



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



## الموضوع

دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA\_ وكالة بسكرة\_

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: "اقتصاد وتسيير مؤسسات"

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- بعيسي سامية

إعداد الطالب (ة)

بوزحراح إيمان

## لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
- وصاف عتيقة	- أستاذ محاضر أ	رئيسا	بسكرة
- بعيسي سامية	- أستاذ مساعد ب	مقرا	بسكرة
- فتيحة عقون	- أستاذ محاضر أ	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2021/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الشكر

الحمد والشكر لله تعالى بجميع الظروف والأحوال التي نتعرض له الانسان ولا ننسى

فضل الله ورحمته علينا والحمد لله وشكره هي أقل الأمور التي يقدمها العبد لربه

اعترافا بالفضل والجميل نحن نتوجه بالشكر والتقدير الى الأستاذة المحترمة بعيسي

سامية الذي أشرفت على هذا العمل المتواضع، وزودتنا بالنصائح والارشادات التي

أضأت أمامنا سبيل البحث.

كما أتقدم بالشكر للشركة الوطنية للتأمين بسكرة، وكل من ساعد من قريب او بعيد

في انجاز هذا العمل.

# ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح وتحليل دور الابتكار التسويقي في تحسين الميزة التنافسية للشركة الوطنية للتأمين - وكالة بسكرة - حيث تم جمع البيانات بالاعتماد على أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، والذي وزعت منه 30 استبانة صالحة للتحليل وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك دور إيجابي للابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة، يظهر من خلال وجود دور ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الابتكار التسويقي (التكلفة، الجودة، استجابة لحاجات العملاء، المرونة) في تحقيق ميزة تنافسية للشركة، وتظهر تلك الميزة في الخدمات المميزة لها والتي يستفيد منها الزبائن اعتمادا على أساليب التسويق المبتكرة التي تعتمد عليها الشركة، ويظهر ذلك جليا في جملة النتائج التي تم حصرها في الخاتمة، كما تم تقديم بعض التوصيات.

الكلمات المفتاحية: ابتكار تسويقي، ميزة تنافسية

## Summary

This study aimed to clarify and analyze the role of marketing innovation in improving the competitive advantage of the National Insurance Company - Biskra Agency - where data were collected based on the study tool represented in the questionnaire, from which 30 questionnaires valid for analysis were distributed. This study concluded that there is a positive role for marketing innovation In achieving the competitive advantage of the company under study, it appears through the presence of a statistically significant role for each of the dimensions of marketing innovation (cost, quality, response to customer needs, flexibility) in achieving a competitive advantage for the company, and this feature appears in its distinctive services that benefit customers Depending on the innovative marketing methods that the company relies on, and this is evident in the results that were outlined in the conclusion, and some recommendations were also made..

Key words: Marketing innovation, competitive advantage



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
و	تميز الدراسة الحالية على الدراسات السابقة	01
55	تطور رقم الأعمال الشركة الوطنية للتأمين وكالة بسكرة خلال الفترة 2018.2021	02
61	سلم ليكرت الحماسي	03
61	معامل الثبات " ألفا كرونباخ "	04
65	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
66	توزيع أفراد عينة حسب السن	06
67	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	07
68	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	08
69	مقياس تحديد الاتجاه للوسط الحسابي	09
-70 75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن بعد الابتكار التسويقي	10
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن بعد التكلفة للميزة التنافسية بالمؤسسة	11
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث بعد الجودة للميزة التنافسية بالمؤسسة	12
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن بعد استجابة لحاجات العملاء للميزة التنافسية بالمؤسسة	13
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن بعد المرونة للميزة التنافسية بالمؤسسة.	14
88	العلاقة الارتباطية بين الابتكار التسويقي وتحقيق الميزة التنافسية	15
89	العلاقة الارتباطية للابتكار التسويقي وبين الكلفة كأحد مؤشرات الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين SAA	16
90	العلاقة الارتباطية للابتكار التسويقي وبين الجودة كأحد مؤشرات الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين SAA	17
91	العلاقة الارتباطية بين الابتكار التسويقي وبين استجابة لحاجات العملاء كأحد مؤشرات الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين SAA	18
92	العلاقة الارتباطية بين الابتكار التسويقي وبين المرونة كأحد مؤشرات الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين SAA	19

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
و	نموذج الدراسة	01
19	دورة حياة الميزة التنافسية	02
23	القوى التنافسية الخمس Porter	03
26	نموذج سلسلة القيمة Porter	04
37	مشكلة القبول والرفض للأفكار الجديدة	05
40	متطلبات الابتكار التسويقي	06
47	العلاقة بين الابتكار التسويقي والميزة التنافسية	07
54	وكالة بسكرة SAA الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين	08
56	وكالة بسكرة SAA تطور رقم أعمال الشركة الوطنية للتأمين	09
64	التحليل الخارجي للبيئة التنافسية وفق القوى الخمس للشركة محل الدراسة	10



مقدمه

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

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

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

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

بناء على ما سبق أصبح الابتكار التسويقي أحد أهم المداخل التي تساهم في اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، إذ يمثل القاعدة التي ترتكز عليها هذه الأخيرة وتعد مفتاحا لنجاحها وذلك من خلال حصولها على مصادر تعمل على تفوقها عن طريق تقديم منتجات مبتكرة تلي حاجات المستهلك المتجددة، وعليه فان الاستثمار في هذا النشاط يحقق للمؤسسة قيمة مضافة عالية في السوق الحالية، وبهذا فان الابتكار التسويقي والممثل في الابتكار الموجه الى عناصر المزيج التسويقي أصبح يعد مدخلا يراى من خلال جذب الزبائن والمحافظة عليهم عن طريق خلق قيمة أفضل لهم مما يحققه المنافسون.

## 1/ طرح الإشكالية:

بما أن الابتكار التسويقي يمكن اعتباره أحد المداخل في اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة فإن ذلك يتحقق من خلال التركيز على الابتكار في جميع أجزائه من المزيج التسويقي، أي يمكن تحقيق ميزة إذا تم الابتكار في أي عنصر من تلك العناصر الأربعة وعليه سيتم تبيان دورها ضمنيا في اكتساب الميزة تنافسية من خلال مؤشرات التفصيل في الجانب النظري، كما ستتم الدراسة ميدانيا لإبراز ذلك الدور إسقاطا على إحدى المؤسسات الجزائرية، وعموما يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل التالي:

**ما دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للشركة الوطنية للتأمين SAA - وكالة بسكرة؟**

ولالإجابة على الإشكالية المطروحة يمكن تبسيطها وطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- س1: هل يوجد دور لابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين SAA - وكالة بسكرة؟
- س2: هل يوجد دور للابتكار التسويقي في تخفيض التكلفة كأحد مؤشرات الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين SAA - وكالة بسكرة؟
- س3: هل يوجد دور للابتكار التسويقي في تحقيق الجودة كأحد مؤشرات الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين SAA - وكالة بسكرة؟
- س4: هل يوجد دور للابتكار التسويقي في الاستجابة لحاجات العملاء كأحد مؤشرات الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين SAA - وكالة بسكرة؟
- س5: هل يوجد دور للابتكار التسويقي في تطبيق المرونة كأحد مؤشرات الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين SAA - وكالة بسكرة؟

## 2/ الدراسات السابقة:

من أجل بناء الإشكالية والاستعانة بها في معالجتها تم الاطلاع، على العديد من الدراسات والرسائل الجامعية ذات العلاقة بموضوع الدراسة يذكر منها:

**الدراسة الأولى:** جابر العجمي، سنة (2011)، بعنوان "دور الإبداع التسويقي في تحسين جودة الخدمات المصرفية" رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط، دراسة ميدانية في البنوك التجارية الكويتية، عدد الصفحات 199:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإبداع التسويقي في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنوك الكويتية من وجهة نظر موظفي دوائر التسويق واقتصر الإبداع التسويقي، كمتغير مستقل على ثلاثة مجالات فرعية وهي: البحث والتطوير، قاعدة المعلومات التسويقية وبيئة العمل. وتمثل المتغير التابع في جودة الخدمات المصرفية.

وقد شملت الدراسة جميع البنوك التجارية الكويتية والبالغ عددها (10)، وأما الأفراد الذين شاركوا في الدراسة فهم جميع موظفي دوائر التسويق لدى البنوك التجارية الكويتية وبلغ عددهم (145) موظفاً، وقد طور الباحث استبياناً خاصاً بهذا الغرض واستخدماً مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية: SPSS، ومنها طريقة المتوسط الحسابي ومعامل الارتباط بيرسون والانحدار المتعدد وتحليل التباين الأحادي. وقد أفضت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التسويقي بمتغيراته المتمثلة في البحث والتطوير، قاعدة المعلومات التسويقية بيئة العمل وتحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الكويتية عند مستوى الدلالة  $0.05 <$
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير متغيرات الإبداع التسويقي بمتغيراته (البحث والتطوير، قاعدة المعلومات التسويقية، بيئة العمل) وتحسين جودة الخدمة عند مستوى الدلالة:  $0.05 <$  تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي) لموظفي دوائر التسويق لدى البنوك التجارية الكويتية. وقدم الباحث بعض التوصيات، من أهمها:
- ضرورة تفعيل كافة استراتيجيات الإبداع الابتكار من أجل رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة.
- ضرورة الاهتمام بالعاملين على مستوى البنوك التجارية الأردنية.
- ضرورة تبني نظام الحوافز مرنة وفعال يتضمن كافة أنواع المحفزات المادية والمعنوية مع مراعاة العدالة في التحفيز.

**الدراسة الثانية:** عبير العجمي، نهيل أحمد، وسام الغماري، سنة (2011)، بعنوان "دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط، دراسة ميدانية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء، عدد الصفحات 205:

في هذا البحث تمت دراسة دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة، حيث حاول الباحثون إبراز هذا الدور ومدى أهميته في تحقيق الميزة التنافسية بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة فيما يتعلق بدور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا.

وقد قام الباحثون بإعداد استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 400 عميل، لهذه البنوك وأظهرت النتائج بحث أن البنوك تتبع الإبداع التسويقي بصورة جيدة مما يعمل على تحقيق مزايا تنافسية، ولكن هناك بعض القصور التي أبرزها هذا التحليل كأن البنك لا يوفر خدمة الانترنت مباشرة للعميل بشكل مجاني لدى فتح حساب الكتروني وأنه لا يهتم بالتغذية العكسية كما أظهرت النتائج أن هذه البنوك تتابع آخر المستجدات في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما سيساهم في تعزيز مزاياها التنافسية وإدامتها.

وقد تم تقديم مجموعة من التوصيات، في ضوء معطيات الجانب التطبيقي للبحث كان من أبرزها أن على البنوك أن تعزز من استخدام الإبداع التسويقي لديها والعمل على استغلال نتائج التغذية العكسية بشكل أكثر وأن تستمر في متابعة آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا والاتصالات والنظم المصرفية والحرص على تطبيقها وتحديثها وتعزيزها، بالإضافة إلى إجراء دراسات وبحوث دورية للمساعدة على تطوير القدرات والتعرف على آراء العملاء ومدى رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم.

**الدراسة الثالثة: السرحان، سنة (2005)، بعنوان: "دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير جامعة الأردن، دراسة ميدانية على البنوك التجارية، عدد الصفحات 189:**

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج يسعى إلى بيان الدور المؤثر الذي يحتمل أن يؤديه الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية من خلال الابتكار والإبداع في الخدمات والمنتجات المصرفية، وفي الأسعار، الترويج والتوزيع. وبيان دور إدراك الإدارة العليا لأهمية الابتكار ومدى دعمها للتوجه نحو هذا المفهوم من أجل تشجيع العاملين. وبيان دور إدراك الزبائن للابتكار والإبداع التسويقي وما يمكن أن توفره هذه المعلومات عن حاجاتهم لمساعدة إدراك البنك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالابتكار والإبداع التسويقي.

ومن أجل اختبار النموذج عمل الباحث على دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وتحليلها، وذلك بالاعتماد على عينة من المصارف التجارية العاملة في القطاع المصرفي الأردني، والمكونة من (16) مصرفاً، وقد بلغ عدد العاملين (عينة الدراسة): 200.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة القوة بين الابتكار والإبداع التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة القوة بين الإبداع والابتكار التسويقي في التوزيع وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة القوة بين إدراك الإدارة العليا للإبداع والابتكار التسويقي وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين إدراك الزبائن للإبداع والابتكار التسويقي وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.

وبالنسبة لما يميز الدراسة الحالية على الدراسات السابقة يمكن توضيحه في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 01 ) : تمييز الدراسة الحالية على الدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
	أولاً تتميز هذه الدراسة بالتفصيل في الجانب النظري والتعمق في البحث حول بعض الجوانب المرتبطة بالابتكارات داخل المؤسسات والتي لم يتم ذكرها في الدراسات السابقة مثل البحث في أهم المصادر والمراحل فضلاً عن تحديد أسباب اهتمام المستهلكين بما محاولة فهم ردود أفعالهم تجاهها وهذا يساعد على تحديد مراحل التلقي واكتشاف عوائق ومحفزات.

ثانيا : ومما يميز هذه الدراسة تطرقها في الجانب التطبيقي للعلاقة بين الابتكار التسويقي والميزة التنافسية على خلاف الدراسات السابقة التي اهتمت في أغلبها على القطاع البنكي ومن جهة أخرى تناولها لابتكار خدمات حديثة في السوق ومواكبتها للعروض الابتكارية للمتعاملين التي تزامنت مع الإطار الزمني للدراسة.

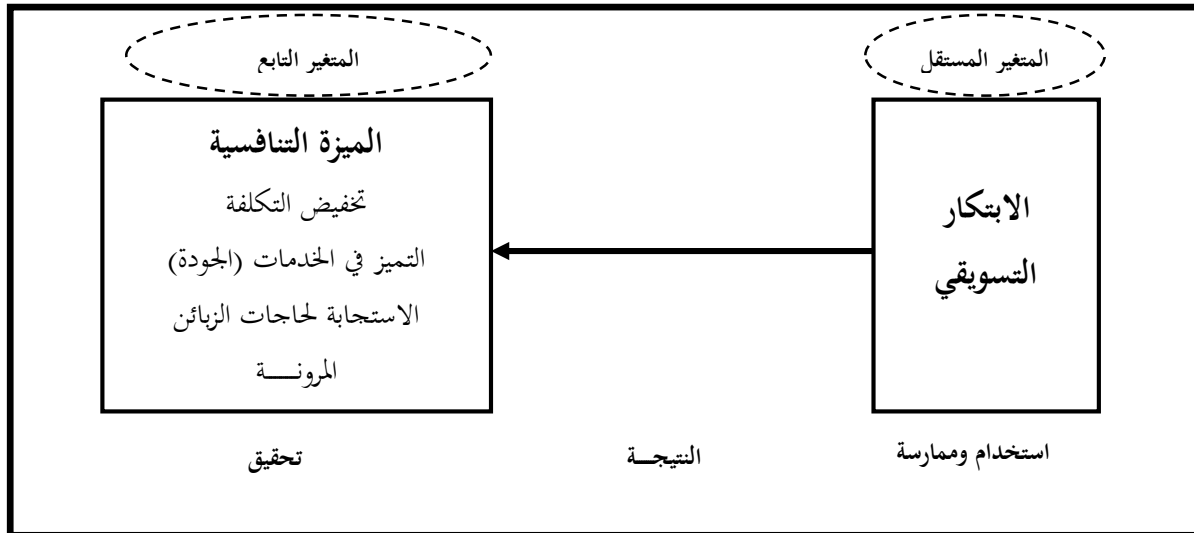
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات سابقة

### 3/ نموذج وفرضيات الدراسة:

بالنسبة لنموذج الدراسة هو المخطط الذي يوضح أبعاد متغيري الدراسة المستقل والتابع وكذا يبين العلاقة بينهما، ويظهر ذلك

في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات سابقة

أما بالنسبة للفرضيات التي تستند عليها الدراسة والتي وضعت لأجل معالجة الإشكالية والإجابة عنها نوجزها في ما يلي:

الفرضية الرئيسية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 <$ ) للابتكار التسويقي في تحسين في الميزة التنافسية

للشركة الوطنية للتأمين SAA بسكرة.

تحت هذه الفرضية الرئيسية تدرج جملة من الفرضيات تتمثل في ما يلي:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 <$ ) للابتكار التسويقي في تخفيض التكلفة كأحد مؤشرات الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين SAA- وكالة بسكرة-؟
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 <$ ) للابتكار التسويقي في تحسين الجودة كأحد مؤشرات الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين SAA- وكالة بسكرة-؟
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 <$ ) للابتكار التسويقي في الاستجابة لحاجات العملاء كأحد مؤشرات الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين SAA- وكالة بسكرة-؟
- وجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 <$ ) للابتكار التسويقي في تطبيق المرونة كأحد مؤشرات الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين SAA- وكالة بسكرة-؟

#### 4/ التموضع الاستراتيجي ومنهجية الدراسة:

الاستراتيجية حسب مراجع المنهجية هي علم حديث يسمح بتمحيص المعرفة ونقدها، تعطي للبحث الحرية في التفكير وتحدد توجهه وتحدد منهج دراسته، وعليه فقد تم اختيار متغيري الدراسة بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة، وبعد التفكير في ما جاء من نتائج ومعرفة نظريا وتطبيقيا، تم الاتفاق على دراسة الابتكار التسويقي باعتباره أحد المفاهيم ذات الأهمية والممارسة الواسعة في العصر الحالي، ومحاولة إبراز دوره في تحسين الميزة التنافسية، وقد اتجهت الطالبة إلى تسليط الضوء على قطاع الخدمات وبالضبط لخدمات التأمين كون القطاع مطلوب جدا من طرف الزبائن وكذا يتميز بشدة التنافس، ومحاولة كل وكالة خاصة بالنسبة لمنافسة القطاع الخاص جذب الزبائن من خلال التميز في تقديم تلك الخدمات.

بالنسبة للمنهج المعتمد: فإن الدراسة تدرج تحت التوجه الاستراتيجي التفسيري والوضعي (المنهج الوصفي) من أجل محاولة فهم العلاقة بين متغيري الدراسة، كما تم اعتماد أسلوب أو تقنية دراسة الحالة بالنسبة لجانب الدراسة التطبيقي، وهناك بعض المفكرين من يعتبرها أيضا منهجا، ير أن الأغلبية يحدونها بأنها أسلوب.



## 5/ تصميم الدراسة: محدد بالعناصر التالية:

- **هدف الدراسة:** يتمثل في إبراز أهمية الابتكار التسويقي ودوره في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات بشكل عام والمؤسسات الخدمية بشكل خاص، كذلك التأكيد على أهمية بناء المزايا التنافسية وتحليل العلاقة بينهما وبين الابتكار التسويقي كأحد مصادر لتحقيق ميزة تنافسية في ظل الانفتاح على الأسواق، ومحاولة إحداث الوعي لأصحاب القرار في المؤسسات والمسيرين لأهمية وجدوى الابتكار.
- **نوع الدراسة:** نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى معرفة دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية نظريا، وميدانيا باختبار دراسة الموضوع بالشركة الوطنية للتأمين SAA بسكرة، فإن هذه الدراسة أخذت بعدا وصفيا للظاهرة وكذا كميًا من خلال الاستعانة بتوزيع وتحليل الاستبيان، وتقدير اتجاهات المبحوثين كميًا، وكذا اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية.
- **مدى تدخل الباحث:** تدخل الطالبة يبرز أكثر من خلال دراستها لواقع الموضوع ميدانيا من خلال التنقل إلى المؤسسة محل الدراسة وجمع المعلومات بوسائل مختلفة ثم محاولة عرضها وتحليلها بشيء من الخصوصية يختلف عما يقدمه باحث أو طالب آخر عند تقديمه بحثًا مماثلاً.
- **التخطيط للدراسة:** تتميز هذه الدراسة بأنها مختلطة بين نظرية وميدانية، وقد تم تحديد الإطار المكاني بالشركة الوطنية للتأمين SAA - وكالة بسكرة -.
- **وحدة التحليل (مجتمع الدراسة):** إن اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية والمهمة في بداية العمل الميداني بحيث يتكون مجتمع الدراسة والمستهدف من إطارات المؤسسة الوطنية للتأمين بسكرة، واعتمدنا على طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة وعلى ضوء ذلك تم توزيع 35 استمارة، على إطارات مختلفة الأقسام والمصالح التنفيذية بهذه المؤسسة والذين يمثلون مجتمع الدراسة واسترداد منها 30، ونظرا لتحقيقها شروط الإجابة لم يستبعد أي منها حيث بلغت نسبة الاستجابة (94.75%).
- **المدى الزمني:** تمت الدراسة قطعية (مرة واحدة في وقت واحد) وهي في الفترة الممتدة ما بين 09 ماي 2022 إلى غاية 09 جوان 2022.

6/ أهمية الدراسة: تبرز أهمية الموضوع من خلال كون الابتكار التسويقي ركيزة الأساسية للمؤسسة التي تعتمد عليها من أجل البقاء والاستمرارية وتنمية أداؤها، وكذلك النجاح في عالم يتميز بشدة المنافسة إضافة إلى دوره في تطوير المؤسسة واكتساب ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها وتوسيع مجالها التنافسي.

## 7/ خطة مختصرة لدراسة:

لمعالجة موضوع الدراسة قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول منها فصلين نظري وفصل تطبيقي كالتالي:

**الفصل الأول:** خصص لدراسة الإطار النظري للميزة التنافسية وقسم إلى ثلاثة مباحث حيث تم في المبحث الأول إلى ماهية الميزة التنافسية، والمبحث الثاني تم التطرق فيه إلى أسس بناء الميزة التنافسية، أما المبحث الثالث فخصص لتموقع التنافسي وقياس الميزة.

**الفصل الثاني:** خصص لدراسة الإطار المفاهيمي للابتكار التسويقي وقسم إلى ثلاثة مباحث حيث تم في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي للابتكار التسويقي، والمبحث الثاني تم التطرق فيه إلى مراحل ومتطلبات الابتكار التسويقي ومجالاتها، أما المبحث الثالث فخصص أبعاد الابتكار التسويقي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

**الفصل الثالث:** خصص للدراسة التطبيقية وقسم إلى أربعة مباحث حيث تم في المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة، والمبحث الثاني تم التطرق فيه إلى منهجية الدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث فخصص لتشخيص وتحليل واقع متغيري الدراسة بالشركة الوطنية للتأمين وكالة بسكرة، آخر مبحث من أجل عرض وتحليل نتائج الدراسة الإحصائية واختبار الفرضيات.

# الفصل الأول

الإطار النظري

للميزة التنافسية

## الفصل الأول: الإطار النظري للميزة التنافسية للمؤسسة

يختلف موضوع اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية حسب ثلاث مستويات، فقد يرتبط ذلك بقطاع أو بلد أي دولة ما، كما يكون بالنسبة للمؤسسة، ويقصد في هذه الحالة تنافسية المؤسسة التي تعد هذا استراتيجيا باعتبار أن كل مؤسسة ترغب في اكتساح السوق وانتزاع أكبر حصة سوقية من القطاع، ولعل ذلك يتحقق من خلال توقعها التنافسي والتخطيط الاستراتيجي بقوة، تحسبا لمواجهة المنافسين الذين يشكلون قوة وتهديدا لوجودها، من هنا يكون لازما على المؤسسة اتخاذ موقفا لمواجهة هذه التحديات وغيرها، والتوجه الاستراتيجي يلزمها ضرورة الاستحواذ على ميزة تنافسية تمكنها من إحراز التفوق والاستباق التنافسي ضمن القطاع.

إن اكتساب ميزة تنافسية يتوقف على العديد من الضوابط والأسس، فليس كل ما تتميز به المؤسسة على المنافس قد يكون ميزة لأن هذه الأخيرة يجب أن تتميز ببعض لسمات والشروط أيضا لتحقيقها، كما قد يرتبط الأمر بتجديدها كل مرة على حسب مقاس دورتها، ولمعرفة مدى نجاعتها وفعاليتها تستخدم بعض المقاييس لتحديده وقياسها، كل هذه الأمور سيتم التعرف عليها وعرضها وذلك وفق الخطة المعتمدة في المباحث التالي:

## المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية للمؤسسة.

## المبحث الثاني: أسس بناء الميزة التنافسية.

## المبحث الثالث: التموقع التنافسي وقياس الميزة التنافسية.

## المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية للمؤسسة

يرتبط مفهوم الميزة والقدرة بالتنافسية، هذا المصطلح الذي يعبر عن مستوى المؤسسة التنافسي ويعكس مدى قوتها أمام المنافسين، وكذا مدى إحرازها للمراتب الأولى في سباق التفوق عليهم من حيث المنافسة، ومن هنا يتضح الفرق بين التنافسية والمنافسة، هذه الأخيرة تعبر عن الحالة التي يتميز بها قطاع معين أو عدة دول دون الإشارة إلى الاختلاف في القدرات، بينما التنافسية تستوجب تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية، وأن هذه الميزة تتوقف على ما تملكه المؤسسة من قدرات، وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تلك المفاهيم وشرح الفرق بينهما، مع التركيز على مؤشرات الميزة التنافسية.

## المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

من حيث المعنى يشير مصطلح الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتبين مركزها وموقعها التنافسي بينها، وبالتالي تحدد موقفها ما إذا كان قويا أو ضعيفا اتجاه المنافسين على حسب الميزة المكتسبة والتي تبنى على قدراتها التنافسية.

وعليه وبما أن مفهوم الميزة التنافسية مرتبط بمفهوم التنافسية سنحاول تعريف كل منهما كما يلي:

الفرع الأول: مفهوم التنافسية:

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة، قطاع أو دولة، وتختلف بذلك أهدافها على حسب كل مستوى، فالتنافسية على صعيد المؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق، تختلف عن التنافسية لقطاع ممثل بمجموعة من المؤسسات العاملة في صناعة معينة، وأيضا يختلف الاثنان عن تنافسية الدولة التي تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها، وقبل تعريف كل مستوى يمكن تحديد مفهوم التنافسية وفقا للمستويات الثلاث كما يلي:

أولا: تعريف التنافسية على مستوى الدولة: تعرف وفقا لكل من:

1. مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي: يعرف تنافسية الدولة بأنها: " مقدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي

شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية فهي وسيلة لتحقيق الرفاهية للسكان والتنافس فقط "

(بن فايد، 2018/2017، صفحة 75)

2. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: ترى أن تنافسية الدولة تمثل: " القدرة على توليد المداخيل من عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبيا بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج، وفي الوقت نفسه المقدرة على التعرض للمنافسة الدولية ". (المسعود، 2017، صفحة 76)

ثانيا: تعريف التنافسية على مستوى قطاع الصناعة: حيث يقصد بالقطاع الصناعي مجموعة من المؤسسات التي تنشط وتعمل في نفس النشاط الرئيسي، أما بالنسبة لتنافسية القطاع فهي تمثل: " قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم وحماية الدولة، حيث تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة ". (2018). وتقاس تنافسية الصناعة بتفوق النشاط الممارس على الأنشطة الأخرى في مجالات عدة منها: (خالد ، 2015، صفحة 83)

- الربحية الكلية للقطاع؛
- الميزان التجاري للقطاع؛
- محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر.

بعد التطرق إلى التنافسية على مستوى الدولة وكذا مستوى قطاع النشاط سيتم التطرق إلى تنافسية المؤسسة باعتبارها موضوع الدراسة كون الهدف هو تسليط الضوء على الميزة التنافسية للمؤسسة وليس على العنصرين السابقين.

