذلك قد تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية كبيرة في حال استدعاء المنتج لإجراء تعديلات عليه أو دفع تعويضات قانونية للأفراد المتضررين نتيجة أخطاء تصنيع .

تساهم هذه الأعباء والضغوط في تقليل إقبال المؤسسات على الابتكار، إذ يمكن أن تؤدي إلى نظرة سلبية تجاه هذه العملية بسبب المخاطر والتكاليف المرتبطة بها.

### خامساً: عوامل نجاح وفشل المنتجات الجديدة

خلال ابتكار منتجات جديدة أو تطوير منتجات حالية فالمنتج الجديد يحتمل النجاح أو الفشل للأسباب التالي:

**1- عوامل نجاح المنتجات الجديدة:** هناك بعض العوامل يمكن أخذها في الاعتبار لتحقيق نجاح المنتج الجديد وهي:<sup>1</sup>

- التميز والتفرد في خصائص المنتج من عوامل نجاحه، خاصة الجودة والخصائص الجديدة التي تميزه عن المنافسين.

- تعتبر المعرفة السوقية مهمة لفهم حاجات الأسواق المستهدفة وترجمة هذه المعرفة في الاستراتيجيات التسويقية.

- تعد القدرات الفنية والإنتاجية مهمة لدورها في ترجمة مفهوم المنتج إلى تطويره والإنتاج بشكل كافي لتلبية الطلبات، وضرورة العمل الجماعي بين المصالح المختلفة للمؤسسة.

- إن النجاح في تقديم منتج جديد يكون من خلال مدى احتوائه على منافع وفوائد متفوقة أو مزايا أكبر بالمقارنة مع ما تقدمه المؤسسات الأخرى المنافسة، كما أن توفر القدرات التسويقية تؤدي بدرجة كبيرة إلى نجاح المنتج في مختلف مراحل دورات حياته.<sup>2</sup>

**2- عوامل فشل المنتجات الجديدة:** لقد أشارت العديد من الدراسات إلى بعض أسباب فشل المنتجات الجديدة وهي:<sup>3</sup>

- قد تكون الأفكار جديدة مع إهمال تقدير السوق بشكل جيد أو هناك مبالغة في تقدير حجم السوق.

- تغيير المدراء لأفكار معينة لأسباب خاصة رغم أن نتائج الأبحاث تشير إلى ضعف هذه الأفكار.

- قد يكون السبب إحلال المنتج في السوق بشكل خاطئ، ارتفاع الأسعار، ضعف الحملة الترويجية أو عدم ملائمة منافذ التوزيع، وقد يكون هناك خطأ في تصميم المنتج أو ضعف في أداءه.

<sup>1</sup> نظام موسى سويدان، سمير عزيز العبادي، تسويق الأعمال، دار الحامد، عمان، الأردن، ط2011، 1، ص ص 190-191.

<sup>2</sup> وفاء التميمي، أثر التراكم المعرفي في نجاح تطوير المنتجات الجديدة، مجلة العموم الاقتصادية، العدد 96، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، بغداد، العراق، 2009، ص5.

<sup>3</sup> فهد الخطيب ومحمد العواد، مبادئ التسويق: مفاهيم أساسية، مركز يزيد للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2004، ص 126.

- قد تكون تكاليف تطوير المنتج أعلى مما هو متوقع، مما يؤدي إلى صعوبة توسيعها في الأسواق المستهدفة.

- قد تكون ردود فعل المنافسين أقوى مما هو متوقع، و قد يكون هناك خطأ في عملية توقيت تقديم المنتج الجديد.

كما أشار كوتلر وكيلر ( Philip Kotler & Kevin Keller ) إلى أسباب أخرى تؤدي إلى فشل المنتجات وهي:<sup>1</sup>

▪ القيود الاجتماعية والاقتصادية والحكومية: فالمنتجات الجديدة يجب أن ترضي سلامة المستهلك والجانب البيئي، ويجب أن تكون مرنة أيضاً إذا كانت الأوقات الاقتصادية صعبة.

▪ نقص رأس المال: فبعض الشركات التي لديها أفكار جيدة لا يمكن جمع التمويل اللازم للبحث وإطلاقها

▪ قصر وقت عملية التطوير: حيث يجب أن تتعلم الشركات لضغط وقت التطوير مع التقنيات الجديدة، والشركاء الاستراتيجيين، واختبارات المفهوم في وقت مبكر، والتخطيط التسويقي المتقدم.

▪ الدعم التنظيمي: المنتج الجديد قد لا يتلقى الدعم المالي أو أي أشكال الدعم و قد لا يتوافق مع ثقافة المؤسسة.

▪ وجود صراع بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى: حيث يوجد صراع تاريخي بين إدارة البحث والتطوير والتسويق بسبب الصراع على الموارد المالية و الموارد البشرية، والصراع كذلك على تولي مسؤولية البحث والتطوير.

### المطلب الثاني: الابتكار في مجال التسعير

يُعد الابتكار التسويقي في الأسعار أحد القرارات الإستراتيجية الحيوية التي تساهم في نجاح المنظمة وزيادة ربحيتها فضلاً عن دوره في جذب المستهلكين لشراء منتجاتها، كما يُعتبر مدخلاً رئيسياً لتحقيق التميز التنافسي وإيجاد ميزة تنافسية بمستويات مختلفة .

يمثل السعر أهمية خاصة في مجال التسويق وعمليات البيع بسبب علاقته المباشرة بالإيرادات، المبيعات، والتكاليف، إضافةً إلى ذلك يتميز السعر بمرونته العالية مقارنةً بعناصر المزيج التسويقي

<sup>1</sup> Philip Kotler And Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, , Édition PEARSON, paris, Franc, 2015, P570.

الأخرى، وهو العنصر الوحيد الذي يساهم في توليد الإيرادات، في حين تؤثر بقية العناصر على التكاليف .

وعليه فإن تخطيط السعر وتنفيذه وتعديله يُعدّ أحد القرارات الإستراتيجية الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها التسويقية.

### أولاً: مفهوم الابتكار في مجال السعر

يعتبر السعر والقرارات المتعلقة به من أصعب القرارات التي تواجه رجال التسويق نظراً لتأثيره على المستهلك من جهة وكذا دوره في تحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى. وقبل التطرق إلى مفهوم الابتكار في مجال التسعير، لابد من التطرق أولاً إلى مفهوم السعر.

**1- تعريف السعر:** يُعرّف السعر بأنه "المبلغ المالي المطلوب لتبادل السمات المادية والنفسية لسلعة ما مقابل مجموعة من الخدمات المرتبطة بها".<sup>1</sup>

كما يعرف على أنه: "مجموع كل القيم التي يستبدلها المستهلك مقابل فوائد امتلاك أو استخدام المنتج".<sup>2</sup>

يركز الاقتصاديون في تحديدهم للسعر على مفهومي المنفعة والقيمة، حيث يعتبرون السعر تعبيراً نقدياً عن القيمة التبادلية للمنتج سواء كان سلعة أو خدمة، ويرون أن السعر يعكس قيمة المنتج، مؤكداً على العلاقة الوثيقة بين القيمة والمنفعة، إذ تُعتبر المنفعة مصدراً لتكوين القيمة، بينما تُقاس هذه القيمة من خلال السعر.<sup>3</sup>

ويعرف كوتلر وارمسترونغ السعر بأنه: "مجموعة التضحيات التي يقدمها الزبون للحصول على المزايا المرتبطة بحياته أو استعمال المنتج أو الخدمة".<sup>4</sup>

يمكن تحليل مفهوم السعر من ثلاث زوايا رئيسية: منظور المستهلك، منظور المؤسسة، ومنظور المجتمع:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> حمد الباشا وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2000، ص 60.

<sup>2</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 214.

<sup>3</sup> هادفي خالد، دور المحاسبة التحليلية في تحديد سياسة التسعير للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية رسالة ماجستير في علوم التسويق جامعة بكرة 2013، ص 85.

<sup>4</sup> Philip Kotler & Gary Armstrong, *Principes de Marketing*, 11<sup>ème</sup> édition, 2013, p 252.

<sup>5</sup> محمد إبراهيم عبيدات، استراتيجيات التسويق، منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان، 1999، ص 239.

- المستهلك ينظر إلى السعر على أنه ذلك المبلغ من المال الذي يكون مستعدا لدفعه في سبيل الحصول على السلعة أو الخدمة التي يتوقع أن تشبع حاجاته ورغباته .
- المؤسسة تنظر إلى السعر على أنه الوسيلة التي تغطي بها تكاليفها وتحقق قدرا من الربح.
- المجتمع ينظر إلى السعر على أنه مؤشر للقيمة التي يوليها المجتمع لمنتج معين سلعة كانت أم خدمة.

## 2- تعريف الابتكار في السعر:

يعرف الابتكار في السعر بأنه: "استخدام إستراتيجية جديدة في التسعير لتسويق السلع والخدمات الخاصة بالمؤسسة، وهذا الأمر قد يتضمن استخدام طريقة جديدة تسمح للزبائن في اختيار مواصفات المنتجات المطلوبة من قبلهم وعلى الموقع الإلكتروني للمؤسسة Web-site، وبعد ذلك يمكن أن يظهر السعر الذي يمثل ذلك المنتج الذي تم اختياره".

كما يعرف الابتكار في السعر على أنه: "ابتكار طريقة تسعير جديدة لتعزيز القيمة".

ويعرف أيضا بأنه: "قدرة المؤسسة على تقديم أسعار مبتكرة ومناسبة للزبائن تسمح بتفضيلها عن

باقي منتجات وخدمات المنافسين".

وعرفته منظمة OECD على "انه استخدام استراتيجيات تسعير جديدة لتسويق سلعها وخدماتها في سوق معين"، ولا يكون بالضرورة لأجل تحديد سعر منخفض أو لتخفيض في الأسعار فقط؛ ذلك لأنه في بعض الحالات قد يولد السعر المنخفض أثرا سلبيا في قرار الشراء؛ فقد يتوقع المستهلك أن السعر المنخفض دلالة على تدني جودة المنتج، لذا على المؤسسة عند تطبيقها للابتكار السعري مراعاة خصائص العملاء المستهدفين ، فما يصلح لقطاع قد لا يصلح لقطاع آخر.<sup>1</sup>

مما سبق يتضح أن ابتكار الأسعار يعني عملية إيجاد طرق ووسائل جديدة لتسعير المنتجات بما يتماشى مع المتغيرات التسويقية الأخرى مثل احتياجات ورغبات العملاء الحاليين والمرتقبين، شدة المنافسة، معدلات الطلب، وغيرها من المتغيرات.

<sup>1</sup> فريد بوغدة، التسويق الابتكاري ودوره في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيكس برج بوغديريج، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص: إدارة التسويق، جامعة جيجل، 2022، ص 98.

### ثانياً: أهمية الابتكار في مجال السعر

تتفاوت أهمية الابتكار التسويقي في تحديد الأسعار من مؤسسة إلى أخرى، ويُعد من الجوانب الحساسة التي تواجهها المؤسسات، يجب أن يساهم السعر المُحدد للمنتج في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة، من خلال تقديم منتجاتها للمستهلكين الذين يحتاجون إليها بأقل التكاليف وبما يُلبّي احتياجاتهم، وبالتالي تتداخل أهمية السعر مع أهداف المؤسسة. وبالنظر إلى ارتباط السعر بتكاليف الإنتاج ومستوى إيرادات المؤسسة، وظروف المنافسة، وإمكانات المستهلكين، فإن السعر يكتسب أهمية خاصة، لذا يتعين على إدارة التسويق فهم الجوانب النفسية للمستهلكين حيث يعتبرون السعر مؤشراً على جودة المنتج. وعليه فإن الابتكار في مجال التسعير يمكن أن يكون ذا أهمية كبيرة للشركات والمؤسسات. وهذه بعض الأسباب التي تجعل الابتكار في مجال التسعير أمراً مهماً:

**1- تحقيق التنافسية:** يمكن للابتكار في تسعير المنتجات أن يساعد الشركة في تحقيق تنافسية قوية في السوق. من خلال تطوير أساليب تسعير جديدة ومبتكرة، يمكن للشركة أن تجذب عملاء جدد وتحافظ بعملائها الحاليين.

**2- زيادة الربحية:** إذا تم تطبيق استراتيجيات تسعير مبتكرة بشكل فعال، يمكن أن تزيد الربحية بشكل كبير. ذلك لأن الابتكار في التسعير يمكن أن يسمح للشركة بزيادة أسعار منتجاتها بشكل مبرر دون التأثير السلبي على الطلب.

**3- تلبية احتياجات العملاء:** يمكن للابتكار في التسعير أن يتيح للشركة تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، فقد تقوم الشركة بتطبيق تسعير مرّن يتيح للعملاء اختيار الحزم أو الخدمات التي تناسب احتياجاتهم بشكل أفضل.

**4- تحسين استراتيجيات التسويق:** الابتكار في التسعير يمكن أن يساهم في تطوير استراتيجيات التسويق، حيث يمكن استخدام التسعير كأداة تسويقية للجذب والاحتفاظ بالعملاء.

**5- تحقيق التوازن بين القيمة والتكلفة:** يمكن للابتكار في التسعير مساعدة الشركة على تحقيق التوازن بين تقديم قيمة جيدة للعملاء وتحقيق الأرباح. يمكن للشركة أن تبتكر طرقاً لتحسين القيمة التي تقدمها للعملاء دون إلحاق الضرر بالربحية.

باختصار، الابتكار في مجال التسعير يمكن أن يساهم بشكل كبير في نجاح الشركة وتحقيق تنافسية قوية في السوق.

### ثالثاً: صور الابتكار في مجال الأسعار

تستخدم المؤسسات العديد من الطرق التسعيرية الجديدة. إلا أنه هناك أساليب مبتكرة ثبت نجاحها وفعاليتها في الميدان سنقوم بعرض أهمها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

**1- المستهلك يحدد سعر المنتج بنفسه:** تعتمد هذه الطريقة على وضع قائمة أسعار واضحة وسهلة القراءة بجانب رفوف المنتجات، حيث يُطلب من المشتري كتابة السعر بنفسه على المنتج باستخدام قلم مخصص موجود بالقرب من القائمة، وعند الدفع يقوم الموظف بمراجعة الأسعار كما كتبها المشتري، مع تصحيح أي أخطاء محتملة. تم تطبيق هذه الطريقة بنجاح في أحد متاجر السوبر ماركت الكبيرة في منطقة فينكس بولاية أريزونا وأسهمت بشكل كبير في جذب العملاء.

**2- رد جزء من الثمن نقدًا للمشتري (Cash Rebate):** بدلاً من تقديم الخصومات التقليدية على سعر البيع تقوم المؤسسة برد جزء من الثمن نقدًا للمشتري، سواء بإرساله بالبريد أو باستخدام وسائل أخرى، تُعد هذه الطريقة بديلاً فعالاً للتخفيض المباشر، حيث تمنح العميل إحساساً بقيمة إضافية بعد عملية الشراء.

**3- التسعير على أساس سعر الوحدة (Unit Pricing):** تُركز هذه الطريقة على توضيح سعر الوحدة من المنتج بدلاً من سعر العبوة كاملة بغض النظر عن حجمها، على سبيل المثال إذا كان المنتج يُباع بثلاثة أحجام من العبوات (1 لتر، 3 لتر، 5 لتر) بأسعار 130 دج، 360 دج، 500 دج، فإن سعر الوحدة يُحدد على النحو التالي: 130 دج/لتر، 120 دج/لتر، 100 دج/لتر، يُساعد هذا الأسلوب المستهلك في مقارنة الأسعار بسهولة، واتخاذ قرارات شراء أكثر وضوحاً وتجنب الالتباس أو التضليل.

**4- تسعير الحزمة (Package Pricing Selling):** تعتمد هذه الإستراتيجية على دمج عدة منتجات في حزمة واحدة أو تقديم مجموعة من السلع أو الخدمات المتكاملة بسعر مخفض مقارنة بأسعارها عند البيع بشكل فردي، يهدف هذا النهج إلى تحفيز المبيعات من خلال إقناع العملاء بالفوائد الملموسة التي يحصلون عليها عند شراء الحزمة، مما يسهم في تعزيز ولاء العملاء وزيادة حجم المبيعات.

**5- تسعير الذروة والتسعير خارج نطاق الذروة (Peak and Off-Peak Pricing):** تقوم المؤسسة بوضع أسعار مرتفعة خلال أوقات الذروة *Peak Pricing*، حيث يكون الطلب على المنتج مرتفعاً لدرجة يتجاوز فيها العرض مستغلة هذه الفترة لتحقيق هوامش ربح أكبر، بالمقابل تُخفض الأسعار خلال الأوقات التي يقل فيها الطلب *Off-Peak Pricing*. ومن مزايا هذه الطريقة:

<sup>1</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 155-181.

- إذا لم تكن حاجة العميل ملحة فقد يفضل الانتظار للحصول على المنتج بسعر أقل.  
- يساعد في تحويل الطلب من أوقات الذروة إلى الأوقات الأقل ازدحامًا، مما يقلل من الضغط على المؤسسة ويجنبها فقدان العملاء الذين لا يمكنها تلبية طلباتهم في أوقات الذروة بسبب محدودية الإمكانيات.

**6- تسعير خدمات حاملي بطاقة الولاء:** تعد هذه الطريقة من الابتكارات التي قدمتها سلسلة فنادق "هيلتون"، حيث توفر لحاملي بطاقة النادي الماسية (Diamond Club Card) إمكانية الاستفادة من خدمات فنادق "هيلتون" في معظم دول العالم بأسعار مميزة وجذابة، وقد انتشر هذا النظام بشكل واسع حاليًا تحت مسميات وتصنيفات مختلفة مثل البطاقة الفضية أو الذهبية خاصة في قطاعات مثل السوبر ماركت، شركات الطيران، والفنادق.

ومن مميزات هذه الطريقة:

- تشجع العملاء على تكرار الشراء بمعدلات أكبر بهدف الحصول على هذه البطاقات المميزة.  
- تمنح العملاء امتيازات سعرية مغرية مما يعزز الشعور بالقيمة الإضافية.  
- تسهم في خلق ولاء قوي بين العملاء والشركة ومنتجاتها مما يدعم مكانة المؤسسة في السوق ويزيد من استمرارية علاقتها مع العملاء.

**7- البيع بالتجزئة بأسعار الجملة:** تتبع بعض متاجر التجزئة سياسة تسعير منتجاتها بأسعار قريبة جدًا من أسعار الجملة مع بيعها بالتجزئة للمستهلكين، تعتمد هذه الطريقة على إدراك المستهلكين أن أسعار الجملة عادةً أقل من أسعار التجزئة، مما يجعلها وسيلة فعالة لجذب شريحة واسعة من العملاء الذين يرغبون في شراء كميات تناسب مع احتياجاتهم بأسعار أقل مقارنة بالمتاجر التي لا تعتمد هذه السياسة.  
مزايا هذه الطريقة:

- زيادة الإقبال: جذب أعداد كبيرة من المستهلكين للتعامل مع المتاجر التي تطبق هذه السياسة.  
- ارتفاع حجم المبيعات: بيع كميات كبيرة من المنتجات مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات.  
- تحقيق الأرباح: على الرغم من انخفاض هامش الربح لكل وحدة إلا أن الحجم الكبير للمبيعات يعوض هذا الانخفاض مما يسهم في تحقيق أرباح مستدامة.

**8- التسعير النفسي Psychological pricing:** يُعد التسعير النفسي إستراتيجية تهدف إلى إحداث تأثير إيجابي على المستهلك من خلال التأثير على شعوره وسلوكه الشرائي، ومن أشكال التسعير النفسي:

- الأسعار الكسرية الفردية (*Odd Prices*): تعتمد هذه الطريقة على تقديم الأسعار بشكل غير كامل مثل 9.99 دج بدلاً من 10 دج، على الرغم من أن الفرق بين الرقمين بسيط للغاية إلا أن السعر الكسري يعطي انطباعاً نفسياً بأنه أقل تكلفة، مما يعزز قرار الشراء لدى المستهلك.

- التسعير التفاخري (*Boast Pricing*): يُستخدم هذا النوع من التسعير لتقديم صورة ذهنية فاخرة وعالية الجودة للمنتج، يتم تحديد أسعار مرتفعة عمدًا مثل 10,000 دج بدلاً من 9,999 دج لإعطاء انطباع بالتميز والجودة الفائقة، هذا الأسلوب يرسل رسالة إلى المستهلك بأن المنتج يمثل رمزاً للرفاهية والمكانة الاجتماعية الرفيعة مما يؤثر على قراره الشرائي لصالح المنتج.

أثر التسعير النفسي:

- يعزز شعور المستهلك بقيمة المنتج.

- يؤثر على إدراك الجودة والتميز.

- يدفع المشتري لاتخاذ قرار الشراء بناءً على العواطف والانطباعات بدلاً من المنطق فقط.

**9- الابتكار في تقنيات التسعير عبر الإنترنت:** شهدت تقنيات الإنترنت استخدامات مبتكرة في مجال التسعير، حيث وفرت للعملاء فرصاً جديدة للتفاعل مع المؤسسات بشأن تحديد الأسعار على سبيل المثال:

- تنوع الأسعار بناءً على الطلب: تقوم المؤسسات بتعديل الأسعار ديناميكياً بما يتماشى مع مستوى الطلب.

- إتاحة التخصيص عبر المواقع الإلكترونية: تتيح المواقع للعملاء اختيار المنتجات وفق المواصفات التي يرغبون بها مع عرض الأسعار المباشرة لتلك المواصفات<sup>1</sup>.

مع ذلك فإن الطرق التي تركز فقط على تمييز الأسعار بين شرائح العملاء لا تُعد بالضرورة ابتكارات حقيقية في مجال التسعير.

مما سبق يُمكن الحكم أن للابتكارات في مجال التسعير أداة إستراتيجية قوية لتحقيق النمو والتميز في الأسواق.

<sup>1</sup> OECD/Eurostat, *guidelines for collecting and interpreting innovation data*, Third edition, 2005, p 51.

#### رابعاً: أساليب تحديد الابتكار في الأسعار

تعد عملية تحديد الابتكار في الأسعار واحدة من أصعب وأهم القرارات التي تواجه المؤسسات التجارية، حيث تتأثر بعدة عوامل متغيرة يصعب التحكم بها، يمكن تحقيق الابتكار في الأسعار من خلال الأساليب التالية<sup>1</sup>:

**1- الابتكار في الأسعار على أساس الطلب:** تعتمد هذه الطريقة على مستوى الطلب في السوق، حيث ترتفع الأسعار عند زيادة الطلب وتتنخفض مع تراجع الطلب.

يهدف هذا الأسلوب إلى ضمان تحقيق الأرباح في كلتا الحالتين، ويتم تحديد الأسعار بناءً على الابتكار في نوعية المنتجات والخدمات المقدمة أو وفقاً للقدرة الشرائية للمستهلك بما يتيح له شراء المنتج أثناء توافره في السوق.

**2- الابتكار في الأسعار على أساس التكلفة:** يتم تحديد السعر باستخدام نموذج الربح المضاف وفقاً للمعادلة التالية :

$$\text{السعر} = \text{تكلفة الإنتاج} + \text{مصاريف إدارية} + \text{هامش الربح} + \text{تكلفة التسويق}$$

تركز هذه الطريقة على تحديد سعر يضمن تحقيق عائد مخطط للمؤسسة بناءً على إجمالي تكاليفها وحجم المبيعات التقديري.

**3- الابتكار في الأسعار بناءً على المنافسة:** يتأثر تحديد السعر بشكل كبير بالمنافسة المتوقعة، حيث تعتمد المؤسسات على مبدأ التفاعل التبادلي بين الأطراف المتنافسة، تعمل المؤسسة على تحديد أسعارها الابتكارية بناءً على أسعار منافسيها، مع السعي لتحقيق توازن متوسط يتماشى مع مستوى الأسعار السائد في الصناعة التي تنتمي إليها.

**4- الابتكار في الأسعار بناءً على أساس تشكيلة المنتجات:** يتمثل في تقديم مجموعة من المنتجات كحزمة واحدة تُباع بسعر موحد (مثل البيع بالجملة)، حيث يدفع المستهلك ثمنًا إجماليًا للحزمة، يُفضل البائع هذا الأسلوب لأنه يسمح بتخفيض السعر الإجمالي دون الحاجة إلى تحديد المنتج الفردي الذي يشملته التخفيض.

<sup>1</sup> عطا الله فهد سرحان، دور الابتكار و الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في فلسفة التسويق كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005، ص ص 60-61.

5- **على مستوى الابتكار:** يشير مستوى الابتكار الذي يتميز به المنتج الجديد إلى أن زيادة درجة الابتكار تمنح المنتج ميزة تنافسية مقارنة بالبدائل المتاحة، و هذا يمنح المؤسسة مساحة أوسع وهامشاً أكبر للمناورة في عملية تحديد السعر.

### المطلب الثالث: الابتكار في مجال الترويج

إن نشاط الترويج كان ولا يزال شاطا ضروريا لا يمكن الاستغناء عنه في العملية التسويقية للمؤسسة، حيث يسعى إلى إقامة اتصال بينها وبين الجمهور المستهدف، وإيصال المعلومات المتعلقة ببقية عناصر المزيج التسويقي للشركة إلى زبائننها، عادةً ما تهدف العروض الترويجية إلى التأثير على سلوك المستهلك من خلال إقناع المستهلكين بشراء السلع أو الخدمات التي يتم الترويج لها وتحفيزهم على تكرار قرارهم، لذلك على المؤسسة أن تبتكر طرق و أساليب ترويجية فعالة تساعدها على تحقيق ذلك.

#### أولاً : مفهوم الابتكار في مجال الترويج

الابتكار الترويجي هو اعتماد منظمة ما لطرق جديدة مبتكرة في الاتصال المباشر وغير المباشر بالمستهلك من خلال المزيج الترويجي ، و قبل التطرق إلى مفهوم الابتكار في مجال الترويج، لابد أولاً التعريف بمفهوم الترويج.

**1- تعريف الترويج:** يعتبر الترويج وسيلة فعالة تهدف إلى زيادة التعريف بالمنتج وتعزيز المبيعات والحصة السوقية. ويمكن تعريفه بأنه:

"مجموعة من الأنشطة التي تسهم في بناء علاقات إيجابية مع جمهور المستهلكين والحفاظ عليها، من خلال إعلامهم وإقناعهم وتحفيز الطلب لديهم على السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة"<sup>1</sup>.

كما يعرف بمفهومه البسيط "بأنه عملية اتصال مباشر أو غير مباشر بالمستهلك لتعريفه بمنتج المؤسسة ومحاولة إقناعه بأنه يحقق حاجاته ورغباته وحمايته من الاستغلال"<sup>2</sup>.

عرّف كوتلر الترويج بأنه: "النشاط الذي يندرج ضمن إطار الجهد التسويقي، ويعتمد على عملية اتصال تهدف إلى الإقناع"<sup>3</sup>.

وفي تعريف أكثر شمولاً، يُعرف الترويج بأنه: "عملية تنسيق بين جهود البائع لتوفير المعلومات، وتسهيل بيع السلعة أو الخدمة، أو تعزيز قبول فكرة معينة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Pride, Ferrell , **Marketing , wasteren engage learning** , 16 th edition , USA 2012 , P150

<sup>2</sup> نزار عبد المجيد البرواوي وأحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجية التسويق، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2004، ص215.

<sup>3</sup> ناجي معلا، الأصول العلمية للترويج التجاري والإعلان، الجامعة الأردنية، الأردن، 1996، ص 1.

2- تعريف الابتكار في الترويج: يُعرّف الابتكار في الترويج بأنه التعبير عن استخدام أساليب وتقنيات جديدة في الترويج للمنتج المقدم من قبل المؤسسة، بالإضافة إلى استخدام الوسيلة المعتمدة في الترويج للوصول إلى الزبون وعبر أشكالها المختلفة".<sup>2</sup>

كما يعرف الترويج الابتكاري بأنه: "مجموعة الجهود التي تبذلها المؤسسة في تبني وتطبيق أساليب جديدة ومبتكرة للتواصل مع العملاء سواء عبر وسائل الاتصال المباشر أو غير المباشر، وذلك من خلال أدوات مثل الإعلان، وتنشيط المبيعات، والبيع الشخصي، والنشر، بهدف تعريف العملاء بالمنتج وإقناعهم بقدرته على تلبية احتياجاتهم ورغباتهم".<sup>3</sup>

كما تم تعريفه على أنه: "تقديم فكرة جديدة أو طريقة جديدة أو وسيلة جديدة للجمهور، أو وسيلة جديدة لإيجاد وتقديم منتج أو خدمة منظمة لغرض شرائها".<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن مفهوم الابتكار في الترويج يتمحور حول إيجاد طرق وأساليب جديدة تهدف من خلالها المؤسسة للوصول إلى المستهلك بصفة خاصة وخلق الرغبة لديه في اقتناء منتجاتها، وذلك ليس فقط من خلال الإعلان وإنما باستخدام جميع عناصر المزيج الترويجي.

3- مبادئ تحقيق الابتكار في مجال الترويج: يقوم الابتكار التسويقي في الترويج على مبادئ هامة لتحقيقه وهي كالتالي:<sup>5</sup>

أ- الوعد الابتكاري: يشير إلى القيمة الجوهرية للمنتج أو الخدمة التي يتم توصيلها إلى العملاء عبر الرسائل الإعلامية، يتم تحديد الرسالة الابتكارية بناءً على المزايا والمنافع التي يقدمها المنتج، مما يعزز من جاذبيتها وتأثيرها على الجمهور.

ب- دعم الادعاء: يتعلق بتأكيد مصداقية الرسالة الترويجية من خلال تقديم إثباتات تدعم الادعاءات المقدمة بشأن المنتج أو الخدمة مما يعزز ثقة العملاء.

<sup>1</sup> بشير علاق وعلى محمد ربابعة، الترويج والإعلان - مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 1998، ص 12.

<sup>2</sup> تامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص 204.

<sup>3</sup> سارة بن زايد، دور الترويج الابتكاري في توجيه سلوك العملاء، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 10/2017، ص 219.

<sup>4</sup> ناجحة محمد الطاهر، الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي -دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية بـكربلاء، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص 61.

<sup>5</sup> كريمة بن شريف، الابتكار التسويقي وأثره في تحسين جودة الخدمة السياحية- دراسة ميدانية للمركبات السياحية المعدنية بالجزائر، أطروحة دكتوراه طور ثالث في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020، ص 122.

ج- الأسلوب الابتكاري: يتضمن التركيز على صورة المنظمة، تقديم الأدلة والبراهين، إضفاء الدعابة وروح المرح، خلفية موسيقية ملائمة والدراما، نبرة مرحة لتنمية الإثارة والاهتمام وجذب الانتباه أكثر كل هذا يجعل رغبة تفضيل الخدمة و الترويج بطلبها فور تلقي الرسالة الترويجية.

### ثانيا: أهمية الابتكار في مجال الترويج

الابتكار التسويقي يعتبر أمراً ذا أهمية كبيرة في مجال الترويج للمنتجات والخدمات. إليك بعض الأسباب التي تجعل الابتكار في مجال الترويج مهماً:

1- **جذب الانتباه:** في عصر مليء بالمعلومات والتنافس الشديد، يجب على الشركات أن تبتكر أساليب جديدة وإبداعية لجذب انتباه العملاء. الابتكار في مجال الترويج يمكن أن يساعد في إنشاء حملات إعلانية وتسويقية فريدة تجعل المنتجات والخدمات تبرز بين الأمور الأخرى.

2- **تعزيز الذكاء الاستهلاكي:** الابتكار في مجال الترويج يمكن أن يلعب دوراً في تعزيز الذكاء الاستهلاكي للعملاء، حيث يمكنه توجيههم نحو فهم أفضل للفوائد والقيمة التي يمكن أن تقدمها المنتجات والخدمات.

3- **تحسين تجربة العملاء:** من خلال الابتكار في مجال الترويج، يمكن للشركات تحسين تجربة العملاء من خلال تقديم حلقات مبتكرة وتفاعلية وتجارب تفاعلية تساعد في تعزيز الولاء وزيادة رضا العملاء.

4- **توجيه الجمهور الصحيح:** يمكن أن يساعد الابتكار في مجال الترويج في تحديد وتوجيه الجمهور الصحيح. يمكن للشركات استخدام تقنيات التسويق المبتكرة للوصول إلى العملاء الذين يكونون مستهدفين بشكل أكبر.

5- **تعزيز التفاعل والمشاركة:** الابتكار في مجال الترويج يمكن أن يشجع على التفاعل والمشاركة من قبل العملاء في حملات التسويق، مما يساعد في بناء علاقات أقوى بين الشركة والعملاء.

6- **زيادة الفرص التجارية:** يمكن للابتكار التسويقي في مجال الترويج أن يفتح أبواباً جديدة للفرص التجارية. إذا تم تطوير أفكار تسويقية جديدة ومبتكرة، يمكن للشركة توسيع نطاق عملها واستهداف أسواق جديدة.

باختصار، الابتكار في مجال الترويج يساعد الشركات على التفوق في بيئة التسويق المتغيرة بسرعة من خلال تطوير استراتيجيات تسويقية ترويجية جديدة وجذابة تساعد في جذب العملاء وبناء علاقات أقوى معهم.

## ثالثاً: المزيج الترويجي الابتكاري

يحتوي المزيج الترويجي على مجموعة من العناصر والتي تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف المؤسسة، وحتى تنجح المؤسسة في تحويل الزبائن المحتملين إلى زبائن دائمين لابد من توفرها على استراتيجيات ترويجية فعالة تتصف بقوة الابتكار، ومن أهم مجالات الابتكار على مستوى عناصر المزيج الترويجي نذكر:

## 1. الابتكار في مجال الإعلان:

يُعرف الإعلان على أنه "جميع الجهود غير الشخصية التي تتم من خلالها عملية الاتصال بين المعلن والجمهور بشكل غير مباشر باستخدام وسائل الإعلام المختلفة مثل الصحف والمجلات، والراديو، والتلفزيون"<sup>1</sup>. أما فيما يتعلق بالابتكار في الإعلان، فقد تنوعت تعريفات الكتاب والباحثين لهذا المفهوم. البعض نظر إليه باعتباره قدرة فردية خلاقة على ابتكار أو ترتيب أفكار أو علاقات جديدة، بينما رآه آخرون منتجاً متميزاً أكثر من كونه عمليات نفسية أو قدرات شخصية للمبتكر.

من خلال ما سبق، يمكن تحديد مفهوم الابتكار الإعلاني على أنه "القدرة على ابتكار أفكار فريدة وملائمة ومقبولة اجتماعياً وقابلة للتطبيق كحلول لمشكلات إعلانية، والتي تنشأ كنتيجة لتفاعل عمليات عقلية ونفسية معقدة تستند إلى مجموعة من المتغيرات الاجتماعية والسمات الشخصية والقدرات العقلية للمبتكر الإعلاني"<sup>2</sup>. وفي هذا السياق يرى (Alfred Politz) أن الابتكار في الإعلان "يجب أن يتبع قواعد تحكمها أهداف محددة من خلال تحليل الأفكار المستمدة من الخيال والواقع، وانتقاء الأفضل منها بما يخدم الغرض المطلوب"<sup>3</sup>.

إن نجاح أي إعلان ابتكاري ومدى تأثيره على الجمهور المستهدف يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة الفريق المسؤول عن تصميم الحملة الإعلانية على وضع برنامج يتوافق مع أهداف المنظمة، ويجب أن يعتمد هذا البرنامج على أفراد مبدعين ذوي قدرات ابتكارية فريدة لضمان النجاح.

<sup>1</sup> حسين أمين عبد العزيز، استراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 253.

<sup>2</sup> السيد بهنسي، ابتكار الأفكار الإعلانية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص 15.

<sup>3</sup> بشير العلاق وعلي محمد رابعة، الترويج والإعلان التجاري - مدخل متكامل، دار البازوري، الأردن، 2007، ص 285.

من خلال الابتكار في الإعلان، تسعى المنظمة إلى جذب انتباه المستهلكين وإثارة اهتمامهم، حيث يُعتبر جذب الانتباه وإثارة الاهتمام من العناصر الأساسية لنموذج (AIDA) الذي يُستخدم لقياس فعالية الإعلان<sup>1</sup>، يتكون هذا النموذج من أربعة عناصر:

- جذب الانتباه (Attention) - إثارة الاهتمام (Interest)

- إيجاد الرغبة (Desire) - الأداء (Action)

كلما كانت الحملة الإعلانية مبتكرة، زادت قدرتها على بناء صورة ذهنية إيجابية للمنظمة وخلق تفضيل لدى المستهلكين.

هناك مجموعة من الملاحظات التي ينبغي مراعاتها لضمان نجاح الإعلان الابتكاري من أبرزها<sup>2</sup>:

- جذب الانتباه و إثارة الفضول: ينبغي أن يتميز الإعلان بعناصر غير مألوفة وغريبة تجذب انتباه المشاهد وتثير اهتمامه.

- استخدام الفكاهة بشكل مبتكر: يمكن إدخال الفكاهة والكوميديا بطريقة إبداعية تضيف طابعاً مميّزاً للإعلان.

- اختبار الإعلان قبل تعميمه: من الضروري تجربة الإعلان الابتكاري على عينة من الجمهور المستهدف قبل إطلاقه على نطاق واسع.

- الاعتماد على الأسلوب غير المباشر: غالباً ما يكون الأسلوب غير المباشر أكثر فعالية في إيصال الرسائل الإعلانية للجمهور.

- إثارة التشويق: يجب تصميم الإعلان بحيث يثير فضول المشاهد لمتابعته حتى النهاية.

- مراعاة القيم الاجتماعية والأخلاقية: يجب أن يتسق الإعلان مع القيم والأعراف السائدة في المجتمع المستهدف مع تجنب أي محتوى قد يُعتبر غير مقبول اجتماعياً، حتى لو بدا أنه يحقق تأثيراً استثنائياً.

- تجنب الإساءة للمنافسين: يجب أن يبتعد الإعلان الابتكاري عن أي محتوى يسيء إلى المنافسين بشكل مباشر أو غير مباشر.

- ابتكار عنوان رئيسي جذاب: ينبغي أن يكون العنوان الرئيسي للإعلان دالاً على جوهر الرسالة الإعلانية أو المنتج المروج له، وأن يكون قادراً على جذب انتباه الجمهور بسرعة.

<sup>1</sup> عطا الله فهد السرحان، مرجع سبق ذكره، ص 6.

<sup>2</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 192.

## عناصر الإستراتيجية الابتكارية الإعلانية

تتضمن الإستراتيجية الابتكارية الإعلانية مجموعة من العناصر الأساسية التي تسهم في نجاحها وهي:<sup>1</sup>

- **هدف الإعلان:** إذا كانت مهمة التسويق تكمن في بيع المنتج أو الخدمة فإن الإعلان يهدف إلى دعم هذه العملية من خلال التواصل الفعال مع المستهلكين المحتملين.

- **الجمهور المستهدف:** يجب أن يصف كاتب الرسالة الإعلانية جمهورها المستهدف بدقة مع التركيز على الجوانب الديمغرافية، النفسية، السلوكية، الثقافية، الاجتماعية، الاقتصادية، وحتى الدينية.

- **الوعد الابتكاري:** يشير إلى القيمة الحقيقية للمنتج أو الخدمة التي يسعى الإعلان لإيصالها للمستهلكين، يتم تقديم جوهر الرسالة الإعلانية الابتكارية في شكل فوائد ومزايا فريدة مثال ذلك إعلان شركة (Simplicity) الذي ركز على أن باتروناتها تقدم حلاً عملياً لمشكلات الموضة لدى المرأة العصرية مع وعد ابتكاري يتمثل في: "باتروناتنا تضع حداً لمعاناة البحث عن ملابس ملائمة بأحجام متعددة وأسعار معتدلة".

- **دعم الإدعاء:** يُعد دعم الادعاء عنصراً أساسياً لتأكيد مصداقية الرسالة الإعلانية، على سبيل المثال دعمت (Simplicity) وعدّها الإعلان بالبنص التالي: "باتروناتنا مبسطة لدرجة أن إتباعها خطوة بخطوة يمكن المستخدم من خياطة بذلة عصرية في غضون ساعات بتكلفة أقل من المتاجر، من جرب طريقتنا أصبح سعيداً جداً، وكتالوج شركتنا أصبح موضة بحد ذاته".

- **الأسلوب الإبداعي:** يجب أن تتضمن الإستراتيجية الابتكارية وصفاً لأسلوب الإعلان الذي يمكن أن يكون مرحاً، درامياً، أو احترافياً، سواء كان الإعلان مقروءاً أو مسموعاً. الحركة، الإيقاع، الألوان المميزة، واللمسات الإبداعية تضيف جاذبية للإعلان، بشرط عدم المبالغة فيها لضمان الحفاظ على جديته ومصداقيته.

## 2. الابتكار في مجال البيع الشخصي:

يعرف البيع الشخصي بأنه "الجهود المبذولة من قبل البائع التي تركز على تقديم المنتج وشرحه للمشتري وإقناعه بشرائه، مع تمييز هذا العنصر عن بقية عناصر المزيج الترويجي بكونه يعتمد على التواصل المباشر بين البائع والمشتري"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بشير العلق، الإبداع والابتكارية في الإعلان - مدخل تطبيقي، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2010، ص ص 109 - 114 .

<sup>2</sup> شريف أحمد العاصي، الترويج والعلاقات العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 28.

أما الابتكار في مجال البيع الشخصي، فهو أداة تُستخدم لتعزيز فرص نجاح العملية البيعية بدءًا من البحث عن العملاء المحتملين وحتى مرحلة المتابعة للتأكد من تلبية احتياجاتهم ورغباتهم. ومن أبرز الأساليب المبتكرة في هذا المجال:<sup>1</sup>

أ- الحصول على معلومات عن الزبائن المحتملين: يتم ذلك باستخدام مصادر تقليدية مثل الأدلة التجارية والغرف التجارية والصناعية والإعلانات الصحفية، إلى جانب المصادر الرقمية الحديثة مثل مواقع الإنترنت وقواعد البيانات الإلكترونية.

ب- معالجة اعتراضات العملاء: من بين الأساليب المبتكرة للتعامل مع اعتراضات العملاء مثل شكاوى ارتفاع الأسعار أو عدم الالتزام بالمواعيد أو اختلاف المواصفات المطلوبة عن المقدمة، استخدام أسلوب القلب أو العكس (Boomerang)، يعتمد هذا الأسلوب على تحويل الاعتراض إلى نقطة إيجابية أو استخدام نفس الاعتراض لإبراز ميزة في المنتج أو الخدمة.

شُهِمَت هذه الابتكارات في تحسين تجربة البيع الشخصي وزيادة احتمالات النجاح من خلال تلبية توقعات العملاء بطريقة فعّالة ومتميزة.

### 3- الابتكار في مجال تنشيط المبيعات

تعرف تنشيط المبيعات بأنها: "مجموعة من التقنيات التي تهدف إلى تحقيق نمو سريع ومؤقت في المبيعات من خلال تخصيص ميزانية استثنائية للموزعين أو المستهلكين".<sup>2</sup>

أما الابتكار في هذا المجال فيُعَرَّف بأنه: "كل نشاط يركز على تقديم حافز للعملاء نتيجة تكرارهم الشراء، مما يعزز ولاءهم للعلامة التجارية خاصة في قطاع الخدمات".<sup>3</sup> و يعتبر تنشيط المبيعات من المجالات الواعدة للابتكار في التسويق، حيث تسعى المؤسسات إلى اعتماد وسائل متميزة لتحقيق أهدافها وتعزيز تنافسيتها. ومن بين الأساليب المبتكرة في هذا المجال:<sup>4</sup>

- حافز المستخدم المتكرر: مكافأة العملاء الذين يكررون شراء منتج أو خدمة معينة، مما يعزز ولاءهم للمؤسسة. هذا الأسلوب شائع في المنظمات الخدمية.

- المسابقات والألعاب: تنظيم مسابقات تشجع العملاء على التنافس باستخدام مهاراتهم الإبداعية أو التحليلية، مما يزيد من تفاعلهم مع العلامة التجارية ويعزز حركة العملاء في نقاط البيع.

<sup>1</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 216-219.

<sup>2</sup> Philip Kotler et Bernand Dubois, op-cit, p603

<sup>3</sup> سارة بن زايد، مرجع سبق ذكره، ص 219.

<sup>4</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 218.

- دفتر كوبونات تبلغ إجمالي قيمة الخصم الذي يمنح بموجب الكوبونات.
- تنظيم المعارض التجارية: إقامة معارض دورية لعرض المنتجات الجديدة، تعزيز العلاقة مع العملاء الحاليين، اكتساب عملاء جدد، وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.
- تقديم خصومات موسمية أو تعريفية: لتشجيع المشتري على الشراء خاصة في مواسم معينة أو عند ظهور سلعة جديدة في السوق.
- تقديم الهدايا الترويجية : تقديم هدايا عند شراء عدد معين من الوحدات أو عند بلوغ مبلغ محدد، مما يشجع العملاء على زيادة حجم مشترياتهم.
- العينات المجانية: إرسال عينات مجانية من المنتج إلى مجموعة مستهدفة من العملاء لتحفيزهم على تجربته وزيادة احتمالية شرائه.

تسهم هذه الوسائل المبتكرة في جذب العملاء، تعزيز ولائهم، وتحقيق نتائج تسويقية متميزة.

#### 4- الابتكار في مجال الدعاية ( النشر):

يعرف النشر ( الدعاية ) على أنه: "رسالة أو معلومة خاصة بالمنظمة، تظهر في وسائل الإعلام، مثل الصحف و المجلات في شكل خبر أو عدة أخبار عن المؤسسة أو السلع التي تنتهجها دون أن تتحمل المؤسسة أي نفقات".<sup>1</sup>

ويعتمد الابتكار في مجال الدعاية (النشر) في المقام الأول على اختيار ما يتم نشره ومتى يتم نشره وكذلك الوسيلة المناسبة لذلك ، كما قد يكون الابتكار في مجال النشر من خلال تبني المؤسسة لقضية ما وذلك من أجل التأثير في الجمهور المستهدف، على سبيل المثال تبنت مؤسسة *Food Giant* إحدى أكبر شركات تسويق المواد الغذائية، قضية حماية المستهلك كجزء من إستراتيجيتها، وركزت جهودها على تسعير المنتجات بوحدة موحدة وتوضيح القيم الغذائية لكل منتج، بالإضافة إلى نشر هذه المعلومات عبر وسائل إعلامية واسعة الانتشار لتعزيز الوعي لدى المستهلكين.<sup>2</sup>

#### ومن أشكال الابتكار في النشر نجد:<sup>3</sup>

- تبني المؤسسة لقضية حماية العميل؛

<sup>1</sup> أبو قحف عبد السالم، التسويق - وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2001، ص 534.

<sup>2</sup> هناء رمضان، الابتكار التسويقي ودوره في تحسين جودة الخدمات الفندقية -دراسة حالة عينة من الفنادق في الجزائر، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، جامعة تبسة، 2021، ص 46.

<sup>3</sup> آمنة أبو النجا محمد أبو النجا، مرجع سبق ذكره ، ص ص 132-133.

- نشر خبر عن توظيف المعوقين ( نوى الاحتياجات الخاصة ) بالصحف و المجالات بشكل ابتكاري، فلا شك أن الصورة الذهنية الجيدة للمؤسسة ستؤثر على السلوك الشرائي للعميل.
- توجيه الدعوة لمسؤول كبير بالدولة أو شخصية معروفة، تحظى بمصداقية عالية لدى الجمهور المستهدف عند دعوتهم لحضور أحداث مهمة مثل افتتاح فرع جديد، إطلاق منتج جديد، أو الانتقال إلى مقر حديث. وتتميز هذه الفعاليات بجذب اهتمام وسائل الإعلام الجماهيرية لتغطيتها، ليس فقط بفضل الحدث نفسه بل أيضاً بسبب وجود الشخصية البارزة أو المسؤول المدعو للمشاركة في الافتتاح.
- تقديم التبرعات للجمعيات الخيرية والمؤسسات المعنية بالعمل الاجتماعي خلال فعاليات مخصصة لهذا الغرض، والتي تحظى عادة بتغطية إعلامية واسعة تبرز تفاصيل المساهمة.
- دعم ورعاية فعاليات ذات طابع خيري أو اجتماعي، مثل تنظيم حفلات تُخصص عائداتها للمساهمة في مشاريع إنسانية كإنشاء مستشفى.
- المساهمة في تقديم الدعم للمكوبين وأسر الضحايا المتأثرين بأحداث معينة، بهدف التخفيف من معاناتهم.

