



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

مساهمة الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

إشراف الأستاذة:

أ.د. قطاف فيروز

إعداد الطالبة:

عزيز امانة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ	أ.د / محمد قريشي
جامعة بسكرة	مقررا	أستاذ	أ.د / فيروز قطاف
جامعة بسكرة	ممتحنا	أستاذ محاضراً	د / صباح بنوناس
جامعة الوادي	ممتحنا	أستاذ	أ.د / مرزوقي مرزوقي
جامعة الوادي	ممتحنا	أستاذ	أ.د / عبد النعيم دفرور
جامعة باتنة	ممتحنا	أستاذ محاضراً	د / سمير صلحاوي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

مساهمة الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

إشراف الاستاذة:

أ.د. قطاف فيروز

إعداد الطالبة:

عزيز امانة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ	أ.د / محمد قريشي
جامعة بسكرة	مقررا	أستاذ	أ.د / فيروز قطاف
جامعة بسكرة	ممتحنا	أستاذ محاضر	د / صباح بنوناس
جامعة الوادي	ممتحنا	أستاذ	أ.د / مرزوقي مرزوقي
جامعة الوادي	ممتحنا	أستاذ	أ.د / عبد النعيم دفرور
جامعة باتنة	ممتحنا	أستاذ محاضر	د / سمير صلحاوي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد لله الذي بفضلہ تتم الصالحات، وبتوفيقه تتحقق المقاصد
والغايات.

أحمدہ عزوجل علی ما رزقني من علم نافع، وما أعطاني من قوة لإتمام هذا
العمل.

فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه.

كما أتقدم بكل عبارات الشكر الجزيل والتقدير والامتنان إلى الأستاذة
المشرفة " قطاف فيروز" التي لم تدخر جهدا في تقديم التوجيهات
والنصائح القيمة والأفكار النيرة التي ساهمت في اثناء هذا العمل.
كما أتوجه بالشكر لزوجي الغالي الأستاذ " كدودة عادل" على كل الدعم
والمساعدة والتشجيع في كل خطوة من خطوات اجاز هذا العمل.
ولا يفوتني أن اشكر الأساتذة المحكمين لاستبيان الدراسة، كما أتقدم
بجزيل الشكر لكل من ساعدني في توزيعه.
كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم
مناقشة هذا العمل.

عزيز امنه .

إهداء

إلى الأرواح الطاهرة التي مازالت ترفرف في سماء حياتي : والدي ووالدتي
الغاليين رحمهما الله واسكنهما الفردوس الأعلى و جمعهما بالحبيب
المصطفى محمد صلى الله عليه و سلم.

إلى رفيق دربي وسندي في الحياة ، إلى من كان لي مزيجا بين الأب و الأخ
والصديق، إلى من دعمني وشجعني وصبر معي لبلوغ هدفي : زوجي
الغالي عادل.

إلى من حلت بركة وجودهم في حياتي أولادي: ياسين و تالين

إلى جميع اخوتي و أخواتي الأعزاء

إلى خالي الغالي عبد اللطيف " لده يد العون و المساعدة

إلى عائلتي الثانية: عائلة زوجي

إلى جميع صديقاتي خاصة: ايمان، خلود، ميادة، زينب...

إلى جميع الأهل و الأقارب

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مساهمة الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في الابتكار التسويقي والذي تم قياسه بالاعتماد على الأبعاد التالية: الابتكار في المنتج، الابتكار في التسعير، الابتكار في التوزيع، الابتكار في الاتصالات التسويقية، الابتكار في الأفراد، الابتكار في العمليات، الابتكار في الدليل المادي)، والأداء المتميز كمتغير تابع وقد قياسه بالاعتماد على الأبعاد التالية: (الأداء المتميز من منظور المالي، الأداء المتميز من منظور الزبائن، الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية، الأداء المتميز من منظور التعلم والنمو) ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان موجه لإطارات مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر، حيث تم جمع البيانات الأولية من عينة عشوائية مكونة من (114) مفردة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V25) لتحليل بيانات الاستبانة واختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر، حيث تبين أن أبعاد المتغير المستقل التالية: الابتكار في الاتصالات التسويقية، الابتكار في الأفراد، الابتكار في التسعير والابتكار في الدليل المادي هي فقط التي تؤثر وتساهم في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة من دون أن تؤثر في تحقيقه الأبعاد التالية (الابتكار في المنتج، الابتكار في التوزيع، الابتكار في العمليات). كما أوضحت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار التسويقي على كل بعد من أبعاد الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.

وفي الأخير قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات بخصوص الاهتمام أكثر بالبرامج التسويقية الابتكارية وبتنوعها بالمؤسسة محل الدراسة لما لها من دور فعال في تحقيق التميز في أدائها.

الكلمات المفتاحية: ابتكار تسويقي، أداء متميز، قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر.

Abstract:

The aim of this study is to clarify the contribution of marketing innovation in achieving the excellent performance of the telecommunications company Ooredoo Algeria. The study was determined by an independent variable represented by marketing innovation, which was measured based on the following dimensions: innovation in the product, innovation in pricing, innovation in distribution, innovation in marketing communications, Innovation in individuals, innovation in process, innovation in physical evidence), and excellent performance as a dependent variable, was measured based on the following dimensions: (excellent performance from a financial perspective, excellent performance from a customers' perspective, excellent performance from an internal operations perspective, and excellent performance from a learning and growth perspective). To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed and directed to the executives of the telecommunications company Ooredoo Algeria. Primary data was collected from a random sample of (114) individuals, and the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS.V25) was used to analyze the questionnaire data and hypothesis testing.

The study reached several results, the most important of which are: the existence of a statistically significant positive effect of marketing innovation on achieving excellent performance of the telecommunications company Ooredoo Algeria. It was found that only the following dimensions of the independent variable: (innovation in marketing communications, innovation in individuals, innovation in pricing, and innovation in physical evidence) are the ones that affect and contribute in achieving excellent performance for the company under study. In contrast the following dimensions (innovation in the product, innovation in distribution, innovation in process) do not have impact in achieving the excellence in performance. In addition, the study also showed that there is a statistically significant impact of marketing innovation on each dimension of excellent performance in the company under study.

Finally, the study presents a set of recommendations concerning focusing more on innovative marketing programs and their diversity in the company under study, as it has a very effective role in achieving excellence in its performance.

Keywords: marketing innovation, excellence performance, mobile phone service sector in Algeria, telecommunications company Ooredoo Algeria.

الصفحة	الموضوع
I	شكر وتقدير
II	الاهداء
III	الملخص
V	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
XII	فهرس الأشكال
أ - ع	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للابتكار التسويقي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل عام للابتكار
3	المطلب الأول: تعريف الابتكار والمصطلحات ذات العلاقة
9	المطلب الثاني: أهمية الابتكار والأسباب الدافعة له
12	المطلب الثالث: خصائص الابتكار وأنواعه
18	المطلب الرابع: مصادر الابتكار والنماذج المفسرة له
26	المبحث الثاني: ماهية الابتكار التسويقي
26	المطلب الأول: نشأة الابتكار التسويقي وعوامل ظهوره
28	المطلب الثاني: تعريف الابتكار التسويقي وأهميته
34	المطلب الثالث: تصنيفات الابتكار التسويقي ومتطلباته

40	المطلب الرابع: مراحل الابتكار التسويقي وعناصره
44	المبحث الثالث: مجالات الابتكار في عناصر المزيج التسويقي
44	المطلب الأول: الابتكار في مجال المنتجات
53	المطلب الثاني: الابتكار في مجال التسعير
58	المطلب الثالث: الابتكار في مجال التوزيع
61	المطلب الرابع: الابتكار في الاتصالات التسويقية والعناصر الاضافية للمزيج التسويقي
72	خلاصة الفصل الأول
73	الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المتميز وعلاقته بالابتكار التسويقي
74	تمهيد
75	المبحث الأول: مدخل عام لمفهوم الأداء والتميز.
75	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء
82	المطلب الثاني: قياس الأداء
86	المطلب الثالث: مفاهيم أساسية حول التميز
97	المبحث الثاني: ماهية الأداء المتميز
97	المطلب الأول: تعريف الأداء المتميز وأهدافه
102	المطلب الثاني: متطلبات تحقيق الأداء المتميز معوقاته
105	المطلب الثالث: نماذج الأداء المتميز
119	المطلب الرابع: أبعاد الأداء المتميز
123	المبحث الثالث: العلاقة بين الابتكار التسويقي والأداء المتميز

123	المطلب الأول: علاقة الابتكار التسويقي بالأداء المتميز
127	المطلب الثاني: الابتكار في المنتج والاتصالات التسويقية وعلاقته بالأداء المتميز
131	المطلب الثالث: الابتكار في التسعير والتوزيع وعلاقته بالأداء المتميز
134	المطلب الرابع: العلاقة بين الأداء المتميز والابتكار في العناصر الإضافية للمزيج التسويقي
140	خلاصة الفصل الثاني
142	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز لمؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر
143	تمهيد
144	المبحث الأول: تطور قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر والابتكار التسويقي بمؤسسة أوريدو الجزائر
144	المطلب الأول: لمحة عن قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر
148	المطلب الثاني: مؤشرات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر
155	المطلب الثالث: تقديم عام لمؤسسة أوريدو الجزائر
160	المطلب الرابع: الابتكار التسويقي بمؤسسة أوريدو الجزائر
174	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
174	المطلب الأول: تحديد التوضع الإستراتيجي للدراسة
177	المطلب الثاني: تصميم الدراسة الميدانية
180	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
189	المبحث الثالث: تحليل الجانب الوصفي لعينة الدراسة
189	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

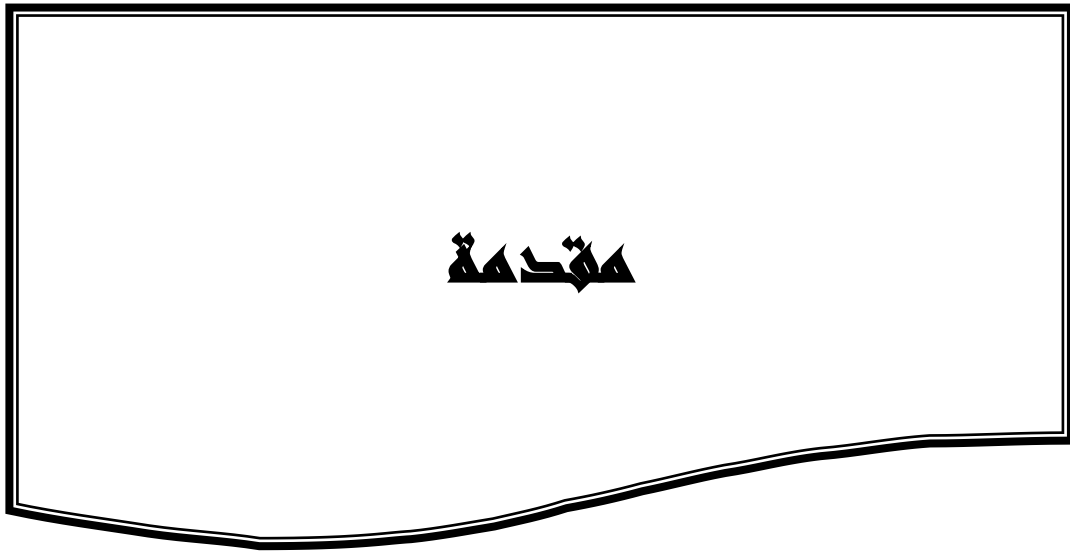
192	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لاتجاهات عينة الدراسة حول المتغير المستقل " الابتكار التسويقي "
206	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لاتجاهات عينة الدراسة حول المتغير التابع " الأداء المتميز "
214	المبحث الرابع: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة
214	المطلب الأول: اختبار نموذج الدراسة
215	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
218	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
225	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
236	خلاصة الفصل
238	خاتمة
247	قائمة المراجع
277	الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
21	نماذج الابتكار حسب بعض المؤلفين	01
89	أهم المراحل التي مر بها مفهوم التميز	02
94	الفرق بين المؤسسات الأداء التقليدي ومؤسسات الأداء المتميز	03
121	أبعاد الأداء المتميز حسب وجهات نظر بعض الباحثين	04
150	تطور عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال حسب كل متعامل	05
152	تطور عدد مشتركى سوق خدمة الهاتف النقال حسب نوع التكنولوجيا للفترة (2013-2022)	06
154	تطور الحصص السوقية لكل متعامل خلال الفترة (2013-2022)	07
155	تطور عدد مشتركى الدفع المسبق والدفع البعدي لسنتي 2021 و2022 حسب كل متعامل.	08
162	المنتجات الخدمية لمؤسسة أوريدو الجزائر	09
180	درجات الاختيارات للاستبيان	10
182	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الابتكار في المنتج	11
183	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الابتكار في التسعير	12
183	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الابتكار في التوزيع	13
184	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الابتكار في الاتصالات التسويقية	14
184	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الابتكار في الأفراد	15
185	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الابتكار في عمليات تقديم الخدمة	16
185	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الابتكار في الدليل المادي	17
186	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأداء المتميز من المنظور المالي	18
186	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأداء المتميز من منظور الزبائن	19
187	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية	20
187	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد "الأداء المتميز من منظور النمو والتعلم"	21
188	الصدق البنائي لفقرات أبعاد محاور الدراسة	22

189	معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمتغيرات الدراسة	23
190	المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	24
192	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الولايات	25
194	التحليل الوصفي لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد الابتكار في المنتج	26
196	التحليل الوصفي لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد الابتكار في التسعير	27
198	التحليل الوصفي لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد الابتكار في التوزيع	28
199	التحليل الوصفي لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد الابتكار في الاتصالات التسويقية	29
201	التحليل الوصفي لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد الابتكار في الأفراد مقدمي الخدمة .	30
203	التحليل الوصفي لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد الابتكار في عمليات تقديم الخدمة	31
204	التحليل الوصفي لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد الابتكار في الدليل المادي	32
206	ترتيب الفقرات الخاصة بمتغير الابتكار التسويقي	33
207	التحليل الوصفي لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد الأداء المتميز من المنظور المالي	34
209	التحليل الوصفي لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد الأداء المتميز من منظور الزبائن	35
210	التحليل الوصفي لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية	36
211	التحليل الوصفي لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد الأداء المتميز من منظور النمو والتعلم	37
213	ترتيب الفقرات الخاصة بمتغير الأداء المتميز	38
214	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	39
216	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لانحدار الابتكار التسويقي والأداء المتميز	40

217	نتائج تحليل الانحدار البسيط للابتكار التسويقي على الأداء المتميز	41
219	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لانحدار أبعاد المتغير المستقل الابتكار التسويقي) على المتغير التابع (الأداء المتميز)	42
220	نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي لاختبار تأثير أبعاد المتغير المستقل (الابتكار التسويقي) في المتغير التابع (الأداء المتميز)	43
221	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية	44
226	تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	45
227	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة	46
229	تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	47
229	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة	48
231	تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	49
232	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة	50
233	تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة	51
234	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة	52

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
22	النماذج الخطية للابتكار	01
23	نموذج دفع التكنولوجيا (نموذج الجيل الأول)	02
23	نموذج سحب السوق (نموذج الجيل الثاني)	03
24	النموذج التفاعلي للابتكار	04
27	مراحل تطور مفهوم الابتكار التسويقي	05
32	مجالات الابتكار التسويقي	06
36	متطلبات الابتكار التسويقي	07
40	مراحل الابتكار التسويقي	08
42	عناصر الابتكار التسويقي	09
91	علاقة مفهوم التميز بمفهوم الجودة	10
106	المفاهيم الأساسية للنموذج الأوربي للتميز	11
107	منطق الرادار (RADAR)	12
108	معايير النموذج الأوربي للتميز (EFQM 2013)	13
110	النموذج المحدث لـ (EFQM 2020)	14
113	نموذج بالدريج الأمريكي للتميز	15
115	نموذج ديمينج (Deming) الياباني للتميز	16
149	تطور عدد مشتركى سوق خدمة الهاتف النقال حسب كل متعامل خلال الفترة (2013 - 2022)	17
152	تطور عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال حسب نوع التكنولوجيا (3G,4G,GSM) خلال الفترة (2013 - 2022)	18
153	تطور الحصص السوقية لمتعاملي سوق خدمة الهاتف النقال للفترة (2013 - 2022)	19



تمهيد

تعيش المؤسسات المعاصرة في ظل مجموعة من التحديات التي فرضتها عليها الظروف والمتغيرات العالمية المتسارعة والمعقدة وما رافقها من منافسة شديدة وعولمة للأسواق وسيادة تقنيات الاتصال والمعلومات وتطورات مست جميع المجالات الاقتصادية والتكنولوجية وغيرها ، وهو ما جعلها في موقف بقاء واستمرار أو فناء واندثار. ففي ظل هذه المتغيرات لم يعد يكفي تحقيق مستوى الأداء العادي لمواجهة أعاصير التغير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتزايدة والمتجددة ، بل وجب عليها تحقيق التميز في أدائها. إذ أنه من الواضح عدم استطاعة أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها وقدراتها المحافظة على موقعها التنافسي في السوق بالركون إلى الأساليب والاستراتيجيات التقليدية التقليدية والتي أثبتت قصورها في تحقيق أهداف المؤسسة ومواجهتها لتحديات البيئة المتغيرة ، ما دفعها للسعي إلى تبني ممارسات وأساليب إدارية حديثة تتسجم مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية وذلك من خلال البحث عن الأسلوب الأمثل الذي يجعلها متفردة ومتميزة في أدائها.

وبناء على ذلك نال موضوع التميز في الأداء اهتمام العديد من الباحثين والممارسين لكونه لم يعد خيارا أمام المؤسسات بل حتمية لضمان بقائها ونموها في ساحة التنافس في عالم قائم على التطور المستمر وانفتاح الأسواق وسيطرة رغبات الزبائن. كما زاد الاهتمام بهذا المفهوم منذ ظهور الجوائز العالمية التي تقوم بتكريم المؤسسات التي تحقق أداء متميزا ، إلى جانب تبني العديد من الهيئات الدولية لهذا المنهج وهو ما جعل المؤسسات المعاصرة تسعى وراء تحقيقه.

كما أثبتت الدراسات أن تحقيق الأداء المتميز يتطلب من المؤسسة الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني وتبني نظم أكثر فاعلية وحيوية. ويعد الابتكار أحد المداخل التي تمكن المؤسسة من تحقيق ذلك. وهو ما أكد عليه عالم الإدارة "دراكر" أن الابتكار هو أحد مصادر التميز وهو سر وجود واستمرارية المؤسسات.