ثالثا: تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة: تمثل المستوى التنافسي لكل مؤسسة مقارنة بالمنافسين، أي أنها تخص كل مؤسسة على حدا على عكس تنافسية القطاع، وهي تقاس " بقدرة المؤسسة على تحقيق حصة سوقية أكبر نسبيا من منافسيها أي أن المؤسسة تعتبر تنافسية أو قادرة على المنافسة إذا استطاعت امتلاك حصة سوقية معتبرة مقارنة بمنافسيها ".

ويعرفها المؤلف " فريد النجار " بأنها: " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستمرار وتوسع وابتكار وتجديد ". (فريد، 2010، صفحة 38).

وعلى المدى الطويل تعرف بـ " القدرة على تحقيق أداء متفوق أعلى من الأداء المحقق من طرف منافسيها ". (بن قايد،

(2018/2017، صفحة 102)

بناء على هذه التعاريف يلاحظ أنها ترتبط وتقترب بالقدرة، أي أن تنافسية المؤسسة تعكسها تلك القدرة وتقاس بها، وأن هذه القدرة تعني تحقيق النتائج التي يجب على المؤسسة أن تسخر لها كافة الإمكانيات المختلفة، وعموماً يمكن القول أن تنافسية المؤسسة أيضاً قد ترتبط بعناصر أخرى تضمن للمؤسسة التميز، ويكون ذلك استناداً إلى المعايير التالية:

● **المعيار الأول:** يستند على ثلاثة عوامل وهي: السعر، الجودة والتكلفة وبناءً على ذلك فإن التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذي جودة عالية وسعر مقبول.

● **المعيار الثاني:** يستند على السوق بمعنى أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيرتها وذلك استناداً إلى تقويم حصة السوق النسبية.

● **المعيار الثالث:** تعتبر التنافسية كسلوك وبالتالي يمكن النظر إليها من زوايا مختلفة فهناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات.

بعد التطرق إلى مفهوم التنافسية بالنسبة للمستويات الثلاث تجدر الإشارة إلى أن العلاقة بينها تتصف بأنها تكاملية، حيث أن أحدها يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية في ظل غياب مؤسسات ذات قدرة تنافسية على الصعيد الدولي، وبالتالي فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد يعد دليلاً على أن الأنشطة الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي، وهنا تتضح أهمية امتلاك ميزة تنافسية. (بن فايد، 2018/2017، صفحة 105)

#### الفرع الثاني: مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة

إن تحديد مفهوم للميزة ينسب إلى المفكر (M.Porter) الذي تناول دراستها حين ألف كتابه "الميزة التنافسية" وقدمه عام 1985، وقد اعتبرت تلك نظريته خطوة متطورة لدراسة الميزة التنافسية وأكد أنه يمكن تحقيقها "بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المقدمة من قبل للزبائن، حيث يكون مقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً".

● **التعريف المبني على الاستراتيجية:** تمثل الميزة التنافسية: "ميزة (خاصية) أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس". (نبيل مرسي، 2015، صفحة 122)

● **التعريف المبني على الموارد:** وفق مجموعة (Strategor) فإن الميزة التنافسية تعبر عن: "الحالة التي تكون فيها المؤسسة في وضعية أفضل مقارنة بالمنافسين، وذلك لامتلاكها لكفاءات معينة ينجر عنها امتلاك المؤسسة لعوامل نجاح تخص قطاع النشاط".

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الميزة التنافسية هي مفهوم استراتيجي يعكس وضعاً تنافسياً مميزاً للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، إذ يمكن أن تأخذ السعر المنخفض أو تقدم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافس، وهذا يرتبط أيضاً بالموارد التي تملكها المؤسسة سواء كانت الملموسة أو غير الملموسة، مثلما قد ترتبط ببناء أحد استراتيجيات التنافس، ومن أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح يجب أن تتمتع ببعض الخصائص وهناك من يطلق عليها شروط تحققها.

### المطلب الثاني: خصائص وشروط بناء الميزة التنافسية

تتطلب الفوائد المرجوة من تطبيق الميزة التنافسية التركيز على النتائج ووجود التناغم والتركيز في جميع النواحي والجوانب، وحتى يكون ما تركز عليه المؤسسة ميزة حقيقية فعلاً وحب توفر بعض الخصائص الأساسية أو يمكن اعتبارها شروطاً لا بد من توفرها حتى تكون الميزة فعالة باعتبارها تمثل صلابتها، والتي يجب ألا ينظر إليها كإحدى حدة بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة لأن كل عنصر مرتبط ومرهون بالآخر والمثلة في ما يلي (رحماني و بلبول، 2017، صفحة 11):

- أن تكون حاسمة: أي أن الميزة التنافسية تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- يمكن الدفاع عنها (غير قابلة للتقليد): وذلك من خلال حمايتها من تقليد المنافسين لها، ويصعب على المنافسين تقليدها.
- أن تكون مستمرة: يجب العمل على استمراريتها لأطول فترة ممكنة من الزمن، فقد تتمكن الميزة التنافسية من خلق ميزة أخرى ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون، وبالتالي تكون دورة حياتها قصيرة.
- تم تحديد الخصائص السالفة الذكر كخصائص أساسية أو رئيسية للميزة، إذ لا بد من توفرها حتى أنه تم الاتفاق لدى الكثير تشق من رغبات وحاجات الزبون؛ من الدارسين لها بأنها شروط ضرورية لتحقيقها، غير أن هناك خصائص أخرى نسبت للميزة التنافسية يذكر منها: (صولح و مسعود، 2016، صفحة 126)

- تبني على اختلاف وليس تشابه؛
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال؛
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة، كما تقدم التوجيه والتحفيز لكل مؤسسة؛
- تشق من جهود الإدارة والابتكار والتطوير؛
- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع؛



- تقدم الملائمة الفريدة من موارد المؤسسة والفرص في البيئة وتكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وموارد المؤسسة من جهة أخرى؛

- أن يتناسب استخدام هذه الميزات مع الأهداف والنتائج التي ترى المؤسسة تحقيقها في الأمدين القصير والطويل.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف الميزة التنافسية

تتميز الميزة التنافسية بأنها ذات بعد استراتيجي وهو ما يتطلب تسخير كل الموارد لتحقيقها، وأن تستثمر المؤسسة في ذلك ولعل اللجوء إلى تحقيقها واكتسابها له فائدة ستعود على المؤسسة بالنفع، وله غاية أو غايات من امتلاكها، وهو ما سيتم توضيحه في العناصر التالية.

### الفرع الأول: أهمية اكتساب الميزة التنافسية

امتلاك المؤسسة لمزايا تنافسية يسمح لها بخلق قيمة أعلى من منافسيها خاصة إذا ما تمتعت تلك الميزة بالديمومة وصعوبة تقليد المنافسين لها، وهنا قد تعتبرها المؤسسة سلاحها القوي لمواجهة تحديات السوق، وبذلك يتحدد اتجاهها ومدى تفوقها ونجاحها فهي إذا تمثل أيضا معيارا لتحديد المؤسسات الناشئة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها وغير متاحة بشكل واسع للمنافسين.

من ناحية أخرى فإنها تبرز قدرة المؤسسة على استغلال الموارد والإمكانيات في تحقيق موقع تنافسي أفضل بين المنافسين والسعي لإرضاء الزبائن بالاستجابة السريعة لحاجاتهم، هذا يعني أن الميزة التنافسية تسمح بخلق قيمة للزبائن تحقق لهم أفضل إشباع وتضمن ولاءهم وتدعم وتحسن سمعة المؤسسة في أذهانهم، وذلك من خلال بعد التميز في السلع والخدمات المقدمة، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتجة في ظل بيئة شديدة المنافسة، كل ذلك الغاية منه تحقيق حصة سوقية وكذا ربحية عالية لضمان البقاء والاستمرارية في السوق. (فنجان، 2018، صفحة 188).

### الفرع الثاني: أهداف اكتساب الميزة التنافسية

إن المؤسسة التي تسعى إلى اكتساب ميزة تنافسية يمكنها تحقيق الأهداف التالية (لحسيني، 2018/2017، الصفحات 13-

:14)

- تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما لتحديد المؤسسات الناجحة عن غيرها كون الناجحة منها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها؛
- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات، خلق فرص تسويقية جديدة، حيث تعتبر فرصة لإقناع الزبائن مما تقدمه من منتجات متميزة عما يقدمه المنافسون؛
- تكوين رؤية مستقبلية للأهداف التي تريد المؤسسة الحصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها؛
- خلق القيمة للعملاء تحقيقا لرضاهم وسعيا لضمان تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية؛
- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين، واستمرار هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.

## المبحث الثاني: أسس بناء الميزة التنافسية

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على عدة طرق، ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق والتي يمكن اعتبارها القاعدية والأساسية هي تلك التي ركز عليها " Porter "، فالأولى تتعلق بالتكاليف أي أن المؤسسة تحاول الإنتاج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر منخفض، والثانية متعلقة بالتمييز أي تميز منتجاتها فيزيائيا من ناحية الإبداع في خصائصها، أو انطباعيا كالتركيز على الإعلان والاسم والشهرة، وفي المضمون يرتبط اعتماد أحد الطرق على مجموعة من المصادر الداخلية والخارجية والتي تعبر عن إمكانيات وموارد المؤسسة، كما أن تحديد أي منها مناسب مرتبط بالعديد من الظروف من بينها القدرة على تقليد الميزة أو طول وقصر دورتها.

## المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية

انطلاقا من اتجاه (Porter) يمكن للمؤسسة بشكل عام أن تحقق الميزة التنافسية من مبدأ خفض التكلفة أو من خلال التمييز في المنتجات أو الخدمات، وهذا يمكن أن يتحقق من عدة مصادر مختلفة سيتم التطرق إليها في المطلب الموالي، أما بالنسبة للأنواع فيمكن شرحهما كما يلي (بوازيد، 2012/2011، الصفحات 12-14):

**الفرع الأول: ميزة التكلفة الأقل:** تقوم هذه الفكرة على مدى توفير المؤسسة منتج في السوق ولكن بأقل تكلفة وهذا ما يعكس قدرتها على التحكم في تكلفة المنتوجات، كما سيعود بالفائدة على المؤسسة لأنها سوف تحقق عائد يتناسب مع طموحات هذه المؤسسة وما يمكن ملاحظته كذلك أن نفس العملية قد لا تتحقق في كل الظروف، لذا يشترط وجوبا أن تجتمع مجموعة من الظروف لكي يتنسى للمؤسسة تحقيق ميزة التكلفة الأقل والمذكورة في ما يلي: (بوازيد، 2012/2011، صفحة 16)

- توحيد طريقة استخدام السلع لدى المستهلكين؛
- تفادي كثرة تمييز المنتج المعروض على المستهلكين، أي يجب ألا تتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن، فالمؤسسة التي تمتلك منتج وجوده مناسبة وسعر منخفض قد تتعرض في بعض الأحيان إلى نفور من طرف المستهلكين إذا ما استطاعت مؤسسة أخرى توفير نفس المنتج بجودة أعلى وبسعر منخفض جدا بالنسبة للمؤسسة المنافسة؛
- إحداث تخفيض لسلع من أجل استقطاب الزيادة للمشتريات لهذا النوع من السلع بالنسبة للمستهلكين.
- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع فقط على حساب العناصر الأخرى الأكثر أهمية كالخدمات وتطوير تكنولوجيا المؤسسة والتسويق.

• عدم إهمال أنشطة التمويل وأنشطة الصيانة، والإفراط في التفكير في هامش الربح وإهمال البحث عن وسائل جديدة لترقية المنتج.

**الفرع الثاني: ميزة تميز المنتج:** يقصد بها قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتجات التي تقدمها المؤسسات المنافسة للمستهلكين، أي يتعين على المؤسسة أن تقدم قيمة مضافة لمنتجاتها للتأثير على قرار الشراء لدى المستهلك، واستقطابه من أجل اقتناء سلعتها بصورة تناسب مع تطلعاته ورغباته. (عادل ، 2010، صفحة 63)

وتتحقق أيضا الميزة التنافسية في شكلها المعبر لميزة في ظل وجود الشروط التالية (نبيل محمد، 2012، صفحة 33):

• عندما يستطيع المقتنون لهذا المنتج من معرفة طبيعته ودرجة تميزه عن بقية المنتجات نكون بذلك قد حققنا ميزة التمييز ونقصد من وراء المنتج أنه قد يكون سلعة أو خدمة؛

• قلة المنافسين في الحقل التنافسي وعدم إتباعهم لإستراتيجية ميزة التمييز؛

• تعدد استخدام المنتج وتوافقه مع احتياجات المستهلك.

أما بالنسبة للأخطاء الواجب تجنبها ومراعاتها عند تبني ميزة التمييز يذكر منها ما يلي:

• تفادي المؤسسة للتمييز المفرط؛

• تفادي التركيز الشديد على المنتج من حيث الشكل الظاهري أو حتى العناصر المكونة له؛

• عدم فرض سعر إضافي للمنتج نتيجة زيادة هامش الربح.

مما سبق يتعين على المؤسسة التي تتبنى مفهوم الميزة التنافسية أن تراعي الأنواع المذكورة سواء ما تعلق منها بالتكلفة الأقل أو ما

تعلق بتمييز المنتج وفقا لظروف وشروط اختيار أي منهما وتقدير العوامل المساعدة على ذلك والتي يقصد بها تحديد أفضل المصادر من ناحية توفر عنصر الملائمة مع موارد المؤسسة.

### المطلب الثاني: مصادر بناء الميزة التنافسية وفق نظريتها

يعود تحديد هذه المصادر إلى نظريتي الميزة التنافسية وهما نظرية الموارد من الناحية الداخلية، ونظرية العلاقات من ناحية الظروف

الخارجية، وقد أكدت في هذا السياق مجموعة من الدراسات أن الميزة يرجع مصدر بنائها إلى التموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة

الخارجية، وفي الاتجاه العكسي أثبتت أخرى أن مصدرها لا يرتبط بها، بل بقدرتها تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية، وعليه فإن هذا الطرح يقوم على مصدرين هما:

**الفرع الأول: المصدر الداخلي: مدخل الموارد:** وفق نظرية الموارد تبنى الميزة التنافسية داخليا على عدد من القدرات المميزة، حيث يجب على القائمين على المؤسسة التعرف جيدا على هذه القدرات والإمكانات والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية، ولا يعني ذلك التركيز على الموارد المادية (ملموسة) فقط بل لا يجب إهمال دور الموارد غير الملموسة، والمتمثلة في:

### 1. الموارد الملموسة: ويقصد بها جميع الموارد في صورة مادية ومالية وهي مصنفة إلى:

أ. **الموارد الأولية:** تشكل المواد الأولية أهم العناصر التي تتركز عليها المؤسسة كمصدر من المصادر الداخلية، حيث يعتبر نشاط الإمدادات الداخلية من بين الأنشطة الرئيسية للمؤسسة، وتمثل المواد الأولية المدخلات التي تحتاج إليها العملية الإنتاجية من أجل تحويلها في شكل مخرجات، لهذا تعد جودة المواد الأولية مهمة جدا في تصنيع المنتجات.

ب. **معدات الإنتاج:** التي تمثل مختلف الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشمل على مجموعة الأجهزة والآلات وأجهزة متخصصة في طريقة الاستعمال والاستخدام تكون مناسبة لأداء وظيفة واحدة أو محددة، كما قد تكون الآلات غير متخصصة أي لها وظائف متعددة وعمامة متعددة الخدمات، وبالنسبة لاكتساب المؤسسة ميزة تنافسية منها لا يرتبط فقط بمجرد الحصول عليها، بل يتعين الحصول على الآلات التي تحقق الإنتاج المطلوب بمراعاة التكلفة المنخفضة والجودة العالية، (علي و الهام ، 2015، صفحة 46).

ج. **الموارد المالية:** يتعين على المؤسسة أن توفر الموارد المالية اللازمة من أجل تحقيق عملية الإنتاج والتي تعتمد بالطبع على المواد الأولية ومعدات الإنتاج، فقد يكون التمويل ذاتي من قبل المؤسسة، وقد يكون تمويلا خارجيا تعتمد عليه المؤسسة بطرق وأشكال متعددة، وما دام أن نشاط المؤسسة مرهون بالجانب المالي فإن لهذه الأخيرة مسؤولية الحصول على الموارد المالية في الوقت المناسب وبالمقدار المحدد.

2. **الموارد غير الملموسة:** ويقصد بها جميع الموارد في غير الصورة المادية والمالية أي الأصول المعنوية المستغلة في النشاط وهي مصنفة إلى (بن قايد، 2018/2017، صفحة 32):

● **التكنولوجيا والمعرفة وطريقة العمل:** التقنية العالية أو التكنولوجيا هي من بين الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة حديثا وتصنف في نفس الوقت بأنها ضمن الموارد غير الملموسة، وهي بمثابة القيمة المضافة للمؤسسة بل أكثر من ذلك هي التي تحقق الفارق ما بين

مؤسسة ومؤسسة أخرى، وبالنسبة لعلاقتها بالميزة التنافسية على العموم فإنها تعد كذلك إذا استطاعت المؤسسة بحسب طبيعة نشاطها أن تتحصل على التكنولوجيا الجوهرية والمناسبة لنشاطها والذي قد يساعدها عن طريق التمييز عن باقي المنافسين.

أما بالنسبة للمعرفة فهو المجال الذي تركز عليه المؤسسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية والذي يعنيهها فعلا في هذا المجال هي القدرة وإمكانية توظيف عنصر المعرفة من أجل تحقيق أداء جيد ومتميز، والمقصود بها مجموعة المعارف الصريحة، أو الضمنية المكتسبة من طرف الفرد أو مجزئة من طرف المؤسسة، كما يمكن تصنيفها أيضا إلى ثلاث أقسام: المعرفة الجوهرية والمعرفة المتقدمة والمعرفة الابتكارية.

وهي تعتبر ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة.

● **الزمن:** يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، ويمكن أن يكون عامل الزمن يمثل ميزة تنافسية من خلال، الاستباقية وتخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق، تخفيض دورة التصنيع للمنتجات والالتزام بمداول الجودة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع.

● **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة في إنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة، كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، وهذه تعد المقاربة الاقتصادية لتحديد مفهوم الكفاءة.

من جهة أخرى يمكن النظر من مقارنة أخرى تسييرية لمفهوم الكفاءة فالنجاح اليوم ليس مرهونا بامتلاك المعرفة فحسب ولكن في القدرة على تسييرها والتحكم فيها، إلا أن هذه المعارف في الغالب تكون ممثلة في الفكر الإنساني كمنخزون للكفاءات الأمر الذي يفرض على المؤسسات الاهتمام بهذه الأخيرة (الكفاءات)، التي تمثل التوليفة من المعارف، والمهارات، والسلوكات التي يمتلكها الفرد، والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين، وعليه فإن الأمر يستدعي مورد بشري يتميز بكفاءات عالية لتحقيق

التمييز. (رحيل، 2010/2011، صفحة 8)

● **الجودة:** نتيجة الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له، وهي تمثل حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات والأفراد والعمليات والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات، ويمكن النظر إليها من ثلاث زوايا مترابطة آليا وهي جودة التصميم وتعني مواصفات الجودة عند تصميم المنتج أو الخدمة، أما الثانية فهي جودة الإنتاج التي تتحقق خلال العملية الإنتاجية نفسها، والثالثة تتعلق بجودة الأداء والتي تظهر للمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج، إضافة إلى ضرورة التركيز على الجودة أثناء تقديم هذه السلع والخدمات إلى العملاء وهو ما يعرف بجودة خدمة العملاء. (المسعود، 2017، صفحة 17)

● **الإبداع:** تحقق المؤسسات الميزة عند وجود درجة عالية من الإبداع حيث تتخذ خطوات تمكنها من اكتساب ميزة فاصلة على منافسيها لجذب المشترين، وهذه الخطوات تختلف، كتحقيق إبداع من خلال تصنيع منتجات جديدة وأكثر جودة إبداع في الخدمة المقدمة تكون الأفضل، أو من ناحية الإنتاج بأقل التكاليف أو تركيز الموارد على قسم معين أو مكانة مرموقة في الصناعة وبذلك يتضح أنها قادرة على استدامة ربحية عالية وميزة تنافسية. (خراز، 2011، صفحة 134).

● **الاستجابة لحاجات العميل:** حتى تتمكن أي مؤسسة من أن تحقق هذا العامل يتوجب عليها أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد حاجات ورغبات عملائها، وبالتالي سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها، الأمر الذي يؤدي إلى خلق التميز القائم على الميزة التنافسية.

بناء على المصادر السابقة يمكن القول أنه يمكن اعتمادا على امتلاك مزايا تنافسية من خلال الاهتمام بالبيئة الداخلية، ولكن ذلك لا يعد كافيا، فالبعد الخارجي للميزة التنافسية يتمحور حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على لجم الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات.

**الفرع الثاني: المصدر الخارجي: مدخل العلاقات الخارجية:** وفق نظرية العلاقات الخارجية فإن التأثير الخارجي يكمن في التغيير في احتياجات العملاء، أو في التغييرات في التطبيقات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي ترصدها المؤسسة وتحاول الاستجابة التكيف معها، والعمل على توظيفها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة لأنها تتمتع بالقدرة السريعة في رد فعلها على التغييرات الخارجية.

بناء على ما تقدم من مصادر تحقيق وبناء ميزة تنافسية من طرف المؤسسة داخليا وخارجيا، اعتمادا على التشخيص البيئي الداخلي والخارجي، يمكن القول أن الحكم على مدى قوتها مرتبط ببعض المحددات.

## المطلب الثالث: محددات ومراحل بناء الميزة التنافسية

تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، مراعية مختلف المعايير والضوابط التي تتسم بالديناميكية لتحديد اتجاهها نحو اكتسابها، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة، والتعرف على فترة بقائها ومدى صلاحها وإلا إذا استطاع المنافسون تقليدها عليها بتغييرها والبحث على ميزة تنافسية جديدة، أي كل ميزة لها دورة حياة خاصة بها، قبل التعرف عليها سيتم تحديد محدداتها أولاً.

## الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية

المحددات تمثل الأبعاد أو المتغيرات التي بناء عليها يمكن الحكم على درجة قوة أو ضعف الميزة التنافسية للمؤسسة، وعليه

(نبيل, محمد مرسى,؛، 2012، صفحة 46). يتضح ذلك من خلال البعدين التاليين:

1. **نطاق التنافس:** يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسات بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:
  - **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
  - **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
  - **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
  - **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.



2. **حجم الميزة التنافسية:** كلما كانت الميزة التنافسية أكبر، كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها، فللميزة التنافسية دورة حياة تبدأ بمرحلة التقديم، ثم يعقبها مرحلة التنبؤ من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية، وأخيراً مرحلة الضرورة أي الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج.

إن تلك المراحل المشار إليها تمثل ما يسمى بدورة حياة الميزة التنافسية والتي قد تكون أطول أو أقصر، والتي بعد أن تنتهي تبدأ ميزة أخرى، وعموماً سوف سيتم شرحها في العنصر التالي.

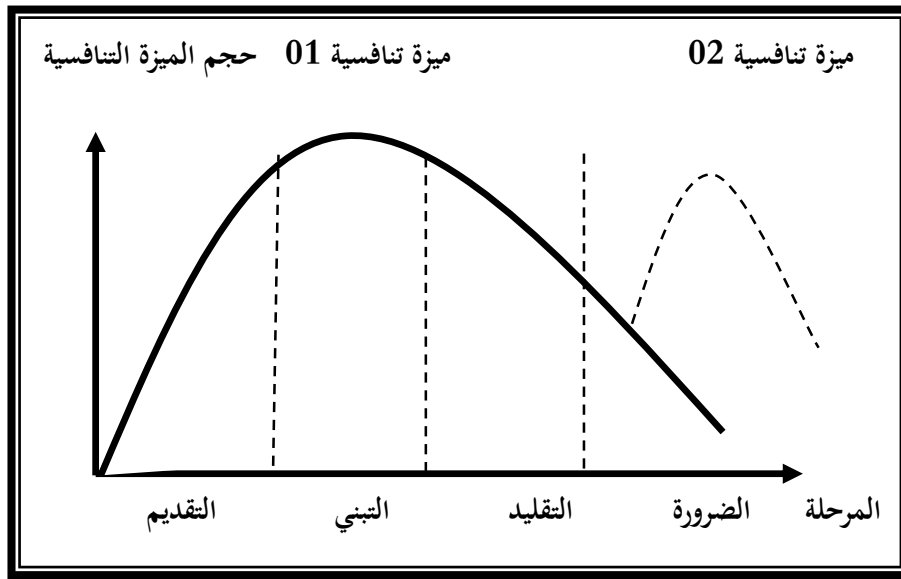
### الفرع الثاني: مراحل ودورة حياة الميزة التنافسية:

تمر المؤسسة عند محاولة بناء ميزة تنافسية والسعي نحو اكتسابها سواء تعلق الأمر بالمنتجات أو الخدمات، ببعض الخطوات التي يجب توضيحها قبل التعرف على مدة كل ميزة ومراحل تكوينها وانتهائها وهي كما يلي ( )

- تحديد فترة الميزة التنافسية وهنا يركز السوق على إطالة فترة الاستفادة من الأرباح والانفراد بالسوق وتقليل فترة الانحدار ضمن دورة حياتها والتي يجب أن تتوافق مع دورة حياة المنتج بشكل عام؛
- بناء القيمة أي إضافة قيمة للمنتج غير موجودة في السوق وتغري المستهلك أو المستخدم وتناسب مع قيم السوق؛
- تقييم مدى تقبل الفئة المستهدفة للميزة التنافسية حيث يجب أن تكون متناسقة مع عاداته وتقاليده؛
- تحصيل أكبر قدر من المكاسب والاستحواذ على حصة سوقية وفق أهداف المؤسسة؛
- الفترة التحريمية وهي قياس مدى تقبل السوق المستهدف للميزة من خلال عقد ندوات أو محاضرات شرح الميزة الجديدة وفوائدها وأخذ الاقتراحات بعين الاعتبار ودراستها وتطبيق ما هو ممكن منها.
- الإعلان عن الميزة مع مراعاة سرية التركيب أو المكون، وكذا المدة بين الإعلان وطرح الميزة؛
- طرح الميزة مع التغطية الكاملة للسوق وهنا يتم الاستعانة بالموزعين حيث تكون التغطية شاملة لكل السوق المستهدف حتى أصغر سوق فرعي مع تكثيف الحملة الإعلانية.

وبعد طرح الميزة تبقى المؤسسة مسابرة لكل التطورات المتعلقة بها، وتستخلص ذلك من التغذية العكسية ومن رد فعل الزبائن وذلك خلال فترة معينة، وهو ما يبرر أن هذه الميزة مقيدة بفترة قد تطول أو تقصر ويعبر عن هذا بدورة حياة الميزة التنافسية الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): دورة حياة الميزة التنافسية



لمصدر (نادية، 2003، صفحة 56)

من الشكل يتضح أن الميزة التنافسية رقم (02) تبدأ بعدما تنتهي الميزة رقم (01)، وكل ميزة لها دورة حياة قد تكون طويلة وقصيرة ولكنها كلها تمر بالمراحل التالية:

**1- مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، ومع مرور الزمن ستميز بالقبول من قبل عدد متزايد من الزبائن، وبما أن الأمر يتعلق بالجانب التسويقي فإن بناء الميزة التنافسية يتطلب توافق كبير مع عناصر المزيج التسويقي بشكل عام.