#### 5- الابتكار في مجال العلاقات العامة

تُعرف العلاقات العامة بأنها عملية تهدف إلى بناء علاقات إيجابية مع العملاء لضمان الحفاظ على سمعة المؤسسة وتعزيزها، وقد عرّفها جمعية التسويق الأمريكية بأنها: "مجموعة الأنشطة التي تقوم بها أي صناعة أو اتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة أو أي مؤسسة أخرى بهدف بناء وتعزيز علاقات سليمة ومثمرة بينها وبين جمهورها، سواء كانوا عملاء أو موظفين أو مساهمين، مع العمل على مواءمة المؤسسة مع البيئة التي تعمل فيها".<sup>1</sup>

يعني الابتكار في العلاقات العامة ابتكار طرق جديدة للمؤسسات لبناء علاقات أوثق مع الجمهور من خلال جمع معلومات دورية عن احتياجاته، وكذا آرائه بخصوص نشاطها التجاري والمجتمعي لأخذها بعين الاعتبار هذا من جهة، ومن جهة ثانية التعريف بنفسها وإخبارهم عن أنشطتها وغرس صورة إيجابية عنها، فضلا عما تقدمه من منتجات مختلفة ونشرها في شكل تقارير سنوية عبر وسائل الاتصال

<sup>1</sup> بشير العلق، أساسيات وتطبيقات الترويج الإلكتروني والتقليدي - مدخل متكامل، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 47.

- المتاحة<sup>1</sup>. وبالتالي فإن استراتيجيات الترويج عبر العلاقات العامة تعتمد على بناء وتعزيز صورة إيجابية للشركة أو المنتج أو الخدمة عبر التواصل مع وسائل الإعلام والعملاء والجمهور.
- إليك بعض الأساليب الهامة للابتكار التسويقي في مجال العلاقات العامة:
- إصدار بيانات صحفية (*Press Releases*): القيام بإصدار بيانات صحفية منتظمة حول أحداث وتطورات الشركة، مثل إطلاق منتجات جديدة، أحداث خاصة، تقارير أداء إيجابية، ومشاركة في أنشطة خيرية.
  - تنظيم فعاليات إعلامية (*Media Events*): تنظيم مؤتمرات صحفية وفعاليات خاصة لعرض منتجات وخدمات الشركة وجذب وسائل الإعلام والصحفيين لتغطية الأخبار.
  - التواصل مع وسائل الإعلام (*Media Relations*): القيام ببناء علاقات جيدة مع الصحفيين ووسائل الإعلام المختلفة لضمان تغطية إيجابية للأخبار الخاصة بالشركة.
  - استخدام وسائل التواصل الاجتماعي (*Social Media*): ابتكار إستراتيجية تسويقية عبر وسائل التواصل الاجتماعي لبناء علاقات مع الجمهور ونشر محتوى جذاب ومفيد.
  - العمل مع مشهورين ومؤثرين (*Influencer Marketing*): قد تكون الشراكة مع المشهورين و المؤثرين طريقة فعالة للتسويق عبر العلاقات العامة.
  - الاستجابة للأزمات (*Crisis Management*): مواجهة أي أزمات بسرعة واحترافية والتواصل بوضوح مع الجمهور للحفاظ على سمعة جيدة للشركة.
  - إنشاء برامج مساهمة اجتماعية (*Corporate Social Responsibility - CSR*): تقديم دعمًا لقضايا اجتماعية وبيئية مشاركة في برامج CSR تعزز سمعة الشركة وتعزز العلاقات العامة.
  - استخدام التكنولوجيا (*PR Technology*): الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة مثل البرمجيات والأدوات الرقمية لتتبع وتحليل أداء حملات العلاقات العامة وقياس نجاحها.
  - قصص النجاح (*Success Stories*): القيام بمشاركة قصص نجاح العملاء وتجاربهم الإيجابية مع المنتجات أو الخدمات لإقناع العملاء المحتملين بجودتها.
  - التفاعل مع المجتمع المحلي (*Community Engagement*): الاشتراك في أنشطة ومشاريع في المجتمع المحلي لتعزيز التفاعل الإيجابي مع الجمهور.

<sup>1</sup> كياب منال، دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة سطيف، 2017، ص 136.

تذكر أن استراتيجيات الترويج عبر العلاقات العامة يجب أن تكون متكاملة ومنسجمة مع أهداف الشركة واحتياجات الجمهور المستهدف.

رابعاً: العوامل المؤثرة على المزيج الترويجي هناك عدة عوامل مباشرة وغير مباشرة يمكنها التأثير على المزيج الترويجي وهي:<sup>1</sup>

1- الوضع الاقتصادي العام: في فترات الانتعاش الاقتصادية يزيد الاستهلاك مما يدفع المؤسسة إلى بذل المزيد من الجهد للترويج على سلعها.

2- الوضع الاقتصادي والمالي للمؤسسة: كلما كان الوضع المالي جيداً كلما أمكن استخدام الوسائل الترويجية المتنوعة والعكس صحيح، وفي معظم المؤسسات الكبيرة يتم تخصيص جزء من رأس المال للدعاية والإعلان والترويج.

3- دورة حياة السلعة: تختلف كثافة الترويج ونوعيته طبقاً لكل مرحلة من دورة حياة السلعة، فإذا كانت السلعة في مرحلة دخولها إلى السوق، يجب تعريف الناس بالسلعة الجديدة وهنا نجد أن جهود البيع الشخصية هي أحسنها خاصة في حالة السلع الصناعية ويركز هنا العمل الترويجي على خلق الطلب الأولي على السلعة بدلاً من الطلب المختار لعلامة معينة، وهكذا عبر كل المراحل.

4- نوع السلعة وخصائصها: تحدد خصائص السلع المستهلكين المحتملين.

5- طبيعة المنافسة السائدة: يختلف المزيج الترويجي باختلاف نوع المؤسسات احتكارية كانت أو غير احتكارية، كما يعتمد المزيج الترويجي للشركات العاملة في وضع المنافسة الكاملة على استخدام الإعلان المقارن.

6- ذوق المستهلك وعاداته وتقاليده: يجب أن تتلاءم الأساليب الترويجية مع طبيعة المستهلك بشكل عام، وإن الكثرة العددية للمستهلكين تستوجب على المنتجين وتجار التجزئة إجراء كل ما يلزم لجذب اهتمامهم سواء كان المستهلك للسلع الاستهلاكية أو الصناعية و باختلاف المزيج الترويجي الموجه لكل منهم.

<sup>1</sup> طارق الحاج و آخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 160-161.

## المطلب الرابع: الابتكار في مجال التوزيع

التوزيع هو إحدى الوظائف الأساسية للتسويق وأحد عناصر المزيج التسويقي ويمثل الحلقة التي تسمح بانسياب وتدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي ووضعا في المكان والوقت المناسبين، وبالتالي فإنه من المهم لأي مؤسسة أن تلجا إلى نظام ابتكاري فعال في التوزيع باعتباره أمرا في غاية الأهمية لما له من دور ضمن الإستراتيجية التسويقية، ويمنح التوزيع الفعال المؤسسة القدرة على خلق ميزة تنافسية فريدة من خلال العمل كجسر بين التسويق والمستهلكين..

### أولا: مفهوم الابتكار في مجال التوزيع

الابتكار في التوزيع جزء لا يتجزأ من عملية التسويق، يمكن أن يكون الابتكار طريقة جديدة وغير مألوفة لتوزيع المنتج أو تصميم وشكل منافذ التوزيع نفسها، وقبل التطرق لمفهوم الابتكار في مجال التوزيع لابد أن نتطرق أولا لمفهوم التوزيع.

**1- مفهوم التوزيع:** أصبح التوزيع في عصرنا وظيفة أساسية في الاقتصاد والتجارة، فالاستخدام السيئ لهذه الأخيرة سوف يؤدي إلى وجود فجوة في سوق المنتجات والخدمات ويكون سبب في نقص المنتجات. ويُعرّف التوزيع بأنه العملية التي تتضمن التدفق المادي للسلع عبر القنوات المختلفة، أو مجموعة الأنشطة التي تضمن توفر المنتج للمستهلك في الوقت والمكان المطلوبين. كما يُنظر إليه كعملية انتقال السلع والخدمات، بمشاركة المنظمة والأفراد، من المنتج إلى المستهلك النهائي".<sup>1</sup>

كما يعرف (مكارثي McCarthy) التوزيع بأنه: "العملية التي يتم من خلالها جعل السلعة والخدمة متوفرة في المكان والكمية المناسبة، عندما يرغب المستهلك به".<sup>2</sup>

**2- تعريف الابتكار في التوزيع:** يُعرّف الابتكار في التوزيع بأنه: "تبني أساليب جديدة وغير مألوفة في عملية توزيع المنتجات، سواء من خلال تصميم شكل نقطة التوزيع، أو تخطيطها الداخلي، أو تحسين الأجواء المحيطة بعملية التوزيع، بالإضافة إلى تطوير أنشطة ومجالات أخرى تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على تجربة العملاء".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 244.

<sup>2</sup> عزام زكريا وآخرون، مبادئ التسويق الحديث - بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة، عمان، ط1، 2008، ص 297.

<sup>3</sup> هولي فرحات، أثر إدارة التسويق الابتكاري على قيمة الشركة الجزائرية- دراسة ميدانية لعينة من الشركات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019، ص 105.

عرّفته منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) بأنه: "أساليب تسويقية مبتكرة لتوزيع المنتجات تعتمد بشكل أساسي على تقديم قنوات بيع جديدة، وتشير القنوات البيعية هنا إلى الوسائل المستخدمة في بيع السلع أو الخدمات للعملاء، وليس إلى العمليات اللوجستية مثل النقل أو التخزين أو تسليم المنتجات، التي تُنفذ عادة بكفاءة"، كمثال على قنوات التوزيع الجديدة الاعتماد على الوكالات التجارية، استخدام أساليب جديدة في عرض المنتجات للزبائن مثل تصميم محلات عرض للأثاث تتيح للزبائن إمكانية الاطلاع على كل الميزات والمواصفات التي يتمتع بها الأثاث المعروض بسهولة ويسر.<sup>1</sup>

وقد أضاف كوتلر (Kotler) بان الابتكار التسويقي في التوزيع يكون بحصول الزبون على الخدمة والانتفاع بها بالوقت المناسب وبأقل التكاليف.<sup>2</sup>

### ثانياً: أهمية وأهداف الابتكار في التوزيع

- 1- أهمية الابتكار في التوزيع: يعتبر الابتكار في مجال التوزيع خطوة أساسية تبدأ من اختيار الوسطاء وأعضاء القنوات التوزيعية، حيث يلعب دوراً محورياً في نجاح عملية التوزيع، يُعد نظام التوزيع من التحديات الصعبة التي تواجه الإدارة نظراً للطبيعة الديناميكية لهيكل التوزيع وميوله نحو التغيير، وتبرز أهمية الابتكار في هذا المجال من خلال النقاط التالية:<sup>3</sup>
- تعزيز الاتصال الفعال: يسهم الابتكار في تحقيق تواصل كفاء وفعال بين المؤسسة والأسواق التي تستهدفها.
- بناء الولاء والثقة: يساعد على ترسيخ الولاء والشهرة والثقة لدى الزبائن تجاه منتجات المؤسسة.
- توفير المعلومات السوقية: تعمل قنوات التوزيع المبتكرة على جمع المعلومات اللازمة حول الأسواق، المنافسين، والزيائن.
- إعلام الزبائن: تزود العملاء بالمعلومات الدقيقة والضرورية عن منتجات المؤسسة بطريقة مبتكرة.
- متابعة حركة الأسواق: تسهم في مراقبة الأسواق وإجراء التعديلات المناسبة على استراتيجيات التوزيع لضمان مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة.

<sup>1</sup> آمال شتراوي، أثر الابتكار التسويقي على القيمة المدركة للزبون - حالة المنتجات الالكترونية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسويق، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2020، ص 70.

<sup>2</sup> جعفر خليل مرعي، دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة حكاء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في الموصل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 4، العدد 2012/9، ص 230.

<sup>3</sup> كباب منال، مرجع سبق ذكره، ص 125-126.

- إن الأداء الفعال لقنوات التوزيع له تأثير فعال في تقليل تكاليف التسويق، وهو ما ينعكس بدوره في انخفاض الأسعار.
- 2- أهداف الابتكار في التوزيع: يهدف الابتكار في التوزيع إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تعزز من فاعلية الأداء التسويقي للمؤسسة وتشمل:<sup>1</sup>
  - توسيع نطاق التوزيع: إيصال المنتجات إلى أسواق جديدة وزيادة منافذ التوزيع لتحسين انتشار منتجات المؤسسة.
  - تعزيز التواصل الفعال: تحقيق اتصال كفاء بين المؤسسة، أعضاء القناة التوزيعية، والمستهلكين لضمان تدفق سلس للمنتجات والمعلومات.
  - دعم البحث والتطوير: تطوير فهم أفضل لاحتياجات ورغبات المستهلكين، مما يُعزز من قدرة المؤسسة على التفاوض وزيادة كفاءة العمليات.
  - تأمين الدعم اللوجستي: إدارة فعالة لقنوات التوزيع لضمان توفير المنتجات والخدمات للمستهلكين بسهولة وسرعة.
- بالإضافة إلى الأهداف السابقة هناك أهداف أخرى تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال الابتكار في التوزيع هي:<sup>2</sup>
  - التصدي للمنافسة والقدرة على الاستمرار من خلال الابتكار والتطوير المستمر في أساليب توزيع المنتجات أو خدمات المؤسسة، إلى جانب تحسين جودة سلسلة التوزيع.
  - اختيار قنوات توزيع مثلى تتناسب مع طبيعة المنتجات أو الخدمات ومع الأهداف التسويقية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
  - التوسع نحو أسواق جديدة عبر تصميم وإنشاء قنوات توزيع تلبي متطلبات تلك الأسواق وتدعم عملية الدخول إليها.
  - مواكبة التغيرات في ظروف السوق وتلبية احتياجات العملاء بمرونة وفعالية.
  - تعزيز ثقة العملاء بخدمات المؤسسة وترسيخ ولائهم.
  - تحقيق ميزة تنافسية على المنافسين من خلال اعتماد أنظمة توزيع متطورة وحديثة تعزز من كفاءة الأداء.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع - منظور متكامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 64-65.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 99-100.

### ثالثاً: أساليب الابتكار في مجال التوزيع

يمكن تلخيص أبرز الطرق والأساليب المبتكرة في مجال التوزيع كما يلي:<sup>1</sup>

**1- تحديد مستوى وضع المنتجات على الأرفف:** من أبرز الابتكارات في مجال التوزيع في الولايات المتحدة الأمريكية وضع المنتجات التي تجذب اهتمام الأطفال مثل الألعاب أو العبوات ذات الأشكال الجذابة (كعبوات عسل النحل المصممة على هيئة حيوانات مثل الفيل أو الدب) على أرفف تكون في مستوى نظر الأطفال الجالسين في عربات التسوق أثناء جولة الأهل في المتجر.

هذا الترتيب يسمح للأطفال بسهولة الوصول إلى المنتجات والإمساك بها مما يؤدي إلى زيادة احتمالية طلبهم الحصول عليها، وقد أظهرت مراجعات حركة بيع هذه المنتجات أن مبيعاتها ارتفعت بشكل ملحوظ بعد اعتماد هذه الطريقة مقارنة بما كانت عليه عندما وُضعت على أرفف أخرى.

يعكس هذا المثال بساطة الفكرة وفعاليتها في تحقيق زيادة ملموسة في المبيعات، مما يدل على نجاح الابتكار في تحسين استراتيجيات العرض داخل المتاجر.

**2- المتاجر الضخمة:** تُعد المتاجر الضخمة من الأشكال الحديثة والمبتكرة في توزيع المنتجات، حيث توفر مجموعة متنوعة من السلع مثل المواد الغذائية، الملابس، الأحذية، الألعاب، والأجهزة الكهرومنزلية، مما يجعلها وجهة شاملة لتلبية احتياجات المستهلكين.

**3- وضع ألعاب للأطفال في المتاجر:** لتجنب شعور الأطفال بالملل أثناء مرافقتهم للأهل في التسوق لفترات طويلة، يتم توفير مناطق ألعاب تسليمهم وتمنح الأهل وقتاً أكثر راحة أثناء التسوق.

**4- إنشاء مقاهي داخل المتاجر:** نظراً لأن المتسوقين قد يقضون وقتاً طويلاً في المتجر، تُعد المقاهي وسيلة لتقديم وجبات خفيفة أو مشروبات تتيح لهم استراحة قصيرة، مما يحسن تجربة التسوق الإجمالية.

**5- عربات تسوق مزودة بآلات حاسبة:** في المتاجر الكبيرة تُجهز بعض عربات التسوق بآلات حاسبة مدمجة لتمكين المستهلكين من حساب تكلفة مشترياتهم أثناء التسوق، مما يساعدهم في ضبط الإنفاق بما يتوافق مع ميزانياتهم.

**6- البيع الآلي (الأوتوماتيكي):** يشير البيع الآلي إلى استخدام ماكينات مخصصة لتوزيع المنتجات مباشرةً للمستهلك، ويُعد من الابتكارات المهمة في التوزيع المباشر، حيث تتميز الآلات باحتياجها

<sup>1</sup> آمال شراوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 73-74.

لمساحات صغيرة وعدم حاجتها لمندوبي بيع. ورغم أن مبيعاتها في الولايات المتحدة تمثل أقل من 2% من إجمالي مبيعات التجزئة إلا أنها تعتبر وسيلة فعالة وعملية لتوزيع المنتجات. تُستخدم هذه الطريقة لتوزيع مجموعة متنوعة من المنتجات السريعة الاستهلاك، والتي يُفضل المستهلك الحصول عليها بسرعة ومن أقرب مكان مثل المشروبات الغازية، المشروبات الساخنة، الحلويات، السجائر، الشطائر، وشرائط التسجيل، إضافةً إلى ذلك تُستخدم أيضاً لتوزيع بعض الخدمات مثل الخدمات المصرفية، وتُوضع آلات البيع عادةً في مواقع ذات كثافة عالية من المستهلكين مثل محطات الوقود، المطارات، مواقف الحافلات والقطارات، ومكتبات الجامعات، وغيرها من الأماكن المشابهة.

#### مزايا البيع الآلي:

- توفر الخدمة على مدار الساعة.
- إمكانية الخدمة الذاتية دون الحاجة إلى مندوب مبيعات.
- سهولة الوصول والملائمة للمستهلك.
- من منظور المسوق لا تتطلب آلات البيع مساحات كبيرة أو موظفين لتشغيلها.

#### عيوب البيع الآلي:

- ارتفاع أسعار المنتجات التي تُباع عبر هذه الطريقة بنسبة تتراوح بين 15% و 20% مقارنةً بأسعارها في قنوات التوزيع التقليدية.
- احتمال تعطل الآلات أو نفاد المنتجات المطلوبة.
- عدم توفر خيار إرجاع المنتجات المشتراة.
- من منظور المسوق، تُعتبر طريقة مكلفة بسبب الحاجة إلى شراء المعدات وصيانتها وإصلاحها، إضافةً إلى تكاليف تغذيتها بالمنتجات.
- لذلك فإن تبني طريقة البيع الآلي كقناة توزيع يتطلب دراسة متأنية لمجموعة من العوامل، مع التركيز بشكل خاص على التكلفة لضمان الجدوى الاقتصادية لهذه الطريقة.
- 7- البيع من خلال حفلات منزلية: يُعتبر هذا الأسلوب أحد الطرق المبتكرة للتوزيع حيث يتم التواصل مع ربات البيوت وتشجيعهن على المساهمة في تسويق منتجات محددة من خلال تنظيم حفلات في منازلهن كحافز، يحصلن على مكافآت تُقدم إما على شكل هدايا عينية أو منتجات مجانية.

8- البيع بالتجزئة عبر الانترنت: مع تطور التكنولوجيا أصبح البيع الإلكتروني يشكل آفاقاً جديدة وفرصاً واعدة لتجارة التجزئة، أنشأت العديد من المتاجر مواقع إلكترونية تُقدم معلومات شاملة عن المؤسسات ومنتجاتها مما يتيح للمستهلكين إمكانية التسوق بسهولة من أي مكان.

وعليه ومن خلال ما تم التطرق إليه في هذا المبحث يتضح أن الابتكار التسويقي يشمل جميع أنشطة المزيج التسويقي (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع)، ويشمل هذا الابتكار استخدام أساليب وأدوات ومعدات تُسهم في خلق تحول نوعي في العمليات التسويقية، سواء عبر تحسين المنتجات، تحديث سياسات التسعير، تطوير قنوات التوزيع، تعزيز استراتيجيات الترويج.

### خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل الذي تضمن ثلاث مباحث يمكن الوصول إلى الاستنتاجات التالية:

أن الابتكار ليس مجرد فكرة جديدة ولكنه تطبيق عملي لها أيضا، وأن الابتكار نشاط أو فلسفة جديدة تغلغت تدريجيا في وظائف المؤسسة الواحدة تلوى الأخرى، وهو يعني إيجاد أفكار أو منتجات أو عمليات جديدة تضيف قيمة مميزة وسريعة مقارنة بالمنافسين في السوق، ولا يُشترط أن يكون هذا التجديد جذرياً أو غير مسبوق حتى يُعتبر ابتكاراً، فحتى التغييرات البسيطة أو التحسينات التدريجية على الوضع الحالي تُعد شكلاً من أشكال الابتكار (الابتكار التحسيني أو التدريجي). وتم التوصل أيضا إلى تحديد طبيعة هذا المفهوم وتحديد الفرق بينه وبين مصطلحي الإبداع والاختراع ، فالابتكار قائم على مفهوم استغلال الفكرة الإبداعية و دمج الاختراعات المتاحة في منتجات وعمليات مجدية تجاريا وذلك من خلال عدة طرق و مصادر تعرضنا لأبرزها.

أما من خلال المبحث الثاني من هذا الفصل فقد تم التطرق لماهية الابتكار التسويقي ومراحله ومتطلبات تحقيقه، وتم الوصول إلى أن هذا النوع من الابتكار هو الاعتماد على الأفكار الجديدة، من خلال تصميم وتنفيذ وتحويل هذه الأفكار الابتكارية وغير التقليدية إلى ممارسات تسويقية مستحدثة و تطبيقات عملية في أحد مجالات المزيج التسويقي، مثل المنتج، والتسعير، والترويج، والتوزيع، و تبرز أهمية التسويق المبتكر من خلال الفوائد التي يجلبها للشركة و الزبائن والمجتمع معا. وللا ابتكار التسويقي عدة مراحل تبدأ بالبحث عن الأفكار، ثم فحص الأفكار وتصنيفتها، ثم تقييم الأفكار المبتكرة، ثم اختبار الابتكارات، ثم تنفيذ الابتكارات وأخيرا التقييم النهائي لنتائج الابتكار. إن هذه المرحلة تعتبر أكثر المراحل تسلسلا وأهمية وعلى الشركة تنفيذها بنكاء لتحقيق الكفاءة والفعالية المرغوبة للابتكار، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يفي ويتضمن اعتماد الشركة وتنفيذها للتسويق المبتكر بمجموعة من العناصر والمتغيرات المؤثرة على الابتكار التسويقي مثل مهارات الشخص المبتكر وخصائص بيئة العمل داخل الشركة، و عوامل البيئة العامة، و التي يجب توفرها للاستفادة منها في جني ثمارها وتحقيق أهدافها لضمان نجاح العملية الابتكارية، وبالتالي تحقق نجاحها ومركز تنافسي متميز لها.

في المبحث الثالث تم تناول عناصر الابتكار التسويقي التي لا تقتصر على المنتجات فقط كما هو شائع، بل تمتد لتشمل جميع المجالات التسويقية بما في ذلك المنتج، والسعر، والترويج، والتوزيع.

حيث الابتكار في المنتجات يتمثل في إطلاق منتجات جديدة، تحسين المنتجات الحالية، إضافة خطوط إنتاج جديدة، توسيع خطوط الإنتاج القائمة، إعادة تموضع المنتجات الحالية، أو تصميم منتجات منخفضة التكلفة. أما بالنسبة للابتكار في التسعير فهو يتيح استخدام أساليب تسعيرية مبتكرة مثل بطاقات الولاء، رد جزء من الثمن، أو تسعير المجموعات، مما يجذب انتباه العملاء ويحقق التوازن بين إشباع احتياجاتهم ومراعاة قدراتهم الشرائية.

أما بالنسبة للابتكار في الترويج فهو يوفر للشركات فرصة التعريف بمنتجاتها والوصول إلى العملاء وإقناعهم بشرائها من خلال أدوات ترويجية حديثة مثل الإعلانات، البيع الشخصي، الدعاية، العلاقات العامة، وتنشيط المبيعات. أما الابتكار في التوزيع فهو يتيح استخدام أساليب حديثة تقلل التكاليف وتوفر الوقت والجهد على العملاء، مثل التوزيع الآلي أو الإلكتروني، ما يسهم في تحسين تجربة العملاء وتسهيل حصولهم على المنتجات.

## الفصل الثاني:

دور الابتكار التسويقي في تحسين

كفاءة الأداء التسويقي للمؤسسات

**تمهيد:**

تؤمن معظم المؤسسات الآن بأهمية الوظيفة التسويقية لتلبية متطلبات السوق، حيث يسبق التسويق عملية الإنتاج ابتداءً من دراسة السوق، وصولاً إلى توافق المنتج مع تفضيلات المستهلك، وصولاً أيضاً إلى توزيع المنتج وتحقيق رغبات المستهلك بحيث تتحقق الأرباح ويتحقق اكتساب حصة في السوق وضمان البقاء فيها. وتبقى كفاءة المؤسسة تتوقف على مستوى الإدارة في استغلال الموارد وتطبيق الأساليب المبتكرة لتحقيق أدائها بكفاءة، من خلال قدرتها على تلبية احتياجات المستهلكين وكسب ثقتهم ورضاهم وتحقيق مكانة مرموقة في السوق. وذلك يتوقف على كفاءة الإدارة التسويقية في الاستفادة من الموارد المتاحة بأقل تكلفة ممكنة، وتطبيق أحدث وسائل التسويق بهدف البقاء للمؤسسة في السوق، إذ يعتمد بقاء المؤسسة على مدى كفاءتها.

في هذا الفصل سنتناول مفهوم الأداء بشكل عام، مع التركيز على الأداء التسويقي وكفاءة الأداء التسويقي، بالإضافة إلى استعراض طرق قياس كفاءة الأداء التسويقي، كما سنسلط الضوء على أهمية الابتكار التسويقي ودوره في تحسين كفاءة الأداء التسويقي، وذلك من خلال المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: مفاهيم الأداء، الأداء التسويقي، وتقييماته.

المبحث الثاني: مؤشرات قياس كفاءة الأداء التسويقي.

المبحث الثالث: أثر الابتكار التسويقي في تحسين كفاءة الأداء التسويقي للمؤسسات.

### المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء و الأداء التسويقي وتقييماته

الأداء هو مصطلح يُعنى بقياس أو تقييم كفاءة أو فعالية أو جودة العمل أو الأنشطة التي تقوم بها مؤسسة، و يُعتبر الأداء مؤشرًا رئيسيًا لقياس مدى تحقيق الأهداف المحددة وتنفيذ الاستراتيجيات بنجاح. وفي سياق الأعمال، يتم تقييم الأداء على مجموعة متنوعة من الأسس، بما في ذلك الكفاءة في استخدام الموارد، وتحقيق الأهداف المالية وغير المالية، ورضا العملاء، ونوعية المنتجات أو الخدمات المقدمة. أما الأداء التسويقي، فيشير إلى القدرة على تحقيق الأهداف التسويقية بفعالية وكفاءة، ويُعتبر الأداء التسويقي جزءًا أساسيًا من أداء الشركة بشكل عام، حيث يتعلق بتحقيق أهداف التسويق وتطبيق الاستراتيجيات والتكتيكات لتحقيق نتائج إيجابية. ويعتمد الأداء التسويقي على قدرة المؤسسة على التكيف مع التحولات في سوقها وفهم احتياجات العملاء وتقديم الحلول الملائمة لها. كما يعتمد على قدرتها على قياس وتحليل البيانات التسويقية بدقة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة. ويشكل الأداء التسويقي عاملاً أساسيًا في نجاح الشركات و استمراريتها في الأسواق التنافسية، حيث يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها التسويقية والحفاظ على رضا العملاء والمنافسة بفعالية في بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة.

### المطلب الأول: ماهية الأداء

يمثل مفهوم الأداء محور اهتمام كبير في إدارة المؤسسات، حيث يحظى باهتمام متزايد من الباحثين والمفكرين والممارسين في مجالي الإدارة والتسيير، ويعود ذلك إلى كون الأداء يشكل العامل الأساسي الذي يحدد وجود المؤسسة واستمراريتها، بالإضافة إلى كونه العامل الأكثر تأثيرًا في تحقيق هدفها الأساسي المتمثل في البقاء والاستدامة، حيث يعكس القدرة على تحقيق الأهداف وتحسين النتائج بشكل مستمر مما يساعد على بناء سمعة قوية واستقطاب المزيد من العملاء والشركاء.

### أولاً: تعريف الأداء

لا يوجد اتفاق موحد بين الباحثين على تعريف مصطلح "الأداء" وذلك بسبب تنوع وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال واختلاف أهدافهم في صياغة تعريف دقيق للمصطلح، فبعض الكتاب يعتمدون على الجوانب الكمية في تعريف الأداء، حيث يفضلون استخدام الوسائل الفنية للتحليل، في حين أن فريقاً آخر من الكتاب يرى أن الأداء مصطلح لا يشمل الجوانب الاقتصادية فحسب، بل يشمل أيضاً الجوانب التنظيمية والاجتماعية، لذلك يعتقدون أن المصطلح لا ينبغي أن يقتصر على استخدام النسب أو الأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح. أما الاشتقاق اللغوي لمصطلح "الأداء" يأتي من الكلمة

الإنجليزية "To Perform"، التي اشتقت بدورها من اللغة اللاتينية "Performer" والتي تعني تنفيذ مهمة أو أداء عمل، وفيما يلي بعض التعريفات المهمة لمصطلح الأداء:

- تعريف الأداء حسب (A. Kherakhem): وفقاً لهذا الكاتب فإن الأداء يعني "أداء عمل أو إتمام نشاط أو تنفيذ مهمة، أي القيام بالفعل الذي يساعد على تحقيق الأهداف المحددة"<sup>1</sup>. من هذا التعريف يتضح أن الأداء يتحقق من خلال القيام بالأعمال والأنشطة والمهام التي تسهم في بلوغ الأهداف المرسومة من قبل إدارة المؤسسة.

- تعريف الأداء حسب (Miller et Bromily): يراه هذان الكاتبان على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية بشكل كفاء وفعال مما يمكنها من تحقيق أهدافها".<sup>2</sup> من هذا التعريف يظهر أن الأداء هو نتاج تفاعل عنصرين رئيسيين وهما طريقة استخدام موارد المؤسسة (الكفاءة)، والنتائج (الأهداف) التي تتحقق من هذا الاستخدام (الفعالية).

- تعريف الأداء حسب (P. DRUKER): يراه "دراكر" على أنه "قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء، محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".<sup>3</sup> من هذا التعريف نستنتج أن الأداء يعد مقياساً لمدى قدرة المؤسسة على تحقيق هدفها الأساسي، وهو البقاء في السوق والاستمرار في نشاطها وسط التنافس، مع الحفاظ على توازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

- تعريف الأداء حسب (Robbins and Erseme) أنه: "الاستخدام الأمثل للموارد المادية و البشرية المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة و ديمومتها والمحافظة على ميزتها التنافسية"<sup>4</sup>. حيث تم ربط مفهوم الأداء بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما يضمن للمؤسسة البقاء في السوق والمحافظة على الميزة التنافسية.

- تعريف الأداء وفقاً لـ(أحمد سيد مصطفى) يتمثل في: "مدى تحقيق الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية"<sup>5</sup>. يبرز هذا التعريف ارتباط الأداء بعنصري الكفاءة والفعالية، وهو ما يتماشى مع الواقع العملي، حيث تسعى الدراسات دائماً إلى ربط الأداء بهذين العنصرين، سواء على

<sup>1</sup> Hamadouche Ahmed, **Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les P.V.D**, Thèse de doctorat d'état, institut de sciences économiques- Université d'Alger, 1992, p 135.

<sup>2</sup> عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص 231.

<sup>3</sup> P. Druker, **l'avenir du management selon Druker**, Editions village mondial, Paris, 1999, p73.

<sup>4</sup> سحره أنور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد36، 2013، ص 215.

<sup>5</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 415.

المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي، فلا يمكن اعتبار أداء المؤسسة جيدًا لمجرد تحقيقها لأهدافها إذا كان ذلك مصحوبًا باستهلاك مفرط للموارد مقارنة بمؤسسات أخرى مشابهة.

### ثانياً: مكونات الأداء

يتألف مصطلح الأداء من عنصرين رئيسيين وهما: الفعالية والكفاءة.

**1- الفعالية Effectiveness:** ينظر إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة أداء المؤسسة، فهي تمثل معياراً يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية والتي تعرف على أنها: "القدرة على تحقيق الأهداف المتمثلة في زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية ورضا العملاء وتنمية الموارد البشرية والنمو التنظيمي المنشود"<sup>1</sup>.

كما يعرفها البعض بأنها: "تستخدم لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة، وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية المؤسسة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه، أي أنها ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستخدمة"<sup>2</sup>. ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتائج المحققة/النتائج المتوقعة}}{\text{الفعالية}}$$

**2- الكفاءة Efficiency:** ارتبط مفهوم الكفاءة في الفكر الاقتصادي الرأسمالي بالمشكلة الاقتصادية المتمثلة أساساً في كيفية تخصيص الموارد المتاحة والمحدودة لتلبية الاحتياجات المتزايدة. وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق مطلق بين الباحثين حول مفهوم الكفاءة إلا أن الكثير من آرائهم واتجاهاتهم تسير في اتجاه أو مسار معين، فبعض الباحثين يرى أن مفهوم الكفاءة مرتبط بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المؤسسة كمدخلات وكمية النتائج المحققة كمخرجات، أي أنه يرتبط باقتصادية العمل فكلما كانت المدخلات أقل و المخرجات أكثر كان ذلك معبراً عن عنصر الكفاءة في الأداء.

يرى (فنسنت 2009) أن الكفاءة تعني "القدرة على تنفيذ العمل المطلوب بأقل قدر ممكن من الموارد، حيث يُعرف النشاط الكفء بأنه النشاط الذي يتم بأقل تكلفة"<sup>3</sup>. وبناءً على ذلك ترتبط الكفاءة بتحقيق الأهداف المطلوبة مع تقليل المدخلات قدر الإمكان.

<sup>1</sup> نوال بوكريطة، اثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة لخدمية - دراسة حالة وكالة السفر والسياحة FOUR WINDS TRAVELS، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، جامعة الجزائر3، 2011، ص 213.

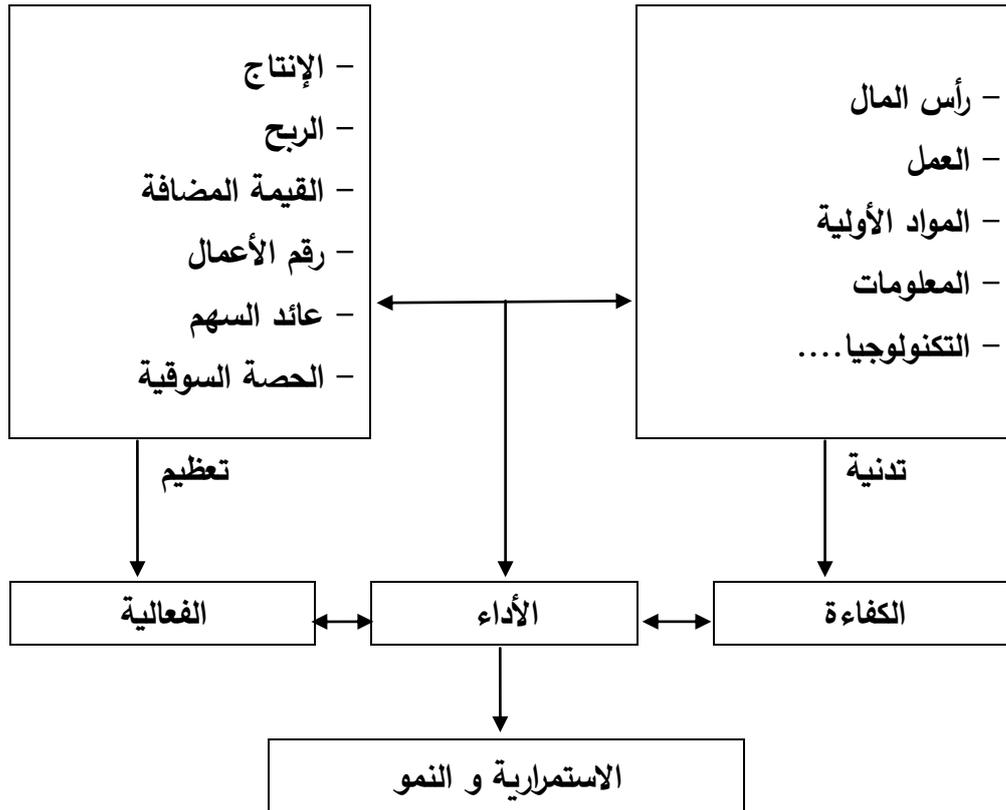
<sup>2</sup> نور أحمد، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 59.

<sup>3</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص

ويمكن توضيح مفهوم الكفاءة بأنها القدرة على تحقيق أقصى قدر من المخرجات باستخدام أقل قدر من المدخلات، مما يعني الحفاظ على التكاليف عند أدنى مستوى وتعظيم الأرباح. ويُعبر عن الكفاءة باستخدام العلاقة التالية

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

الشكل رقم (5): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 2001/01، ص 88.

### ثالثاً: أنواع الأداء

تتنوع أنواع الأداء في المؤسسة بناءً على العديد من العوامل، وتشمل ما يلي:

- 1- **الأداء الفردي:** يشير إلى أداء كل فرد داخل المؤسسة في تنفيذ مهامه وواجباته بشكل فاعل وفعال، يتضمن هذا النوع من الأداء تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية، والتواصل الفعال مع الزملاء والتعاون معهم.

2- **الأداء الجماعي:** يشير إلى أداء الفرق والمجموعات داخل المؤسسة، و يتضمن هذا النوع من الأداء قدرة الفرق على التعاون والعمل المشترك نحو تحقيق أهداف محددة، وإنجاز المشاريع والمهام بشكل جماعي.

3- **الأداء التنظيمي:** يشير إلى أداء المؤسسة ككيان واحد، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية والمؤسسية، يتضمن هذا النوع من الأداء كفاءة إدارة الموارد، وتحقيق التوازن بين الأهداف المختلفة، وتطوير استراتيجيات مستقبلية للنمو والتطور.

4- **الأداء المالي:** يتعلق بقدرة المؤسسة على تحقيق الأداء المالي المطلوب، مثل تحقيق العوائد المالية المستهدفة، وزيادة الإيرادات، وتقليل التكاليف، وتحسين الربحية.

5- **الأداء التشغيلي:** يشير إلى أداء العمليات اليومية والتشغيلية داخل المؤسسة، مثل جودة المنتجات والخدمات، وكفاءة سلاسل التوريد وإدارة المخزون، والامتثال للمعايير واللوائح.

6- **الأداء الاستراتيجي:** يتعلق بقدرة المؤسسة على تحقيق رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية على المدى الطويل، وتوجيه الأنشطة والقرارات نحو تحقيق هذه الأهداف.

7- **الأداء التسويقي:** يتعلق بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التسويقية، مثل زيادة حصة السوق، وتحسين التفاعل مع العملاء، وتعزيز العلامة التجارية، وتحقيق رضا العملاء. (سيتم التعرض لهذا الأداء بالتفصيل في المطلب الثاني).

تتعدد أنواع الأداء في المؤسسة وتتنوع بحسب الجوانب المختلفة لعملها واستراتيجياتها وأهدافها المحددة، و تحقيق الأداء الفعال والمستدام في هذه الجوانب يعتبر أمراً حاسماً لنجاح المؤسسة واستمراريتها في السوق.

### المطلب الثاني: ماهية الأداء التسويقي

في عالم الأعمال اليوم، يُعتبر الأداء التسويقي أحد العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح المؤسسات في سوق متزايد التنافسية وتطوراته السريعة، كما يمثل الأداء التسويقي مؤشراً حيوياً لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التسويقية والإستراتيجية والتفوق في بيئة الأعمال الحالية.

ويعكس الأداء التسويقي فعالية استراتيجيات التسويق وقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المحددة، ويشمل عدة عناصر أساسية منها: تحقيق الأهداف التسويقية، رضا العملاء، الابتكار والتميز، كما

يتضمن الأداء التسويقي استخدام مقاييس ومؤشرات محددة لقياس النجاح والتقدم في تحقيق الأهداف التسويقية، وتحليل البيانات المتعلقة بالأداء لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة.

### أولاً: تعريف الأداء التسويقي

يعتبر الأداء التسويقي انه المجموعة الشاملة من النتائج والإنجازات التي تحققها المؤسسة أو الفريق التسويقي في تنفيذ استراتيجيات التسويق وتحقيق أهدافها المحددة. ويُعتبر الأداء التسويقي مؤشراً حاسماً لفعالية جهود التسويق وقدرة المؤسسة على التفوق في سوق المنافسين، وقد تعددت التعاريف الخاصة بالأداء التسويقي وتباينت وجهات نظر الباحثين كل حسب خلفيته الفكرية، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

- تعريف كوتلر (1999): "الأداء التسويقي هو مقارنة أداء المؤسسة بأداء منافسيها لتحديد نقاط القوة وتعزيزها، والكشف عن نقاط الضعف للعمل على تقليلها، بهدف تحقيق مزايا تنافسية".<sup>1</sup>

- تعريف ثابت (2001): "يُعرف الأداء التسويقي بأنه وصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، من خلال التركيز على مدى توافق مخرجات الأنشطة والاستراتيجيات التسويقية مع الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات".<sup>2</sup>

- تعريف محجوب (2004): "يشير الأداء التسويقي إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق إمكانياتها وفق معايير وأسس محددة تُحددها المؤسسة بناءً على أهدافها المستقبلية".<sup>3</sup>

- تعريف الغرباوي وآخرون (2007): "الأداء التسويقي يمثل المخرجات أو النتائج التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة".<sup>4</sup>

- تعريف الطويل (2013): "الأداء التسويقي هو مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المحددة في الخطة التسويقية بما يتماشى مع التغيرات البيئية، ووفق معايير تتناسب مع إمكانياتها ومواردها البشرية والمادية".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Philip Kotlar, , Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, Prentice Hall, NEWJERSY, USA, , 1999, P 45.

<sup>2</sup> زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 26.

<sup>3</sup> محجوب بسمان فيصل، عمليات إدارة المعرفة " مدخل للتعليم إلى جامعة رقمية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2004، ص 15.

<sup>4</sup> علاء الغرباوي و آخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2007، ص 269.

<sup>5</sup> أكرم احمد الطويل وعلي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر، الأردن، 2013، ص 117.

استنادًا إلى التعاريف السابقة، يمكن تعريف الأداء التسويقي على أنه قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية والبشرية بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهدافها التسويقية بنجاح و تعزيز قوتها، وتجنب نقاط ضعفها بالنسبة لأداء منافسيها في السوق من أجل تحقيق أهدافها في البقاء و النمو في السوق.

### ثانياً: أهمية الأداء التسويقي

أهمية الأداء التسويقي تظهر بوضوح في عدة جوانب تؤثر على نجاح المؤسسة واستمراريتها في السوق. من بين هذه الجوانب:

- 1- **تحقيق الأهداف التجارية:** يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة التجارية، سواء كانت زيادة المبيعات، تحسين الحصة السوقية، توسيع القاعدة العمالية، أو تعزيز الوعي بالعلامة التجارية.
  - 2- **رضا العملاء وولاءهم:** يساهم الأداء التسويقي في تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم المنتجات والخدمات الملائمة لاحتياجاتهم وتوفير تجارب إيجابية. كما يعمل على بناء الولاء للعلامة التجارية وزيادة فرص العملاء المستقبلية.
  - 3- **التفوق التنافسي:** يُعتبر الأداء التسويقي القوي عاملاً رئيسياً في تحقيق التفوق التنافسي، حيث يمكن لاستراتيجيات التسويق الفعالة والإبداعية أن تمنح المؤسسة البناءة للتفوق على منافسيها في السوق.
  - 4- **تحسين العائد على الاستثمار:** يُسهم الأداء التسويقي الجيد في تحسين عائد الاستثمار عن طريق تحقيق مستويات عالية من المبيعات وتحسين كفاءة استخدام الموارد التسويقية.
  - 5- **تعزيز العلامة التجارية والسمعة:** يعمل الأداء التسويقي الفعال على تعزيز العلامة التجارية وبناء سمعتها في السوق، مما يساهم في جذب المزيد من العملاء وتعزيز الثقة في المنتجات والخدمات المقدمة.
  - 6- **التكيف مع التغييرات السوقية:** يعتمد الأداء التسويقي على القدرة على التكيف مع التحولات والتغييرات في سوق العمل، والتعامل مع التحديات والفرص الجديدة بشكل فعال.
- بشكل عام، يمثل الأداء التسويقي الفعال عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات واستمراريتها في السوق، وهو عامل رئيسي يحدد مدى قدرتها على تحقيق الأهداف والبقاء على المنافسة في بيئة الأعمال الدينامية والمتغيرة.

### ثالثاً: أهداف الأداء التسويقي

يهدف الأداء التسويقي في الأساس إلي التأثير في البيئة التسويقية، و تحقيق قيمة مضافة للعملاء. وينقسم هذه الهدف إلي عدة أهداف فرعية أهمها ما يلي:

- السعي لتحقيق أعلى ربحية ممكنة؛

- زيادة حجم المبيعات؛
- زيادة الحصة السوقية للشركة؛
- الدخول لأسواق جديدة؛
- ضمان بقاء واستمرار الشركة في سوق العمل؛
- النمو والتوسع في أنشطة الشركة؛
- استغلال كافة الفرص التسويقية المتاحة؛
- تعزيز رضا العملاء وولائهم؛
- جذب عدد كبير من العملاء المستهدفين؛
- تعزيز سمعة الشركة في سوق العمل؛
- قيام الشركة بمسئوليتها الاجتماعية علي أكمل وجه؛
- تحسين الأداء الكلي للشركة.

### المطلب الثالث: تقييم الأداء التسويقي

لكي تحقق المنظمة أهدافها فإنها تحتاج إلى وضع خطط وسياسات لإدارة مواردها بفعالية وكفاءة، ومتابعة نتائج أعمالها من خلال نظام رصد يبين معدلات الانجاز و الانحرافات ومشاكل التنفيذ، وإيجاد الحلول اللازمة من خلال برنامج متكامل لتقييم الأداء. ويتمثل جوهر هذا البرنامج في مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج والأهداف المرجوة، وتغذية الإدارة العليا بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة.

#### أولاً: تعريف تقييم الأداء التسويقي

تقييم الأداء التسويقي يُعرف بأنه:

❖ "عملية قياس مدى توافق الأداء التسويقي الفعلي مع المعايير المحددة مسبقاً، مما يوفر تصوراً دقيقاً عما يحدث فعلياً ومدى تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط الموضوعة، و بالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء".<sup>1</sup>

❖ "تحليل ودراسة شاملة لكافة عناصر العملية التسويقية لتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية، بهدف اتخاذ قرارات مناسبة بتكاليف ملائمة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علاء الغريابوي و آخرون، التسويق المعاصر، مرجع سابق ، ص270.

<sup>2</sup> حسن على هامان، المنافسة الأجنبية وأثرها في حجم مبيعات الصناعات المحلية في السوق الليبي، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر 6-8 أكتوبر 2003 ، ص 153.

- ❖ "فحص شامل ومنتظم ومستقل ودوري لبيئة العمل التسويقي، الأهداف، الاستراتيجيات، والأنشطة التسويقية للمؤسسة، لتحديد المشكلات والفرص واقتراح خطط لتحسين الأداء".<sup>1</sup>
- ❖ "عملية تحديد نقاط القوة والضعف، ورصد المشكلات والفرص بالإضافة إلى التهديدات المرتبطة بالأداء التسويقي للمؤسسة أو لأي جزء من أجزائه".<sup>2</sup>
- ❖ "عملية تحليل أداء إدارة التسويق ومهامها خلال فترة زمنية محددة، بهدف تحديد الانحرافات وعلاجها من خلال النقاط التالية":<sup>3</sup>

- دعم الإدارة العليا في تعديل البرامج التسويقية.