فقد أصبح الابتكار ومنذ عقود قليلة ماضية هو المنشئ للثروة ويمنح المؤسسة القائمة على الابتكار على أساس دائم القدرة على المنافسة والتكيف مع متغيرات البيئة المعقدة والمتغيرة التي تعيش فيها والوصول إلى المنتجات ، الزبائن والأسواق الجديدة بطريقة أسرع وأفضل من المنافسين ، وهذا هو قانون المنافسة الأساسي الذي يسود عالم الأعمال المعاصر. وبذلك أصبح ضرورة حتمية لكل مؤسسة تسعى إلى ضمان بقائها ونموها في السوق ، ذلك أن المؤسسات التي لا تبتكر في وقتنا الحاضر مصيرها الفشل أو الاندثار.

وللابتكار عدة مداخل ويعد الابتكار في مجال التسويق أحد هذه المداخل ، وذلك لتزايد أهمية وظيفة التسويق بالنسبة للمؤسسة في ظل المنافسة الشديدة والتغيرات المتجددة والمتزايدة لمتطلبات وأذواق للزبائن. فقد أصبح الزبون اليوم يبحث عن كل ما هو مميز من منتجات وخدمات تحقق له قيمة تفوق توقعاته خاصة في ظل تعدد الخيارات المطروحة أمامه ، الأمر الذي دفع بالمؤسسات إلى

البحث عن أساليب جديدة ومبتكرة تمكنها من التكيف مع هذه التغيرات فلجأت إلى تبني الابتكار في الممارسات التسويقية من خلال ما يسمى بالابتكار التسويقي، والذي أصبح يمثل السلاح التنافسي الرئيسي الذي تستخدمه المؤسسات لتعزيز مكانتها في الأسواق وتحقيق التميز في أدائها وأداة من أدوات التعامل مع متغيرات البيئة المعاصرة.

وبيئة أعمال المؤسسات الجزائرية ليست بمنأى عن هذه التغيرات خاصة تلك التي تعمل في بعض القطاعات التي عرفت العديد من التطورات والتغييرات مثل فتحها أمام الاستثمار الاجنبي بالإضافة إلى تخلي الدولة عن سياسة الدعم والحماية، مما فتح الطريق أمام وجود منافسة فعلية وشديدة، وهو ما حتم على المؤسسات الراغبة في البقاء والنمو أن تنظر إلى الأمام وتنمي إستراتيجيات وأساليب جديدة لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة، ولا يكون ذلك إلا من خلال تبني استراتيجية ابتكارية تمكنها من البقاء والنمو والتميز في أدائها.

أولاً: اشكالية الدراسة

يعتبر قطاع الاتصالات في الجزائر وقطاع خدمة الهاتف النقال خاصة من أهم القطاعات التي عرفت تطوراً سريعاً في الآونة الأخيرة باعتباره سوقاً ناشئاً يتغير بسرعة مع التغيرات والتطورات العالمية لتكنولوجيا الاتصالات، كما يعتبر مجالاً خصياً للابتكار خاصة في المجال التسويقي نظراً للمنافسة الشديدة بين المؤسسات الناشطة في هذا القطاع، لذلك لا بد على هذه الأخيرة اتباع استراتيجية الابتكار في جميع عناصر المزيج التسويقي وخلق مزيج تسويقي متكامل وغير تقليدي يضمن التميز عن المنافسين وتعزيز ولاء الزبائن من جهة والوصول إلى تحقيق التميز في الأداء من جهة أخرى.

وضمن هذا السياق جاءت دراستنا لتمحور حول مساهمة الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز لأحد متعاملي قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر والمتمثل في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن صياغة اشكالية الدراسة على النحو التالي:

كيف يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر؟

ويندرج ضمن هذه الاشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يساهم الابتكار التسويقي بأبعاده في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر؟

- كيف يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده لمؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

استناداً إلى اشكالية الدراسة وقصد الاجابة على مختلف التساؤلات المطروحة تم صياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:**
يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:**
يساهم الابتكار التسويقي بأبعاده في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر.
وتتدرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
 - **الفرضية الفرعية الأولى:**
يساهم الابتكار في المنتج في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر.
 - **الفرضية الفرعية الثانية:**
يساهم الابتكار في التسعير في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر.
 - **الفرضية الفرعية الثالثة:**
يساهم الابتكار في التوزيع في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر.
 - **الفرضية الفرعية الرابعة:**
يساهم الابتكار في الاتصالات التسويقية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر.
 - **الفرضية الفرعية الخامسة:**
يساهم الابتكار في الأفراد في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر.
 - **الفرضية الفرعية السادسة:**
يساهم في الابتكار في عمليات تقديم الخدمة في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر.
 - **الفرضية الفرعية السابعة:**
يساهم الابتكار في الدليل المادي في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر.
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:**
يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده لمؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر.
وتتدرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
 - **الفرضية الفرعية الأولى:**
يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز من المنظور المالي لمؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر.
 - **الفرضية الفرعية الثانية:**
يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز من منظور الزبائن لمؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية لمؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز من منظور التعلم والنمو لمؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر.

ثالثا: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال أهمية المتغيرات التي تتناولها خاصة في الوقت الراهن، فقد أصبح كل من الابتكار التسويقي والأداء المتميز ضرورة ملحة للمؤسسات المعاصرة لمواجهة تحديات البيئة المتغيرة والمنافسة الشديدة التي تشهدها أسواق الأعمال من جهة ولضمان نجاحها وبقائها واستمرارها من جهة أخرى. ولذلك فقد استحوذ هاذين الموضوعين في السنوات الأخيرة على اهتمام العديد من الباحثين والممارسين لهما. إلا أن الدراسات التي تطرقت إلى توضيح العلاقة بين الابتكار التسويقي ومساهمته في تحقيق الأداء المتميز هي قليلة ونادرة، وهو ما يزيد من أهمية هذه الدراسة التي تسعى لإعطاء وصف نظري لهما و توضيح العلاقة بينهما و بالتالي تزويد المكتبة الجامعية بمصدر حديث للمعلومات من شأنه مساعدة الباحثين المهتمين بهذا المجال.

أما ميدانيا فتتجلى أهمية الدراسة في الوقوف على واقع ممارسة الابتكار التسويقي بمؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر، حيث تنشط هذه الأخيرة في قطاع يتميز بشدة المنافسة بين ثلاث متعاملين. بالإضافة إلى محاولة الوقوف على مدى مساهمة تبني هذه المؤسسة محل الدراسة للابتكار التسويقي في تحقيق التميز في أدائها. كما جاءت هذه الدراسة لتحسيس مسيري المؤسسات الاقتصادية حول أهمية تبني الابتكار التسويقي للتكيف مع التغيرات في الأسواق وجعله مدخلا أساسيا يضمن لها البقاء والاستمرارية وتحقيق التميز في أدائها. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال أهمية النتائج المتوصل إليها لمؤسسة أوريدو الجزائر بما يعطيها صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها واعطائها الأولوية.

رابعا: أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في توضيح العلاقة بين الابتكار التسويقي بأبعاده ومساهمته في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية. ولتحقيق هذا الهدف ينبغي معالجته من خلال ما يلي:

- تقديم إطار مفاهيمي لمتغيري الدراسة "الابتكار التسويقي" و"الأداء المتميز"، وذلك عبر تتبع المسارات النظرية للأدبيات التي تناولت الموضوعين.

- التعرف على واقع ممارسة الابتكار التسويقي بمؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر.

مقدمة

- التعرف على مستوى أداء مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر وهل يرقى إلى وصفه بالأداء المتميز.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الابتكار التسويقي والأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على واقع قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر الذي يشهد منافسة احتكار القلة، وأهم التطورات التي عرفها.
- التعرف على مساهمة كل بعد من أبعاد الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر.
- تقديم مجموعة من الاقتراحات على ضوء نتائج الدراسة التطبيقية لمؤسسة أوريدو الجزائر والتي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها في تعزيز أدائها.
- محاولة توعية أصحاب القرار في المؤسسات الجزائرية والمسيرين لأهمية وجدوى الابتكار التسويقي ودوره الفعال في تحقيق الأداء المتميز في ظل بيئة شديدة التغير.

خامسا: مبررات اختيار الموضوع

هناك مبررات كثيرة موضوعية وشخصية دفعت الباحثة إلى اختيار هذا الموضوع لنخصها فيما يلي:

- علاقة موضوع الدراسة بمجال التخصص "ادارة الأعمال" وميول الباحثة إلى ميدان التسويق.
- الرغبة في البحث والاستطلاع في هذا الموضوع.
- حاجة ومتطلبات البيئة الاقتصادية لمثل هذه الدراسات.
- اعتقاد الباحثة بأن كل من موضوع الابتكار التسويقي والأداء المتميز هو جدير بالبحث نظرا للأهمية البالغة التي أصبح يكتسبها كل منهما بالنسبة للمؤسسات في ظل ما تشهده بيئة عملها من تغيرات متسارعة انعكست على قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق.
- اختيار قطاع الاتصالات في الجزائر باعتباره أحد القطاعات الهامة المساهمة في خلق الثروة، بالإضافة إلى كونه مجالا خصبا للابتكار نتيجة المنافسة الشديدة بين المؤسسات التي تنشط فيه. وقد اختيرت مؤسسة أوريدو الجزائر لاعتبارها مؤسسة رائدة في مجال الابتكار.
- حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي في الجزائر.
- محاولة إثراء المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع.

سادسا: حدود الدراسة

يمكن ايجاز حدود الدراسة التي قمنا بها في النقاط التالية

- الحدود الموضوعية:

في ظل تعدد الأبعاد المستخدمة في قياس متغيري الابتكار التسويقي والأداء المتميز والتي تباينت حسب الدراسات التي تطرقت إليها، فقد اقتصرنا الدراسة الحالية على دراسة الابتكار التسويقي

من خلال الأبعاد المتمثلة في الابتكار في عناصر المزيج التسويقي الموسع، أما الأداء المتميز فقد تم قياسه حسب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

- الحدود المكانية:

تمت هذه الدراسة على مستوى الوكالات التجارية لمؤسسة أوريدو الجزائر الموزعة عبر الوطن، حيث تم تغطية 20 ولاية هي: بسكرة، الوادي، تقرت، ورقلة، بشار، غرداية، إليزي، برج بوعريش، قالمة، تبسة، عنابة، الطارف، الجزائر العاصمة، البويرة، جيجل، الجلفة، المسيلة، الأغواط، سعيدة والنعام.

- الحدود الزمنية: تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من شهر سبتمبر إلى شهر ديسمبر سنة 2023.

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية من اطارات مؤسسة أوريدو الجزائر المتواجدة على مستوى الوكالات التجارية في بعض الولايات (20 ولاية). وبلغ حجم العينة 114 اطارا. وقد كان من الممكن الوصول إلى عدد أكبر من أفراد العينة في حال تجاوب الوكالات التجارية الأخرى والمديرية العامة للمؤسسة والتي امتنعت تماما عن الإجابة على الاستبيان.

سابعاً: منهج الدراسة

تتموضع الدراسة الحالية ضمن الفلسفة الوضعية "الوصفية" لكونها تسمح بالبحث في العلاقة بين متغيرين قابلين للقياس والتنبؤ انطلاقاً من النظريات المستمدة من الابتكار التسويقي والأداء المتميز، بالإضافة إلى وضع مجموعة من الفرضيات القابلة للاختبار لقياس مساهمة الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز. كما تم تحليل البيانات عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية لتسهيل تكرار الدراسة مرة أخرى.

كما تم اعتماد المقاربة الافتراضية - الاستنتاجية لدراسة موضوع البحث، حيث تستند هذه المقاربة على مجموعة من الخطوات بداية بتحديد اشكالية الدراسة المستوحاة من الإطار النظري لدراستنا ثم صياغة الفرضيات الخاصة بها والتي تربط أبعاد الابتكار التسويقي بالمتغير التابع المتمثل في الأداء المتميز وتحدد علاقة الارتباط بينهما بهدف اختبارها للخروج بنتائج تبرز مساهمة كل بعد من أبعاد الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز. لتليها بعد ذلك مرحلة تحديد أداة جمع البيانات والتي تمثلت في أداة الاستبيان في دراستنا الحالية واستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة لقياس العلاقة بين المتغيرين للوصول في الأخير إلى عملية تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها والتي تجيب على الاشكالية الرئيسية للدراسة وتساؤلاتها الفرعية.

أما عن منهج الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن الظاهرة المدروسة مع محاولة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج محددة. في حين تمثلت استراتيجية الدراسة في أسلوب دراسة الحالة بغية الوصول إلى نتائج دقيقة ومفصلة حول الظاهرة المدروسة، حيث تمت الدراسة بمؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر من خلال تشخيص واقع

ممارسة الابتكار التسويقي ومدى مساهمته في تحقيق التميز في أداء المؤسسة، وتم ذلك من خلال استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في إطارات هذه المؤسسة. كما تم الاعتماد على البحث الارشيفي و الذي تم استخدامه في قراءة ودراسة تطور قطاع الاتصالات في الجزائر من خلال التقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية في الجزائر المتوفرة على الموقع الالكتروني الرسمي لهذه الهيئة.

ثامنا: الدراسات السابقة

❖ الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل: الابتكار التسويقي

1-الدراسات العربية:

- دراسة (صادق، 2015)) بعنوان: " تأثير عناصر التسويق الابتكاري في الممارسات المؤدية للنجاح التسويقي. دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري منظمات الأعمال في اقليم كردستان العراق". مقال منشور في مجلة الابتكار والتسويق (المجلد الثاني، العدد الأول).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الابتكار التسويقي بأبعاده المتمثلة في (تطوير إستراتيجية تكنولوجيا التسويق، رفع قيمة الموارد، إيجاد قيمة الزبون، المخاطرة المحسوبة، التخيل الابتكاري، الإبداع المستدام) في الممارسات المؤدية إلى النجاح التسويقي، وذلك من خلال التعرف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة وتشخيص واقع الحال لهما بالمؤسسات محل الدراسة. حيث قام الباحث بدراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المؤسسات في محافظة دهوك بالعراق. تمحورت مشكلة الدراسة حول الاهتمام بالابتكار التسويقي ومتغيراته من قبل المؤسسات المبحوثة والتي تعاني من نقص في بعض خصائص الابتكار في مجال الأنشطة التسويقية، خاصة ما تعلق منها بالممارسات التسويقية المؤدية إلى النجاح التسويقي مما يؤدي إلى البقاء ضمن الإطار التقليدي في عرض منتجاتها. كما خلصت الدراسة من خلال نتائج التحليل الاحصائي إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين متغيري الدراسة بالإضافة اتفاق أفراد عينة الدراسة على أهمية كل بعد من أبعاد الابتكار التسويقي المذكورة أعلاه في تحقيق النجاح التسويقي. كما قدم الباحث جملة من التوصيات لزيادة اهتمام المؤسسات المبحوثة بكل بعد من أبعاد متغيري الدراسة.

-دراسة (هولي، 2019) تحت عنوان: أثر إدارة التسويق الابتكاري على قيمة المؤسسة الجزائرية. دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية، وهي دراسة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم تخصص ادارة أعمال بجامعة محمد خيضر بسكرة. هدفت الدراسة إلى التعرف على معرفة واقع عملية ادارة الابتكار في بعض المؤسسات الجزائرية و مستوى تطبيقها لدى مصالحتها و مدى تأثيرها على قيمة المؤسسة. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على أداة الاستبيان والذي تم توزيعه على عينة من المؤسسات الاقتصادية في العديد من الولايات. وتم تحليل البيانات وتفسيرها بالاعتماد على الأساليب الاحصائية. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها المستوى المتوسط لتطبيق الابتكار التسويقي على مستوى المؤسسات محل الدراسة مع تفاوت تطبيق الابتكار من نشاط

تسويقي إلى آخر. بالإضافة إلى وجود علاقة تأثير ايجابي لهذه الانشطة على أبعاد قيمة المؤسسة و خلق الثروة للمساهمين. و من خلال هذه النتائج أوصى الباحث بضرورة تشجيع المؤسسات الجزائرية للتوجهات الابتكارية في مجال التسويق وتطوير استراتيجيات وفق منظور تسويقي يضمن تحقيق القيمة للمساهمين.

3-دراسة (علما، محمد، و ابراهيم، 2022) مقال بعنوان: " أثر عناصر المزيج التسويقي الابتكاري على الصورة الذهنية لمستشفيات التأمين الصحي في مصر. دراسة تطبيقية." نشر من طرف مجلة البحوث الادارية. المجلد الأربعون، العدد الرابع والصادرة عن مركز الاستشارات والبحوث والتطوير. عالجت الدراسة أثر عناصر المزيج التسويقي الابتكاري على الصورة الذهنية عن مستشفيات التأمين الصحي في مصر. حيث اختارت الأبعاد التالية لقياس التسويق الابتكاري: الخدمات الصحية المقدمة، أسعارها، موقع مستشفيات التأمين الصحي، الوسائل الترويجية المستخدمة، طاقم وفريق العمل من أطباء وممرضين، البيئة المادية، وجودة عمليات تقديم الخدمة الصحية. كما هدفت الدراسة أيضا إلى تحديد البعد الأكثر تأثيرا من هذه الأبعاد والكشف عن الاستراتيجية الأكثر ملائمة التي يمكن اتباعها لزيادة تأثيرات عناصر المزيج التسويقي الابتكاري على الصورة الذهنية لمستشفيات التأمين الصحي في مصر. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين عناصر المزيج التسويقي الابتكاري بالمستشفى بأبعاده المختلفة وبين الصورة الذهنية لمستشفيات التأمين الصحي. وبناء على ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج قدمت الدراسة عدة توصيات منها ضرورة الاهتمام بتحسين طرق تقديم الخدمات الصحية وبفرق العمل التي تؤثر على متلقي الخدمة بالإضافة إلى العمل على التحسين المستمر للصورة الذهنية ورفع الكفاءة.

2-الدراسات الاجنبية:

-دراسة (Ungerma, Dedkova, & Gurinova, 2018) بعنوان: «The impact Of Marketing Innovation on the Competitiveness of enterprises in contexte of Industry 4.0 » مجلة "Journal of Competitiveness"، حيث ركزت هذه الدراسة على البحث في مجالات التسويق في ظل الصناعة 4.0 وتأثيراتها والآثار المترتبة على الرقمنة. شملت عينة الدراسة 50 مؤسسة تقدم نفسها باستخدام الصناعة 4.0. كما تم وضع فرضيات للدراسة تمثلت في اعتماد أحد عشر تأثيرا رئيسيا للابتكار التسويقي الذي تعتبره المؤسسات المبحوثة ذو أهمية كبيرة. وتمثلت التأثيرات الأكثر أهمية التي تم تصنيفها في: زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، زيادة إنتاجية العمل، وتغيير ثقافة المؤسسة. ثم تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لوصف هذه التأثيرات وتقييمها وأظهرت نتائج البحث أن هناك اختلافات في كيفية رؤية التأثيرات من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة. إذ تم تصنيف التأثيرات على أنها الأكثر أهمية من قبل مؤسسات صناعة السيارات ذات الثقافة المؤسسية الأوروبية. كما خلصت الدراسة إلى التأكيد على أن زيادة القدرة

التنافسية للمؤسسات يمثل التأثير الأكبر للابتكار التسويقي في سياق الصناعة 4.0، والذي كان التأثير الأعلى تقييماً من خلال نتائج البحث.