**2- مرحلة التبني:** في هذه المرحلة تعرف الميزة استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين انتبهوا للمؤسسة ومنتجاتها في هذه المرحلة، وبالتالي عندما تمتلك المؤسسة التأثير الأكبر في التحكم بالفرص المتاحة في السوق فإنها بذلك تستحوذ على الميزة التنافسية.

**3- مرحلة التقليد:** في هذه المرحلة يلاحظ تراجع حجم الميزة حيث تتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قد قاموا أو تمكنوا من تقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثمة انخفاض في الوفورات.

**4- مرحلة الضرورة:** هنا تتجه المؤسسة نحو تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذ لم تتمكن من ذلك فإنها تفقد أسبقيتها، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد لأن الميزة التي تمتلكها قد أصبحت تقليدية وفقدت قوتها التأثيرية في السوق.

من خلال ما تقدم من أسس لبناء الميزة التنافسية يمكن القول أن المؤسسة لا يجب أن تبحث فقط عن الموارد المادية والمالية واللاملموسة للحصول على الميزة بل يجب أن تفكر في كيفية تحسينها واستمراريتها وإطالة مدتها، ولعل ذلك يرتبط بالمدى الطويل لذلك يجب عليها الانتباه إلى أهمية التفكير الاستراتيجي ومحاولة بناء استراتيجية قوية فريدة تمكنها من التموّع في السوق.

## المبحث الثالث: التوقع التنافسي وقياس الميزة التنافسية

قصد استدامة الميزة والسعي نحو تطويرها وتحسينها وتفادي المؤسسة للارتباك الناجم عن مجابهة المشاكل، تعتمد إلى التفكير لإيجاد حلول لها، والخروج من الوضعيات الحرجة بالاستعانة بالإستراتيجيات الممكنة، واختيار الإستراتيجية المناسبة لاكتساب الميزة التنافسية وكذا دراسة هيكل الصناعة وتأثيره على ذلك، مثلما أشار إليه المفكر (M. porter) صاحب نظرية الميزة التنافسية التي طرح فيها الاستراتيجيات العامة للتنافس، وعليه سيتم في المطالب الموالية توضيح أهمية كل من التوقع التنافسي وتبني الإستراتيجية في اكتساب الميزة التنافسية المناسبة.

## المطلب الأول: التفكير الاستراتيجي لبناء للميزة التنافسية

من أجل تحقيق ميزة تنافسية تلجأ المؤسسة إلى مصادر مختلفة كما سبق الذكر وفقا لنظرية الموارد ومنها ما ارتبط بالعلاقات الخارجية مع الزبائن والموردين، وهناك مدخل آخر قائم على تشخيص الوضع البيئي الخارجي مراعاة لتأثير المتغيرات البيئية، وهو ما يحتم ضرورة تبني إستراتيجية التي تعرف على أنها: " تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة بناء على خطط إستراتيجية، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة في المدى البعيد ". وبناء على ذلك فقد حدد (M. porter) ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس تسهم في تحقيق الميزة وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين، وهي: (نبيل مرسي ، 2015، الصفحات 115-118).

1. إستراتيجية قيادة التكلفة: تتميز هذه الإستراتيجية بأنها متعلقة بفكرة خفض التكاليف مقارنة بالمنافسين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحصل على مرتبة أفضل وموقع أحسن عن بقية المنافسين الآخرين مستندة في ذلك على فكرة السعر، أي من مزاياها أن المؤسسة تحقق القيادة من ناحية التكلفة.

ومن المزايا أيضا أن الزبائن أو العملاء يكتسبون الثقة في المؤسسة التي تبني هذه الإستراتيجية نظرا لأنها تقدم سعرا تنافسيا لا يمكن مقاومته، وهذه المسألة بالذات تحول للمؤسسة نوع من الحماية والمصدقية في تصريف منتجاتها، وتتحقق النتائج المرجوة منها عند توافر عدد من الشروط وهي:

- وجود طلب من اتجاه السعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
- نمطية السلع المقدمة وعدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

• وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.

• محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها نهائيا بالنسبة للمشتريين (الزبائن النهائيين).

2. إستراتيجية التمييز: تعمل هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات بخصائص تميزها، أي يكون هذا المنتج في صورة متميزة عن بقية المنتجات المعروضة في السوق من طرف المؤسسات المنافسة، وتتعلق هذه الإستراتيجية بالتصميم، أو الجودة أو تتعلق بالتكنولوجيا المعتمدة والخدمات المعروضة على الزبائن وطريقة الإعلان الموجه للمستهلك.

وما يحسب كميزة لهذا النوع من الإستراتيجية أن هذا المنتج يتمتع بخصائص متفردة عن بقية منتجات المنافسين، وهو ما يجذب العملاء والمؤسسة تكون محمية بسبب هذه الثقة حتى ولو كان بالسعر المقدم من طرف المؤسسات المنافسة كون أن العملاء والزبائن لديهم الاستعداد لدفع السعر المناسب نظرا لخصوصية هذا المنتج وأهميته.

3. إستراتيجية التركيز (التخصص): تعني الاهتمام من طرف المؤسسة والتركيز على قطاع خاص من المستهلكين طبقا لتشكيلة محددة من المنتجات هذا النوع من الإستراتيجية يتناسب وتطلعات المؤسسة التي تريد اقتحام قطاع ما إما لعدم استطاعة أو عدم رغبة في التوسع.

والغاية من تبني المؤسسة لهذا النوع من الإستراتيجية هو بناء ميزة تنافسية مركزة على سوق ينشط في إطار جغرافي محدد أو يمكن لها كذلك الاعتماد على المنتجات واستخدامها بطريقة معينة لغرض إشباع حاجات المستهلكين أو مجموعة من المستهلكين أو طائفة منهم دون سواهم، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال: (نبيل، محمد مرسى، 2012، صفحة 68)

• تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛

• من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛

• التمييز والتكلفة الأقل معا لهذا القطاع السوقي.

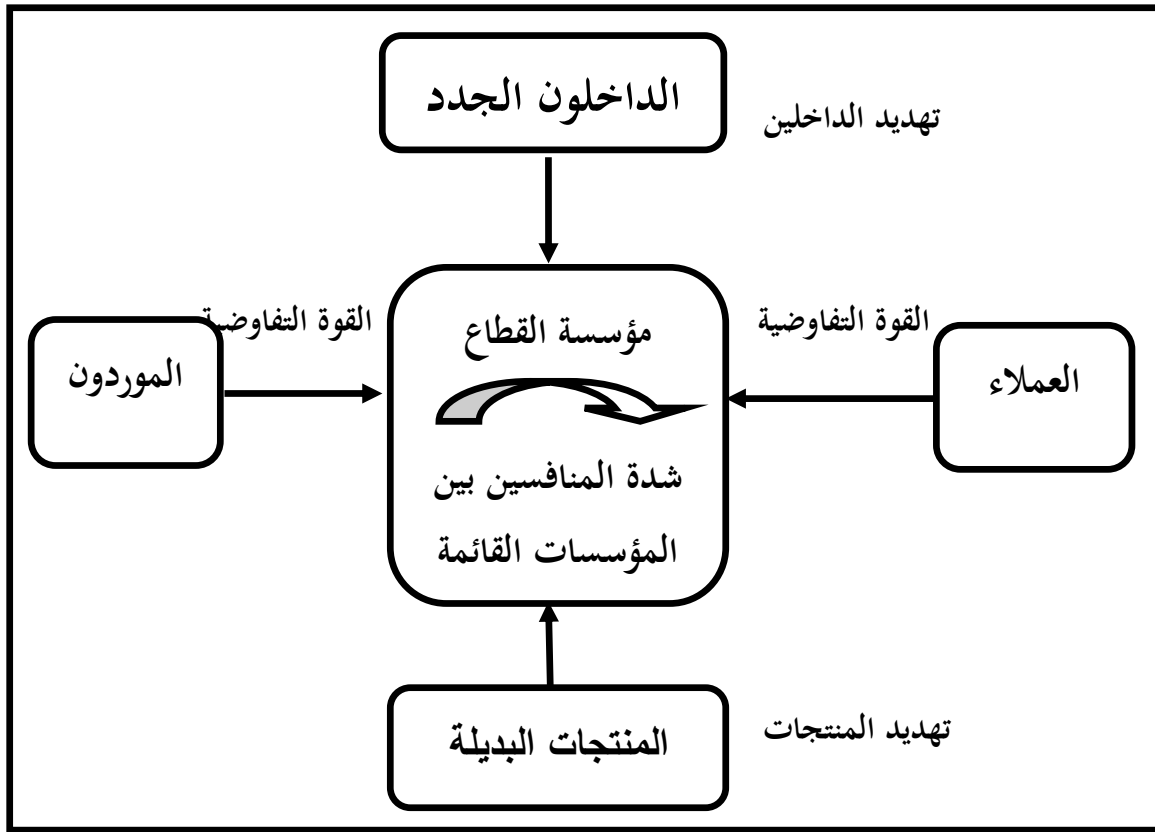
المطلب الثاني: تحليل سلسلة القيمة والتموقع التنافسي لبناء الميزة التنافسية

أرجع (Porter) في كتابه حول الميزة التنافسية أن كل من سلسلة القيمة، الإستراتيجيات العامة للتنافس، نموذج القوى الخمس، تمثل عناصر مهمة الهدف منها البحث عن أفضل موقع تنافسي في القطاع في ظل تأثير عوامل المحيط التنافسي، وفي هذا الصدد يؤكد أن دراسة الميزة التنافسية مرتبطة بدراسة البيئة الخارجية، سلوك المؤسسة من ناحية التكاليف، والموقع التنافسي النسبي لها في السوق، وهذا يعني تحديد أثر العوامل أو المتغيرات الخمس التي أشار إليها.

الفرع الأول: تحليل القوى التنافسية الخمس لـ Porter

في إطار دراسته للبيئة التنافسية يؤكد (Porter) أن هناك عاملين حاسمين لهما تأثير كبير على مردودية المؤسسة فالعامل الأول يتمثل في مدى جاذبية القطاع نتيجة للأرباح التي يحققها، أما بالنسبة للعامل الثاني فيتمثل في الموقع التنافسي النسبي للمؤسسة في السوق، كما يرى أن هذين العاملين يتأثران بمدى قوة القوى المكونة للمحيط التنافسي ومدى التفاعل الموجود بينها ومن ثم فإن قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية تحكمها القوى التنافسية المشكلة للمحيط التنافسي الذي تنشط فيه المؤسسة ومدى قدراتها على فهم العلاقة الموجودة بين هذه القوى والتحكم فيها، ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): القوى التنافسية الخمس لـ Porter



Source: (1985, M)

من خلال الشكل فإن تلك القوى التي تظهر فيه يمكن توضيح تأثيراتها في الميزة التنافسية كما يلي (لي، صفحة 117):

1. تهديدات المنافسين الجدد والمحتملين: يعتمد تهديد داخلين جدد للقطاع على طبيعة المعوقات التي تحول دون الدخول إلى البيئة التنافسية، وعلى رد الفعل الذي يمكن أن يتعرض له هؤلاء الداخولون الجدد من قبل المنافسين المتواجدين، لذا تعتبر حواجز

الدخول المرتفعة المفسرة للمستوى المرتفع للربحية، ومن ثم فإن الإستراتيجية المعتمدة على زيادة الحواجز ستؤدي إلى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة على المدى الطويل.

**2. القوة التفاوضية للموردين:** وهم مصدر مدخلات القطاع وبالتالي فهم يمتلكون نوعاً من القوة أو السلعة على قطاع الصناعة فقد يعمد هؤلاء إلى إقامة تحالفات بغرض السيطرة على الأسعار أو أسلوب التوريد والدفع وغير ذلك، كما أن المواد التي يعرضها تنعكس على جودة منتجات القطاع ولذلك يتعين على المؤسسة لأن تدرس مورديها من جوانب شتى ومن هذه الجوانب التي من شأنها أن تشكل فرصاً أو تهديدات والتي أشار إليها بورتر كما يلي (رحيم، 2017، صفحة 51):

- التميز في المواد الأولية ووسائل الإنتاج وجودتها والاستمرارية في التمويل به؛
- تكلفة التحول الى موردين آخرين؛
- وضعية وسائل الإنتاج البديلة.

**3. القوة التفاوضية للمشتريين:** يستطيع المشترون التأثير على صناعة وتهديدها من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والتفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر ويكون المشتري قويا إذا توفر ما يلي (ماجد عبد المهدي ، 2015، صفحة 41):

- شراء جزء كبير من سلعة أو خدمة البائع؛
- كثرة عدد الموردين؛
- فروقات قليلة في تكلفة الموردين؛
- احتمال التكامل الخلفي بإنتاج السلعة نفسها.

**4. تهديد السلع أو الخدمات البديلة:** تحدد وفرة البدائل الربح المحتمل للصناعة عن طريق وضع سقف على الأسعار ولتقليل حدة تأثير البدائل ينبغي أن تزيد الصناعة من نوعية المنتج، أو تميزه، وقد لاحظ (Porter) بأن هناك نوعين من البدائل الصعبة: (كاظم نزار، 2014، صفحة 55):

أ. التحسن السريع: يأتي التغير التكنولوجي المستمر بالتحسن السريع في خصائص المنتج أو التقليل من الكلفة مما يؤدي إلى صعوبة في إيجاد بدائل جديدة.

ب. الصناعات ذات الأرباح العالية: تستطيع البدائل الناتجة من الصناعات ذات الأرباح العالية بتقديم أسعار منخفضة.

5. المنافسة بين المؤسسات القائمة: يمثل هذا العنصر أهم عنصر في النموذج لأنه يشير إلى التقاء العناصر الأربعة السابقة ومن أهم العوامل المؤثرة على شدة التنافس بين المؤسسات القائمة حاليا في صناعة معينة يذكر: معدل النمو في الصناعة مستويات المنتج تكاليف التبدل، مقدار التكاليف الرأسمالية، موانع الخروج المرتفعة درجة التمركز والتوازن بين المنافسين... الخ، وعليه فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع وتكاليف ثابتة نسبية أقل، مع مدى واسع من إمكانيات تمييز المنتج ودرجة عالية من التمركز فإن الاحتمال الأكبر هو توافر فرص ربح لمعظم المشاركين في الصناعة والعكس صحيح، لذا فإنه من المتوقع أن تعمل العوامل الأربعة السابقة بمثابة محددات مهيمنة على درجة التنافس أو المزاومة بين المنافسين.

بناء على ما سبق ذكره يمكن القول أن تفاعل هذه القوى يؤثر على الربحية داخل الصناعة، وأن الحصول على ميزة تنافسية يحدد الاستجابة الفعالة لمتطلبات هذه الصناعة، من جهة أخرى قد يتأثر تحقيق الميزة التنافسية بالأنشطة الداخلية للمؤسسة و يتعين بذلك على المؤسسة تحديد النشاط الأساسي للحصول على الميزة وزيادة القيمة وتحسين الربحية، أو تحديد الأثر السلبي الناتج عن أحد الأنشطة لمعالجته.

#### الفرع الثاني: تحليل سلسلة القيمة كأداة لبناء الميزة التنافسية:

لقد تمت إضافة مفهوم سلاسل القيمة كأدوات لدعم القرار إلى نموذج الاستراتيجيات التنافسية التي طورها Porter في بدايات عام 1979، وهي تتكون من أنشطة مقسمة كما يلي:

**القسم الأول:** الأنشطة الأولية (الأساسية): ترتبط مباشرة بالخلق الفعلي للقيمة المقدمة للزبون، فهي تضمن تقديم المنتجات والخدمات لذا فهي تمثل المهمة الأساسية التي تؤديها المؤسسة لإنتاج وتوصيل المنتج أو الخدمة للزبون. تقسم هذه الأنشطة إلى الإنتاج، الإمداد الداخلي والخارجي، البيع والتسويق، الخدمات.

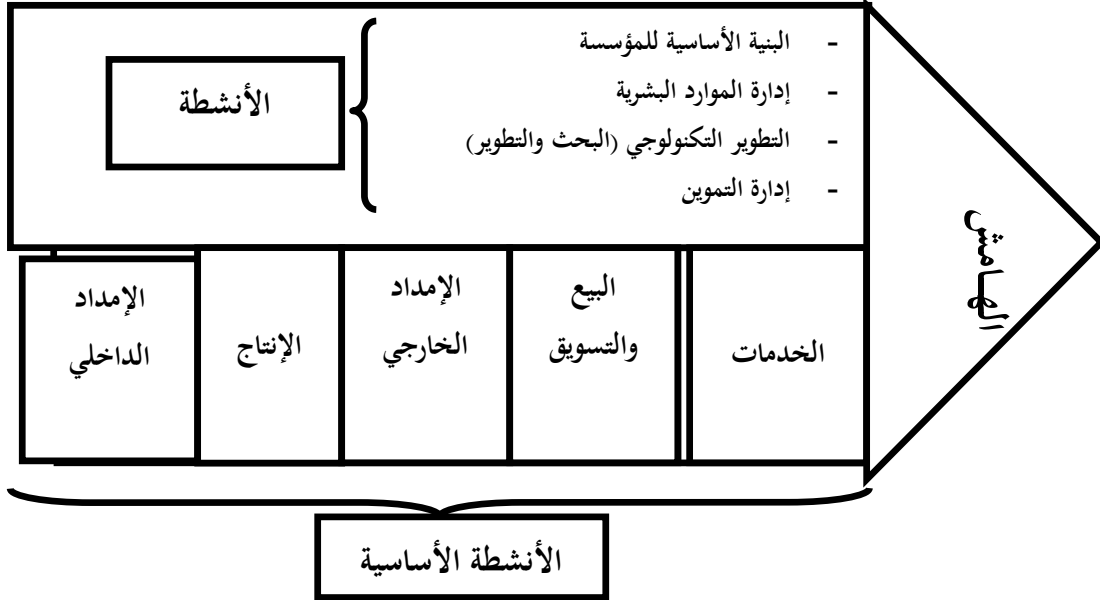
**القسم الثاني:** الأنشطة الداعمة (الثانوية): تشير إلى الأنشطة التي تساعد الأنشطة الأولية للمؤسسة فهي تضيف فعالية وفاعلية للوظائف الأخرى، وهي مقسمة إلى: البنية الأساسية للمؤسسة، تسيير الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، التموين.

ويكمن الهدف الأساسي لوضع المؤسسة لسلسلة قيمة منتجاتها في خلق التميز وإضافة قيمة للمنتج، ولعل ذلك يتوقف على تحديد الأنشطة التي يمكن فعلا أن تؤثر على القيمة إيجابيا، وتغيير ومعالجة تلك التي قد تؤثر سلبا، أي يجب تحليل كل نشاط ومعرفة



نقاط القوة ونقاط الضعف فيهنها تعتبر أداة للتحليل الاستراتيجي، وأنها تمكن مؤسسات من التعرف على مكونات التكاليف على مستوى كل نشاط وتحديدتها للتحكم فيها والمصادر الممكنة لتحقيق التميز، ويظهر نموذج سلسلة القيمة في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): نموذج سلسلة القيمة لـ Porter



Source : (M, 1985).

من الشكل تتضح تلك الأنشطة الداعمة والأساسية أي أنها أداة تحليلية تساعد المؤسسات على فهم الكيفية التي تمكنهم من استخدام سلسلة الأنشطة التي تؤديها بهدف خلق ميزة تنافسية على مستوى كل نشاط، أو في كل مرحلة، أو في كل خطوة في تصميم وإنتاج وتسليم منتج عالي الجودة وتضم تلك السلسلة، ويمكن شرح تلك الأنشطة كما يلي:

أولاً: الأنشطة الأساسية: تتمثل في الأنشطة التالية:

**1. الإمداد الداخلي:** يمثل مختلف أنشطة المناولة للمواد للتصنيع من موردي المؤسسة، وبمختلف المهام النمطية والإجراءات التشغيلية الخاصة بتوفير التمويل والتي تتضمن استقبال وتخزين المواد الخام والرقابة عليها، وحتى يكون الإمداد الداخلي مصدراً لخلق قيمة متميزة وله أثر إيجابي ينبغي السعي نحو تخفيض تلك التكاليف، وذلك من خلال إتباع الأساليب الجيدة للتمويل وتحسين أساليب الرقابة على مخزون ومناولة المواد، من جهة أخرى يمكن تخفيض مشتريات المواد الخام من خلال ضبط الاحتياجات منها.

**2. نشاط الإنتاج:** يشمل كافة العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات) ويتضمن أنشطة التصميم والتعبئة، التغليف، الرقابة على الجودة، ويعد العنصر الأهم والأساسي في خلق القيمة، ويمكن تحقيق التميز منه بتحويل المدخلات إلى مخرجات بقيمة منخفضة يعني انخفاض التكاليف.

**3. الإمداد الخارجي:** يتعلق بنقل السلع المصنعة أو شبه المصنعة إلى مراكز التوزيع وتخزين البضائع الجاهزة وطرق التوزيع على الزبائن، وكافة الأنشطة المرتبطة بنقل البضائع من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها، ويسهم في التميز من خلال تسليم المنتجات وتوفيرها وطرحها في السوق في الوقت المناسب أي الاستجابة السريعة للطلب، ومن جهة ثانية يمكن أن يتحقق أيضا من خلال تقليل الأخطاء والدقة في التحميل والتخزين، التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح والمكاسب.

**4. النشاط التسويقي:** يشمل كل ما يتعلق بوظيفة التسويق التي تساعد على نقل السلعة من أماكن إنتاجها إلى إيصالها إلى الزبائن متمثلة في عناصر المزيج التسويقي التالية: الإعلان، الترويج، طرق التوزيع وسياسة التسعير، وحتى تؤدي بكفاءة وبهدف أن تسهم في تحقيق الميزة التنافسية يجب مراعاة بالدرجة الأولى رغبات وتوقعات الزبائن، وذلك بهدف تعظيم الهامش الذي يمثل القيمة التي تخلقها المؤسسة، وخلق القيمة لهم لا تعني دائما التركيز على جانب السعر وانخفاضه فحسب، بل تمتد إلى مؤثرات أخرى كإمكانية الاستفادة القصوى من المنتج، جودته مقارنة بالمنتجات المنافسة والبديلة،..... وغيرها.

**5. خدمات ما بعد البيع:** تعني كل الخدمات المرافقة لعملية البيع وتمثل الأنشطة المتعلقة بالمنتج كالصيانة، التركيب، الضمانات توفير أو بيع قطع الغيار... الخ، الغرض منها في النهاية تحقيق رضى الزبائن وجذبهم، كون أن عملية شراء السلع وتكرارها لها ارتباط وثيق بمدى رضاهم على المنتج أو الخدمة، وزيادة ولائهم، ويرتبط تحقيق قيمة متميزة بتقدم خدمات مبتكرة متميزة، تتميز بأنها أفضل وأكثر مما يقدمه المنافس.

ثانيا: الأنشطة الداعمة: تتمثل في:

**1. البنية التحتية:** تمثل جميع أقسام ومصالح وهيكل المؤسسة، وقد تكون للمؤسسة الأم أو تضم جميع الفروع، وبالتالي مهمتها التنسيق بين جميع الأنشطة، ويمكن أن تكون مصدرا لتعزيز القيمة من خلال تخفيض التكاليف وتعزيز العلاقات بين مختلف الأقسام والمصالح، وضمان تدفق المعلومات في وقتها المناسب، ومن خلال التنسيق والتعاون بين الأنشطة والمصالح أيضا.

**2. التطور التكنولوجي:** تحتاج العملية الإنتاجية والأنشطة الأخرى إلى استخدام التكنولوجيا والتجديد والتطوير المستمرين باعتبار ذلك يساعد في تحسين كفاءة الإنتاج، من خلال: تقليل التكلفة، تقليل زمن إنتاج وحدة المنتج، تقليل تكلفة العمالة، تؤدي إلى

ترشيد استخدام طاقة كهربائية، تقليل نسبة التلف من المواد الخام، ومن الناحية الأخرى يساهم الابتكار والإبداع في خلق أفكار إدارية جديدة، وتصميم منتجات جديدة أو تطوير القديمة.

**3. إدارة الموارد البشرية:** لإدارة الموارد البشرية دور ليس مهما فحسب بل ضروري في تدعيم القيمة وزيادتها، لأن المورد البشري يعد أساس القيام بجميع الأنشطة لذلك تحرص المؤسسة على توفير العمالة المؤهلة كما ونوعا وفي الوقت المناسب لأداء الأعمال وهو السبب في جعلها المؤثر في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال توفير الكفاءات والمهارات المطلوبة لجميع المصالح، عن طريق التخطيط الجيد والفعال، ومحاولة اختيار أنسب الموظفين تحت مبدأ " الرجل المناسب في المكان المناسب " ومحاولة التحكم في دوراتهم وتقييم أدائهم من فترة إلى أخرى لتحديد مواطن القوة والضعف، حيث تقوم بتدريب وتأهيل الموظفين ذوي الأداء المنخفض، كما تقوم بتحفيز وتشجيع الجميع لتحسين أدائهم.

**4. إدارة التموين:** التموين يضم الأنشطة المرتبطة بالشراء والتخزين، وإدارة التخزين تهتم بجميع الإجراءات المتعلقة بشراء وتخزين المواد والسلع، أي كل ما يتعلق بالمشتريات التي تمثل مدخلات للعملية الإنتاجية، مثل نظام إصدار الفواتير، تحديد طرق التعامل مع البائعين والموردين، تحديد الموردين بكفاءة وترشيد عمليات الشراء، وذلك بهدف تخفيض التكلفة في الشراء. بعد التعرف على الأدوات التي يمكن خلالها اكتشاف وبناء الميزة التنافسية، سيتم في العنصر التالي التعرف على مختلف المقاييس التي بناء عليها يمكن تحديد اتجاه الميزة التنافسية ومدى صلابتها.

#### المطلب الثالث: مقاييس قياس الميزة التنافسية

من أجل قياس درجة صواب الميزة التنافسية أي تحديد درجة قوتها أو ضعفها أمام المنافسين، وجب وضع معايير وضوابط تنسم بالديناميكية لتحقيق النتائج المرجوة من اكتسابها، وقد تكون المؤسسة بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها، ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة تصنف كما يلي: (علي ا.، ادارة التميز، 2017، صفحة 50)

**الفرع الأول: المقاييس النوعية:** تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضى الزبون عن منتجات المؤسسة قياسا بالمنافسين الآخرين ويمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات القديمة لهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة النوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي:

**1. النوعية المتوقعة:** تمثل الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج، وهو أمر صعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين الخصائص وحاجات ورغبات الزبائن.

2. النوعية المدركة: تمثل الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتناؤه أو حصوله على المنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما تتوقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه.

3. النوعية القياسية: ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المؤسسة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا والمخطط لها.

الفرع الثاني: المقاييس الكمية: وهي المقاييس الأكثر اعتمادا من قبل المؤسسة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساسا بالأداء المالي للمؤسسة في السوق، ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات من أبرزها يذكر ما يلي:

1. مقياس جودة المنتج النسبي: يمكن اعتماد هذا المقياس في المؤسسات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق، وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياسيا بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها، ويعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتريين.

2. المنتجات الجديدة النسبية: تعبر عن مقدار إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة إلى إجمالي مبيعات المؤسسة وما تحققة من ميزة تنافسية مضافة إليها، حيث تشير الدراسات إلى أن 30% من أرباح المؤسسات المتحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها الشركات في السوق.