- تحديد أسباب الانحرافات عن الخطط التسويقية.

- الكشف عن نقاط القوة والضعف في النشاط التسويقي.

- تقدير المركز التنافسي للمؤسسة مقارنةً بمنافسيها.

هذا وينبغي الإشارة هنا إلى مفهوم المراجعة التسويقية وخطا الخلط بينه وبين مفهوم تقييم الأداء التسويقي، فالمراجعة التسويقية تنطوي بالضرورة على تقييم الأداء التسويقي، ولكنه يتعدى التقييم بشكل عام إلى أبعاد أخرى أوسع، فبالرغم من أن تقييم الأداء التسويقي يتم وفقاً للأهداف الموضوعية بالمنظمة إلا أن المراجعة تمتد لتشمل رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها وعناصر البيئة التسويقية وغيرها من العناصر الضرورية لذلك، والتي قد ينتج عنها تغييرات في الأهداف والاستراتيجيات التسويقية وفقاً للاختصاصات الأساسية للمراجعة التسويقية في بعض الحالات. في حين أن تقييم الأداء التسويقي يكون على المستوى الجزئي أي كيف يعمل النظام داخل المؤسسة، بينما تهتم المراجعة التسويقية بالمستويين الجزئي والكلبي معاً أي كيف يعمل النظام داخل المؤسسة وخارجها. بالإضافة إلى ذلك فإن الخبرة التسويقية المطلوبة للمراجعة التسويقية أعلى من تلك المطلوبة لتقييم الأداء التسويقي.

### ثانياً: أهمية تقييم الأداء التسويقي

تقييم الأداء التسويقي مهم للغاية وذلك لتأثيره الواضح على المسار الاستراتيجي لأي مؤسسة، فهو يعتبر وسيلة للتصحيح والقيادة من خلال ما تقدمه من معطيات لمتخذ القرار، ويمكن الإشارة لتلك الأهمية فيما يلي:

<sup>1</sup> فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي و الدولي، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 503.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، إدارة النشاط التسويقي - مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 169.

<sup>3</sup> نوال بوكريطة، مرجع سبق ذكره، ص 125.

- تضع معظم المنظمات اليوم المزيد من المسؤوليات و الأعباء على عاتق مديري التسويق لعدة أسباب، وأهم هذه العوامل هو التركيز المتزايد الذي توليه هذه المنظمات على التسويق كوسيلة لزيادة المبيعات و الأرباح و النمو في المستقبل و توجيه أنشطتها و طاقاتها في الاتجاه الأنسب.
- الطلب القوي من قبل المستثمرين والملاك على المعلومات والبيانات المتعلقة بجودة الجهود التسويقية.
- هناك اتجاه نحو قياس الأداء الشامل الذي يغطي جميع جوانب الأداء ويربطها باعتبارات مثل التحسين والتطوير المستمر، مما أثار الاهتمام بأساسيات قياس الأداء التسويقي.
- فشل المقاييس المالية التقليدية لقياس الأداء التسويقي في إعطاء صورة حقيقية عن هذا النشاط، مما دفع مديري التسويق إلى إجراء المزيد من الأبحاث في هذا المجال من أجل إيجاد المقاييس المناسبة.
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية: يساعد تقييم الأداء التسويقي على توجيه اتخاذ القرارات الاستراتيجية المستقبلية للشركة، مما يسمح بتحديد الأولويات وتحسين توجيه الجهود والموارد بشكل أكثر فاعلية.
- تحسين الفعالية والكفاءة: من خلال تقييم الأداء التسويقي، يمكن للشركة تحديد الممارسات الفعالة وتوجيه الجهود نحو تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية في العمليات التسويقية.
- تحديد نقاط القوة والضعف: يساعد تقييم الأداء التسويقي في تحديد نقاط القوة التي يمكن تعزيزها والاستفادة منها، وكذلك تحديد نقاط الضعف التي تحتاج إلى تحسين لزيادة فعالية العمليات التسويقية.
- تحقيق الأهداف التسويقية: يساعد تقييم الأداء التسويقي في تحديد ما إذا كانت الشركة تحقق أهدافها التسويقية المحددة، وفي حال عدم تحقيقها، يمكن تحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقها.
- التعلم والتطور المستمر: يسمح تقييم الأداء التسويقي بتعلم الدروس من التجارب السابقة وتحديد الفرص للتطور والتحسين المستمر في استراتيجيات التسويق والعمليات ذات الصلة.

### ثالثاً: عناصر تقييم الأداء التسويقي

ينبغي أن يشمل تقييم الأداء التسويقي العناصر الأربعة التالية:<sup>1</sup>

- 1- **المنهجية:** من خلال إتباع إطار عمل منطقي محدد مسبقاً، و وضع سلسلة منظمة من خطوات التقييم، فإن تقييم الأداء التسويقي سيحدد طبيعة التحسينات المطلوبة للمؤسسة لتحقيق أهدافها، ومن هذه العملية المنهجية يتم استخلاص خطة عمل شاملة تعالج الاحتياجات قصيرة و طويلة الأمد على حد سواء.

<sup>1</sup> زهير ثابت ، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، مرجع سابق ذكره، ص 235.

2- الشمولية: يجب النظر في جميع العناصر التي تؤثر على الأداء التسويقي للمؤسسة بشكل شامل ولا ينبغي الاكتفاء بتحديد نقاط الضعف، لذلك يجب أن يتجاوز تقييم الأداء التسويقي أعراض المشكلة ويأخذ بعين الاعتبار الأسباب الحقيقية و سبل معالجتها.

3- الاستقلالية: يجب أن تتم عملية تقييم الأداء التسويقي بشكل مستقل وموضوعي، بما يتوافق مع طبيعة المراجعة والتقييم ذاتها، ويجب أن لا يكون للمسؤولين عن إجراء تقييمات الأداء التسويقي أي مصلحة شخصية في النتائج وأن يكونوا مستقلين تماما، ولا يجب أن يكونوا مرتبطين بأي عمليات قد تنشأ عن مثل هذا الإجراء.

4- الانتظام: بما أن التسويق يعمل في بيئة ديناميكية ذات معدل متزايد من التغير، فلا بد من تجنب الطرق الوقائية المنتظمة لتقييم الأداء التسويقي وعدم الحاجة إلى تنفيذ هذه العملية إلا عند حدوث أزمة ما فقط، و بالتالي فإن تنفيذ عملية تقييم الأداء التسويقي مفيد لسلامة المؤسسة.

#### رابعا: خطوات تقييم الأداء التسويقي

يُعد تقييم الأداء في وظيفة التسويق عملية ذات أهمية كبيرة، وتتضمن سلسلة من الخطوات الأساسية على النحو التالي:

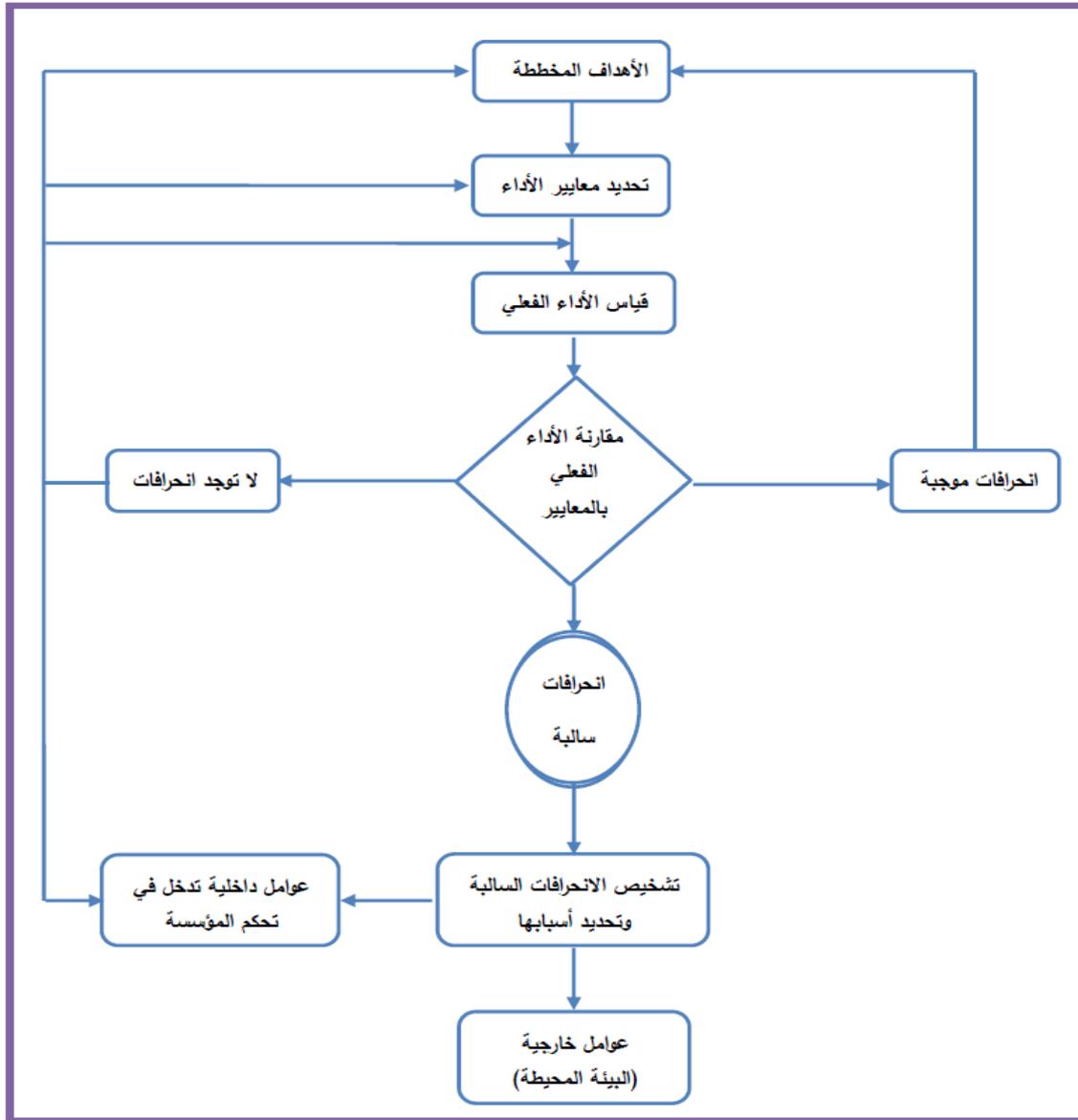
- 1- تحديد ما يجب قياسه: تحديد النتائج والعمليات التي يجب مراقبتها والتحكم فيها، مع التركيز على العناصر الأكثر تأثيرًا على التكاليف أو المرتبطة بقضايا ذات أهمية كبيرة.
- 2- تحديد معايير أو مقاييس الأداء التسويقي: وضع المعايير والمقاييس بناءً على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بشكل عام وأهداف إستراتيجية التسويق بشكل خاص.
- 3- قياس الأداء التسويقي الفعلي: إجراء قياسات دقيقة للأداء في الوقت المناسب، بهدف اكتشاف المشكلات المحتملة ومعالجتها قبل أن تصبح حرجة.
- 4- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية: لاكتشاف الانحرافات عن الخطة الموضوعية.
- 5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة: حيث يختلف الأداء الفعلي عن المعدلات أو المعايير الموضوعية.

يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية بناء على الإجابة على عدد من الأسئلة مثل:

- هل انحراف الأداء متغير أم دائم؟
- هل تم تنفيذ العملية بشكل غير صحيح؟
- هل عملية القياس كافية للوصول إلى المعايير المستهدفة؟

و يوضح الشكل التالي الخطوات المختلفة لتقييم الأداء التسويقي:

الشكل رقم (6): خطوات تقييم الأداء التسويقي



المصدر: علاء الغرياي وآخرون، التسويق المعاصر، مصدر سبق ذكره، ص 273.

### المبحث الثاني: مؤشرات قياس كفاءة الأداء التسويقي

في عصر العولمة والتطور التكنولوجي السريع، أصبح تحقيق الكفاءة في الأداء التسويقي أمراً ضرورياً لأي منظمة ترغب في البقاء والازدهار في سوق متنافسة، لذلك أصبحت معظم المؤسسات تؤمن بضرورة أن تسبق وظيفة التسويق وظيفة الإنتاج لتنسجم مع متطلبات السوق، كون التسويق يسبق الإنتاج بداية من أبحاث السوق، مروراً بتوافق المنتج برأي المستهلك، وصولاً إلى توزيع المنتج وتحقيق

رغبة المستهلك، كل هذا مع تحقيق أرباح وكسب الحصة السوقية وضمان البقاء في السوق. ويبقى صلاح المؤسسة مرتبط بمستوى الإدارة في استغلال الموارد وحرصها على تطبيق الأساليب المتطورة لتحقيق الكفاءة في أدائها، من حيث قدرتها على خدمة احتياجات المستهلكين وكسب ثقتهم ورضاهم، واحتلال مكانة مميزة في السوق. يتحدد ذلك من خلال كفاءة إدارة التسويق في استغلال الموارد المتاحة بأقل تكلفة ممكنة وقدرتها على تطبيق الأساليب التسويقية الحديثة والمتطورة سعياً للبقاء في السوق، فيقائها مرهون بمدى كفاءتها.

لذلك فإن تحقيق الكفاءة في الأداء التسويقي يعتبر أمراً حيوياً لنجاح المؤسسة في بيئة الأعمال التنافسية، فهي ركيزة من الركائز المهمة التي تعتمد عليها جميع المؤسسات الإنتاجية والخدماتية وأحد المسارات الواجب سلكها لكسب حصة سوقية كبيرة، إضافة لكسب مستهلكين جدد والحفاظ عليهم.

### المطلب الأول: مفهوم كفاءة الأداء التسويقي

إن تحقيق الكفاءة في الأداء التسويقي لا يعد مجرد هدف، بل هو ضرورة حيوية لنجاح المنظمات في سوق تتسم بالتحديات المتزايدة والتغيرات المستمرة. لذلك يجب على المنظمات تحديد استراتيجيات التسويق المناسبة واستخدام الموارد بشكل فعال لتحقيق أهدافها التسويقية والاستمرار في النمو والازدهار في السوق.

#### أولاً: تعريف الكفاءة التسويقية (كفاءة الأداء التسويقي)

بدأ الاهتمام بالاستخدام الأمثل للموارد في إطار ما يعرف بالكفاءة في العصور القديمة لأسباب تتعلق بعامل الندرة الذي يميز معظم الموارد، وقد تم ذلك بعدد من الطرق والأساليب، ونتج عن ذلك عدد من المفاهيم والنظريات حول مفهوم الكفاءة وكيفية تحقيقها. ولقد تعددت التعاريف التي تناولت الكفاءة التسويقية حيث عرفها كل من:

- (أبو فارة 1998): "أنها تحقيق نفس المخرجات التسويقية بكلف أقل، أو تحقيق مخرجات تسويقية أكثر بالكلف نفسها".<sup>1</sup>
- (Kotler 2000): "إنجاز الأنشطة التسويقية بكفاءة أكثر".<sup>2</sup>
- (الراوي والسند 2001): "تحسين المخرجات التسويقية عن طريق المدخلات، والاستخدام الأمثل لمدخلات النشاط التسويقي للحصول على أفضل المخرجات التسويقية".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> يوسف أبو فارة، التدقيق التسويقي، الأدبية للطباعة والنشر، الخليل، فلسطين، 1998، ص 156.

<sup>2</sup> P. Kotlar, **Marketing Management**, The millennium Edition, printed the United State of America, 2000, P88.

<sup>3</sup> خالد الراوي وحمود السند، مبادئ التسويق الحديث، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص 23.

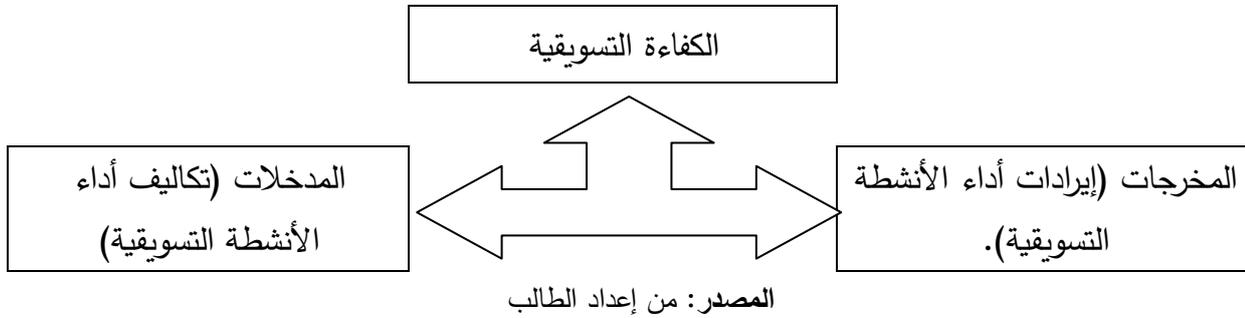
- (2007 Kroeger): "تحقيق أكثر ما يمكن من المخرجات التسويقية بأقل ما يمكن من المدخلات".<sup>1</sup>  
 - (2008 Epstein): "زيادة وحدات المخرجات التسويقية المنتجة مع ثبات الكلفة".<sup>2</sup>

ومنه يمكن القول أن الكفاءة التسويقية هي تحقيق أكبر قدر من المخرجات (صورة المؤسسة لدى العميل، درجة رضاهم، الحصة السوقية.....إلخ) بأقل قدر من المدخلات (مصاريف الشراء، تكاليف البحوث والدراسات، ... إلخ).

### ثانياً: مكونات الكفاءة التسويقية

إن من أهم مكونات الكفاءة التسويقية هي مستوى أداء الأنشطة التسويقية (المخرجات) وتكاليف أدائها (المدخلات) ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (7): مكونات الكفاءة التسويقية



#### 1- المخرجات (إيرادات أداء الأنشطة التسويقية):

يعبر عنها بتلك الأهداف السبعة الرئيسية للنشاط التسويقي المتعلقة ب: المبيعات، هامش الربح، العائد على رأس المال، حصة المؤسسة في السوق، الصورة الذهنية للآخرين عن المؤسسة، تطوير موارد المؤسسة وإمكانياتها، أنشطة التسويق المتعلقة بأهداف المؤسسة الاجتماعية.

#### 2- المدخلات (تكاليف أداء الأنشطة التسويقية):

هي مجال الإنفاق التسويقي المتمثلة في: تكاليف البيع والشراء والنقل والتخزين، تكاليف الدعاية والإعلان، تكاليف التوزيع، نفقات البحث... إلخ.

ويكون الرفع من مستوى الكفاءة التسويقية للمؤسسة بإحدى الاحتمالات التالية:

<sup>1</sup> J. Kroeger, *Firm Performance as a Function of Entrepreneurial Orientation and Strategic Planning Practices*, the Degree Doctor of Business Administration, University of Cleveland State, OH, United State, 2007, P10.

<sup>2</sup> M. Epstein, *Making Sustainability Work, Best Practices in Managing and Measuring Corporate, Social Environmental and Economic Impacts*, 2008, P79

- زيادة مخرجات المؤسسة من الأنشطة التسويقية و تقليل المدخلات منها، أي زيادة مداخيل التسويق مع تقليل التكاليف.

- زيادة مخرجات التسويق بينما تظل تكاليفه ثابتة، أو تقليل التكاليف مع بقاء المخرجات ثابتة.

- زيادة المخرجات بنسبة اكبر من الزيادة في التكاليف.

يمكن القول أن الكفاءة التسويقية للمؤسسة مرتبطة أو مقترنة بنسبة الإيرادات التسويقية إلى النفقات التسويقية، وكلما كانت هذه الأخيرة اقل زادت الكفاءة التسويقية للمؤسسة.

كما ترتبط الكفاءة التسويقية في المؤسسة أيضا بالميزة التنافسية التي تتميز بها منتجاتها عن بقية منتجات المؤسسات الأخرى، وكذا مدى استغلال الفرصة التسويقية التي تأتي على شكل ابتكارات واختراعات تسويقية تسمح للمؤسسة باكتشاف فجوات السوق للسيطرة عليها وخدمتها.

### ثالثا: أنواع الكفاءة التسويقية

تكون الكفاءة التسويقية في المؤسسة على نوعين وهما:<sup>1</sup>

1- **الكفاءة السعرية:** تركز على القوى الاقتصادية المحددة للأسعار وتحسين العملية التسويقية الخاصة بالنواحي البيعية والشرائية، فهي تعني عرض المنتج وإيصاله للمستهلك بأقل كلفة ممكنة.

2- **الكفاءة التشغيلية:** وفيها يتم تحديد حجم المدخلات المطلوبة لأداء نشاط تسويقي معين، فهي تعمل على تدني تكاليف أداء العمليات التسويقية من دون التأثير على جانب المخرجات.

### رابعا: أهمية الكفاءة التسويقية

لا يقاس تقدم المنظمة بما تملكه من مزايا بل بمدى تحقيقها لأهدافها الاقتصادية والاجتماعية. يتم التأكيد على أهمية الكفاءة التسويقية من خلال استغلال تلك المزايا استغلالا يكفل نجاحها ، من هنا تبرز أهمية الكفاءة التسويقية بوصفها تدفع إلى استغلال الموارد البشرية والمادية استغلالا أفضل وبذلك تصبح الكفاءة التسويقية سمة للأعمال الهادفة لتحقيق البقاء والنمو وبالتالي تحقيق النجاح للمنظمة انطلاقا من منظور الاستثمار الأمثل للموارد ومما زاد في أهمية الكفاءة التسويقية أيضا التعقيدات التي رافقت توسع المنظمات وتوسع أنشطتها التسويقية من صفة الإقليمية إلى صفة الدولية والعالمية وما يتطلب ذلك من اهتمام وتركيز أكبر لمواجهة حجم التنافس والصراع المتزايد وندرة الموارد التي بدأت تظهر كظاهرة مهمة وخطيرة، وبصفة عامة يمكن النظر إلى أهمية الكفاءة التسويقية من عدة زوايا،

<sup>1</sup> خالد الراوي وحمود السند، مبادئ التسويق الحديث، مرجع سبق ذكره، ص32.

ولكن المنظور الأهم الذي يتناولها انطلاقاً من الوظائف الإدارية في التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة والتي يحددها على النحو التالي:

**1- تخطيط العمليات التسويقية:** يعتمد بشكل أساسي على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من موارد وعناصر ومخرجات نشاط التسويق وعمل الاستعدادات اللازمة لمواجهتها وتوفيرها بما يتلاءم وإمكانيات المنظمة والتخطيط لاستخدامها بأقل الكلف مع ثبات حجم ونوعية المخرجات. إضافة لإيجاد الحلول الناجحة سواء كانت المشاكل المتوقعة عند التخطيط أو المشاكل الفعلية أثناء التنفيذ ووضع البدائل للمعالجة واتخاذ القرارات المناسبة.

**2- تنظيم الأنشطة التسويقية:** والتي تتضمن في جزء منها تحديد أنشطة الأشخاص العاملين في هذا المجال و علاقة السلطة بينهم ومنحهم الصلاحيات اللازمة لتنفيذ أعمالهم، بالإضافة إلى كل ما يساعدهم على أداء وظائفهم سواء كان ذلك في شكل سلع أو معلومات.

**3- التأثير على العاملين في قطاع التسويق:** من خلال البحث في حاجات ودوافع العاملين وأفضل الطرق لتوجيههم ووسائل الاتصال فيما بينهم وصولاً لتحقيق مستويات إنجاز أعلى للأهداف التسويقية، فالعلاقة بين الكفاءة والتحفيز علاقة مترابطة أي أن كل منهما يقود الآخر سلباً أو إيجاباً. والتحفيز هنا لا يقتصر على العاملين بل يشمل المستهلكين أيضاً و يؤثر على سلوكهم من خلال تلبية حاجاتهم مما يؤدي إلى:

- تحقيق رضا العاملين في الأنشطة التسويقية التي تحقق الاتصال بالبيئة المحيطة وتشارك بشكل مباشر في تحقيق الإنجاز المستهدف ضمن معايير محددة.

- تحقيق رضا المستهلكين وتلبية حاجاتهم من خلال تخفيض الأسعار وتحسين جودة المنتج نتيجة لتخفيض تكاليف المدخلات .

**4- إدارة عمليات التسويق:** مراقبة التنفيذ للتأكد من أن العمليات تحقق الأهداف والغايات المخطط لها، بالإضافة إلى قياس أداء العاملين ومستويات التنفيذ، واكتشاف و معالجة المشاكل والمعوقات التي تعترض التنفيذ في الوقت المناسب وتجنب تفاقمها، و يتمثل الدور الذي تلعبه الكفاءة التسويقية في:

- ضمان بقاء المؤسسة واستمراريتها ونموها في السوق.

- اعتمادها كمؤشر اقتصادي مهم جداً لقياس أداء السوق.

### المطلب الثاني: كفاءة أداء المزيج التسويقي وكفاءة إدارة التسويق

تعتبر تحقيق الكفاءة في استخدام المزيج التسويقي وإدارة التسويق أمراً بالغ الأهمية للمؤسسات في سبيل تحقيق النجاح والتميز في سوق اليوم، فهي تعتبر عوامل أساسية للتأكيد على القيمة المضافة للعملاء وبناء العلاقات الطويلة الأمد معهم، كما تعتبر هذه العناصر أساسية لتحقيق الأهداف التسويقية المحددة، مما يسهم في تعزيز التنافسية وتحقيق النجاح المستدام في السوق.

#### أولاً: كفاءة أداء المزيج التسويقي

للتعرف على كفاءة أداء المزيج التسويقي يجب التعرف على كفاءة كل عنصر من عناصره الأربعة (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) والطريقة التي يمكن بها الحكم على كفاءة كل عنصر على حدة.

#### 1- كفاءة أداء المنتج:

كفاءة أداء المنتج هي مفهوم يشير إلى مدى قدرة المنتج على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل فعال وفي الوقت نفسه يحقق الأداء المطلوب والمتوقع منه. وتظهر أهميته من خلال النقاط التالية:

- رضا العملاء: من خلال تحقيق كفاءة أداء المنتج، يتم تلبية احتياجات العملاء بشكل فعال، مما يؤدي إلى رضاهم وولاءهم للعلامة التجارية.

- تحسين التنافسية: المنتجات ذات الأداء الممتاز تساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة في السوق، حيث يكون لها ميزة تنافسية قوية.

- تحسين السمعة: المنتجات ذات الأداء الممتاز تساهم في بناء سمعة إيجابية للشركة وتعزيز اعتراف العملاء بجودة منتجاتها.

- تحقيق الكفاءة التشغيلية: المنتجات ذات الأداء الممتاز تساهم في تحقيق كفاءة أفضل في عمليات التصنيع والتشغيل، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف.

ومن أبرز العوامل لقياس كفاءة أداء المنتج هي:

أ. الجودة: تتعلق بقدرة المنتج على تلبية متطلبات العملاء وتوقعاتهم، وتشمل الجودة الفنية والجودة الملموسة والجودة الجوهرية.

ب. الأداء: يتعلق بقدرة المنتج على القيام بالمهام والوظائف التي صمم لأجلها بشكل موثوق وفعال.

ج. الكفاءة في التكلفة: يتعلق بتحقيق الأداء المطلوب بأقل تكلفة ممكنة، مما يسهم في توفير مزيد من القيمة للعملاء وتعزيز تنافسية المؤسسة.

د. التصميم: يتعلق بمدى توافق التصميم مع احتياجات وتوقعات العملاء، بما يشمل الوظائف والمظهر وسهولة الاستخدام.

هـ. الموثوقية والتوافرية: تتعلق بقدرة المنتج على العمل بشكل موثوق ومتواصل دون فشل وتوفيره بشكل مستمر للعملاء.

## 2- كفاءة سياسات التسعير:

سياسات التسعير هي طريقة لتحديد السعر الأمثل لمنتج أو خدمة ما، أي السعر الذي يحقق أقصى درجة من الربح مع مراعاة الطلب والسوق. وتستند سياسات التسعير إلى العديد من العوامل الداخلية والخارجية على حد سواء. وتشمل الأمثلة على العوامل الداخلية الخاصة بالشركة: أهداف الإيرادات، وأهداف التسويق، والجمهور المستهدف، وموقع الشركة، وسمات المنتج. وتأخذ سياسات التسعير في الاعتبار أيضاً عوامل خارجية مثل الطلب على المنتج، وأسعار المنافسين، واتجاهات السوق العامة والاتجاهات الاقتصادية.

وتعتبر كفاءة سياسات التسعير أمراً حيوياً في إستراتيجية التسويق لأي منتج أو خدمة. لذلك يتعين على الشركات والمؤسسات تطوير سياسات تسعير فعالة تساهم في تحقيق الأهداف التسويقية والمالية المحددة. ومن الجوانب المهمة لكفاءة سياسات التسعير:

- تحقيق الربحية: تعتبر الربحية هدفاً رئيسياً لأي مؤسسة، وتحديد السعر بشكل مناسب يساهم في تحقيق هذا الهدف. يجب أن تسمح سياسات التسعير بتحقيق أرباح مقبولة مع المحافظة على تنافسية المنتج أو الخدمة.

- تحقيق القيمة للعميل: يجب أن تتماشى الأسعار مع القيمة المقدمة للعميل، حيث يبحث العملاء دائماً عن منتجات وخدمات تقدم قيمة مقابل السعر المدفوع.

- التنافسية: يجب على سياسات التسعير أن تأخذ في الاعتبار التنافس في السوق، ويجب أن تكون الأسعار تنافسية بما يكفي لجذب العملاء والتنافس مع المنافسين.

- تحقيق الأهداف التسويقية: يمكن استخدام السياسات التسعيرية لتحقيق أهداف التسويق مثل زيادة حصة السوق، أو تعزيز الوعي بالعلامة التجارية، أو زيادة المبيعات.

- مرونة التسعير: يجب أن تتيح سياسات التسعير مرونة كافية لتكييف الأسعار مع التغيرات في السوق وظروف العرض والطلب، وكذلك لمواجهة التحديات التنافسية.

- تحقيق العدالة والشفافية: يجب أن تكون سياسات التسعير عادلة وشفافة، وأن تتماشى مع مبادئ الأخلاق التجارية، مما يساهم في بناء الثقة بين الشركة والعملاء.
- ولضمان كفاءة القرارات والسياسات التسعيرية هناك ثمانية (8) عوامل يمكن الاعتماد عليها وهي: <sup>1</sup>
- **طبيعة السوق والمشتري:** وهو ما يقتضي معرفة: المنفعة المتوقعة من السلعة، مدى مرونة الطلب، التغير في مستويات الدخل، السعر المتوقع أو المعتاد للسلعة، أسعار التفاضل، السلع المنافسة أو البديلة.
- **التكلفة وأثرها على تحديد السعر:** إن رفع كفاءة الجهود التسويقية ضمان لزيادة المبيعات التي تؤدي إلى رفع كميات الإنتاج وزيادتها، مما يؤدي إلى انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة وبالتالي إمكانية تسعيرها بسعر أقل أو مناسب للسوق
- **عائد الاستثمار:** حيث يعتبر معدل الربح المرغوب تحقيقه كعائد على رأس المال المستثمر أحد العوامل التي تراعيها الإدارة عند تحديد السعر أو على الأقل لا تهمل أثر السعر المقترح على عائد الاستثمار وخاصة في الأمد البعيد.
- **المنافسة:** المنافسة لها تأثيرها البالغ المباشر على سياسة تحديد السعر الذي يحدده المنتج لسلعته وذلك بغض النظر عما إذا كانت السلعة المنافسة مماثلة أو متشابهة أو لها ما يميزها عن سلعة المنتج، فالمنافسة في السوق واسعة لذلك على المنتج أن يأخذ بعين الاعتبار دور المنافسة في تحديد السعر.
- **أثر الخصائص التسويقية للسلعة:** حيث تختلف تلك الخصائص من سلع استهلاكية إلى سلع إنتاجية، كما تختلف من سلع ميسرة إلى سلع خاصة أو سلع التسوق، لذلك يجب أخذها بعين الاعتبار أثناء تحديد السعر.
- **أثر السياسات التسويقية الأخرى:** إن أداء الوظائف التسويقية مجتمعة له آثاره على تحديد السعر ومن ذلك: منافذ وطرق التوزيع التي تسلكها السلعة لوصولها للمستهلك، النشاط الإعلاني والترويجي، الخدمات الإضافية التي تتمتع بها بعض المؤسسات في تقديمها للمستهلكين مثل خدمات ما بعد البيع، المنافسة البيعية وحدود السوق.
- **المسؤوليات والعلاقات العامة:** حيث ينبغي على المؤسسة أن لا تركز على الناحية الاقتصادية فقط (الربح) وتهمل النواحي الاجتماعية و الإنسانية
- **عوامل أخرى:** مثل الظروف الاقتصادية السائدة في سوق ما (الكساد مثلا)، إدخال السلعة الجديدة إلى السوق واثر دورة حياة السلعة على السعر.

<sup>1</sup> محي الدين الأشعري، التسويق الفعال ومبادئ التخطيط، دار الفكر العربي، الكويت، ط1، 1995، ص 393.

## 3- كفاءة المزيج الترويجي

3-1- كفاءة الإعلان: يؤثر الإعلان على المنتج، حيث يؤدي إلى زيادة الطلب على منتجاته بما يضمن زيادة مبيعاته وحصته السوقية إما بنفس السعر أو أعلى منه. و يمكن الاستعانة بالأساليب التالية لقياس كفاءة الإعلان:<sup>1</sup>

- أسلوب متوسط تكلفة كل 1000 زبون قاموا بشراء السلعة: يعني هذا الأسلوب قياس التكلفة التي تتحملها الشركة عن كل 1000 عميل قاموا بشراء السلعة واقتنائها خلال فترة زمنية معينة، وتهدف الشركة من وراء هذا الأسلوب لمعرفة ما إذا كانت الإدارة المسؤولة عن الإعلان قد بالغت في نفقات وتكاليف الإعلان وذلك لما يحدثه من اثر على ارتفاع سعر بيع السلعة بشكل قد لا يتناسب مع إمكانيات المستهلك ورغباته وقد يحد من حجم المبيعات الكلية للشركة ومن هنا يصبح الإعلان أداة غير منتجة.

- معدل أو نسبة من قاموا بمعرفة السلعة عن طريق الإعلان: تكون النسبة هنا من مجموعة الشريحة التي تتعامل معها المؤسسة في بيع منتجاتها، فإذا كان مثلاً عدد المستهلكين الذين تتوفر فيهم شروط شراء السلعة 40000 مستهلك وتبين بعد القيام بعملية الاستفسار وجمع المعلومات أن منهم فقط 4000 مستهلك علموا بالسلعة عن طريق الإعلان فهذا يعني أن النسبة لم تتجاوز 10 بالمائة، وبعد مقارنة هذه النسبة بالنسب النموذجية المعتمدة من قبل المؤسسة يتم الحكم على كفاءة الإعلان وما إذا كانت الوسيلة ناجعة أم لا.

- قياس آراء العملاء تجاه الإعلان: عن طريق القيام ببعض الدراسات المسحية الشاملة على أساس العينة لمعرفة آراء وتوجهات المستهلكين اتجاه الإعلان خلال فترة زمنية معينة.

- قياس كفاءة وفعالية الإعلان من خلال قياس آراء الناس بالسلعة: يتم ذلك أيضاً باستخدام أسلوب المسح الشامل أو أسلوب العينة على فترتين، الأولى يتم من خلالها قياس آراء المستهلكين للسلعة قبل استخدام الإعلان موضع التقييم، والثانية بعد عرض السلعة بواسطة الإعلان المعني، ومن ثم يتم مقارنة نتائج الدراستين قصد معرفة الأثر الذي أحدثه الإعلان.

- نسبة من تأثروا بالإعلان ايجابياً: إن هذا الأسلوب يشابه الذي قبله، إلا انه يتميز عنه بمعرفة نسبة المستهلكين الذين لم يكونوا مستعدين لاقتناء السلعة و بطريقة غير مباشرة لولا الإعلان الذي اثر فيهم لدرجة تغيير آرائهم.

- متوسط تكلفة من تأثروا بالإعلان ايجابياً: يعني هذا الأسلوب القيام بقسمة نفقات الإعلان على عدد الذين تأثروا ايجابياً به خلال فترة زمنية معينة.

<sup>1</sup> فايز الزعي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال- طرق وأساليب وسياسات واستراتيجيات، دار الهلال، عمان، الأردن، ط1، 1991، ص ص 285-287.

**3-2- كفاءة الترويج:** يقصد بالترويج مجموعة الطرق والأساليب و الوسائل المستخدمة بهدف زيادة المبيعات

خلال فترة زمنية معينة، و تتمثل عادة في تخفيض سعر السلعة من خلال التخفيضات sales المتنوعة وطرق عرضها في المحال التجارية و تقديمها للمستهلكين، ومن وسائل ترويج السلعة استخدام الكوبونات أو إعادة جزء من ثمن السلعة بعد عملية الشراء، أو القيام بإجراء المسابقات لغرض منح الجوائز الترويجية. وتقاس كفاءة الترويج وفقا للنسبة التالية: المبيعات / تكاليف الترويج ويمكن الاستعانة بأساليب الرقابة و التقييم التالية<sup>1</sup>:

- نسبة المبيعات التي تحققت ( نتيجة تخفيض سعر السلعة) للمبيعات الكلية.
- متوسط تكلفة عرض السلعة لكل وحدة نقدية مبيعات.
- نسبة الكوبونات العائدة أو المسترجعة، ويتم احتساب هذه النسبة على مجموع الكوبونات التي تم توزيعها في السوق أو على العملاء الحاليين و المتوقعين.
- نسبة صفقات البيع الفعلية من مجمل مرات عرض السلعة على العملاء، يتم قياس كفاءة هذه الطريقة من خلال استخراج نسبة عدد الصفقات البيعية الفعلية التي تمت بواسطة هذه الطريقة لمجمل عدد مرات العرض سواء على مستوى رجل البيع الواحد أو لمجموع رجال البيع في المؤسسة.

**3-3- كفاءة وسائل الاتصال:** يقصد بوسائل الاتصال الأداة التي يتم توظيفها لحمل رسالة معينة، وفي مجال التسويق تعني وسيلة الاتصال الأداة المستخدمة لنقل الرسالة الإعلانية. وتقييم وسائل الاتصال ليس بالأمر الهين فهي أصعب أنواع الرقابة والتقييم في مجال التسويق بسبب اختلاط الأثر لكل من الوسيلة والرسالة الإعلانية. وتتم مراحل عملية الاتصال بالمستهلكين من خلال ستة مراحل كما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> فايز الزعي، مرجع سابق ذكره، ص288.

الشكل رقم (8): مراحل عملية الاتصال بالمستهلكين

المرحلة (1)	المرحلة (2)	المرحلة (3)	المرحلة (4)	المرحلة (5)	المرحلة (6)
عدد وحدات وسيلة الاتصال المعتمدة	عدد المشاهدات أو القراءات من قبل المستهلكين لوسيلة الاتصال المعتمدة	عدد المشاهدات أو القراءات للرسالة الإعلانية الواردة في الوسيلة	القدرة على تفهم واستيعاب الرسالة الإعلانية الواردة في الوسيلة	القدرة على التأثير في جمهور المستهلكين	ردة فعل جمهور المستهلكين

المصدر: فايز الزعي، مرجع سابق ذكره، ص 291.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن مسؤولية وسيلة الاتصال تبدو واضحة ومحددة في المراحل الثلاثة الأولى، ومن الممكن قياس كفاءة وسيلة الاتصال في تلك المراحل. أما فيما يتعلق بالمراحل الثلاثة اللاحقة فيتضح أن مسؤولية وسيلة الاتصال تختلط مع مسؤولية الرسالة الإعلانية في إحداث الأثر المرغوب والوصول إلى الهدف المنشود. ويتم القيام بعملية تقييم كفاءة وسيلة الاتصال وفق إحدى الطرق التالية:<sup>1</sup>

- طريق تقييم فاعلية وسائل الاتصال غير المتجانسة، مثل مقارنة فاعلية التلفاز مثلا مع الصحف اليومية.
- طريق تقييم فاعلية وسائل الاتصال المتجانسة، مثل مقارنة صحيفة بأخرى أو محطة تلفاز بأخرى مشابهة.
- طريق تقييم أكثر من وسيلة في إحداث الأثر المرغوب، مثل استخدام الصحيفة اليومية لغرض تعريف جمهور العملاء بموعد حملة إعلانية منتظرة على شاشة التلفاز.
- طريقة تقييم كفاءة كل من وسيلة الاتصال و الرسالة الإعلانية، وتعتبر من أكثر طرق التقييم صعوبة بسبب عدم إمكانية فصل حدود الأثر المتولد عن كل منهما.

4- كفاءة سياسات ومنافذ التوزيع:

<sup>1</sup> E.Freirick, JR. Webster, Marketing Communication: Modern Promotional Strategy, the Ronald Pessco, New York, 1977, P 521-525.

يعد التوزيع أحد العناصر الأساسية المكونة للمزيج التسويقي واعتباره حلقة وصل بين المؤسسة وزبائنها، حيث يساهم في إيصال المنتجات إلى المستهلك. تعتبر كفاءة سياسات ومنافذ التوزيع أحد العوامل الرئيسية لنجاح إستراتيجية التسويق لأي منتج أو خدمة، وتظهر تلك الأهمية في النقاط التالية:

▪ تحقيق التوزيع الفعّال: تعني كفاءة سياسات ومنافذ التوزيع القدرة على تحقيق توزيع فعال ومناسب للمنتجات أو الخدمات للعملاء في الأسواق المستهدفة. يتضمن ذلك اختيار القنوات التوزيعية المناسبة وتطبيق سياسات التوزيع الفعّالة.

▪ تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة: يمكن لسياسات ومنافذ التوزيع الفعّالة تحقيق تقليل في التكاليف وزيادة الكفاءة في عمليات التوزيع، مما يؤدي إلى تحسين هامش الربح وزيادة تنافسية المؤسسة في السوق.

▪ تحسين تجربة العملاء: يساعد التوزيع الفعّال والمناسب على تحسين تجربة العملاء، حيث يتمكن العملاء من الوصول بسهولة إلى المنتجات أو الخدمات وفقاً لاحتياجاتهم وتفضيلاتهم.

▪ تحقيق التواجد الجغرافي المثالي: يساعد التوزيع الفعّال في تحقيق التواجد الجغرافي المثالي للمنتجات أو الخدمات، مما يسهل على المؤسسة الوصول إلى العملاء في مختلف الأسواق والمناطق.

▪ بناء الشراكات والتعاون: تساهم سياسات ومنافذ التوزيع الفعّالة في بناء الشراكات والتعاون مع الشركاء في القنوات التوزيعية، مثل التجار والموزعين، مما يعزز التعاون والتفاهم المتبادل ويساعد في تحقيق أهداف التوزيع بشكل أكثر فعالية.

▪ تحسين إدارة المخزون: تلعب سياسات ومنافذ التوزيع دوراً هاماً في تحسين إدارة المخزون، حيث يتم تحقيق التوازن المثالي بين توفير المخزون الكافي وتجنب الفائض أو النقص في المخزون.

و تتم عملية تقييم سياسات ومنافذ التوزيع وفقاً للنقاط التالية:

#### ❖ تحليل السوق:

- دراسة المنافسة وتحليل السوق لفهم المنافسين المحتملين والاتجاهات السائدة في السوق.

- تحديد احتياجات العملاء وتوقعاتهم وفهم متطلباتهم من المنتجات أو الخدمات المقدمة.

#### ❖ تقييم السياسات التوزيعية الحالية:

- مراجعة وتقييم السياسات الحالية للتوزيع، بما في ذلك قنوات التوزيع وسياسات التسعير والترويج

وخدمة العملاء.

- تحليل مدى ملائمة هذه السياسات مع احتياجات السوق واستراتيجيات المؤسسة.

## ❖ تحليل فعالية القنوات التوزيعية:

- تقييم فعالية قنوات التوزيع الحالية في توصيل المنتجات أو الخدمات إلى العملاء المستهدفين.
- تحليل مدى تغطية السوق وتوافر المنتجات وسرعة التسليم وجودة الخدمة المقدمة.

## ❖ تقييم التكاليف والربحية:

- تقييم تكاليف تشغيل قنوات التوزيع المختلفة، بما في ذلك تكاليف التوزيع والتسويق والتخزين واللوجستيات.

- تحليل الربحية المتوقعة لكل قناة توزيع وتقدير العائد المالي المحتمل من كل قناة.

## ❖ التقييم الاستراتيجي:

- تقييم مدى توافق سياسات التوزيع مع إستراتيجية المؤسسة العامة وأهدافها التسويقية والمالية.
- تحديد الفرص التي يمكن استغلالها لتحسين سياسات التوزيع وتعزيز تنافسية المؤسسة.

## ❖ التحسين والتعديل:

- استنادًا إلى النتائج المستندة إلى التحليل، يمكن تحديث وتعديل سياسات التوزيع والمنافذ بما يتناسب مع احتياجات السوق واستراتيجيات المؤسسة.

- تطبيق التغييرات ومراقبتها بشكل دوري لضمان استمرار تحقيق الأهداف المحددة.

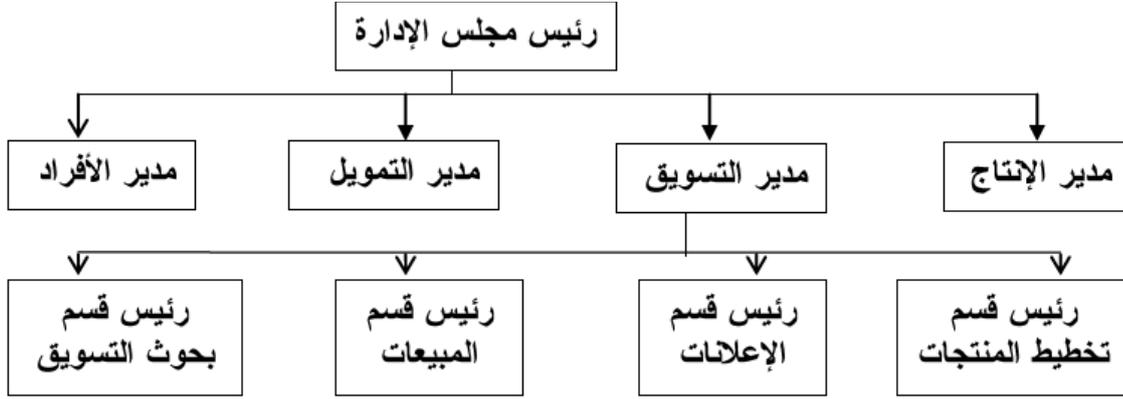
## ثانياً: كفاءة إدارة التسويق

إن إدارة التسويق هي إحدى الإدارات الهامة في المؤسسة ولها موقع متميز ضمن التنظيم الرسمي لها، حيث أن كفاءة أداء المؤسسة مرهون بكفاءة أداء إدارة النشاط التسويقي، فإدارة التسويق هي التي تتولى عملية التنظيم و التخطيط وتوفير نظام معلومات عن السوق يمكن الاعتماد عليه لاتخاذ القرارات وتضع الاستراتيجيات المناسبة، وتراقب وتتابع نشاط المؤسسة التسويقي بشكل عام وتمتلك الوسائل الفعالة (نظام المراقبة) لقياس ومقارنة الأداءات الفعلية أو المحققة مع الأداءات المخططة، وبالتالي فإن كل الوظائف السابقة من اختصاص إدارة التسويق، ومنها يمكن الحكم على كفاءة أداءها أم سوء كفاءة أداءها.

**1- الكفاءة في التنظيم:** تعتمد كفاءة التنظيم في المؤسسة على تحديد أوجه الأنشطة المختلفة المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتجميع تلك الأنشطة وتوزيعها حسب الإدارات والفروع ذات الصلة، وتحديد كل إدارة وفرع أو بالأحرى صلاحيات القائمين على هذه الإدارات والفروع.