- دراسة (Breesam, Salman, & Thabit, 2019) بعنوان "Marketing Innovation and its reflection in improving the marketing performance in the mixed sector hotels in Baghdad" مقال نشر في مجلة "International Journal of Innovation, Creativity and Change". (أثر الابتكار التسويقي على تحسين الأداء التسويقي في القطاع المختلط للفنادق في بغداد). هدف هذا البحث إلى التعرف على أثر الابتكار التسويقي بأبعاده (الابتكار في عناصر المزيج التسويقي الموسع للخدمات) على الأداء التسويقي للقطاع الفندقي المختلط في مدينة بغداد والمتمثل بفندق عشتار وبابل. حيث تم توزيع الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة تكونت من 20 شخصاً من فندق عشتار و 21 شخصاً من فندق بابل. ولاختبار فرضيات البحث تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المتمثلة في برنامج SPSS. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة من الفندقين من حيث متغيري الابتكار التسويقي والأداء التسويقي، وجود تأثير معنوي لمتغير الابتكار التسويقي بكافة أبعاده في متغير الأداء التسويقي للفندقين، بالإضافة إلى اهتمام إدارة فندق بابل بمتغير الابتكار التسويقي بكافة عناصره بما يفوق إدارة فندق عشتار والذي يعكس بشكل كبير الأداء التسويقي للفندقين. وفي ضوء هذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات منها: ضرورة اعتماد الابتكار التسويقي في إدارة كلا الفندقين من أجل تحسين الأداء التسويقي والبقاء في المنافسة، ضرورة قيام فندق عشتار بخلق التوازن بين قيمة النزيل وهامش الربح الذي يتم الحصول عليه. كما يوصى باعتماد فندق بابل لطرق جديدة ومبتكرة في توزيع خدماته بما يحقق سرعة تدفقها ووصولها إلى الضيوف المعنيين لضمان رضاهم.

- دراسة (Adamu, Ismail, & Hussin, 2020) بعنوان "Effect of Marketing Innovation on Performance of Small and Medium Enterprises in Nigeria." (أثر الابتكار التسويقي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنيجيريا)، مقال منشور في مجلة "International Journal of Innovation, Creativity and Change". هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر الابتكار التسويقي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنيجيريا من خلال البحث عن العلاقة بين استراتيجيات الابتكار في كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي وكفاءة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تمثلت عينة الدراسة في 203 مؤسسة من مؤسسات الأثاث في نيجيريا. كما اعتمدت على المنهج الكمي وتم استخدام الانحدارات المتعددة كأدوات للتحليل في تحديد هذه العلاقة. وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي لاستراتيجيات الابتكار التسويقي للمؤسسات محل الدراسة على كفاءتها. كما أظهرت أن لجميع المتغيرات علاقة قوية بأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتم تقديم العديد من التوصيات بناء على النتائج المتوصل إليها منها: ضرورة سعي هذه المؤسسات لاعتماد الابتكار التسويقي في خطوط عملياتها التجارية. بالإضافة إلى ضرورة إجراء المزيد من البحوث لدراسة

الجوانب الأخرى للابتكار التسويقي لتوفير معرفة متعمقة باستراتيجياته وتكتيكاته التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنيجيريا.

- دراسة (Habboush, 2022) بعنوان: **The Impact Of The Marketing Innovation Strategy Achieving The Competitive Advantage For Saudi Telecom Companies During "On Covid-19"** (أثر استراتيجية الابتكار التسويقي على تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات السعودية خلال أزمة كوفيد 19). الذي نشر في مجلة **Webology** (المجلد 19 العدد 2). هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر استراتيجية الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية. لعينة من شركات الاتصالات السعودية والمتمثلة في (موبايلي، زين السعودية، شركة الاتصالات السعودية). حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي تم توزيعه بطريقة عشوائية على جميع مشتركي الهاتف النقال في الشركات الثلاث إذ تم استرجاع (741) استبانة صالحة للتحليل. كما تم استخدام (SBS) لتحليل البيانات. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات السعودية من خلال الأداء المالي للأداء التشغيلي لهذه الشركات. كما تبين أن غالبية أفراد العينة المستهدفة كانت من عملاء شركة الاتصالات السعودية ما يدل على أن هذه الشركة تعد الأكثر تنافسية بين الشركات الثلاث، أي الأكثر تطبيقاً لاستراتيجية الابتكار التسويقي. وأوصت الدراسة في الأخير بضرورة تبني الشركات الثلاث (موبايلي، زين السعودية، وشركة الاتصالات السعودية) لاستراتيجية الابتكار التسويقي لرفع مستوى الميزة التنافسية لديها. كما أوصت بالقيام بإجراء دراسة مماثلة بنفس المتغيرات على مجتمع مختلف من أجل تعميم النتائج.

❖ الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع: الأداء المتميز

1-الدراسات العربية:

- دراسة (الخفاجي، 2019) بعنوان: "خلق المعرفة و أثرها في الأداء المتميز: دراسة ميدانية في الكليات الأهلية في العراق"، رسالة ماجستير بكلية الاقتصاد والعلوم الادارية بجامعة آل البيت بالأردن. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر خلق المعرفة في الأداء المتميز حيث تم الاعتماد على الأبعاد التالية لقياس متغير خلق المعرفة: التشارك،التخريج،التجميع والادخال،أما متغير الأداء المتميز فقد اعتمد الباحث أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لقياس هذا المتغير. حيث تمت في جميع الكليات الأهلية في العراق والمقدر عددها بـ 24 كلية، وذلك بالاعتماد على الاستبانة لتجميع البيانات. كما تم الاعتماد على العديد من الأساليب الاحصائية مثل معاملات الارتباط، اختبار الانحدار الخطي المتعدد. وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع لخلق المعرفة بالكليات محل الدراسة مع وجود علاقة أثر ذو دلالة احصائية لخلق المعرفة بأبعادها على الأداء المتميز من وجهة نظر العاملين بالكليات الأهلية بالعراق. كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها ضرورة

الاستمرار في تبني أبعاد خلق المعرفة بما يلائم البيئة التي تعمل بها وبما يسمح لها بتحقيق أداء متميزا في أعمالها.

-دراسة (غريال، 2021) بعنوان: أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. دراسة حالة مؤسسة البسكرة للاسمنت - جمورة بسكرة . أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة استراتيجية وتنظيمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر ببسكرة. هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر المرونة الإستراتيجية (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد، مرونة المعلومات) في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده (تنمية الموارد البشرية، القيادة الفعالة، الهيكل التنظيمي المرن، نظام معلومات متكامل والتركيز على الزبون)، وفي هذا السياق أجريت دراسة ميدانية بمؤسسة البسكرة للاسمنت على عينة مكونة من (130) مفردة. وقد استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والبرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V19) لتحليلها واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: ارتفاع مستوى المرونة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة ما يعكس اهتمام الإدارة بتبني المرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على أرض الواقع. بالإضافة إلى ارتفاع مستوى الأداء المتميز بها ما يدل على تميزها في السوق نتيجة دعمها الدائم لمختلف عمليات التجديد والتطوير في مختلف المجالات. كما بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة التالية: (المرونة التنافسية، مرونة الموارد، مرونة المعلومات) في الأداء المتميز للمؤسسة مع وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية كمجموعة في الأداء المتميز. وعلى ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج اقترحت الباحثة العديد من التوصيات من أهمها: ضرورة زيادة اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية وكفاءاتها باعتبارها أحد أهم الموارد الداخلية واللاملموسة التي تدعم مركزها التنافسي وتؤثر على مستوى أدائها، مع ضرورة تدريبها على التعامل مع التغيرات المفاجئة وذلك من خلال برامج التكوين والتدريب وتطوير كفاءاتهم، كما أوصت الدراسة بالاستفادة من الاتجاهات والمدخل الإدارية المعاصرة في اكتشاف الفرص وتحقيق التميز في جميع جوانب الأداء المؤسسي.

2-الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Qawasmeh & Darqal, 2013) بعنوان: "The role of organization culture in achieving organizational excellence: Jadara university as a case study." دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي: جامعة جدارا نموذجا. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (التميز الاستراتيجي، التميز الهيكلي، تميز العاملين، التميز الإداري)، حيث تمت دراسة الحالة بجامعة جدارا الأردنية من خلال الاعتماد على الإستبانة لجمع المعلومات من جميع موظفين العاملين بها. بينت النتائج المتحصل عليها أن المتوسط العام للثقافة التنظيمية لجامعة جدارا كان متوسطا في حين كان المتوسط العام للتميز التنظيمي مرتفعاً. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية قوية بين المتغيرين. وفي الأخير أوصت

الدراسة بقيام الإدارة العليا للجامعة بتوفير فرص التدريب والتطوير لجميع موظفي الجامعة، بالإضافة إلى إجراء دراسات مستقبلية تشخيص التغيرات المستقبلية في الثقافة المؤسسية بهدف مساعدة الإدارة العليا على تتبع تأثيرها على تحقيق التميز التنظيمي.

-دراسة (Medani & Mohammed Belkebir, 2021) بعنوان: "The Impact Of The Continuous Improvement Application On The Achieving Of Organizational Excellence In Algerian Companies Case Study Of Elsewedy Cables In Ain Defla." تأثير تطبيق التحسين المستمر في

تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة السويدي للكابلات بعين الدفلى . مقال منشور بمجلة : **Journal of the new economy** . هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق التحسين المستمر في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، حيث تم الاعتماد على الأبعاد التالية لقياس التميز التنظيمي: (التميز القيادي، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة التنظيمية) وذلك من خلال القيام دراسة ميدانية بمؤسسة السويدي للكابلات، حيث تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة مكونة من 78 إطارا بالمؤسسة. كما تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات. وفي الأخير خلصت الدراسة إلى وجود مستوى عال من الوعي بمفاهيم التحسين المستمر والتميز التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة، كما توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التحسين المستمر في تحقيق التميز التنظيمي وأبعاده المختلفة في مؤسسة السويدي للكابلات. و من خلال النتائج تم تقديم العديد من التوصيات أهمها تعزيز تطبيق التحسين المستمر عن طريق تشجيع العاملين ومكافأتهم على الأداء المتميز، والعمل على تحقيق التميز التنظيمي من خلال الاهتمام بالهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام الموارد البشرية لاعتبارها أهم مفاتيح التميز التنظيمي في المنظمة وذلك من خلال إشراكها بشكل أكبر في اتخاذ القرار وفي صياغة المقترحات.

❖ الدراسات التي تناولت المتغيرين معا:

- دراسة (بوفاس و بلايلية، 2017) مقال بعنوان: " المرونة الاستراتيجية كمدخل للإبداع التسويقي وتحقيق التميز في أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. دراسة ميدانية"، منشور بمجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية. حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مزايا المرونة الاستراتيجية ومساعدتها في اتخاذ المؤسسة للقرارات المناسبة في التوقيت المناسب للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئتها. كما هدفت إلى تحديد كيفية مساهمة الإبداع وقياس أثره من خلال عناصر المزيج التسويقي التقليدي (الإبداع في المنتج، الإبداع في السعر، الإبداع في التوزيع، الإبداع في الترويج) على تحقيق تميز المؤسسة. حيث تم اختيار مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى بولاية سوق أهراس كدراسة حالة. إذ تم توزيع 60 استبيان لعينة الدراسة لجمع البيانات، واستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليلها. وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج منها: وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإبداع في عناصر المزيج التسويقي بدلالة مؤشرات مجتمعة في تحقق التميز في الأداء بأبعاده

مجتمعة. كما كان الابتكار في مجال التوزيع هو الأكثر تأثيراً على تميز أداء المؤسسة محل الدراسة. كما توصلت الدراسة إلى أن التحديات المالية والبيئة التنافسية تمثل أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسة محل الدراسة في مجال التصدير. وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تم تقديم عدة توصيات منها: ضرورة تنويع طرق وقنوات التوزيع للمؤسسة لإيصال منتجاتها إلى الزبائن في الوقت والمكان المناسبين، وتفعيل الشراكات الأجنبية لرفع تنافسيتها في الأسواق الدولية.

دراسة (شحاته، 2020) بعنوان: دور التسويق الابتكاري في تحقيق تميز الأعمال الفندقية مقال منشور بمجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة. هدفت الدراسة إلى معرفة دور الابتكار التسويقي بأبعاده (تطوير تكنولوجيا التسويق، إيجاد قيم للعملاء، التخيل الإبداعي للمسوقين وتقييم جدوى الابتكارات التسويقية) في تحقيق تميز الأعمال الفندقية، حيث تمت الدراسة بفنادق الخمسة نجوم بمدينة القاهرة وشرم الشيخ من خلال اختيار عينة عشوائية من مدراء التسويق والمبيعات. كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للقيام بالدراسة باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها بالبرنامج الإحصائي (SPSS). وقد خلصت الدراسة إلى وجود تطبيق جيد لمعظم فنادق العينة لأبعاد الابتكار التسويقي مع وجود تأثير واضح لمعظم أبعاده في تميز الأعمال الفندقية خاصة بعدي "تطوير تكنولوجيا التسويق وابداع المسوقين" واللذان كان لهما تأثير كبير في تحقيق تميز الأعمال، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لتطبيق أبعاد الابتكار التسويقي مجتمعة في تحسين تميز الأداء الفندقي أفضل من تطبيق كل بعد منفرداً. وبذلك أوصت بأهمية تطبيق أبعاد الابتكار التسويقي مجتمعة كمناسبة واحدة دون تجزئة من خلال توجع إدارة التسويق والمبيعات بالفكر الابتكاري في صياغة الاستراتيجيات التسويقية للفندق، بالإضافة إلى ضرورة اهتمام الفندق بتحقيق التميز المؤسسي في ظل المنافسة العالمية التي تشهدها هذه الصناعة وذلك من خلال التوجه إلى تطبيق ممارسات الابتكار التسويقي.

دراسة (بوحلاسة و كورتل، 2022) مقال بعنوان: الابتكار في المزيج التسويقي مصدر لتحقيق تميز المؤسسات الفندقية. منشور في مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الابتكار التسويقي بأبعاده (الابتكار في المنتج، في السعر، في التوزيع، الترويج، الأفراد، الدليل المادي والعمليات) في تحقيق تميز المؤسسات الفندقية، واقتصرت الدراسة على المعالجة النظرية لهذا الموضوع. حيث توصلت إلى العديد من النتائج أهمها: وجود مساهمة كبيرة للابتكار في عناصر المزيج التسويقي في نجاح المؤسسات الفندقية وتميزها عن غيرها من المنافسين بما يعطيها قيمة مضافة، أن تحقيق التميز يتم من خلال التحسين المستمر والتطوير المبني على الأفكار المبتكرة. وفي ضوء نتائج هذه الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام الفنادق محل الدراسة بتحقيق التميز من خلال التوجه لتطبيق ممارسات الابتكار التسويقي بالارتكاز على أصحاب الأفكار الابتكارية وتوفير الجو الملائم لهم بما ينعكس على تقديم كل ما هو جديد ومبتكر داخل المؤسسات الفندقية.

❖ اسهامات الدراسة:

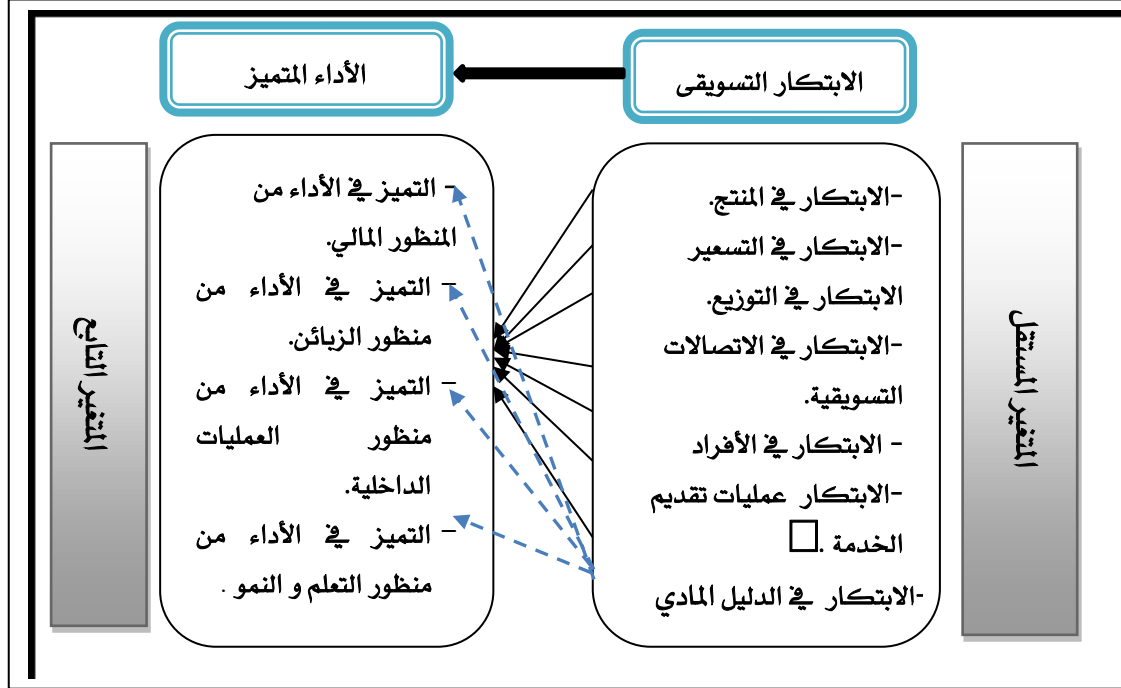
لقد ساهمت الدراسات السابقة بشكل كبير في بناء الخلفية النظرية للموضوع محل الدراسة، حيث تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم والأساليب الاحصائية وأداة الدراسة المستخدمة المتمثلة في الاستبانة. وعليه تتكامل دراستنا مع الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها إلا أنها تختلف معها في أمور أخرى. فأغلب الدراسات تطرقت إلى موضوع الابتكار التسويقي سواء من حيث أهميته بالنسبة للمؤسسات المعاصرة أو من خلال ربطه بمتغيرات أخرى مثل الأداء التسويقي أو الأداء بشكل عام أو بالميزة التنافسية و غيرها من المتغيرات الأخرى، إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة بينه و بين الأداء المتميز كمفهوم اداري حديث هي قليلة و نادرة - حسب اطلاع الباحثة - بحيث تم ربطه بمفهوم التميز بصفة عامة، وهو ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وذلك في كونها تتناول تحديد العلاقة بين متغير الابتكار التسويقي بأبعاده السبعة (7P's): (الابتكار في المنتج، الابتكار في السعر، الابتكار في التوزيع، الابتكار في الاتصالات التسويقية، الابتكار في الأفراد، الابتكار في العمليات والابتكار في الدليل المادي) والأداء المتميز بأبعاده (التميز في الأداء من المنظور المالي، التميز في الأداء من منظور الزبائن، التميز في الأداء من منظور العمليات الداخلية، التميز في الأداء من منظور التعلم التنظيمي). إلا أن دراستنا تتفق مع دراسة (بوفاس و بلايلية، 2017) من حيث المتغيرات المدروسة لكنها تختلف معها من حيث نوع نشاط المؤسسة أي ميدان الدراسة والإطار الزمني لها، بالإضافة إلى الأبعاد المستخدمة لقياس متغيري الدراسة فهي تختلف عن الأبعاد المعتمدة في دراستنا.