3. تكاليف التسويق: هي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجملة قياسا بالمنافسين، وخير مؤشر على ذلك هو ما هو معتمد من طريقة تكافؤ المنافسة في تقدير ميزانية النشاط الترويجي (الإعلان) في المؤسسة.

4. الحصة السوقية: التي تمثل مؤشرا مهما في تقدير حصة المؤسسة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على قوة المؤسسة التنافسية في السوق.

5. نسبة الربحية: هي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية والتي يجب أن تفوق النسب المحققة من طرف المنافسين، لذلك تعتبر أيضا مؤشرا مهما للحكم على الميزة التنافسية.

## خلاصة الفصل

من خلال ما تم تقديمه في هذا الفصل يستخلص أن موضوع اكتساب ميزة تنافسية يرتبط بالتنافسية التي تتحدد على مستويات مختلفة وهي القطاع، الدولة وكذا المؤسسة، هذه الأخيرة التي تسعى إلى إحراز التفوق على منافسيها من خلال تحسين توقعها في السوق أي تطوير تنافسياتها، ويكون ذلك من خلال اكتسابها لميزة تنافسية، التي تمثل سمات تنفرد بها كل مؤسسة عن الأخرى، والتي ترتبط بصفة عامة بتخفيض التكاليف أو التميز من ناحية الخصائص التي تكون مصاحبة للمنتجات أو الخدمات وتجدر الإشارة إلى أن تلك الخصائص أو الانفراد بالسعر المنخفض لا يعبر فعلا عن ميزة تنافسية إلا إذا توفرت الشروط الأساسية حيث يجب أن تكون صعبة التقليد وطويلة المدى وهذا مرتبط بدورة حياتها التي تم التطرق لها في الفصل، وأن تتسم بالاستدامة أي يجب العمل على المحافظة عليها وتطويرها، ومن أجل اكتسابها على المؤسسة تسخير كافة الموارد اللازمة وتحديد المصادر الممكنة والمتاحة لتحقيق ذلك، والاهتمام ببناء استراتيجية قوية تساعدها على اجتناب كافة المخاطر التي تحول دون تحقيقها، مع مراعاة أيضا تأثير العوامل الخارجية الخمس (Porter).

مثلا ورد في الفصل هناك العديد من المصادر التي يمكن من خلالها الوصول إلى الميزة التنافسية منها الملموسة (المادية) وغير الملموسة كالتيكنولوجيا والإبداع وغيرها، وقد اخترنا في هذه الدراسة كمصدر أيضا الابتكار التسويقي، وقبل توضيح دوره في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، سيتم أولا تقديم الإطار المفاهيمي له، كل ذلك سيتم التطرق إليه في لفصل التالي.

# الفصل الثاني :

الإطار المفاهيمي

للإبتكار التسويقي

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإبتكار التسويقي

نظرا لازدياد التحديات والضغوط المنافسة الشديدة وانفتاح العالم على بعضه نتيجة العولمة وثورة المعلومات والتحولت العالمية الجديد والثورة التكنولوجية خاصة في مجال السلع والخدمات وطرق الإنتاج والتوزيع فضلا عن ندرة الموارد وهذا زيادة وعي وتوقعات المستهلكين جعل من كل هذا دافع ومبرر للقيام بعملية الابتكار التي تساهم في بناء قاعدة صلبة للنمو المستقبلي في سبيل كسب رضا الزبائن.

## المطلب الأول: مفهوم الابتكار التسويقي

يرتبط الابتكار التسويقي بوضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، فلا يختلف مفهومه في جوهره عن مصطلح الابتكار عموما أو الابتكار في مجالات أخرى بخلاف التسويق، ويمكن تعريف الابتكار التسويقي بأنه: (خراز، 2011، صفحة 55)

" الاستغلال الناجح لأفكار جديدة والذي قد ينصب على عنصر المنتج سواء أكان سلعة أم خدمة أو على أحد عناصر المزيج التسويقي الأخرى إضافة إلى المنتجات والمتمثلة في، الأسعار، التوزيع، والترويج "

أي أن الابتكار التسويقي ينطلق من فكرة جديدة ولا يتوقف عند حد توليد أو إيجاد فكرة جديدة، وإنما يتعدى ذلك إلى وضع هذه الفكرة موضع التطبيق العملي، ولذا يعرف على أنه الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة في مجال التسويق، وذلك بهدف إرضاء المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين من خلال البراعة في تحديد وتلبية حاجاتهم ورغبتهم بشكل دقيق والمواءمة بينهما وبين قدرات وإمكانيات المؤسسة، وفي هذا الصدد يمكن تدعيم الشرح بالمثال التالي: قد يتعلق الابتكار التسويقي بتجديد سلعة ذاتها أو خدمة أو إيجاد تموضع جديد للسلعة الحالية في السوق مثل: مؤسسة نشاطها تقديم شامبو للأطفال عموما، ولكنها بعد مدة تبتكر شامبو لذوي البشرة الحساسة من البالغين وهذا يعتبر تقديم جديد لنفس المنتج.

ومما يجب التنويه له أن الابتكار التسويقي مثلما قد ينصب على أحد المتغيرات التسويقية الأربعة أو عليها كلها كما تم الذكر، فقد يمتد إلى الابتكار في مجالات تسويقية أخرى كالابتكار في بحوث التسويق أو تبني قضية أو اختلاف مع المنافسين في مواقفهم اتجاه قضية معينة، وقد تكون نتيجة ابتكارات تكنولوجية بحتة وجدت تطبيقات لها في التسويق كاستخدام الانترنت في مجال التسويق والتي ظهر عنها ما يسمى بالتسويق الإلكتروني واستخدام ماكينات مثلا في مجال البيع تحت ما يسمى بالبيع الآلي.

وتكمن أهمية التركيز على الابتكارات التسويقية أكثر من الابتكارات التكنولوجية من ناحية أن الأولى في كثير من الأحيان لا تتطلب استثمارات ضخمة، هذا يعني أن الابتكار في مجال التسويق من منطلق تسويقي يكون أقل خطورة وأكثر فعالية، ولكن في المقابل نجد أنه قد يكون سهل التقليد من طرف المنافسين، وعلى الرغم من هذا الأثر السلبي الذي يمكن تداركه، إلا أن للابتكار التسويقي العديد من الفوائد ونتائجه مرضية تعكس بالإيجاب على الزبائن وبالتالي على المؤسسة أيضا، وهو ما سيوضح في العنصر التالي.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الابتكار التسويقي

كما ان للابتكار التسويقي عدة أهمية وعدة أهداف والتي سوف نتطرق إليها في هذا المطلب لمعرفة

**الفرع الأول: أهمية الابتكار التسويقي:** يوجد ثلاثة أسباب لأهمية الابتكار التسويقي (علي ا.، 2013، صفحة 9)

- الابتكار التسويقي يحفز الى توليد أفكار جديدة وأن الابتكار التسويقي يعتبر تطوير وتبني وتطبيق ناجح للأفكار المبتكرة في مجال التسويق.

- الابتكار التسويقي الذي يركز على اختلافات أساسية في المنتجات يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية وذلك لأن الاختلاف في المنتجات يحسن أداء المنظمة من خلال الولاء ورضا الزبائن.

- الابتكار التسويقي يعد مصدر استراتيجي ضمن متطلبات تحقيق ميزة تنافسية.

وعليه فان الابتكار التسويقي له أهمية كبيرة سواء للشركات التي تستخدمه أم للعملاء الذين يستفيدون منه ام للمجتمع

عموما وسيتم توضيح ذلك فيما يلي:

تمكن أهمية الابتكار التسويقي في أنه يمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية وتعزيز صورتها لدى المستهلكين وكذلك تحسين سمعتها، ومن نتائج هذه المزايا المحافظة على الحصة السوقية أو زيادتها وبالتالي زيادة المبيعات والأرباح وإمكانية الوصول إلى مركز القيادة في السوق وما يترتب عليه من أسبقية عن المنافسين لفترة طويلة تحقيقا لمبدأ الاستدامة.

وبالنسبة للزبائن فيمكن للابتكار التسويقي أن يحقق لهم عدة فوائد مثل إشباع حاجاتهم بشكل متجدد أو تقديم الأفضل من نواحي الجودة والسعر وأجال التسليم، أي يسمح بالاعتقاد في الوقت والجهد والنفقات.



وبصفة عامة تنعكس فوائد الابتكار التسويقي على المجتمع بحيث يسهم في رفع المستوى المعيشي ويزيد في الناتج القومي، وذلك من خلال تطبيقه في مجال التسويق الدولي مما يساعد في تدعيم التنافسية في الأسواق الدولية ويؤدي إلى توفير العملة الصعبة.

### الفرع الثاني: أهداف الابتكار التسويقي

نظر لأهمية الابتكار التسويقي فإن المؤسسة تقوم به سعياً منها لتحقيق الفوائد التالية (خالد، عبد المحسن الرشدي، 2012):

- يسعى إلى اكتشاف الحاجات الكامنة للمستهلكين وتلبيتها، فالحاجات الحالية هي تلك الموجودة حالياً في أذهان المستهلكين، أما الحاجات الكامنة فتعني تلك الحاجات التي لا يدركها المستهلكون اليوم، لذا فهم غير قادرين أو غير راغبين على الأقل حالياً في التعبير عنها؛

- يسهم في خلق العرض الإبداعي، أي أن العرض يخلق الطلب؛

- يعد مصدراً لاكتساب وتعزيز الميزة التنافسية من خلال مدى ملاءمة المنتج أو الخدمة بشكل كبير مع حاجات المستهلكين مقارنة مع منتجات المنافسين؛

### المطلب الثالث: أنواع الابتكار التسويقي

ان الابتكار التسويقي يمكن تصنيفه الى عدة أنواع، وذلك باستخدام عدد من الأسس حسب المجال التسويقي أو الوظيفة التسويقية موضع الابتكار ومن هذه الأسس نوع المنتج ونوع المؤسسة التي تبتكر والهدف من الابتكار والعميل المستهدف من الابتكار، وفيما يلي عرض لأنواع الابتكار التسويقي لكل من هذه الأسس (نعيم، 2016، صفحة 81)

**1-التصنيف طبقاً لنوع المنتج:** طبقاً لنوع المنتج يمكن أن يكون الابتكار التسويقي في مجال السلع أو مجال الخدمات أو في مجال الأفكار حيث أن المنتج يمكن أن يكون سلعة أو خدمة أو فكرة، وذلك طبقاً للمفهوم الموسع للتسويق، ولا شك أن الهدف الأساسي من الابتكار التسويقي والشكل الذي يتخذه يمكن أن يتأثر بدرجة كبيرة بنوع المنتج الذي ينصب عليه.

**2-التصنيف طبقاً لنوع المنظمة:** يمكن أن يتم تصنيف الابتكار التسويقي حسب نوع المنظمة التي تبتكر وتبدع، باستخدام ذلك الأساس يمكن التقسيم بحسب الهدف الأساسي للمنظمة، فقد يكون الابتكار التسويقي في منظمة تهدف الى الربح أو منظمة لا تهدف الى الربح كما يمكن التصنيف حسب النشاط الأساسي للمنظمة مثل أن تكون منظمة صناعية تجارية خدمية.

**3-التصنيف طبقا للهدف:** طبقا للهدف من وراء الابتكار التسويقي يمكن تقسيمه الى ابتكار تسويقي يهدف الى حل مشكلة معينة تواجهها الشركة أو مواجهة ظاهرة غير مرغوب فيها تعاني منها المنظمة مثل تدهور المبيعات، وقد يكون الابتكار بهدف تحسين الأداء والارتقاء به، وبالتالي فان الابتكار التسويقي في الحالة الأولى يكون رد فعل بينما يكون في الحالة الثانية استباق وقد تجمع المنظمة بين النوعين من الابتكار التسويقي اذا كانت تتعامل في أكثر من منتج أو أكثر من سوق أو تقوم بأكثر من نشاط تواجه في بعضها مشاكل بينما ترغب في التحسين المستمر في الأداء في البعض الأخر.

**4-التصنيف طبقا للعميل:** يمكن أن يتم تقسيم الابتكار التسويقي طبقا للعميل المستهدف الى الابتكار التسويقي موجه للمستهلكين النهائيين (لأفراد)، حيث يعتمد هنا بدرجة كبيرة على اثاره الدوافع العاطفية غير الرشيدة أكثر من اعتماده على اثاره الدوافع العقلانية الرشيدة، والتي تكون في النوع الثاني والخاص بالابتكار التسويقي الموجه للمشتريين الصناعيين (المنظمات). هذه التقسيمات لا تعتبر منفصلة عن بعضها البعض وينصب على خدمة أو منتج وفي منظمة تهدف الى الربح ويهدف الى مواجهة مشكلة تسويقية وموجهة الى المستهلكين النهائيين.

كما صنف " BERTGON ET ALL " الابتكار التسويقي إلى الأنواع التالية (خالد ، 2015):

- **الابتكار التسويقي التابع:** وهي تلك الابتكارات التي تكون تابعة للاحتياجات الحالية في السوق أي تتبع السوق بالاعتماد على بحوث السوق ويمتاز بأنه تدريجي ويكون توجه المؤسسة نحو الزبون وبموجب تتبع المؤسسة إستراتيجية استجابية.
- **الابتكار التسويقي المنعزل:** وهي تلك الابتكارات التي تحدث داخل المؤسسة بمعزل عن السوق والزبون ويمتاز بتوجه المؤسسة نحو الداخل باتباعها استراتيجية المحافظة على ابتكارها الحالي.
- **الابتكار التسويقي التفاعلي:** وهي تلك الابتكارات التي تحقق عن طريق التفاعل بين التكنولوجيا والزبون بالاعتماد على المحاوره والتفاعل وتكون المعرفة بالسوق هي الأساس الذي تبنى عليه استراتيجية المؤسسة، التي تكون استراتيجية تشاركية.

المبحث الثاني: مراحل ومتطلبات الابتكار التسويقي ومجالاتها.

بعد الابتكار في مجال التسويق عملية وليس تصرف أو عمل ويترب عن ذلك أن هذه العملية تمر بمراحل مثلها مثل أي عملية ابتكار في أي مجال آخر، والتي عادة تبدأ مع خلق الفكرة ثم تنفيذها وتطبيقها ثم الانتشار فقط هناك فرق بسيط نميزه بين عمليات الابتكار يكمن في عددها وموضوعها أو نوعها حسب التخصص والمجال.

### المطلب الأول: مراحل الابتكار التسويقي

تتمثل المراحل الأساسية للابتكار التسويقي في ما يلي:

#### الفرع الأول: مرحلة البحث عن الأفكار:

تمثل الفكرة الجديدة " ذلك الأمر الذي نريده جديدا وعلى شكل مادي أو غير مادي ويشتمل على منفعة مطلوبة أو مرغوبة من قبل المستهلكين والمستخدمين في الأسواق " (نعيم، 2016، صفحة 65).

وبما أن الابتكار يبدأ بفكرة فإن المرحلة الأولى في عملية الابتكار التسويقي هي البحث عن الأفكار الجديدة وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد أكبر قدر ممكن من الأفكار بدون قيود أو شروط ومن مصادر مختلفة وبصفة عامة فإن السوق يشكل 50% من مصادر الأفكار للابتكارات في مجال التسويق من خلال بحوث التسويق وردود فعل المستهلكين والمنافسين... بينما يشكل البحث وإدارة المسيرين 50% الباقية للأفكار من خلال المتابعة العلمية والبحث والتطوير ونظام الاقتراحات وطرق توليد الأفكار كالعصف الذهني، التحليل المرفولوجي، طريقة التراكيب، وفرق العمل وغيرها، وعموما يمكن تحديد مصادرها كما يلي:

- 1- مصادر أفكار عشوائية (غير مخططة): وهي مصادر غير مخطط لها مسبقا حيث تأتي بالصدفة وقد تكون ناجحة للغاية، وعلى سبيل المثال نجد أن مشروب "كوكاكولا" المعروف كان نتيجة خطأ غير مقصود بوضع الصودا ممزوج بالكولا بدلا من الماء لكن لا يمكن الاعتماد على مثل هذه المصادر في ظل ظروف المنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة التي تميز بيئة الأعمال المعاصرة.
- 2- مصادر الأفكار المنظمة: وهي تلك المصادر المحددة والمخططة مسبقا والتي تجرى إدارتها في ظل تنظيم محدد من جانب المؤسسة، حيث يتم جمع الأفكار في ظل مجموعة من القنوات المتكاملة في إطار تخطيط محكم ومن أهم هذه المصادر الزبائن حيث

تعتبر الأفكار التي تأتي من الزبائن من أهم الأفكار ويتم الحصول عليها من خلال الأساليب المختلفة كبحوث التسويق، تحليل الفرص التسويقية، وفحص وتحليل الشكاوي، كما يعتبر المنافسين أيضا من أهم مصادر الأفكار المنظمة ويتم الحصول عليها من خلال متابعة كل خطواتهم وتحليلها وباللجوء إلى منافذ التوزيع ودراساتها بالإضافة إلى فريق العمل بالمؤسسة، حيث تعول المؤسسات على أفكار العاملين بها ككل وجمع أفكار من رجال البيع ومن مختلف أقسام المؤسسة.

### 3- مصادر الأفكار الابتكارية: وهي تلك الأفكار المرتبطة بنموذج فكري لدفع الأفكار بطريقة علمية منظمة. ومن أهم

النماذج:

أ-العصف الذهني ب-مختبر توليف الأفكار ج-تحليل التغيرات الممكنة

#### ثانيا: مرحلة غربلة وتصفية الأفكار:

ينتج عن المرحلة السابقة عدد كبير من الأفكار والتي لم تخضع إلى قيود أو محددات عليها، ولذا يتوقع أن لا تكون كل هذه الأفكار ملائمة، حيث تكون بعض الأفكار متعارضة مع أهداف المؤسسة أصلا، كما أن بعض الأفكار تبدو جذابة ومغرية ولكن إمكانيات المؤسسة المتاحة لا تسمح بالدخول فيها، وبالتالي فإنه لا داعي لمواصلة النظر فيها، ولذا يجب غربلة هذه الأفكار وتصنيفها من خلال معايير تحددها المؤسسة مع ما يتوافق مع إمكانياتها المتاحة وأهدافها، وعادة ما تواجه المؤسسة في مرحلة الغربلة ما يسمى بمشكلة القبول والرفض للأفكار الجديدة، والشكل الموالي يوضح أبعاد هذه المشكلة حيث تبين الأجزاء الملونة في الشكل التالي أسوأ الأوضاع بالنسبة للمؤسسة.

#### الشكل رقم (05): يوضح مشكلة القبول والرفض للأفكار الجديدة

الفكرة سيئة	الفكرة جيدة	
أ	ب	قبول الفكرة
ج	د	رفض الفكرة

المصدر: (عبد السلام، 2015، صفحة 34)

ويمكن شرح تلك الحالات الأربعة في الشكل بالتنويه إلى أن هذه المرحلة حتى تمر بفعالية يجب على المؤسسة أن تبذل قصارى جهدها لتجنب الوقوع في نوعين من الخطأ وهما:

أ- خطأ الإسقاط: وتمثله الخانة (ج) في شكل رقم حيث يمكن أن تتسرع المؤسسة وتحذف أفكار تكون ناجحة فكتيرا ما تكتشف المؤسسات أن الأفكار الجديدة، والتي سبق وأن رفضتها قد تبناها المنافسون وحققت لهم أرباحا وافرة.

ب- خطأ الاستمرار: للمراحل التالية مع أفكار غير ملائمة قد تقود إلى فشل الابتكار وتمثله الخانة (ب) في الشكل رقم (د).

وعليه فإن هذه المرحلة جد مهمة حيث يجب أن يترتب عليها استبعاد الأفكار غير الصالحة وترك ما هو ملائم مع إمكانيات وأهداف المؤسسة، وأي خطأ في هذه المرحلة سيترتب عنه نتائج سيئة فيما بعد قد تصل إلى الفشل الكلي للابتكار.

### ثالثا - مرحلة تقييم الأفكار الابتكارية:

وهنا يتم تقييم الأفكار حسب معايير أهمها معيار التكلفة والعائد ويجب أن نشير إلى أن " معايير التقييم تختلف باختلاف العنصر من المزيج التسويقي والذي تتعلق به الفكرة و/ أو باختلاف الأنشطة التي تتم و/ أو باختلاف خصائص العملاء ".  
ومن بين أهم الطرق المستخدمة لتقييم الأفكار الجديدة طريقة النقاط المرجحة، التي تهدف إلى التوصل إلى مجموعة من النقاط (الدرجات) لكل من الأفكار موضع التقييم، والتي تعكس تقييمها لها بحيث يتم الاعتماد عليها في تحديد الأفكار التي يتم استبعادها والأفكار التي تخضع لمزيد من الدراسة، ومن أجل استخدام هذه الطريقة هناك عدد من الخطوات التي يجب القيام بها وهي:

1. تحديد جوانب أو عناصر التقييم؛

2. تحديد أوزان لعناصر التقييم؛

3. تحديد المعايير (المقاييس) التي تستخدم لكل من هذه المعايير؛

4. تحديد وضع كل فكرة طبقا لكل من هذه المعايير؛

5. ترجيح وضع كل فكرة بالوزن المحدد لكل عنصر؛

6. تجميع النقاط المرجحة.

## رابعاً - مرحلة اختبار الابتكار (الفكرة):

في هذه المرحلة يتم اختبار الفكرة أو الأفكار التي تكون قد تجاوزت المراحل السابقة والمقصود بعملية اختبار الفكرة وضع الفكرة موضع التطبيق الفعلي، حيث يفيد الاختبار بمعرفة ردود فعل السوق المستهدفة من تطبيق الفكرة، وبالرغم من أن هذه مرحلة قد تكلف المؤسسة مبالغ ضخمة، إلا أنها مهمة ومفيدة فهي تقلل من المخاطر المرتبطة بوضع فكرة معينة موضع التنفيذ على نطاق واسع بالإضافة إلى الحصول على العديد من المعلومات المفيدة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهذا الابتكار فيما بعد.

## خامساً - مرحلة تطبيق الابتكار:

بعد أن نجح الابتكار في المرور على المراحل السابقة كما هو أو بعد إجراء تعديلات عليه تقرر المؤسسة أن تطلق هذا الابتكار على نطاق واسع وتعتبر هذه المرحلة أخطر مرحلة لذا يجب توخي الحذر في اتخاذ مثل هذا القرار حيث أن هذه العملية تحمل المؤسسة تكاليف عالية بشكل أو باخر ولهذا عليها الإجابة عن الأسئلة الأربعة التالية:

متى؟ وأين؟ ولمن؟ وكيف؟ والإجابات عنها تكون بتحديد الوقت المناسب لإطلاق الابتكار، تحديد المكان الذي ستقوم بإطلاق الابتكار فيه، تعيين السوق المستهدف للابتكار، وكذلك على المؤسسة أن تحدد كيفية استخدام الابتكار الجديد أو وضع خطة عمل لتقديمه في عدد من الأسواق المختارة.

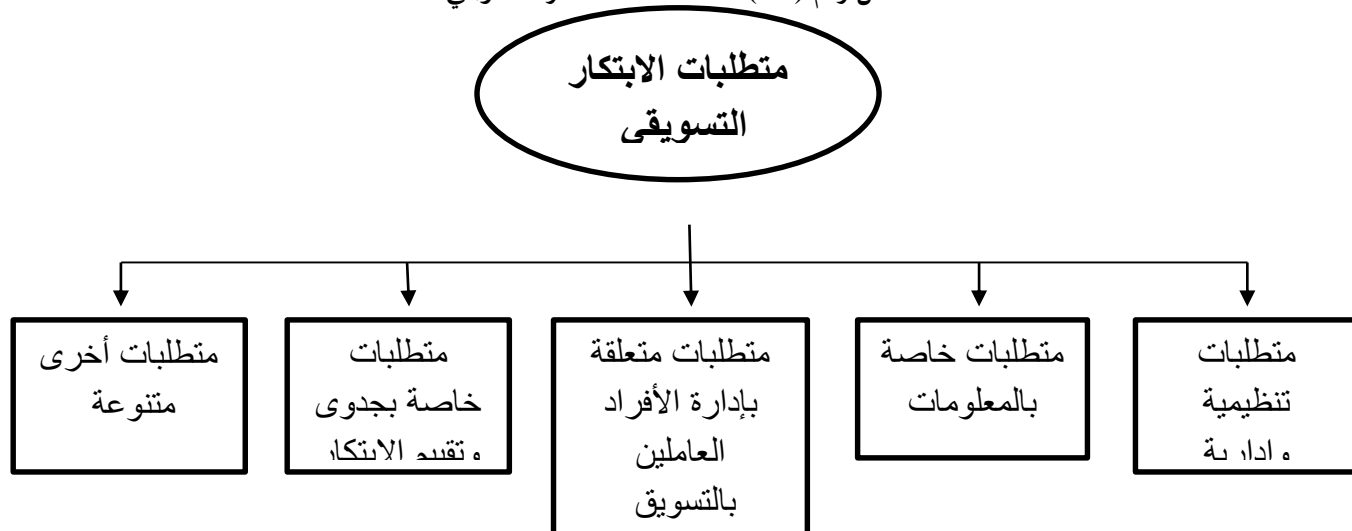
## سادساً-مرحلة تقييم نتائج التطبيق:

إن المراحل السابقة للابتكار لا تضمن نجاحه في السوق وإنما تقلل من احتمالات فشله فقط، وذلك لعدة أسباب متعلقة بالعملاء والمنافسين وبتغيرات البيئة التسويقية، وبالتالي عادة ما لا يحقق الابتكار العائد بالدرجة المرجوة منه بالرغم من عدم فشله ولذلك لابد من تقييم نتائج الاختبار، وكأي عملية تقييم لابد أن يتم مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة ومدى التطابق بينهما، وإذا ما كان هناك انحرافات أم لا، ثم محاولة معرفة أسباب هذه الانحرافات إن وجدت وتحديد المسؤولية واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة.

## المطلب الثاني: متطلبات الابتكار التسويقي

إن تبني وتطبيق التسويقي في المؤسسة ليس بالأمر السهل، حيث أن هناك عدد من المتطلبات يجب توفرها في المؤسسة، ويمكن تقسيم هذه المتطلبات إلى متطلبات إدارية، تنظيمية، متطلبات خاصة بالمعلومات، متطلبات متعلقة بالجدوى، ومتطلبات أخرى متنوعة (نعيم، 2016، صفحة 52) والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (06) : متطلبات الابتكار التسويقي



المصدر: (نعيم، 2016، صفحة 24)

من خلال الشكل يمكن شرح تلك متطلبات التسويق الابتكاري كما يلي:

**أولاً- المتطلبات التنظيمية والإدارية:** تتعلق المتطلبات التنظيمية بنمط الإدارة السائد بالمؤسسة وخصائص التنظيم بها وفيما يلي عرض لأهم هذه المتطلبات:

**1- اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة:** يجب أن تكون الإدارة العليا للمؤسسة مقتنعة بضرورة وأهمية الابتكار في مجال التسويق في تحقيق أهدافها ونجاحها، ووجود هذا الاقتناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لقيام الابتكار التسويقي داخل المؤسسة وتنميته.

**2- التنسيق والتكامل بين الإدارات المهمة بالأنشطة الابتكارية:** يتطلب أي ابتكار بصفة عامة والابتكار التسويقي بصفة خاصة، تضافر وتكامل كل جهود الإدارات المختلفة في المؤسسة، باعتبار أن هذا الابتكار ليس مسؤولية قسم التسويق أو قسم البحوث والتطوير فقط، وإنما مسؤولية كل أقسام المؤسسة، أي أنه يجب أن يكون هناك تنسيق وتكامل بين هذه الإدارات، ومن المدخل التي يمكن الأخذ بها لتحقيق مثل هذا التناسق والتكامل، مدخل النظم بحيث أن مخرجات قسم معين تكون مدخلات لقسم آخر وهكذا.