أ- مكانة التسويق في التنظيم بالنسبة للمؤسسة: إن إدارة التسويق من حيث التنظيم يجب أن تكون على نفس المستوى الذي عليه الإدارات الأخرى، كما أن مدير التسويق يجب أن يكون على نفس المستوى الذي عليه مديرو الأقسام و الإدارات الأخرى. والشكل التالي يوضح مكانة إدارة التسويق في المؤسسة:

الشكل رقم (9): مكانة إدارة التسويق في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب

ب- التنظيم الداخلي لإدارة التسويق: تعتبر إدارة التسويق حالياً و في معظم المؤسسات نتاج تطور دام فترة طويلة، مر بخمس مراحل يمكن ذكرها كما يلي: <sup>1</sup>

- إدارة المبيعات، حيث تستطيع المؤسسة أن تبدأ بثلاث أو أربع إدارات رئيسية هي: المالية، الإنتاج، المبيعات، الموارد البشرية.

- إدارة المبيعات مع وظائف أخرى كبحوث التسويق، الإعلان، خدمة المستهلك.

- إدارة تسويق مستقلة تشمل: بحوث التسويق، تخطيط السلعة، الترويج والإعلان، خدمة المستهلك وغيرها.

- إدارة التسويق الحديثة: وفيها يتولى مدير التسويق الاهتمام بالمبيعات والنتائج في المدى البعيد، ويضع استراتيجيات التسويق لمقابلة احتياجات المستهلكين في المدى البعيد، بينما يحاول مدير المبيعات تحقيق أقصى مبيعات في المدى القريب.

- تطبيق المفهوم الحديث للتسويق: حيث ينظر إلى إدارة التسويق على أنها تتميز عن بقية الإدارات الأخرى، واعتبار التسويق هو قلب نشاط المؤسسة وإدارته تمثل قلب الإدارات.

2- الكفاءة في التخطيط: إن كفاءة التخطيط تقتضي بعد تحديد من يتولى مهمة التخطيط أو الجهة المسؤولة عنه اختيار احد المداخل الثلاثة التالية: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> P. Kotlar, **Marketing Management**, 3D, United State of America, Edition, 1976, P406-407.

- التخطيط من الأعلى إلى الأسفل: هنا يقوم الأفراد المقربون من مسؤول التخطيط بأغلب العمل ويسعى الكثير من مدراء التسويق إلى أن تكون عملية التخطيط تتطلب مركزية التوجيه و الرقابة لاعتبار العاملين في المستويات السفلى ليسو مؤهلين للقيام بعملية التوجيه والرقابة لضعف مستوياتهم.
- التخطيط من الأسفل إلى الأعلى: هنا يمكن مراجعة حكم الأفراد في المستويات الدنيا أكثر من مرة عندما تصل إلى المستويات العليا، وقد أثبتت التجارب أن مشاركة الأفراد تجبرهم على بذل المزيد من الأداء و التضحيات، وبالتالي تأهيلهم للمهام وتكليفهم ومشاركتهم في التخطيط.
- الأهداف إلى أسفل و التخطيط إلى أعلى: هنا تقوم الإدارة العليا بتحديد الأهداف بعد دراسة الفرص والاحتياجات في التنظيم، ثم تقوم الوحدات المختلفة في المؤسسة بإعداد مشروعات خطط لتحقيق تلك الأهداف التي وضعتها الإدارة العليا، وتصبح سارية المفعول بعد موافقة هذه الأخيرة عليها.
- أما التخطيط قصير الأجل فيتطلب وضع خطوات ثلاثة من دونها لا تتحقق الكفاءة وهي:
  - تحديد الموقف الحالي للمؤسسة و تقييمه، وذلك لمعرفة أين تقف المؤسسة حالياً، وأين تتجه مستقبلاً، وهو ما يوضح أن التخطيط القصير الأجل يبني عليه طويل الأجل.
  - التنبؤ بقيمة المبيعات في العام المقبل في حالة بقاء المؤسسة على سياستها الحالية.
  - تحديد الأهداف المستقبلية و التي يمكن تحقيقها في ظل التنبؤ بالطلب والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها.
- 3- كفاءة نظام المعلومات التسويقي وبحوث التسويق:** "يتكون النظام المعلوماتي التسويقي من أشخاص وطرق وأساليب تستخدم لجمع وتصنيف و تحليل وتقييم و توزيع المعلومات الحيوية و المعاصرة والدقيقة لاتخاذ القرارات التسويقية"<sup>2</sup>، ولإبراز كفاءة وفعالية هذا النظام يجب الاعتماد على المصادر التالية<sup>3</sup>:
  - نظام المحاسبة الداخلي للمؤسسة.
  - المعطيات الاستخباراتية التسويقية.
  - الأبحاث التسويقية.
- 4- الكفاءة في اتخاذ القرارات:** ترتبط كفاءة القرارات التسويقية بمدى تحقيق الأهداف التسويقية، ويتطلب ذلك من مديري التسويق القدرة على تحديد المشكلات التي تواجههم، وضع بدائل للحلول، واختيار البديل

<sup>1</sup> محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1992، ص ص 213-214.

<sup>2</sup> فليب كوتلر وآخرون، التسويق: السلوك- الأسواق -البيئة- المعلومات، الجزء الثاني (ترجمة مازن نفاع)، منشورات دار علاء الدين، 2002، ص 307.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص ص 308-309.

الأنسب، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرار تتمثل في اختيار الخيار الأمثل بين البدائل المتاحة بناءً على ما يجب فعله أو تجنبه في موقف أو مشكلة محددة. وتمر عملية اتخاذ القرارات التسويقية الرشيدة الكفؤة بالخطوات التالية<sup>1</sup>:

- تحديد المشكلة ليتم تركيز الجهود و الإمكانيات على قضية معينة دون سواها لإيجاد حل لها.
- تحديد البدائل الممكنة لعلاج المشكلة واختيار البديل الذي يمكن من علاجها دون أن يتعارض مع أهداف المؤسسة وإمكانياتها المادية والبشرية وكذلك مع مصلحة المجتمع.
- تقييم الحلول البديلة ومعرفة مزايا كل واحدة واختيار البديل الأقل تكلفة و الأكثر عائداً.
- اتخاذ القرار النهائي بشأن المشكلة والذي يعتقد أن لا يوجد أحسن منه و تتسبب عنه اقل تكلفة ممكنة.
- 5- الكفاءة في تبني إستراتيجية تسويقية سليمة:** تعتبر الإستراتيجية التسويقية كيفية القيام بالنشاطات والفعاليات التسويقية لعدد من السنوات، وهي جزء من الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، فهي تؤثر على المزيج التسويقي، وتحتوي على جملة من القرارات الإستراتيجية الأساسية أهمها:<sup>2</sup>
  - الأهداف الرئيسية للنشاط التسويقي.
  - الأسواق المستهدفة واستراتيجيات الوصول إليها.
  - موقع الشركة ومنتجاتها من السوق والإستراتيجية المناسبة لها.
  - الموقع التنافسي و استراتيجياته.
  - موقع السلعة من دورة الحياة و الاستراتيجيات المناسبة لها.
  - الإطار العام للمزيج التسويقي و مكوناته.

إن كفاءة الإستراتيجية التسويقية الملائمة للمؤسسة تأتي في سياق عملية التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي والتي تتضمن مرحلتين أساسيتين هما:<sup>3</sup>

أ- وضع وتصميم الاستراتيجية العامة للمؤسسة أي ما يتعلق برسالتها ومبادئها وأهدافها الرئيسية ثم مجالات فرص النمو الأساسية.

ب- وضع تلك الإستراتيجية التسويقية لتشمل مجموعة من القرارات الإستراتيجية الأساسية. ولتكون الإستراتيجية التسويقية كفؤة يجب أن تحتوي على الاستراتيجيات الفرعية التالية:

<sup>1</sup> اباي ولد الداوي، دور وأهمية الكفاءة التسويقية في تحسين أداء المؤسسة الصناعية مع دراسة حالة بموريتانيا: الشركة العربية للحديد والصلب SAFA، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، جامعة الجزائر3، 2001، ص 144.

<sup>2</sup> محي الدين الأشعري، التسويق الفعال ومبادئ التخطيط، مرجع سابق ذكره، ص214-215.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص77.

- استراتيجية تقسيم و اختيار السوق المستهدفة.

- استراتيجية موقع المؤسسة ومنتجاتها في السوق.

**6- الكفاءة في الرقابة التسويقية:** تعني "الرقابة التسويقية القيام بمراجعة سير نشاطات التسويقي المختلفة بدءا بالخطة السنوية و انتهاء بكمية المبيعات وقيمتها سنويا وفصليا وحتى أسبوعيا في بعض الحالات، إضافة إلى مراجعة و تقييم نفقات البيع و التسويق بشكل عام، ومن ثم القيام بالحكم على كفاءة القائمين على إدارة و تنفيذ هذه الأنشطة، إضافة إلى مراجعة الأنشطة المساعدة كالإعلان والترويج والاتصال مع جمهور العملاء و الأبحاث و الدراسات".<sup>1</sup>

وتمر الرقابة التسويقية بثلاث مراحل هي:<sup>2</sup>

▪ تحديد معايير وأهداف الأداء الواجب تحقيقها.

▪ تقييم المستويات الفعلية للأعمال والأنشطة من خلال مقارنة معايير الأداء بمستويات العمل الفعلية.

▪ يتم فيها القيام بالإجراءات التصحيحية على ضوء نتائج المقارنة في المرحلة الثانية.

ولتحقيق الكفاءة في الرقابة التسويقية يجب العمل على دراسة الخطوات التالية:

أ- الرقابة باستخدام الخطة التسويقية السنوية: وتحتوي على خمس (5) طرق للرقابة وهي: طريقة تحليل المبيعات، الرقابة بواسطة الحصة السوقية (تحليل الحصة السوقية)، طريقة تحليل نفقات التسويق، طريقة تحليل توجهات العملاء، طريقة التحليل المالي.

ب- رقابة وتقييم المبيعات: ومن أهم المقاييس للرقابة وتقييم المبيعات نذكر: قياس أداء المبيعات بالمقارنة مع المعايير والأهداف المحددة مسبقا، النسبة المئوية للنمو، حصة السوق، عدد العملاء الجدد.

ج- رقابة وتقييم كفاءة رجال البيع: ومن أهم المقاييس التي يتم على أساسها قياس كفاءة رجال البيع هي: عدد أيام العمل الفعلية، عدد الاتصالات مع العملاء، عدد الصفقات البيعية الفعلية، حجم المبيعات أو مقدار الربح الفعلي.

### المطلب الثالث: مؤشرات قياس كفاءة الأداء التسويقي.

يُعتبر قياس كفاءة الأداء التسويقي من الأنشطة الأساسية في عملية تقييم الإستراتيجية التسويقية، ويشمل ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالمعايير المحددة مسبقاً، وتحليل أي انحرافات قد تظهر بهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة عند الحاجة، وتختلف المؤسسات في تحديد مقاييس الأداء التسويقي تبعا

<sup>1</sup> فايز الزعي، مرجع سابق ذكره، ص 227.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 229.

لطبيعة الأداء التسويقي ونظرة المؤسسة لهذا الأداء. يختلف الباحثون في تحديد مؤشرات الأداء التسويقي فالبعض يرى أن المؤشرات هي: العائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية والعائد على المبيعات وصافي الأرباح والبعض الآخر يرى أن المؤشرات هي: الالتزام بجودة العمل والمسؤولية الاجتماعية ونمو المبيعات والبعض الآخر يرى أن المؤشرات هي: الربحية، رضا العملاء، الحصة السوقية ونمو المبيعات. سنتطرق إلى أهم المؤشرات التي اتفق حولها عدد كبير من الكتاب وهي: المؤشرات الخاصة بالعملاء، المؤشرات الخاصة بالنتائج التسويقية، المؤشرات الخاصة بالنتائج المالية.

### أولاً: المؤشرات الخاصة بالعملاء

**1- تحقيق رضا العملاء:** لقد كان تحقيق رضا العملاء احد المؤشرات المهمة لقياس كفاءة الأداء التسويقي الذي حظي باهتمام الكتاب في علوم الإدارة في السنوات الأخيرة، باعتبار الحصول على الزبائن والمحافظة على ولائهم هدف المؤسسات والشركات للمنافسة والربحية والتطور، حيث يعتقد البعض بأنه يمكن من خلال التسويق بالعلاقات أن تبني المؤسسة روابط شخصية طويلة الأمد مع العملاء بحيث تكون الأولوية للعلاقات مع العملاء لتحقيق المبيعات المتميزة، من خلال القيام بتقديم المنتجات وفقاً لطلباتهم مما يدفع العملاء إلى إعادة الشراء، فرضا العملاء هو العنصر الضروري في نجاح التسويق، ورضا العملاء ناتج بين توقعات العميل للمنتجات والأداء الفعلي لتلك المنتجات المتضمنة خدمة العملاء، حيث يؤدي تحقيق الرضا إلى تكرار عمليات الشراء وجذب عملاء جدد والحفاظ على ولائهم لمنتجات المؤسسة، ويتحقق رضا العملاء أيضاً من خلال تقديم منتجات جديدة تتجاوز توقعات العملاء، وهناك ثلاث مستويات لتحقيق رضا العملاء وهي:

- إذا كان الأداء أقل من التوقعات يكون العميل غير راض عن جودة المنتج
  - إذا كان الأداء = التوقعات يكون العميل راضياً عن جودة المنتج
  - إذا كان الأداء أكبر من التوقعات يكون العميل راضياً وسعيداً جداً عن المنتج
- وتبرز أهمية تحقيق رضا العملاء فيما يلي<sup>1</sup>:

- إذا كان العميل راضياً على أداء المؤسسة فإنه سيتحدث للآخرين مما يولد عملاء جدد.
- إذا كان العميل راضياً عن عروض المؤسسة، فإن قرار العودة إليها سيكون أسرع.
- العملاء الراضون هم أقل عرضة للذهاب إلى مؤسسات أخرى منافسة.

<sup>1</sup> يوسف جسيم سلطان الطائي و هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، دار الوراق، عمان، الأردن، 2009، ص ص 223-224.

- المؤسسات التي تركز على إرضاء العملاء سيكون لها القدرة على حماية نفسها من المنافسين وخاصة فيما يتعلق بالمنافسة السعرية.

2- **درجة ولاء العملاء:** الولاء هو الرضا العام الذي يشعر به العملاء عند التعامل مع مؤسسة ما، أظهرت العديد من الدراسات الميدانية أن الرضا يعد من العوامل الأساسية التي تسهم في نشوء مفهوم الولاء، و يتحدد هذا الولاء انطلاقاً من السلوكيات التالية:<sup>1</sup>

- الشراء من المؤسسة بدلاً عن غيرها من المؤسسات المنافسة.

- الشراء المستمر للمنتجات من المؤسسة.

- التوصية بالمؤسسة لدى عملاء آخرين.

- الاستجابة للحوافز والإعلانات أكثر من أية فئة أخرى.

3- **جذب عملاء جدد:** يمثل هذا المؤشر قدرة المؤسسة على اكتساب عملاء جدد لم تتعامل معهم من قبل وزيادة قاعدة عملائها من خلال الأنشطة التسويقية ويركز المؤشر على اكتساب العملاء الأكثر ربحية، حيث يتم حساب معدل اكتساب العملاء كنسبة للمشتريين الجدد الذين يشترون من المؤسسة أو علامتها التجارية، وتعتمد المؤسسة على تطبيق استراتيجيات فعالة لاستقطاب زبائن المنافسين، مثل توسيع الحملات الإعلانية، تحفيز فرق المبيعات، وتقديم مزايا خاصة للعملاء، وغيرها من الأساليب.

#### ثانياً: المؤشرات الخاصة بالنتائج التسويقية

1- **الحصة السوقية:** الحصة السوقية تُعتبر من المؤشرات المهمة التي تعزز المركز التنافسي للمؤسسة، حيث تمثل "مجموع مبيعات المؤسسة من منتج معين مقارنة بمبيعات المؤسسات الأخرى في نفس السوق. كما تُعرف الحصة السوقية بأنها النسبة بين حصة المؤسسة وحصة السوق الإجمالية".<sup>2</sup> للحصة السوقية فائدتان أساسيتان:

- تعمل كمؤشر لقياس قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات السوق الذي تعمل فيه.

- تتيح للمؤسسة فرصة التوسع واختراق أسواق جديدة.

<sup>1</sup> ميرلين ستون وآخرون، التسويق من خلال علاقتك بالعملاء، مترجم عن الطبعة الأجنبية الثانية « Relationship Marketing Customer » قسم الترجمة بدار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص112.

<sup>2</sup> محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 423.

ولحساب مؤشرات الحصة السوقية للمؤسسة، يجب تحديد المقاييس المناسبة، وفقاً لكوتر هناك ثلاثة مقاييس رئيسية<sup>1</sup>:

أ- **الحصة السوقية الإجمالية:** تقاس بقسمة مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة على مبيعات القطاع خلال نفس الفترة (مبيعات جميع المؤسسات في نفس القطاع)، يمكن استخدام المبيعات بالقيمة أو بالوحدات، الصيغة هي:

$$\text{حصة السوق الإجمالية} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة} / \text{مبيعات المؤسسات الأخرى في نفس الفترة}}{100} \times 100$$

ب- **حصة السوق المخدوم:** تعبر عن مبيعات المؤسسة كنسبة مئوية من إجمالي مبيعات القطاع السوقي المخدوم، حيث يشمل هذا القطاع جميع المشتريين القادرين على الشراء، عادةً ما تكون حصة المؤسسة في السوق المخدوم أكبر من الحصة الإجمالية، الصيغة هي:

$$\text{حصة السوق المخدوم} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة} / \text{مبيعات المؤسسات الأخرى في نفس الفترة في قطاع السوق المخدوم}}{100} \times 100.$$

ج- **الحصة السوقية النسبية:** يتم حسابها من خلال مقارنة مبيعات المؤسسة بمبيعات المنافسين الرئيسيين في نفس القطاع خلال فترة زمنية محددة، الصيغة هي:

$$\text{حصة السوق النسبية} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة} / \text{مبيعات أهم المؤسسات المنافسة لها في القطاع في نفس الفترة}}{100} \times 100$$

2- **حجم المبيعات:** تقوم إدارة التسويق بتحليل المبيعات وفقاً لمجموعات العملاء المختلفة أو الوسطاء على مدار فترة زمنية معينة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في التعامل مع كل مجموعة من العملاء والحصول على مؤشرات تسمح لها بتقدير الجهد المطلوب والمبذول على كل مجموعة. قد تلاحظ المؤسسات أن معظم المبيعات (أو نسبة كبيرة منها) تأتي من مجموعة محددة من العملاء، مما يستدعي تكثيف الجهود والتركيز على هذه الفئة الأكثر ربحية والتي تحقق للمؤسسة مبيعات أعلى، ومن أهم النسب التي تساعد على توضيح هذا المؤشر هي المعادلة التالية:

$$\text{معدل نمو العملاء} = \frac{\text{عدد العملاء الجدد}}{\text{إجمالي عدد العملاء}}.$$

<sup>1</sup> خويلد عفاف، محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، جامعة ورقلة، 2017، ص ص 98-99.

يعد تحليل حجم المبيعات للمؤسسة سواء من خلال التحليل الأفقي (مقارنة مبيعات العام الحالي مع مبيعات العام السابق ودراسة تطورها)، أو التحليل الرأسي (بتقسيم المبيعات حسب المناطق أو المنتجات أو العملاء ومقارنتها مع بعضها ومع مؤشرات العام السابق) أمراً ضرورياً، إلا أنه غير كافٍ للحكم على كفاءة الأداء التسويقي للمؤسسة، فقد تعود الزيادة في المبيعات إلى تحسن الظروف الاقتصادية التي تعمل فيها المؤسسة أو نمو السوق بشكل سريع، أو قد تكون نتيجة لفعالية المزيج التسويقي للمؤسسة مقارنة بأداء المنافسين.

**3- خفض التكاليف:** تعد الكلفة الأدنى البعد التنافسي الأول الذي تسعى إليه الكثير من الشركات، فالشركة التي تتمكن من السيطرة على كلفها وتجعلها في أدنى مستوى لها مقارنةً مع المنافسين في الصناعة ذاتها فإنها سوف تمتلك اليد الطولي في السوق، وتكون في موقع متميز يتيح لها السيطرة على السوق، ويكون لديها القدرة على ردع المنافسين الجدد، كما تعد الكلفة الغرض أو الهدف الأخير الذي يؤخذ بنظر الاعتبار بالنسبة للشركات التي تتنافس مباشرةً على الكلفة، حيث تصبح الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيس لها، إذ يمكن تقديم منتجات بكلف منخفضة للزبائن، حيث تسعى إدارة العمليات إلى تخفيض كلف إنتاج هذه المنتجات، وحتى الشركات التي تتنافس على الأبعاد الأخرى غير الكلفة فإنها تحاول الاحتفاظ بكلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

ويرى بعض الكتاب بأن الكلفة تعد البعد التنافسي الذي استندت وما زالت تستند إليه الكثير من الشركات عبر سعيها إلى المحافظة على حصتها السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم. كما يمكن للشركة أن تخفض من التكاليف من خلال الإنتاجية العالية، كما إن تحسين الجودة يقود إلى زيادة الإنتاجية، وهذا بدوره يقود إلى خفض الكلف، فضلاً عن أن التحسين المستمر والإبداع في تصميم المنتج وتكنولوجيا العملية يعد الأساس في خفض الكلف ويساعد المدراء في دعم إستراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال خفض الكلف<sup>1</sup>.

### ثالثاً: المؤشرات الخاصة بالنتائج المالية

**1- العائد على الاستثمار التسويقي:** يعد العائد على الاستثمار مؤشر مهما للأداء التسويقي في المجال المالي ويستخدم لقياس أداء المؤسسة وإدارتها المختلفة في تحقيق الأهداف المالية، حيث يتمتع العائد على الاستثمار بالعديد من المزايا وهي:

<sup>1</sup> غانم محمود أحمد الكيكي، العلاقة بين أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، مجلة تنمية الرافدين، الموصل، العراق، المجلد 32، العدد 2010/99، ص35.

- يعد العائد على الاستثمار القيمة الأكثر تأثيرا بكل ما يجري في المؤسسة.
- يعطي الدافع لاستخدام الأصول المتاحة بكفاءة.
- يعطي الدافع للحصول على الموجودات الجديدة فقط عندما يؤدي ذلك إلى زيادة العائد على الاستثمار.
- يعد العائد على الاستثمار قاسما مشتركا يمكن مقارنته بالعديد من المؤشرات في جوانب مختلفة من عمل المؤسسة.
- العائد على الاستثمار يقيس كفاءة الإدارة في توليد الأرباح باستخدام الأصول المتاحة. ويمكن استخراجها وفق المعادلة الآتية:

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الأرباح الصافية بعد الضرائب/الأموال المستثمرة}}{100}$$

2- الربحية: تمثل مستوى الأرباح التي تحققها المؤسسة مقارنة مع المنافسين، ترتبط القيمة الحالية لأرباح المؤسسة بالقيمة السوقية لها، وتعتبر الهدف الأساسي والمقياس الأمثل للكفاءة في البيئة التنافسية. إذ تمثل الربحية مؤشرا كافيا يعكس مستوى التنافسية الحالية للمؤسسة، وتعتبر الاهتمام الرئيسي لجميع الأطراف المعنية مثل الدائنين والمستثمرين والمالكين والإدارة وللجهات المالية التي تتعامل معها المؤسسة. ويمكن التعبير عن الربحية بالعلاقة التالية:

$$\text{الربحية خلال فترة معينة} = \frac{\text{النتائج المتحققة خلال تلك الفترة/ الوسائل المستخدمة لتحقيقها خلال نفس الفترة}}{100} \times 100$$

استنادًا إلى الحسابات السابقة، يمكن تقسيم الربحية إلى أربعة أنواع رئيسية على النحو التالي<sup>1</sup>:

أ- الربحية التجارية: تساعد هذه القيمة المؤسسة في تقييم القرارات المتخذة في مجالات الإنتاج، الاستغلال، والتسويق، مع مقارنة الأهداف المخططة بما تم تحقيقه وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها، ويتم احتسابها باستخدام العلاقة التالية:

$$\text{(فائض الاستغلال الإجمالي / رقم الأعمال)} \times 100.$$

ب- ربحية الأصول المتداولة: حساب هذا المعدل ومتابعة تطوره يعد أداة فعّالة لتقييم كفاءة إدارة المؤسسة بشكل عام وإدارة التسويق بشكل خاص، بالإضافة إلى قياس مستوى أدائها وقدرتها على تحقيق الأهداف، ويتم التعبير عنها بالعلاقة التالية:

<sup>1</sup> خالص صافي صالح، من أجل رقابة تسيير نو فعالية في المؤسسات الاقتصادية العمومية، مجلة المدرسة العليا للإدارة، الجزائر، المجلد 10، العدد 2000/02، ص 148.

(نتيجة الاستغلال الصافية / مجموع الأصول المتداولة)  $\times 100$ .

ج- الربحية الاقتصادية: تعكس العلاقة بين نتيجة الاستغلال والوسائل المستخدمة، ويتم حسابها على النحو التالي:

(فائض الاستغلال الإجمالي / مجموع الأصول أو الخصوم)  $\times 100$ .

د- الربحية المالية: تعبر عن معدل العائد على رأس المال المستثمر، مما يتيح تقييم قدرة المؤسسة على استخدام رأس المال بشكل أفضل، كلما زاد هذا المعدل كان ذلك مؤشرًا على موقع تنافسي أقوى للمؤسسة. ويتم حسابها باستخدام المعادلة التالية:

(النتيجة الصافية / رؤوس الأموال الخاصة)  $\times 100$ .

وتعد النفقات التسويقية عاملاً رئيسياً في معادلة الربحية، وهي مقياس مهم لكفاءة الأداء التسويقي، لذلك يجب على المسوق إجراء دراسة تحليلية للنفقات التسويقية خلال فترة زمنية معينة مثل نفقات التوزيع، الإعلان، البيع الشخصي، التغليف، الضمان، وغيرها. ويتم ذلك استناداً إلى بعض المؤشرات وخرائط الرقابة، ثم اتخاذ القرارات التصحيحية التي تساهم في رفع ربحية المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التسويقي.

### المبحث الثالث: أثر الابتكار التسويقي في تحسين كفاءة الأداء التسويقي للمؤسسات

في عصر التطور التكنولوجي وتغير أنماط الاستهلاك، أصبح من الضروري على المؤسسات الابتكار والتطوير باستمرار للبقاء على قمة السوق. ومن بين أبرز المجالات التي تتطلب الابتكار والتطوير المستمر، يأتي مجال التسويق بأهميته الكبيرة في تحقيق النجاح والاستمرارية.

تحتاج المؤسسات إلى أنظمة تسويقية قائمة على الابتكار لتحسين كفاءة أدائها التسويقي. فالابتكار التسويقي يمثل الطريقة الحديثة والمبتكرة للتفكير والتصرف في مجال التسويق، مما يؤدي إلى تحسين النتائج وزيادة القيمة المضافة للعملاء والمؤسسة على حد سواء.

تعتمد فعالية الابتكار التسويقي على القدرة على فهم تغيرات سلوكيات العملاء واحتياجاتهم المتغيرة باستمرار، وتحويل هذا الفهم إلى حلول مبتكرة وفعالة، وباستخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة وتقنيات التحليل البياني، يمكن للمؤسسات توجيه جهودها نحو تصميم حملات تسويقية مستهدفة وفعالة بشكل أكبر.

بالإضافة إلى ذلك، يساهم الابتكار التسويقي في بناء علاقات أقوى مع العملاء وتعزيز الولاء للعلامة التجارية. حيث يُمكن للمؤسسات من خلال الابتكار والإبداع في تقديم القيمة للعملاء، أن تحقق تفوقاً تنافسياً يعزز مكانتها في السوق ويعمق تأثيرها على المستهلكين. وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أثر الابتكار التسويقي في تحسين كفاءة الأداء التسويقي من خلال المؤشرات التي تم التطرق إليها في المبحث السابق وهي: المؤشرات الخاصة بالعملاء (تحقيق رضا العملاء، درجة ولاء العملاء، جذب عملاء جدد)، المؤشرات الخاصة بالنتائج التسويقية (الحصة السوقية، حجم المبيعات)، والمؤشرات الخاصة بالنتائج المالية (العائد على الاستثمار، الربحية).

### المطلب الأول: أثر الابتكار التسويقي في تحسين كفاءة الأداء التسويقي من خلال المؤشرات الخاصة بالعملاء

إن من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها وتبحث عن أفضل الوسائل لذلك هو تحقيق رضا العميل، وبلوغ هذا الهدف يعتبر الابتكار التسويقي من أهم الأساليب والحلول لذلك، فهو يضمن مواجهة التحديات والتكيف مع المستجدات المعاصرة والتغيرات في الحاجات والرغبات وخلق قيمة أفضل من المنافسين تضمن التميز والتفوق في أذهان العملاء وكسب رضاهم.

#### أولاً: أثر الابتكار التسويقي في تحقيق رضا العملاء

لمجالات الابتكار التسويقي دور وأهمية كبيرة في التأثير على العملاء، ويتجلى ارتباطها برضا العميل من خلال النقاط التالية:

**1. الابتكار في المنتج:** الابتكار في المنتج يلعب دوراً حيوياً في مواجهة المنافسة وتلبية التغيرات في أذواق ومتطلبات العملاء، يمكن أن يساهم في حل مشكلات العملاء من خلال تلبية حاجات ظاهرة أو كامنة لم يكونوا على دراية بكيفية إشباعها، عندما تقدم المؤسسة منتجات مبتكرة وجديدة تتماشى مع التطور التكنولوجي والبيئي، فإنها تضمن بناء صورة إيجابية لدى العملاء، هذه الصورة تؤدي إلى رضا العملاء، استقرار المؤسسة، وتحقيق أقصى ربحية ممكنة.

**2. الابتكار في السعر:** يُعد الابتكار في السعر أحد أهم القرارات الإستراتيجية التي تؤثر في نجاح المؤسسة وربحيتها، كما يساهم في جذب العملاء نحو منتجاتها، يتمثل هذا الابتكار في تقديم عروض سعرية تنافسية تعكس تحسينات تفوق المنافسين، يمكن أن يظهر ذلك من خلال تقليل التكلفة وبالتالي تخفيض السعر، أو تحسين الجودة مقابل تكلفة أقل من القيمة المضافة لصالح العميل. المؤسسات التي

تعتمد الابتكار في تسعير منتجاتها تنجح غالباً في تحقيق توازن عادل بين قيمة الخدمة المقدمة والمنافع التي يتوقعها العميل مما يعزز التبادل السليم ويزيد من رضا العملاء.

**3. الابتكار في التوزيع:** يلعب التوزيع دوراً مهماً في توفير المنافع الزمنية والمكانية والحيازية للعملاء، يتم ذلك من خلال أنشطة مثل الشراء، البيع، التخزين، النقل، التجميع، عرض المنتجات، والعديد من المهام الأخرى المرتبطة بانسياب السلع نحو المستهلكين، الابتكار في التوزيع يضمن تقديم الخدمات بشكل أفضل مما يسهم في زيادة رضا العملاء وتعزيز ولائهم.

#### 4. الابتكار في المزيج الترويجي:

وذلك من خلال:

أ- **الابتكار في الإعلان:** الإعلان الناجح يعتمد على الابتكار، فكلما كانت الحملة الإعلانية مبتكرة ومميزة استطاعت أن تبني صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة وتخلق تفضيلاً لدى المستهلكين.

ب- **الابتكار في البيع الشخصي:** رجل المبيعات هو حلقة الوصل الأساسية بين المؤسسة وعملائها، لذا يجب على المؤسسة اختيار مندوبي مبيعات ذوي مهارات حقيقية في التفاوض والبيع، مع تشجيعهم على ابتكار أساليب جديدة للتفاعل مع العملاء.

ج- **الابتكار في تنشيط المبيعات:** تسعى المؤسسات جاهدة لتقديم وسائل مبتكرة لتنشيط المبيعات والتميز عن المنافسين، من بين تلك الوسائل: برامج مكافآت العملاء المتكررة، أو تقديم حوافز لاستخدام المنتج بشكل متكرر، مما يعزز من تفاعل العملاء مع المؤسسة ويزيد من مبيعاتها.

#### ثانياً: أثر الابتكار التسويقي في زيادة درجة ولاء العملاء

يشير الولاء إلى المواقف والمعتقدات و الميول التي يحملها العملاء اتجاه المؤسسة نفسها، وعلامتها التجارية والمنتجات التي تقدمها، فهم لا يبذون أي استعداد للتعامل مع المنافسين، ويستمترون في ذلك على المدى البعيد لأنهم يتقنون في المؤسسة أكثر من منافسيها، ويشعرون أنها تتفهم احتياجاتهم وتعالج اهتماماتهم بشكل أفضل من غيرها، وتكمن العلاقة بين الابتكار التسويقي وزيادة ولاء العملاء في كيفية تلبية تطلعات واحتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم من خلال الابتكار في عمليات التسويق. ومن أبرز هذه الجوانب التي توضح هذه العلاقة نذكر:

**1- تقديم قيمة مضافة:** من خلال الابتكار التسويقي، يمكن للشركات تقديم منتجات أو خدمات توفر قيمة مضافة للعملاء، مما يجعلهم يشعرون بأنهم يحصلون على شيء فريد ومميز يتجاوز توقعاتهم، وبالتالي يزيد من ولائهم للعلامة التجارية.

**2- تحسين تجربة العملاء:** يمكن للابتكار التسويقي أن يساهم في تحسين تجربة العملاء من خلال توفير طرق جديدة ومبتكرة للتفاعل مع العلامة التجارية، وتبسيط عمليات الشراء والتواصل، مما يزيد من رضا العملاء ويعزز ولائهم.

**3- بناء علاقات طويلة الأمد:** يساعد الابتكار التسويقي في بناء علاقات قوية وطويلة الأمد مع العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبي تطلعاتهم وتحقق توقعاتهم بشكل مستمر، مما يؤدي إلى تعزيز ولائهم للعلامة التجارية.

**4- توفير التفاعل والاستجابة:** يمكن للابتكار التسويقي أن يساعد في تحسين التفاعل والاستجابة لاحتياجات العملاء بشكل أفضل، سواء من خلال توفير قنوات تواصل مبتكرة أو تقديم حلول شخصية تلبي احتياجات كل عميل على حدة.

**5- تمييز عن المنافسين:** يساهم الابتكار التسويقي في تمييز العلامة التجارية عن منافسيها من خلال تقديم منتجات وخدمات فريدة ومبتكرة، مما يجعل العملاء يميلون إلى البقاء مع هذه العلامة التجارية والتفضيل لها على غيرها.

### ثالثاً: أثر الابتكار التسويقي في جذب عملاء جدد

إن دور الابتكار التسويقي أمر بالغ الأهمية في جذب عملاء جدد. حيث يتضمن إنشاء استراتيجيات وتكتيكات تسويقية جديدة ومحسنة للوصول إلى العملاء المحتملين وزيادة الوعي بالعلامة التجارية والترويج للمنتجات والخدمات. فمن خلال الابتكار، يمكن للشركات خلق تجارب فريدة لا تنسى لجمهورها المستهدف، مما يساعد على تمييزها عن منافسيها، كما يسمح للشركات بالبقاء على اطلاع دائم بالتفضيلات والسلوكيات المتغيرة للسوق المستهدف، والتكيف مع اتجاهات السوق المتطورة. ومن خلال الابتكار المستمر لنهجها التسويقي، يمكن للشركات جذب عملاء جدد، والاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وفي نهاية المطاف تنمية قاعدة عملائها. هناك عدة طرق يمكن من خلالها أن يؤثر الابتكار التسويقي على جذب العملاء الجدد نذكر منها:

**1- تمييز العلامة التجارية:** من خلال الابتكار التسويقي، يمكن للشركات تمييز علامتها التجارية عن المنافسين من خلال تقديم منتجات أو خدمات فريدة ومبتكرة، مما يجذب انتباه العملاء الجدد ويشجعهم على تجربة المنتجات أو الخدمات المقدمة.

2- تقديم عروض ترويجية وحملات تسويقية مبتكرة: يمكن للابتكار التسويقي أن يسهم في تصميم عروض ترويجية وحملات تسويقية مبتكرة تستهدف العملاء الجدد، وتجذب انتباههم وتحفزهم على الانضمام إلى العلامة التجارية وتجربة منتجاتها أو خدماتها.

3- استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والتسويق الرقمي: يمكن للابتكار التسويقي أن يسهم في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والتسويق الرقمي بشكل مبتكر وفعال، مما يساعد في بناء حملات تسويقية تستهدف الجمهور المناسب وتجذب العملاء الجدد.

### المطلب الثاني: أثر الابتكار التسويقي في تحسين كفاءة الأداء التسويقي من خلال المؤشرات الخاصة بالنتائج التسويقية

تُسهّم الابتكارات التسويقية في توسيع قاعدة العملاء وزيادة عدد الشرائح أو القطاعات السوقية المستهدفة من قبل المؤسسة، من خلال تطوير منتجات جديدة تُلبّي احتياجات ورغبات فئات سوقية محددة بدقة، أو من خلال تحسين المنتجات الحالية لتناسب متطلباتهم أو من خلال جذب شرائح معينة من المستهلكين، فانه يمكنها التأثير على الحصة السوقية للمؤسسة.

#### أولاً: أثر الابتكار التسويقي على نمو الحصة السوقية للمؤسسة

يرجع ذلك إلى أن المؤسسات المبتكرة تهدف إلى تحقيق حصة سوقية أكبر أو على الأقل تعزيز حصتها السوقية الحالية ضمن استراتيجيتها المبتكرة، وهذا ما يؤكد استطلاع أجرته وزارة الصناعة والاقتصاد والمالية الفرنسية على جميع مؤسسات القطاع الصناعي الفرنسي، حيث تبين أن ما نسبته 5/4 من المؤسسات المبتكرة تعتبر الابتكار التسويقي عاملاً مهماً في دخول أسواق جديدة أو المحافظة على حصصها السوقية الحالية، وتعتقد نصف المؤسسات أن الابتكار في عملية الإنتاج يمكنها من زيادة قدرتها الإنتاجية وجعلها أكثر مرونة، مما يمكنها من الاستجابة لاحتياجات السوق في الوقت المناسب.

إذا تم ابتكار أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي بطريقة ناجحة وفريدة من نوعها يصعب تقليدها، ستمكن المؤسسات الحفاظ على مستويات مقبولة من الأرباح من خلال خفض الأسعار و زيادة حجم المبيعات، مما سيعطي لها بعداً تنافسياً يحقق لها حصة سوقية عالية فضلاً عن تمكينها من تشكيل قوة رادعة لدخول منافسين جدد للسوق.

وكمثال عن تأثير الابتكار التسويقي على نمو الحصة السوقية مؤسسة (بروكتر&جامبل) وهي مؤسسة رائدة في قطاع السلع الاستهلاكية المعبأة في الولايات المتحدة الأمريكية، بتسويق أفضل

العلامات التجارية في أكثر من 50% فئة من المنتجات التي تواجه المنافسة، ومن أبرز المنتجات التي تم فيها الابتكار ما يلي:

- معجون الأسنان: على مدار عدة سنوات طورت المؤسسة معجون الأسنان (*Crest*) يقلل من تآكل الأسنان بشكل فعال، وقد تجاوز هذا المعجون جميع المنافسين و استطاع أن يكون القائد لأكثر من 30 سنة.

- شامبو الشعر: اكتشفت المؤسسة انه لا توجد أي علامة تجارية تمنح المستهلكين القدرة على التحكم في قشرة الشعر، وبعد سنوات من البحث تمكنت من التوصل إلى شامبو نوع (*Head & Sholders*).  
- حفاظات الأطفال: نظرا لتغير نمط الحياة المعاصر استغلت المؤسسة فرصة تدمير الآباء من الجيل الجديد من فكرة استخدام الحفاظات القماشية التقليدية، وافتقار الآباء الشباب خاصة العاملون منهم للوقت، توصلت المؤسسة إلى منتج (*Pampers*) لاستعماله مرة واحدة وبيعه بأسعار معقولة تمكن المستهلك العادي من شرائه.

بعد فترة من الركود شهدتها المؤسسة في أوائل الثمانينيات من القرن الماضي، وارتفاع حمى المنافسة في هذا المجال تم تقديم معجون الأسنان المقاوم للبلاك (*Plaque*) والمعبا في مضخة من طرف المنافسين وكذلك معجون أسنان جديد على شكل جل شفاف و بطعم أفضل، وهو ما أدى لجذب الأطفال لشراء هذا المنتج الأمر الذي ترتب عليه انخفاض الحصة السوقية لمؤسسة (*P&G*)، كما قدم أحد المنافسين في مجال الحفاظات منتج جديد كماركة مبتكرة من سماتها زيادة القدرة على الامتصاص.<sup>1</sup>

عادت المؤسسة مرة أخرى إلى الابتكار وخصصت 500 مليون دولار كاستثمارات وتمكنت من تقديم معجون أسنان (*Crest*) المقاوم للجير في المضخات والأنابيب على شكل جل، وطرحت جيلا جديدا من منتج (*Pampers*) ومنتج (*Luvs*)، واستطاعت تقديم الحفاظات الرقيقة (*Ultra Pampers*) وبموجبها ارتفعت الحصة السوقية لمنتج (*Crest*) إلى نحو 38% و (*Luvs*) إلى 24%.

### ثانيا: أثر الابتكار التسويقي على خفض التكلفة وزيادة حجم المبيعات

تعد خفض التكاليف أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها المؤسسات لما لها من تأثير إيجابي على أدائها، فخفض التكاليف مقارنة بالمنافسين يتيح للمؤسسة إمكانية تقديم أسعار بيع أقل، مما يمنحها ميزة تنافسية تساعد على الصمود في وجه المنافسة.

<sup>1</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص ص 289-290.

من المنظور التسويقي يُعتبر تقديم نفس المنتج بسعر أقل من خلال تقليل تكاليف الإنتاج النهائية نوعاً من الابتكار، حيث يعتمد ذلك على تحسينات تُحقق إزالة أي هدر في الموارد خلال العملية أو المنتج الحالي، يُمكن للمؤسسة تحقيق ذلك عبر استخدام مواد خام أقل تكلفة، أو تقنيات إنتاج أكثر كفاءة، أو من خلال الكفاءة التسويقية في ابتكار أساليب جديدة لتقديم المنتج للسوق.

إذا تمكنت المؤسسة من تطوير طرق تسويقية مبتكرة تسمح بعرض المنتج أو تقديم منتج جديد بتكاليف أقل، فقد يؤدي ذلك إلى تقليل التكلفة النهائية للمنتج، هذا ينطبق بشكل خاص إذا كان جزء كبير من الإنفاق يُخصص للتسويق ووسطاء التوزيع.

المؤسسات التي تعتمد على الابتكار التسويقي تتمكن من تخفيض الأسعار إلى مستويات أقل من الأسعار الاعتيادية في السوق، مما يُسهم في جذب المزيد من العملاء وزيادة حجم المبيعات، ونتيجة لذلك استطاعت العديد من المؤسسات التي تبنت الابتكارات التسويقية تحقيق مبيعات أعلى من منافسيها، سواء من خلال الابتكار في المنتجات أو أي من عناصر المزيج التسويقي<sup>1</sup>.

ففي مجال المنتجات وعلى سبيل المثال وجدت شركة بوينج (Boeing) الأمريكية لصناعة الطائرات أن الأسواق الواعدة لمنتجاتها تنمو في بلدان العالم الثالث وبطبيعة الحال تختلف ظروف ومواصفات المطارات في هذه البلدان عن تلك الموجودة في بلدان العالم المتقدم، لذلك أرسلت الشركة فريقاً متخصصاً من المهندسين إلى الدول النامية للتحقيق في الظروف المحيطة بإقلاع وهبوط الطائرات بمطارات تلك البلدان وقد وجدوا أن العديد من الممرات و المدارج قصيرة جداً، لذا أعادوا تصميم أجنحة طائرات طراز 737 وأضافوا إطارات منخفضة الضغط أقل لمنع الارتداد عند الهبوط على الممرات القصيرة و أعادوا تصميم محركات الطائرة من أجل الإقلاع السريع، نتيجة لهذه التغييرات أصبحت طائرة بوينج 737 أعلى مبيعات على الإطلاق لطائرة تجارية نفاثة، والملاحظ على هذا الابتكار أهمية دراسة حاجات المستهلك وظروف التشغيل الخاصة بالمنتج في السوق المستهدف وذلك قبل إنتاج المنتج موضع الاعتبار بدلاً من إنتاجه ثم الحصول على المعلومات المرتدة والتي بناء عليها يتم إدخال تعديلات على المنتج.

وكمثال آخر على الابتكار في مجال التسعير قامت مؤسسة جويل (Jewel companies) بابتكار طريقة تسعير جديدة وهي طريقة التسعير بالوحدة الواحدة والتي "تجعل سعر المنتج واضحاً، بغض النظر عن حجم العبوة" من أجل كسب دعم المستهلكين وإقامة علاقات جيدة مع المستهلكين والحفاظ عليها. على سبيل المثال، عند التعامل مع المنتج (أ) الذي يباع في عبوات من ثلاثة أحجام (2 كغ و3 كغ و5

<sup>1</sup> طارق قندوز-علي جعلاب، النظام التسويقي وتجويد خدمات القطاع المصرفي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2015، ص73.

(كغ)، من المعتاد أن يتم ذكر سعر العبوة لكل من الأحجام الثلاثة على سبيل المثال (12 دولارًا و17 دولارًا و25 دولارًا)، ولكن لأن المؤسسة أوضحت سعر بيع الوحدة لكل عبوة يمكن للمستهلكين المقارنة بسهولة بين الباقات الثلاث من حيث السعر، وكان لهذا الابتكار في التسعير، على الرغم من بساطته، تأثير إيجابي غير عادي على مبيعات المؤسسة ومعنوياتها وعلاقتها بالمستهلكين.<sup>1</sup>

أما في ما يخص الابتكار في مجال الترويج فقد حققت شركة صينية نجاحا باهرا في زيادة مبيعاتها من خلال حملة ترويجية مبتكرة، حيث أن هذه الشركة تقوم ببيع الكتب الالكترونية عوضا عن الكتب الورقية، وقد رغبت بالترويج لمتجرها عبر لصق إعلانات على الجدران في الشوارع و الأماكن العامة ولكن استخدام الورق يتعارض مع سياستها البيئية، لذلك ابتكرت فكرة جميلة جدا حيث قامت بإعداد كعكات ووضعت عليها شفرات لكتب من المتجر بالإمكان تنزيلها مجانا، ووضعت تلك الكعكات في محلات القهوة المشهورة في هونغ كونج وفي غضون أسبوع واحد ارتفعت نسبة زيارة الموقع الخاص بها بنسبة 48% وزادت مبيعاتها بنسبة 12%.<sup>2</sup>

ويمكن القول أن الابتكار التسويقي يؤثر بشكل كبير على خفض التكلفة وزيادة حجم المبيعات من خلال النقاط التالية:

**1- تحسين العمليات التسويقية:** من خلال الابتكار التسويقي، يمكن للشركات تطوير أساليب جديدة وفعالة للتسويق تسمح بتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف المرتبطة بالتسويق، مما يسهم في تحقيق مزيد من الأرباح.

**2- استخدام التكنولوجيا والتحليلات البيانية:** يمكن استخدام الابتكار التسويقي في تطبيق التكنولوجيا والتحليلات البيانية بطرق مبتكرة، مما يمكن الشركة من فهم أفضل لاحتياجات السوق وتوجيه جهود التسويق بشكل أكثر فعالية وبتكلفة أقل.

**3- تحسين تجربة العملاء وزيادة الرضا:** يمكن للابتكار التسويقي تحسين تجربة العملاء عن طريق تقديم حلول جديدة ومبتكرة، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وبالتالي تقليل تكاليف الاحتفاظ بالعملاء وزيادة مبيعات المنتجات.

<sup>1</sup> أحمد أمجد، الابتكار التسويقي ودوره في ترقية أداء المنشأة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المملكة العربية السعودية، العدد 10/2011، ص351.

<sup>2</sup> طارق قندوز وعلي جعلاب، مرجع سابق ذكره، ص73.

4- تقليل التكاليف الإعلانية والتسويقية: يمكن للابتكار التسويقي أن يساهم في تطوير أساليب جديدة وفعالة للترويج والإعلان عن المنتجات، مما يسمح بتقليل التكاليف المرتبطة بالإعلانات التقليدية وزيادة النفوذ في السوق.

5- تحسين التواصل وزيادة التفاعلية: يمكن للابتكار التسويقي أن يساهم في تحسين وسائل التواصل مع العملاء، مما يزيد من التفاعلية والمشاركة، وبالتالي تحقيق مزيد من المبيعات بتكاليف أقل.