- كما تختلف هذه الدراسة عن سابقتها في كونها تحاول دراسة هذه العلاقة في أحد القطاعات الهامة في الجزائر والذي يمثل مجالاً خصباً للابتكار التسويقي وما يلعبه من دور مهم في تحقيق التميز في أداء المؤسسات الناشطة في هذا القطاع والمتمثل في قطاع الاتصالات بصفة عامة وقطاع خدمة الهاتف النقال بصفة خاصة. حيث تناولت الدراسات السابقة الابتكار التسويقي في قطاعات أخرى وفي دول مختلفة وفي مؤسسات غير المؤسسة محل الدراسة الحالية.

- سنركز في هذه الدراسة على واقع تبني أحد مؤسسات هذا القطاع والمتمثلة في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر لمفهوم الابتكار التسويقي، ومحاولة التعرف على مساهمة هذا النوع من المفاهيم الإدارية في تحقيق التميز في أدائها، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين الابتكار في كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي الموسع (الابتكار في المنتج، الابتكار في السعر، الابتكار في التوزيع، الابتكار في الاتصالات التسويقية، الابتكار في الأفراد، الابتكار في العمليات والابتكار في الدليل المادي) وتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة.

تاسعا: نموذج الدراسة

انطلاقا من الدراسات السابقة سيتم الاعتماد على نموذج الدراسة الذي يوضحه الشكل التالي:



- ← الفرضية الرئيسية الأولى
- ← الفرضية الرئيسية الثانية
- ← الفرضية الرئيسية الثالثة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

عاشرا: هيكل الدراسة

في ضوء اشكالية المطروحة والفرضيات التي تم صياغتها لمعالجتها ستقوم هذه الدراسة على ثلاثة فصول تسبقها مقدمة وتليها خاتمة تتضمن أهم النتائج التوصل إليها إلى جانب مجموعة من التوصيات.

يتناول الفصل الأول الإطار النظري للابتكار التسويقي بحيث سيتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث أساسية، يتطرق المبحث الأول منها إلى تقديم مدخل عام للابتكار بحيث يعرض مفهومه ومصادره ومختلف النماذج المفسرة له. أما المبحث الثاني فيهتم بتوضيح المفاهيم الأساسية للابتكار التسويقي من حيث ماهيته، متطلباته وتصنيفاته من وجهة نظر بعض الباحثين، في حين سيخصص المبحث الثالث إلى عرض مجالات الابتكار في عناصر المزيج التسويقي.

أما الفصل الثاني فسيتم تخصيصه للمتغير التابع والمتمثل في الأداء المتميز، حيث جاء هذا الفصل بعنوان الاطار النظري للأداء المتميز وعلاقته بالابتكار التسويقي ليعالج هو الآخر ثلاث مباحث رئيسية، يختص المبحث الأول بتقديم مفاهيم عامة حول التميز والأداء، وصولاً إلى المبحث الثاني الذي سيتم التطرق من خلاله إلى المفاهيم الأساسية للأداء المتميز، ليتم التركيز في المبحث الثالث والأخير من هذا الفصل على العلاقة النظرية بين الابتكار التسويقي و دوره في تحقيق الأداء المتميز.

في حين يخصص الفصل الثالث للدراسة الميدانية المتعلقة بمحاولة اسقاط الجانب النظري على الميدان التطبيقي من خلال دراسة مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر. وسيعالج ذلك من خلال ثلاث مباحث، حيث يسلط المبحث الأول الضوء على تطور قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر بتقديم لمحة تاريخية عنه وأهم مؤشرات قياسه، بالإضافة إلى تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، في حين تتطرق بقية المباحث إلى الإطار المنهجي للدراسة والتحليل الاحصائي لاختبار فرضيات وتفسير النتائج.

حادي عشر: صعوبات الدراسة

- تتمثل أهم الصعوبات التي واجهت الباحثة أثناء انجاز هذه الدراسة في:
- قلة المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة باللغة العربية، خاصة الكتب.
 - ندرة الدراسات التي تناولت إلى العلاقة بين المتغيرين " الابتكار التسويقي والأداء المتميز".
 - رفض المديرية العامة لمؤسسة أوريدو الجزائر وبعض الوكالات التجارية التابعة لها بالعديد من الولايات الإجابة على استبيان الدراسة خاصة أنه موجهة للإطارات بالمؤسسة وهو ما صعب من جمع العدد الكافي لعينة الدراسة بالرغم كل المحاولات والتدخلات الشخصية.

الفصل الأول:

الإطار النظري للابتكار التسويقي

تمهيد:

تعيش المؤسسات في ظل الألفية الثالثة العديد من التحولات والتطورات العالمية التي شكلت لها تحديا ورهانا في مجال أعمالها ومن أبرزها العولمة والتطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال واتساع سياسات الانفتاح الاقتصادي واشتداد المنافسة وما نتج عنها من سرعة تقادم المنتجات وقصر دورة حياتها. وفي خضم هذه التحديات وبهدف مواجهتها وضمان بقاء المؤسسات واستمراريتها بات لزاما عليها البحث عن الوسائل والأساليب والاستراتيجيات الجديدة التي تتسم بالكفاءة والفعالية، وأصبح نجاحها مرتبطا بمدى قدرتها على إيجاد هذه الحلول. ويعتبر الابتكار عامة والابتكار التسويقي خاصة أحد الخيارات الاستراتيجية التي تمكنها من تحقيق ذلك من خلال القيام بأنشطة تسويقية ذات طابع ابتكاري وخلق مزيج تسويقي متكامل ومبتكر يساهم في اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية تمكنها من النجاح والاستمرارية وتحقيق التميز في الأسواق. ولهذا سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق أولا إلى بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بمفهوم الابتكار ثم إلى الدور والتأثير الذي يمارسه في المجال التسويقي بما يسمى بالابتكار التسويقي وأخيرا إلى مجالات الابتكار في كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي. وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل عام للابتكار.
- المبحث الثاني: ماهية الابتكار التسويقي.
- المبحث الثالث: مجالات الابتكار في عناصر المزيج التسويقي.

المبحث الأول: مدخل عام للابتكار

تعيش المؤسسات في عالم اليوم في ظل بيئة معقدة تتسم بشدة الصراع والمنافسة من أجل النمو والبقاء فضلا عن التهديدات والتحديات المصاحبة لها ، فقد أصبح الابتكار حالة ملحة تسعى لبلوغها العديد من المنظمات وحتم عليها ضرورة الاستجابة والتكيف مع هذه التحديات والخلق والتجديد والابتكار لتحقيق التفوق والتميز في الأسواق. سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالابتكار من خلال التعرف على ماهيته ومصادره وأنواعه ومختلف النماذج المفسرة له.

المطلب الأول: تعريف الابتكار والمصطلحات ذات العلاقة

لقد حظي مفهوم الابتكار على اهتمام العديد من الكتاب والباحثين خلال السنوات الأخيرة، ويعود ذلك إلى أهمية موضوع الابتكار ولكون الاهتمام به أصبح ضرورة تحتها طبيعة العصر الحديث. فقد أصبح الابتكار استراتيجية تعتمد عليها العديد من المؤسسات في الاقتصاديات المعاصرة (Onikoyi, 2017, p. 24).

الفرع الأول: تعريف الابتكار

يعد وضع مفهوم للابتكار أمرا في غاية الصعوبة، إذ اختلفت وجهات النظر في تحديد هذا المفهوم وإعطاء تعريف محدد له ومتفق عليه وذلك حسب مناحي الباحثين واهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية. ويعود هذا الاختلاف إلى الأسباب التالية (فرحات و غدايفي، 2018، صفحة 776):

- تعدد أوجه ظاهرة الابتكار ومن ثم فهو ليس مفهوما نظريا أحاديا قابل للتعريف بشكل دقيق.
- تعقد ظاهرة الابتكار وتعدد صعوبات التنبؤ بها.
- التداخل والتفاعل الديناميكي بين المتغيرات والعوامل التي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على مخرجات الابتكار مما يتعذر عزل أو تحديد آثار أي منها جراء هذا التداخل.
- النسبية في الحكم على العمل أو الناتج الابتكاري، فبينما يمكن الحكم على الناتج الابتكاري فإنه يصعب الحكم على العملية وصفا وتفسيرا ومن ثم تنبؤا وتحكما.
- فالابتكار كما أكد عليه **Alexander Rochka** هو ظاهرة أو عملية معقدة ومتعددة الأبعاد والمضامين وتمس جميع الميادين (أبو النصر، 2004، صفحة 18).

والابتكار هو ترجمة لكلمة (**Innovation**) والذي يترجمه البعض بالتجديد كما جاء في كتاب بيتر دراكر (**Innovation and Entrepreneurship**) والمترجم إلى العربية بـ (التجديد و المقالة)، مع التأكيد على أن التجديد يعني تجديد المنتج الحالي (نجم، 2018، صفحة 136).

لقد تم تعريف الابتكار لأول مرة من طرف الاقتصادي الشهير جوزيف شومبيتر **J.Schumpeter** في بداية القرن العشرين في نظريته المسماة "بالتنمية الاقتصادية" وتم تطوير أبحاثه من قبل العديد

من المؤلفين (Amghar & Hassaine, 2018, p. 250). وعرفه على أنه النتيجة الناجمة عن انشاء طريقة أو أسلوبا جديدا في الانتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو تصميمه (غياط و بوقموم، 2009، صفحة 55). قدم هذا التعريف للابتكار على أنه التغيير في الوضع الذي تكون عليه المؤسسة بإدخال تجديدات على المنتجات أو طرق الانتاج المستخدمة. ويعتقد بعض الكتاب ومنهم (**Kinberly 1981**) أن الابتكار يشير كذلك إلى التغييرات التي يكون لها أثر كبير على المنظمة التي يطبق فيها (اندرسون و كنج، 2004، صفحة 24). فقد ركز هذا التعريف على الآثار التي تنجم عن عملية التغيير داخل المؤسسة. وقد قدم شومبيتر في تعريفه للابتكار خمسة مظاهر يمكن أن يأخذها الابتكار داخل المؤسسة وتتمثل في: انتاج منتجات جديدة، ادخال طرق جديدة للإنتاج، فتح أسواق جديدة، تطوير مصادر جديدة للمواد الخام أو مدخلات جديدة أخرى وأخيرا تطوير تطبيقات جديدة للصناعة (Gerguri & Radani, 2010, p. 2).

ومن جهته عرفه **Drucker** على أنه "التخلي المنظم عن القديم"، مؤكدا ما قاله شومبيتر على أنه "الهدم الخلاق" (نجم، 2007، صفحة 21). وتعني هذه المقاربة أن الجديد مبني على أنقاض القديم، وهي تختلف عن المقاربة التي مفادها أن الابتكار يقوم على تعزيز وتحسين ما هو موجود دون إعادة النظر فيه. فقد استخدم دراكر في كتابه الابتكار بمعناه الواسع الجذري والتدريجي أكثر مما يعني التجديد. وركز كذلك على أهمية الاستمرار في الابتكار. ويعد الابتكار مفهوما واسعا وشاملا لكل ما هو جديد يميز المؤسسة عن الآخرين ويمكنها من دعم مركزها التنافسي وتحسين أدائها (العيسوي، 2019، صفحة 32). وعليه فالابتكار يختص ويرتبط بأي فعل أو شيء جديد من قبل المؤسسة. بينما يرى البعض الآخر أن الابتكار في وقتنا الحاضر لم يعد مجرد الإتيان بشئ جديد ولكنه أيضا يعتبر علاجا لحل المشكلات المختلفة التي تواجه المؤسسة (Kotsemir, Abroskin, & Meissner, 2013, p. 3).

أما نجم عبود فيرى أنه يتمثل في "قدرة المؤسسة على التوصل إلى كل ما هو جديد يسمح لها بإعطاء قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق". ويعني هذا التعريف أن تكون المؤسسة المبتكرة في موقف استباقي مقارنة بالمنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو في التوصل إلى المنتج الجديد والوصول به إلى السوق (كافي م، 2016، صفحة 68). ويلاحظ أن هذا التعريف ربط بوضوح مفهوم الابتكار بالسوق إلا أنه تعريف شامل وعام يفقده القدرة على تحديد ما هو مطلوب للفهم والتطبيق.

كما عرف **Robbins and Coulter** الابتكار على أنه عملية تحويل الأفكار الابداعية إلى منتجات وأساليب عمل مفيدة (Onikoyi, 2017, p. 24). بمعنى أن الابتكار لا يتوقف عند عتبة الأفكار الجديدة وإنما يتعداها إلى التطبيق العملي لها.

ويتفق هذا التعريف مع تعريف *J.R.Schermerhorn* و زملاؤه إذ يعرفون الابتكار بأنه "عملية انشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة مع التأكيد على أن فضل المؤسسات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة و من ثم تضعها في الممارسة" (نجم، 2018، صفحة 140).

فقد أصبح بقاء المؤسسة واستمرارها مرهون بمدى قدرتها على الابتكار وتطوير منتجات وعمليات جديدة بهدف الحفاظ على حصتها السوقية والتفوق على منافسيها. (Amghar & Hassaine, 2018, p. 249)

وفي نفس السياق صرح *Tellis and Griffin* أنه لتحقيق النجاح في الابتكار يجب على المؤسسات أن تأخذ احتياجات العملاء كأولوية وأن ترضيهم من خلال تقديم منتجات وخدمات مبتكرة. لذلك عرفوا الابتكار على أنه عملية تقديم منتجات وخدمات جديدة إلى السوق المستهدفة (Onikoyi, 2017, p. 24).

وأضاف *Bareghed and al* بأن الابتكار هو عملية متعددة المراحل تقوم فيها المنظمات بتحويل الأفكار إلى منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة من أجل الاستمرار والمنافسة وتحقيق التميز في الأسواق (Oystein, Tord, & Andreas, 2018, p. 3). أي أن الابتكار يمثل عملية تسلسلية للوصول إلى منتجات وخدمات جديدة تلبى احتياجات المستهلكين كما أنه وسيلة لمواجهة تحديات البيئة الديناميكية القائمة على المنافسة (حمدوني، بلخادم، و صافر، 2022، صفحة 416).

ومن جهتها عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) الابتكار على أنه "مجموع الخطوات العملية والفنية والتجارية لنجاح وتطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري لأساليب ومعدات جديدة أو محسنة، أو ادخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث و التطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات" (جواد، 2007، صفحة 182). اذن يختصر هذا التعريف الابتكار في كونه يشمل تجديد وتوسيع مجالات المنتجات والخدمات والأسواق اللازمة لها، واعتماد طرق جديدة للإنتاج وعرضه وتوزيعه، وادخال تغييرات على الادارة، وتنظيم العمل ومهارات القوة العاملة.

ويتفق هذا التعريف مع تعريف *Trott* الذي عرف الابتكار على أنه مجموعة من الأنشطة المتعلقة بتوليد الأفكار والتطوير التكنولوجي، والتسويق، ونتاج منتجات وعمليات انتاج ومعدات جديدة أو محسنة (Ilić, Ostojić, & Damnjanović, 2014, p. 35).

وهناك من عرف الابتكار على أنه استخدام طرق وأساليب جديدة ومختلفة وبعيدة عن التقليد في عمل أو تطوير الأشياء والأفكار. كما أنه عملية عقلية تعبر عن التغييرات الكمية والجذرية في التفكير وفي المنتجات و ي العمليات أو طرق وأساليب الأداء وفي التنظيمات والهياكل كذلك (سلام، جنينة، و خلوي، 2022، صفحة 52).

وأضاف الصرن أنه التطبيق العملي للاختراع أو عملية صنع سلعة جديدة أو تطويرها بشكل يجعلها أكثر قبولا من الناحية الاقتصادية (هلسه، 2016، صفحة 284). ركز هذا التعريف على العلاقة بين الاختراع والابتكار وأن الابتكار ما هو إلا عملية تطبيق للاختراع.

أما الزعبي والجريري فقد عرفا الابتكار على أنه "العملية التي تتضمن الاحساس بالمشكلات والثغرات في مجال ما، ثم تحديد بعض الأفكار ووضع الفروض التي تعالج هذه المشكلات، واختبار مدى صحة هذه الفروض وتعميم النتائج وتوصيلها للآخرين." فحسب هذا التعريف فإن فكرة الابتكار تتبع من الاحساس بمشكلة معينة في مجال معين و من ثم البحث عن ايجاد حل لها من خلال أفكار جديدة و مبتكرة (الصليبي، 2015، صفحة 172).

كما أجمعت الدراسات على أنه يلزم لعملية التفكير الابتكاري توافر أربعة جوانب أساسية و التي يطلق عليها عناصر عملية الابتكار، و تتمثل في (سماويل، محي الدين، و بوزكري، 2020، صفحة 639):

- درجة عالية من الإحساس بالمشكلات التي قد لا يراها الكثير من الناس العاديين.
- درجة عالية من الطلاقة، أي القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الاجابات لسؤال واحد.
- درجة عالية من المرونة أي القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار المتنوعة (القدرة على التجاوب بطرق مختلفة مع المواقف المختلفة).
- درجة عالية من الأصالة أي القدرة على إنتاج أكبر ممكن من الأفكار الغريبة و الجديدة .
- الميل إلى إبراز التفاصيل أي المعالجة الدقيقة والشاملة التي توضح أبعاد المسائل التسويقية (سالم، 2011).

وفي الأخير يمكن القول أن عملية الابتكار هي عملية شاملة ترتبط بكل أجزاء المؤسسة و تكون منطلقا لكل استراتيجياتها. و يمكن ملاحظة السلوك الابتكاري في المؤسسة من خلال تشخيص عدد من الظواهر التي تشير الى أن المؤسسة ذات سلوك ابتكاري، فالسعي مثلا الى ابتكار منتجات جديدة أو احداث تغييرات جوهرية متفردة في منتجاتها يعد أحد مظاهر السلوك الابتكاري. بالإضافة إلى سعيها إلى التفوق على الآخرين وتوليها مكانة قيادية في السوق هو كذلك مظهر من مظاهر الابتكار (الدسوقي، 2019، صفحة 35).