**ثانيا- متطلبات خاصة بالمعلومات:** تتمثل في تأمين المعلومات، المعلومات المرتدة والنظام الفرعي للمعلومات التسويقية، ويمكن عرضها فيما يلي:

**1- وجود آلية أو نظام أمني:** وهذا يعني أنه يجب أن يتوفر في المؤسسة آلية أو نظام أمني للمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالابتكارات التسويقية، وضمان عدم تسرب هذه المعلومات خاصة في مراحل مبكرة لهذه الابتكارات، أي عندما تكون مجرد أفكار، إذ أن هذا التسرب قد يضر بالمؤسسة بشكل أو بآخر وقد يضيع عليها فرصة الانتفاع بهذا الابتكار وهنا يجب على المؤسسة أن تعمل على تأمين وحماية المعلومات المتعلقة بابتكاراتها التسويقية من التسرب أو السرقة من طرف المنافسين، وذلك من خلال حصر هذه المعلومات على عدد محدود من العاملين لديها والعمل على خلق ولاء قوي لديهم اتجاهها.

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

**3- نظام فرعي للمعلومات التسويقية:** إن وجود نظام معلومات تسويقية مهم للإبتكار التسويقي فهو يمثل ذلك " النظام الخاص بالتدفق المستمر للمعلومات التسويقية التي تفيدي في اتخاذ القرارات التسويقية " (أبو علفة عصام الدين، 2002)، ويعمل



نظام المعلومات التسويقي بتوفير كافة المعلومات المتعلقة بالابتكارات التسويقية، بما فيها المعلومات المرتدة والمناسبة لمتخذ القرار التسويقي.

كما يمكن لنظام المعلومات التسويقية أن يوفر معلومات على المنافسين والخطوات التي سيقبلون عليها ومجالات القوة والضعف الخاصة بهم، وبالطبع ما يتعلق بمخططهم المستقبلية الخاصة بالابتكار التسويقي، سواء في طرح منتجات جديدة أو ابتكار في أي عنصر تسويقي آخر، من خلال ما يسمى بنظام الاستخبارات التسويقية وهو أحد مكونات نظام المعلومات التسويقية، وهذا ما يسمح للمؤسسة بتفويت الفرصة على منافسيها في هذا المجال.

**ثالثاً- متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد المشغولين بالتسويق:** تتطلب إدارة الأفراد المشغولين بالتسويق فيما يتعلق بالابتكار في مجال التسويق توافر عدد من العناصر وهي:

**1- اعتبار القدرات الابتكارية شرطاً لشغل الوظائف:** يجب اعتبار توافر قدرات ابتكارية ومستوى علمي أكاديمي في مجال التسويق لدى الأفراد المرشحين لشغل وظائف مختلفة في إدارة التسويق شرطاً مهماً وضرورياً في نفس الوقت، حيث يتطلب الابتكار وجود أفراد مبتكرين وذوي مستوى علمي أكاديمي، وهذا ما أكدته بارون حيث يرى " أن الشخص المبتكر من الضروري أن تتوفر لديه المعرفة العلمية علاوة على القدرات العقلية التحليلية والقدرة على الربط بما يسمح باستخدام المعارف المتاحة لديه على أكمل وجه ممكن " (طلعت أسعد، 2010، صفحة 62).

وكما أشرنا سابقاً بأن الشخص المبتكر هو لب الابتكار سواء في التسويق أو في أي مجال آخر، لذا يجب أن يكون المرشحين للعمل في إدارة التسويق أفراد ذوي قدرات ابتكارية ويتمتعون بمستوى علمي أكاديمي في التسويق في نفس الوقت، وبالتالي يجب على إدارة الأفراد أن تضع معايير من خلالها يمكن أن تحدد مدى توافر هذه القدرات لدى المتقدمين لشغل وظائف في الشركة خاصة الوظائف المتعلقة بالتسويق، وهنا يمكن للمؤسسة الاستعانة بخبراء في هذا المجال لمساعدتها في تحديد هذه المعايير والمقاييس والتي من خلالها تستطيع أن تميز بين الأفراد المبتكرين فعلاً والمتظاهرين بذلك.

**2- نظام فعال للتحفيز على الابتكار:** إن وجود نظام فعال للتحفيز على الابتكار في مجال التسويق يعتبر مطلب مهم قد يأخذ شكلاً مادياً كالعلاوات الاستثنائية والحوافز العينية والنقدية، أو شكل معنوي كالشهادات التقدير وشهادات التميز.

كما يجب أن يكون هذا النظام عادل بمعنى يجب أن يعمل على مكافأة الأفراد الذين يساهمون في الابتكار وبالعكس مع من لا يساهم في الابتكار، مثل عدم إعطائهم أولوية في الترقيات أو مزايا نقدية أو عينية، ولا شك في أن هذا يعمل على خلق جو من المنافسة بين العاملين وسيساهم في زيادة وتيرة الابتكار داخل المؤسسة فالتوصل إلى ابتكارات جديدة ليس بالأمر السهل، وأن نسبة الفشل كبيرة لذلك يجب على المؤسسة أن تتجنب توزيع العقاب عند حدوث الفشل فالابتكار يحتاج إلى الدعم والنقد البناء والمكافأة حتى في حالة الفشل وليس العقاب.

**رابعاً- متطلبات متعلقة بالجدوى وتقييم الابتكارات التسويقية:** نظراً لأنه في كثير من الحالات تتطلب الابتكارات استثمارات ومبالغ ضخمة وتكتنفها درجة مخاطرة عالية في العديد من المواقف، فإنه من الضروري أن تكون هناك دراسات جدوى للابتكارات قبل الشروع فيها، حيث تسمح هذه الدراسات بإعطاء المؤسسة فكرة عن مستقبل هذه الابتكارات، وقد يعارض البعض قيام المؤسسة بهذه الدراسات بحجة أنها تكلف الكثير إلا أن هذه الدراسات تجنب المؤسسة الكثير من المخاطر الناتجة عن المضي قدماً في الأخذ بابتكار تسويقي معين ثم يفشل، ومن جهة نظر أخرى تقييم نتائج ما طبق منها لمعرفة فيما إذا كان قد حقق النتائج المرجوة منه أم لا، ومن إمكانية الاستمرار أو التوقف، وهنا يمكن الاستعانة بالمتخصصين في مجال دراسة الجدوى عموماً ودراسة جدوى الابتكارات التسويقية بصفة خاصة.

ومن أجل أن تتم عملية تقييم الابتكارات التسويقية، يتطلب الأمر مجموعة من المعايير منها:

- التغيير في درجة رضا العملاء؛
- نسبة زيادة المبيعات أو الحصة السوقية للمؤسسة الناتجة عن تطبيق الابتكار؛
- التكلفة الفعلية للابتكار مقارنة مع العائد منه؛
- نسبة الزيادة في الأرباح التي ترجع إلى الابتكار؛
- التغيير الذي طرأ على الصورة الذهنية للمؤسسة كنتيجة تبني وتطبيق الابتكار.

خامسا: متطلبات متنوعة: منها:

**1- توقع مقاومة للإبتكار التسويقي والاستعداد للتعامل معها:** قد تأتي مقاومة الإبتكار التسويقي من داخل المؤسسة (العاملين لديها) أو من خارجها (المستهلكين الموردين الموزعين...)، وبصفة عامة فإن أسباب مقاومة الإبتكار سواء من داخل المؤسسة أو خارجها تعود إلى عدم التأكد، حيث يخاف بعض الأفراد على مراكزهم في المؤسسة من خلال إلغاء الأعمال التي يقومون بها جراء هذا الإبتكار، أما الموزعين والموردين فيخافون من ضياع مصالحهم الخاصة، وحتى وان لم يحدث ذلك فإنهم يخافون الغموض الذي يكتنف عملية الإبتكار نتيجة عنصر عدم التأكد المصاحب عادة للإبتكار، حيث يشعر هؤلاء الأطراف بالقلق ويصبحون أكثر عصبية ومن ثم فإن المقاومة تكون أمرا حتميا، وهذا لا يعني حصر المقاومة على هؤلاء وإنما قد تشترك فيها عدة أطراف، وبصفة عامة الشيء المهم في الإبتكار التسويقي هو مقاومة المستهلكين بالدرجة الأولى والتي تكون ناتجة عن رضاهم على المنتجات الحالية أو اتجاهاتهم الإيجابية نحو الممارسات التسويقية الحالية للمؤسسة، أو عدم الرغبة في تجربة الجديد ومهما كان يجب على المؤسسة أن تتوقع درجة المقاومة ومصادرها وأسبابها وتعمل على إيجاد الأسلوب المناسب للتعامل معها.

**2- التوازن في مجالات الإبتكار التسويقي:** وهنا يجب عدم التركيز على الإبتكار في مجال معين من مجالات التسويق أو عنصر معين من عناصره دون عناصر أخرى، فقد ركزت بعض البحوث والدراسات في دراستها على عنصر المنتج بالرغم من أن الإبتكار في مجال السعر أو التوزيع أو الإعلان أقل مخاطرة، حيث يقصد بالتوازن في مجالات الإبتكار التسويقي تنويع الإبتكار في مختلف العناصر التسويقية والذي ينتج عنه تقليل درجة المخاطرة الكلية المرتبطة به، حيث يطلق على هذه العملية إدارة محفظة الإبتكارات التسويقية.

### المطلب الثالث: مجالات الإبتكار التسويقي

ان مجالات الإبداع والإبتكار التسويقي تعد الحجر الأساس لمفهوم الإبتكار التسويقي حيث يقصد بها الميادين والمجاور التي تركز عليها الإبداعات والإبتكارات في المؤسسة لخلق وتحقيق مزايا تنافسية، تعطي للمؤسسة القدرة على التميز والتفرد ومن ثم القدرة على مواجهة المنافسين، وعلى هذا الأساس يمكن عرض أهم مجالات الإبتكار التسويقي كالآتي:

- **الابتكار في المنتج:** يشير ابتكار المنتج الى كونه الوصول الى سلعة جديدة تمام بالنسبة للسوق الذي تعمل فيه المؤسسة أو تعديل أو تحسين السلع الحالية بهدف الوصول الى موقع تميز في السوق، من خلال الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات المستهلكين المتغيرة مقارنة بالمنافسين.
- **الابتكار في السعر:** ويعد الابتكار في مجال السعر من المداخل المهمة لتحقيق التميز التسويقي وإيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة بدرجة أو بأخرى ومع ذلك فان مثل هذا الابتكار لم يلق الاهتمام الذي يستحقه من الممارسين والكتاب والباحثين في التسويق وذلك بمقارنة الابتكار في مجالات أخرى كمجال المنتج والاعلان والترويج، ويمكن تحقيق الابتكار من خلال قيام المستهلك بوضع السعر بنفسه على المنتجات المشتراة أو وضع سعر على المنتجات قريبا ومماثلا لسعر الجملة. كما ويستعمل التسعير الابتكاري عندما يظهر تركيب سعري جديد في السوق كبيع مادة معينة بشكل أقساط من دون فوائد وغرامات تأخيرية متراكمة أو عرض وتقديم أسعار منخفضة للألبسة التي تباع في غير موسمها.
- **الابتكار في التوزيع** يقصد به عملية إيصال المنتجات الى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي عن طريق مجموعات الأفراد والمؤسسات التي يتم عن طريقها خلق المنفعة الزمنية والمكانية والحيازية للسلع.
- **الابتكار في الترويج** وهو قدرة المنظمة على عملية الابتكار والابداع في الاتصال المباشر وغير المباشر بالمستهلك من خلال الإعلان والاتصال الشخصي وتنشيط المبيعات والنشر لتعريفه بمنتج المؤسسة ومحاولة إقناعه بأنه يحقق حاجاته ويلي رغباته من خلال استخدام أدوات ووسائل جديدة مبتكرة.

## المبحث الثالث: أبعاد الابتكار التسويقي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

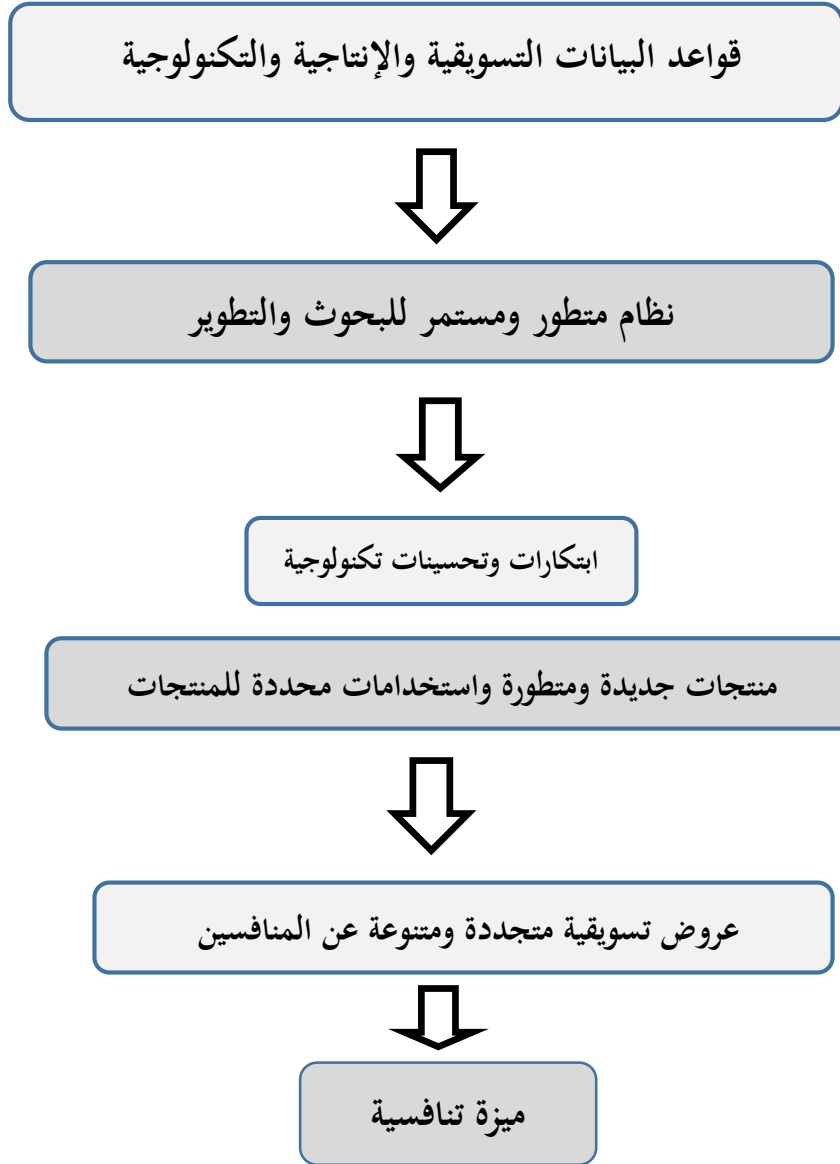
حيث سوف نتطرق في هذا المبحث على كل من تحديد العلاقة بشكل عام بين الابتكار التسويقي والميزة التنافسية في المطلب الأول، أما المطلب الثاني نتطرق الى تحديد علاقة الابتكار التسويقي بالجودة والكفاءة، أما بالنسبة للمطلب الثالث تحديد علاقة الابتكار التسويقي باستجابة لحاجات العملاء والمرونة.

## المطلب الأول: تحديد العلاقة بشكل عام بين الابتكار التسويقي والميزة التنافسية

قبل الحديث عن امتلاك مزايا تنافسية من خلال الابتكار التسويقي وجب التنبيه إلى ضرورة تحديد التموقع التنافسي للمؤسسة في السوق مقابل منافسيها والذي يتحدد ويربط بين العلامة التجارية للمؤسسة والمستهلكين من خلال رغبتهم (خصائص الطلب)، وخصائص العرض المعبر عنها في المنتجات والخدمات، حيث تهدف المؤسسة إلى تحسين تموقعها في أذهان المستهلكين والبحث عن أسواق شاغرة وتحاول إزاحة مواقع المنافسين، ويتم تحقيق هذا الهدف انطلاقاً من تمييز عرض المؤسسة بالسوق وتعظيم المنفعة للمستهلك مما يعكس قيمة العلامة التجارية، ومن هنا يبرز الدور الذي يلعبه الابتكار التسويقي في تحقيق التميز من خلال التفرد بإيجاد خصائص استثنائية لها أهمية خاصة لدى الزبائن، وبالتالي خلق قيمة أكبر مما يتوقعونه وإيصالها لهم.

وبذلك يمكن القول أن الابتكار في تحديد خصائص العرض أي ما تتميز به منتجات أو خدمات المؤسسة يمثل مصدراً أساسياً لاكتساب ميزة، حيث أن الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة تعطي مبرراً ودافعاً إضافياً للزبائن لشراؤها حتى وإن كانت بأسعار عالية وإن التميز الذي تحققه المؤسسة من خلال الابتكار يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية قوية تضمن لها موقعا متميزا وكافيا في أذهان المستهلكين، كما يمكن أن يكون بأحد عناصر المزيج الأخرى، كتخفيض التكاليف (الأسعار)، أو ابتكار طرق وأساليب تسويقية جديدة، وأساليب للترويج للمنتجات المعنوية والمادية، وفي هذا الصدد يؤكد " تشير ميرهورن " أن: " الابتكار وتطوير المنتجات هو مفتاح أي ميزة تنافسية " معبرا عن ذلك بالمعادلة (عمر و محمد، 2005) التالية: الابتكار = الميزة التنافسية، وما يفسر أكثر هذا المعنى ما يتضمنه الشكل التالي:

الشكل رقم (07): العلاقة بين الابتكار التسويقي والميزة التنافسية



المصدر: (علي ا.، صفحة 145)

وتجدر الإشارة إلى أمر مهم وهو أن المؤسسة حتى تتمكن من اكتساب وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الأنشطة الابتكارية في

مجال التسويقية لابد من توفر العوامل الأربعة التالية (بارك، 2018، صفحة 7):

1- ينبغي ألا يكون هذا الابتكار سهل التقليد بحيث يصعب على المؤسسات المنافسة الاستفادة منه وبالتالي تضمن المؤسسة

لنفسها التفرد والتميز الدائمين؛

2- ينبغي أن يكون هذا الابتكار انعكاسا أو استجابة لحاجات واقعية لدى المستهلكين مما يضمن استمراره وبقاؤه نتيجة توفيره للعوائد المالية والمادية اللازمة لذلك؛

3- أن يمكن الابتكار المؤسسة من الاستفادة من عامل التوقيت المناسب لدخول السوق أو لتطبيق العمليات أو النظم الإدارية المبتكرة حتى تتمكن من الحصول على ميزة إما التكلفة الأقل، إذا تمهلت في دخول السوق وانتظرت انخفاض تكاليف الدخول للقطاع، وكذلك مخاطره وإما ميزة الحصة السوقية الأكبر والسلعة والعلامة التجارية الأقوى والأكثر تأثيرا على المستهلكين، مما يخلق لديهم نوعا من الالتزام باقتناء منتجاتها، أما بالنسبة للعمليات أو النظم الإدارية المبتكرة فإن تطبيقها متأخرة يمكن أن يساعد أيضا على فهم هذه النظم أكثر حتى تتمكن من تطبيقها بشكل فعال وهو ما يميز الابتكار.

4- أن يكون الابتكار قائما على إمكانات وقدرات مالية أو تكنولوجية متوفرة لدى المؤسسة وغير متوفرة لدى المنافسين حتى تتمكن من التفرد بها، ويستحسن أن تكون هذه الإمكانيات معرفية حتى تكون الميزة التنافسية الناجمة عنها ميزة مرتفعة وصعبة التقليد على الأقل على المدى القصير.

5- وبما أن تحقيق ميزة تنافسية يرجع إلى مجموعة من العناصر والأبعاد التي يمكن أن تكون فعلا مزايا تتفرد بها المؤسسة عن غيرها يمكن أن يكون للإبتكار التسويقي دور في تحسين جودة المنتجات

#### المطلب الثاني: تحديد علاقة الابتكار التسويقي بالجودة والكفاءة:

يؤثر الابتكار التسويقي على تحسين جودة وقيمة الخدمة من خلال التقليل من العيوب والأعطاب التي تكون خلال عملية إنتاجها وتقديمها والرفع من جودتها من خلال استغلال مدخلات ذات تكنولوجيا عالية، واستخدام تصاميم ابتكارية وأساليب فنية جديدة.

إن الابتكار التسويقي يساعد المؤسسة على تحقيق الكفاءة والفعالية في أدائها من خلال استخدام مواردها بشكل اقتصادي وتحسين إنتاجيتها عبر استخدامها لأساليب مبتكرة وجديدة ومتطورة في عملية الإنتاج، مما ينجم عنه تخفيض في تكاليف الإنتاج من جهة ومن جهة أخرى تصبح المؤسسة قادرة على خفض السعر إلى مستوى دون السعر الاعتيادي في السوق مما يجعلها قادرة على تحقيق نوع من الاحتكار وبالتالي زيادة هوامشها.

## المطلب الثالث: تحديد علاقة الابتكار التسويقي بسرعة الاستجابة لحاجات العملاء والمرونة

تقضي الطبيعة الديناميكية للأسواق أن تكون إدارة المؤسسة واعية ومدركة لحاجات ورغبات مستهلكيها ويعتبر الابتكار التسويقي أهم أداة يمكن أن تستخدمها المؤسسة فهو يساعدها في التمكن من إرضاء مستهلكيها بشكل أفضل من المنافسين من خلال البراعة في اكتشاف الحاجات الكامنة للمستهلكين، وتلبيتها في الوقت المناسب وبشكل أفضل، ونجد أن المنتجات المبتكرة تماما تتعلق بالحاجات الكامنة والتي للابتكار التسويقي دور في تحديدها، وبالتالي فإنه يخلق للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال خلق أساليب إبداعية في كسب الزبائن والترويج للمنتجات بطرق ووسائل غير تقليدية من شأنها أن تسهم في جذبهم والمحافظة على رضاهم و ولائهم.

كما يمكن أن يسهم الابتكار التسويقي بتحقيق ميزة تنافسية من خلال تحقيق المواءمة فهو يسمح بالتحول من الإنتاج الواسع للمنتجات النمطية إلى منتجات وفقا لطلبات الزبائن التي تتطلب الاعتماد على نظم الإنتاج ذات مرونة عالية تساعد في تقديم منتجات متميزة، وبما أنه يسمح بإدخال تحسينات على المنتجات الحالية مصدرها أفكار تسويقية مبتكرة فهذا يعني أن المؤسسة تكتسب القدرة على التكيف مع مختلف التطورات والتغيرات في الأذواق والمنافسة بسرعة، وعليه يمكن القول أن المؤسسة كلما كانت مرنة هذا دليل على تمتعها بالقدرة على سرعة الاستجابة إلى متطلبات السوق أي تحقيق حاجات الزبائن.

**وبشكل عام وانطلاقا مما سبق ذكره يستنتج أن:** الابتكار التسويقي يسهم في اكساب المؤسسة مزايا تنافسية تمكنها من تعزيز مركزها التنافسي وهذا من خلال تحسين جودة المنتجات، وتقليص التكاليف أي تخفيض الأسعار وسرعة تقديمها للمنتجات الجديدة وتغيير العمليات الإنتاجية، بالإضافة إلى الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات المستهلكين والذي يؤدي بدوره إلى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها ويدل فعلا على تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي المخصص للدراسة التطبيقية، حيث سيتم بناء وتحديد العلاقة بين الابتكار التسويقي والميزة التنافسية ميدانيا.



## خلاصة الفصل

بات الابتكار في عالم الأعمال اليوم حالة ملحة تسعى الى بلوغا العديد من المنظمات لاسيما في بيئة تتصف بالصراع من أجل النمو والبقاء وما يرافقها من ضغوط وتهديدات وتحديات ويعد الابتكار التسويقي واحد من أهم السبل والركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة لمواجهة تلك التحديات وخيار استراتيجي يضمن لها مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في محيطها. وبالتالي لا بد من أن يكون الابتكار التسويقي بمستوى يوازي التحدي القائم من خلال خلق مزيج تسويقي مبتكر متكامل والقيام بأنشطة تسويقية ابتكارية تساهم في خلق ميزة تنافسية للمنظمة وجعل أداؤها التنافسي بأفضل ما يمكن ويخلق قيمة مضافة للزبائن تسام في جذب ولائهم.

## الفصل الثالث:

دراسة تحليلية لواقع دور الإبتكار التسويقي في

تحقيق الميزة التنافسية لشركة الوطنية للتأمين

**SAA** \_وكالة بسكرة\_

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالة بسكرة

تمهيد:

يتم في هذا الفصل تحليل الدراسة التطبيقية في الشركة الوطنية للتأمين (SAA) - وكالة بسكرة - الموسومة ب: دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية

بهدف معرفة العلاقة بين الابتكار التسويقي والميزة التنافسية وقد اخترنا إطارا المؤسسة كمجتمع للبحث ولاستيفاء جميع جوانب الموضوع تم تقسيم الدراسة التطبيقية منهجيا الى أربع مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية للتأمين (SAA) - وكالة بسكرة -

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تشخيص وتحليل واقع متغيري الدراسة بالشركة الوطنية للتأمين SAA - وكالة بسكرة -

المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الإحصائية واختبار الفرضيات.

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالة بسكرة

المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية للتأمين (SAA) - وكالة بسكرة -

قبل التطرق إلى الشركة الوطنية للتأمين وكالة بسكرة يجدر بنا أولاً عرض تقديم عام على الشركة الوطنية للتأمين (الشركة الام) يشمل كل من التعريف المؤسسة والهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الشركة الوطنية للتأمين SAA - وكالة بسكرة -

تأسست الشركة SAA وكالة بسكرة (أ) عام 1982 وهي تابعة للمديرية الجهوية SAA باتنة مقرها شارع الأمير عبد القادر بسكرة هي شركة تختص في جميع أنواع التأمين (السيارات/الأخطار البسيطة/الأخطار الصناعية والتجارية/تأمينات الأشخاص/التأمين على النقل/التأمين ضد حوادث أخرى). قدر عدد عمالها في 2016/05/02 ب 10 عمال يشرف على الوكالة الرئيس المدير العام و9 عمال في مختلف وظائف الوكالة (موضحة في الهيكل التنظيمي في الأسفل).

الوكالات المباشرة التابعة للشركة الوطنية للتأمين (SAA) -وكالة بسكرة-

وكالة بسكرة أ رمز 3102.

وكالة بسكرة ب رمز 3103.

وكالة طولقة رمز 3105.

وكالة أولاد جلال رمز 3106.

وكالة سيدي عقبة رمز 3109.

وكالة بسكرة الشركات رمز 3114.