**المطلب الثالث: أثر الابتكار التسويقي في تحسين كفاءة الأداء التسويقي من خلال المؤشرات الخاصة بالنتائج المالية.**

**أولاً: أثر الابتكار التسويقي على نمو ربحية المؤسسة:**

نظراً لأن الابتكار يُعد أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في تحقيق الربحية، فإنه يرتبط بعلاقة وثيقة للغاية مع الربح، بل إن هناك مفهوماً يُعرف بـ"الربح الابتكاري"، وهو الربح الذي يتحقق نتيجة للابتكار، وقد أثبتت الدراسات أن الأرباح الناتجة عن الابتكار تشمل جميع جوانب المنظمة وتعكس تأثير الابتكار على مختلف أنشطتها، أي جميع أنشطة المنظمة التي تساهم في تحقيق الربح، سواء كانت إنتاجية أو مالية أو تسويقية أو متعلقة بوظيفة الإدارة، ولذلك إذا نجحت المنظمة في زيادة كفاءة وفعاليتها أنشطتها فإن ذلك سيساهم في تنمية الأرباح المبتكرة التي تحققها أو ما يسمى بميزة السعر المرتفع وميزة التكلفة المنخفضة، وهاتان الميزتان مترابطتان كما هو موضح أدناه:

- **ميزة السعر الأعلى:** في ظل البيئة الاقتصادية الجديدة يواجه عدد متزايد من المؤسسات منافسة شديدة في السوق، وأصبحت أسعار المنتجات تُحدد بشكل كبير بناءً على تأثيرات هذه البيئة التنافسية.

- **ميزة التكلفة المنخفضة:** من خلال اعتماد ميزة السعر الأعلى، يمكن للمؤسسة أن تحقق احتكاراً في السوق التنافسية، هناك منافسون طوّروا أساليبهم الخاصة في تقليد منتج المنظمة، حيث أنهم قادرون على تقليد الابتكار. ويمكن الإشارة هنا إلى أن المنظمات المبتكرة القادرة على تحقيق ميزة أولية يمكنها مرة أخرى الاستفادة من هذا الابتكار، ولكن بشكل مختلف من الميزة الأقل تكلفة، حيث تستخدم وفورات الحجم في حالة الابتكار وإدخال منتج جديد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أحمد أمجدل، مرجع سابق ذكره، ص 345-346.

وبشكل عام، يمكن أن يسهم الابتكار التسويقي في تعزيز نمو ربحية المؤسسة من خلال زيادة الإيرادات، التوسع في السوق، وتعزيز التفاعل مع العملاء، والتفريق عن المنافسين:

**1- زيادة الإيرادات:** عندما تتجح استراتيجيات التسويق الابتكارية في جذب عملاء جدد أو تحفيز العملاء الحاليين على شراء المزيد، يمكن للمؤسسة زيادة الإيرادات بشكل ملحوظ.

**2- تعزيز التفاعل مع العملاء:** من خلال الابتكار في الطرق التي يتعامل بها العملاء مع المنتجات أو الخدمات، يمكن للشركة تعزيز رضا العملاء وولاءهم، على سبيل المثال إدخال تقنيات جديدة مثل التسوق عبر الإنترنت أو تطبيقات الجوال يمكن أن يجذب العملاء ويحفزهم على الشراء.

**3- التفريق عن المنافسين:** من خلال الابتكار في استراتيجيات التسويق، يمكن للشركة أن تبتكر أساليب جديدة وفعالة للوصول إلى العملاء وجذبهم، مما يمنحها ميزة تنافسية على المنافسين، ونمو الربحية.

**4- التوسع في السوق:** قد يساعد الابتكار التسويقي في فتح أسواق جديدة أو توسيع حصة السوق للمؤسسة من خلال استهداف شرائح جديدة من العملاء أو تقديم منتجات أو خدمات جديدة.

### ثانياً: أثر الابتكار التسويقي على تعظيم العائد على الاستثمار التسويقي للمؤسسة

يمكن للابتكار التسويقي أن يعزز تحسين كفاءة الأداء التسويقي بشكل عام، مما يؤدي إلى تعظيم العائد على الاستثمار التسويقي للمؤسسة، وذلك بعدة طرق أهمها:

**1. تحسين كفاءة الإعلان والترويج:** من خلال استخدام تقنيات وأساليب جديدة في الإعلان والترويج، يمكن للمؤسسة تحسين كفاءة استراتيجياتها الترويجية، مما يقلل من التكاليف ويزيد من فاعلية الحملات الإعلانية.

**2. توجيه الجمهور بشكل أفضل:** بفضل الابتكار في تحليل البيانات واستخدام التسويق الذكي، يمكن للشركة تحديد وتوجيه رسائل التسويق بشكل أكثر دقة إلى الجمهور المستهدف، مما يزيد من احتمالية استجابتهم وتحويلهم إلى عملاء.

**3. استهداف الأسواق الجديدة والفرص الجديدة:** من خلال الابتكار في استراتيجيات التسويق، يمكن للمؤسسة استهداف أسواق جديدة أو استغلال فرص جديدة، مما يزيد من قاعدة العملاء والإيرادات.

**4. تقليل التكاليف الإدارية والتشغيلية:** باستخدام التكنولوجيا والابتكار في العمليات التسويقية، يمكن للمؤسسة تقليل التكاليف الإدارية والتشغيلية المتعلقة بالتسويق، مما يزيد من كفاءة العمل ويسهم في زيادة العائد على الاستثمار.

5. زيادة كفاءة التسويق: يمكن أن يؤدي الابتكار في العمليات التسويقية إلى زيادة كفاءة العمليات وتحسين التحليلات وقدرة المؤسسة على استهداف الجمهور المناسب بشكل أفضل، مما يزيد من كفاءة استخدام الموارد التسويقية ويعزز العائد على الاستثمار.
6. اكتساب ميزة تنافسية: عندما تكون المؤسسة قادرة على الابتكار بشكل مستمر في استراتيجيات التسويق، يمكنها بناء ميزة تنافسية قوية تجعلها تبرز في سوق المنافسة. وهذا يمكن أن يتيح لها فرصًا لزيادة حصتها في السوق وتحقيق عوائد أعلى.
7. زيادة الإيرادات بتكلفة أقل: عندما تستخدم المؤسسة استراتيجيات تسويقية مبتكرة، فإنها قد تتمكن من الوصول إلى العملاء بطرق أكثر فعالية مقابل تكاليف أقل. على سبيل المثال، يمكن استخدام التسويق الرقمي للوصول إلى جمهور أوسع مع تكاليف أقل مقارنة بالتسويق التقليدي.

## خلاصة الفصل الثاني:

في هذا الفصل تم استكشاف أثر الابتكار التسويقي على تحسين كفاءة الأداء التسويقي للمؤسسات، حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية تناولت مفاهيم عامة حول الأداء والأداء التسويقي، ومؤشرات قياس كفاءة الأداء التسويقي، وأهمية الابتكار التسويقي في تحسين كفاءة الأداء التسويقي للمؤسسات.

في المبحث الأول تطرقنا لمفاهيم عامة حول الأداء والأداء التسويقي، حيث قمنا بتحديد مفهوم الأداء والذي يعتبر انه قدرة المؤسسة على تحقيق وانجاز أهدافها المحددة في خطتها الإستراتيجية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها وأهميته في سياق المؤسسات، وتركيزنا على الأداء التسويقي كمؤشر رئيسي لقياس فعالية استراتيجيات التسويق ومقارنة ذلك مع المنافسين في السوق لتعزيز نقاط القوة لديها وتجنب نقاط الضعف.

أما في المبحث الثاني قمنا بتقديم مفهوم للكفاءة في الأداء التسويقي، وكيف يكون شكل هذه الكفاءة في المزيج التسويقي وإدارة التسويق، وقمنا بعرض أهم المؤشرات المستخدمة لقياس كفاءة الأداء التسويقي، حيث قدمنا مجموعة متنوعة من المؤشرات الخاصة بالعملاء، المؤشرات الخاصة بالنتائج التسويقية، المؤشرات الخاصة بالنتائج المالية، يمكن استخدامها لتقييم كفاءة الأداء التسويقي للمؤسسات.

أما المبحث الثالث، فقد ركزنا على أهمية الابتكار التسويقي في تحسين كفاءة الأداء التسويقي، من خلال توضيح اثر الابتكار التسويقي على المؤشرات المستخدمة في قياس كفاءة الأداء التسويقي، واستكشاف كيفية تطبيق الابتكار في استراتيجيات التسويق وكيف يمكن لهذا الابتكار أن يحسن كفاءة الأداء التسويقي من خلال تحسين العمليات وتعزيز التفاعل مع العملاء وزيادة الإيرادات، اكتساب ميزة تنافسية، استهداف الأسواق الجديدة والفرص الجديدة، نمو ربحية و تعظيم العائد على الاستثمار.

باختصار يبرز الفصل الثاني أهمية الابتكار التسويقي كأداة حيوية لتحسين كفاءة الأداء التسويقي للمؤسسات، ويوضح كيف يمكن قياس هذا الأداء وتحسينه من خلال تبني استراتيجيات تسويقية مبتكرة وفعالة.

وسوف نقوم من خلال الفصل الثالث بإسقاط الجانب النظري للدراسة على الجانب التطبيقي من خلال توضيح أهمية الابتكار التسويقي في تحسين كفاءة الأداء التسويقي للمؤسسات في الأسواق النامية.

## الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية لأثر الابتكار التسويقي

على مستوى الأداء

**تمهيد:**

يعتبر الابتكار التسويقي أحد العناصر الحيوية التي تسهم في تعزيز كفاءة المؤسسات، خاصة في الأسواق النامية التي تواجه تحديات متعددة تتعلق بالموارد والتنافسية. في هذا الفصل، سنقوم بدراسة تطبيقية تركز على أثر الابتكار التسويقي على مستوى أداء المؤسسات العاملة بولاية سعيدة، وذلك من خلال تحليل متعمق للتوجهات الإستراتيجية التي تتبناها هذه المؤسسات.

تسعى هذه الدراسة إلى فهم كيفية تطبيق الابتكار التسويقي في بيئة العمل المحلية، وماهي العوامل التي تسهم في نجاحه أو تعوقه. سنعتمد على مجموعة من الأدوات البحثية، بما في ذلك الاستبيان والمقابلات، لجمع البيانات من مجموعة من المؤسسات التي تمثل قطاعات متنوعة. وستركز هذه الدراسة على مديري و مسؤولي الأقسام والمصالح لأنهم الأقرب إلى العملاء و الأجر بتقييم أداء المؤسسة نظرا لتسجيلهم المباشر لسلوك العملاء نتيجة تأثرهم بعروض المؤسسة و مقارنتها بعروض المنافسون في السوق فالتعامل مع الأشخاص يحصل معلومات اصدق من التعامل مع مجرد أرقام.

من خلال هذه الدراسة التطبيقية، نأمل في تقديم رؤى قيمة تسهم في تطوير استراتيجيات تسويقية مبتكرة، مما يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، ويعزز كفاءتها وأدائها العام. كما سنسعى لتسليط الضوء على الدروس المستفادة والتوصيات التي يمكن أن تفيد صانعي القرار في المؤسسات المختلفة.

سيكون هذا الفصل بمثابة جسر يربط بين النظريات الأكاديمية حول الابتكار التسويقي والأداء التسويقي المحقق وتطبيقاتها العملية، مما يساهم في إثراء النقاش الأكاديمي. وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

- 1- المبحث الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة.
- 2- المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة
- 3- المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة و عرض النتائج.

### المبحث الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة

تعتبر ولاية سعيدة من الولايات الجزائرية التي تتميز بتنوعها الاقتصادي، حيث تلعب المؤسسات العاملة فيها دورًا حيويًا في تعزيز التنمية المحلية وتوفير فرص العمل. يهدف هذا المبحث إلى تقديم لمحة شاملة عن بعض المؤسسات التي تنشط في هذه الولاية، من خلال تحليل بيئتها الاقتصادية والاجتماعية. ولأن الابتكار التسويقي أصبح ضرورة ملحة في ظل التغيرات السريعة في السوق، فإن دراسة المؤسسات العاملة في هذه الولاية يساعد على فهم كيف يمكن للابتكار أن يؤثر على أدائها. سنستعرض في هذا المبحث أنواع المؤسسات، سواء كانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، كما سنتناول القطاعات الاقتصادية الرئيسية التي تساهم فيها، مثل الصناعة، التجارة، والخدمات.

### المطلب الأول: شركة الاسمنت SCIS، ملبنة المنبع للحليب ومشتقاته

#### أولاً: شركة الاسمنت SCIS

إن شركة الإسمنت بسعيدة (SCIS) هي فرع مستقل من المؤسسة الجهوية للاسمنت ومشتقاته بالغرب *ERCO* وهي شركة ذات أسهم يقدر رأسمالها بـ: 1050000000.00 دج، يعد (*ERCO*) مالك لهذه الأسهم وتقدر الطاقة الإنتاجية بـ: 500000 طن/ سنة، أوكل مشروع بناء مصنع الاسمنت بسعيدة إلى الشركة الوطنية لمواد البناء (*SNMC*) سنة 1974 من أجل تجسيده في بلدية الحساسنة. وفي سنة 1975 وبعد دراسة تكاليف انجاز المشروع الذي بلغت حوالي 652 مليون دينار وقعت الشركة الوطنية لمواد البناء *SNMC* عقود دولية مع شركات أجنبية من أجل البدء في عملية البناء وتمثلت هذه الشركات الأجنبية في: الشركة اليابانية "كاوازاكي" *KAWASAKI* لقطع غيار معدات التركيب والإنتاج، والشركة البلجيكية *ACEC* للجزء الكهربائي.

وفي سنة 1979 وبعد الانتهاء من بناء المصنع بدأ الإنتاج، وكان خروج أول كيس في الأول من أبريل 1979، في سنة 1982 صدر المرسوم التنفيذي رقم 324/82 بتاريخ 30 أكتوبر 1982 المتضمن إنشاء مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للغرب (*ECRO*) التي جمعت كل من: مصنع بني صاف ومصنع زهانة ومصنع سعيدة (مركب الاسمنت و الجير) وحدة الجبس بوهران، وحدة الصخر الحيري بزهانة، الوحدات التجارية علي مستوى الغرب.

في سنة 1991 انقسم مركب الاسمنت والجير بسعيدة إلى وحدتين: وحدة الجير/ وحدة الاسمنت. وبعد التقسيم استقرت كل واحدة منهما بقانون خاص وذلك في 28 ديسمبر 1997، مع إنشاء الشركة

حصلت على مساهمة نقدية قدرها 50000000.00 دج وتم زيادة رأسمالها المملوك بنسبة مئة بالمائة لمجموعة *ERCO* إلى 1050000000.00 دج من خلال المساهمات العينية التأسيسية المقدرة بـ 1000000000 دج ، وهي تابعة لمجمع *ERCO.GIC* يسيرها مدير عام وهو رئيس مجلس إدارتها. وفي الأول من جانفي سنة 2010 تم حل شركة *ERCO* وإنشاء مجمع لجميع شركات الاسمنت ومشتقاته بالجزائر تحت وصاية المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر (*G.I.C.A*). تقع شركة الاسمنت *SCIS* بولاية سعيدة بدائرة الحساسنة بلدية الحساسنة تبعد عنها حوالي 3 كلم و20 كلم عن ولاية سعيدة، وتمتلك الشركة موقعين للاستغلال واحدة للكلس تقع على بعد 1500م عن الشركة والأخرى للطين تبعد 27 كلم جنوب الشركة. و تقدر المساحة الكلية حوالي 23 هكتار مقسمة كالتالي: 08هكتار مبنية، 11هكتار للاستغلال ( للتفريغ) ، 04هكتار من المساحات الخضراء.<sup>1</sup>

- يقدر عدد عمال الشركة بـ 259 عامل موزعين بين مختلف الأقسام و المصالح.
- تقدر الطاقة التعاقدية لشركة الاسمنت بسعيدة بـ 500 ألف طن من الاسمنت سنويا.
- الشهادات: شركة الإسمنت بسعيدة (*SCIS*) معتمدة في نظام إدارة الجودة وفقا لمعيار *ISO9001* إصدار سنة 2015، *ISO14001* (سنة 2024) المتعلقة بإتباع أفضل الممارسات في إدارة البيئة و تقليل الأثر السلبي على المحيط + *ISO45001* (سنة 2024) وتعكس الالتزام العميق للشركة بسلامة وصحة موظفيها، مما يقلل المخاطر وحوادث العمل، وهذا ما يؤكد التزام الشركة الجاد بالمعايير الدولية المتعلقة بالجودة والسلامة والبيئة.

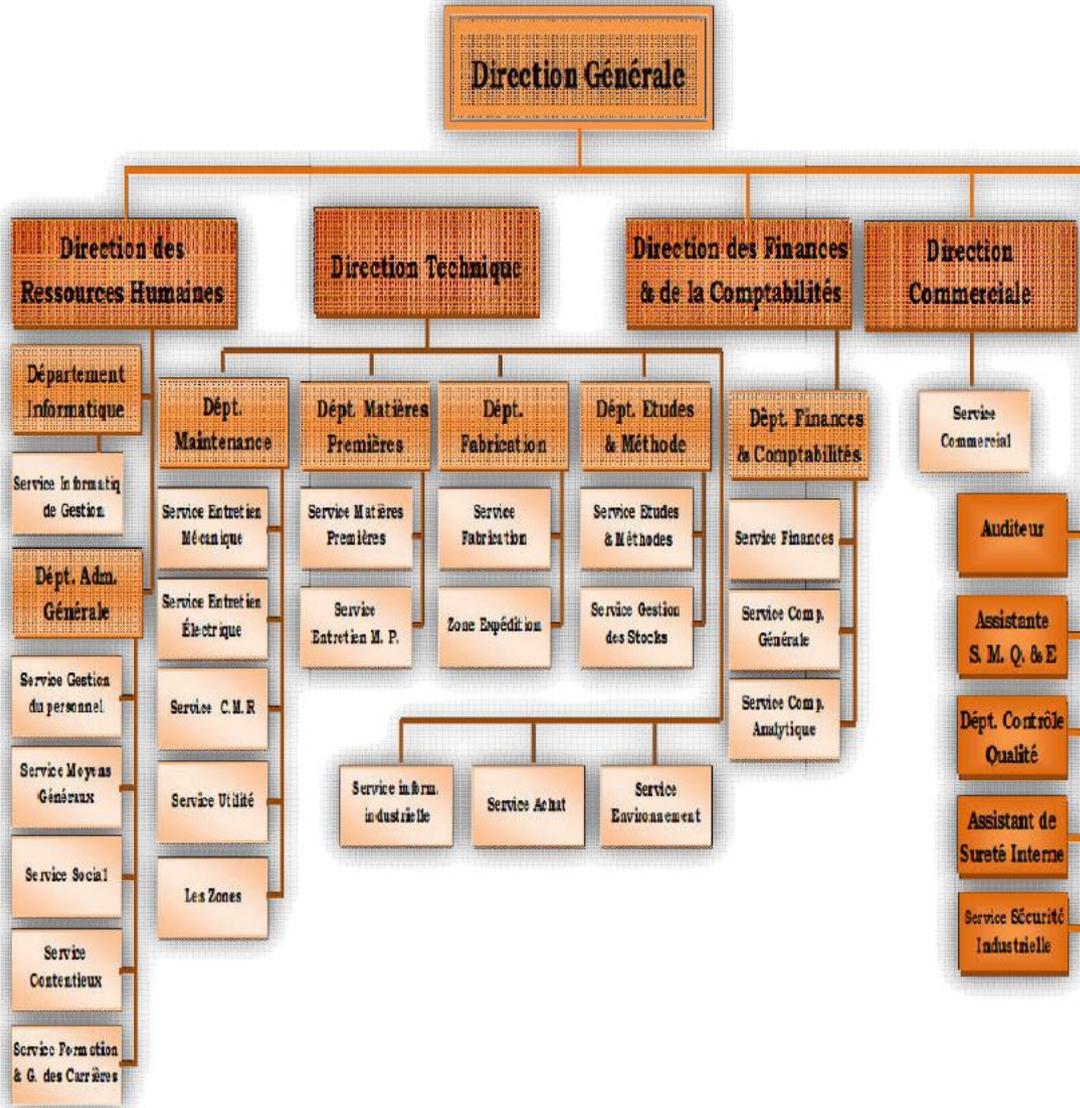
- منتجات مجمع *GICA*: ينتج المجمع خمسة أنواع من المنتجات وهي:
  - \* جيكا بنيان *GICA BENIAN* ويستخدم في التشطيب وأعمال البناء الصغيرة.
  - \* جيكا بيطون *GICA BETON* يستعمل في أشغال الخرسانة الجاهزة و المسلحة.
  - \* جيكا انجازات *GICA INDJAZAT* يستخدم في الأشغال الكبرى و الهياكل القاعدية والبنى التحتية.
  - \* جيكا مضاد *GICA MOUDHAD* والذي يقاوم الكبريت ويستخدم في أشغال البناء في الأوساط عالية الملوحة و الرطوبة كما في الموانئ و المناطق الصحراوية.
  - \* جيكا بتروليوم *GICA PETROLEUM* والذي يستخدم في إنجاز وتدعيم الآبار النفطية.

أما بالنسبة لشركة الاسمنت *SCIS* بسعيدة فهي متخصصة في إنتاج المنتجين:

1- جيكا بنيان *GICA BENIAN*      2- جيكا بيطون *GICA BETON*

<sup>1</sup> <https://www.scis.dz/Apropos/ présentation, le 22/10/2024, a 21:30>

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت scis سعيدة



المصدر: من الوثائق الداخلية للشركة

ثانيا: ملبنة المنبع للحليب ومشتقاته

في بداياته كان الديوان الوطني للحليب ومشتقاته مجرد "تعاضدية تابعة لدار الفلاحة" (Coopérative Laitière)، تتألف من مجموعة من منتجي الحليب بلغ عددهم حوالي 150 منتجا، برأس مال قدره : 900,000 فرنك فرنسي، وبطاقة إنتاجية تصل إلى 120 ألف لتر يوميا.

بعد الاستقلال ألحقت هذه التعااضدية بلجنة "التسيير الذاتي"، ثم في 16 يوليو 1967 تأسس "الديوان الوطني للحليب" بفضل مكتب دراسات دنماركي وبموجب قرض من الدنمارك، حيث أُطلق عليه اسم "ONALAIT" (الديوان الوطني الجزائري للحليب) حيث تم تقسيم هذا الديوان إلى ثلاث مركبات رئيسية:

- مركب قسنطينة (COLAC). - مركب الجزائر (COLAITAL). - مركب وهران (CLO).

وفي يناير 1981 تقرر تقسيم "الديوان الوطني للحليب" إلى ثلاث دواوين جهوية وفقاً لمراسيم صادرة بتاريخ 19 ديسمبر 1981:

1. الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته بالوسط (ORLAC) - المرسوم 81/353.

2. الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته بالغرب (OROLAIT) - المرسوم 81/354.

3. الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته بالشرق (ORELAIT) - المرسوم 81./352.

ومع الإصلاحات الاقتصادية حصل "الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته بالغرب" على الاستقلالية الكاملة في مايو 1990، حيث أصبح يتمتع بالحرية في التسيير والتمويل، وتنفيذ المشاريع الاستثمارية، واختيار الموردين، كما تحول إلى مؤسسة عمومية اقتصادية ضمن قطاع التغذية برأس مال قدره 40 مليون دينار جزائري، وتمتلك المؤسسة الوحدات التالية:

- وحدة الإنتاج بوهران - وحدة الإنتاج بسيدي بلعباس - وحدة الإنتاج بمستغانم - وحدة الإنتاج بسعيدة

- وحدة الإنتاج بمعسكر - وحدة الإنتاج بتيارت - وحدة الإنتاج ببشار - وحدة الإنتاج بتلمسان

**لمحة تاريخية عن الوحدة GROUPE INDUSTRIEL DES PRODUCTIONS LAITIÈRES (GIPLAIT):** تقع وحدة "المنبع" بالقرب من مدينة سعيدة شمالاً في المنطقة الصناعية، بدأ تشييدها سنة 1984، ودخلت حيز الإنتاج في 13 فبراير 1988 بقدرة إنتاجية تبلغ 40,000 لتر من الحليب و10,000 لتر من اللبن يومياً.

كانت هذه الوحدة تابعة للمؤسسة الأم "OROLAIT بوهران" حتى 30 ديسمبر 1997، لتصبح بعدها وحدة مستقلة تحت اسم "وحدة المنبع للحليب" برأس مال قدره 90 مليون دينار جزائري.

**مجالات التوزيع والإنتاج:** تنتج الوحدة الحليب ومشتقاته، وتغطي مناطق توزيع واسعة تشمل:

- وهران - مشرية - عين الصفراء - فرنده - البيض - سيق - المحمدية.

والشكل التالي يوضح منتجات الملبنة و حجم الإنتاج:

الجدول رقم (2): منتجات ملبنة المنيع وحجم الانتاج

رقم	نوعية المنتج	حجم الإنتاج السنوي لسنة 2024
01	Beurre 1 Kg	31714 Kg
02	Lait cru pasteuriser entier	5172694 litre
03	Lait fermenté (leben)	1513100 litre
04	Lait pasteurisé partiellement écrémé en sachets	35511160 litre
05	Crèmes de lait 250 g	4296 barquettes 250g
06	Beurre 500 grs plaquette	23075 barquettes 500g
07	Beurre 250 grs plaquette	8749 barquettes 250g
08	S' men 600 g	12721 bocal 600g
09	S' men 300 g	15030 bocal 300g
10	Lait fermenté (leben) en carton	35950 litre
11	Yaourt Saida 370 g	128342 pot 370g
12	FROMAGE édam en kg	74541 Kg
13	FROMAGE gouda en kg	74542 Kg
14	FROMAGE havarti en kg	4333 Kg
15	Lait cru pasteuriser écrémé	337710 litre
16	Crèmes de lait 1 kg	3261 Kg
17	Lait cru partiellement écrémer	186910 litre
18	S' men 1kg	2077 Bidou 1 kg
19	raib en sachet	247020 litre

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق الداخلية لملبنة المنيع

ويقدر عدد العمال في الملبنة بـ 147 عامل موزعين على مختلف المديرية الفرعية والمصالح كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): توزيع عمال الملبنة حسب المديرية الفرعية والمصالح

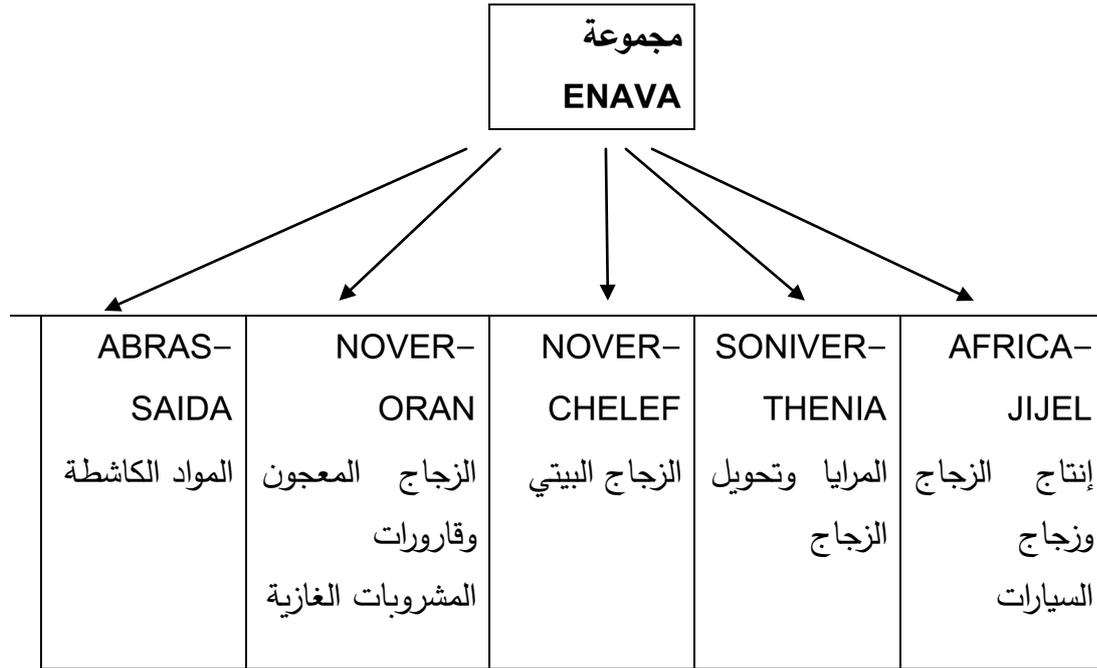
النسبة المئوية	عدد العمال	المصالح
3.40%	5	المديرية والإدارة العامة والمراقبة والتسيير
3.40%	5	المحاسبة والمالية
40.14%	59	الإنتاج
7.48%	11	الصيانة
2.04%	3	التموين
32.65%	48	البيع
2.04%	3	مصلحة استقبال حليب البقر من عند الفلاحين
1.36%	2	المخبر
7.48%	11	الأمن
100%	147	المجموع

المصدر: من الوثائق الداخلية للمؤسسة



- وحدة إنتاج المرايا وتحويل الزجاج ببلدية الثنية ببومرداس (SONIVER-THENIA).
- وحدة إنتاج الزجاج البيتي بالشلف (NOVER-CHELEF).
- وحدة إنتاج الزجاج المعجون و قارورات المشروبات الغازية بوهران (NOVER-ORAN).
- وحدة إنتاج المواد الكاشطة بسعيدة (ABRAS-SAIDA).

الشكل رقم (12): شركات مجموعة ENAVA الشركة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة



المصدر: من إعداد الطالب

لقد تأثرت بالعملية الفرعية التي تم تنفيذها في 5 فبراير 1997 وأصبحت شركة مساهمة مستقلة، والمساهم الوحيد فيها هو مجموعة ENAVA بنسبة 100%.

وتظل الشركة الوحيدة لإنتاج المواد الكاشطة على المستوى الوطني، وتشمل محفظة عملاتها شركات عامة وحكومية كبيرة تعمل في مجال البناء الميكانيكي والخشب والمعادن والمسبك والأعمال النفطية.

ويبلغ رأسمال الاجتماعي للشركة بحوالي 174.500.000.00 د.ج

أما بالنسبة للعمال فيبلغ عدد العمال حاليا حوالي 100 عامل موزعين بين 22 إطار، 30 في الإدارة، وما تبقى من العمال في الورشات، وتتربع على مساحة تقدر ب: 5.5 هكتار، وتصل طاقتها الإنتاجية إلى 100 طن سنويا.

وتقوم الشركة بإنتاج قسمين من المنتجات، كل قسم يحتوي على مجموعة من المنتجات وهي:

- المنتجات ذات الصلة *PRODUITS LIEES*.

– المنتجات التطبيقية *PRODUITS APPLIQUES*.

\* المنتجات ذات الصلة *PRODUITS LIEES*: تُستخدم المواد الكاشطة المرتبطة في العديد من الصناعات لأداء الوظائف التالية: الطحن، والشحذ، وإزالة الأزيز، والتخشين، والطحن الاحتكاكي، والقطع.

أنواع المنتجات ذات الصلة المصنعة في الشركة هي خمسة أعداد بأبعاد مختلفة: عجلات طحن السيراميك، وعجلات طحن الباكلت، والأحجار والملفات، وعجلات إزالة الأزيز، وعجلات القطع، وعجلات الطحن، وعجلات الطحن على القضبان.

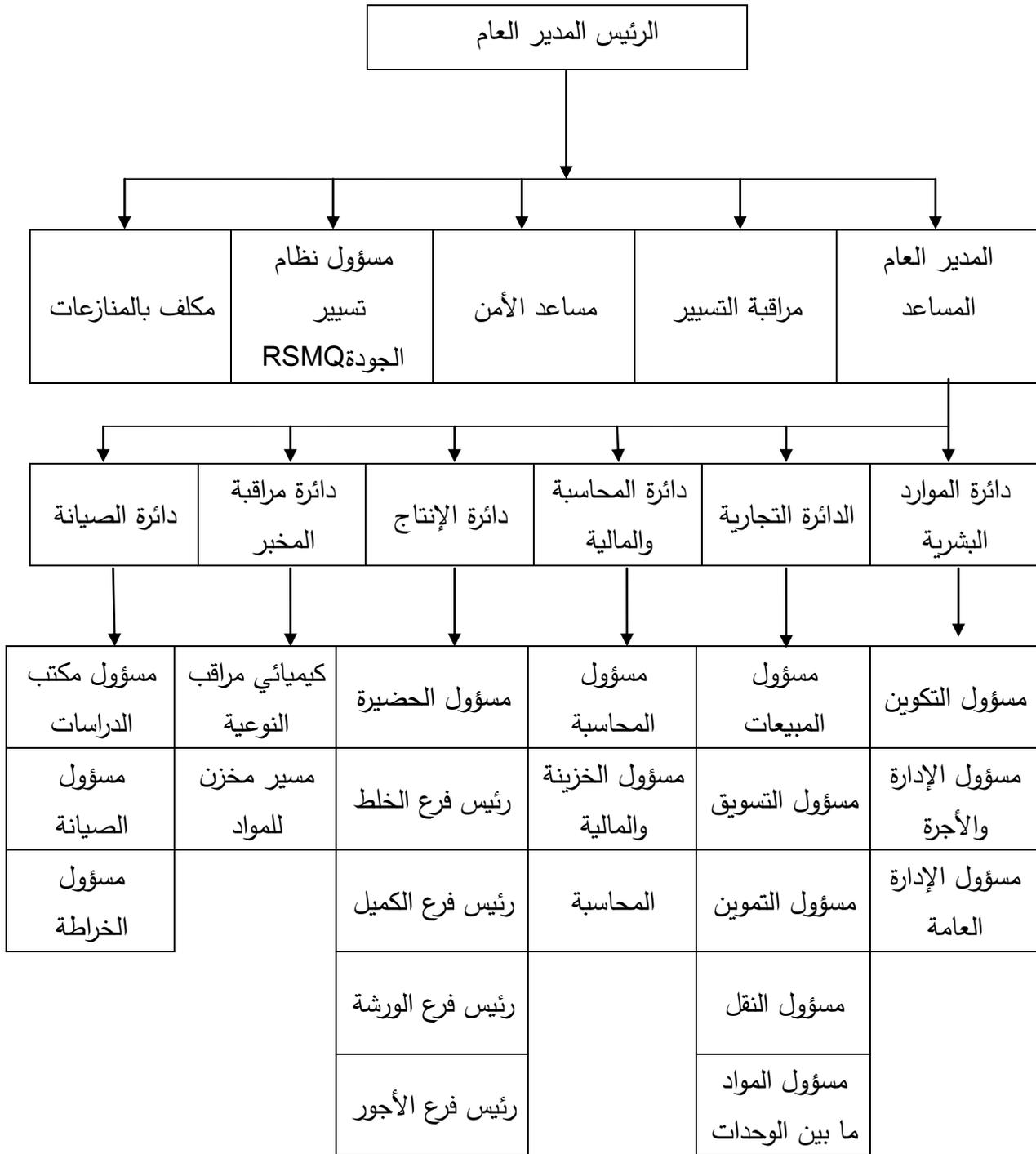
\* المنتجات التطبيقية *PRODUITS APPLIQUES*: تُستخدم المواد الكاشطة المطلوبة عمومًا لتنفيذ جميع الأعمال: صنفرة الخشب، وصنفرة الدهانات والبلاستيك والمطاط، والزجاج تحت الماء، وإزالة الأزيز الجاف للمعادن.

أنواع المنتجات المصنعة هي أربعة في العدد بأبعاد مختلفة، وأحيانًا حسب الطلب. وهي: الأشرطة والصفائح والأقراص واللفائف.

وقد تحصلت المؤسسة على شهادة الايزو *ISO 9001* إصدار 2000 سنة 2009 المتعلق بنظام إدارة الجودة الذي يجعل متطلبات العملاء ورضاهم مرئيا على جميع المستويات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> <https://www.abras-spa.com/index/présentation>, le 25/10/2024, a 22:45

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لشركة المواد الكاشطة ABRAS سعيدة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

### ثانيا: مؤسسة صنع الألبسة C&H - وحدة سعيدة

تعتبر وحدة سعيدة لصنع الملابس حاليا إحدى الوحدات الاثنا عشر (12) المنتشرة عبر الوطن (جيجل، بجاية، برج بوعرييج، البويرة، 03 وحدات بتيزي وزو، تيبازة، وهران، غليزان، سعيدة، مغنية)

للمؤسسة العمومية الاقتصادية *C&H/Spa* المتخصصة في صنع الملابس ( *EPE CONFECTON ET HABILLEMENT* ) وهي إحدى فروع مجمع *GETEX* وتغطي عدة شرائح من الأنشطة: البدلات، سترة، السراويل، القمصان والملابس الرياضية، وملابس العمل، والجوارب، والقماش المشمع، ومواد مختلفة. ويبلغ حجم القوة العاملة بالمؤسسة 2891 عامل من بينهم 2110 امرأة أي حوالي 73% من حجم القوة العاملة.

تم إنشاء وحدة سعيدة عام 1965 على يد مجموعة من الأفراد، ثم تم تأميمها في عام 1978 وألحقت بشركة *SONAC* ثم *SONITEX*.

بعد إعادة الهيكلة الأولى في عام 1984، تم تصنيف "صناعة القمصان" وفقاً لتخصصها في الملابس مع شركة *ECOTEX*.

وفي عام 1996، تم دمجها مع وحدة صناعة القمصان في شركة واحدة.

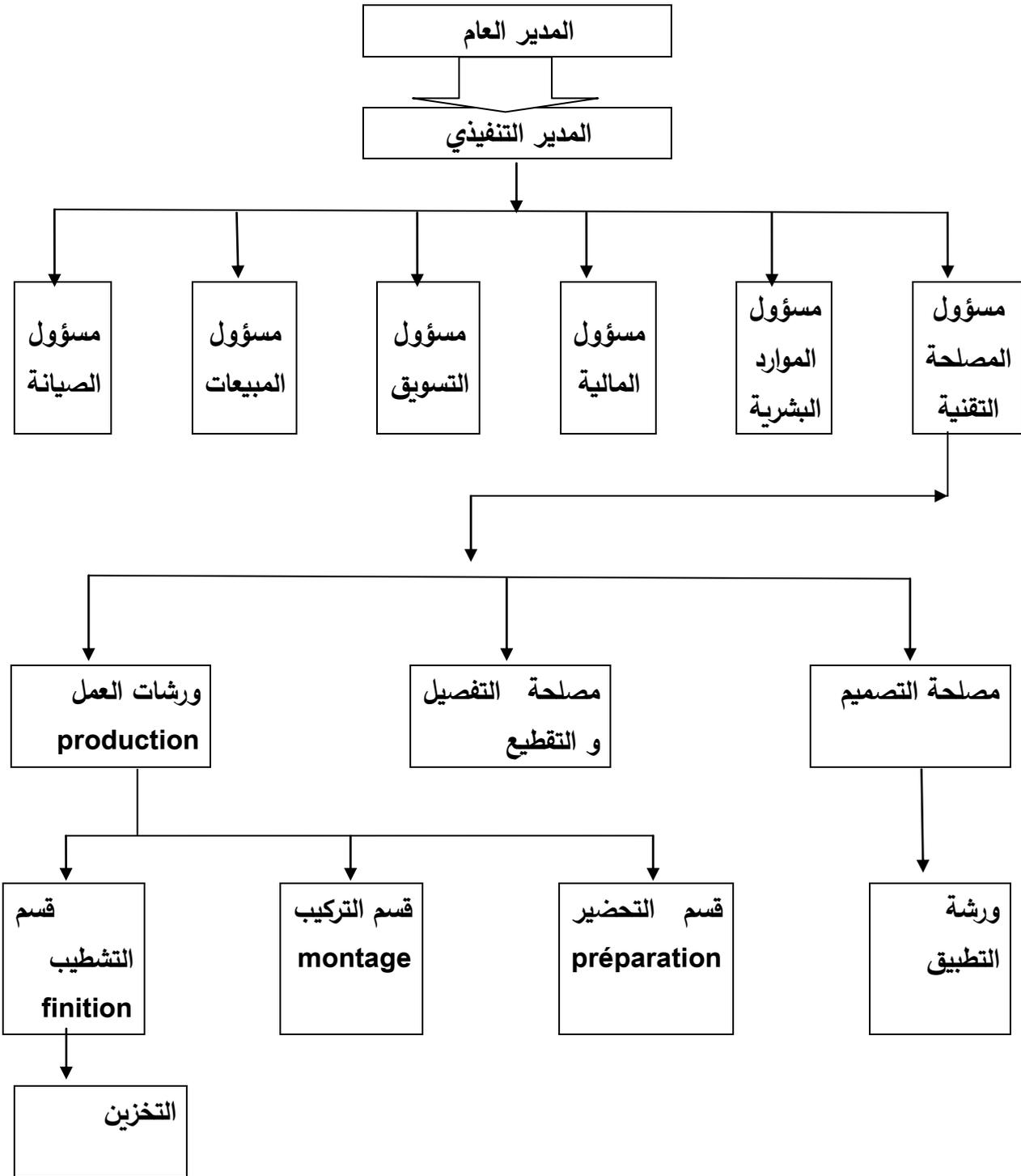
بعد إعادة هيكلة *ECOTEX* أصبحت الشركة "التي تم إطلاقها عام 1998، *E.P.E NEC EURL*" شركة تابعة من مجموعة *C&H* كجزء من قرار *CPE* رقم 2016/02/25/147/07 المتعلق بالموافقة على خطة عمل *GETEX/Spa Group* وإعادة الهيكلة العضوية لمحفظتها؛

تطبيقاً للقرار رقم 01 الصادر عن *AGEX* بتاريخ 2017/03/27 لمجموعة *C&H* المتعلقة بالاندماج/الاستحواذ دون تصفية الشركة التابعة *E.P.E NEC EURL* بالإضافة إلى أن الشركات التابعة الأحد عشر (11) التابعة لـ *EPE C&H/Spa* متبوعة بـ *AGEX* بتاريخ 2017/10/08،

المتعلقة بإتمام عملية الاندماج/الامتصاص الناتجة عن ذلك تحويل شركة *EPE C&H/Spa* التابعة إلى وحدة *E.P.E NEC EURL* إلى وحدة *EPE C&H SPA SAIDA*

تقع وحدة سعيدة لصناعة الملابس بمدينة سعيدة على مساحة تقدر بـ: 8,606 متر مربع منها 6,713 متر مربع مباني، ويبلغ عدد العمال بالوحدة 162 عامل، تعتبر وحدة *SAIDA* المتخصصة في الإنتاج الصناعي وتصنيع ملابس العمل، أكبر وحدات *C&H*، ولديها جميع الموارد المادية اللازمة لنشاطها، وتوفر إمكانيات لتوسيع نطاق التصنيع نحو ملابس المدينة. وتبلغ الطاقة الإنتاجية للوحدة بـ: 50,000 وحدة من مختلف الملابس أو 9,075 ساعة عمل يوميا.

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لمؤسسة صنع الألبسة C&H سعيدة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

المطلب الثالث: مؤسسة اتصالات الجزائر - الوحدة العملية سعيدة، مؤسسة الورق

والسيليلوز *GIPAC* سعيدة

أولاً: مؤسسة اتصالات الجزائر - الوحدة العملية سعيدة

التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر:

تُعد "اتصالات الجزائر" من الشركات الرائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، وهو قطاع يشهد تطوراً متسارعاً. توفر الشركة مجموعة متنوعة من خدمات الهاتف الثابت والإنترنت الموجهة لكل من الأفراد والمؤسسات، وقد استطاعت تحقيق هذه المكانة الرائدة بفضل إستراتيجيتها القائمة على الابتكار، والتي تتماشى مع تطلعات الزبائن وتوجهاتهم نحو الاستخدامات الحديثة.

مجمع اتصالات الجزائر وفروعه: تعد "اتصالات الجزائر" إحدى الشركات التابعة لمجمع اتصالات

الجزائر، الذي يضم عدة فروع من بينها:

- اتصالات الجزائر موبايل (موبيليس).

- اتصالات الجزائر الفضائية.

- اتصالات الجزائر أوروبا.

- كومنتال.

- الشركة الجزائرية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال (صاتيكوم).

الوضع القانوني والتأسيس: تُعتبر "اتصالات الجزائر" شركة ذات أسهم برأس مال عمومي تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، الهاتف الثابت، والإنترنت. تأسست بموجب القانون 03/2000 المؤرخ في 5 أغسطس 2000، والذي نص على إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، من خلال الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات، ووضع القواعد العامة المنظمة لهذا القطاع.

بالإضافة إلى ذلك جاء قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 1 مارس 2001

ليُقر إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية تحت اسم "اتصالات الجزائر".

التسجيل القانوني ورأس المال:

بموجب هذا الإطار القانوني تم تصنيف "اتصالات الجزائر" كشركة ذات أسهم، برأس مال اجتماعي يبلغ 115 مليار دينار جزائري. وقد تم تسجيلها رسميًا في المركز الوطني للسجل التجاري بتاريخ 11 مايو 2002 تحت الرقم 02B0018083.