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل للابتكار على أنه القدرة على توليد الافكار الجديدة بهدف تحسين ما هو موجود أو الاتيان بما لم يسبق طرحه من قبل ووضعها حيز التطبيق، وذلك من خلال مجموعة من الخطوات والعمليات والمراحل بهدف التفوق على المنافسة وتحقيق التميز في الأسواق.

الفرع الثاني: الفرق بين الابتكار والمصطلحات ذات العلاقة

عادة ما يتم الخلط في العديد من الادبيات بين مصطلح الابتكار وبعض المصطلحات الاخرى كالإبداع والاختراع والبحث والتطوير وغيرها. وسنحاول ازالة الغموض بين هذه المصطلحات حسب ما جاء في الادبيات المختلفة كما يلي:

أولاً: الفرق بين الابتكار والابداع

لقد تعددت الآراء ووجهات النظر حول التمييز بين مفهومي الابداع (*Creativity*) و الابتكار (*Innovation*). إذ أن هناك من استخدمهما كمصطلحين مترادفين، ومنهم من أشار إلى أن هناك اختلافاً بينهما من حيث المفهوم، بحيث حصر البعض مفهوم الابداع في الفكرة الجديدة ومفهوم الابتكار في تنفيذ هذه الفكرة على أرض الواقع وذهب البعض الآخر إلى عكس ذلك أي أن الابتكار يمثل الفكرة الجديدة وما الابداع إلا تطبيق لهذه الفكرة.

من بين الدراسات والأبحاث التي لم تميز بين الابداع والابتكار وتم استخدامهما كمصطلحين مترادفين للدلالة على نفس الشيء ما جاء به البدوي في كتابه معجم مصطلحات العلوم الادارية إذ عرف الابداع والابتكار معا على أنه "درجة الخلق لدى الفرد والانحراف بعيدا عن الاتجاه الاصلي والانشقاق عن التسلسل العادي في التفكير إلى تفكير مختلف كلياً" (غاليم و حسيبة، 2022، صفحة 1211). واستخدم القريوتي كذلك مفاهيم الابداع والابتكار والخلق كمترادفات، وحسب وجهة نظره فإنها تعني جميعها الاتيان بشيء جديد وغير مألوف أو حتى النظر إلى الأشياء بطرق جديدة (الفاعوري، 2005، صفحة 10). وتتفق وجهة النظر هذه مع وجهة نظر *Mealiea and Latham* واللذان أشارا بوضوح إلى أن الابداع والابتكار يمكن أن يستخدموا بشكل متبادل (نجم، 2018، صفحة 137). وهو ما ذهب إليه كذلك خصاونة إذ يرى أنه "لا يوجد فوارق كبيرة تشوه جوهر المعنى لمصطلحي الابداع والابتكار طالما أن معظم الأبحاث والدراسات العلمية والتربوية أجمعت على اشتراكهما في نفس العناصر كالطلاقة، المرونة، الأصالة، سعة الخيال والقدرة على تحسس المشكلات والميل إلى استخلاص التفاصيل وابرازها بمظهر مبدع، وكذلك طالما أن كلاهما يأتي بمخرجات جديدة أو اضافات تصبو إلى هدف واحد وهو تحسين أداء المنظمة" (خصاونة، 2010، صفحة 28).

ومن جهته يرى الفاعوري أن الابداع والابتكار مصطلحان مترادفان ومتداخلان، إذ يميل الابداع إلى المستوى الفردي وبداية العملية الذهنية بينما يميل الابتكار إلى الجانب العملي والمؤسسي في تطبيق الأفكار الابداعية ويتضمن كلاهما تغييرا في الأساليب والأنماط التقليدية على المستوى الفردي والمؤسسي (الفاعوري، 2005، صفحة 11).

في حين أن هناك من يترجم مصطلح *Innovation* إلى كلمة الابداع مع العلم أن المرادف الصحيح لهذا المصطلح في اللغة العربية هو كلمة الابتكار.

وبالمقابل فإن هناك الكثير من الدراسات الأخرى التي فرقت بينهما. ويرتبط التمييز بين المصطلحين بالتعبير عنهما أكثر من الاختلاف الجوهرى بينهما. إذ يرى بعض الباحثين أن العلاقة بين الابداع والابتكار هي علاقة تكاملية وتلازمية، إلا أن البعض الآخر منهم يميز بين المفهومين من زوايا معينة. فالإبداع كما عرفته *Amabile* عبارة عن عملية إنتاج أفكار جديدة ومفيدة و غير مألوفة من قبل الفرد أو مجموعة من الأفراد الذين يعملون معا، أما الابتكار فهو ناشئ ومبني على الافكار المبدعة التي تمثل أساس العملية الابتكارية (خصاونة، 2010، الصفحات 25-26).

فمن وجهة نظر *Amabile* فإن كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، وأن الابداع عن طريق الأفراد والفرق هو نقطة بداية الابتكار، ومعنى ذلك أن وجود الأفكار الابداعية لا يأتي إلا من خلال أفراد مبدعين وفرق عمل مبدعة لأنها أساس عملية الابتكار. ولكن ذلك لا يكفي إذ يتطلب توافر عوامل أخرى يمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية: **الابتكار = الابداع + التطبيق** (مراد، 2018، صفحة 14).

بينما يرى *Cumming* بأنه إذا كان الابداع يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل فإن الابتكار يتولى تشكيل تلك الاشياء لتصبح ملموسة في صورة سلع و خدمات (*Cumming, 1998*). وفي نفس السياق يشير كل من *Garand* و *Carrier* إلى أن الفرق بينهما يتمثل في كون "الابداع يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة لزيائنها. وإذا كان الابداع متعلق بالأفراد فإن الابتكار متعلق بالمنظمة" (العوامي و جبريل، 2018، صفحة 20). ويتضح من خلال هذا الفرق أن الابداع يسبق الابتكار والعلاقة بينهما هي علاقة تكاملية. ونفس الأمر أوضحه الديب بأن "طريق الابتكار يمر غالبا عبر محطة الإبداع. وهو أكد *David* كذلك بوصف الابتكار على أنه ما هو إلا نتيجة للإبداع ويستخدم كوسيلة لإخراج المنتج إلى السوق (رادي، 2014، صفحة 134).

من خلال ما سبق يمكن القول أنه بالرغم من اختلاف وجهات النظر حول مفهوم الابداع والابتكار إلا أنهم يتفقون على أن الهدف من اكتشاف الافكار الجديدة هو ايجاد التطبيق الفعلي لها على ارض الواقع بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا: الفرق بين الابتكار والاختراع

عادة ما يتم الخلط بين مصطلحي الابتكار والاختراع (*Invention*). فالاختراع كما يعرفه *أوكيل سعيد* يشمل كل جديد في المعلومات العلمية، ويمكن أن يكون نظريا في شكل قاعدة، قانون علمي أو أن يكون تطبيقا في شكل طريقة حل أو معالجة شكل معين (كايفي، 2016، صفحة 57).

ومن جهته ميز *شومبيتر* بين الاختراع والابتكار على أساس أن الأول يعني ايجاد مورد جديد للمنظمة، بينما يعمل الابتكار على ادماج هذا المورد في سلعة تطرح فيما بعد للسوق. أي أن الابتكار يمثل الجسر بين الاختراع والسوق، وهذا يعني أن الاختراع يشمل انتاج معارف جديدة، بينما الابتكار تجسيد لهذه الافكار في الواقع (قاشي، 2015، صفحة 190).

أما *Robbins and Coulter* فقد ميزا بين الاختراع والابتكار بحيث أن الاختراع يشير الى التوصل إلى فكرة جديدة ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية. بينما يعني الابتكار التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الافكار الجديدة لتأتي بشيء جديد (نجم، 2018، صفحة 137). أي أن التوصل الى الفكرة الجديدة حتى وإن كانت تلبى حاجة انسانية لا يمكن اعتبارها اختراعا إلا إذا كانت مرتبطة بالتكنولوجيا (بورنان و معراج، 2017، صفحة 268). وهو ما ذهب إليه *Marie Debourg* كذلك، إذ ترى أن الابتكار ما هو إلا تطبيق تجاري للاختراع

وأعطت مثالا على الليزر أنه اختراع وأن الاقراص الليزرية هي تطبيق تجاري لاختراع الليزر. ومن هنا يمكن أن نعبر عن العلاقة بين الابتكار والاختراع كما يلي: (الابتكار = الاختراع + التطبيق التجاري).

وحسب التعريفين السابقين فإن الابتكار مرهون بوجود الاختراع وما هو إلا تطبيق تجاري للاختراع. وهذا يعني حصر مفهوم الابتكار بالجانب التكنولوجي في حين أن الابتكار مفهوم واسع وشامل ويمتد إلى جميع حقول المعرفة والأنشطة الانسانية (كايفي م.، 2016، صفحة 58).

ثالثا: الفرق بين الابتكار والتجديد

لقد استخدم البعض مصطلح التجديد كترجمة لكلمة *innovation* كما جاء في كتاب بيتر دراكر (*Innovation and Entrepreneurship*) والذي ترجم إلى العربية تحت عنوان (التجديد والمقولة). غير أن مفهوم التجديد واسع جدا كما يرى بعض الاقتصاديين. فالتجديد يبدأ من الابتكار الذي يعتبر الخطوة الأولى في التجديد بحيث يرى Yves بأن الابتكار هو نقطة بداية التجديد ومن ثم للتغيير نحو الأفضل الذي تسعى إليه كل منظمة (كايفي م.، 2016، صفحة 56).

رابعا: الفرق بين الابتكار والتحسين

الابتكار يشمل الابتكار الجذري والذي يقصد به التوصل إلى منتج جديد أو عملية جديدة تختلف كلياً عما سبقها والابتكار التدريجي الذي يهدف إلى ادخال تحسينات أو تعديلات أو تغييرات صغيرة وكثيرة على المنتج الحالي أي التوصل إلى المنتج الجديد جزئياً (نجم، 2018، صفحة 138)، وهو ما يطلق عليه بعملية التحسين بمعنى أن التحسين هو أحد أشكال الابتكار أي التحسين = الابتكار التدريجي.

المطلب الثاني: أهمية الابتكار والأسباب الدافعة له

للابتكار أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات نظرا للدور الذي يلعبه في ضمان بقائها واستمراريتها في الأسواق خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تتسم بها في وقتنا المعاصر. كما أن هناك العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى تبني الابتكار وزادت من أهميته سيتم التطرق لها في هذا المطلب.

الفرع الأول: أهمية الابتكار

لقد تغيرت النظرة إلى الابتكار في وقتنا الحاضر سواء على مستوى المؤسسات أو الدول. فقد أدت العولمة إلى تسريع عمليات الابتكار في الأنشطة الاقتصادية. فمن أجل مواجهة المنافسة والحفاظ على مكانتها في السوق يجب على المؤسسة أن تعزز الابتكار باستمرار من أجل الاستفادة من الفرص الجديدة لتحسين أدائها. فالابتكار يحفز التنمية الاقتصادية ويلعب دورا حيويا في المنافسة على المستوى الوطني والمؤسسة كما يساعدها في اكتساب ميزة تنافسية في ظل بيئة مضطربة ومعقدة. وهو ما سينعكس بالإيجاب على أداءها على المدى البعيد (Tajpour, Hosseini, & Salamzadeh, 2020, p. 820).

فبالنظر إلى الجهود التي تبذلها المؤسسات المعاصرة اليوم في أنشطة البحث والتطوير والتي يمكن أن تتطلب مبالغ كبيرة وتستمر لسنوات عديدة، وعلى الرغم من المخاطر العالية التي تنطوي عليها بسبب ارتفاع معدل فشل الابتكار في السوق، فإن ذلك لدليل على الوعي الكبير بأهمية الابتكار من طرف هذه المؤسسات. فعلى سبيل المثال نجد أن الشركات اليابانية تخصص أكثر من 30% من إنتاجها لأنشطة البحث والتطوير. إضافة إلى ذلك فقد أضحى الابتكار اليوم أحد المؤشرات الهامة للاستدلال على مدى تقدم المؤسسات (كافي م.، 2016، صفحة 72).

ومن جهته اعتبر **cook** الابتكار كعنصر من عناصر الميزة التنافسية للمنظمات وأحد العوامل الرئيسية لبقاء المنظمات ونجاحها وتميزها. فحسبه فإن الابتكار يفيد الشركات بما يتجاوز نمو المبيعات المباشر أو تحسين الكفاءة، فمن المرجح أن تحقق الشركات كذلك العديد من المزايا الاجتماعية التي تنشأ من العمل الجماعي وتحفيز الموظفين من خلال تبني عملية ابتكار فعالة (Tajpour, Hosseini, & Salamzadeh, 2020, p. 53).

كما أكدت العديد من الدراسات على حاجة المؤسسة للابتكار باعتباره موردا هاما للمؤسسة يجب ادارته، بل حتى تدميته و تطويره . ووعيا منها بأهميته فقد أولت المؤسسات عناية كبيرة لذلك من خلال تبنيها لاستراتيجيات وسياسات شاملة تشجع السلوك والتفكير الابتكاري، فقد قام البعض منها بتخصيص مبالغ ضخمة للاهتمام بالكفاءات والمواهب المبدعة، وأخرى قامت بإنشاء وحدات متخصصة لتطوير الابتكار، مثل وحدات البحث والتطوير (بوهزة و مرزوقي، 2009، صفحة 8).

كما أن الابتكار وتشجيعه ليس فقط على مستوى المنظمات بل على مستوى الدول كذلك. لذلك تحرص الكثير من الدول على تخصيص جوائز للابتكار فالأردن مثلا لديها جائزتان هما جائزة الملك عبد الله للقطاع العام، وللقطاع الخاص. كما أن دولة دبي كذلك أوجدت جائزة بمسمى جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز (العتيبي، 2007، صفحة 30).

ويمكن تلخيص أهمية الابتكار في النقاط التالية (بن عبد السلام، 2018، صفحة 85) :

- تحسين جودة المنتجات
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة
- خلق وتعزيز الصورة الذهنية الحسنة للمؤسسة لدى عملائها
- العمل على تحسين خدمة المستهلكين من خلال المرونة والتكيف مع حاجاتهم ورغباتهم.
- تنمية المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فريق العصف الذهني.
- العمل على تحسين انتاجية المؤسسة من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية في الاداء وانجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي.
- زيادة جودة القرارات التي تعنى بمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو مستوى قطاعاتها واداراتها في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية، وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية.

- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر وهو ما يساهم في تميز المؤسسة من حيث التنافس بالوقت.
- إضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة لابتكار لم يسبق له أحد من قبل يتيح لها فرصة احتكار جزئي ومؤقت للسوق، وذلك حسب درجة كثافة الابتكار.
- ومن جانب آخر يرى **Tidd** أن الابتكار يساهم في تحقيق الميزة التنافسية من عدة جوانب كمايلي (Urbancová, 2013, p. 84):
- يساهم تطوير المنتجات الجديدة في تحسين أداء المؤسسة وتميزها.
- يساهم تطوير المنتجات الجديدة في الحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة وزيادة ربحيتها.
- يساعد الابتكار على النمو عن طريق العوامل غير السعرية (التصميم، الجودة، ...الخ).
- القدرة على استبدال المنتجات القديمة أو تحسينها.
- يؤدي ابتكار العمليات إلى تقصير وقت الانتاج وتسريع تطوير المنتجات الجديدة مقارنة بالمنافسين.

الفرع الثاني: دوافع الابتكار

هناك مجموعة من العوامل التي جعلت من الابتكار ذو أهمية خاصة أكثر من أي وقت مضى. ونذكر من بينها مايلي (كا في م، 2016، صفحة 72):

- كبر حجم منظمات الاعمال
- ارتفاع توقعات المستهلكين
- اشتداد المنافسة بين المؤسسات
- تزايد الطلب على الافكار الجديدة
- نقص الموارد

كما تتفق العديد من الدراسات والأبحاث على وجود العديد من العوامل التي دفعت المنظمات إلى تبني الابداع والابتكار نذكر من بينها (خصاونة، 2010، الصفحات 31-32):

- المتغيرات في عناصر البيئة التنافسية وتزايد المستجندات البيئية التي تواجهها المنظمات الأمر الذي بات يتطلب التحديث والتجديد وضرورة الاستجابة لتبني سياسات وأنشطة داعمة للإبداع والابتكار لمواكبة التحديات البيئية الجديدة.
- الاستجابة إلى ما شهده السوق العالمي من ثورة تكنولوجية خاصة في مجال السلع والخدمات وطرق الانتاج والتوزيع بهدف تلبية احتياجات الزبائن، وهو ما حتم على المؤسسات اجراء بعض التغييرات الادارية بشكل ابداعي في سبيل مواكبة الثورة التكنولوجية ومواجهة المنافسة والحفاظ على رضا زبائنهم وضمان البقاء في السوق.
- زيادة وعي المستهلكين وتوقعاتهم والتي زادت من معرفتهم عن مدى توافر المنتجات والخدمات الاضافية وذات الجودة الأفضل وهو ما انعكس على نوعية الطلب على السلع والخدمات وبالتالي تنعكس على المؤسسات وسعيها إلى تلبية رغبات المستهلك. إضافة لذلك فإن المستهلكين يطلبون

معلومات مفصلة عن المنتجات والخدمات، والمؤسسات بحاجة إلى توفير هذه المعلومات بالوقت والسرعة المناسبين سعياً وراء كسب رضاهم.

- ندرة الموارد وهو ما تطلب إيجاد طرق ابداعية ملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية في ظل الموارد المتاحة.

- اشتداد المنافسة بين المؤسسات وانفتاح العالم على بعضه نتيجة العولمة وثورة المعلومات والتحولت العالمية الجديدة وهو ما أدى الى زيادة فرص الاختيار والتنوع في السلع والخدمات أمام المستهلك.

من خلال ما سبق يمكن القول أن كل هذه العوامل و غيرها تضع الكثير من الضغوطات على المؤسسات لتكون أكثر تميزاً وأكثر سعياً لتحقيق ميزة تنافسية باعتبارها الورقة الرابحة للمؤسسة في ظل هذه العوامل والظروف.