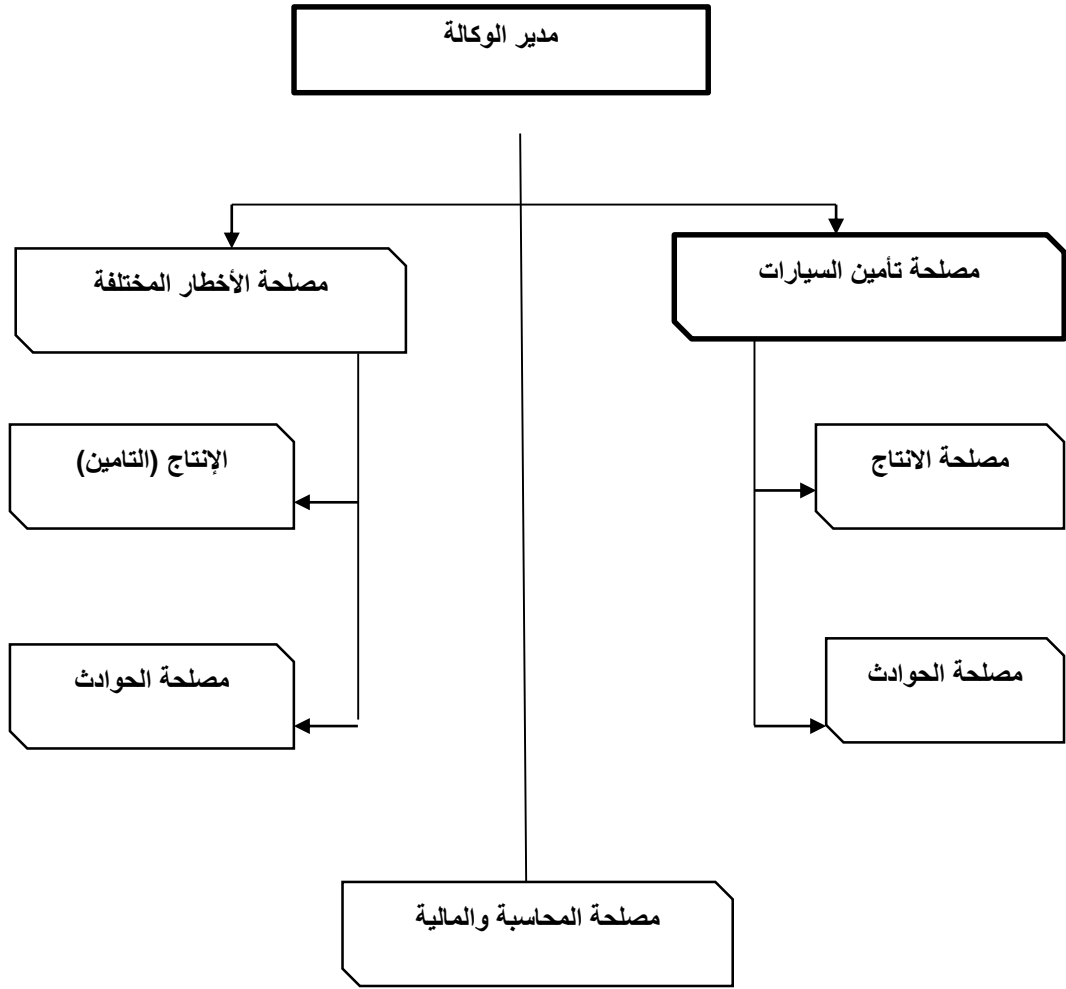
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين (SAA)

الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين (SAA) - وكالة بسكرة -

بداية نشير أن الهيكل التنظيمي كما جاء تعريفه في قاموس المعجم الوسيط هو: "رسم يبين ويوضح المهام والمسؤوليات لأجزاء الشركة

وكيفية اتصالها" (المعاني 2019) ويظهر الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين وكالة بسكرة كما يلي:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين (SAA)\_وكالة بسكرة\_



المصدر: وثائق الوكالة

انطلاقا من الشكل أعلاه يتكون الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين (SAA) وكالة بسكرة من:

مدير الوكالة: هو المشرف الرئيسي على تسيير الوكالة داخليا وخارجيا له مجموعة من المهام تتمثل أهمها في توليه الشؤون الإدارية

واتخاذ القرارات متابعة السياسة العامة للشركة... الخ.

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالة بسكرة

مصلحة تأمين السيارات: والتي بدورها تنقسم الى:

مصلحة الحوادث: تقوم هذه المصلحة بتسوية الملفات الناتجة عن كل الاخطار بما فيها الحوادث الجسمانية والمادية المتنوعة يشرف عليها رئيس فرع.

مصلحة الانتاج: يختلف انتاج شركة التأمين عن المؤسسات الاقتصادية والصناعية الأخرى، حيث تأخذ القسط ولا تقدم الخدمة الا في حالة تحقق الخطر المنصوص عليه في العقد وتعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح، بحيث تقوم هذه الأخيرة بإبرام العقود الخاصة بالزبائن (تعتبر عملية انتاج بالنسبة للمؤسسة) التي تمثل إيرادات الشركة.

مصلحة الاخطار المختلفة: والتي بدورها تنقسم الى نفس مصالح التأمين على السيارات لكن لحوادث أخرى (الحرائق النقل السرقة...)

مصلحة المحاسبة والمالية: حيث تنقسم الى الجانب المالي والمحاسبي:

\*الجانب المالي: يقوم على تسجيل حركات الأموال من دخول وخروج أي المدفوعات والمقبوضات المؤسسة حيث تمثل المدفوعات العمليات التي تقوم بها الشركة لجلب الأموال (كإنتاج عقود التأمين)، سواء نقدا أو عن طريق البنك أو حوالات بنكية أما المقبوضات هي الأموال التي تستلمها الشركة من الزبائن وغيرهم كأقساط التأمين وغير ذلك.

\*الجانب المحاسبي: يمكن تسجيل العمليات التي تقوم بها الشركة خلال اليوم سواء كانت إيرادات أو نفقات ابرام عقود أو الحركة البنكية للمؤسسة، أي ما يسمى بالتقارب البنكي أو التحويل بين الوكالات. ويشرف على هذه العملية المحاسب الخاص بالشركة.

المطلب الثالث: تحليل نشاط الشركة الوطنية للتأمين وكالة بسكرة:

### 1. تطور رقم الأعمال الشركة الوطنية للتأمين وكالة بسكرة:

يظهر تطور رقم أعمال وكالة بسكرة خلال الفترة 2018.2021 من خلال الجدول التالي:

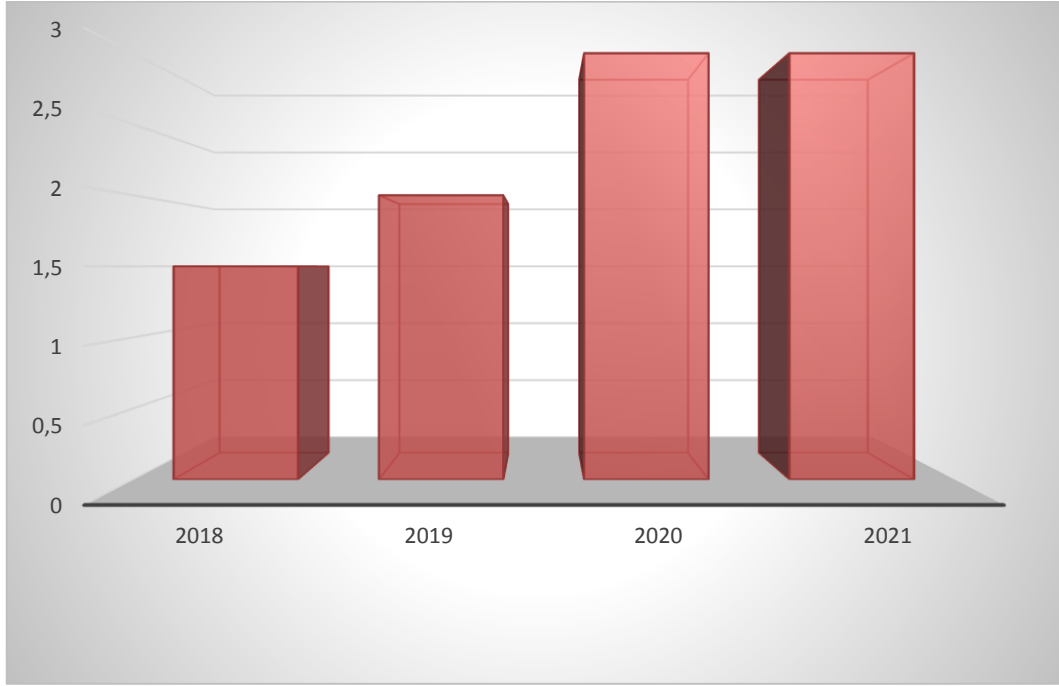
الجدول رقم(04): تطور رقم الأعمال الشركة الوطنية للتأمين\_وكالة بسكرة\_SAA خلال الفترة 2018.2021

السنوات	2018	2019	2020	2021
رقم الاعمال (دج)	1.5 مليار	2 مليار	3 مليار	3 مليار

المصدر: وثائق الوكالة محل الدراسة

وتظهر هذه المعطيات الجدولة بأكثر توضيحا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (07): تطور رقم أعمال الشركة الوطنية للتأمين SAA وكالة بسكرة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الشركة

## 2. المنتجات المقدمة من طرف الشركة الوطنية للتأمين - وكالة بسكرة:-

ان المنتجات المقدمة من طرف الشركة الوطنية للتأمين متنوعة وتقسم الى:

**منتجات تأمين الحياة والأفراد:** تقوم الشركة بتقديم العديد من المنتجات المتعلقة بهذا الفرع منها:

-التقاعد المستقبلي: يسمح بتكوين مؤونة مستقبلية للزبون يدفع كل فترة للاستفادة منه في حالة التقاعد.

-تأمين متعدد لأخطار السكن: يقوم بتأمين الأخطار المتعلقة بالمجمعات السكنية والأثاث نتيجة حدوث حرائق أو كوارث طبيعية

أو السرقة

-تأمين الستر الفردي: هو عقد ضد الحوادث الجسدية للفرد.

-تأمين التعويضات اليومية يتعلق بالحوادث والأخطار اليومية التي قد يواجهها الفرد كإجراء عملية جراحية او الحوادث عمل بالنسبة

للعمال....

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالـة بسكرة

منتجات تأمين أخرى: تتكون من:

-التأمين على السيارات: يعتبر المورد الرئيسي للشركة التأمين حيث يمول بصفة كبيرة خزيتها يتعلق بالحوادث المرتبطة بالسيارات سواء كان متعلق بالسيارة أو صاحبها.

-تأمين الأخطار الصناعية والتجارية: يتعلق بالمؤسسات التجارية والصناعية سواء كانت كبيرة أو حديثة النشأة وهذا لحمايتها من الأخطار المحدقة بها.

-تأمين النقل: ويشمل النقل عبر الطرق والسكك الحديدية.

-تأمين ضد الكوارث الطبيعية: يتعلق بأخطار الكوارث الطبيعية التي قد تمس بالمؤسسات.



## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالسة بسكرة

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

سنتطرق من خلال هذا المبحث الى المنهجية المعتمدة في إجراء الدراسة من خلال إجراءات التي سوف يتم اتباعها بدءا من الدراسة الاستطلاعية وحدود البحث.

#### المطلب الأول: حدود الدراسة الاستطلاعية

تعد الدراسة الاستطلاعية الأولية التي تساعد الباحث في القاء نظرة من اجل الامام بجوانب الدراسة الميدانية لايد من اجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها:

- التعرف على المكان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة.
- التعرف على كل ما يمكنه عرقلة علمنا ومختلف الصعوبات المحتملة مواجهتها.
- تحديد العينة ومعرفة الأجواء المحيطة بها ومختلف ظروفها.
- التقرب من أفراد العينة.
- تقسيم المستوى المعرفي للأفراد العينة ومدى مطابقتها لموضوع البحث وفي الأخير خلصنا الى ضبط إشكالية وفرضيات البحث وكذلك تحديد الصيغة الختامية للاستمارة الأسئلة الخاصة بالدراسة.

#### أولاً: حدود الدراسة

ان من الأهمية بما كان تحديد الإطار الذي ستنتم في هذه الدراسة وذلك لتوضيح الحدود التي سيجري فيها هذا البحث سواء البشرية أو المكانية أو الزمانية أو الموضوعية وذلك لصعوبة تغطية الدراسة لمنطقة كاملة أو مجتمع بأكمله واستحالة الظاهرة في كل الفترات، وقد يصعب أيضا دراسة كل الجوانب الموضوعية المرتبطة بموضوع البحث لذا سنتطرق في هذا الفرع الى كل هذه المحددات ومحاوله تبريرها، وقد تحددت الدراسة التطبيقية الى 03 أقسام وهي المجال المكاني والمجال البشري وأخيرا والمجال الموضوعي وهي موضحة كالتالي:

**المجال المكاني:** تركزت الدراسة الميدانية على مؤسسة الوطنية للتأمين SAA بسكرة. ومن مبررات اختيار هذه المؤسسة مؤسسة رائدة في مجال التأمين وتمتع بقدرات تنافسية كبيرة وكذلك لما لديها من كوادر بشرية قادرة على إعطاء أكثر مصداقية للنتائج المترتبة عن هذه الدراسة.

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالسة بسكرة

المجال البشري: ويقصد بالمجال البشري تحديد مجتمع البحث، وقد يتكون هذا من جملة أفراد وعدة جماعات واقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على جميع الإطارات في المؤسسة الوطنية للتأمين SAA بسكرة، والسبب في حصر البحث في هذه الفئة والمتمثلة في جميع إطارات المؤسسة الوطنية للتأمين SAA بسكرة، مرده الى طبيعة موضوع الدراسة، والذي يتطلب أن يكون المستجوبين على درجة مقبولة من التأهيل العلمي والأكاديمي من أجل الحصول على إجابات موضوعية تساعد على تحقيق هدف البحث.

**المجال الموضوعي:** اقتصر المجال الموضوعي في هذه الدراسة على تناول الابتكار التسويقي والدور الذي تلعبه في تحقيق القدرات التنافسية للمؤسسة. فعلى الرغم من تناول البحوث والدراسات السابقة المفهوم الابتكار التسويقي من عدة زوايا إلا أنها أهملت نوعا ما مفهوم المتغير التابع والذي هو الميزة التنافسية وخلطت بينه وبين مفهوم الميزة التنافسية لذلك نرى أن الغاية من هذا البحث ليس البرهنة على وجود عملية الابتكار التسويقي فقط بل الدور الذي تلعبه في تحقيق الميزة التنافسية.

### المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات من الميدان

ستتطرق الى أهم المصادر التي تم الاعتماد عليها في الدراسة من أجل الحصول على المعلومات النظرية والميدانية حتى يمكننا من الحقائق التي نسعى إليها باتباع الخطوات التالية:

البيانات الأولية: تم الاعتماد بصورة أساسية على أسلوب الاستمارة كأداة لجمع البيانات في موضوع بحثنا المتعلق ب "دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية"، حيث تم توزيعها على إطارات المؤسسة محل الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام SPSS، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول الى دلالات ذات قيمة مؤشرات تدعم موضوع البحث.

وتعرف استمارة الاستبيان بأنها: "أداة أو وسيلة لجمع البيانات في شكل مجموعة من الأسئلة موجهة للمبحوثين ليقوموا بالاجابة عليها".

أو هو عبارة عن لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة ترتبط بموضوع الدراسة وبعد تصميمها بشكل صحيح ودقيق من المراحل المنهجية الهامة التي يتعين على الباحث أن يوليها اهتمامه وبخاصة أن الافتراضات التي تتحول الى أسئلة ضمن الاستمارة بشكل البيانات الأولى في بناء المنطلقات النظرية المعرفي للبحث المدروس.

وقد تم اعداد استمارة حول دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية حيث تم تقسيمها الى ثلاثة أقسام رئيسية والتي تتمثل في:

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالسة بسكرة

○ **القسم الأول:** وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي عدد سنوات الخبرة).

○ **القسم الثاني:** وهو القسم الخاص بالمتغير الأول والمتمثل في الابتكار التسويقي وتتضمن مجموعة من الأسئلة.

○ **القسم الثالث:** وهو القسم الخاص بالمتغير الثاني والمتمثل في الميزة التنافسية ويدرس أبعاد المتغير المتمثلة في (التكلفة، الجودة، استجابة لحاجات العملاء، المرونة) وتتضمن مجموعة من الأسئلة.

### المطلب الثالث: أساليب تحليل البيانات الإحصائية

هناك العديد من الأساليب والطرق الإحصائية التي يستخدمها الباحثون في دراستهم ولقد استخدمنا بعض من هذه الأساليب في دراستنا وسوف نتطرق في ما يلي:

#### أولاً: أدوات التحليل الاحصائي

تم استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V20)

في تحليل البيانات الأولية التي جمعت وبغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة وللإجابة على أسئلتها فقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية منها:

- التكرارات وانسب المئوية لوصف بيانات العينة.
- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة زبائن المصرف.
- الانحراف المعياري لمعرفة درجة التشتت عن الوسط الحسابي
- معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل الارتباط تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وقد تم استخدام سلم "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالسة بسكرة

الجدول رقم (05): سلم ليكرت الخماسي

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

المصدر: من اعداد الطالبة

الجدول رقم (06): معامل الثبات " ألفا كرونباخ "

المتغير	عدد العبارات لكل متغير	معامل الثبات " ألفا كرونباخ "
الابتكار التسويقي	18	
الميزة التنافسية	10	
الاستانة ككل	28	0.407

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد مخرجات (SPSS V20)

نلاحظ من خلال الجدول السابق، أن قيمة معامل الثبات "ألفا كرونباخ" بالنسبة لجميع عبارات الاستبيان "0.407" وهي نسبة ثبات متوسطة.

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالة بسكرة

### المبحث الثالث: تشخيص وتحليل واقع متغيري الدراسة بالشركة الوطنية للتأمين SAA بسكرة المطلب الأول: تشخيص وتحليل واقع الابتكار التسويقي بالشركة الوطنية للتأمين SAA - بسكرة -

تتميز البيئة التسويقية للشركة الخدمية بالمنافسة الشديدة والمتزايدة وهذا بدوره يعرض الشركة إلى المخاطرة باستمرار، حيث أن العروض التي تقدمها قد تصبح غير مناسبة أو على الأقل تفتقد لاستجابة الزبائن، مما يضطرها إلى ابتكار أساليب تسويقية بصفة دائمة.

وذلك حتى تبقى الشركة محافظة على تنافسيتها في سوقها وتتصدى وتواجه المنافسين خاصة الخواص منهم، وذلك من خلال تسخير كافة الامكانيات المتاحة خاصة أنها تابعة للقطاع العام (الدولة)، وهو ما يميزها عن غيرها بالحصول على امتيازات أو تسهيلات تمكنها من مواجهة صعوبات الابتكار التسويقي الذي يتوقف على وجود كفاءات متميزة وكذا موارد وأجهزة متطورة، أي لا بد من تخصيص غلاف مالي أو ميزانية لتحقيقه، كون عملية ابتكار عروض التأمين جديدة وتحديث إجراءات وأساليب تسويقها يتطلب ذلك.

ما يميز قطاع الخدمات في الشركة الوطنية للتأمين SAA - بسكرة -، هو صعوبة الفصل بين الخدمة ونظامها الإنتاجي إذ يتطلب الأمر السعي نحو الابتكار في تطوير خدمات جديدة، إضافة مزاي جديدة لتلك الخدمات، بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على خدمات الشركة، وأكسابها ميزة تنفرد بها عن المنافسين، والملاحظ أن ابتكار وتطوير الخدمات الجديدة يختلف عما هو في السلع المادية بسبب خصائص الخدمة وخاصة أنها تتميز بأنها غير ملموسية، وهو ما يشكل صعوبة كبيرة من ناحية ابتكار خدمات جديدة أو ابتكار أساليب تسويقية لها.

بصفة عامة يمكن استخلاص أن أن الشركة الوطنية للتأمين SAA - وكالة بسكرة-، قد تعاني في القطاع الخدمي اليوم من ضغوط هائلة لابتكار قيمة جديدة لزيائنها، حيث تنحصر هوامش الربح وتزداد المنافسة، واستجابة لتلك الضغوط اعتمدت بعض الابتكارات مثل تخفيض الأسعار وإعادة هندسة الإجراءات وغيرها، ومع ذلك فإن تلك الابتكارات لم تعد كافية لإيجاد حلول مناسبة لذلك فإن الشركة محل الدراسة اليوم، تحتاج إلى أساليب جديدة تفي بحاجاتها الراهنة والمحتملة وتهدف إلى ابتكار قيمة مميزة خاصة أن الخدمات تركز بشدة على العمل المتقن.

### المطلب الثاني: تشخيص وتحليل واقع الميزة التنافسية بالشركة الوطنية للتأمين SAA - وكالة بسكرة -

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالسة بسكرة

من خلال الزيارات الميدانية وما تم جمعه من معلومات من الشركة محل الدراسة وبالرجوع إلى المعلومات المتاحة في موقعها يمكن إعطاء لمحة حول الخدمات المتميزة التي تتيحها الشركة لزبائنها لجذبهم واستقطابهم والمحافظة على ولائهم، والتي تعتبر ميزة لها تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها ضمن النشاط أو القطاع، خاصة بالنسبة للقطاع الخاص والتي تشكل تهديدا لها قد يؤثر على تخفيض حصتها السوقية، هذه الخدمات تكون من ناحية الأبعاد كالتالي:

بالنسبة للأسعار ومدى اتجاه الشركة نحو تخفيض التكاليف: تميزها عن غيرها بسبب لأسعار منتجاتها بأقل سعر من منافسيها.

بالنسبة لجودة الخدمات: يراها الزبائن على أنها تتحكم في نوعية الخدمة من حيث السعر والجودة.

بالنسبة لاستجابة العملاء: تساعدهم على معرفة حاجاتهم وتحويلها الى خدمات.

بالنسبة للمرونة: فهي شركة تعمل بسرعة لتقديم الخدمة.

أما بخصوص مدى تأثيرها تنافسيا والحكم على مستوى تنافسيتها مقارنة بالمنافسين، فإن تحديده يتطلب فترة دراسة طويلة وتوفر كافة المعلومات المتعلقة بالقطاع، ونظرا لقلتها وصعوبة الحصول عليها وضيق فترة الدراسة، حاولنا جاهدا إبرازها في حدود القدرة المستطاعة توضيحها بالاستعانة بتحليل نموذج القوى الخمس للمفكر (Porter) كما ورد في الجانب النظري، والذي من خلاله سيتم تحليل مختلف القوى التنافسية الخارجية، أي العوامل التي تتكون منها البيئة الخارجية ذات العلاقة بالتنافسية والتأثير عليها إما إيجابا أو سلبا، ويتضح ذلك كما يلي:

**أولاً: تهديدات المنافسين الجدد والمحتملين:** قطاع التأمينات من بين القطاعات الجاذبة للاستثمار فيه، حيث شهدت ساحة الأعمال اليوم دخول القطاع الخاص للاستثمار فيه، هذا ما يفسر عدم وجود صعوبة الدخول للميدان أي أن حواجز الدخول لا تؤثر كثيرا في عدم القدرة على ذلك، وعليه يمكن لمؤسسات أخرى الاستثمار في هذا النشاط مستقبلا، الأمر الذي يشكل تهديدا على تنافسية الشركة محل الدراسة، ويحتم ضرورة المحافظة على الميزة التنافسية وتحسينها.

**ثانياً: القوة التفاوضية للموردين:** بالنسبة للموردين تختارهم الشركة على أساس معيار الجودة والسعر

**ثالثاً: القوة التفاوضية للمشتريين:**

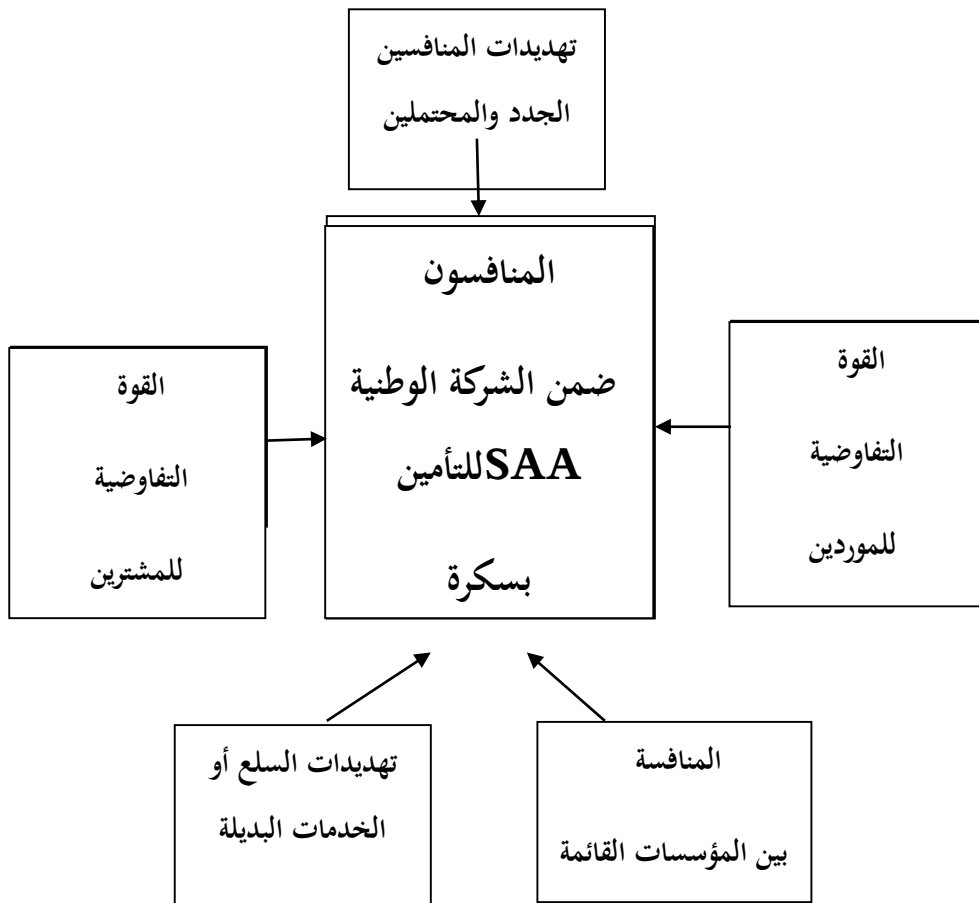
**رابعاً: تهديد السلع والخدمات البديلة:** لا توجد خدمات يمكن أن تكون بديلة من ناحية الاستعمال ولكن قد تحل محلها الخدمات المنافسة.

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالسة بسكرة

خامسا: المنافسة بين المؤسسات القائمة: بما أن قطاع التأمينات الذي تنشط فيه الشركة، يعد قطاعا حساسا وجاذبا، كون الخدمات في مجال التأمين المختلفة مطلوب من قبل الشركات والأفراد، وجاذبا لأن إمكانية الدخول كما سبق الذكر واردة، فإن المنافسة تكون شديدة، حيث يتميز الآن بوجود العديد من شركات التأمين الخاصة، وهو ما يشكل تهديدا لها، ومن بين المنافسين لها يذكر:

ويمكن تلخيص تلك التهديدات في النموذج التالي:

الشكل رقم (08): التحليل الخارجي للبيئة التنافسية وفق القوى الخمس ل للشركة محل الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات النظرية والميدانية

#### المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الإحصائية واختبار الفرضيات

نتطرق في هذا المبحث تحليلا وتفسيرا لما توصلنا اليه من الدراسة الميدانية قصد الإجابة على تساؤلات البحث التي تم طرحها واختبار صحة فرضياته حيث يتناول خصائص مبحوثي الدراسة الشخصية والوظيفة والمتمثلة في الجنس السن المستوى التعليمي الخبرة ثم عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة على دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية وفي الأخير تحليل وتفسير النتائج.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين

أولا الجنس: يوضح الجدول أدناه توزيع العينة حسب الجنس

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	16	53.3%
	أنثى	14	46.7%
	المجموع	30	100%



الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالة بسكرة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد مخرجات (SPSS V20)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور كانت 53.3 بينما نسبة الاناث في العينة كانت 46.7 يمكن القول بأنه توجد فروق واضحة في فعالية وكفاءة العمل بين الذكور والاناث حيث لأن نسبة الذكور هي الغالبة في المؤسسة.