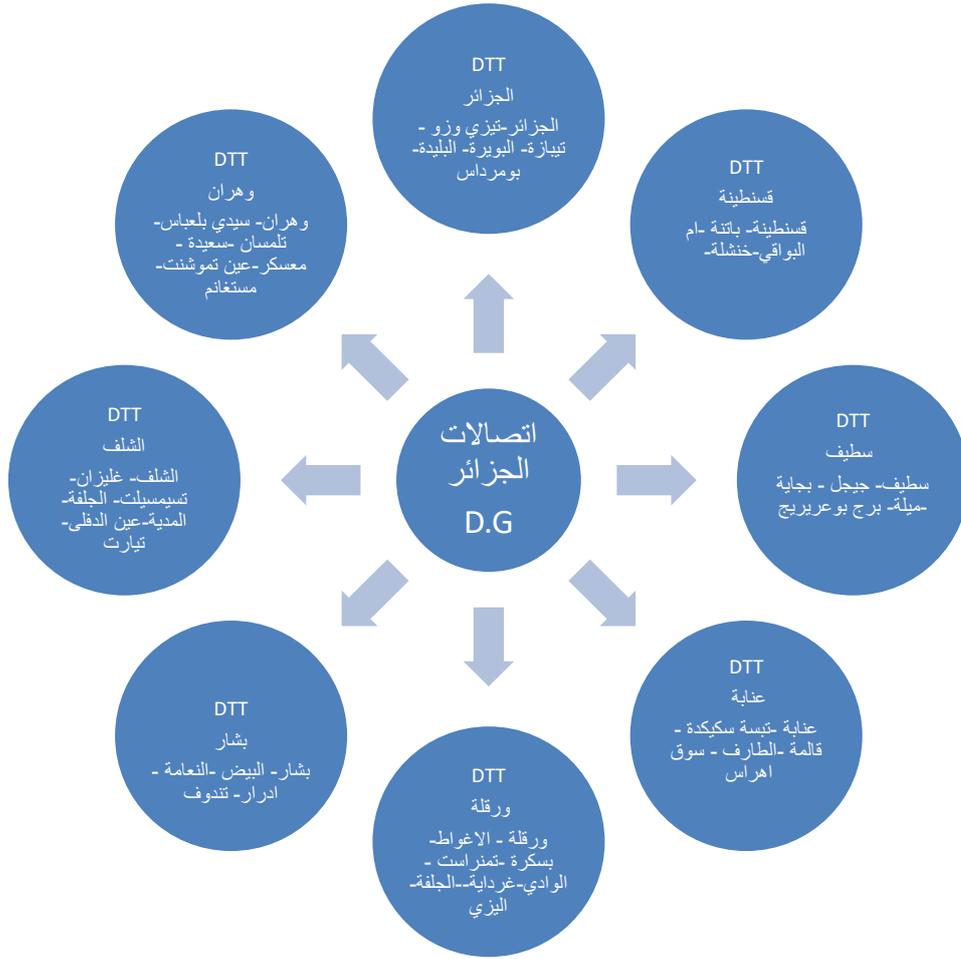
وهذه بعض الأرقام الخاصة بالمؤسسة<sup>1</sup>:  
الجدول رقم (4): إحصائيات خاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر

عدد الزبائن الموصولين بخدمة الانترنت	أكثر من 5.9 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بانترنت الألياف البصرية	أكثر من 1.5 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بخدمة انترنت ADSL/VDSL	أكثر من 2.7 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بخدمة انترنت الجيل الرابع 4G Idoom	أكثر من 1.7 مليون زبون
الشبكة التجارية	أكثر من 500 وكالة تجارية

ويقدر عدد عمال المؤسسة بأكثر من 25 ألف عامل على المستوى الوطني. ولها 8 مديريات إقليمية بكل من: الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، الشلف، عنابة، بشار، ورقلة. وتتبع لهذه المديريات الإقليمية 50 وحدة عملية عبر الولايات. والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>, le 30/10/2024, a 19:35

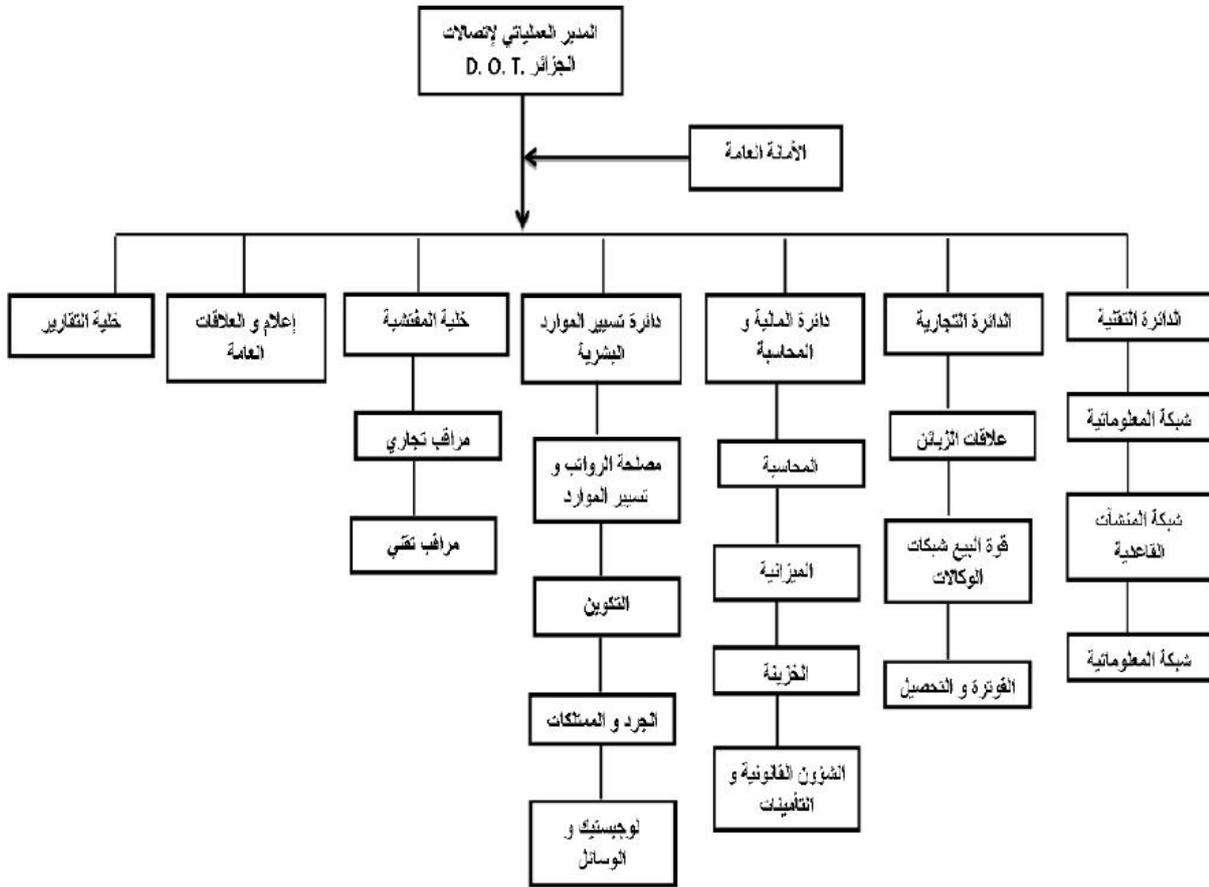
الشكل رقم (145): المديرية الإقليمية الجهوية لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: من الوثائق الداخلية للمؤسسة

تعتبر الوحدة العملية بسعيدة إحدى وحدات المديرية الإقليمية الجهوية بوهران، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر بسعيدة:

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بسعيدة



المصدر: من الوثائق الداخلية للشركة

ثانيا: مؤسسة الورق و السيليلوز *GIPAC* بسعيدة

1- لمحة عن مجمع *GIPEC*:

تسمية "*GIPEC*" هو اختصار لـ (*Groupe Industriel du Papier et de la Cellulose*)، وهي مجموعة صناعية عامة مملوكة بالكامل لشركة "*ACS Holding*" التابعة لوزارة الصناعة. تأسست المجموعة عام 1998 نتيجة لاندماج "*CELPA*" و "*ENEPAC*"، وهما شركتان ناتجتان عن إعادة هيكلة الشركة الوطنية لصناعات السيليلوز "*SONIC*" السابقة، التي تأسست عام 1968 برأس مال بلغ 7.08 مليار دينار جزائري.

**الهيكل والنشاطات:** تضم مجموعة "GIPEC" خمس شركات فرعية متخصصة في إنتاج وتسويق منتجات التعبئة والتغليف، بالإضافة إلى شبكة لاستعادة نفايات الورق، إلى جانب شركة فرعية واحدة متوقفة مؤقتًا عن النشاط، كانت متخصصة في إنتاج الورق المموج.

بفضل خبرتها التي تتجاوز 40 عامًا، أصبحت المجموعة اللاعب الأساسي في قطاع الورق والكرتون في الجزائر.

تمتلك "GIPEC" أربعة فروع نشطة منتشرة عبر التراب الوطني، تعمل في مجالات:

- تصنيع وتسويق منتجات التعبئة والتغليف الورقية والكرتونية.
- استعادة وإعادة تدوير النفايات الورقية.

**الشركات التابعة:** PAPIREC – ORAN SACS – SACAR – EMBAG.

**التحديات والإستراتيجية:** تعمل "GIPEC" في بيئة اقتصادية وسياسية متغيرة، غالبًا ما تعيق الاستقرار الإنتاجي وتحقيق الأداء الأمثل. ورغم هذه التحديات تواصل المجموعة اعتماد إستراتيجية نمو متطورة، تستند إلى قيمها الجوهرية المتراكمة على مدى عقود.

بفضل مرونتها التجارية وسرعة استجابتها لمتطلبات العملاء والموردين، ورؤيتها للتطوير المستمر، استطاعت "GIPEC" الحفاظ على موقع إستراتيجي في قطاع الورق الجزائري على مدار أكثر من 50 عامًا.

#### برامج التطوير وإعادة الهيكلة:

حرصت المجموعة على تنفيذ برنامج تطوير رئيسي يشمل:

- إعادة هيكلة وتنظيم كافة كياناتها.
- تحسين أنظمة الإدارة عبر تعزيز الإدارة التشاركية.
- إدارة مالية أكثر كفاءة، مع تعزيز الانفتاح على الشراكات مع القطاعين العام والخاص.
- التعاون مع الجامعات لتعزيز البحث والابتكار.
- زيادة حضور المجموعة في المعارض التجارية الدولية لتعزيز فرص التصدير.

#### الإدارة والتشغيل:

- نظام الإدارة: الجمعية العامة ومجلس الإدارة.
- الشكل القانوني: شركة مساهمة.
- عدد الموظفين: أكثر من 900 عامل.

- المبيعات السنوية: حوالي 2 مليار دينار جزائري.

#### الإنتاج والقدرات التشغيلية:

تساهم "GIPEC" بشكل فعال في تلبية احتياجات السوق المحلية عبر مجموعة متنوعة من المنتجات الورقية، حيث تبلغ قدرتها الإنتاجية السنوية:

- أكثر من 300 مليون صندوق من الكرتون المضغوط بمختلف الأحجام.

- أكثر من 10,000 طن من علب الكرتون المموج.

- أكثر من 200 مليون كيس كبير مخصص لتعبئة الإسمنت ومواد البناء وعلف الماشية.

- أكثر من 160 مليون كيس صغير ومتوسط الحجم للاستخدام الغذائي.

- إعادة تدوير أكثر من 20,000 طن من الورق المستعمل سنويًا.<sup>1</sup>

تواصل "GIPEC" تعزيز مكانتها في السوق الجزائري من خلال الابتكار، المرونة التجارية، والتوسع في الشراكات الإستراتيجية، مما يجعلها الفاعل الأساسي في صناعة الورق والتعبئة في الجزائر.

#### المبحث الثاني: عرض وتحليل أداة الدراسة

يعتبر الابتكار التسويقي أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز كفاءة أداء المؤسسات، خاصة في الأسواق النامية التي تتسم بالتنافسية المتزايدة والتغيرات السريعة. في هذا السياق، يهدف هذا المبحث إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة التي تم إجراؤها على عينة من المؤسسات العاملة بولاية سعيدة، بهدف فهم كيفية تأثير الابتكار التسويقي على أدائها.

سنتناول في هذه المبحث تسليط الضوء على الأدوات والأساليب المستخدمة في جمع البيانات، بالإضافة إلى تقديم وصف شامل للعينة المختارة. كما سنستعرض النتائج التي تم التوصل إليها، والتي ستساعد في فهم العلاقة بين الابتكار التسويقي وكفاءة الأداء، من خلال تحليل المؤشرات الرئيسية التي تعكس مدى نجاح المؤسسات في تبني استراتيجيات تسويقية مبتكرة.

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

إن طبيعة الموضوع والأهداف المراد تحقيقها لمعالجة إشكالية بحثنا والمتمثلة في التساؤل حول اثر الابتكار التسويقي على مستوى أداء بعض المؤسسات العاملة بولاية سعيدة، تفرض علينا القيام باستقصاء ميداني عن طريق استبيان خصص لهذا الغرض، و تعتبر منهجية الدراسة الميدانية من العناصر

<sup>1</sup> <https://www.gipec.dz/ar/mstjdat/presentation>, le 06/11/2024, a 20:30

الأساسية التي تسهم في نجاح أي بحث أكاديمي، حيث تتيح للباحث جمع البيانات والمعلومات بصورة مباشرة من الواقع المعني بالدراسة.

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

إن مجتمع الدراسة يعبر عن كل ما يمكن أن تعمم عليه النتائج المتوصل إليها، وحصره يعد مهما لتبرير سبب الاختصار على العينة بدل تطبيق البحث على المجتمع كله، وكذا قابلية تعميم نتائج العينة على المجتمع وتأكيد تمثيلها له، وبناءً على أهداف الدراسة فقد تحدد مجتمع الدراسة على مسؤولي ورؤساء الأقسام و المصالح على مستوى المؤسسات العاملة بولاية سعيدة، وقد تم اختيار ستة (06) مؤسسات ناشطة بولاية سعيدة وهي: شركة الاسمنت SCIS، ملبنة المنبع للحليب ومشتقاته، شركة المواد الكاشطة ABRAS، مؤسسة صنع الألبسة C&H سعيدة، مؤسسة اتصالات الجزائر - الوحدة العملية سعيدة، مؤسسة الورق و السيليلوز GIPAC، وتم تحديد حجم العينة ب 180 من مسؤولي الأقسام والمصالح للمؤسسات السابقة لدراستها وتعميم النتائج لأنهم الأقرب إلى العملاء و الأجر بتقييم أداء المؤسسة نظرا لتسجيلهم المباشر لسلوك العملاء نتيجة تأثرهم بعروض المؤسسة و مقارنتها بعروض المنافسون في السوق. وقد تم اختيار تلك المؤسسات لعدة معايير أهمها الحجم و النشاط الاقتصادي الذي تمثله، من حيث الحجم (سواء كانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة)، كما أنها تمثل نشاطات اقتصادية مختلفة (صناعية، تجارية، وخدماتية).

#### ثانياً: أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيسي من خلال دراستنا الاستقصائية هو الوصول إلى تأكيد أو نفي وجود اثر ايجابي للابتكار التسويقي على مستوى أداء مجموعة من المؤسسات العاملة بولاية سعيدة. يضاف للهدف الرئيسي الأهداف الفرعية الممثلة في الفرضيات الفرعية للدراسة.

#### ثالثاً: أدوات الدراسة وجمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الأدوات التالية للحصول على البيانات والمعلومات التالية:

**1- البيانات الثانوية:** حيث تمكن الطالب من الوصول إلى عدد من الكتب و البحوث و الدراسات السابقة و الرسائل الجامعية ذات العلاقة بموضوع الدراسة باللغات الثلاث عربية، فرنسية، انجليزية، حيث ساعدت هذه البيانات الباحث في مختلف مراحل الدراسة و تم الاعتماد على هذه المصادر في بناء نموذج الدراسة وإطارها النظري.

2- البيانات الأولية: لغرض استكمال الجانب التطبيقي للدراسة وبغية الإحاطة ببعض الجوانب الدقيقة بشكل أكثر تفصيلاً، وتحديدًا فيما يتعلق بأثر الابتكار التسويقي على مستوى كل من: المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، في تحسين أداء المؤسسة، قام الباحث بإعداد استبيان ملحق بهذه الدراسة بغية توجيهه لمسؤولي الأقسام والمصالح لبعض المؤسسات العاملة بولاية سعيدة، وقد حددت البيانات المطلوب جمعها من مفردات كل فرضيات الدراسة، وتمت صياغتها في صورة أسئلة وفقرات.

ثم يتم تفرغ تلك البيانات وتحميلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية *Statistical package for social sciences* والمعروف اختصاراً بـ (*SPSS*)، وذلك قصد الوصول لدلالات ومؤشرات ذات قيمة تدعم الموضوع.

#### رابعاً: إجراءات الدراسة

تم تطبيق الدراسة على مجموعة من المؤسسات الناشطة أو المقامة بولاية سعيدة، وتم ذلك وفقاً لأربع مراحل رئيسية، وهي كما يلي:

1- مرحلة ما قبل التطبيق: في هذه المرحلة، تم التركيز على التخطيط والإعداد المسبق للدراسة، حيث تم:

- تحديد أهداف الدراسة: تم تحديد الهدف الأساسي وهو قياس أثر الابتكار التسويقي بأبعاده الأربعة (الابتكار في المنتجات، السعر، الترويج، والتوزيع) على كفاءة أداء المؤسسات بأبعاده الأربعة (الحصة السوقية، نمو المبيعات، الربحية، ورضا العملاء).

- جمع كافة البيانات و المعلومات الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة.

- تصميم أداة الدراسة: تم إعداد استبيان مخصص بناءً على الإطار النظري للدراسة، بحيث يتضمن أسئلة موجهة لقياس أبعاد الابتكار التسويقي ومؤشرات كفاءة الأداء.

- اختبار صلاحية وثبات الاستبيان: تم إجراء اختبار صلاحية المحتوى من خلال عرض الاستبيان على خبراء في المجال، واختبار الثبات باستخدام معامل *Cronbach Alpha* لضمان اتساق الإجابات.

- اختيار عينة الدراسة: تم تحديد عينة من العاملين في المؤسسات الناشطة في ولاية سعيدة، مع مراعاة تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

2- مرحلة التطبيق: في هذه المرحلة، تم تنفيذ الاستبيان وجمع البيانات الفعلية:

- توزيع الاستبيان: تم توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة المختارة يدوياً وإلكترونياً لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين.

- جمع البيانات: تم جمع البيانات بعد استيفاء المشاركين للإجابات المطلوبة، مع التأكد من اكتمالها وصحتها.

- إدخال البيانات: تم إدخال البيانات المجمعة في برنامج *SPSS* لاستخدامها في التحليل الإحصائي.

**3- مرحلة تفسير وتحليل النتائج:** في هذه المرحلة، تم استخدام برنامج *SPSS* لتحليل البيانات المجمعة:

أ- اختبارات الصلاحية والثبات: تم إجراء اختبارات الصلاحية والثبات للتأكد من جودة أداة الدراسة.

ب- التحليل الوصفي: تم تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وتوزيع الإجابات على أسئلة الاستبيان.

ج- الاختبارات الإحصائية:

- تحليل التباين (*ANOVA*): لاختبار الفروق بين المجموعات بناءً على متغيرات التصنيف مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

- تحليل الارتباط (*Correlation Analysis*): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد الابتكار التسويقي وأبعاد كفاءة الأداء.

- تحليل الانحدار المتعدد (*Multiple Regression*): لتحديد الأثر الإيجابي لأبعاد الابتكار التسويقي على كفاءة أداء المؤسسات.

- تفسير النتائج: تم تفسير النتائج وربطها بأهداف الدراسة وفرضياتها.

**4. مرحلة النتائج والتوصيات:** في هذه المرحلة، تم تلخيص أهم النتائج واستنتاج التوصيات:

- عرض النتائج: تم عرض النتائج النهائية للتحليل الإحصائي، والتي تضمنت العلاقة والأثر بين الابتكار التسويقي وكفاءة أداء المؤسسات.

- صياغة التوصيات: بناءً على النتائج المستخلصة، تم تقديم توصيات موجهة للمؤسسات محل الدراسة لتحسين الابتكار التسويقي وزيادة كفاءة الأداء.

#### خامساً: وصف وتحليل أداة الدراسة

تم تصميم أداة الدراسة بعناية لضمان جمع البيانات الدقيقة المتعلقة بموضوع البحث، وهي "أثر الابتكار التسويقي على كفاءة أداء المؤسسات". استخدمت الأداة استبياناً مهيكلاً كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة. وفيما يلي وصف وتحليل لأداة الدراسة:

1- وصف أداة الدراسة:

أ- هيكل الاستبيان:

- تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور رئيسية:

- المحور الأول: البيانات الديمغرافية: يتضمن معلومات حول خصائص المشاركين مثل الجنس، السن، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

- المحور الثاني: أبعاد الابتكار التسويقي: يركز على قياس الابتكار في المنتجات، الابتكار في السعر، الابتكار في الترويج، والابتكار في التوزيع.

- المحور الثالث: أبعاد كفاءة الأداء: يتناول قياس كفاءة الأداء من حيث الحصة السوقية، نمو المبيعات، الربحية، ورضا العملاء.

ب. نوع الأسئلة:

- تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات المشاركين، حيث تتراوح الإجابات بين (1) "غير موافق بشدة" و(5) "موافق بشدة".

الجدول رقم (5): مقياس ليكارت الخماسي

الوزن	1	2	3	4	5
الرأي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالب

ثم يتم حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) و حساب طول الفئة التي ينتمي إليها المتوسط الحسابي لكل بُعد باستخدام العلاقة  $0.08 = (5-1)/5$  للحصول على الاتجاه (الرأي العام للعينة) ويتم الحصول على درجات الموافقة المتوسط الحسابي كما في الجدول أدناه:

الجدول رقم (6): درجات الموافقة للوسط الحسابي

المجال	1.8 - 1	2.6 - 1.8	3.4 - 2.6	4.2 - 3.4	5 - 4.2
درجات الموافقة للوسط الحسابي	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالب

## ج. اختبار صلاحية وثبات الأداة:

- تم التأكد من صلاحية الاستبيان من خلال عرضه على أساتذة في مجال التسويق والإحصاء لتقييم وضوح الأسئلة ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة.

- تم استخدام اختبار *Cronbach Alpha* لقياس ثبات الأداة، وأظهرت النتائج مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي، مما يدل على موثوقية الأداة.

## 2- تحليل أداة الدراسة:

## أ- توزيع البيانات:

- تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من العاملين في المؤسسات الناشطة في ولاية سعيدة، مع مراعاة تنوع القطاعات لضمان تمثيل شامل لمجتمع الدراسة.

- تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج *SPSS*، مع ضمان إدخال البيانات بدقة لتجنب أي أخطاء تؤثر على النتائج.

## ب- النتائج الأولية:

- أظهرت البيانات الأولية تنوعاً في استجابات المشاركين، مما يعكس اختلاف مستوى الابتكار التسويقي وأداء المؤسسات عبر القطاعات.

- تم استخدام التحليل الوصفي لإظهار المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد الدراسة، مما ساعد في وصف وتفسير الاتجاهات العامة في البيانات.

## ج- ارتباط الأداة بفرضيات الدراسة:

- ساهم تصميم الاستبيان في اختبار فرضيات الدراسة بشكل مباشر، من خلال قياس العلاقات بين أبعاد الابتكار التسويقي ومؤشرات كفاءة الأداء.

## د- مساهمة الأداة في تحقيق أهداف الدراسة:

- ساعدت أداة الدراسة في توفير بيانات كمية دقيقة، مما مكن من إجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة، مثل تحليل الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين.

- ساعدت النتائج المستخلصة من الأداة في بناء استنتاجات وتوصيات ذات صلة بواقع الابتكار التسويقي وكفاءة أداء المؤسسات.

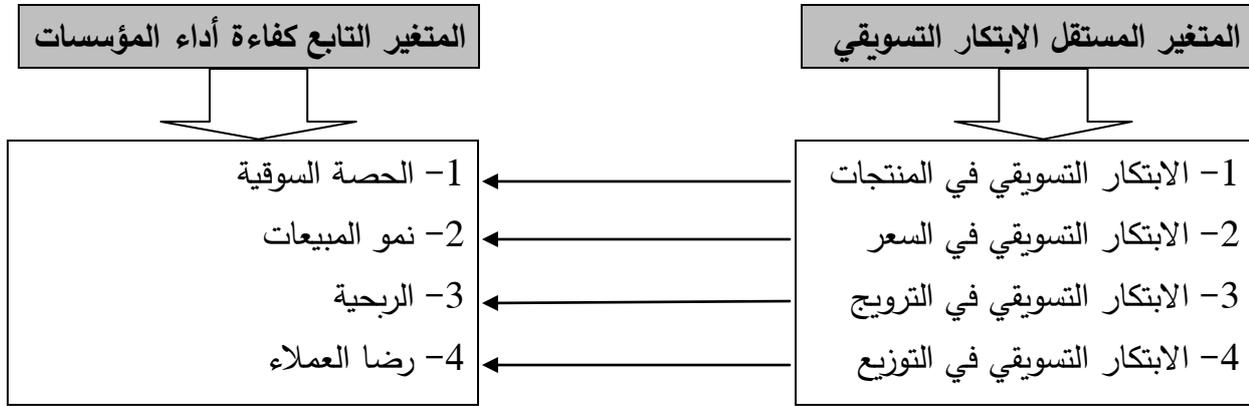
أسهمت أداة الدراسة بشكل فعال في جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته، من خلال تصميم شامل ودقيق يراعي شمولية الموضوع ودقة القياس.

سادسا: ظروف إعداد وتنفيذ الاستبيان

تم وضع قائمة بالأسئلة وعرضها على المشرف وتحكيمها من قبل أستاذة في جامعة مصطفى اسطمبولي بمعسكر. كما تم توزيعها على عينة استكشافية أولية مكونة من 10 أشخاص لمراقبة ردودهم، وتمت مراجعتها وتنقيحها بعد تحديد الأسئلة التي كانت صعبة الفهم أو غامضة. و قُدِّر عدد الموظفين الذين شملهم الاستبيان بـ 180 موظفًا، وبعد مراجعة الاستبيانات وتصنيفها، تم إلغاء 40 استبيانًا بسبب عدم اكتمال البيانات، ليتبقى 140 استبيانًا صالحًا للدراسة.

1- النموذج النهائي للدراسة

الشكل رقم (15): نموذج الدراسة النهائي



المصدر: من إعداد الطالب

تضمنت الدراسة نوعين من المتغيرات:

المتغير المستقل: ويمثل الابتكار التسويقي متضمنا أربعة أبعاد رئيسية هي الإبتكار في المنتجات، الإبتكار في السعر، الإبتكار في الترويج ، الإبتكار في التوزيع  
المتغير التابع: ويمثل كفاءة الأداء، والذي يتضمن أربعة مؤشرات تشمل كل من الحصة السوقية، نمو المبيعات، الربحية، و رضا العملاء. كما هو موضح في الشكل أعلاه.

2- أبعاد نموذج الاستبيان

يحتوي نموذج الاستبيان على 41 فقرة تقيس أبعاد نموذج الاستبيان و التي تتعلق بأثر الابتكار التسويقي في تحسين كفاءة أداء عينة من المؤسسات العاملة بولاية سعيدة وتنقسم هذه الفقرات إلى:  
أ- الابتكار التسويقي: ويشمل 20 فقرة موزعة على الأبعاد الأربعة للابتكار التسويقي وهي:  
الابتكار في المنتجات (5 فقرات)، الابتكار في السعر (5 فقرات)، الابتكار في الترويج (5 فقرات)،  
الابتكار في التوزيع (5 فقرات) .

- ب- كفاءة أداء المؤسسات: وتشمل 16 فقرة موزعة على المؤشرات الأربعة لكفاءة الأداء وهي:  
 الحصة السوقية (4 فقرات)، نمو المبيعات (4 فقرات)، الربحية (4 فقرات)، رضا العملاء (4 فقرات).  
 ج- الخصائص الديمغرافية: وتشمل 5 فقرات موزعة على كل من الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، العنوان الوظيفي.  
 3- استمارة الاستبيان وترميزها:

الجدول رقم (7): استمارة الاستبيان وترميزها

رمز الإجابة	عنوان الفقرة	رقم الفقرة	أبعاد الفقرات
01- غير موافق تماما. 02- غير موافق. 03- محايد. 04- موافق. 05- موافق تماما.	01 - تحرص المؤسسة أن تكون جودة منتجاتها أعلى من جودة منتجات المنافسين. 02 - يتم مراعاة احتياجات العملاء عند تطوير المنتجات الجديدة. 03 - تقدم المؤسسة منتجات أو خدمات جديدة أو محسنة بانتظام. 04 - تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات عالية الجودة وبتكاليف أقل. 05 - تعمل المؤسسة على تحسين أغلفة منتجاتها بشكل متميز.	01 02 03 04 05	الابتكار التسويقي في المنتجات
01- غير موافق تماما. 02- غير موافق. 03- محايد. 04- موافق. 05- موافق تماما.	06 - تقدم المؤسسة منتجاتها للمستهلكين بسعر تنافسي. 07 - تقوم المؤسسة بتبني استراتيجيات تسعير مبتكرة لجذب العملاء. 08 - سعر المنتجات التي تقدمها المؤسسة يتلاءم مع جودتها. 09 - يتم تسعير المنتجات الجديدة بأسعار مناسبة للزبائن. 10 - تقوم المؤسسة بالاعتماد على إجراء تخفيض للأسعار على البعض من منتجاتها.	06 07 08 09 10	الابتكار التسويقي في السعر
01- غير موافق تماما. 02- غير موافق. 03- محايد. 04- موافق. 05- موافق تماما.	11 - تسعى المؤسسة من خلال سياستها الترويجية إلى جعل الزبون يميز جودة المنتجات المقدمة له. 12 - تتبنى المؤسسة وسائل ترويجية مبتكرة من حيث المضمون وطريقة العرض. 13 - تتبنى المؤسسة فكرة رعاية بعض الأحداث والتظاهرات للإعلان والترويج لمنتجاتها. 14 - تتبع المؤسسة أساليب حديثة في الترويج من خلال استخدام الوسائل الترويجية المختلفة و المتعددة. 15 - تخطط المؤسسة للحملات الإعلانية بشكل سليم من حيث: التوقيت والمكان المراد توجيهه و إيصال الاعلان لها .	11 12 13 14 15	الابتكار التسويقي في الترويج

01- غير موافق تماما.	- تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تقديم منتجاتها وتوزيعها.	16	الابتكار التسويقي في التوزيع
02- غير موافق.	- تعتمد المؤسسة في اختيار الموزعين على السعر الأفضل فقط.	17	
03- محايد.	- تعتمد المؤسسة على سياسة التوزيع المباشر لإرضاء لزيائن.	18	
04- موافق.	- تمتلك المؤسسة مهارات و تقنيات في مجال توصيل المنتجات بغض النظر عن مكان تواجد الزبون.	19	
05- موافق تماما.	- تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تجارب المؤسسات الرائدة في القطاعات من أجل إيجاد منافذ و قنوات جديدة لتوزيع منتجاتها.	20	
01- غير موافق تماما.	- ساهمت المنتجات المبتكرة في زيادة الطلب مقارنة مع العرض لمنتجات المؤسسة.	21	كفاءة أداء المؤسسة من حيث: الحصة السوقية
02- غير موافق.	- شجعت أسعار المنتجات والخدمات المبتكرة ، وصيغ الدفع في زيادة الإقبال على منتجات وخدمات المؤسسة.	22	
03- محايد.	- ساهم النشاط الترويجي الابتكاري المتنوع في جذب عملاء جدد للمؤسسة.	23	
04- موافق.	- اتساع تغطية منتجات وخدمات المؤسسة اكسبها حصة سوقية اكبر.	24	
01- غير موافق تماما.	- تقديم منتجات، خدمات مبتكرة في السنوات الأخيرة أدى إلى تنشيط مبيعات المؤسسة خلال ذات الفترة.	25	كفاءة أداء المؤسسة من حيث: نمو المبيعات
02- غير موافق.	- إتباع المؤسسة لنمط الابتكار في التسعير ذو التكلفة المناسبة ساهم في خفض الأسعار ومنه في نمو مبيعاتها.	26	
03- محايد.	- من خلال الترويج الفعال و المبتكر لمنتجات و خدمات المؤسسة كانت هناك زيادة في طلب و بالتالي نمو في المبيعات.	27	
04- موافق.	- تكثيف نقاط البيع وتوسيع شبكة الموزعين ساهم في نمو المبيعات للمؤسسة.	28	
01- غير موافق تماما.	- تسعى المؤسسة من خلال أنشطتها التسويقية المبتكرة للحفاظ على الزبائن الحاليين قبل التوجه للزيائن الجدد.	29	كفاءة أداء المؤسسة من حيث: رضا العملاء
02- غير موافق.	- تعمل المؤسسة على خفض تكلفة منتجاتها وخدماتها للعملاء بما يتوافق مع قدراتهم الشرائية.	30	
03- محايد.	- تعتقد المؤسسة أن إرضاء عملائها يساهم في تحقيق أهدافها.	31	
04- موافق.	- تقوم المؤسسة بتوفير منتجاتها وخدماتها للزيائن بناءا على دراسة حاجاتهم و رغباتهم.	32	
05- موافق تماما.			

33	- تعتقد المؤسسة أن أنشطة الابتكار التسويقي تساهم في تحسين الأرباح.	01- غير موافق تماما. 02- غير موافق.
34	- تقديم المؤسسة لمنتجات و خدمات مبتكرة في السنوات الأخيرة ساهم في زيادة الأرباح المحققة.	03- محايد. 04- موافق.
35	- تعتبر الأرباح المحققة للمؤسسة بعد تبنيها للابتكار التسويقي مرتفعة مقارنة مع المنافسين.	05- موافق تماما.
36	- يركز النشاط الابتكاري للمؤسسة على المحافظة على مستوى الربحية من خلال التوجه للزبون كفرصة دائمة لا كفرصة مؤقت.	

37	جنس المستجوب	1- ذكر 2- أنثى
38	سن المستجوب	1- من 20 إلى 30 سنة 2- من 30 إلى 40 سنة 3- من 40 إلى 50 سنة. 4- أكثر من 50 سنة.
39	المستوى التعليمي للمستجوب	1- ثانوي. 2- جامعي. 3- دراسات عليا. 4- أخرى
40	عدد سنوات الخبرة.	1- اقل من 5 سنوات. 2- من 5 إلى 10 سنوات. 3- من 10 إلى 15 سنة. 4- أكثر من 15 سنة.
41	العنوان الوظيفي للمستجوب	1- ملبنة المنبع. 2- اتصالات الجزائر بسعيدة 3- شركة الألبسة بسعيدة. 4- شركة الاسمنت بسعيدة. 5- مؤسسة المواد الكاشطة. 6- GIPEC عين الحجر.

المصدر: من إعداد الطالب

### المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان

#### أولاً- نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

لاختبار استمارة الاستبيان الاستقصائي تم الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من مدى التماسق الداخلي لهذه الفقرات.

و كانت قيمة الاختبار لجميع فقرات نموذج استمارة الاستبيان 89.9% المتعلقة بالابتكار التسويقي و أداء المؤسسة . كما نلاحظ أن جميع فقرات قيمة ألفا كرونباخ تجاوزت الحد الأدنى المطلوب 60 % ، مما يعكس استقرار استمارة الاستبيان، و يمثل نسبة مئوية جيدة لغرض استقرار التماسق الداخلي ونسبة مئوية جيدة لغرض التحليل، حيث أنها تتجاوز الحد الأدنى المتفق عليه للموثوقية.

تم عرض نتائج اختبار كرونباخ ألفا لجميع فقرات نموذج استمارة الاستبيان كما هو موضح في

الجدول التالي:

الجدول رقم (8): نتائج اختبار قيمة ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد فقرات الاستمارة	قيمة ألفا كرونباخ
الابتكار التسويقي في المؤسسات	5	0,895
	5	0,897
	5	0,895
	5	0,896
الأداء المحقق في المؤسسات	4	0,896
	4	0,895
	4	0,895
	4	0,895
قيمة ألفا الكلية		89,9%

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

#### ثانياً: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

ضمن هذا العنوان سيتم دراسة المتغيرات التي تبرز الخصائص الاجتماعية التي تتميز بها وحدات العينة المدروسة، كالجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، العنوان الوظيفي، ولقد تم ذلك انطلاقاً من استخراج التكرارات المطلقة والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.

ويمكن تلخيص النتائج من خلال الجداول التالية:

## 1- التحليل الوصفي لمتغير الجنس

الجدول رقم (9): التوزيع النسبي لمتغير الجنس بالنسبة لأفراد العينة

الجنس	تكرار مطلق	تكرار نسبي
ذكر	90	64.3%
أنثى	50	35.7%
المجموع	140	100%

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الذكور بلغ 90 بنسبة قدرت ب 64.3% في حين بلغ عدد الإناث 50 بنسبة قدرت ب 35.7% من مجموع أفراد العينة المدروسة، ورغم أن نسبة الإناث أقل من الذكور، إلا أنها نسبة مقبولة للغاية. يمكن أن تكون هذه النسبة مؤشراً على تحسن تدريجي في تمكين المرأة للوصول إلى مناصب مسؤولية، مما يمكن أن ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة، حيث يُعرف أن التنوع في القيادات يُسهم في تعزيز الابتكار واتخاذ قرارات أفضل.

## 2- التحليل الوصفي لمتغير السن

الجدول رقم (10): التوزيع النسبي لمتغير السن لأفراد العينة

السن	تكرار مطلق	تكرار نسبي
من 20 إلى 30 سنة	14	10%
من 30 إلى 40 سنة	29	20.7%
من 40 إلى 50 سنة	62	44.3%
أكثر من 50 سنة	35	25%
المجموع	140	100%

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول يوضح أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في مناصب المسؤولية، هي الفئة من 40 إلى 50 سنة حيث بلغ عددها 62 بنسبة قدرت ب 44.3%، تليها الفئة العمرية أكثر من 50 سنة حيث بلغ عددها 35 بنسبة قدرت ب 25% بينما بلغ عدد الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة 29 بنسبة قدرت ب 20.7%، والفئة الأصغر من 20 إلى 30 سنة تأتي في المرتبة الأخيرة حيث بلغ عددها 14 بنسبة قدرت ب 10% فقط.

تظهر النتائج أن مناصب المسؤولية تسيطر عليها الفئات الأكبر عمراً (40 سنة فأكثر)، بينما يعاني الشباب من محدودية التمثيل. يمكن تحسين هذه التوازنات من خلال سياسات تركز على تطوير الكفاءات القيادية لدى الشباب لتعزيز ثقافة العمل القائمة على الأداء والمهارات بدلاً من الاعتماد الأساسي على عامل العمر لتحقيق التنوع والتوازن في هياكل القيادة.

### 3- التحليل الوصفي لمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (11): التوزيع النسبي لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة لأفراد العينة

المستوى التعليمي	تكرار مطلق	تكرار نسبي
ثانوي	45	32.1%
جامعي	59	42.2%
دراسات عليا	13	9.3%
أخرى	23	16.4%
المجموع	140	100%

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

حسب الجدول أعلاه نلاحظ أن المستوى الجامعي بلغ عدده 59 ما يمثل النسبة الأكبر بين أصحاب المسؤولية بنسبة قدرت ب 42.2%، مما يشير إلى أن التعليم الجامعي هو الأكثر شيوعاً بين القيادات. ثم المستوى الثانوي الذي بلغ عدده 45 و يحتل المرتبة الثانية بنسبة 32.1%، وهو ما يكشف عن وجود عدد كبير من أصحاب مناصب المسؤولية ممن لم يتجاوزوا التعليم الثانوي. ثم الدراسات العليا الذي بلغ عددهم 13 بنسبة قدرت ب 9.3% فقط أي أن نسبة أصحاب الدراسات العليا منخفضة، مما يشير إلى ضعف انتشار المؤهلات العليا بين القيادات. ثم مستوى " أخرى " الذي بلغ عددهم 23 و تمثل نسبة 16.4%، وقد تشمل شهادات مهنية أو تدريبية، مما يُظهر أهمية المهارات والخبرات العملية بجانب التعليم التقليدي، ومما يمكن استنتاجه من الجدول أن التعليم الجامعي هو الأكثر شيوعاً بين القيادات، بينما تلعب الخبرة العملية دوراً مهماً في تمكين أصحاب التعليم الثانوي من الوصول لمناصب المسؤولية، وقد تكون المؤسسات تفضل تعيين القيادات بناءً على الخبرة العملية بدلاً من المؤهلات التعليمية العليا، خاصة في بعض القطاعات التي تعتمد على الكفاءة والخبرة أكثر من التعليم الأكاديمي. ومع ذلك، هناك حاجة لتعزيز ثقافة الدراسات العليا وتطوير برامج التدريب لتحسين كفاءة وأداء القيادات.

## 4- التحليل الوصفي لمتغير عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم (12): التوزيع النسبي لمتغير عدد سنوات الخبرة بالنسبة لأفراد العينة

عدد سنوات الخبرة	تكرار مطلق	تكرار نسبي
أقل من 5 سنوات	16	11.4%
من 5 إلى 10 سنوات	26	18.6%
من 10 إلى 15 سنة	40	28.6%
أكثر من 15 سنة	58	41.4%
المجموع	140	100%

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أصحاب الخبرة الطويلة وعددهم 58 هم من يشغلون النسبة الأكبر من المناصب بنسبة 41.4%، مما يدل على أن المؤسسات تفضل تعيين الأفراد الأكثر خبرة لتولي المناصب العليا. ثم الفئة من 10 إلى 15 سنة والذين بلغ عددهم 40 و تحتل المرتبة الثانية بنسبة 28.6%، وهي نسبة ملحوظة تدل على أن الخبرة المتوسطة إلى الطويلة لها وزن كبير في شغل مناصب المسؤولية.

ثم الفئة من 5 إلى 10 سنوات و البالغ عددهم 26 وتمثل نسبة 18.6%، مما يشير إلى أن بعض المؤسسات تمنح الفرصة لمن يمتلكون خبرة أقل نسبياً. ثم الفئة أقل من 5 سنوات و البالغ عددهم 16 هي النسبة الأقل ب 11.4%، مما يُظهر أن أصحاب الخبرة القليلة نادراً ما يتولون مناصب المسؤولية. وتعكس النتائج اعتماد المؤسسات على أصحاب الخبرة الطويلة (15 سنة فأكثر) في المناصب العليا و قد يكون هذا التوجه نحو الخبرات الطويلة ناتجاً عن طبيعة المهام القيادية التي تتطلب كفاءة متراكمة وتجربة عملية واسعة، بينما تكون الفرص محدودة لأصحاب الخبرة القليلة. ولتحقيق تنوع قيادي واستدامة مستقبلية، يجب على المؤسسات تطوير استراتيجيات تمكين القيادات الشابة من الوصول إلى مناصب المسؤولية وتعزيز التدريب والتأهيل.

## 5- التحليل الوصفي لمتغير العنوان الوظيفي

الجدول رقم (13): التوزيع النسبي لمتغير العنوان الوظيفي بالنسبة لأفراد العينة

العنوان الوظيفي	تكرار مطلق	تكرار نسبي
مليئة المنبع سعيدة	20	14.3%
اتصالات الجزائر بسعيدة	28	20%
مصنع الألبسة سعيدة	17	12.1%
شركة الاسمنت الحساسنة	20	14.3%
شركة الزجاج و المواد الكاشطة	30	21.4%
مجمع gipec للورق والسيليلوز عين الحجر	25	17.9%

المجموع	140	%100
---------	-----	------

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن شركة الزجاج والمواد الكاشطة تمثل النسبة الأكبر من أصحاب المناصب العليا بنسبة 21.4%، مما يدل على أن هذه الشركة قد تكون أكبر من حيث الهيكل الإداري أو تتطلب عدداً أكبر من المسؤولين مقارنة بالمؤسسات الأخرى. ثم اتصالات الجزائر بسعيدة تأتي في المرتبة الثانية بنسبة 20%، مما يشير إلى أهمية هذا القطاع وحاجته إلى عدد كبير من القيادات مقارنة بالقطاعات الأخرى. ثم مجمع Gipec للورق والسليولوز الذي يشغل نسبة 17.9% من المناصب، مما يعكس حجم وتعقيد العمليات الإدارية في هذا القطاع الصناعي. ثم كل من ملبنة المنبع سعيدة وشركة الإسمنت الحسانية التي تشغل كل منهما نسبة 14.3% من المناصب، مما يشير إلى دور متوازن للقيادات في هذه القطاعات. وأخيراً مصنع الألبسة بسعيدة يحتل المرتبة الأخيرة بنسبة 12.1%، مما قد يعكس طبيعة الهيكل الإداري الأصغر أو الأقل تعقيداً مقارنة بباقي المؤسسات.

وما يمكن استخلاصه أن الجدول يبرز التفاوت في توزيع المناصب القيادية بين المؤسسات، حيث تُظهر المؤسسات الصناعية الكبرى مثل شركة الزجاج ومجمع Gipec النسب الأعلى، بينما المؤسسات الأصغر مثل مصنع الألبسة تظهر نسباً أقل. وهذا يعكس تأثير حجم المؤسسة وطبيعة القطاع على عدد المناصب القيادية، مما يستدعي التفكير في تطوير القيادة وفقاً لاحتياجات كل قطاع.

### المطلب الثالث: نتائج اختبار الإحصاءات الوصفية

يتم في هذا المطلب احتساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

أولاً: الابتكار التسويقي في المنتجات في المؤسسات محل الدراسة

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص بمتغير الابتكار التسويقي في المنتجات في المؤسسات محل الدراسة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات الخاصة بالابتكار التسويقي في المنتجات و الخدمات	الرقم
1	مرتفعة	0.654	4.05	تحرص المؤسسة أن تكون جودة منتجاتها أعلى من جودة منتجات المنافسين	01
3	مرتفعة	0.595	3.92	يتم مراعاة احتياجات العملاء عند تطوير المنتجات الجديدة	02

03	تقدم المؤسسة منتجات أو خدمات جديدة أو محسنة بانتظام	3.75	0.677	مرتفعة	4
04	تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات عالية الجودة وبتكاليف أقل	3.75	0.700	مرتفعة	4
05	تعمل المؤسسة على تحسين أغلفة منتجاتها بشكل متميز	3.93	0.670	مرتفعة	2
	المستوى الكلي للبعد	3.88	0.426	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول يلاحظ أن تحليل العبارات الفردية للابتكار التسويقي في المنتجات والخدمات في المؤسسات محل الدراسة كما يراها أفراد عينة الدراسة كانت كما يلي:

- العبارة الأولى: "تحرص المؤسسة أن تكون جودة منتجاتها أعلى من المنافسين"

حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.05)، وانحراف معياري منخفض نسبياً (0.654)، ويدل ذلك على أن المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية كبرى لجودة المنتجات كوسيلة تنافسية. واحتلت الترتيب الأول مما يعكس أولوية المؤسسات لتحسين الجودة كعامل حاسم في الابتكار.

- العبارة الخامسة: "تعمل المؤسسة على تحسين أغلفة منتجاتها بشكل متميز"

حصلت على متوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 0.670، مما يشير إلى اهتمام ملموس بتطوير تصميم وأغلفة المنتجات كجزء من الابتكار التسويقي. واحتلت هذه العبارة الترتيب الثاني، مما يبرز دور المظهر الخارجي للمنتجات في جذب العملاء.

- العبارة الثانية: "يتم مراعاة احتياجات العملاء عند تطوير المنتجات الجديدة"

حصلت على متوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري منخفض (0.595)، مما يشير إلى أن المؤسسات تسعى لتلبية متطلبات العملاء كجزء من إستراتيجية الابتكار. وجاءت في الترتيب الثالث مما يعكس أهمية العملاء كمصدر إلهام للتطوير.

- العبارتين الثالثة والرابعة: "تقدم المؤسسة منتجات أو خدمات جديدة أو محسنة بانتظام" و"تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات عالية الجودة وبتكاليف أقل".

كلاهما حقق متوسطاً 3.75، مما يعكس درجة موافقة مرتفعة، ولكن بدرجة أقل مقارنةً بالعبارات الأخرى.

والانحراف المعياري لكلا العبارتين (0.677 و 0.700 على التوالي) يشير إلى وجود تفاوت بسيط في إجابات المشاركين حول هذه النقاط.

والملاحظة العامة للمستوى الكلي للبعد الخاص بالابتكار التسويقي في المنتجات والخدمات جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري منخفض نسبياً (0.426) ، مما يعكس اتفاقاً واضحاً بين أفراد العينة حول أهمية الابتكار التسويقي في المؤسسات، ودرجة الموافقة على جميع العبارات في البعد تراوحت بين 3.75 و 4.05 وكلها كانت أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ قيمتها 3 ، مما يشير إلى ميل إيجابي قوي نحو الابتكار في المنتجات والخدمات.

ثانياً: الابتكار التسويقي في الأسعار في المؤسسات محل الدراسة

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الابتكار التسويقي في الأسعار في المؤسسات محل الدراسة

الرقم	العبارات الخاصة بالابتكار التسويقي في الأسعار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تقدم المؤسسة منتجاتها للمستهلكين بسعر تنافسي	3.90	0.615	مرتفعة	1
02	تقوم المؤسسة بتبني استراتيجيات تسعير مبتكرة لجذب العملاء	3.81	0.663	مرتفعة	3
03	سعر المنتجات التي تقدمها المؤسسة يتلاءم مع جودتها	3.85	0.708	مرتفعة	2
04	يتم تسعير المنتجات الجديدة بأسعار مناسبة للزبائن	3.65	0.793	مرتفعة	5
05	تقوم المؤسسة بالاعتماد على إجراء تخفيض للأسعار على البعض من منتجاتها	3.78	0.727	مرتفعة	4
	المستوى الكلي للبعد	3.80	0.400	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن تحليل العبارات الفردية للابتكار التسويقي في المنتجات والخدمات في المؤسسات محل الدراسة كما يراها أفراد عينة الدراسة كانت كما يلي:

- العبارة الأولى: " تقدم المؤسسة منتجاتها للمستهلكين بسعر تنافسي"

حصلت على أعلى متوسط حسابي ب 3.90 وانحراف معياري منخفض نسبياً ب 0.615 ، هذا يشير إلى أن المنافسة السعرية تُعد من أولويات المؤسسات محل الدراسة، حيث يتم التركيز على تقديم أسعار تجذب العملاء في ظل التنافس مع مؤسسات أخرى. حيث احتلت الترتيب الأول مما يعكس الأهمية الكبرى لهذه السياسة في الابتكار التسويقي.

- العبارة الثالثة: "سعر المنتجات التي تقدمها المؤسسة يتلاءم مع جودتها"

جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 0.708، ويدل ذلك على حرص المؤسسات على تحقيق معادلة "القيمة مقابل السعر"، وهو عامل رئيسي في كسب رضا العملاء وتعزيز ولائهم.

- العبارة الثانية: "تقوم المؤسسة بتبني استراتيجيات تسعير مبتكرة لجذب العملاء"

حصلت على متوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 0.663، مما يشير إلى أن المؤسسات تعتمد طرماً جديدة في تسعير المنتجات لجذب شريحة أوسع من العملاء. وجاءت في الترتيب الثالث مما يعكس دور الابتكار التسعيري كأداة تنافسية، ولكن بدرجة أقل من السعر التنافسي المباشر.