المطلب الثالث: خصائص الابتكار وأنواعه

إن الابتكار ظاهرة ذات تاريخ طويل في مسيرة التطور الانساني. ويعد ظاهرة معقدة وعميقة وهو ما يجعل تجربة الأفراد والمنظمات وخاصة في عصرنا الحديث ثرية في مجال الابتكار ودلالاته. كما أن هناك العديد من أنواع الابتكار اختلفت الأدبيات والأبحاث في تصنيفها حسب عدة معايير. وهو ما سيتم عرضه خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: خصائص الابتكار

قد يأخذ الابتكار في المنظمات الدلالات والخصائص التالية (عبابة، بصاشي، و عليش، 2023، صفحة 455):

- الاتيان بما هو مختلف عن المنافسين في السوق وتمييزه عنهم من خلال الاستجابة المنفردة لحاجات وتطلعات شريحة سوقية معينة.
- الاتيان بأفكار جديدة كلياً أو جزئياً في مقابل الوضعية القائمة.
- القدرة على وضع أشياء قديمة ومعروفة في توليفة جديدة في نفس المجال. أي توليفة الأشياء أو نقلها إلى مجال اخر لم تستخدم فيه من قبل .
- أن تكون المؤسسة المتحرك الأول في السوق من خلال تحقيق سبق في التوصل إلى ما هو جديد أو محسن مقارنة بالمنافسين.
- القدرة على اكتشاف الفرص القائمة على القراءة الجديدة للحاجات والتوقعات والرؤية الخلاقة لاكتشاف قدرة المنتج على خلق طلب فعال واكتشاف أسواق جديدة.
- تعد المخاطرة والمجازفة جوهر الاستراتيجية الابتكارية إلا أنه يجب الموازنة بين المخاطرة والأمان.
- الابتكار هو ظاهرة مستمرة وطويلة المدى، فهو تسلسل لعدد من القرارات التنظيمية من توليد للفكرة إلى غاية تطويرها وتسويقها حتى تصبح منتجا قابلا للاستهلاك أو عملية جديدة.

- أن يحقق الابتكار منفعة أو قيمة لم تكن موجودة سابقا ، وأن يحظى بقبول الأفراد ولا يتعارض مع قيمهم ومعتقداتهم.

من خلال ما سبق يمكن القول أن عملية الابتكار تؤدي الى ظهور خصائص على مستوى مخرجات العملية (المنتج، الخدمة، العملية والتنظيم) والتي تتميز الجدة والتوليفة الجديدة وكذلك خصائص على مستوى القائم بالعملية الابتكارية وذلك بالمقارنة مع منافسيه في السوق.

الفرع الثاني: أنواع الابتكار

إن الابتكار كما تم تعريفه سابقا هو ظاهرة معقدة وعميقة ومتعددة المضايمين. إذ أن الاختلاف في إعطاء مفهوم محدد للابتكار جعل هناك العديد من الدراسات التي قامت بتصنيف أنواع الابتكار حسب العديد من الأسس والمعايير المختلفة، كالتصنيف حسب الهدف منها، حسب الاستراتيجية المتبعة وحسب درجة جدتها... الخ. وسنتطرق لبعض هذه التصنيفات وأكثرها اعتمادا في الدراسات والأبحاث:

أولا: تصنيف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED)

لعل أكثر التصنيفات أهمية وأكثرها شيوعا هو تصنيف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **OCED** والذي جاء في دليل **أوسلو** الذي يعتبر المرجع الدولي الأساسي لوصف وتصنيف الابتكارات على مستوى المؤسسة وتقديم مبادئ توجيهية لتحديد وتقييم أنشطة الابتكار، بالإضافة إلى تجميع واستخدام البيانات ذات الصلة (Gunday, Ulusoy, Kilic, & Alpkan, 2011, p. 2). وقدم هذا الدليل أربعة أنواع من الابتكارات هي كالتالي:

- **ابتكارات المنتجات:** يشير ابتكار المنتج إلى ادخال منتج (سلعة أو خدمة) جديد أو محسن بشكل كبير فيما يتعلق بالخصائص أو الاستخدامات المقصودة، وهي تشمل تنفيذ تحسينات كبيرة على المواصفات الفنية، والمكونات والمواد، والبرمجيات المدمجة وسهولة الاستخدام أو الخصائص الوظيفية الأخرى (Gameti, 2022, p. 67).

- **ابتكارات العمليات:** ويشير إلى التعديلات أو التغييرات في طريقة انتاج المنتجات أو الخدمات، ويشمل ابتكار العمليات ابتكار المنتج نفسه أو الابتكار في الاجراءات والعمليات التي تستفيد من المعدات الجديدة (Abdel-Aty & Deraz, 2022, p. 37).

- **الابتكار التسويقي:** ويقصد به تنفيذ طريقة جديدة للتسويق تتضمن تغييرات رئيسية في المنتج واستخدام مفاهيم جديدة لترويج السلع والخدمات، أو استراتيجيات تسعير جديدة أو فتح أسواق جديدة أو مواقف جديدة للمنتجات في السوق. وتهدف بذلك إلى تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل وزيادة المبيعات واختراق أسواق جديدة (Mohamed & Kanbur, 2022, p. 339).

- **الابتكار التنظيمي:** هو تنفيذ طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات أعمال الشركة أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية. ويمكن أن يؤدي الابتكار التنظيمي إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال تقليل التكاليف الادارية وتكاليف المعاملات بالإضافة إلى تحسين الرضا الوظيفي

(OCDE, 2005, p. 60). كما يعد الابتكار التنظيمي حسب *Damanpour* و *Aravind* استثماراً استراتيجياً أساسياً يساهم في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة وهو ما أكد عليه *Peters* و *Waterman* على أنه وسيلة للمؤسسة للاستجابة للتغيرات البيئية الديناميكية (Tanesab & Park, 2020, p. 22).

ثانياً: التصنيف حسب كثافة الابتكار أو درجة الحدثة

ويعد التصنيف حسب هذا المعيار من أكثر التصنيفات أهمية وأكثرها شيوعاً في الأدبيات. بحيث يصنف الابتكار إلى نوعين أساسيين هما:

- **الابتكار الجذري**: ويقصد به التوصل إلى العملية أو المنتج الجديد والذي يختلف بشكل كلي عن الابتكارات التي سبقتها، بحيث تعمل على تحقيق ميزة تنافسية من خلال اختلافها الكلي عما جاء به السابقون (بياضي، 2020، صفحة 70). فهو يساهم كذلك في بشكل واضح في تغيير نمط الحياة العامة كذلك. فهو خارج الحالة القائمة ويتجاوزها بشكل جذري (نجم، 2007، صفحة 111).

ومن جهة أخرى يرى *Dalum* و *Pedersen* أن الابتكار الجذري يشكل تغييراً مهماً يتضمن تغييرات ثورية في التكنولوجيا. لذلك، فإنه يخلق درجة عالية من عدم اليقين في الأعمال التجارية وحتى في الصناعات. كما تشير الدراسات إلى امكانية أن يكون تأثير الابتكارات الجذرية أقوى على أداء الشركة. ومع ذلك فإن الابتكارات الجذرية نادرة إذ أن 10٪ فقط من الابتكارات تتدرج في فئة الابتكارات الجذرية (Rahali, 2018, p. 36). وكمثال على هذا النوع من الابتكار أشعة الليزر التي تم اختراعها سنة 1958 والتي كانت محصلة لمجموعة من التكنولوجيات القديمة للعديد من السنوات وتم استخدامها في مجالات متعددة خاصة المجال العسكري، وفي سنة 1980 تم التوصل إلى الطباعة بالليزر والجراحة بالليزر ومن ثم بدأ انتشارها في العالم (مباركية و دومي، 2021، صفحة 541).

- **الابتكار التحسيني**: ويسمى كذلك بالابتكار التدريجي أو التراكمي ويقصد به أحداث تغييرات صغيرة وكثيرة العدد سواء على المنتجات الحالية أو العمليات والأساليب الانتاجية المستخدمة مما يجعله تحسيناً مستمراً لا يعاني من الانقطاع ولكنه يكون تطوراً ضمن الحالة القائمة وليس خارجها (نجم، 2007). ومثال ذلك ما يقوم به صانعو السيارات في كثير من الأحيان من ادخال تعديلات على النماذج أو الموديلات كل بضع سنوات وذلك لخلق نوع الاحساس بالجدة وتجديد المبيعات. كما قدمت *Gillette* أداءً رائعاً في هذا المجال بتحسيناتها التدريجية لتقنيات الحلاقة منذ سنة 2000. كما يعد هذا النوع من الابتكار حجر الزاوية وذو أهمية كبيرة للمؤسسة في توفير الحماية من المنافسة وزيادة ربحيتها لمدة أطول من خلال ادخال تحسينات صغيرة عبر تغييرات في التكنولوجيا ونموذج الأعمال (مباركية و دومي، 2021، صفحة 542).

وعليه يعتبر تصنيف الابتكارات وفقاً لدرجة حداتها أمراً مهماً لأنه يجعل من الممكن التمييز بين الابتكارات التي تقدم درجات عالية من الحدثة وتلك التي تؤدي إلى تحسينات طفيفة. ومع ذلك فإن حدثة الابتكار هي أمر نسبي وتتغير بمرور الوقت. وبالتالي فإن الابتكار الذي يعتبر جذرياً سيصبح تدريجياً بمرور الوقت حيث تصبح قاعدة المعرفة الأساسية أكثر شيوعاً. (Rahali, 2018, p. 37).

ثالثاً: تصنيف الابتكار حسب المصدر

ترى بعض الدراسات أن أكثر التصنيفات أهمية هو ذلك الذي يصنف الابتكار حسب مصدره إلى نوعين (كايفي م.، 2016، صفحة 65):

- **الابتكارات الناتجة عن التطور التكنولوجي والتقني وتطور العلم والمعرفة:** وهي ما يعرف بابتكارات دفع التكنولوجيا وتكون هذه الابتكارات جذرية حيث تمثل تجسيدا ملموسا لأفكار جديدة في ميدان العلم والمعرفة.

- **الابتكارات الناتجة عن تغيير سلوك الزبائن والمستهلكين:** وهي ما يعرف بابتكارات جذب السوق أي أن تكون مفروضة من خارج المؤسسة وتهدف إلى تلبية حاجات ورغبات المستهلكين ويعرف هذا النوع من الابتكار بمقاربة السوق.

أما نجم عبود فيرى أن الابتكار يصنف حسب مصدره إلى نوعين هما:

- **الابتكار الداخلي:** والذي يتم تطويره داخل المؤسسة وبقدراتها الذاتية (نجم، 2018، صفحة 231)، وذلك من خلال البحث والتطوير داخل المؤسسة. كما تعد الشركات الأمريكية الرائدة في هذا النوع من الابتكارات، إذ تخصص موارد هامة للاستثمار في البحث والتطوير بغية تحقيق ميزة تنافسية من خلال التطور التكنولوجي وبالتالي الاستحواذ على الأسواق (رضوان، 2012، صفحة 12).

- **الابتكار الخارجي:** والذي يتم الحصول عليه عن طريق التراخيص أو شراء المؤسسة صاحبة الاختراع بالكامل (نجم، 2018، صفحة 231)، إلا أن العديد من المؤسسات لا تميل إلى تبني هذا الأسلوب بسبب عدم حدوثة بداخلها، ولقد عانت الشركات الأمريكية طويلاً بسبب هذه العقدة في مقابل الشركات اليابانية التي لم تتوانى في أخذ أي فكرة جديدة مهما كان مصدرها (رضوان، 2012، صفحة 12).

رابعاً: تصنيف الابتكار حسب مستوياته في المؤسسة

يمكن تصنيف الابتكار حسب هذا المعيار إلى ما يلي:

- **الابتكار التقني:** ويسمى أيضاً بالابتكار التكنولوجي ويقصد به تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة وتغييرات في أساليب إنتاج أسلوب العمل وغيرها. ويشمل الابتكار التقني مختلف العمليات والأنشطة الهادفة إلى إحداث ابتكار في المنتجات وفي طرق الإنتاج، ويشير كذلك إلى كل المعارف النظرية والتقنية الأساسية والتطبيقية

التي تهدف إلى تحويل فكرة إلى منتج جديد أو التي تؤدي إلى تطوير وتحسين منتج حالي أو التي تهدف إلى ابتكار وتحسين العملية الانتاجية (بن خديجة و جحيق، 2010، صفحة 15).

- **الابتكار الإداري:** ويقصد به التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطور الأداء المؤسسي، وعرفه كنيث بأنه: "تبني عملية التغيير في المؤسسة والبيئة المحيطة بها"، حيث أشار إلى أن الابتكار الإداري لا يقتصر على التغييرات التي تجري داخل المؤسسة بل يتعداها إلى البيئة المحيطة بها (بن شيشة، 2017، صفحة 137). أي أن الابتكار الإداري هو التغيير في العمل الإداري بهدف التحسين في إجراءات العمل والأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج (طرشاني، 2019).

- **الابتكار الإضافي:** يعرف حسب *Damanpour* بأنه "الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية، والتي تذهب إلى أبعد من الوظائف الابتدائية للعمل بالمؤسسة"، وتهدف إلى تقديم تحسينات في المنتجات كخدمات إضافية لتلبية حاجات السوق والاستعانة بقدرات المؤسسة في مجال البحث والتطوير والتدريب، كما يتعلق هذا النوع من الابتكار بالبرامج والخدمات التي تتجاوز النشاطات الوظيفية الأساسية للمؤسسة، مثل برامج تنمية الوظائف التعليمية والمكاتب العامة، وبذلك نجد أن هذه الابتكارات تحدث تغييرات في أهداف المهام (بن مير، 2017، صفحة 57).

خامساً: تصنيف الابتكار حسب المخرجات

يمكن تصنيف الابتكار حسب مخرجات عملية الابتكار إلى ابتكارات المنتج وابتكارات العمليات:

- **ابتكارات المنتج:** ويقصد بها ادخال منتجات جديدة للسوق. إذ يختص هذا النوع من الابتكارات بإدخال منتجات استهلاكية في سوق الاستهلاك (كافي، 2016، صفحة 78).

- **ابتكارات العمليات:** هي الابتكارات الموجهة للتكنولوجيا والنظام التشغيلي. ويدخل هذا النوع من الابتكارات منتجات صناعية إلى سوق الإنتاج. وهي عناصر جديدة يتم تقديمها إلى عمليات الإنتاج والخدمات في المؤسسة (اندرسون و كنج، 2004، صفحة 221).

وتهدف هذه الابتكارات إلى تحسين فعالية أو كفاءة الإنتاج، وبشكل أساسي إلى خفض الأسعار وتكاليف الإنتاج أو التوزيع، بالإضافة إلى تحسين الجودة وتطوير منتجات جديدة أو محسنة (OCDE, 2005, p. 57).

وفي الواقع غالباً ما يسير ابتكار المنتج وابتكار العملية جنباً إلى جنب بمعنى أن تطوير منتجات جديدة يمكن أن يقود الشركة إلى إنشاء عمليات إنتاج جديدة، كما يمكن أن تسمح العمليات الجديدة بإنتاج منتجات جديدة (Rahali, 2018, p. 35).

سادسا: تصنيف الابتكار حسب معياري درجة حداثة التكنولوجيا (الابتكار التكنولوجي) ودرجة التعود والاستعمال بالنسبة للمستهلك (العادات الاستهلاكية)

لقد تم تصنيف الابتكار حسب هذين المعيارين إلى أربعة أنواع هي كالتالي (Le Nagard, Manceau, & Morin-Delerm, 2015, pp. 28-29):

- **الابتكارات الجذرية:** ويقصد بها عملية خلق منتج مبتكر يتميز بتكنولوجيا جديدة وطريقة استعمال جديدة على المستهلك. وهذا النوع من الابتكار معرض لخطر مزدوج يحتم على المؤسسة ضرورة القدرة على التحكم فيها وهما الخطر التقني المتمثل في عدم عمل التكنولوجيا الجديدة كما هو متوقع، والخطر التجاري المتمثل في خطر صعوبة الاستعمال من طرف المستهلك نتيجة عدم تقبله لتغيير عاداته الاستهلاكية ورفضه لتبني الابتكار.

- **الابتكارات التكنولوجية:** وهي ابتكارات تركز على ادخال تكنولوجيا جديدة دون التغيير في طريق استعمال المنتج من طرف المستهلك، وكمثال على ذلك تقنية (*Blu-Ray*) للشاشات وابتكار محركات هجينة للسيارات. ف كلا المنتجين السابقين لهما نفس طريقة الاستعمال التقليدية ولكنهما يعطيان قيمة اضافية للمستهلك. كما يصاحب هذا النوع من الابتكار خطر تقني يتمثل في درجة التحكم في التكنولوجيا الجديدة، ولكن هذا الخطر ضئيل مقارنة بمخاطر النوع الأول إذ أنه لا يتطلب تغييرات في عادات الاستعمال.

- **الابتكارات السلوكية:** هذا النوع من الابتكار يغير في طريقة استعمال أو استهلاك المنتج دون الاعتماد على تكنولوجيا جديدة. مثال ذلك التدريس عن بعد والذي يمثل تغيير في طريقة تلقي المعلومات (معراج و حويشتي، 2018، صفحة 303).

- **الابتكارات التدريجية:** ويرتكز هذا النوع من الابتكار على الإبقاء على ما هو موجود من الجانب التكنولوجي والسلوكي مع ادخال بعض التحسينات عليه، بحيث يكون الابتكار بنسب قليلة و مستمرة تضمن عدم الزام المستهلك بتبني التكنولوجيا الجديدة كليا وعدم التغيير الكبير في طريقة الاستعمال كذلك. ويعد هذا النوع من الابتكار أقل الأنواع من حيث درجة المخاطرة وأعلى نسبة نجاح في المحافظة على العملاء.

سابعا: تصنيف الابتكار حسب الاستمرارية:

يمكن تصنيف الابتكارات حسب درجة الاستمرارية إلى ثلاث أنواع هي:

- **الابتكارات المستمرة:** ويقصد به إدخال تغييرات صغيرة تدريجية على المنتج الحالي بطريقة مستمرة بما يضمن تحسين في المنتج وأدائه. كإدخال تعديلات على تصميم المنتج أو على الغلاف أو العبوة أو التنوع في تشكيلة المنتج. ومثال ذلك التطورات المتسارعة والمستمرة لأجهزة الهواتف الذكية (بوشقيفة، 2021، صفحة 16).

- **الإبتكار النصف مستمر:** وتسمى أيضا بالابتكارات المستمرة الديناميكية، وتشمل ادخال تغييرات أكبر في المنتج الحالي ويكون لها تأثير معقول على طريقة عمل الأفراد و تحقيق تغييرات سلوكية معينة (نجم، 2018، صفحة 231).

- الابتكار غير المستمر أو المتقطع: وهي التي تنشئ تغييرات رئيسية فيما قبلها من تكنولوجيا أو منتجات، وتغير في بعض الحالات أسلوب الحياة الذي نعيشه (محمد، 2018، صفحة 74). أي ابتكار منتجات جديدة تماما وغير مرتبطة بأي منتج سابق، وهو ما ينتج عنه سوق جديد، صنف جديد، مستهلك جديد.

المطلب الرابع: مصادر الابتكار والنماذج المفسرة له

- نحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى المصادر المتعددة للابتكار التي من تعزز مكانة المؤسسة في الأسواق وتدعم قدرتها التنافسية بالإضافة إلى أهم النماذج المفسرة له.