ثانيا العمر: سنوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر في الجدول الموالي

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة حسب العمر.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	9	30.0%
	من 30 الى 40 سنة	14	46.7%
	من 41 الى 50	4	13.3%
	من 50 سنة فأكثر	3	10.0%
	المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد مخرجات (SPSS V20)

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالسة بسكرة

ومن الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة %30.0 أي نسبة تكون أعمارهم أقل من 30 سنة كما أن %13.3 من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة كما أن %10.0 من أفراد العينة تكون أعمارهم أكثر من 50 سنة. في حين أن نسبة %46.7 تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة وهذا يعني أن الغالبية العظمى لأفراد العينة أي 14 تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة وهذا هو السن الذي يكون فيه الفرد قادر على العطاء ويتميز بنضج فكري يكون في صالح المنظمة ومنه حرصه على عمله وعدم تفریطه فيه ويزيد رضاؤه عن عمله إضافة الى زيادة انتاجيته وخبرته مما يحقق التميز في العمل.

ثالثا المؤهل العلمي سنوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي في الجدول التالي

الجدول رقم(09) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	تقني سامي	7	%23.3
	ليسانس	11	%36.7
	مهندس	6	%20.0
	ماستر	4	%13.3
	ماجستير	2	%6.7
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد مخرجات (SPSS V20)

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالسة بسكرة

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 23.3% أي 7 فرد مستواهم التعليمي تقني سامي بينما 36.7% أي 11 فرد من العينة المدروسة مستواهم التعليمي ليسانس 20.0% أي 6 من أفراد العينة مستواهم التعليمي مهندس بينما 13.3% أي 4 من أفراد العينة مستواهم التعليمي ماستر هذا يلاحظ ان النسبة الغالبية من أفراد العينة المدروسة مستواهم ليسانس وهذا ما يمكن من تشكيل قيم ثقافية صالحة وشخصية الفرد ويمكن تحقيق إنتاجية مرتفعة وعمل متميز يعود على الفرد إيجابيا وعلى المنظمة.

رابعا الخبرة سنوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة في الجدول الموالي

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة	أقل من 5 سنوات	9	30.0%
	من 5 الى اقل من 10 سنوات	11	36.7%
	من 10 الى أقل من 15 سنوات	6	20.0%
	من 15 سنة فأكثر	4	13.3%
المجموع		30	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد مخرجات (SPSS V20)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 36.7% أي 11 فرد من المنظمة له خبرة من 5 الى أقل من 10 سنوات ونسبة 30.0% أي 9 أفراد المنظمة لهم خبرة أقل من 5 سنوات 20.0% أي 6 أفراد لهم خبرة بين 10 و 15 سنة و 13.3% لهم خبرة أكثر من 15 سنة وأن أكبر

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالسة بسكرة

نسبة في المنظمة حسب الخبرة هي من 05 الى أقل من 10 سنوات وهذا يعود لطبيعة نوع نشاط المنظمة والتركيز الكلي في معظم الأنشطة على الفئة التنفيذيين.

### المطلب الثاني: قياس اتجاهات المبحوثين حول عبارات متغيري الدراسة

يوجد في هذا المطلب كل من قياس اتجاهات المبحوثين حول عبارات المتغير المستقل الابتكار التسويقي، وقياس اتجاهات

المبحوثين حول عبارات المتغير التابع الميزة التنافسية والتي سوف نتطرق إليها وهي كالآتي

### أولاً: قياس اتجاهات المبحوثين حول عبارات المتغير المستقل: الابتكار التسويقي

من أجل تحليل محاور الاستبانة وتقييم درجة الابتكار التسويقي والميزة التنافسية قسمنا سلم ليكرت الى درجات من 1 الى 5 وقد

اخترنا أن يكون الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة حيث تمثلت من منخفض جداً الى مرتفع جداً كما هو موضح

في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) : مقياس تحديد الاتجاه للوسط الحسابي

مستوى التقييم	الوسط الحسابي
منخفض جداً	1.79-1
منخفض	2.59-1.80
متوسط	3.39-2.60
مرتفع	3.40-4.20
مرتفع جداً	5-4.21

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد مخرجات (SPSS V20)

الشكل رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن بعد الابتكار التسويقي

أولاً: محور الابتكار التسويقي كما يوضحه الجدول التالي:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	تقوم الشركة بتسطير برامج كفاءة تساعد العاملين على فهم عمل الإدارة.	4	8	6	4	8	3.13	1.432	متوسط
		13.3%	26.7%	20.0%	13.3%	26.7%			

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية  
للتأمينات SAA وكالسة بسكرة

متوسط	1.365	3.00	5	7	6	7	5	2	تمنح الشركة العاملين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها
			%16.7	%23.3	%20.0	%23.3	%16.7		
متوسط	1.382	2.77	5	4	6	9	6	3	تقوم الشركة بتصميم خدماتها واستحداث استراتيجيتها.
			%16.7	%13.3	%20.0	%30.0	%20.0		
متوسط	1.074	2.87	3	3	14	7	3	4	تعمل الشركة بصفة دورية على تطوير خدماتها.
			%10.0	%10.0	%46.7	%23.3	%10.0		
متوسط	1.348	3.10	5	9	4	8	4	5	تعمل الشركة على استحداث
			%16.7	%30.0	%13.3	%26.7	%13.3		

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالسة بسكرة

								تغيرات جذرية في هيكلها التنظيمية.	
منخفض جدا	0.606	1.67	0	0	2	16	12	تعمل الشركة على تطوير خدماتها بالاعتماد على دراسة السوق واحتياجاته.	6
متوسط	0.937	2.87	1	5	16	5	3	تعمل الشركة جاهدة على تطوير الخدمات المقدمة للزبائن.	7
متوسط	1.377	3.03	7	2	11	5	5	تعمل الشركة على تطوير شبكاتها في مجال استخدام	8

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالة بسكرة

								تكنولوجيا الاعلام والاتصال.	
متوسط	1.438	3.00	6	6	6	6	6	تقوم الشركة بإجراء تغييرات في تصميم ونوع الخدمة المقدمة تماشيا مع نوعية التقنيات الحديثة.	9
متوسط	1.450	2.63	6	2	4	11	7	تعمل الشركة على استقطاب تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها مقارنة بالمنافسين.	10
مرتفع	1.165	3.77	11	7	6	6	0	تقوم الشركة بابتكار طرق	11
			%20.0	%20.0	%20.0	%20.0	%20.0		
			%20.0	%6.7	%13.3	%36.7	%23.3		
			%36.7	%23.3	%20.0	%20.0	0		



الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالة بسكرة

								جديدة لبناء وتعديل وتحسين عملياتها الخدمية.	
منخفض	1.373	2.10	3	3	2	8	14	تعمل الشركة على تقديم عروض تكنولوجيا جديدة ذات تدفق عالي موجهة الى الزبائن الخواص.	12
			%10.0	%10.0	%6.7	%26.7	%46.7		
منخفض	1.466	2.30	4	4	1	9	12	تسعى الشركة الى تقديم عروض مجانية بغية زيادة عدد المشتركين في خدماتها.	13
			%13.3	%13.3	%3.3	%30.0	%40.0		

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالة بسكرة

مرتفع	1.634	3.53	14	3	4	3	6	تقوم الشركة بإضافة خدمات تميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين.	14
متوسط	0.774	2.43	0	3	9	16	2	تعمل الشركة على توحيد المواقع الإلكترونية للمؤسسة في موقع واحد لتسهيل عملية الوصول إلى المعلومات.	15
مرتفع	1.466	3.40	8	8	4	5	5	تعمل الشركة على برامج لتحسين وتطوير خدماتها	16

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالسة بسكرة

								لتحقيق الرضا وزيادة ولاء زبائننا.	
متوسط	1.574	2.73	7	3	4	7	9	17	ترتكز الشركة في تطوير خدماتها كقاعدة على شكاوي اراء الزبائن.
			%23.3	%10.0	%13.3	%23.3	%30.0		
متوسط	1.377	2.63	3	6	7	5	9	18	تقدم الشركة أسعار خيالية جدا ولا يستطيع المواطن البيسط الاستفادة منها.
			%10.0	%20.0	%23.3	%16.7	%30.0		
متوسط	0.337	2.83							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد مخرجات (SPSS V20)

جاءت العبارة رقم (11) في الترتيب الأول وكان وسطها الحسابي "3.77" بانحراف معياري "1.165" والملاحظ أن

قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة 3.40-4.19 حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالسة بسكرة

العبارة كانت "مرتفع" بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم الشركة بابتكار طرق جديدة لبناء وتعديل وتحسين عملياتها الخدمية.

جاءت العبارة رقم (14) في الترتيب الثاني وكان وسطها الحسابي "3.53" بانحراف معياري "1.634" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة 3.40-4.19 حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "مرتفع" بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم الشركة بإضافة خدمات متميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين.

جاءت العبارة رقم (16) في الترتيب الثالث وكان وسطها الحسابي "3.40" بانحراف معياري "1.466" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة 3.40-4.19 حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "مرتفع" بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل الشركة على برامج لتحسين وتطوير خدماتها لتحقيق الرضا وزيادة ولاء زبائنها.

جاءت العبارة رقم (1) في الترتيب الرابع وكان وسطها الحسابي "3.13" بانحراف معياري "1.432" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة 2.60-3.39 حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "متوسط" وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم الشركة بتسطير برامج كفؤة تساعد العاملين على فهم عمل الإدارة.

جاءت العبارة رقم (5) في الترتيب الخامس وكان وسطها الحسابي "3.10" بانحراف معياري "1.348" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة 2.60-3.39 حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "متوسط" وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل الشركة على استحداث تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمية.

جاءت العبارة رقم (8) في الترتيب السادس وكان وسطها الحسابي "3.03" بانحراف معياري "1.377" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة 2.60-3.39 حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج ان درجة الموافقة على هذه

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالسة بسكرة

العبارة كانت "متوسط" وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان المؤسسة محل الدراسة تعمل الشركة على تطوير شبكتها في مجال استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

جاءت العبارة رقم (2) في الترتيب السابع وكان وسطها الحسابي "3.00" بانحراف معياري "1.365" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة 2.60-3.39 حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "متوسط" وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة تمنح الشركة العاملين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها.

جاءت العبارة رقم (9) في الترتيب الثامن وكان وسطها الحسابي "3.00" بانحراف معياري "1.438" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة 2.60-3.39 حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "متوسط" وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم الشركة بإجراء تغييرات في تصميم ونوع الخدمة المقدمة تماثيا مع نوعية التقنيات الحديثة.

جاءت العبارة رقم (4) في الترتيب التاسع وكان وسطها الحسابي "2.87" بانحراف معياري "1.074" والملاحظ ان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة 2.60-3.39 حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "متوسط" وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل الشركة بصفة دورية على تطوير خدماتها.

جاءت العبارة رقم (7) في الترتيب العاشر وكان وسطها الحسابي "2.87" بانحراف معياري "0.937" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة 2.60-3.39 حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "متوسط" وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل الشركة جاهدة على تطوير الخدمات المقدمة للزبائن.

جاءت العبارة رقم (3) في الترتيب الحادي عشر وكان وسطها الحسابي "2.77" بانحراف معياري "1.382" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة 2.60-3.39 حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالسة بسكرة

العبرة كانت "متوسط" وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم الشركة بتصميم خدماتها واستحداث استراتيجيتها.

جاءت العبارة رقم (17) في الترتيب الثاني عشر وكان وسطها الحسابي "2.73" بانحراف معياري "1.574" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة 2.60-3.39 حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "متوسط" وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة تركز الشركة في تطوير خدماتها كقاعدة على شكاوي اراء الزبائن.

جاءت العبارة رقم (18) في الترتيب الثالث عشر وكان وسطها الحسابي "2.63" بانحراف معياري "1.377" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة 2.60-3.39 حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "متوسط" وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة تقدم الشركة أسعار خيالية جدا ولا يستطيع المواطن البسيط الاستفادة منها.

جاءت العبارة رقم (10) في الترتيب الرابع عشر وكان وسطها الحسابي "2.63" بانحراف معياري "1.450" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة 2.60-3.39 حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "متوسط" وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل الشركة على استقطاب تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها مقارنة بالمنافسين.

جاءت العبارة رقم (15) في الترتيب الخامس عشر وكان وسطها الحسابي "2.43" بانحراف معياري "0.774" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة 2.60-3.39 حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "متوسط" وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل الشركة على توحيد المواقع الالكترونية للمؤسسة في موقع واحد لتسهيل عملية الوصول الى المعلومات.

جاءت العبارة رقم (13) في الترتيب السادس عشر وكان وسطها الحسابي "2.30" بانحراف معياري "1.466" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة 1.80-2.59 حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالسة بسكرة

العبرة كانت "منخفض" وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى الشركة الى تقديم عروض مجانية بغية زيادة عدد المشتركين في خدماتها.

جاءت العبارة رقم (12) في الترتيب السابع عشر وكان وسطها الحسابي "2.10" بانحراف معياري "1.373" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة 1.80-2.59 حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "منخفض" وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل الشركة على تقديم عروض تكنولوجيا جديدة ذات تدفق عالي موجهة الى الزبائن الخواص.

جاءت العبارة رقم (6) في الترتيب الثامن عشر وكان وسطها الحسابي "1.67" بانحراف معياري "1.348" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة 1-1.79 حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "منخفض جدا" وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل الشركة على تطوير خدماتها بالاعتماد على دراسة السوق واحتياجاته.

ثانيا: قياس اتجاهات المبحوثين حول عبارات المتغير التابع: الميزة التنافسية

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن بعد التكلفة للميزة

### التنافسية بالمؤسسة

لرقم	البعد	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	تتميز	6	10	5	5	4	2.70	1.343	متوسط
	المؤسسة	20.0%	33.3%	16.7%	16.7%	13.3%			
	بأن أسعار								
	منتجاتها								
	أقل سعرا								

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالة بسكرة

								من المنافسين.	
متوسط	0.711	2.67	0	4	12	14	0	يلقى	2
			0	%13.3	%40.0	%46.7	0	تخفيض التكاليف الخدمة المقدمة استحسان ورضى الزبون.	
مرتفع	1.461	3.07	8	4	4	10	4	تكلفة	3
			%26.7	%13.3	%13.3	%33.3	%13.3	النشاطات التسويقية منخفضة بالمؤسسة.	
متوسط	1.539	2.90	8	3	3	10	6	تسعى الشركة	4
			%26.7	%10.0	%10.0	%33.3	%20.0	للاحتفاظ بالعناصر ذات الكفاءة	



الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالـة بسكرة

								لتخفيض حجم التكاليف.
متوسط	0.651	2.84						التكلفة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد مخرجات (SPSS V20)

جاءت العبارة رقم (03) في الترتيب الأول وكان وسطها الحسابي "3.07" بانحراف معياري "1.461" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة 3.40 – 4.20 حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "مرتفع" بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليه فان الموافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة تكلفه النشاطات التسويقية منخفضة بالمؤسسة.

جاءت العبارة رقم (04) في الترتيب الثاني وكان وسطها الحسابي "2.90" بانحراف معياري "1.539" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة 2.60-3.39 حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "متوسط" وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى الشركة للاحتفاظ بالعناصر ذات الكفاءة لتخفيض حجم التكاليف.

جاءت العبارة رقم (01) في الترتيب الثالث ووسطها الحسابي "2.70" بانحراف معياري "1.343" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة 2.60-3.39 حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "متوسط" وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة تتميز المؤسسة بأن أسعار منتجاتها أقل سعرا من المنافسين.

جاءت العبارة رقم (02) في الترتيب الرابع ووسطها الحسابي "2.67" بانحراف معياري "0.711" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة 2.60-3.39 حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية  
للتأمينات SAA وكالة بسكرة

"متوسط" وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان المؤسسة محل الدراسة يلقي تخفيض التكاليف الخدمة المقدمة استحسان

ورضى الزبون.

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الجودة.

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث بعد الجودة للميزة التنافسية

بالمؤسسة

الرقم	البعد	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	تعمل الشركة على التحكم في نوعية الخدمة (السعر والجودة).	8	3	9	6	4	2.83	1.392	متوسط
		26.7	10.0	30.0	20.0	13.3			
2	تستطيع الشركة التميز من خلال تقديم أفضل عروض الخدمات بأسعار مغرية.	5	8	6	8	3	2.87	1.279	متوسط
		16.7	26.7	20.0	26.7	10.0			

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالسة بسكرة

متوسط	1.351	2.97	4	9	4	8	5	تعمل الشركة على تقديم خدمات جديدة ومتطورة تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للشركة.	3
متوسط	0.916	2.89						الجودة	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد مخرجات (SPSS V20)

جاءت العبارة رقم (3) في الترتيب الأول وكان وسطها الحسابي "2.97" بانحراف معياري "1.351" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة 2.60-3.39 حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "متوسط" وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل الشركة على تقديم خدمات جديدة ومتطورة تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للشركة.

جاءت العبارة رقم (2) في الترتيب الثاني وكان وسطها الحسابي "2.87" بانحراف معياري "1.279" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة 2.60-3.39 حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "متوسط" وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة تستطيع الشركة التميز من خلال تقديم أفضل عروض الخدمات بأسعار مغرية.

جاءت العبارة رقم (1) في الترتيب الثالث وكان وسطها الحسابي "2.83" بانحراف معياري "1.392" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة 2.60-3.39 حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "متوسط" وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل الشركة على التحكم في نوعية الخدمة (السعر والجودة).

3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد استجابة لحاجات العملاء.

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن بعد استجابة لحاجات

العملاء للميزة التنافسية بالمؤسسة

الرقم	البعد	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	الابتكار يساعد المؤسسة على زيادة قدرتها على الاستجابة لحاجات كافة العملاء وتحقيق رضاهم.	5	5	5	9	6	3.20	1.400	متوسط
		16.7	16.7	16.7	30.0	20.0			
2	الابتكار يساعد المؤسسة على معرفة حاجات العملاء غير	6	5	8	7	4	2.93	1.337	متوسط
		20.0	16.7	26.7	23.3	13.3			

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالسة بسكرة

								المشبعة وتحويلها الى خدمات جديدة.	
مرتفع	1.252	3.53	8	9	6	5	2	الابتكار التسويقي يحقق للمؤسسة أرباحا هامة من خلال اقبال العملاء لرضاهم على خدمات المؤسسة.	3
متوسط	0.823	3.22	26.7	30.0	20.0	16.7	6.7	استجابة لحاجات العملاء	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد مخرجات (SPSS V20)

جاءت العبارة رقم (3) في الترتيب الأول وكان وسطها الحسابي "3.53" بانحراف معياري "1.252" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "مرتفع" بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة الابتكار التسويقي يحقق للمؤسسة أرباحا هامة من خلال اقبال العملاء لرضاهم على خدمات المؤسسة.

جاءت العبارة رقم (1) في الترتيب الثاني وكان وسطها الحسابي "3.20" بانحراف معياري "1.400" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة 2.60-3.39 حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "متوسط" وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة الابتكار يساعد المؤسسة على زيادة قدرتها على الاستجابة لحاجات كافة العملاء وتحقيق رضاهم.

جاءت العبارة رقم (2) في الترتيب الثالث وكان وسطها الحسابي "2.93" بانحراف معياري "1.337" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة 2.60-3.39 حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية  
للتأمينات SAA وكالسة بسكرة

كانت "متوسط" وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على المؤسسة محل الدراسة الابتكار يساعد المؤسسة على معرفة حاجات العملاء غير المشبعة وتحويلها الى خدمات جديدة.

4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المرونة.

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن بعد المرونة للميزة

التنافسية بالمؤسسة.

الرقم	البعده	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	التقييم
1	تستطيع المنظمة مواجهة التغيرات البيئية الخارجية بشكل سريع	5	7	4	6	8	3.17	1.487	متوسط
		16.7	23.3	13.3	20.0	26.7			
2	تمتلك المنظمة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن.	5	7	9	5	4	2.87	1.279	متوسط
		16.7	23.3	30.0	16.7	13.3			
3	تمتلك المنظمة مرونة عالية في التحكم في حجم انتاج خدماتها	4	6	4	8	8	3.33	1.422	متوسط

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالة بسكرة

			26.7					بما يتناسب مع تقلبات سوق الطلب على الخدمة.	
			26.7	13.3	20.0	13.3			
متوسط	1.285	3.07	4	9	6	7	4	تمتع المنظمة بالمرونة والسرعة في تقديم الخدمة.	4
			13.3	30.0	20.0	23.3	13.3		
متوسط	0.674	3.11						المرونة	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد مخرجات (SPSS V20)

جاءت العبارة رقم (3) في الترتيب الأول وكان وسطها الحسابي "3.33" بانحراف معياري "1.422" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة 2.60-3.39 حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "متوسط" وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على المؤسسة محل الدراسة تمتلك المنظمة مرونة عالية في التحكم في حجم انتاج خدماتها بما يتناسب مع تقلبات سوق الطلب على الخدمة.

جاءت العبارة رقم (1) في الترتيب الثاني وكان وسطها الحسابي "3.17" بانحراف معياري "1.487" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة 2.60-3.39 حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "متوسط" وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على المؤسسة محل الدراسة تستطيع المنظمة مواجهة التغيرات البيئية الخارجية بشكل سريع.

جاءت العبارة رقم (4) في الترتيب الثالث وكان وسطها الحسابي "3.07" بانحراف معياري "1.285" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة 2.60-3.39 حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "متوسط" وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على المؤسسة محل الدراسة تتمتع المنظمة بالمرونة والسرعة في تقديم الخدمة.

جاءت العبارة رقم (2) في الترتيب الرابع وكان وسطها الحسابي "2.87" بانحراف معياري "1.279" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة 2.60-3.39 حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالسة بسكرة

كانت "متوسط" وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على المؤسسة محل الدراسة تمتلك المنظمة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وعرض نتائج الدراسة الإحصائية

سنتطرق من خلال هذا المطلب الى اختبار الفرضيات وبناء عليه سيتم الإجابة على أسئلة الدراسة ولتحقيق هذا الغرض تم الاعتماد على اختبار معامل الارتباط Pearson وكذلك لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين أبعاد الابتكار التسويقي كمتغير مستقل وأبعاد الميزة التنافسية كمتغير تابع.

### أولاً: اختبار فرضيات الدراسة إحصائياً

#### الفرضية الاولى وتنص على

- يوجد دور ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 <$ ) بين الابتكار التسويقي والميزة التنافسية في للشركة الوطنية للتأمين SAA بسكرة.

لاختبار الفرضية الرئيسية تم الاعتماد على حساب معامل الارتباط للتحقق من وجود دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): العلاقة الارتباطية بين الابتكار التسويقي وتحقيق الميزة التنافسية

الميزة التنافسية	الابتكار التسويقي		
0.279	1	معامل الارتباط PEARSON	الابتكار التسويقي
0.01		Sig	مستوى الدلالة
30	30	N	حجم العينة



الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالسة بسكرة

1	0.279	معامل الارتباط PEARSON	الميزة التنافسية
	0.01	Sig	مستوى الدلالة
30	30	N	حجم العينة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد مخرجات (SPSS V20)

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط الكلي يساوي 0.263 وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين الابتكار التسويقي ككل والميزة التنافسية كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.01 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية الصفرية ونقبل الفرضية الرئيسية البديلة وهذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسية البديلة التي تنص على أنه يوجد دور للابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للتأمين saa بسكرة.

الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على

- يوجد دور ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 <$ ) بين الابتكار التسويقي والتكلفة كأحد مؤشرات الميزة التنافسية.

لاختيار الفرضية الفرعية الأولى تم الاعتماد على حساب معامل الارتباط للتحقق من وجود دور الابتكار التسويقي وبين

التكلفة كأحد مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسة الشركة الوطنية للتأمين كما هو موضح في الجدول الموالي

الجدول رقم (18): العلاقة الارتباطية للابتكار التسويقي وبين التكلفة كأحد مؤشرات الميزة التنافسية في الشركة الوطنية

للتأمين saa

التكلفة	الابتكار التسويقي		
0.217	1	معامل الارتباط Pearson	الابتكار التسويقي
0.02		Sig	مستوى الدلالة
30	30	N	حجم العينة

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالسة بسكرة

1	0.217	معامل الارتباط Pearson	التكلفة
	0.02	Sig	مستوى الدلالة
30	30	N	حجم العينة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد مخرجات (SPSS V20)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين الابتكار التسويقي والتكلفة كأحد مؤشرات الميزة التنافسية يقدر ب 0.217 وهي تدل على وجود علاقة طردية وقوية بين المتغيرين كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.02 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود دور ذو دلالة إحصائية للابتكار التسويقي في تحقيق التكلفة كأحد مؤشرات الميزة التنافسية وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الابتكار التسويقي والتكلفة كأحد مؤشرات الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على:

يوجد دور ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $<0.05$ ) بين الابتكار التسويقي والجودة كأحد مؤشرات الميزة التنافسية.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم الاعتماد على حساب معامل الارتباط للتحقق من وجود دور الابتكار التسويقي على الجودة كأحد مؤشرات الميزة التنافسية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): العلاقة الارتباطية للابتكار التسويقي وبين الجودة كأحد مؤشرات الميزة التنافسية في الشركة الوطنية

للتأمين saa

الجودة	الابتكار التسويقي		
0.123	1	معامل الارتباط Pearson	الابتكار التسويقي
0.05		Sig	مستوى الدلالة
30	30	N	حجم العينة

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالسة بسكرة

1	0.123	الجودة معامل الارتباط <b>Pearson</b>	
	0.05	مستوى الدلالة <b>Sig</b>	
30	30	حجم العينة <b>N</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد مخرجات (SPSS V20)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين الابتكار التسويقي وبين الجودة كأحد مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسة

شركة الوطنية للتأمين يساوي 0.123 وهي تدل على عدم وجود علاقة بين المتغيرين كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.05

الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على

- يوجد دور ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 <$ ) بين الابتكار التسويقي والاستجابة لحاجات العملاء

كأحد مؤشرات الميزة التنافسية.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم الاعتماد على حساب معامل الارتباط للتحقق من وجود دور الابتكار التسويقي وبين استجابة

لحاجات العملاء كأحد مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسة الشركة الوطنية للتأمين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): العلاقة الارتباطية بين الابتكار التسويقي وبين استجابة لحاجات العملاء كأحد مؤشرات الميزة

التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين saa

استجابة لحاجات العملاء	الابتكار التسويقي		
0.188	1	معامل الارتباط <b>Pearson</b>	الابتكار التسويقي
0.03		<b>Sig</b>	مستوى الدلالة
30	30	<b>N</b>	حجم العينة

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالسة بسكرة

1	0.188	معامل الارتباط Pearson	استجابة لحاجات العملاء
	0.03	Sig	مستوى الدلالة
30	30	N	حجم العينة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد مخرجات (SPSS V20)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين الابتكار التسويقي والاستجابة لحاجات العملاء كأحد مؤشرات الميزة التنافسية يقدر ب 0.188 وهي تدل على وجود علاقة طردية وقوية بين المتغيرين كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.03 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود دور ذو دلالة إحصائية الابتكار التسويقي في تحقيق استجابة الحاجات العملاء كأحد مؤشرات الميزة التنافسية وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الابتكار التسويقي والمرونة كأحد مؤشرات الميزة التنافسية.