- العبارة الخامسة: "تقوم المؤسسة بالاعتماد على إجراء تخفيض للأسعار على البعض من منتجاتها"

جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 0.727 مما يُظهر وجود اهتمام بالتخفيضات السعرية كوسيلة لجذب العملاء أو تعزيز المبيعات. وهذا يشير أيضاً إلى أن هذه الإستراتيجية تُعتبر مهمة، لكنها قد تكون أقل اعتماداً مقارنة بالأسعار التنافسية واستراتيجيات التسعير المبتكرة.

- العبارة الرابعة: "يتم تسعير المنتجات الجديدة بأسعار مناسبة للزبائن:"

حققت هذه العبارة أدنى متوسط حسابي بين العبارات (3.65) مع أعلى انحراف معياري (0.793). هذا يعكس تفاوتاً أكبر في آراء المشاركين حول مدى ملائمة أسعار المنتجات الجديدة، مما قد يشير إلى تحديات تواجه المؤسسات في إيجاد نقطة تسعير مناسبة لهذه الفئة من المنتجات.

والملاحظة العامة للمستوى الكلي للبعد الخاص بالابتكار التسويقي في الأسعار أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.80) مما يُشير إلى وجود اهتمام كبير بالابتكار في سياسات التسعير لدى المؤسسات، مع تفاوت نسبي بين استراتيجيات التسعير التنافسي، الجودة مقابل السعر، والتخفيضات السعرية.

ثالثاً: الابتكار التسويقي في الترويج في المؤسسات محل الدراسة:

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغير الابتكار التسويقي في الترويج في المؤسسات محل الدراسة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات الخاصة بالابتكار التسويقي في الترويج	الرقم
1	مرتفعة	0.615	3.90	تسعى المؤسسة من خلال سياستها الترويجية إلى جعل الزبون يميز جودة المنتجات المقدمة له	01
3	مرتفعة	0.595	3.66	تتبنى المؤسسة وسائل ترويجية مبتكرة من حيث المضمون وطريقة العرض	02
4	مرتفعة	0.708	3.59	تتبنى المؤسسة فكرة رعاية بعض الأحداث والتظاهرات للإعلان والترويج لمنتجاتها	03
2	مرتفعة	0.672	3.87	تتبع المؤسسة أساليب حديثة في الترويج من خلال استخدام الوسائل الترويجية المختلفة و المتعددة	04
5	مرتفعة	0.700	3.57	تخطط المؤسسة للحملات الإعلانية بشكل سليم من حيث: التوقيت والمكان المراد توجيهه وإيصال الإعلان لها	05
مرتفعة		0.416	3.72	المستوى الكلي للبعد	

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول يلاحظ أن تحليل العبارات الفردية للابتكار التسويقي في الترويج في المؤسسات محل الدراسة كما يراها أفراد عينة الدراسة كانت كما يلي:

- العبارة الأولى: " تسعى المؤسسة من خلال سياستها الترويجية إلى جعل الزبون يميز جودة المنتجات المقدمة له"

حصلت على أعلى متوسط حسابي ب 3.90 مع انحراف معياري منخفض قدر ب 0.615 ، و يعكس ذلك أن المؤسسات تركز على إبراز جودة المنتجات كأحد أهداف الترويج، وهو ما يُظهر وعياً كبيراً بأهمية الجودة كعنصر تسويقي فعال. واحتلت هذه العبارة الترتيب الأول مما يبرز أهميتها البالغة ضمن إستراتيجية الترويج.

- العبارة الرابعة: "تتبع المؤسسة أساليب حديثة في الترويج من خلال استخدام الوسائل الترويجية المختلفة والمتعددة"

جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.672 مما يعكس موافقة مرتفعة على استخدام المؤسسات لوسائل ترويجية متنوعة وحديثة. مما يشير إلى أهمية الابتكار في الوسائل الترويجية كجزء من الاستراتيجيات التنافسية.

- العبارة الثانية: "تتبنى المؤسسة وسائل ترويجية مبتكرة من حيث المضمون وطريقة العرض"

احتلت الترتيب الثالث حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ 3.66 وانحراف معياري منخفض نسبياً 0.595، مما يشير إلى استخدام المؤسسات لأفكار مبتكرة، لكن بدرجة أقل مقارنة بالعبارات الأعلى ترتيباً، ويُظهر أن المضمون وطريقة العرض مبتكران إلى حد ما، لكن قد يحتاجان إلى تطوير إضافي.

- العبارة الثالثة: "تتبنى المؤسسة فكرة رعاية بعض الأحداث والتظاهرات للإعلان والترويج لمنتجاتها"

قدر المتوسط الحسابي بـ 3.59 وانحراف معياري مرتفع نسبياً بـ 0.708، وتدل على أن المؤسسات تلجأ لهذه الطريقة بدرجة أقل مقارنة بوسائل الترويج الأخرى. قد تكون هذه الطريقة أقل شيوعاً بسبب قيود مالية أو عدم توافقها مع كل أنواع المنتجات.

- العبارة الخامسة: "تخطط المؤسسة للحملات الإعلانية بشكل سليم من حيث التوقيت والمكان المراد توجيهه وإيصال الإعلان لها"

جاءت في الترتيب الخامس و الأخير بمتوسط حسابي 3.57 مع انحراف معياري 0.700 ويعكس موافقة من متوسطة إلى مرتفعة.

مما يظهر أن المؤسسات قد تواجه تحديات في التخطيط الفعال للحملات الإعلانية أو تحتاج لتحسين آلياتها.

والملاحظة العامة للمستوى الكلي للبعد الخاص بالابتكار التسويقي في الترويج جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي قدر بـ 3.72 وانحراف معياري منخفض نسبياً 0.416، مما يعكس إجماعاً عاماً بين أفراد العينة على وجود ابتكار ملحوظ في السياسات الترويجية للمؤسسات. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد بين 3.57 و 3.90 وكلها كانت أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ قيمتها 3، مما يظهر ميلاً إيجابياً نحو الابتكار في الترويج، مع وجود تفاوت بسيط في مستويات الموافقة على العبارات المختلفة.

رابعاً: الابتكار التسويقي في التوزيع في المؤسسات محل الدراسة:

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الابتكار التسويقي في التوزيع في المؤسسات محل الدراسة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات الخاصة بالابتكار التسويقي في التوزيع	الرقم
1	مرتفعة	0.687	3.90	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تقديم منتجاتها وتوزيعها	01
5	متوسطة	0.733	3.53	تعتمد المؤسسة في اختيار الموزعين على السعر الأفضل فقط	02
4	مرتفعة	0.683	3.67	تعتمد المؤسسة على سياسة التوزيع المباشر لإرضاء لزيائن	03
3	مرتفعة	0.619	3.70	تمتلك المؤسسة مهارات و تقنيات في مجال توصيل المنتجات بغض النظر عن مكان تواجد الزبون	04
2	مرتفعة	0.709	3.82	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تجارب المؤسسات الرائدة في القطاعات من أجل إيجاد منافذ و قنوات جديدة لتوزيع منتجاتها	05
مرتفعة		0.420	3.72	المستوى الكلي للبعد	

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن تحليل العبارات الفردية للابتكار التسويقي في التوزيع في المؤسسات محل الدراسة كما يراها أفراد عينة الدراسة كانت كما يلي:

- العبارة الأولى: "تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تقديم منتجاتها وتوزيعها"

حصلت على أعلى متوسط حسابي قدر بـ 3.90 مع انحراف معياري منخفض نسبياً قدر بـ 0.687 ، ويشير ذلك إلى أن المؤسسات تعتمد وسائل حديثة ومتطورة في التوزيع كجزء من استراتيجياتها التسويقية، مما يعزز فعاليتها في السوق. واحتلت هذه العبارة الترتيب الأول، مما يبرز أهمية التحديث المستمر لأساليب التوزيع.

- العبارة الخامسة: "تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تجارب المؤسسات الرائدة في القطاعات من أجل إيجاد منافذ وقنوات جديدة لتوزيع منتجاتها"

حلت هذه العبارة في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 0.709 مما يعكس اهتمام المؤسسات بمراقبة المنافسين والاستفادة من خبراتهم لابتكار قنوات توزيع جديدة. ويظهر أهمية التعلم من تجارب الآخرين لتحسين الابتكار التوزيعي.

- العبارة الرابعة: "تمتلك المؤسسة مهارات وتقنيات في مجال توصيل المنتجات بغض النظر عن مكان تواجد الزبون:"

احتلت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 0.619، مما يُشير إلى وجود كفاءة ملحوظة في توصيل المنتجات إلى العملاء، مما يضمن رضاهم بغض النظر عن موقعهم. ويعكس نجاح المؤسسات في التعامل مع التحديات اللوجستية.

- العبارة الثالثة: "تعتمد المؤسسة على سياسة التوزيع المباشر لإرضاء الزبائن"

حلت هذه العبارة في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي قدره 3.67 وانحراف معياري 0.683، مما يعكس موافقة مرتفعة على سياسة التوزيع المباشر كأداة لإرضاء العملاء، كما تشير إلى فاعلية هذه السياسة، ولكن قد تكون مكلفة أو أقل شيوعاً مقارنة بطرق التوزيع الأخرى.

- العبارة الثانية: "تعتمد المؤسسة في اختيار الموزعين على السعر الأفضل فقط"

جاءت في الترتيب الخامس بأدنى متوسط حسابي 3.53 مع أعلى انحراف معياري 0.733 مما يعكس موافقة متوسطة على هذه العبارة، كما تشير إلى أن المؤسسات لا تعتمد فقط على السعر كعامل أساسي لاختيار الموزعين، مما يدل على اهتمامها بجوانب أخرى مثل الجودة والكفاءة.

وعلى العموم فإن المستوى الكلي للبعد الخاص بالابتكار التسويقي في التوزيع جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري منخفض نسبياً 0.420، مما يعكس إجماعاً بين أفراد العينة على وجود درجة جيدة من الابتكار في سياسات التوزيع التي تعتمدها المؤسسات، حيث أن المتوسطات الحسابية لعبارات البعد تراوحت بين 3.53 و 3.90 وكلها كانت أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ قيمتها 3، مما يُظهر توافقاً إيجابياً عاماً حول الأداء، مع بعض التفاوت في موافقة المشاركين على العبارات المختلفة.

خامساً: تحسين كفاءة أداء المؤسسات (المتغير التابع) للمؤسسات محل الدراسة:

تم التعرف على كفاءة أداء المؤسسات كمتغير تابع من خلال أربع متغيرات فرعية وهي: الحصة السوقية، نمو المبيعات، رضا العملاء، الربحية.

**1- الحصة السوقية:** يبين الجدول أدناه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية في الإجابات لأفراد العينة المدروسة حول كفاءة أداء المؤسسات (المتغير التابع) المتمثلة في الحصة السوقية.

**الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير كفاءة أداء المؤسسات من حيث الحصة السوقية في المؤسسات محل الدراسة**

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات الخاصة بكفاءة أداء المؤسسات من حيث الحصة السوقية	الرقم
4	مرتفعة	0.567	3.74	ساهمت المنتجات المبتكرة في زيادة الطلب مقارنة مع العرض لمنتجات المؤسسة	01
2	مرتفعة	0.566	3.82	شجعت أسعار المنتجات والخدمات المبتكرة ، وصيغ الدفع في زيادة الإقبال على منتجات وخدمات المؤسسة	02
3	مرتفعة	0.602	3.80	ساهم النشاط الترويجي الابتكاري المتنوع في جذب عملاء جدد للمؤسسة	03
1	مرتفعة	0.663	3.85	اتساع تغطية منتجات وخدمات المؤسسة اكسبها حصة سوقية اكبر	04
مرتفعة		0.374	3.80	المستوى الكلي للبعد	

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أهم الآراء أو الإجابات التي جاءت مرتبطة بالحصة السوقية كإحدى متغيرات كفاءة الأداء التسويقي كانت كالتالي:

- العبارة الرابعة: " اتساع تغطية منتجات وخدمات المؤسسة اكسبها حصة سوقية أكبر "

حصلت على أعلى متوسط حسابي ب 3.85 مع انحراف معياري نسبي مرتفع قليلاً ب 0.663 واحتلت الترتيب الأول، مما يدل على أن التوسع الجغرافي أو زيادة قنوات التوزيع ساعد بشكل كبير المؤسسات في كسب حصة سوقية أكبر، مما يعني أن التركيز على تحسين التوزيع والتغطية يعد من أكثر الجوانب التي تؤثر إيجابياً على الأداء.

- العبارة الثانية: " شجعت أسعار المنتجات والخدمات المبتكرة، وصيغ الدفع في زيادة الإقبال على منتجات وخدمات المؤسسة"

احتلت هذه العبارة الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدره 3.82 وانحراف معياري منخفض 0.566 مما يُظهر توافقاً واسعاً بين المشاركين، ويُبرز أهمية الابتكار في استراتيجيات التسعير وصيغ الدفع (مثل الأقساط أو العروض) في جذب العملاء وزيادة الحصة السوقية.

- العبارة الثالثة: " ساهم النشاط الترويجي الابتكاري المتنوع في جذب عملاء جدد للمؤسسة:"

حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي بـ 3.80 وانحراف معياري 0.602، مما يعكس تأثيراً إيجابياً واضحاً للترويج الابتكاري في توسيع قاعدة العملاء، وجاءت في الترتيب الثالث مما يشير إلى أن التنوع في وسائل الترويج قد يكون مساهماً قوياً في تعزيز الحصة السوقية.

- العبارة الأولى: "ساهمت المنتجات المبتكرة في زيادة الطلب مقارنة مع العرض لمنتجات المؤسسة:"

رغم أنها تحتل الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.74 مع انحراف معياري منخفض 0.56 ، إلا أن الموافقة على العبارة ما زالت مرتفعة، مما يدل على أن المنتجات المبتكرة كانت عاملاً رئيسياً في جذب الطلب، لكن ربما تأثرت عوامل أخرى مثل المنافسة أو محدودية التغطية.

وما يلاحظ من الجدول عن المستوى الكلي للبعد الخاص بكفاءة أداء المؤسسات من حيث الحصة السوقية جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري منخفض نسبياً 0.374، مما يعكس إجماعاً إيجابياً بين أفراد العينة على أن الابتكار في المنتجات، الأسعار، الترويج، والتوزيع قد ساهم بشكل كبير في تحسين الحصة السوقية للمؤسسات.

وان المتوسطات الحسابية لعبارات البعد تراوحت بين 3.74 و 3.85 وكلها كانت أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ قيمتها 3 ، مما يشير إلى اتفاق عام على تأثير هذه العوامل مع تفاوت طفيف في قوة التأثير.

2- نمو المبيعات:

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير كفاءة أداء المؤسسات من حيث نمو

المبيعات في المؤسسات محل الدراسة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات الخاصة بكفاءة أداء المؤسسات من حيث نمو المبيعات	الرقم
3	مرتفعة	0.624	3.75	تقديم منتجات، خدمات مبتكرة في السنوات الأخيرة أدى إلى تنشيط مبيعات المؤسسة خلال ذات الفترة	01

02	إتباع المؤسسة لنمط الابتكار في التسعير ذو التكلفة المناسبة ساهم في خفض الأسعار ومنه في نمو مبيعاتها	3.74	0.638	مرتفعة	4
03	من خلال الترويج الفعال و المبتكر لمنتجات و خدمات المؤسسة كانت هناك زيادة في لطلب و بالتالي نمو في المبيعات	3.80	0.586	مرتفعة	2
04	تكثيف نقاط البيع وتوسيع شبكة الموزعين ساهم في نمو المبيعات للمؤسسة	3.89	0.706	مرتفعة	1
المستوى الكلي للبعد		3.79	0.434	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الإجابات المرتبطة بنمو المبيعات المؤسسات محل الدراسة كما يراها أفراد العينة كانت كالتالي:

- العبارة الرابعة: " تكثيف نقاط البيع وتوسيع شبكة الموزعين ساهم في نمو المبيعات للمؤسسة"

حصلت على أعلى متوسط حسابي بـ 3.89 مع انحراف معياري نسبياً مرتفع 0.706، واحتلت هذه العبارة الترتيب الأول، مما يعكس الأثر الإيجابي الكبير للتوسع الجغرافي وشبكات التوزيع على تحسين المبيعات. كما يشير ذلك إلى أن زيادة نقاط البيع وتوسيع قنوات التوزيع تعد من أهم العوامل التي أدت إلى زيادة مبيعات المؤسسات.

- العبارة الثالثة: "من خلال الترويج الفعال والمبتكر لمنتجات وخدمات المؤسسة كانت هناك زيادة في الطلب وبالتالي نمو في المبيعات"

حلت هذه العبارة في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بـ 3.80 مع انحراف معياري منخفض نسبياً قدر بـ 0.586، مما يظهر أهمية الترويج المبتكر كوسيلة فعالة لتحفيز الطلب على المنتجات وزيادة المبيعات، ما يُبرز ضرورة الاستثمار في استراتيجيات الترويج الحديثة.

- العبارة الأولى: " تقديم منتجات، خدمات مبتكرة في السنوات الأخيرة أدى إلى تنشيط مبيعات المؤسسة خلال ذات الفترة"

احتلت هذه العبارة الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بـ 3.75 مع انحراف معياري 0.624، مما يدل على أن الابتكار في المنتجات والخدمات ساهم بشكل واضح في تحفيز المبيعات، وإن كان بدرجة أقل من تأثير التوزيع أو الترويج.

- العبارة الثانية: "إتباع المؤسسة لنمط الابتكار في التسعير ذو التكلفة المناسبة ساهم في خفض الأسعار ومنه في نمو مبيعاتها"

جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.74 مع انحراف معياري 0.638، مما يشير إلى أن الابتكار في التسعير يلعب دوراً داعماً في زيادة المبيعات، ولكن بدرجة أقل مقارنة بالجوانب الأخرى. يلاحظ من الجدول عن المستوى الكلي للبعد الخاص بكفاءة أداء المؤسسات من حيث نمو المبيعات جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري منخفض نسبياً 0.434، مما يشير إلى توافق إيجابي بين آراء أفراد العينة حول تأثير الابتكار في مختلف الأنشطة التسويقية على نمو المبيعات. كما تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة بين 3.74 و3.89 وكلها كانت أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ قيمتها 3، مما يدل على أن جميع الجوانب المتعلقة بالابتكار في المنتجات، التسعير، الترويج، والتوزيع قد ساهمت في نمو مبيعات المؤسسات.

### 3- رضا العملاء:

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير كفاءة أداء المؤسسات من حيث رضا العملاء في المؤسسات محل الدراسة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة الخاصة بكفاءة أداء المؤسسات من حيث رضا العملاء	الرقم
1	مرتفعة	0.651	4.00	تسعى المؤسسة من خلال أنشطتها التسويقية المبتكرة للحفاظ على الزبائن الحاليين قبل التوجه للزبائن الجدد	01
3	مرتفعة	0.641	3.92	تعمل المؤسسة على خفض تكلفة منتجاتها وخدماتها للعملاء بما يتوافق مع قدراتهم الشرائية	02
2	مرتفعة	0.688	3.97	تعتمد المؤسسة أن إرضاء عملائها يساهم في تحقيق أهدافها	03
2	مرتفعة	0.677	3.97	تقوم المؤسسة بتوفير منتجاتها وخدماتها للزبائن بناء على دراسة حاجاتهم و رغباتهم	04
مرتفعة		0.519	3.96	المستوى الكلي للبعد	

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الإجابات المرتبطة برضا العملاء للمؤسسات محل الدراسة كما يراها أفراد العينة كانت كالتالي:

- العبارة الأولى: "تسعى المؤسسة من خلال أنشطتها التسويقية المبتكرة للحفاظ على الزبائن الحاليين قبل التوجه للزبائن الجدد"

حصلت على أعلى متوسط حسابي 4.00 مع انحراف معياري منخفض نسبياً 0.651، هذه العبارة تحتل الترتيب الأول، مما يدل على أن المؤسسات تعطي الأولوية للحفاظ على العملاء الحاليين باعتبارهم أساساً لاستدامة العمل، قبل محاولة جذب عملاء جدد. كما يشير هذا التوجه إلى إستراتيجية مستدامة تركز على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.

- العبارة الثالثة: "تعتقد المؤسسة أن إرضاء عملائها يساهم في تحقيق أهدافها:"

حصلت على متوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري متوسط 0.688 و تشترك مع العبارة الرابعة في الترتيب الثاني، مما يعكس أن المؤسسات تدرك العلاقة الوثيقة بين رضا العملاء وتحقيق أهدافها مثل زيادة الأرباح أو تحسين الحصة السوقية.

- العبارة الرابعة: " تقوم المؤسسة بتوفير منتجاتها وخدماتها للزبائن بناءً على دراسة حاجاتهم ورغباتهم:"

حصلت على متوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 0.677 ، احتلت الترتيب الثاني (مشترك مع العبارة الثالثة)، وتُبرز أهمية البحث والتطوير بناءً على احتياجات العملاء، مما يعزز شعور العملاء بالرضا لأنهم يجدون منتجات وخدمات مخصصة لتلبية رغباتهم.

- العبارة الثانية: " تعمل المؤسسة على خفض تكلفة منتجاتها وخدماتها للعملاء بما يتوافق مع قدراتهم الشرائية:"

حصلت على أدنى متوسط حسابي 3.92 مع انحراف معياري منخفض نسبياً 0.641، ورغم أنها تحتل الترتيب الثالث، إلا أن هذه العبارة ما زالت تُظهر موافقة مرتفعة، مما يشير إلى اهتمام المؤسسات بمراعاة قدرات العملاء الشرائية ضمن استراتيجياتها لتحقيق رضاهم.

يلاحظ من الجدول عن المستوى الكلي للبعد الخاص بكفاءة أداء المؤسسات من حيث رضا العملاء أن المستوى الكلي للبعد الخاص بكفاءة أداء المؤسسات من حيث رضا العملاء جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري منخفض نسبياً 0.519، مما يشير إلى توافق إيجابي بين أفراد العينة على أن المؤسسات تبذل جهوداً مبتكرة ومؤثرة لتحقيق رضا العملاء.

جميع العبارات حصلت على درجات موافقة مرتفعة، مع متوسطات تراوحت بين 3.92 و 4.00 وكلها كانت أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ قيمتها 3 ، مما يعكس أهمية الابتكار التسويقي في ضمان رضا العملاء.

4- الربحية:

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغير كفاءة أداء المؤسسات من حيث الربحية في المؤسسات محل الدراسة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات الخاصة بكفاءة أداء المؤسسات من حيث الربحية	الرقم
2	مرتفعة	0.657	3.88	تعتقد المؤسسة أن أنشطة الابتكار التسويقي تساهم في تحسين الأرباح	01
3	مرتفعة	0.644	3.80	تقديم المؤسسة لمنتجات و خدمات مبتكرة في السنوات الأخيرة ساهم في زيادة الأرباح المحققة	02
4	مرتفعة	0.637	3.63	تعتبر الأرباح المحققة للمؤسسة بعد تبنيها للابتكار التسويقي مرتفعة مقارنة مع المنافسين	03
1	مرتفعة	0.674	3.92	يرتكز النشاط الابتكاري للمؤسسة على المحافظة على مستوى الربحية من خلال التوجه للزبون كفرصة دائمة لا كفرصة مؤقتة	04
مرتفعة		0.467	3.81	المستوى الكلي للبعد	

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الإجابات المرتبطة بالربحية للمؤسسات محل الدراسة كما يراها أفراد العينة كانت كالتالي:

- العبارة الرابعة: " يرتكز النشاط الابتكاري للمؤسسة على المحافظة على مستوى الربحية من خلال التوجه للزبون كفرصة دائمة لا كفرصة مؤقتة"

حصلت على أعلى متوسط حسابي 3.92 مع انحراف معياري معتدل 0.674، وجاءت في الترتيب الأول الذي يعكس أهمية استراتيجية بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء لتحقيق استدامة الأرباح. كما يشير إلى أن المؤسسات تعطي الأولوية للزبائن كعنصر أساسي في نشاطاتها الابتكارية لتعزيز الربحية بشكل مستدام.

- العبارة الأولى: " تعتقد المؤسسة أن أنشطة الابتكار التسويقي تساهم في تحسين الأرباح"

احتلت الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري ب 0.657 ، مما يُظهر إدراك المؤسسات للعلاقة الوثيقة بين الابتكار التسويقي وتحقيق أرباح أعلى، كما يظهر أن الابتكار يُعتبر عاملاً رئيسياً لتحسين الأداء المالي وتعزيز الميزة التنافسية.

- العبارة الثانية: " تقديم المؤسسة لمنتجات وخدمات مبتكرة في السنوات الأخيرة ساهم في زيادة الأرباح المحققة"

احتلت الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.80 مع انحراف معياري 0.644، مما يشير إلى أهمية المنتجات والخدمات المبتكرة كوسيلة فعالة لتحسين الأرباح، خاصة على المدى القريب.

- العبارة الثالثة: " تعتبر الأرباح المحققة للمؤسسة بعد تبنيها للابتكار التسويقي مرتفعة مقارنة مع المنافسين"

جاءت في الترتيب الرابع متوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري منخفض نسبياً (0.637)، مما يدل على أن المؤسسات ترى أن الابتكار التسويقي ساهم في تحسين الأرباح، ولكنها قد تواجه تحديات في التفوق الواضح على المنافسين. وقد يكون السبب مرتبطاً بشدة المنافسة أو الحاجة إلى تعزيز الابتكار بشكل أكبر.

يلاحظ من الجدول عن المستوى الكلي للبعد الخاص بكفاءة أداء المؤسسات من حيث الربحية أن المستوى الكلي للبعد الخاص بكفاءة أداء المؤسسات من حيث الربحية جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري منخفض نسبياً 0.467، مما يعكس إجماعاً إيجابياً بين أفراد العينة حول مساهمة الابتكار التسويقي في تحسين ربحية المؤسسات.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 3.63 و 3.92 وكلها كانت أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ قيمتها 3 ، مما يشير إلى اتفاق عام حول تأثير الابتكار التسويقي في تعزيز الأرباح مع تفاوت بسيط في درجة الموافقة على العبارات المختلفة.

**المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وعرض النتائج.**

لتأكيد صحة وثبوت الفرضية الرئيسية: "للابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة اثر و دور كبير في تحسين كفاءة أداء المؤسسة" لابد من اختبار الفرضيات الفرعية وإثبات صحتها وذلك من أجل قبول الفرضية الرئيسية من عدمه، في البداية سنتحقق من مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين حول واقع تطبيق الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة ترجع إلى متغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة. ثم نقوم بعدها بالتحقق فيما إذا كانت هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ما بين الابتكار التسويقي وتحسين كفاءة أداء المؤسسات محل الدراسة، وذلك بطرح الفرضيات الفرعية الآتية:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المستجوبين حول واقع ممارسة الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة.  
2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي (بأبعاده الأربعة) وكفاءة أداء المؤسسات محل الدراسة.

3- يوجد اثر لجميع عناصر الابتكار التسويقي على كفاءة أداء المؤسسات محل الدراسة.

4- توجد علاقة واثر ايجابي لأبعاد الابتكار التسويقي الأربعة على كفاءة أداء المؤسسات محل الدراسة.

**اختبار التوزيع الطبيعي:**

قبل إجراء الاختبارات يجب أولاً معرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك لاختيار طريقة الاختبارات معلمية *paramétrique* أو غير معلمية *non paramétrique*، حيث يعد اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات خطوة أساسية في التحليل الإحصائي، حيث يؤثر على اختيار الأدوات الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

الفرضيات الخاصة بالتوزيع الطبيعي:

H0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة *sig* أكبر من 0.05

H1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة *sig* أصغر من 0.05

## الجدول رقم (22): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
الابتكار التسويقي	,133	140	,000	,879	140	,000
a. Correction de signification de Lilliefors						

المصدر: من نتائج تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

يعرض الجدول أعلاه نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبارين *Kolmogorov-Smirnov* و *Shapiro-Wilk* وبما أن حجم عينة الدراسة هو 140 أي أكبر من 50 فإن الاختبار المناسب لتحليل البيانات في حالتنا هو *Kolmogorov-Smirnov*

من الجدول نلاحظ أن قيمة (sig = 0.000) وهي أقل من 0.05، مما يعني رفض  $H_0$  (الذي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي). وقبول  $H_1$  (البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي بناءً على اختبار *Kolmogorov-Smirnov*). وبالتالي يجب استخدام الاختبارات غير معلمية *non paramétrique* في التحليل الإحصائي و المتمثلة في:

- اختبار *Mann-Whitney* لمعرفة الفروق بين مجموعتين (متغير الجنس)
  - اختبار *Kruskal-Wallis* لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعتين (متغير السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).
  - اختبار *Spearman's rho* لدراسة علاقة الارتباط بين المتغير المستقل و المتغير التابع.
  - الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة علاقة التأثير بين المتغير المستقل و المتغير التابع.
- المطلب الأول: اتجاهات المستجوبين تجاه واقع ممارسة الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة.

لأغراض الدراسة، قمنا بقياس ما إذا كانت هناك فروقات بين متوسطات الآراء حول واقع ممارسة الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة، وبين كل حالة من حالات بيانات المستجوبين الأفراد المؤسسات حسب كل من المتغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، عند مستوى الدلالة ( $sig=0.05$ ). وتوصلنا إلى النتائج التالية:

أولاً: قياس ما إذا كانت هناك فروقات بين متوسطات الآراء حول واقع ممارسة الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس:

$H_0$ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المستجوبين حول واقع ممارسة الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

$H_1$ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المستجوبين حول واقع ممارسة الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (22): نتائج اختبار *Mann-Whitney* لمعرفة الفروق في اتجاهات المستجوبين حول واقع ممارسة الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة و التي تعزى لمتغير الجنس

متغير الجنس	متوسط الرتب	<i>U de Mann-Whitney</i>	مستوى الدلالة <i>sig</i>
ذكر	62.83	1559.500	0.003
أنثى	84.31		

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج تحليل البرنامج الإحصائي *SPSS*

يظهر الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الرتب لكل من الذكور و الإناث تبعاً لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة الذي يساوي ( $sig=0.003$ ) وهو اقل من مستوى الدلالة ( $0.05$ ) مما يعني أن هناك اختلافاً حقيقياً في اتجاهات كل من الإناث والذكور تجاه الابتكار التسويقي ، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ، أي انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى متغير الجنس لصالح الموظفين الإناث.

ويرى الباحث أن وجود فروق في الاتجاهات رغم أنها فروق قليلة إلى أن الإناث قد يلاحظن تفاصيل أو تأثيرات معينة للابتكار التسويقي أكثر من الذكور، وقد تكون الإناث أكثر انخراطاً في الأنشطة المرتبطة بالابتكار التسويقي، وان الإناث يميلن إلى تقييم الابتكار التسويقي بشكل أكثر إيجابية أو إدراكه بشكل أعلى مقارنة بالذكور.

ثانياً: قياس ما إذا كانت هناك فروقات بين متوسطات الآراء حول واقع ممارسة الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لكل من متغير: السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة.

نتائج اختبار (*Kruskal Wallis*) لمعرفة الفرق في اتجاهات المستجوبين حول واقع ممارسة الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة والتي تعود لمتغيرات السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة:

1- السن:

**H0-** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المستجوبين حول واقع ممارسة الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير السن.

**H1-** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المستجوبين حول واقع ممارسة الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير السن.

الجدول رقم (24): نتائج اختبار *Kruskal Wallis* لمعرفة الفرق في اتجاهات المستجوبين حول واقع ممارسة الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة والتي تعزى لمتغير السن

متغير السن	متوسط الرتب	H de Kruskal Wallis	مستوى الدلالة sig
من 20 إلى 30 سنة	67.29	1.673	0.643
من 30 إلى 40 سنة	64.09		
من 40 إلى 50 سنة	75.10		
أكثر من 50 سنة	68.94		

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن متوسط رتب اتجاهات المستجوبين حول واقع ممارسة الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة والتي تعود لمتغيرات السن للفئات العمرية الأربعة كان:

الفئة من 40 إلى 50 سنة (75.10) ثم تليها الفئة أكثر من 50 سنة (68.94) ثم الفئة من 20 إلى 30 سنة (67.29) ثم من 30 إلى 40 سنة (64.09).

و مستوى الدلالة يساوي ( $sig=0.643$ ) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة في اتجاهاتهم نحو الابتكار التسويقي على الرغم من أن الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة سجلت أعلى متوسط رتب ب (75.10) إلا أن هذه الفروق قد تكون عشوائية، و بالتالي قبول الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ورفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

ويرى الباحث أن عدم وجود فروق في اتجاهات المستجوبين حول واقع ممارسة الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة تعود لمتغير السن راجع إلى أن المفهوم العام للابتكار التسويقي لا يتأثر بشكل كبير بالعمر، وقد تكون هناك عوامل أخرى (مثل التعليم أو الخبرة المهنية) أكثر تأثيراً من العمر في تحديد توجهات المستجوبين..

2- المستوى التعليمي:

**H0-** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المستجوبين حول واقع ممارسة الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

**H1-** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المستجوبين حول واقع ممارسة الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (23): نتائج اختبار *Kruskal Wallis* لمعرفة الفرق في اتجاهات المستجوبين حول واقع ممارسة الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة والتي تعزى لمتغير المستوى التعليمي

متغير المستوى التعليمي	متوسط الرتب	H de Kruskal Wallis	مستوى الدلالة sig
ثانوي	66.99	3.809	0.283
جامعي	67.14		
دراسات عليا	88.92		
أخرى	75.59		

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن متوسط رتب اتجاهات المستجوبين حول واقع ممارسة الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة والتي تعود لمتغير المستوى التعليمي للفئات العمرية الأربعة كان: الفئة دراسات عليا (88.92) ثم الفئة أخرى (75.59)، ثم الفئة جامعي (67.14) ثم الفئة (66.99)، ومستوى الدلالة يساوي ( $sig=0.283$ ) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات التعليمية المختلفة في اتجاهاتهم نحو الابتكار التسويقي على الرغم من أن فئة الحاصلين على دراسات عليا سجلوا أعلى متوسط رتب ب (88.92)، إلا أن هذه الفروق قد تكون عشوائية، و بالتالي قبول الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ورفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

ويرى الباحث أن عدم وجود فروق في اتجاهات المستجوبين حول واقع ممارسة الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة تعود لمتغير المستوى التعليمي تشير إلى أن المستوى التعليمي ليس عاملاً حاسماً في تحديد اتجاهات المستجوبين نحو الابتكار التسويقي.

إن الاختلاف في متوسط الرتب بين الفئات التعليمية قد يكون ناتجاً عن عوامل أخرى مثل الخبرة المهنية أو التخصص، أو أن الحاصلون على دراسات عليا قد يكونون أكثر وعياً بأهمية الابتكار نتيجة معرفتهم الأكاديمية المتقدمة.

## 3- عدد سنوات الخبرة:

**H0-** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المستجوبين حول واقع ممارسة الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

**H1-** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المستجوبين حول واقع ممارسة الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الجدول رقم (24): نتائج اختبار *Kruskal Wallis* لمعرفة الفرق في اتجاهات المستجوبين حول واقع ممارسة الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة والتي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

متغير عدد سنوات الخبرة	متوسط الرتب	<i>H de Kruskal Wallis</i>	مستوى الدلالة <i>sig</i>
اقل من 5 سنوات	66.94	2.351	0.503
من 5 إلى 10 سنوات	71.65		
من 10 إلى 15 سنة	78.08		
أكثر من 15 سنة	65.74		

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن متوسط رتب اتجاهات المستجوبين حول واقع ممارسة الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة والتي تعود لمتغير عدد سنوات الخبرة للفئات العمرية الأربعة كان: الفئة من 10 إلى 15 سنة كان لها أعلى متوسط رتب ب (78.08) ثم الفئة من 5 إلى 10 سنوات (71.65)، ثم الفئة اقل من 5 سنوات (66.94) ثم الفئة أكثر من 15 سنة التي كان لها اقل متوسط رتب ب (65.74). و مستوى الدلالة يساوي ( $sig=0.503$ ) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة في اتجاهاتهم نحو الابتكار التسويقي على الرغم من أن فئة من 10 إلى 15 سنة سجلت أعلى متوسط رتب (78.08)، مما يشير إلى تقييمهم الأكثر إيجابية أو إدراكهم الأعلى للابتكار التسويقي، إلا أن هذه الفروق قد تكون عشوائية، و بالتالي قبول الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ورفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

ويرى الباحث أن عدم وجود فروق في اتجاهات المستجوبين حول واقع ممارسة الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة التي تعود لمتغير عدد سنوات الخبرة يشير إلى أن عدد سنوات الخبرة ليس عاملاً مؤثراً بشكل كبير في تحديد اتجاهات المستجوبين نحو الابتكار التسويقي، وأن الفئة ذات الخبرة من

10 إلى 15 سنة قد تكون أكثر انخراطاً في الأنشطة التسويقية أو أكثر تعرضاً للممارسات المبتكرة مقارنة بالفئات الأخرى. وان الفئة ذات الخبرة أكثر من 15 سنة قد تكون متمسكة بالأساليب التقليدية أو أقل تقبلاً للتغيير.

### المطلب الثاني: علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

#### أولاً: الفرضية الرئيسية للارتباط العام

**H0:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي (بأبعاده الأربعة) وكفاءة أداء المؤسسات محل الدراسة.

**H1:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي (بأبعاده الأربعة) وكفاءة أداء المؤسسات محل الدراسة.

#### ثانياً: الفرضيات الفرعية حسب أبعاد الابتكار التسويقي

##### 1- الابتكار التسويقي في المنتجات وكفاءة أداء المؤسسات

**H0:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في المنتجات وكفاءة أداء المؤسسات.

**H1:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في المنتجات وكفاءة أداء المؤسسات.

##### 2- الابتكار التسويقي في السعر وكفاءة أداء المؤسسات

**H0:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في السعر وكفاءة أداء المؤسسات.

**H1:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في السعر وكفاءة أداء المؤسسات.

##### 3- الابتكار التسويقي في الترويج وكفاءة أداء المؤسسات

**H0:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في الترويج وكفاءة أداء المؤسسات.

**H1:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في الترويج وكفاءة أداء المؤسسات.

4- الابتكار التسويقي في التوزيع وكفاءة أداء المؤسسات

**H0:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في التوزيع وكفاءة أداء المؤسسات.

**H1:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في التوزيع وكفاءة أداء المؤسسات.

الجدول رقم (27): نتائج اختبار مصفوفة الارتباط بين الابتكار التسويقي و كفاءة أداء المؤسسات

معامل الارتباط R	الابتكار التسويقي في المنتجات والخدمات	الابتكار التسويقي في الأسعار	الابتكار التسويقي في الترويج	الابتكار التسويقي في التوزيع	كفاءة أداء المؤسسات	المؤشر الكلي	مستوى الدلالة sig
الابتكار التسويقي في المنتجات	1	0.508	0.536	0.464	0.597		0.000
الابتكار التسويقي في الأسعار	0.508	1	0.481	0.385	0.505		0.000
الابتكار التسويقي في الترويج	0.536	0.481	1	0.557	0.514		0.000
الابتكار التسويقي في التوزيع	0.464	0.385	0.557	1	0.551		0.000
كفاءة أداء المؤسسات	0.597	0.505	0.514	0.551	1	0.691	0.000

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

تعكس نتائج الجدول علاقة الارتباط بين الابتكار التسويقي و أبعاده (الابتكار في المنتجات، الابتكار في التسعير، الابتكار في الترويج، الابتكار في التوزيع) وكفاءة أداء المؤسسات محل الدراسة. يعتمد التحليل على معامل الارتباط (R) لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، بالإضافة إلى مستوى الدلالة الإحصائية (sig) لتقييم معنوية النتائج.

ثالثاً: تحليل العلاقات بين أبعاد الابتكار التسويقي ومؤشرات كفاءة أداء المؤسسات

1- الابتكار التسويقي في المنتجات وكفاءة أداء المؤسسات

معامل الارتباط (R) = 0.597 و مستوى الدلالة (sig=0.000) وهو أقل من (0.05)

أي انه توجد علاقة ارتباط إيجابية قوية دالة إحصائياً بين الابتكار التسويقي في المنتجات وكفاءة أداء المؤسسات، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) ، ويشير هذا إلى أن تحسين جودة المنتجات أو تقديم خدمات مبتكرة يسهم بشكل كبير في تعزيز الأداء العام

للمؤسسات. ويمكن أن يكون ذلك نتيجة قدرة المؤسسات على جذب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين من خلال تقديم منتجات وخدمات مميزة.

## 2- الابتكار التسويقي في الأسعار وكفاءة أداء المؤسسات

معامل الارتباط  $(R)=0.505$  ومستوى الدلالة  $(sig=0.000)$  وهو اقل من  $(0.05)$ .

أي انه توجد علاقة ارتباط إيجابية متوسطة دالة إحصائياً، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية  $(H_0)$  وقبول الفرضية البديلة  $(H_1)$ ، مما يعني أن الابتكار التسويقي في التسعير يسهم بشكل معتدل في تحسين الأداء. و يُظهر هذا أهمية استراتيجيات التسعير المبتكرة، مثل التخفيضات الترويجية، التسعير الديناميكي، أو تقديم حزم تسعير جذابة. و مع ذلك يبدو أن تأثير التسعير أقل مقارنة بالابتكار في المنتجات والخدمات.

## 3- الابتكار التسويقي في الترويج وكفاءة أداء المؤسسات

معامل الارتباط  $(R)=0.514$  ومستوى الدلالة  $(sig=0.000)$  وهو اقل من  $(0.05)$

أي انه توجد علاقة إيجابية متوسطة دالة إحصائياً بين الابتكار التسويقي في الترويج وكفاءة الأداء، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية  $(H_0)$  وقبول الفرضية البديلة  $(H_1)$  و يشير ذلك إلى أن الحملات الترويجية المبتكرة، مثل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي أو الإعلانات الإبداعية، يمكن أن تحسن الأداء بشكل ملحوظ. وقد تكون هذه العلاقة ناتجة عن قدرة الترويج المبتكر على تحسين صورة العلامة التجارية وزيادة الوعي بها.

## 4- الابتكار التسويقي في التوزيع وكفاءة أداء المؤسسات

معامل الارتباط  $(R)=0.551$  ومستوى الدلالة  $(sig=0.000)$  وهو اقل من  $(0.05)$

أي انه هناك علاقة إيجابية متوسطة إلى قوية دالة إحصائياً، أي رفض الفرضية الصفرية  $(H_0)$  وقبول الفرضية البديلة  $(H_1)$  مما يشير إلى أن الابتكار التسويقي في قنوات التوزيع يؤثر بشكل كبير على كفاءة الأداء.

ويسهم التوزيع المبتكر، مثل التجارة الإلكترونية أو تحسين سلاسل الإمداد في زيادة الوصول إلى العملاء وتقليل التكاليف التشغيلية.

## رابعاً: التحليل العام للعلاقة الكلية

معامل الارتباط  $(R)=0.691$  ومستوى الدلالة  $(sig=0.000)$  وهو اقل من  $(0.05)$

أي أن علاقة الارتباط الكلية بين الابتكار التسويقي بجميع أبعاده وكفاءة أداء المؤسسات إيجابية وقوية ودالة إحصائياً، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، ويشير إلى أن الابتكار التسويقي كمنظومة متكاملة يعد عاملاً حاسماً في تحسين الأداء، ويؤكد هذا أهمية التكامل بين جميع أبعاد الابتكار التسويقي لتحقيق أقصى استفادة.

#### خامساً: الإجابة على الفرضية

الفرضية: هل هناك علاقة ارتباط قوية بين الابتكار التسويقي وكفاءة أداء المؤسسات؟ تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الابتكار التسويقي (بأبعاده المختلفة) وكفاءة أداء المؤسسات. ويظهر الابتكار التسويقي في المنتجات والخدمات العامل الأكثر تأثيراً على الأداء، يليه التوزيع، ثم الترويج والتسعير.

وجميع العلاقات ذات دلالة إحصائية، مما يعزز موثوقية النتائج. أي أنه يجب تحقيق التكامل بين الابتكار في المنتجات، التسعير، الترويج، والتوزيع لضمان تأثير شامل ومستدام على كفاءة الأداء.

#### المطلب الثالث: علاقة الأثر بين متغيرات الدراسة

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للابتكار التسويقي على كفاءة أداء المؤسسات محل الدراسة" سيتم التعرف من خلال هذا المطلب على ما للابتكار التسويقي من أثر على كفاءة أداء المؤسسات، وذلك من خلال الجدول التالي الخاص بمقاييس النموذج:

الجدول رقم (28): نتائج اختبار مقاييس النموذج

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ajusté)	الخطأ في التقدير Std
1	0.699	0.489	0.474	0.25435

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

#### تحليل نتائج الجدول:

أولاً: تحليل العلاقة الإجمالية (معامل الارتباط /  $R = 0.699$ ):

- العلاقة الإيجابية القوية تشير إلى أن الابتكار التسويقي له تأثير كبير على كفاءة أداء المؤسسات.
- الابتكار في المنتجات والخدمات والتسعير والترويج والتوزيع يشكل عناصر رئيسية تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي.

ثانيا: تفسير (معامل التحديد /  $R^2 = 0.489$ ):

- الابتكار التسويقي يفسر حوالي 48.9% من التغيرات في كفاءة أداء المؤسسات، مما يبرز أهمية تطوير هذه الأبعاد لتعزيز الأداء. و مع ذلك هناك 51.1% من العوامل الأخرى المؤثرة على الأداء، مثل: الكفاءة الداخلية (الإدارة، الموارد البشرية)، البيئة التنافسية، التكنولوجيا المستخدمة، العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخارجية.

ثالثا: أهمية معامل التحديد المعدل ( $R^2 \text{ ajusté} = 0.474$ ):

- القيمة المعدلة تشير إلى أن النموذج لا يبالغ في تفسير التباين، مما يعكس واقعية النتائج.  
- النموذج مناسب ولكنه قد يستفيد من تحسينات مثل إدخال متغيرات إضافية.

رابعا: دقة النموذج (الخطأ القياسي =  $0.25435$ ):

- الخطأ القياسي المنخفض يشير إلى أن التقديرات المستخلصة من النموذج قريبة من القيم الحقيقية، مما يعزز الثقة في النتائج.

لدى وبناء على نتائج الجدول رقم نقبل الفرضية الفرعية الثالثة أي انه لجميع عناصر الابتكار التسويقي دور في التأثير على أداء المؤسسة.

أي أن النموذج الحالي يبرز أهمية الابتكار التسويقي في تحسين كفاءة أداء المؤسسات، لكنه يفتح المجال لدراسة عوامل إضافية لتعزيز فهم العلاقة بشكل أفضل، و الاستثمار في الابتكار التسويقي مع تحسين العوامل الداخلية والخارجية الأخرى يمكن أن يحقق أداءً مؤسسياً متميزاً ومستداماً.

**المطلب الرابع: تحليل العلاقة والأثر الايجابي لأبعاد الابتكار التسويقي على كفاءة أداء المؤسسات محل الدراسة :**

من اجل اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على: "توجد علاقة واثر ايجابي لأبعاد الابتكار التسويقي على كفاءة أداء المؤسسات محل الدراسة" سيتم التعرف من خلال هذا المطلب على طبيعة العلاقة والأثر لأبعاد الابتكار التسويقي على كفاءة أداء المؤسسات محل الدراسة" انطلاقاً من نتائج تحليل التباين ANOVA الجدول رقم (29)، وتشكيل معادلة الانحدار الخطي المتعدد الجدول رقم (30)

الجدول رقم (25): نتائج اختبار تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية Ddl	متوسط مجموع المربعات	F	Sig
1	Régression	4	2.087	32.255	0.000
	de Student	135	0.065		
	المجموع	139			

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

**H0:** لا توجد علاقة واثري ايجابي لأبعاد الابتكار التسويقي على كفاءة أداء المؤسسات محل الدراسة.

**H1:** توجد علاقة واثري ايجابي لأبعاد الابتكار التسويقي على كفاءة أداء المؤسسات محل الدراسة.

من الجدول أعلاه الخاص بنتائج تحليل التباين ANOVA نلاحظ:

أولاً: تفسير قيم الجدول:

1- مجموع المربعات: القيمة 8.347 تمثل جزء التغير في كفاءة أداء المؤسسات الذي يمكن تفسيره

بواسطة متغيرات الابتكار التسويقي (المنتجات والخدمات، التسعير، الترويج، التوزيع).