الفرع الأول: مصادر الابتكار

هناك مصادر عديدة للابتكار توفر للمؤسسة فرصا لابتكار كل ما هو جديد. فقد أشار *Drucker* إلى سبعة مصادر أساسية للابتكار تتمثل في (المطيري، 2012، الصفحات 14-15):
- الأحداث غير المتوقعة: حيث أن العديد من المنتجات والخدمات الجديدة التي تم ابتكارها من قبل المنظمات بواسطة مهندسيها أو فرق البحث جاءت عن طريق الصدفة، وحققت من خلالها العديد من المنظمات أرباحا مضاعفة.

- التناظر أو التعارض بين ما هو واقع وما هو متوقع أي أن الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع يعتبر فرصة للابتكار والتي تبرز من خلالها العديد من الابتكارات التكنولوجية المهمة.
- التغييرات في الصناعة أو السوق: إذ أن هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى تغير السوق واحداث تغييرات في القطاعات الاقتصادية (النمو أو الضمور، التوسع أو الانكماش...) مثل التطور التكنولوجي وتغير أذواق المستهلكين وطبيعة الصناعة وغيرها، إذ يتحتم على المنظمات مواكبة هذه التغييرات الابتكار وتقديم كل ما هو جديد.

- المتغيرات الإدراكية: من الممكن أن يكون التغيير في إدراك الأفراد في تفسير الحقائق والمفاهيم فرصة مهمة للابتكار. فمثلا الاهتمام الزائد للأفراد بصحتهم ورشاقتهم فتح أبوابا واسعة للمنظمات لابتكار أو إنتاج أغذية خالية من السكريات أو منبهات خالية من الكافيين بالإضافة إلى تطوير مرافق للإيفاء بهذه الحاجات.

- متطلبات العملية: ويقصد بها أن العمليات المراد القيام بها تتطلب القيام بشيء ما مفقودا (أي الحاجة إلى طريقة معينة). إذ تغتم بعض المنظمات الفرصة لإيجاد هذه الحلقة المفقودة وعرضها على الآخرين. فالحاجة أم الاختراع كما يقال، ومن بين الابتكارات المهمة في هذا المجال الابتكارات في ميدان الجراحة وطرق إجراء العمليات الجراحية.

- المتغيرات السكانية: إن التحولات التي تطرأ على عدد السكان وتركيباتهم العمرية والمهنية وتوزيعهم الجغرافي وتوزيعهم حسب الدخل ومستواهم التعليمي ومستوى العمالة يمكنها أن تشكل فرصا للابتكار من خلال تقديم ابتكارات جديدة في مجالات مختلفة مثل الصحة والتعليم والسكن وحل مشاكل أخرى ناجمة عن زيادة عدد السكان.

- المعرفة العصرية: فالتقدم الهائل في المعارف العلمية وغير العلمية فسح المجال لتضمين هذا التقدم عدد هائل من المنتجات خاصة الاللكترونية منها ووسائل الاتصال، فهي حصيللة أفكار ومعارف جديدة تم تنفيذها بأساليب وطرق عمل جديدة ومبتكرة.

ومن جهته *Guerguri* يرى أن السوق والعملاء الحاليون والموردون يشكلون أهم مصادر الابتكار بالنسبة للمؤسسة. إذ اشار إلى أن العملاء الحاليون للمؤسسة يشكلون مصدرا مهما للابتكار وذلك من خلال تقديم بيانات مهمة عن الاحتياجات غير الملباة ويقترحون حولا مبتكرة لمشاكل قائمة تسمح من خلالها للمنظمة بتطوير منتجات وخدمات مبتكرة لتلبية هذه الاحتياجات. كما أن تطوير شراكات قوية مع الموردين الرئيسيين سيساهم في تحديد الاحتياجات وتقديم الحلول المبتكرة لكلا الطرفين (Gerguri & Radani, 2010, p. 6).

كما أشارت العديد من الدراسات إلى أن مبتكري العمليات يعتمدون بشكل خاص على المعرفة من الموردين. في الواقع، قد تؤدي ابتكارات منتجات مصنعي السلع الرأسمالية إلى ابتكارات عملية بين عملائهم، بغض النظر عما إذا كانت المؤسسة تباع منتجاتها مباشرة إلى سوق التجزئة أو إلى شركات أخرى، فغالباً ما يكون من الضروري العمل عن كثب مع الموردين لفهم الإمكانيات الكاملة للتكنولوجيا الجديدة والاستفادة منها. (Dodgson, Gann, & Salter, 2008, p. 70)

ومن جهة أخرى ترى بعض الدراسات أن هناك أربعة مصادر أساسية للابتكار تتمثل في:

- التكنولوجيا: والتي تعد من أكثر المصادر شهرة وارتباطا بموضوع الابتكار. إذ تمثل أحد أهم الأبعاد الثلاثة لمختلف المؤسسات (البعد التكنولوجي، الانساني والمادي). ويمكن تلخيص أهميتها الكبيرة في ميدان المنافسة إلى ارتباطها الوثيق بتطوير معظم المنتجات والخدمات المعروفة، فضلا عن ارتباطها لدى جميع المؤسسات بمصالح البحث والتطوير. (Morand & Manceau, 2009, p. 9).

- النموذج الاقتصادي: إذ تعتمد العديد من الابتكارات اليوم على تغيير النموذج الاقتصادي والذي يطلق عليه كذلك مصطلح (*Eco-system*) ويقصد به مصدر الدخل أو المقابل من استخدام المنتج أو تقديم الخدمة (رايس، 2017، صفحة 24).

- الاستعمال: لقد غيرت بعض الابتكارات طرق استعمال المنتجات أو طريقة تلقي الخدمات، ولقد حققت بفعل هذه الاستخدامات الجديدة أسواقا جديدة ومنتجات جديدة نافست بها منتجات بديلة أخرى (سالم وراهم، 2022، صفحة 287).

- السيورة: تتمحور بعض الابتكارات حول سيورة الانتاج أو تقديم الخدمة والتي تساهم في تحقيق التميز عن المنتجات أو الخدمات المنافسة (Le Nagard, Manceau, & Morin-Delerm, 2015, p. 19)

الفرع الثاني: النماذج المفسرة للابتكار

يتم توصيف الابتكار وتفسيره عادة من خلال نماذج أو نظريات متعددة ويعود ذلك لكونه مجالاً واسعاً ومتعدد الجوانب ناتج عن التراكمات الواسعة والمتنوعة للابتكارات. وقد أشار نجم عبود إلى ثلاث نماذج مهمة في مجال الابتكار وهي:

أولاً: النموذج الفائق أو ما وراء النطاق المادي: ويقوم هذا النموذج على افتراض أن الابتكار يعتمد على نوع خاص من الأفراد هم المبتكرون العابرة. وبالتالي يجب على المؤسسة البحث عن الأفراد من هذا النمط العبقري والذين لديهم القدرة على التوصل إلى الابتكارات الجديدة بشكل أسرع وأفضل من غيرهم (نجم ن.، 2018، صفحة 157).

ثانياً: النموذج الآلي: يقوم هذا النموذج على حقيقة أن الحاجة هي أم الاختراع، فالابتكار يمكن أن يظهر عندما تكون هناك مشكلة تواجه الشركة أو الأفراد و تدفعهم إلى توجيه جهودهم تلقائياً إلى ابتكار ما يعالجون به هذه المشكلة (محمد، 2018، صفحة 75).

ثالثاً: النموذج التراكمي: ويعتمد هذا النموذج على جهود التفكير، التحليل والترابط، والتحقق من أجل التوصل إلى الأفكار ثم المنتجات أو الخدمات الجديدة. وهو ما يفسر التحسينات المختلفة على المنتجات الحالية من خلال التوليفة الجديدة أو إضافة مكون جديد أو سمة جديدة وغير ذلك (شرارة، 2019، صفحة 67).

وتشير الدراسات أن هناك العديد من النماذج المفسرة للابتكار والتي يتم استخدامها من طرف العديد من الشركات الكبرى في العصر الحالي، كما هو الحال في العديد من المجالات العلمية الأخرى. واختلفت المذاهب والآراء فيما يتعلق بالابتكار في العقود القليلة الماضية إذ انقسمت وجهات النظر حوله حسب مدرستين فكريتين أساسيتين هما (Keresztes & Endresz, 2020, p. 53):

❖ **وجهة النظر القائمة على السوق** والتي ترى أن نطاق نشاط الابتكار للمؤسسة يتم تسهيله أو تقييده بواسطة ظروف السوق ومن المهم للمؤسسة التعرف على هذه الفرص للابتكار.

❖ **وجهة النظر القائمة على الموارد** والتي انتقدت التوجه السابق وترى أنه لا يوفر أساساً قوياً للابتكار خاصة في الأسواق الديناميكية والمتقلبة. فقد ركزت هذه المدرسة بشكل أكبر على موارد الشركة وقدراتها ومهاراتها ودورها في تحقيق ميزة تنافسية في السوق عن طريق إنشاء منتجات جديدة ومبتكرة.

كما أن تعدد الآراء ووجهات النظر حول عملية الابتكار أدت إلى تقديم تفسيرات مختلفة للأصول والعمليات وذلك من خلال نماذج متعددة. إذ أنه لا يوجد إجماع في هذا المجال عن عدد النماذج أو تسمياتهم. وبالرغم من هذه الاختلافات إلا أن هناك نماذج تم تناولها بشكل واسع في الكثير من الدراسات والأبحاث (Barbieri & Teixeira Álvares, 2016, p. 90).

ويوضح الجدول الموالي عرضاً لبعض هذه النماذج:

جدول رقم (01): نماذج الابتكار حسب بعض المؤلفين

Boehm ; Frederick (2010)	Berkhout ;Duin (2006) ;Ortt	Tidd (2006)	Marinova (2003) ;Phillimore	Rotwell (1994)	الجيل
دفع التكنولوجيا	دفع التكنولوجيا	النموذج الخطي (دفع)	نموذج الصندوق الاسود The Black box model	نموذج دفع التكنولوجيا (Technology) puch)	1
سحب الطلب	سحب السوق	التكنولوجيا و سحب السوق)	النماذج الخطية Linear Models	نموذج سحب السوق (الطلب) Market pull model	2
ادارة المحفظة Portofolio management	مزيج بين دفع التكنولوجيا و سحب السوق Combination of Technology puch and market pull	النموذج المقترن (Coupling Model)	النموذج التفاعلي Interactive model (يضم نموذج الاقتران coupling model و نموذج التكامل Integrated model	نموذج الاقتران أو التجميع المتزامن Coupling model	3
الادارة المتكاملة Integrated managemen t	نموذج الابتكار الدوري Cyclic Innovation model	نموذج الخطوط المتوازية The Parallel lines mdel	نموذج الشبكة Interactive model	نموذج التكامل Integrated) model)	4
تكامل الانظمة Systems integrations		تكامل الانظمة و الشبكات Systems integration and extensive networking	النموذج التطوري Evolutionary model	نموذج التكامل المتوازي Parallel and Integrated model	5
الاندماج في الشبكة Integration in network			الوسائط الابتكارية Innovative milieu		6

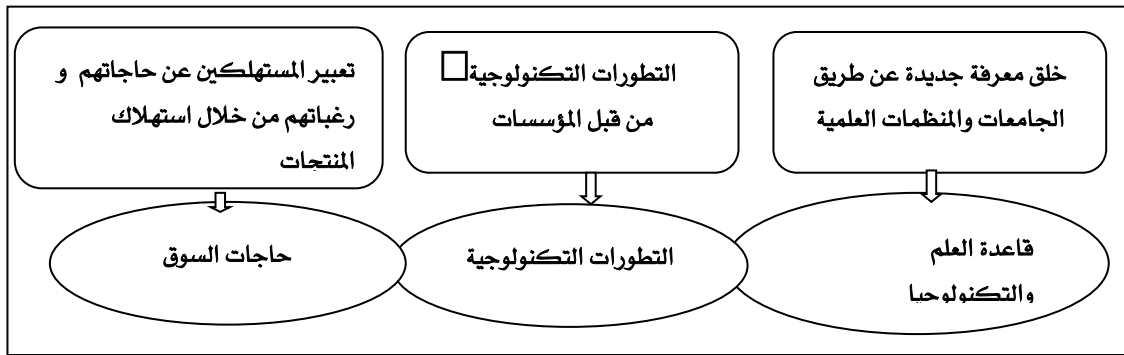
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Barbieri & Teixeira Álvares, 2016, p. 90)

فمن بين المحاولات المهمة التي حاولت تقديم تطور لنماذج الابتكار ما قام به *Rotwell* عام 1994. وكما هو موضح في الجدول أعلاه فقد صنف هذا الأخير نماذج الابتكار إلى خمسة أجيال والتي تم استخدامها كمرجع في البيئة الأمريكية في ذلك الوقت. تتمثل هذه النماذج في: نموذج دفع التكنولوجيا (الجيل الأول)، نموذج سحب السوق (الجيل الثاني)، نموذج الاقتران (الجيل الثالث)، النموذج المتكامل أو التكاملي (الجيل الرابع)، نموذج التوازي والتكامل (الجيل الخامس) وسمي كذلك بنموذج تكامل النظم والشبكات.

أما *Marinova* و *Phillimore* فقد اقترحا ستة أجيال للابتكار بالاعتماد على دراسة *Rotwell*. تتمثل هذه الأجيال في: نموذج الصندوق الأسود، النماذج الخطية، النماذج التفاعلية، نماذج النظم، النماذج التطورية، و نموذج الأوساط الابتكارية. وفيما يلي شرح لبعض هذه النماذج:

1- النماذج الخطية (Linear Models) سيطرت هذه النماذج الخطية على الصناعة بعد الحرب العالمية الثانية وأصبحت واسعة الانتشار في المؤسسات نظرا لسهولةها. فالابتكار حسب هذه النماذج الخطية يحدث نتيجة التفاعل بين العلم والمعرفة (الجامعات والمعاهد) والتطور التكنولوجي والحاجات والرغبات الموجودة في سوق معين (Keresztes & Endresz, 2020, p. 53). ويوضح الشكل الموالي عملية التفاعل بين هذه العناصر الثلاثة كأساس لعملية الابتكار.

شكل رقم (01): النماذج الخطية للابتكار

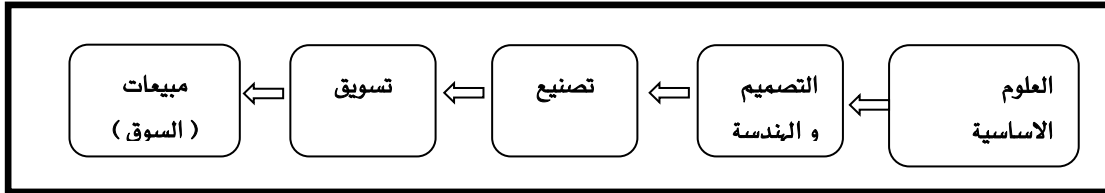


المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على (Keresztes & Endresz, 2020, p. 53).

1-1 النموذج الخطي من خلال التكنولوجيا (الدفع التكنولوجي) (Technology Push): تقوم فكرة هذا النموذج على فكرة أن العلماء يحصلون على اكتشافات غير متوقعة، ثم يقوم علماء التكنولوجيا بتطبيق هذه المعرفة من أجل تطوير أفكار منتجات جديدة. وبعدها يتولى قسم الانتاج في المؤسسة تحديد الطرق المناسبة لتطوير المنتج الجديد وفي الأخير يتولى قسم التسويق بيع المنتجات الجديدة للعملاء المحتملين (بروي، 2011، صفحة 118). فهذا النموذج يركز على الابتكارات المكثفة القائمة على المعرفة العلمية المنتجة في مراكز البحث والتطوير. وهذا يدعم

الاعتقاد السائد في المجتمع بأن التقدم العلمي يستخدم في الممارسة على أساس التدفق المستمر من العلم إلى التكنولوجيا ومن ثم إلى الأسواق (Barbieri & Teixeira Álvares, 2016, pp. 90-91). كما يرى هذا النموذج أن السوق ليس له تأثير في تطوير منتجات المؤسسة فهو حسب هذا النموذج يعتبر ملتقى فقط لما يقوم به قسم البحث والتطوير، إضافة إلى إهماله لدور وظيفة التسويق في المؤسسة (بروبي، 2011، صفحة 118).

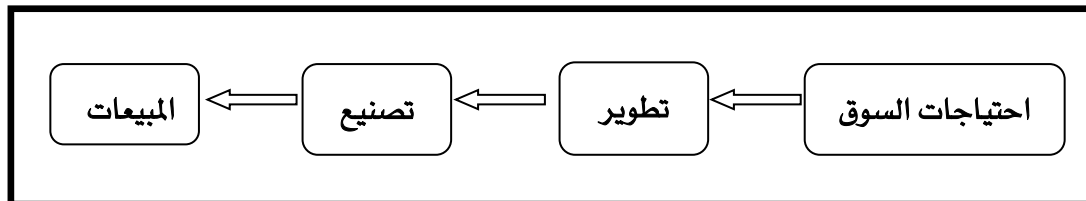
الشكل رقم (02): نموذج دفع التكنولوجيا



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على (Barbieri & Teixeira Álvares, 2016, p. 91)

2-1 النموذج الخطي الموجه من خلال السوق (Market Pull): ويسمى بنموذج سحب السوق. وقد تم تطويره في منتصف الستينات وأوائل السبعينات من القرن الماضي وهي الفترة التي تميزت بشدة المنافسة في السوق الأمريكية وبدأت الاستثمارات في الانتقال إلى المنتجات الجديدة والتقنيات ذات الصلة. كما يتعارض هذا النموذج مع نموذج الجيل الأول (نموذج دفع التكنولوجيا)، إذ يرى أن السوق هو مصدر الأفكار التي تدفع عمليات البحث والتطوير ولهذا سمي بنموذج سحب السوق (Barbieri & Teixeira Álvares, 2016, p. 91). ويعتمد هذا النموذج على التفاعل بين المؤسسة والمستهلكين، وتلعب وظيفة التسويق دورا مهما في إنتاج الأفكار الجديدة عن طريق الاهتمام بحاجات الزبائن التي تعتبر محور عمل التسويق والتي تكون مصدرا للأفكار الجديدة والتي يتم تحويلها بعد ذلك إلى قسم البحث والتطوير لتصميم المنتج الجديد. (Keresztes & Endresz, 2020, p. 54).