#### الفرضية الفرعية الرابعة تنص على

يوجد دور ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 <$ ) بين الابتكار التسويقي والمرونة كأحد مؤشرات الميزة التنافسية.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم الاعتماد على حساب معامل الارتباط للتحقق من وجود دور الابتكار التسويقي وبين المرونة كأحد مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسة الشركة الوطنية للتأمين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): العلاقة الارتباطية بين الابتكار التسويقي وبين المرونة كأحد مؤشرات الميزة التنافسية في الشركة

الوطنية للتأمين saa

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالسة بسكرة

المرونة	الابتكار التسويقي		
0.056	1	معامل الارتباط Pearson	الابتكار التسويقي
0.02		Sig	مستوى الدلالة
30	30	N	حجم العينة
1	0.056	معامل الارتباط Pearson	المرونة
	0.2	Sig	مستوى الدلالة
30	30	N	حجم العينة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد مخرجات (SPSS V20)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين الابتكار التسويقي والمرونة كأحد مؤشرات الميزة التنافسية يقدر ب 0.056 وهي تدل على وجود علاقة طردية وقوية بين المتغيرين كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.02 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة يوجد دور ذو دلالة إحصائية الابتكار التسويقي في تحقيق المرونة كأحد مؤشرات الميزة التنافسية وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الابتكار التسويقي والمرونة كأحد مؤشرات الميزة التنافسية.

ثانيا: عرض وتفسير نتائج الدراسة الإحصائية

ويندرج تحت هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية

الفرضية الفرعية الأولى

تقييم العمال لبعد التكلفة سلبى أو إيجابى

من خلال الجدول ( 21) نلاحظ وسطها الحسابي 2.84 بانحراف معياري "0.651" ومستوى تقييم والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (2.60-3.39) حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج درجة الموافقة على

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للتأمينات SAA وكالسة بسكرة

بعد التكلفة متوسط وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا البعد وبتالي تقييم عمال المؤسسة الوطنية للتأمين SAA بسكرة لبعد التكلفة إيجابي.

### الفرضية الفرعية الثانية

- تقييم العمال لبعد الجودة سلبى أو إيجابي من خلال الجدول ( 21 ) نلاحظ وسطها الحسابي "2.89" بانحراف معياري "0.915" ومستوى تقييم والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (2.60-3.39) حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج درجة الموافقة على بعد الجودة متوسط وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا البعد وبتالي تقييم عمال المؤسسة الوطنية للتأمين saa بسكرة لبعد الجودة إيجابي.

### الفرضية الفرعية الثالثة

- تقييم العمال لبعد استجابة لحاجات العملاء سلبى أو إيجابي من خلال الجدول ( 21 ) نلاحظ وسطها الحسابي "3.22" بانحراف معياري "0.822" ومستوى تقييم والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (2.60-3.39) حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج درجة الموافقة على بعد استجابة لحاجات العملاء متوسط وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا البعد وبتالي تقييم عمال المؤسسة الوطنية للتأمين saa بسكرة لبعد استجابة لحاجات العملاء ايجابي.

### الفرضية الفرعية الرابعة

- تقييم العمال لبعد المرونة سلبى أو إيجابي من خلال الجدول ( 21 ) نلاحظ وسطها الحسابي "3.11" بانحراف معياري "0.674" ومستوى تقييم والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة 2.60-3.39 حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وعليه نستنتج درجة الموافقة على بعد المرونة متوسط وعليه فان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا البعد وبتالي تقييم عمال المؤسسة الوطنية للتأمين saa بسكرة لبعد المرونة ايجابي.

خاتمة

بعد إنهاء الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي والتي هدفت إلى دراسة وتحليل دور الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، يستخلص أن الابتكار التسويقي اليوم يعد مقصد العديد من الباحثين ورجال الأعمال وصناع القرار في المؤسسات الناشطة في بيئات تتسم بتأجج واشتداد المنافسة، ويعد أحد أهم المصادر التي يمكن أن تبنى عليها الميزة التنافسية وتكتسب ضمن وجود قوة وتمهيد المنافس وذلك بالنسبة للمؤسسات التي تقدم منتجات أو خدمات للسوق على حد سواء، وهو مطلب أساسي فرضته الظروف البيئية التي تتميز بالتطور التكنولوجي المتسارع والكثير التغير، فأصبح الزبون يبحث عن كل قيمة مميزة يجدها في المنتج أو الخدمة، وقد تم توضيح جميع الأسس النظرية التي يقوم عليها متغيري الدراسة الاثنان، والتعرف على أهم النقاط والعناصر التي يجب أن ترد في مثل هذه الدراسات لتحديد العلاقة بينهما من الناحية النظرية ومن خلال إبراز دور الأبعاد في تحقيق ميزة تنافسية المؤسسة.

وهذا من الناحية النظرية أما من الناحية التطبيقية فقد تمت دراسة وتحليل واقع العلاقة المفترضة نظريا والمتعلقة بتحديد دور الابتكار التسويقي بمختلف أبعاده على تحقيق ميزة تنافسية للشركة الوطنية للتأمين SAA - وكالة بسكرة -، وقد تم ذلك من خلال تحليل المعلومات المستمدة من الزيارات الميدانية وكذا من خلال البيانات التي أتاحتها الاستبيان الموزع على عينة الدراسة من المبحوثين، وقد تم تحليله بناء على أساليب إحصائية من خلال اعتماد برنامج (SPSS.20)، وعليه تم قياس اتجاهات المبحوثين حول عبارات أبعاد كل متغير، لتوضيح واقع ممارسة الابتكار التسويقي في الشركة محل الدراسة، وكذا محاولة إبراز الخدمات التي تميز الشركة عن غيرها، ثم دراسة العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة للإجابة على فرضيات الدراسة والإشكالية من خلال تحديد قوتها أو ضعفها بين مختلف الأبعاد، وبالتالي يتضح وجود الدور من عدمه، وفي حالة وجوده تفسيره من واقع الممارسات الميدانية للشركة، وعليه فإن الإجابة على الإشكالية المطروحة تفيد أنه فعلا هناك دور لممارسة الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للشركة الوطنية للتأمين SAA - وكالة بسكرة -، يظهر من خلال اتجاهها نحو تحسين وابتكار أساليب جديدة لتسويق مختلف الخدمات وهو ما يمكن زبائنها من الحصول على خدمات ذات قيمة مميزة تخلق لهم صورة ذهنية وتحافظ على ولائهم في التعامل معها، ومن خلال أيضا الاستجابة السريعة لتقديم الخدمات والأسعار المنخفضة.

أما بالنسبة لفرضيات الدراسة من خلال اختبارها إحصائيا ومن النتائج الكمية المتوصل إليها يمكن الإجابة عنها وتفسيرها

كما يلي:



- الفرضية الرئيسية:** يوجد دور للابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة -قبول الفرضية-
- والذي يظهر من خلال موافقة الباحثين بالإجماع على أبعاد متغيري الدراسة ومن نتائج اختبار الفرضيات إحصائياً، وقياس مدى قوة أو ضعف العلاقة الارتباطية، كما جاء في الجانب التطبيقي، وبالنسبة للفرضيات النظرية يمكن تفسير نتائج اختبارها كما يلي:
- الفرضية الفرعية الأولى:** تقييم الباحثين لبعد التكلفة كان إيجابياً وذلك بالموافقة على هذا البعد. -قبول الفرضية-
- الفرضية الفرعية الثانية:** تقييم الباحثين لبعد الجودة كان إيجابياً وذلك بالموافقة على هذا البعد. -قبول الفرضية-
- الفرضية الفرعية الثالثة:** تقييم الباحثين لبعد استجابة لحاجات العملاء كان إيجابياً وذلك بالموافقة على هذا البعد. -قبول الفرضية-
- الفرضية الفرعية الرابعة:** تقييم الباحثين لبعد المرونة كان إيجابياً وذلك بالموافقة على هذا البعد. -قبول الفرضية-

أما بالنسبة لنتائج الدراسة نوجزها في ما يلي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالجانب النظري: يمكن تلخيص أهم النتائج النظرية فيما يلي:

- الابتكار التسويقي هو مفتاح اكتساب الميزة التنافسية ويعد عاملاً ضرورياً في تحقيقها وتمكين المؤسسات من احتلال مركز الريادة؛
- الابتكار التسويقي يعتبر أداة ضرورية لممارسة الأنشطة المختلفة في المؤسسة وليس فقط في حل المشكلات ومعالجة التحديات فحسب، بل حتى في تقرير مصير المؤسسة ومستقبلها عن طريق تحقيق المزايا والتي من شأنها تحقيق الميزة التنافسية؛
- يمكن تحقيق الابتكار التسويقي من خلال توفير مجموعة من المتطلبات، التي من الضروري توفيرها؛
- يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية للاستفادة من مجالات تستطيع احراز تفوق فيها على منافسيها.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي: من خلال الدراسة الميدانية والإحصائية يستخلص ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود دور إيجابي بين الابتكار التسويقي والميزة التنافسية ويتضح ذلك من خلال اتجاهات إجابات الباحثين الإيجابية حول أبعاد متغيرين الدراسة، هذا يعني توجه الشركة محل الدراسة حول السعي لممارسة الابتكار التسويقي بصفة

بسيطة لا توال في بدايتها وذلك من خلال ممارسة بعض الأساليب للتسويقية الحديثة، والتي ساهمت في خلق تميزها عن باقي المنافسين والتي تحقق بفعل رضى الزبائن عنها.

● بما أن نشاط الشركة يتعلق بتقديم الخدمات فإن أمر الابتكار في مجالها يعد أمرا صعبا، لأنها مجبرة على تقديم خدمات متميزة ومبتكرة من جهة ثانية، ولا يكون الابتكار من ناحية المنتج فحسب بل يكون بالنسبة للمزيج التسويقي ككل، وحتى الأساليب والوسائل المستخدمة في تسويق الخدمات وتقديمها للزبون؛

● درجة ممارسة الابتكار التسويقي في الشركة تعد متوسطة وبسيطة وهذا راجع لصعوبات تتعلق بدرجة ملائمة النشاط لذلك وكذا الإمكانيات المحدودة، كما يتطلب ذلك وجود رأس مال بشري فعال؛

● درجة تحقق مستوى الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة متوسط فهي تحقق بعض المزايا من خلال تقديمها لخدمات متميزة نوعا ما وذلك من خلال محاولتها الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن، وكذا الأسعار منخفضة نسبيا مقارنة بالمنافسين، وتحاول أن تكون مرنة في ظل البيئة التي تنشط فيها والتي تتميز بالتطور التكنولوجي السريع والتغير واشتداد حدة المنافسة؛

● عموما يمكن استخلاص أن دور الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية للشركة محل الدراسة يعد محدودا نظرا للعديد من التحديات بما فيها وجود تأثيرات القوى الخارجية الخمس التي تم عرضها في الجانب التطبيقي، ولكن الشركة مطالبة دائما بمواصلة السعي نحو ممارسة الابتكار التسويقي نظرا لأن نشاط التأمين يتطلب ذلك خاصة في ظل وجود منافسة القطاع الخاص.

#### ثالثا: توصيات الدراسة:

بناء على النتائج السابقة التي توصلنا اليها من خلال الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- البحث عن مبتكرين لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم في المؤسسات وإعطائهم مزيدا من الحرية لتقديم أفكارهم؛
- تفعيل مصلحة البحث والتطوير التي تعتبر أهم مدخلات النشاط الابتكار التسويقي؛
- وجب تخصيص نسبة من الميزانية العامة موجهة إلى الابتكار التسويقي.

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الواجهة
-	البسمة
	الشكر
	ملخص
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للميزة التنافسية
5	تمهيد
6	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية للمؤسسة
6	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
6	الفرع الأول: مفهوم التنافسية
8	الفرع الثاني: مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة
9	المطلب الثاني: خصائص وشروط بناء الميزة التنافسية
10	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الميزة التنافسية
10	الفرع الأول: أهمية اكتساب الميزة التنافسية
11	الفرع الثاني: أهداف اكتساب الميزة التنافسية
12	المبحث الثاني: أسس بناء الميزة التنافسية
12	المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية
14	المطلب الثاني: مصادر بناء الميزة التنافسية وفق نظريتها
17	المطلب الثالث: محددات ومراحل بناء الميزة التنافسية
17	الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية
18	الفرع الثاني: مراحل ودورة حياة الميزة التنافسية
	المبحث الثالث: التموقع التنافسي وقياس الميزة التنافسية

21	المطلب الأول: التفكير الاستراتيجي لبناء الميزة التنافسية
23	المطلب الثاني: تحليل سلسلة القيمة والتموقع التنافسي لبناء الميزة التنافسية
24	المطلب الثالث: مقاييس قياس الميزة التنافسية
28	الفرع الأول: المقياس النوعية
29	الفرع الثاني: المقياس الكمية
	<b>الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي الابتكار التسويقي</b>
32	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار التسويقي
32	المطلب الأول: مفهوم الابتكار التسويقي
33	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الابتكار التسويقي
33	أولاً: أهمية الابتكار التسويقي
34	ثانياً: أهداف الابتكار التسويقي
36	المبحث الثاني: مراحل ومتطلبات الابتكار التسويقي ومجالاته
36	المطلب الأول: مراحل الابتكار التسويقي
40	المطلب الثاني متطلبات الابتكار التسويقي
44	المطلب الثالث: مجالات الابتكار التسويقي
46	المبحث الثالث: أبعاد الابتكار التسويقي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية
46	المطلب الأول: تحديد العلاقة بشكل عام بين الابتكار التسويقي والميزة التنافسية
48	المطلب الثاني: تحديد علاقة الابتكار التسويقي بالجودة والكفاءة
49	المطلب الثالث: تحديد علاقة الابتكار التسويقي بسرعة استجابة لحاجات العملاء والمرونة
	<b>الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الوطنية للتأمين SAA_وكالة بسكرة_</b>
52	تمهيد
53	المبحث الأول تقديم الشركة الوطنية للتأمين (SAA)_وكالة بسكرة_
53	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الشركة الوطنية لتأمين (SAA)_وكالة بسكرة_
54	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية لتأمين (SAA)_وكالة بسكرة_
55	المطلب الثالث: تحليل نشاط الشركة الوطنية لتأمين (SAA)_وكالة بسكرة_

58	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
58	المطلب الأول: حدود الدراسة الاستطلاعية
59	المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات من الميدان
60	المطلب الثالث: أساليب تحليل البيانات الإحصائية
61	المبحث الثالث: تشخيص وتحليل واقع متغيري الدراسة بالشركة الوطنية لتأمين (SAA) وكالة بسكرة.
61	المطلب الأول: تشخيص وتحليل واقع الابتكار التسويقي بالشركة الوطنية لتأمين (SAA) وكالة بسكرة.
62	المطلب الثاني: تشخيص وتحليل واقع الميزة التنافسية بالشركة الوطنية لتأمين (SAA) وكالة بسكرة.
68	المبحث الرابع: عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين
68	المطلب الثاني: قياس اتجاهات المبحوثين حول عبارات متغيري الدراسة
69	أولاً: قياس اتجاهات المبحوثين حول عبارات المتغير المستقل الابتكار التسويقي
	ثانياً: قياس اتجاهات المبحوثين حول عبارات المتغير التابع الميزة التنافسية
87	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وعرض نتائج الدراسة الإحصائية
88	أولاً: اختبار فرضيات الدراسة الإحصائية
93	ثانياً: عرض وتفسير نتائج الدراسة الإحصائية
97	الخاتمة
101	فهرس المحتويات
105	قائمة المراجع
	الملاحق

# قائمة المصادر والمراجع

- <http://www.competitiveness.gov.jo/arabic/portetheory.ph> (25, 04, 2018). تم الاسترداد من [www.competitiveness.gov.jo](http://www.competitiveness.gov.jo): بدون كتاب
- <https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/358363> /ما-هي-مراحل-بناء-الميزة-التنافسية/. (بلا تاريخ).
- اسية رحيل. (2010/2011). دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية \*دراسة حالة المؤسسة. رسالة ماجستير. بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- الاخضر خراز. (2011). دور الابداع في اكتساب المؤسسة الميزة التنافسية. مذكرة ماجستير. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- الدوري زكريا مطلق. (2005). الادارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية). الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الركابي كاظم نزار. (2014). الادارة الاستراتيجية "العولمة والمنافسة". الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الزعبي حسن علي. (2003). أثر نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي . عمان.الاردن: جامعة العلوم التطبيقية الأهلية.
- السعيد أوكيل محمد. (1994). اقتصاد وتسيير الابداع التكنولوجي. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.
- السلمي علي . (1998). تطوير أداء وتحديد المنظمات. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- السلمي علي . (2001). ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية . القاهرة: دار غريب .
- السلمي علي . (2002). ادارة التميز, نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة. مصر: دار غريب.
- السلمي علي. (2017). ادارة التميز. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.



- الشيخ د.داودي . (2004). التسيير الفعال للموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية . جامعة ورقلة : الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول التنمية البشرية.
- الطويل أكرم أحمد، و ابراهيم اسماعيل رغيد. (2008). العلاقة بين أنواع الابداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية . العراق: جامعة الموصل.
- العارف نادية. (2003). الادارة الاستراتيجية. الجزائر: دار الجامعية للنشر.
- الفلاح الزعبي علي. (2013). الابداع التسويقي مدخل استراتيجي لتعزيز المزايا التنافسية في منظمات الخدمات الأردنية . تأليف لابداع التسويقي مدخل استراتيجي لتعزيز المزايا التنافسية في منظمات الخدمات الأردنية، لابداع التسويقي مدخل استراتيجي لتعزيز المزايا التنافسية (صفحة ص 9). عمان الأردن: الملتقى العلمي الدولي الثاني.
- النجار فريد. (2010). المنافسة والترويج التطبيقي "البيات الشركات لتحسين المراكز التنافسية". الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- امين أبو علفة عصام الدين. (2002). التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق). مصر: مؤسسة حورس الدولية.
- حافظ أبو جمعة نعيم. (2016). التسويق الابتكاري. القاهرة. مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- حسين رحيم. (2017). استراتيجية المؤسسة. دار بهاء الدين للنشر والتوزيع.
- خالد، عبد المحسن الرشدي. (2012). ادارة الابتكار نحو تكوير مفاهيمي للقدرة الابتكارية للشركات في تقديم منتجات جديدة وعلاقتها بالأداء التسويقي. مصر: عملية البحوث العلمية.
- خليل نبيل مرسي . (2015). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الاسكندرية مصر: مركز الاسكندرية للكتاب.
- ربيع المسعود. (2017). نحو قيادة ابداعية للجودة الشاملة. عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.
- رحال علي ، و يجياوي الهام . (2015). الجودة والسوق مجلة افاق. عنابة: جامعة باجي مختار.
- روبرت بيتس ;دفيد لي .(2014) .الإدارة الإستراتيجية :بناء المزايا التنافسية، ترجمة :عبد الحكيم الخزامي .القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع.

- زايد عادل . (2010). الأداء التنظيمي المتميز, الطريق الى منظمة المستقبل. القاهرة, مصر: بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- سماح صولح، و ربيع مسعود. (2016). دور ادارة الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الملتقى الدولي حول "المؤسسة الاقتصادية والابتكار في ظل الالفية الثالثة". تأليف سماح صولح، و ربيع مسعود، دور ادارة الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (صفحة ص126). جامعة قالة.
- سناء رحمانى، و حدة بلبول. (2017). دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبرى، (الصفحات 1-15). المسيلة.
- عبد الحميد طلعت أسعد. (2010). التسويق الفعال (الاساسيات والتطبيق). مصر: ص341.
- عبد المحسن الرشدي خالد . (2012). ادارة الابتكار نحو تكوير مفاهيمي للقدرة الابتكارية للشركات في تقديم منتجات جديدة وعلاقتها بالأداء التسويقي. مصر: مجلة البحوث المالية والتجارية.
- عبد المليك مزهودة. (2003). الفكرة الاستراتيجية التسييري من SWOT الى نظرية الاستراتيجية. مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة. 116 ,
- عدون ناصر دادي. (2001). الادارة والتخطيط الاستراتيجي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- عزاوي عمر، و عجيلة محمد. (2005). الابداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية. تأليف الملتقى الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات" (صفحة ص 478). ورقلة: كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
- فاطمة الزهراء الحسيني. (2018/2017). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية. اطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة.
- فنجان موسى غانم. (1990). الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية. بغداد: مطبعة الراية.
- كمال ر & ., قاسي ي. (2005). تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز " الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات Dans ر. كمال & ي . وقاسي ,الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (p. ص20). جامعة ورقلة .

- لحول سامية . (2008/2007). التسويق والمزايا التنافسية. دراسة مجمع صيدال لصناعة الدواء, اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة علوم . باتنة. الجزائر: جامعة الحاج لخضر.
- محمد رحمة فنجان. (2018). مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. بغداد، 64(7)، الصفحات 175-202.
- مرسي نبيل محمد. (2012). الادارة الاستراتيجية, تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس. الاسكندرية: دار الجامعية الجديدة للنشر.
- مهود عبد المالك. (2003). الفكر الاستراتيجي التسيوي من SWOT الى النظرية الاستراتيجية. جامعة محمد خيضر بسكرة: مجلة العلوم الانسانية.
- مساعدة ماجد عبد المهدي . (2015). الادارة الاستراتيجية " مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية". الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- منصور الغالي طاهر محسن ، و الدوري زكريا مطلق. (2007). الادارة الاستراتيجية. الأردن: دائرة وائل للنشر والتوزيع.
- نبيل محمد مرسي .(2012). مرجع سابق . الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر.
- نجم نجم عبدو . (2003). القياسية والتنوع وتجلياتها في ادارة المعرفة. عمان, الاردن: جامعة العلوم التطبيقية الاهلية.
- نذير بوسهوه. (2008/2007). دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية. جامعة لمدينة.
- نعيمة بارك. (2018). متطلبات الابداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالاشارة الى المؤسسات الجزائرية. تأليف متطلبات الابداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالاشارة الى المؤسسات الجزائرية، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (صفحة ص7). جامعة الشلف، الجزائر: الملتقى الدولي الرابع.
- وسيلة بوازيد. (2012/2011). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. رسالة ماجستير. سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- محضية سمالي . (2004-2003). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية الاقتصادية . الجزائر : جامعة الجزائر.

- يحضيه سملاي . (2005). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة). تأليف يحضيه سملاي ، مدخل الجودة والمعرفة (صفحة ص04). الجزائر: غير منشور.

### قائمة المراجع الأجنبية

- M, P. (1985). *l'avantage concurrentielle* p 53. Inter édition.
- paris: edition Dalloz Marketing Demeure claude.(2003) .

الملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة الثانية ماستر

تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات

## استبيان

السلام عليكم ....

أخي الفاضل ... أختي الفاضلة ...

يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين SAA بسكرة، والذي يضم مجموعة من الأسئلة يرجى من سيادتكم الإجابة عليها مع التأكيد أن المعلومات التي سوف تزودوننا بها لا تستخدم إلا لغرض علمي فقط ولا تستعمل لأي غرض آخر.

وفي الأخير نرجو منكم وضع (X) على الجواب الذي يعبر عن رأيكم.

والشكر الجزيل على هذه المساهمة القيمة.

السنة الجامعية: 2022/2021

القسم الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس:  ذكر  أنثى

2-العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة  من 51 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي:

تقني سامي  ليسانس

مهندس  ماستر

ماجستير فأكثر

4-عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

## القسم الثاني: محاور الدراسة

## -المحور الأول: الابتكار التسويقي:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق
1	تقوم الشركة بتسطير برامج كفؤة تساعد العاملين على فهم عمل الإدارة.					
2	تمنح الشركة العاملين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها.					
3	تقوم الشركة بتصميم خدماتها واستحداث في استراتيجيتها.					
4	تعمل الشركة بصفة دورية على تطوير خدماتها.					
5	تعمل الشركة على استحداث تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمية.					
6	تعمل الشركة على تطوير خدماتها بالاعتماد على دراسة السوق واحتياجاته.					
7	تعمل الشركة جاهدة على تطوير الخدمات المقدمة للزبائن.					
8	تعمل الشركة على تطوير شبكاتها في مجال استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال.					
9	تقوم الشركة بإجراء تغييرات في تصميم ونوع الخدمة المقدمة تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة.					
10	تعمل الشركة على استقطاب تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها مقارنة بالمنافسين.					



					11	تقوم الشركة بابتكار طرق جديدة لبناء وتعديل وتحسين عملياتها الخدمية.
					12	تعمل الشركة على تقديم عروض تكنولوجيا جديدة ذات تدفق عالي موجهة الى الزبائن الخواص.
					13	تسعى الشركة الى تقديم عروض مجانية بغية زيادة عدد المشتركين في خدماتها.
					14	تقوم الشركة بإضافة خدمات متميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين.
					15	تعمل الشركة على توحيد المواقع الالكترونية للمؤسسة في موقع واحد لتسهيل عملية الوصول الى المعلومات.
					16	تعمل الشركة على برامج لتحسين وتطوير خدماتها لتحقيق الرضا وزيادة ولاء زبائننا.
					17	ترتكز الشركة في تطوير خدماتها كقاعدة على شكاوي وأراء الزبائن.
					18	تقدم الشركة أسعار خيالية جدا ولا يستطيع المواطن البسيط الاستفادة منها.

## -المحور الثاني: الميزة التنافسية-

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق
<b>أولاً: التكلفة</b>						
01	تميز المؤسسة بأن أسعار منتجاتها أقل سعرا من المنافسين					
02	تساهم الشركة عند تخفيض تكاليف الخدمة المقدمة في زيادة رضا الزبون.					
03	تكلفة النشاطات التسويقية منخفضة بالمؤسسة.					
04	تسعى الشركة للاحتفاظ بالعناصر ذات الكفاءة لتخفيض حجم التكاليف.					
<b>ثانياً: الجودة</b>						
05	تعمل الشركة على التحكم في نوعية الخدمة (السعر والجودة).					
06	تستطيع الشركة التميز من خلال تقديم أفضل عروض الخدمات بأسعار مغرية.					
07	تعمل الشركة على تقديم خدمات جديدة ومتطورة تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.					
<b>ثالثاً: الاستجابة لحاجات العملاء</b>						
08	الابتكار يساعد المؤسسة على زيادة قدرتها على الاستجابة لحاجات كافة العملاء وتحقيق رضاهم.					
09	الابتكار يساعد المؤسسة على معرفة حاجات العملاء غير المشبعة وتحويلها الى خدمات جديدة.					
10	الابتكار التسويقي يحقق للمؤسسة أرباحاً هامة من خلال اقبال العملاء لرضاهم على خدمات المؤسسة.					
<b>رابعاً: المرونة</b>						
11	تستطيع المنظمة مواجهة التغيرات البيئية الخارجية بشكل سريع					

					12	تمتلك المنظمة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن.
					13	تمتلك المنظمة مرونة عالية في التحكم في حجم انتاج خدماتها بما يتناسب مع تقلبات سوق الطلب على الخدمة.
					14	تتمتع المنظمة بالمرونة والسرعة في تقديم الخدمة.

الملحق رقم 01: الاستبيان