2- درجة الحرية: القيمة 4 تشير إلى عدد المتغيرات المستقلة في النموذج (أبعاد الابتكار التسويقي).

3- مجموع متوسط المربعات: القيمة 2.087 هي مجموع المربعات مقسوماً على درجات الحرية،

وتُظهر مقدار التباين الذي تفسره المتغيرات المستقلة لكل درجة حرية.

4- (الباقى أو الخطأ) *de Student*:

مجموع المربعات : القيمة 8.734 تمثل التغير غير المفسر أو الباقى في كفاءة أداء المؤسسات.

درجة الحرية : القيمة 135 تشير إلى عدد العينة ناقص عدد المتغيرات المستقلة وناقص 1.

متوسط المربعات : القيمة 0.065 هي مجموع المربعات مقسوماً على درجات الحرية، وتُظهر مقدار

التباين غير المفسر لكل درجة حرية.

5- المجموع:

مجموع المربعات: القيمة 17.081 هي مجموع التغير الكلي في كفاءة أداء المؤسسات، وهو حاصل

جمع التغير المفسر والتغير غير المفسر.

ثانياً: تفسير قيمة F

1- قيمة (F=32.255):

نلاحظ من الجدول أن قيمة F كانت 32.255 وهو ما يمثل نسبة التباين المفسر إلى التباين غير المفسر ، ويشير إلى أن هذه القيمة عالية نسبياً، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار يفسر جزءاً كبيراً من التغير في كفاءة أداء المؤسسات.

2- مستوى الدلالة (Sig=0.000)

بما أن قيمة Sig=0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه نرفض الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>) التي تنفي وجود علاقة و أثر ايجابي ونقبل الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>). و أن النتائج تُظهر أن الابتكار التسويقي له أثر إيجابي و علاقة ذو دلالة معنوية على كفاءة أداء المؤسسات محل الدراسة. كما تشير قيمة F المرتفعة ومستوى الدلالة إلى أن أبعاد الابتكار التسويقي تُحدث فرقاً كبيراً في كفاءة أداء المؤسسات، كما سنوضحه من خلال عرض الجدول أدناه و الذي يوضح مدى تأثير كل بعد من أبعاد الابتكار التسويقي على مستوى كفاءة أداء المؤسسات محل الدراسة:

الجدول رقم (30): تشكيل معادلة خط الانحدار الخطي المتعدد

Sig	T	المعاملات المعيارية	المعاملات اللامعيارية		النموذج
		Bêta	الخطأ المعياري	A	
0.000	4.083		0.253	1.032	الثابت
0.000	4.050	0.320	0.065	0.263	الابتكار التسويقي في المنتجات
0.013	2.530	0.189	0.066	0.166	الابتكار التسويقي في السعر
0.236	1.191	0.098	0.069	0.083	الابتكار التسويقي في الترويج
0.000	3.594	0.275	0.064	0.229	الابتكار التسويقي في التوزيع

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج تحليل البرنامج الإحصائي SPSS

ثالثاً: تحليل نتائج الجدول الذي يوضح مدى تأثير كل بعد من أبعاد الابتكار التسويقي على مستوى كفاءة أداء المؤسسات:

1- تفسير المعاملات اللامعيارية (A):

- الثابت (Constante): يمثل القيمة المتوقعة لكفاءة أداء المؤسسات عندما تكون جميع أبعاد الابتكار التسويقي تساوي صفرًا.

- القيمة ( $A = 1.032$ ) تعني أن كفاءة الأداء الأساسية للمؤسسات تكون إيجابية حتى في غياب الابتكار.

- أبعاد الابتكار التسويقي:

- الابتكار في المنتجات ( $A = 0.263$ ): يدل على أن زيادة وحدة واحدة في الابتكار في المنتجات تؤدي إلى زيادة كفاءة أداء المؤسسات بمقدار 0.263، مع ثبات بقية المتغيرات.

- الابتكار في السعر ( $A = 0.166$ ): يشير إلى أن تحسين الابتكار في التسعير يزيد كفاءة الأداء بمقدار 0.166 وحدة.

- الابتكار في الترويج ( $A = 0.083$ ): تأثير الابتكار في الترويج على كفاءة الأداء ضعيف نسبيًا مقارنةً ببقية الأبعاد.

- الابتكار في التوزيع ( $B = 0.229$ ): ويعني أن الابتكار في التوزيع له تأثير قوي نسبيًا على كفاءة الأداء.

2- تفسير المعاملات المعيارية (Bêta):

القيم المعيارية (Bêta) تتيح مقارنة التأثير النسبي لكل متغير على كفاءة الأداء:

- الابتكار في المنتجات ( $Bêta = 0.320$ ) له التأثير الأكبر، مما يعني أنه العامل الأكثر تأثيرًا.

- الابتكار في التوزيع ( $Bêta = 0.275$ ) يأتي في المرتبة الثانية.

- الابتكار في السعر ( $Bêta = 0.189$ ) له تأثير متوسط.

- الابتكار في الترويج ( $Bêta = 0.098$ ) له التأثير الأقل.

3- تفسير قيم (T) ومستوى الدلالة (Sig):

- الثابت ( $T = 4.083, Sig = 0.000$ ): ويعني أن القيمة ذات دلالة إحصائية، مما يعني أن الثابت له تأثير جوهري.

- الابتكار في المنتجات (T = 4.050, Sig = 0.000): الابتكار في المنتجات له تأثير قوي وإيجابي على كفاءة الأداء، وهو ذو دلالة إحصائية (Sig < 0.05).

- الابتكار في السعر (T = 2.530, Sig = 0.013): و يعني أن التسعير له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية.

- الابتكار في الترويج (T = 1.191, Sig = 0.236): ويعني أن الابتكار في الترويج غير دال إحصائيًا (Sig > 0.05)، مما يشير إلى أن تأثيره على كفاءة الأداء غير كبير في عينة الدراسة.

- الابتكار في التوزيع (T = 3.594, Sig = 0.000): ويعني أن الابتكار في التوزيع له تأثير قوي وإيجابي ودال إحصائيًا.

#### 4- دلالة النتائج:

أ. أكثر الأبعاد تأثيرًا: يعتبر الابتكار في المنتجات هو الأكثر تأثيرًا على كفاءة أداء المؤسسات، يليه الابتكار في التوزيع.

ب. تأثير محدود: الابتكار في السعر له تأثير معتدل، بينما الابتكار في الترويج لا يظهر تأثيرًا مهمًا في هذه الدراسة.

ج - جميع الأبعاد باستثناء الترويج لها دلالة إحصائية (Sig < 0.05)، مما يشير إلى أهمية الابتكار في المنتجات، السعر، والتوزيع لتحسين كفاءة الأداء.

5- بناء نموذج الانحدار المتعدد: يمكن بناء نموذج الانحدار المتعدد الممثل للعلاقة التأثيرية بين الابتكار التسويقي بدلالة أبعاده (الابتكار في المنتجات، الإبتكار في السعر، الإبتكار في الترويج، الإبتكار في التوزيع)، و أداء المؤسسات محل الدراسة كما يلي:  
صيغة معادلة الانحدار:

$$Y = a + b1X1 + b2X2 + b3X3 + b4X4$$

حيث:

Y: كفاءة أداء المؤسسات (المتغير التابع).

a: الثابت (Constant).

b1, b2, b3, b4: معاملات الانحدار غير المعيارية لكل بُعد من أبعاد الابتكار التسويقي.

X1, X2, X3, X4: أبعاد الابتكار التسويقي (الابتكار في المنتجات، السعر، الترويج، التوزيع).

و منه وحسب القيم المأخوذة من الجدول فان معادلة الانحدار تكون على الشكل التالي:

$$Y = 1.032 + 0.263 X_1 + 0.166 X_2 + 0.083 X_3 + 0.229 X_4$$

## 6- تفسير المعادلة:

- الثابت (1.032): عند عدم وجود أي تأثير لأبعاد الابتكار التسويقي، فإن كفاءة أداء المؤسسات تُقدر بـ 1.032.

- معاملات الانحدار:

$b_1 = 0.263$  عندما يزيد الابتكار في المنتجات بمقدار وحدة واحدة، فإن كفاءة أداء المؤسسات تزداد بمقدار 0.263، مع ثبات بقية المتغيرات.

$b_2 = 0.166$  عندما يزيد الابتكار في السعر بمقدار وحدة واحدة، فإن كفاءة الأداء تزداد بمقدار 0.166.

$b_3 = 0.083$  الابتكار في الترويج له تأثير ضعيف نسبيًا وغير دال إحصائيًا (Sig=0.236)

$b_4 = 0.229$  الابتكار في التوزيع له تأثير إيجابي ودال، حيث يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء بمقدار 0.229 لكل وحدة زيادة.

## خلاصة الفصل الثالث:

في هذا الفصل تناولنا بالدراسة والتحليل البيانات المجمعة من المؤسسات محل الدراسة، والتي تمثل عينة من المؤسسات الناشطة في ولاية سعيدة. تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية: في المبحث الأول تم تقديم المؤسسات محل الدراسة، حيث استعرضنا خصائص المؤسسات المشاركة في الدراسة، بما في ذلك طبيعة نشاطها، عدد العاملين فيها، أنواع منتجاتها وقدراتها الإنتاجية، وكان الهدف من هذا المبحث توفير خلفية عامة عن البيئة التي تمت فيها الدراسة، ما يسمح بفهم أفضل للنتائج المستخلصة. أما في المبحث الثاني فقد قمنا بوصف وتحليل أداة الدراسة حيث تم تقديم الأداة المستخدمة لجمع البيانات (الاستبيان)، والتي صُممت لقياس العلاقة بين أبعاد الابتكار التسويقي (الابتكار في المنتجات، السعر، الترويج، والتوزيع) وكفاءة أداء المؤسسات، حيث قمنا بوصف تفاصيل الأداة، بما في ذلك عدد المحاور والأسئلة، ومدى صدقها وثباتها الذي تم التحقق منه باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة. أما في المبحث الثالث فقد تم اختبار فرضيات الدراسة حيث ركزنا في هذا المبحث على اختبار الفرضيات باستخدام تقنيات التحليل الإحصائي المناسبة عبر برنامج SPSS، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة العلاقة التأثيرية بين أبعاد الابتكار التسويقي وكفاءة أداء المؤسسات، كما قمنا بتقييم دلالة هذه العلاقات وتحديد مدى تأثير كل بعد من أبعاد الابتكار التسويقي على كفاءة الأداء.

وقد خلصنا إلى النتائج الرئيسية التالية:

1- أظهر التحليل الإحصائي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المستجوبين حول واقع ممارسة الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المستجوبين حول واقع ممارسة الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة تعود لكل من متغيري السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة.

2- وجود علاقة ارتباط كلية بين الابتكار التسويقي بجميع أبعاده وكفاءة أداء المؤسسات إيجابية وقوية ودالة إحصائياً قدرت ب 69,1% ، مما يشير إلى أن الابتكار التسويقي كمنظومة متكاملة يعد عاملاً حاسماً في تحسين الأداء، ويؤكد هذا الأهمية التكامل بين جميع أبعاد الابتكار التسويقي لتحقيق أقصى استفادة.

3- تبين وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للابتكار في المنتجات والأسعار والتوزيع على كفاءة أداء المؤسسات، مع اختلاف مستويات هذا التأثير بين الأبعاد.

4- الابتكار في الترويج أظهر علاقة غير دالة إحصائياً، مما يشير إلى الحاجة لإعادة النظر في استراتيجيات الترويج.

5- بلغت القيمة التفسيرية للنموذج ( $R^2 = 48.9\%$ )، ما يعكس قدرة جيدة للنموذج في تفسير التغيرات في كفاءة الأداء.

ويظهر التحليل الإحصائي أن الابتكار التسويقي يمثل عاملاً مهماً في تحسين كفاءة أداء المؤسسات، خاصة من خلال التركيز على المنتجات، الأسعار، والتوزيع. وبناءً على هذه النتائج، يمكن اقتراح توصيات عملية لتعزيز الابتكار في الممارسات التسويقية، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الأخرى التي قد تسهم في كفاءة الأداء والتي لم تشملها الدراسة.

# الخاتمة العامة

في ظل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة واشتداد المنافسة، أصبح الابتكار التسويقي أداة إستراتيجية حاسمة لتعزيز تنافسية المؤسسات واستمراريتها، خاصة في الأسواق النامية التي تمثل بيئة مليئة بالفرص والتحديات. يتجاوز الابتكار التسويقي مجرد تقديم منتجات جديدة ليشمل تطوير أساليب تسعير مبتكرة، تحسين قنوات التوزيع، وتبني استراتيجيات ترويج فعّالة، مما يعزز رضا العملاء وولاءهم. حيث يرتبط الابتكار التسويقي بشكل وثيق بكفاءة الأداء التسويقي ويسهم في تحسين العمليات، تقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية، مما يساعد المؤسسات على تجاوز القيود وتحقيق تنافسية أعلى، حيث هدفت هذه الأطروحة إلى دراسة أثر الابتكار التسويقي في تحسين كفاءة أداء المؤسسات في الأسواق النامية، مع التركيز على عينة من المؤسسات العاملة بولاية سعيدة، ركزت هذه الأطروحة على استكشاف العلاقة بين الابتكار التسويقي بجميع أبعاده (المنتج، التسعير، الترويج، والتوزيع) وكفاءة أداء المؤسسات، مع دراسة حالة المؤسسات العاملة في ولاية سعيدة، الجزائر.

تتبع أهمية الدراسة من الحاجة الملحة لفهم الدور الذي يمكن أن يلعبه الابتكار التسويقي في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي خاصة في الأسواق النامية، وقد تمحورت مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيسي:

**"ما أثر الابتكار التسويقي في تحسين كفاءة أداء المؤسسات العاملة في ولاية سعيدة؟"**

وتم تقسيم هذا السؤال إلى عدة أسئلة فرعية تتناول أبعاد الابتكار التسويقي، طرق قياس كفاءة الأداء، واستراتيجيات تطبيق الابتكار لتحقيق الفعالية والكفاءة وتأثير الابتكار التسويقي على تحسين كفاءة أداء المؤسسات العاملة في ولاية سعيدة من خلال الدراسة التطبيقية؟.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح المفاهيم الأساسية للابتكار التسويقي وكفاءة الأداء، بالإضافة إلى المنهج الاستقصائي لجمع البيانات الميدانية من عينة مكونة من 140 مسؤولاً ورئيس مصلحة ورئيس قسم في المؤسسات محل الدراسة .

تم استخدام أداة الاستبيان المصممة خصيصاً لقياس العلاقة بين أبعاد الابتكار التسويقي وكفاءة الأداء، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS/v26، مع تطبيق تقنيات تحليلية مثل الفروق في اتجاهات المستجوبين تجاه واقع ممارسة الابتكار التسويقي في المؤسسات محل الدراسة، علاقة الارتباط، الانحدار المتعدد.

و للإجابة عن اشكاليتنا الرئيسية هذه بعض النتائج المتوصل إليها والتي ستقودنا إلى تأكيد أو نفي الفرضية الرئيسية للدراسة:

النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- الابتكار ليس مجرد تقديم أفكار جديدة، بل يشمل تطبيقها عملياً لتطوير وظائف المؤسسة تدريجياً. - يتمثل الابتكار في إيجاد منتجات، عمليات، أو أفكار تضيف قيمة مميزة مقارنة بالمنافسين. ولا يتطلب أن يكون الابتكار جذرياً؛ فحتى التحسينات التدريجية تُعد ابتكاراً.
- يختلف الابتكار عن الإبداع والاختراع في كونه يركز على تطبيق الأفكار الإبداعية ودمج الاختراعات في منتجات وخدمات ذات جدوى تجارية.
- الابتكار التسويقي يعتمد على تصميم وتنفيذ أفكار جديدة وغير تقليدية لتحسين أحد مجالات المزيج التسويقي، مثل المنتج، التسعير، الترويج، أو التوزيع.
- تمر عملية الابتكار التسويقي بمراحل تبدأ من البحث عن الأفكار، فحصها، تقييمها، اختبارها، تنفيذها، وأخيراً تقييم النتائج.
- لتحقيق كفاءة الابتكار وفعاليته، يجب أن تعتمد الشركات على بيئة عمل مبتكرة، مهارات العاملين، وعوامل بيئية داعمة.
- الابتكار في المنتج يتضمن إطلاق منتجات جديدة، تحسين المنتجات الحالية، توسيع خطوط الإنتاج، أو تصميم منتجات منخفضة التكلفة.
- الابتكار في التسعير يشمل استخدام أساليب مبتكرة مثل بطاقات الولاء، رد جزء من السعر، أو تسعير المجموعات لجذب العملاء.
- الابتكار في الترويج يعتمد على أدوات حديثة مثل الإعلانات الرقمية، البيع الشخصي، وتنشيط المبيعات للوصول إلى العملاء وإقناعهم.
- الابتكار في التوزيع يركز على أساليب حديثة كالتوزيع الإلكتروني أو الآلي لتقليل التكاليف وتحسين تجربة العملاء.
- يسهم الابتكار التسويقي في تحقيق فوائد للشركات والعملاء والمجتمع من خلال تعزيز رضا العملاء، زيادة الكفاءة، وتحسين التنافسية، و لضمان نجاح هذه العملية يجب على المؤسسات تنفيذ استراتيجيات مبتكرة تستجيب للتحديات السوقية وتلبي احتياجات العملاء بفعالية.
- يعكس مفهوم الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد.

- يعتبر الأداء التسويقي كميّار لتقييم فعالية استراتيجيات التسويق، من خلال قياس نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف بالمقارنة مع المنافسين.
- تعتبر المؤشرات التالية : المؤشرات الخاصة بالعملاء، المؤشرات خاصة بالنتائج التسويقية، المؤشرات خاصة بالنتائج المالية، من المؤشرات الهامة لقياس الكفاءة في أداء المؤسسات.
- أهمية الابتكار التسويقي في تحسين كفاءة الأداء التسويقي، عبر تحسين العمليات، التفاعل مع العملاء، وزيادة الإيرادات.
- يساعد الابتكار التسويقي في تحقيق ميزات تنافسية، استهداف أسواق جديدة، وتعظيم العائد على الاستثمار، مما يسهم في تحسين المؤشرات المستخدمة لقياس كفاءة الأداء.

#### النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

- أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الأولى اختلاف التأثير بناءً على المتغيرات الشخصية حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المستجوبين حول واقع ممارسة الابتكار التسويقي تعود لمتغير الجنس، بينما لم تكن هناك فروق ذات دلالة تعود لعوامل مثل السن، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.
- أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثانية وجود علاقة إيجابية وقوية بين الابتكار التسويقي بجميع أبعاده وكفاءة أداء المؤسسات، حيث بلغت قيمة الارتباط الإجمالي ( $R=0.691$ )
- أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة وجود تأثير الأبعاد المختلفة للابتكار التسويقي :
  - \* الابتكار في المنتجات، التسعير، والتوزيع كان له تأثير إيجابي ودال إحصائياً على كفاءة الأداء .
  - \* الابتكار في الترويج لم يظهر تأثيراً دالاً إحصائياً، مما يشير إلى ضرورة تحسين استراتيجيات الترويج في المؤسسات .
- أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الرابعة وجود علاقة واثرة إيجابية لأبعاد الابتكار التسويقي الأربعة على كفاءة أداء المؤسسات محل الدراسة، حيث أن النتائج تُظهر أن الابتكار التسويقي له أثر إيجابي و علاقة ذو دلالة معنوية على كفاءة أداء المؤسسات محل الدراسة حسب ما تشير إليه قيمة F المرتفعة ومستوى الدلالة، و أن أبعاد الابتكار التسويقي تُحدث فرقاً كبيراً في كفاءة أداء المؤسسات حيث بلغت القيمة التفسيرية للنموذج ( $R^2=48.9\%$ )، مما يعكس قدرة جيدة للنموذج في تفسير التغيرات في كفاءة الأداء

- وعليه تؤكد النتائج المتحصل عليها من التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة صحة الفرضيات الفرعية مما يؤكد صحة ثبوت الفرضية الرئيسية أي أن " للابتكار التسويقي تأثير إيجابي وفَعَال على تحسين كفاءة أداء المؤسسات العاملة في ولاية سعيدة " .

أثبتت الدراسة أن الابتكار التسويقي ليس مجرد أداة لتحسين المنتجات أو الخدمات، بل هو نهج شامل يتطلب تفاعلاً ديناميكياً بين عناصر المزيج التسويقي لتحقيق أداء مؤسسي متميز. ومن خلال التركيز على الابتكار في المنتجات، التسعير، والتوزيع، يمكن للمؤسسات تحقيق مكاسب كبيرة على صعيد الكفاءة والفعالية، مما يجعل الابتكار التسويقي ضرورة إستراتيجية في بيئة الأسواق النامية .

### توصيات الدراسة:

استناداً إلى النتائج، أوصت الدراسة بما يلي:

#### 1- بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة:

- تعزيز الابتكار التسويقي عن تشجيع المؤسسات على الاستثمار في تطوير المنتجات، اعتماد أساليب تسعير مبتكرة، وتحسين قنوات التوزيع لتلبية احتياجات العملاء وتحقيق ميزة تنافسية.

- إعادة النظر في استراتيجيات الترويج بضرورة تحسين وتحديث استراتيجيات الترويج لتكون أكثر فعالية في الوصول إلى العملاء وتعزيز ولائهم .

- التأكيد على أهمية التكامل بين جميع أبعاد الابتكار التسويقي لتحقيق أقصى استفادة .

- إجراء أبحاث إضافية من خلال دعوة الباحثين إلى استكشاف عوامل أخرى قد تؤثر على كفاءة الأداء المؤسسي، مثل التكنولوجيا، البيئة الاقتصادية، والثقافة التنظيمية.

- تشجيع التعاون بين أقسام البحث والتطوير، التسويق، والإنتاج لضمان تكامل الجهود في تقديم حلول مبتكرة وفعّالة.

- إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات لإدارة مبادرات الابتكار التسويقي.

#### 2- بالنسبة للمؤسسات في الأسواق النامية:

لتبني استراتيجيات ابتكار تسويقي فعّالة وتحسين الأداء في الأسواق المحلية والأسواق النامية ككل، تحتاج المؤسسات إلى إتباع نهج شامل يأخذ بعين الاعتبار الخصائص الفريدة لهذه الأسواق والتحديات التي تواجهها.

أولاً: يجب على المؤسسات إجراء بحوث سوقية مكثفة لفهم احتياجات العملاء المحليين وتوقعاتهم، مع التركيز على الشرائح غير المستهدفة واستغلال الفرص في القطاعات غير المخدومة أو التي تعاني

من نقص المنتجات المناسبة، و تطوير منتجات مخصصة تلبي الظروف الاقتصادية والاجتماعية للسوق المحلي يمثل حجر الزاوية في هذه العملية.

ثانياً: يجب تعزيز الابتكار في جميع عناصر المزيج التسويقي، بالنسبة للمنتجات يمكن التركيز على تقديم منتجات جديدة تناسب القدرة الشرائية للسوق، وتحسين المنتجات الحالية بتكلفة منخفضة لتعزيز جاذبيتها، كما يمكن دمج مبادئ الاستدامة في المنتجات، مما يضيف قيمة للمستهلكين ويعزز المسؤولية الاجتماعية. أما فيما يتعلق بالتسعير يمكن اعتماد استراتيجيات مرنة مثل الخصومات، الدفع بالتقسيط، أو تقديم نماذج مبتكرة كالدفع حسب الاستخدام. وفي مجال الترويج يمكن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية لتطوير حملات إعلانية مبتكرة وفعالة تتماشى مع الثقافة المحلية، بالإضافة إلى تعزيز التسويق التفاعلي باستخدام تطبيقات الهواتف الذكية والواقع المعزز. أما التوزيع فيتطلب توسيع القنوات لتشمل المناطق النائية وتطوير الشراكات مع التجار المحليين واعتماد التوزيع الإلكتروني لتوفير الوقت والجهد وخفض التكاليف.

ثالثاً: يشكل التحول الرقمي عنصراً أساسياً في إستراتيجية الابتكار التسويقي، لذا يمكن للمؤسسات الاستفادة من تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة لتحليل سلوك العملاء وتوقع احتياجاتهم، مع إنشاء منصات تجارة إلكترونية لتوسيع نطاق المبيعات واستهداف شرائح جديدة، فالتسويق عبر الأجهزة المحمولة يُعد وسيلة فعالة للوصول إلى العملاء وتعزيز التفاعل معهم.

رابعاً: ينبغي بناء قدرات الموظفين وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة، حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال برامج التدريب المستمر على أحدث أساليب التسويق المبتكر، وتشجيع الإبداع عبر توفير بيئة عمل داعمة، وتقديم حوافز مالية وغير مالية للموظفين المساهمين في تطوير الأفكار الجديدة.

خامساً: يمكن تعزيز التعاون والشراكات مع المؤسسات البحثية، والشركات المحلية والدولية، والموردين والموزعين حيث أن هذه الشراكات تساهم في تبادل الخبرات وتطوير حلول تسويقية مبتكرة. كما يمكن للمؤسسات تبني استراتيجيات تسويقية تدعم الاستدامة، مثل استخدام مواد صديقة للبيئة وتنفيذ مبادرات اجتماعية تعزز الثقة بالمؤسسة وتحسن صورتها في السوق.

سادساً: يجب على المؤسسات قياس أدائها باستمرار لتحسين استراتيجياتها، يمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم الإنجازات في مجالات مثل زيادة الحصة السوقية، تحسين رضا العملاء، أو تحقيق نمو الإيرادات، كما أن جمع التغذية الراجعة من العملاء بشكل دوري واختبار الأفكار الجديدة يساعد في تحسين الأداء العام.

بتطبيق هذه الاستراتيجيات، يمكن للمؤسسات تحويل تحديات الأسواق النامية إلى فرص للنمو والتميز، مما يعزز القدرة التنافسية ويؤدي إلى تحقيق نجاح مستدام على المدى الطويل.

### أفاق الدراسة:

تسلط أفاق الدراسة الضوء على فرص البحث المستقبلي في مجالات متعددة، بدءًا من تطوير أدوات القياس والابتكار المستدام، ووصولاً إلى تعزيز التطبيق العملي واستكشاف الأبعاد الثقافية والدولية للابتكار التسويقي، هذه الآفاق تفتح المجال أمام الباحثين لتوسيع نطاق المعرفة العلمية في هذا المجال الحيوي. ويمكن ذكر أهمها:

1- يمكن توسيع نطاق الدراسة لاستكشاف تأثير الابتكار التسويقي على الأداء العام للمؤسسات في مختلف القطاعات والصناعات.

2- دراسة العلاقة بين الابتكار التسويقي والتوجهات الحديثة في التكنولوجيا، مثل الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي.

3- إجراء دراسات مقارنة لتقييم تأثير الابتكار التسويقي بين الأسواق النامية والأسواق المتقدمة.

4- تطوير مؤشرات جديدة لقياس كفاءة الأداء التسويقي تكون شاملة ومناسبة لبيئة الأسواق النامية.

5- دراسة كيفية تأثير العولمة على تبني الابتكار التسويقي من قبل المؤسسات المحلية.

6- استكشاف نماذج دولية ناجحة في الابتكار التسويقي ومدى إمكانية تطبيقها في الأسواق النامية.

7- تحليل دور السياسات الحكومية والتشريعات في تعزيز أو تقييد الابتكار التسويقي.

# قائمة المراجع

✓ المراجع باللغة العربية:

• الكتب:

- 1- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جريب للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
- 2- أبو قحف عبد السالم، التسويق ( وجهة نظر معاصرة)، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2001.
- 3- احمد سيد مصطفى، إدارة البشر ( الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002.
- 4- أحمد شاکر العسكري، دراسات تسويقية متخصصة، الطبعة الأولى، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2000.
- 5- أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 6- أكرم احمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي ، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2013.
- 7- السيد بهنسي، ابتكار الأفكار الإعلانية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، طبعة أولى، القاهرة، 2007.
- 8- أمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش: تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للطبع والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.
- 9- بشير العلق ، أساسيات وتطبيقات الترويج الإلكتروني والتقليدي، مدخل متكامل، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- 10- بشير العلق، الإبداع والابتكارية في الإعلان، مدخل تطبيقي، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2010.
- 11- بشير العلق، علي محمد ربابعة، الترويج والإعلان التجاري، أسس نظريات تطبيقات، مدخل متكامل، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007 .
- 12- بشير علق , وعلى محمد ربابعة : الترويج والإعلان " مدخل متكامل " دار اليازوري العلمية" ، عمان ،الأردن، 1998.
- 13- بيتر دراكر، التجديد والمقاولة: ممارسات و مبادئ، ترجمة د. حسين عبد الفتاح، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1988.
- 14- ثامر البكري: قضايا معاصرة في التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- 15- ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار جهينة، عمان، 2006.
- 16- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس:الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية الإسكندرية،مصر، 2003.
- 17- جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، 2009.
- 18- حسين أمين عبد العزيز، استراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 19- حمد الباشا وآخرون ،مبادئ التسويق الحديث ، دار الصفاء ، عمان،الأردن، 2000 .
- 20- خالد الراوي وحمود السند ،مبادئ التسويق الحديث، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ،الأردن ،2001،

## قائمة المراجع

- 21- خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاضم محمود:نظرية المنظمة،دار المسيرة للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،عمان،الأردن،2000.
- 22- دونيس بيدار، جون بيير بيشار، الإبتكار في التعليم العالي، ترجمة وتحقيق محمد المقريني، الدار العربية للعلوم ناشرون، المملكة العربية السعودية ، 2010 .
- 23- رعد حسن الصرن، الإبتكار والإبداع: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، الجزء الثاني، دار الرضا، سوريا، 2001.
- 24- زكريا عزام، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2001.
- 25- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، مصر،2001.
- 26- سعيد يس عامر: الإدارة وآفاق المستقبل، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998.
- 27- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير مركز وايد سيرفيس، القاهرة، مصر، 2001.
- 28- شارلز مارجيريسون، القيادة بالفريق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2005 .
- 29- شريف أحمد العاصي، الترويج والعلاقات العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 30- طارق الحاج و آخرون: التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 31- طارق قندوز-علي جعلاب، النظام التسويقي وتجويد خدمات القطاع المصرفي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2015.
- 32- عبد السلام أبو قحف، إدارة النشاط التسويقي - مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 33- عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن: 2000 .
- 34- عزام زكريا وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2008.
- 35- علاء الغرياوي و آخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 36- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010.
- 37- فايز الزعي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال- طرق وأساليب وسياسات واستراتيجيات، الطبعة الأولى، دار الهلال، عمان، الأردن، 1991.
- 38- فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي و الدولي، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 39- فليب كوتلر - جون سوند رز-غاري ارمستونج- فروتيكابونغ، التسويق: السلوك- الأسواق -البيئة- المعلومات ، الجزء الثاني ترجمة مازن نفاع، منشورات دار علاء الدين، 2002.
- 40- فهد الخطيب ومحمد العواد، مبادئ التسويق: مفاهيم أساسية، الطبعة الثالثة، مركز يزيد للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 41- مامون نديم عكروش، وسهير نديم عكروش: تطوير المنتجات الجديدة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ،2004.
- 42- محمد إبراهيم عبيدات، استراتيجيات التسويق، منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان، 1999 .
- 43- محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك ( مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، الطبعة 02 ،عمان، الأردن، 2002 .
- 44- محمد احمد عبد الجواد : كيف تنمي مهارات الابتكار والإبداع الفكري،دار البشير للثقافة والعلوم ،الطبعة الأولى، طنطا، مصر ،2000.

## قائمة المراجع

- 45- محمد سعيد أوكيل: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 46- محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- 47- محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 1992.
- 48- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 49- محمود جاسم الصميدعي ، استراتيجيات التسويق، دار الحامد للنشر، عمان،الأردن، 2010.
- 50- محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع، منظور متكامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 .
- 51- محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 52- محي الدين الأشعري، التسويق الفعال ومبادئ التخطيط، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، الكويت، 1995.
- 53- مدحت أبو النصر ، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
- 54- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة 02، 2003.
- 55- ميرلين ستون و آخرون، التسويق من خلال علاقتك بالعملاء، مترجم عن الطبعة الأجنبية الثانية Relationship « Customer Marketing » قسم الترجمة بدار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
- 56- ناجي معلا : الأصول العلمية للترويج التجاري والإعلان , الجامعة الأردنية، الأردن 1966.
- 57- نجم عبود نجم : إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة )دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
- 58- نزار عبد المجيد البرواوي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجية التسويق ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن، 2004.
- 59- نظام موسى سويدان وسمير عزيز العبادي، التسويق للأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
- 60- نظام موسى سويدان، سمير عزيز العبادي، تسويق الأعمال، ط1، دار الحامد، عمان،الأردن، 2011.
- 61- نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، مصر، 2003.
- 62- نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر، 2011 .
- 63- نور احمد، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 64- نيغل كنج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 65- يوسف أبو فارة، التدقيق التسويقي، الأدبية للطباعة والنشر، الخليل، فلسطين، 1998.
- 66- يوسف جحيم سلطان الطائي و هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة عالقات الزبون، دار الوراق، عمان، الأردن، 2009.
- الرسائل الجامعية:
- 67- اباي ولد الداوي، دور وأهمية الكفاءة التسويقية في تحسين أداء المؤسسة الصناعية مع دراسة حالة بموريتانيا : الشركة العربية للحديد والصلب safa ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،3،2001.

## قائمة المراجع

- 68- آمال شراوي، أثر الابتكار التسويقي على القيمة المدركة للزبون -حالة المنتجات الالكترونية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2020.
- 69- آمنة أبو النجا محمد أبو النجا، التسويق الابتكاري وأثره على المركز التنافسي لمنظمات الأعمال المصرية- دراسة تطبيقية على قطاع 4 الصناعات الغذائية في مصر، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2008.
- 70- الجياشي على، اثر حالة الابتكار في المنظمة وانعكاساتها على التسويق الابتكاري و الأداء: دراسة ميدانية لعينة من شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية والإدارية، الأردن، 2003.
- 71- خويلد عفاف، محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسويق، جامعة ورقلة، 2017.
- 72- طه عبد الرحمان سويبي، استراتيجيات الابتكار التسويقي ودورها في دعم القدرات التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2012 .
- 73- عبد الوهاب بوبعة، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012
- 74- عطا الله فهد سرحان، دور الابتكار و الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في فلسفة التسويق كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005.
- 75- فريد بوغدة، التسويق الابتكاري ودوره في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعرييج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص: إدارة التسويق، جامعة جيجل، 2022.
- 76- كباب منال ، دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2017.
- 77- كريمة بن شريف : الابتكار التسويقي وأثره في تحسين جودة الخدمة السياحية- دراسة ميدانية للمركبات السياحية المعدنية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه طور ثالث في العلوم التجارية ،جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020.
- 78- محمد سليمان، "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007.
- 79- ناجحة محمد الطاهر:الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي -دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية بكربلاء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال ،غير منشورة ،كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الكوفة ، العراق ، 2006.
- 80- نوال بوكريطة، اثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة لخدمية -دراسة حالة وكالة السفر والسياحة FOUR WINDS TRAVELS، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص تسويق ، جامعة الجزائر 3، 2011.

## قائمة المراجع

- 81- هادفي خالد ، دور المحاسبة التحليلية في تحديد سياسة التسعير للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية رسالة ماجستير في علوم التسيير جامعة بسكرة 2013.
- 82- هناء رمضاني:الابتكار التسويقي ودوره في تحسين جودة الخدمات الفندقية -دراسة حالة عينة من الفنادق في الجزائر، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، جامعة العربي التبسي، تبسه، 2021.
- 83- هولبي، فرحات، أثر إدارة التسويق الابتكاري على قيمة الشركة الجزائرية- دراسة ميدانية لعينة من الشركات الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019.
- 84- وهبية مربي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012.
- المقالات العلمية:
- 85- احمد أمجدل، الابتكار التسويقي ودوره في ترقية أداء المنشأة الاقتصادية ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد10، المملكة العربية السعودية،2011.
- 86- بن قصير إيمان و جيطلي محمد الصغير، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الزبون- دراسة حالة مؤسسة نقاوس للعصير والمصبرات 2 بيانتة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد11، ديسمبر 2016.
- 87- جعفر خليل مرعي، دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية :دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة حكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في الموصل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ،المجلد 4، العدد9،العراق، 2012.
- 88- حسون محمد علي الحداد، أثر عناصر مناخ الابتكار التسويقي على رضا العملاء عن جودة الخدمة في المصارف التجارية في العراق، مجلة كلية العلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، 2013.
- 89- خالص صافي صالح، من أجل رقابة تسيير ذو فعالية في المؤسسات الاقتصادية العمومية، مجلة المدرسة العليا للإدارة، الجزائر، المجلد10، العدد02، 2000.
- 90- خيربي علي أوسو، دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي-دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات السياحية في مدينة دهوك، تنمية الرافدين، المجلد 32 ،العدد97،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2010.
- 91- سحراء أنور حسين ، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد36، 2013.
- 92- سعودي نجوى، واقع التسويق الابتكاري وعلاقته بالميزة التنافسية في منظمات الأعمال- دراسة عينة من العاملين بمؤسسة كوندور، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد15، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر، 2016 .
- 93- سارة بن زايد: دور الترويج الابتكاري في توجيه سلوك العملاء، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد (10)2017.
- 94- عبد الوهاب علي، القدرات الإبداعية للعاملين، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، السعودية، العدد 25، 1980.

## قائمة المراجع

- 95- غانم محمود أحمد الكيكي، العلاقة بين أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، مجلة تنمية الرافدين العدد 99 مجلد 32، الموصل، العراق، 2010.
- 96- مرابطي عبد الغني، الابتكار التسويقي في المؤسسات كتوجه جديد من أجل تموقع أفضل، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 2، جامعة غرداية، 2015.
- **المؤتمرات و الملتقيات العلمية:**
- 97- ابتهاج العالي، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الإبداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، أيام 27-29 نوفمبر 2004.
- 98- حسن على همام، المنافسة الأجنبية وأثرها في حجم مبيعات الصناعات المحلية في السوق الليبي، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر 6-8 أكتوبر 2003.
- 99- صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المؤسسات العربية، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الإبداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، أيام 27-28 نوفمبر 2004.
- 100- محبوب بسمان فيصل، عمليات إدارة المعرفة " مدخل للتعليم إلى جامعة رقمية "، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2004.
- ✓ **المراجع باللغة الأجنبية:**

### • Books:

- 101- Amabile, T.M: Creativity in context : West view Press, New York, 1996.
- 102- DRUCKER, P. F. Innovation and Entrepreneurship. Oxford, UK: T & F India edition, 1993.
- 103- E. Freirick, JR. Webster, Marketing Communication: Modern Promotional Strategy, the Ronald Pessco, New York, 1977.
- 104- M. Epstein, Making Sustainability Work, Best Practices in Managing and Measuring Corporate, Social Environmental and Economic Impacts, 2008.
- 105- L. Morris, Permanent Innovation, Ackoff Center, University of Pennsylvania, 2006.
- 106- P. Kotlar, Marketing Management, 3D, United State of America, Edition 1976.
- 107- P. Kotlar, Marketing Management, The millennium Edition, printed the United State of America, 2000.
- 108- Philip Kotlar, , Gary Armstrong, Principles of Marketing, Prentice Hall, NEWJERSY, USA , 1999.
- 109- Philip Kotler, Gary Armstrong, Marketing An Introduction, 9th edition, Englewood Cliffs, New Jersey, 2001.
- 110- Pride, Ferrell , Marketing, wasteren engage learning, 16 th edition, USA 2012.

- **Les livres:**

- 111-** Marie Camille Debourg et al: Pratique de marketing, BERTI édition, 2eme édition, Alger, 2004.
- 112-** Philip Kotler & Gary Armstrong, Principes de Marketing, 11ème édition, 2013.
- 113-** Jean Jacques Lambin, le marketing stratégique, science édition, Paris, France, 2eme édition, 1993.
- 114-** LACHMAN, J. Stratégie et Financement de l'Innovation. Paris, France: éditions Economica.2010
- 115-** Lasary, le marketing c'est facile, es-Salem, Alger, 2001.
- 116-** P. Druker, l'avenir du management selon Druker, Editions village mondial, Paris, 1999.
- 117-** Pauliller, stratégies et marketing de l'innovation technologique 2ème édition, Dounod, Paris 2005.
- 118-** Philip Kotlar, , Gary Armstrong, Principles of Marketing, Prentice Hall, NEWJERSY, USA , 1999.
- 119-** Philip Kotler et Kevin Lane Keller, Marketing Management, Édition PEARSON, paris, Franc, 2015.
- 120-** Philip Kotler et Bernand Dubois, Marketing Management, Édition PEARSON, paris, France, 2003.
- 121-** YVES CHIROUZE, « le marketing : étude et stratégies », édition ellipses, Paris, 2007.

- **Journal and Periodicals :**

- 122-** Egbu.c.o: Managing knowledge and intellectual capital for improved organizational innovations in the construction industry: an examination of critical success factors, 2004, Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 11 No. 5.
- 123-** François Liebmann, veille et innovation, Documentaliste, sciences de l'information, 2011, vol 48, N° 1.
- 124-** Shalley, C. E., Gilson, L., & Blum, T. C, Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave, Academy of Management Journal, 43, 2000.
- 125-** OECD/Eurostat, guidelines for collecting and interpreting innovation data, Third edition, 2005.

- **Thesis :**

**126-** Hamadouche Ahmed, Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les P.V.D, Thèse de doctorat d'état, institut de sciences économiques- Université d'Alger, 1992.

**127-** J. Kroeger, Firm Performance as a Function of Entrepreneurial Orientation and Strategic Planning Practices, the Degree Doctor of Business Administration, University of Cleveland State, OH, United State, 2007.

- **Sites Web :**

**128** - <https://www.scis.dz/Apropos/> présentation, le 22/10/2024, a 21:30

**129** - <https://www.abras-spa.com/index/> présentation, le 25/10/2024, a 22:45

**130** - <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>, le 30/10/2024, a 19:35

**131** - <https://www.gipec.dz/ar/mstjdat/presentation>, le 06/11/2024, a 20:30

استمارة الاستبيان:

جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

التاريخ:

رقم الاستمارة:

**عنوان البحث: الابتكار التسويقي وكفاءة المؤسسات في الأسواق النامية**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، إن هذه الاستمارة التي بين يديك، حررت لانجاز أطروحة دكتوراه، و تهدف هذه الدراسة لمعرفة اثر الابتكار التسويقي في تطوير أداء المؤسسات ، فالرجاء من كل مسؤولي ورؤساء الأقسام و المصالح على مستوى المؤسسات العاملة بولاية سعيدة الإجابة على الأسئلة التالية بكل صراحة وجدية لغرض الدراسة.

كما نحيطكم علما بان أجوبتكم سوف تستخدم لغرض الدراسة فقط، شاكرين حسن تعاونكم. يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع العلامة ( X ) أمام العبارة التي ترونها مناسبة لكم

**المحور الأول: البيانات الشخصية**

**1- الجنس:**

- ذكر

- أنثى

**2- السن:**

-- من 20 إلى 30 سنة

- من 30 إلى 40 سنة

- من 40 إلى 50 سنة

- أكثر من 50 سنة

**3- المستوى التعليمي:**

- ثانوي

- جامعي

- دراسات عليا

- أخرى

4- عدد سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات

- من 5 إلى 10 سنوات

- من 10 إلى 15 سنة

- أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: واقع الابتكار التسويقي في المؤسسة

الرقم	أبعاد الابتكار التسويقي و أسئلة القياس				القياس
	درجات سلم		القياس		
	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01					تحرص المؤسسة أن تكون جودة منتجاتها أعلى من جودة منتجات المنافسين
02					يتم مراعاة احتياجات العملاء عند تطوير المنتجات الجديدة
03					تقدم المؤسسة منتجات أو خدمات جديدة أو محسنة بانتظام
04					تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات عالية الجودة وبتكاليف أقل
05					تعمل المؤسسة على تحسين أغلفة منتجاتها بشكل متميز
					<b>02- الابتكار التسويقي في الأسعار</b>
06					تقدم المؤسسة منتجاتها للمستهلكين بسعر تنافسي
07					تقوم المؤسسة بتبني استراتيجيات تسعير مبتكرة لجذب العملاء
08					سعر المنتجات التي تقدمها المؤسسة يتلاءم مع جودتها
09					يتم تسعير المنتجات الجديدة بأسعار مناسبة للزيائن
10					تقوم المؤسسة بالاعتماد على إجراء تخفيض للأسعار على البعض من منتجاتها
					<b>03- الابتكار التسويقي في الترويج</b>
11					تسعى المؤسسة من خلال سياستها الترويجية إلى جعل الزبون يميز جودة المنتجات المقدمة له

					تتبنى المؤسسة وسائل ترويجية مبتكرة من حيث المضمون وطريقة العرض	12
					تتبنى المؤسسة فكرة رعاية بعض الأحداث و التظاهرات للإعلان والترويج لمنتجاتها	13
					تتبع المؤسسة أساليب حديثة في الترويج من خلال استخدام الوسائل الترويجية المختلفة و المتعددة	14
					تخطط المؤسسة للحملات الإعلانية بشكل سليم من حيث:التوقيت والمكان المراد توجيهه و إيصال الاعلان لها	15
					<b>04- الابتكار التسويقي في التوزيع</b>	
					تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تقديم منتجاتها وتوزيعها	16
					تعتمد المؤسسة في اختيار الموزعين على السعر الأفضل فقط	17
					تعتمد المؤسسة على سياسة التوزيع المباشر لإرضاء لزيائن	18
					تمتلك المؤسسة مهارات و تقنيات في مجال توصيل المنتجات بغض النظر عن مكان تواجد الزبون	19
					تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تجارب المؤسسات الرائدة في القطاعات من أجل إيجاد منافذ و قنوات جديدة لتوزيع منتجاتها	20

### المحور الثالث: الأداء المحقق في المؤسسة

الرقم	أبعاد الأداء المحقق وأسئلة القياس				
	01- الحصة السوقية		درجات سلم القياس		
	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01					ساهمت المنتجات المبتكرة في زيادة الطلب مقارنة مع العرض لمنتجات المؤسسة
02					شجعت أسعار المنتجات والخدمات المبتكرة ، وصيغ الدفع في زيادة الإقبال على

					منتجات وخدمات المؤسسة
				03	ساهم النشاط الترويجي الابتكاري المتنوع في جذب عملاء جدد للمؤسسة
				04	اتساع تغطية منتجات وخدمات المؤسسة اكسبها حصة سوقية اكبر
					<b>02- نمو المبيعات</b>
				05	تقديم منتجات، خدمات مبتكرة في السنوات الأخيرة أدى إلى تنشيط مبيعات المؤسسة خلال ذات الفترة
				06	إتباع المؤسسة لنمط الابتكار في التسعير ذو التكلفة المناسبة ساهم في خفض الأسعار ومنه في نمو مبيعاتها
				07	من خلال الترويج الفعال و المبتكر لمنتجات و خدمات المؤسسة كانت هناك زيادة في لطلب و بالتالي نمو في المبيعات
				08	تكثيف نقاط البيع وتوسيع شبكة الموزعين ساهم في نمو المبيعات للمؤسسة
					<b>03- رضا العملاء</b>
				09	تسعى المؤسسة من خلال أنشطتها التسويقية المبتكرة للحفاظ على الزبائن الحاليين قبل التوجه للزبائن الجدد
				10	تعمل المؤسسة على خفض تكلفة منتجاتها وخدماتها للعملاء بما يتوافق مع قدراتهم الشرائية
				11	تعتمد المؤسسة أن إرضاء عملائها يساهم في تحقيق أهدافها
				12	تقوم المؤسسة بتوفير منتجاتها وخدماتها للزبائن بناء على دراسة حاجاتهم و رغباتهم
					<b>04- الربحية</b>
				13	تعتمد المؤسسة أن أنشطة الابتكار التسويقي تساهم في تحسين الأرباح
				14	تقديم المؤسسة لمنتجات و خدمات مبتكرة في السنوات الأخيرة ساهم في زيادة الأرباح المحققة

					تعتبر الأرباح المحققة للمؤسسة بعد تبنيها للابتكار التسويقي مرتفعة مقارنة مع المنافسين	15
					يرتكز النشاط الابتكاري للمؤسسة على المحافظة على مستوى الربحية من خلال التوجه للزبون كفرصة دائمة لا كفرصة مؤقتة	16