شكل رقم (03): نموذج سحب السوق

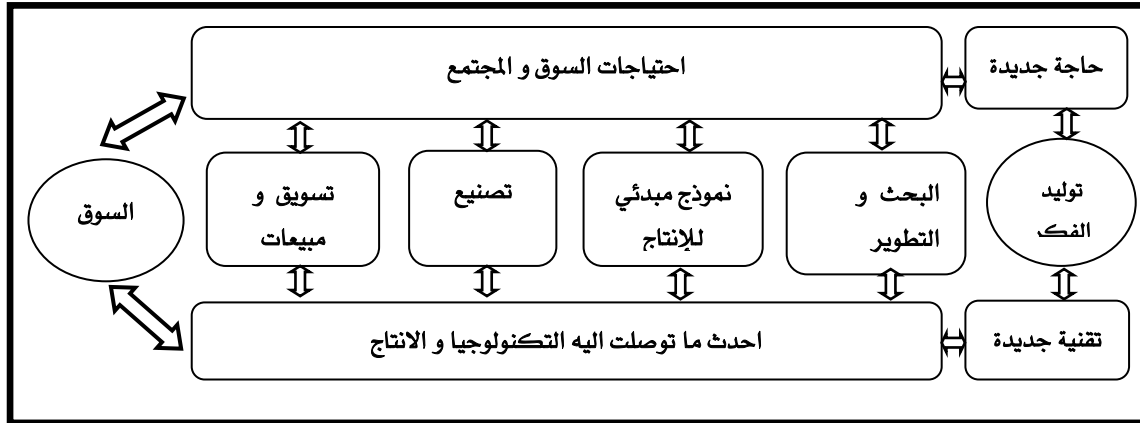


المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على (Barbieri & Teixeira Álvares, 2016, p. 91)

2- النموذج التفاعلي (Interactive Models): ويسمى أيضا بنموذج الاقتران أو الجيل الثالث. ويدمج هذا النموذج كلاً من نموذج دفع التكنولوجيا ونموذج جذب السوق. يقوم هذا النموذج على فكرة حدوث الابتكار كنتيجة لعملية التصنيع والتكامل المتزامن للمعرفة والمهارات والقدرات

في ثلاث وظائف أساسية (التسويق والتصنيع والبحث والتطوير)، بحيث تعتبر هذه الوظائف ضرورية لحدوث الابتكار، ويساهم تزامن الأنشطة الابتكارية فيما بينها في تنشيط التغذية العكسية لهذه الوظائف وتحسين العملية الابتكارية الجديدة. كما يمكن فهم هذا النموذج على أنه العملية التي تسمح بإقامة توافق بين الضروريات التقنية واردة تصنيع منتج جديد (رضوان، 2012، صفحة 14).

شكل رقم (04): النموذج التفاعلي للابتكار



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على (Amghar & Hassaine, 2018, p. 254).

3- نموذج الشبكة (*Network Model*): ويسمى كذلك بنموذج تكامل النظم والشبكات. يعود تاريخ هذه النماذج إلى أوائل القرن العشرين والتي جاءت كمحاولة لفهم تعقيد عملية الابتكار. إذ يقوم هذا النموذج على التفاعلات مع البيئة الخارجية للشركة والتواصل مع الأطراف الخارجية. وبالتالي فإن "أصحاب المصلحة" الداخليين والخارجيين للشركة مرتبطون ارتباطاً وثيقاً وفقاً لهذا المفهوم (Keresztes & Endresz, 2020).

ويرتكز هذا النموذج على ضرورة قيام الشركة بتكوين روابط والعمل مع الأفراد والمنظمات خارجياً، واستلهام الأفكار الابتكارية من مجموعة واسعة من العملاء والموردين والجامعات، وحتى المنافسين. وتقسم هذه التفاعلات بين المصادر الرأسية (أي بين الشركات وعملائها، وبين الشركات ومورديها) والمصادر الأفقية (أي مع المنافسين من خلال المعرفة غير الرسمية). ومن المعروف أن الروابط المنهجية بين المستخدمين والموردين في صناعة السيارات، على سبيل المثال، ذات أهمية خاصة للابتكار. ففي ألمانيا مثلاً يعتبر مورد المكونات بوش *Bosch* هو المصدر الرئيسي للتغيير التكنولوجي في أنظمة السيارات الإلكترونية (تطوير نظام التثبيت لجميع سيارات مرسيدس على سبيل المثال). وبالتالي فإن أحد العوامل الرئيسية التي تحدد إمكانيات الابتكار في هذه الصناعة هو قرب وجود الروابط بين مجتمعات السيارات وشركة *Bosch* (Dodgson, Gann, & Salter, 2008, p. 64).

4- نموذج الابتكار المفتوح (*Open innovation*) : اقترح الباحثون أن الشركات بحاجة إلى اعتماد المزيد من نماذج الابتكار من خلال الانفتاح على المصادر الخارجية للأفكار وطرق التسويق والمشاركة مع عدد أكبر ونطاق أوسع من المتعاونين. إذ يشير *Chesbrough* إلى هذا على أنه التحول من الابتكار "المغلق" إلى الابتكار "المفتوح". كما يجادل هذا المنظور بأن عملية الابتكار أصبحت معقدة بشكل متزايد وأن ابتكار الشركات يجب أن يشمل عدداً أكبر من الجهات الفاعلة بشكل وثيق ومكثف لتحقيق الإمكانيات التجارية لأفكارهم. وغالباً ما يكون هذا البحث إلزامياً للغاية ويستند إلى دراسات حالة للممارسات الرائدة في شركات مثل *Lucent* و *Intel* و *IBM* و *P & G*. ويتميز نموذج الابتكار المفتوح كذلك بتفاعلات أكثر مرونة بين أنشطة الابتكار الداخلية والخارجية، حيث تتدفق الأفكار والأشخاص والموارد داخل المنظمات وحولها وخارجها. في هذا النهج تكون الحدود بين الأنشطة الداخلية والخارجية وبيئة التشغيل العامة للشركة أكثر قابلية للاختراق، وبالتالي من المهم استخراج أكبر قدر ممكن من المعرفة من البيئة الخارجية (Dodgson, Gann, & Salter, 2008, p. 67).

مما سبق يتضح أن الابتكار المفتوح ينطوي على بعدين يتمثل الأول في الابتكار المفتوح الوارد الذي يهدف إلى الاستفادة من المهارات العلمية والتقنية لمختلف الأطراف الخارجية من خلال إقامة المؤسسة لعلاقات معهم وذلك بهدف تحسين الابتكار الداخلي، أما البعد الثاني فيتمثل في الابتكار الصادر الذي يهدف إلى الاستغلال التجاري للأفكار والمعارف التكنولوجية الداخلية لصالح الأطراف الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة بإقامة علاقات وذلك لزيادة جهودها التسويقية والتطويرية في أعمال تجارية جديدة (بخوش و بن سعدة، 2018، صفحة 65).

المبحث الثاني: ماهية الابتكار التسويقي

في ظل التغيرات التي تعيشها المؤسسات من اشتداد للمنافسة وتغير في أذواق المستهلكين والأسواق وديناميكيته لم يعد كافياً أن تستمر في أداء أعمالها بالطرق التقليدية لأن الاستمرار في ذلك سيؤدي إلى فشلها في كثير من الأحيان، لذلك كان لابد عليها من السعي للمحافظة على مكانتها في الأسواق ولمواجهة تحديات بيئتها المتغيرة وضرورة تبني التغيير والتحسين المستمر في منتجاتها. ويعد الابتكار التسويقي أحد المداخل لتحقيق ذلك، وهو ما سنحاول تناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: نشأة الابتكار التسويقي وعوامل ظهوره

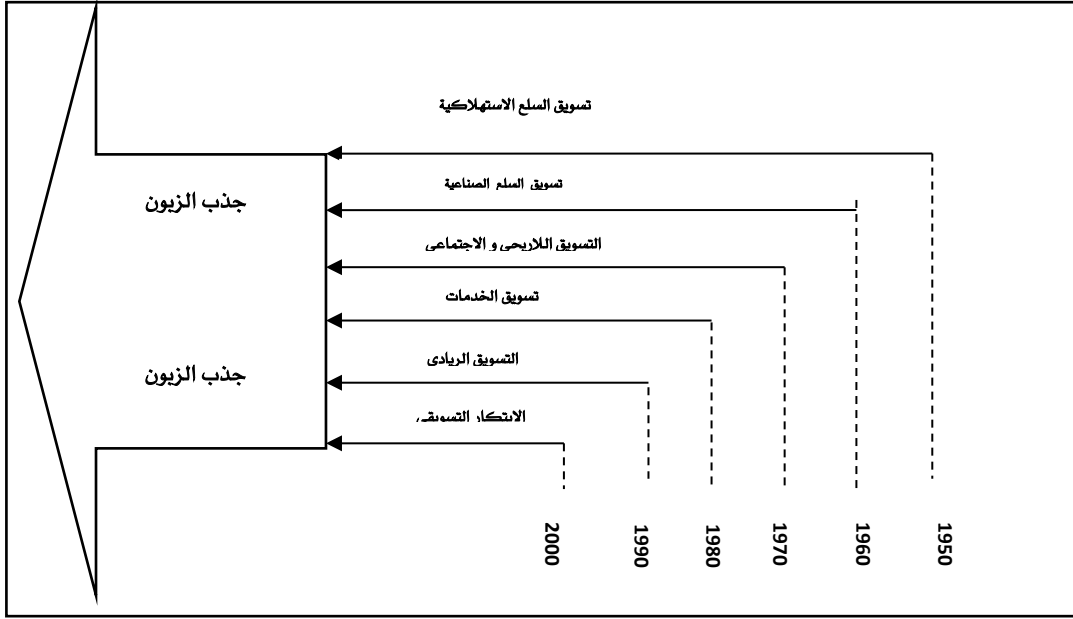
يعد الابتكار التسويقي من المفاهيم والتوجهات الحديثة لعلم التسويق، وقد ظهر نتيجة التطورات التي عرفها مفهوم التسويق من سنوات الخمسينات إلى غاية يومنا هذا، كما أن هناك العديد من العوامل التي ساهمت في تطور هذا المفهوم ودفعت بالمؤسسات إلى ضرورة الاهتمام به.

الفرع الأول: نشأة الابتكار التسويقي

لم يعد التسويق اليوم مقتصرًا على دراسة الأسواق وتطوير المزيج التسويقي الذي يلبي احتياجات المستهلكين بل تطور إلى كونه نشاط متكامل يهدف إلى خلق الحاجة (اكتشاف الحاجات الكامنة)، فالمؤسسات في العصر الحالي تعيش في بيئة تتميز بشدة المنافسة جراء التطورات التكنولوجية الكبيرة، وأصبح التحدي بالنسبة للمؤسسات هو الآخر كبير وحتم عليها التفكير بأساليب غير تقليدية للعملية التسويقية لها القدرة على تحقيق مستوى عالي من الرضا والإشباع للمجتمع وتساهم في جودة ورفاهية الحياة (حمري و ابراهيمي، 2020، صفحة 43)، وتسمح كذلك باقتناص الفرص وضمان الاستعمال الناجح للأفكار المبدعة وقبولها في السوق. وظهر بذلك الابتكار التسويقي كاستجابة لهذه التطورات البيئية المعاصرة (هولي، 2019، صفحة 64).

فقد حدد **Kotler** مراحل تطور التسويق بظهور تسويق السلع الاستهلاكية في الخمسينات من القرن الماضي ومن ثم تتابعت التطورات إلى غاية ظهور تسويق السلع الصناعية في الستينات، وتتابعت التطورات إلى أن برز مفهوم التسويق اللاربحي في المنظمات غير الربحية والتسويق الاجتماعي وتسويق الخدمات في سبعينات وثمانينات القرن العشرين، ثم تبلور مفهوم تسويق الخدمات والذي كان بمثابة نقلة نوعية في المفاهيم التسويقية، بعدها ظهر مفهوم التسويق الريادي في التسعينات، أما مفهوم الابتكار التسويقي فقد برز عام 2000 ليمثل هو الآخر نقلة جوهرية في المفاهيم التسويقية (كشمولة، 2014، صفحة 171). والشكل الموالي يوضح هذه المراحل.

شكل رقم (05): مراحل تطور مفهوم الابتكار التسويقي



المصدر: (كشمولة، 2014، صفحة 172)

الفرع الثاني: عوامل ظهور الابتكار التسويقي

طرأت في العصر الحالي العديد من التغييرات على الأسواق والتي حولت اتجاه المؤسسات من المسار التقليدي إلى المسار الابتكاري. ويمكن تحديد هذه العوامل في النقاط التالية:

- تزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي :

لقد أدت زيادة معدلات الابتكار التكنولوجي إلى تقليص زمن دورة حياة المنتج وهو ما حتم على المؤسسات بضرورة قيامها بالإسراع من وتيرة تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق وذلك من خلال توجيه الاهتمام إلى عمليات تصميم المنتجات بسرعة وكفاءة أعلى (كروش، 2020، صفحة 30).

- عولمة الاسواق وتزاحم المنتجات:

لقد أدت عولمة الاسواق إلى قدرة السلع والخدمات على التنقل عبر الحدود الاقليمية والثقافية للدول، ومعنى ذلك أن السوق الذي يمكن أن يتم فيها تصريف وبيع المنتجات الجديدة أصبحت تشمل العالم كله. وهو ما أدى إلى تزايد المنتجات بهدف تغطية الطلب في هذه السوق مترامية الأطراف (أبو النجا، 2008، صفحة 43).

- وصول الاسواق إلى درجة من التشبع والركود:

يعد الابتكار الملجأ الوحيد للمؤسسات عند وصول أي سوق إلى درجة عالية من التشبع والركود فهو بمثابة العصا السحرية للتسويق والمبيعات والأسرع والأعمق في تحقيق النتائج (سعودي، 2020، صفحة 74).

- تعاضم قوة الموزعين وتراجع سلطة المنتجين:

تزايدت قوة منافذ البيع في سلسلة القيمة. فآليات النظام الرأسمالي تعمل على تعظيم النتائج وهو ما يؤدي إلى تراكم المنتجات في المخازن مما يؤدي إلى خلق مشكلة في التوزيع. فالرايخون في هذا النظام هم الموزعون وليس المنتجون أو الزبائن ومن ثم تركزت القوة في ابتكار سبل جديدة للتسويق وليس في أدوات وتقنيات الإنتاج (كروش، 2020، صفحة 30).

- قصر دورة حياة المنتجات:

لقد أصبحت الأسواق اليوم مزدحمة بمنتجات أكثر ولفترات أقصر. ويعود ذلك إلى أن المؤسسات أصبحت تجد سهولة أكبر في تطوير وتقديم المنتجات الجديدة بدلا من تحسين أو إصلاح المنتجات القائمة، فوصول الإنتاجية إلى مرحلة متقدمة سمحت لها بإصدار المنتجات الجديدة في فترة زمنية قصيرة (أبو النجا، 2008، صفحة 43).

- تماثل وتشابه المنتجات:

لقد أدى فشل التسويق التقليدي في جذب المزيد من الزبائن لنفس المنتجات المتشابهة إلى البحث عن فكر آخر من التسويق قادر على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وإيجاد زبائن جدد (رمضان، 2021، صفحة 22).

- المنافسة الشرسة:

تزداد فرص النجاح في صناعة ما بتقديم قيمة جديدة مبتكرة واكتشاف صناعات جديدة والابحار في الأسواق الجديدة كلما ازدادت المنافسة في هذه الصناعة (أبو النجا، 2008، صفحة 43).

ومن جهة أخرى يرى **Chandy** و **Tellis** أن تزايد الاهتمام بالابتكار التسويقي يشجع المؤسسات على تقديم منتجات جديدة ومبتكرة ويعود ذلك للأسباب التالية (كموش، 2017، صفحة 459):

- تدعم الابتكارات السلعية الجديدة الموقف التنافسي للمؤسسة
- يعد ابتكار المنتجات الجديدة من الوسائل المهمة للنمو الاقتصادي
- انعكاس الابتكار الحقيقي على شكل الصناعة في السوق وقدرته في التأثير على بقاء العديد من المؤسسات واستجابتها.

المطلب الثاني: تعريف الابتكار التسويقي وأهميته

حظي مفهوم الابتكار التسويقي باهتمام العديد من الكتاب والباحثين في السنوات الأخيرة لما له من أهمية في نجاح المؤسسة وتفوقها في الأسواق. وسنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم التعريفات التي تناولت هذا المفهوم وأهميته كذلك.

الفرع الأول: تعريف الابتكار التسويقي

"للمؤسسة وظيفتان أساسيتان فقط هما التسويق والابتكار، بحيث يؤدي كلاهما إلى نتائج، أما باقي الوظائف فهي مجرد نفقات". تظهر هذه المقولة لأحد أشهر المؤلفين المؤسسين في العلوم الإدارية **Drucker** سنة 1954 أهمية الزوجين اللذين لا ينفصلان الابتكار والتسويق، بحيث يؤكد دراكر من خلالها على أهمية التسويق في المؤسسة وضرورة تبني الابتكار في هذه الوظيفة من خلال القدرة على تنفيذ أفكار جديدة في السوق (Zair & Ghomari, 2020, p. 134).

فالابتكار التسويقي يشير إلى استخدام إستراتيجيات تسويقية جديدة تماما أو مفاهيم تسويقية أو طرق تسويقية جديدة لم يتم تطبيقها من قبل من طرف المؤسسة. (Ilić, Ostojčić, & Damnjanović, 2014, p. 36). فهو بذلك لا يختلف في جوهره عن الابتكار عموما أو في أي مجال آخر بخلاف التسويق، إذ أنه يشمل الاتيان بالجديد أو التجديد المستمر في نشاطات ووظائف التسويق المتعددة (مجاهدي، مخلوف، و قارطي، 2016، صفحة 206).

وتعددت التعاريف التي تناولت هذا المفهوم وذلك حسب اختلاف التوجهات وجهات النظر واجتهادات الباحثين والمفكرين في هذا المجال.

فقد عرفه **العزاوي** على أنه "كل فعل ابداعي يقوم على أفكار خلاقة في مجال التسويق تميز المنظمة عن غيرها." (العزاوي، 2019، صفحة 9).

بينما عرفه **أبو جمعة** على أنه "وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية ويمكن كذلك إدراجه كنظام وتعلمه وممارسته." (أبو جمعة، 2011، صفحة 4).

كما عرف على أنه "تصميم وتنفيذ مجموعة من الأفكار الجديدة والخلاقة وغير التقليدية وتحويلها إلى تطبيقات وممارسات عملية في أحد عناصر المزيج التسويقي" (الخير وأخرون، 2005، صفحة 459).

يلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن الابتكار التسويقي ينطلق من عملية ايجاد أو توليد الفكرة الجديدة ثم يتعداها إلى التطبيق العملي لها على أرض الواقع بما يحقق أهداف المؤسسة في السوق.

أما **الصرن** فقد عرفه على أنه "تقديم شيء ما يكون جديد وهام للسوق". بمعنى أن كل فعل مميز أو متفرد في الجانب التسويقي ويجعل المؤسسة مختلفة عن الآخرين في السوق يدخل في مجال الابتكار التسويقي (الجياشي، 2003، صفحة 5).

كما يشير مفهوم الابتكار التسويقي إلى التعامل مع الأفكار الجديدة التي لم يتم افتراضها من قبل والبحث عن الفرص الكامنة (أبو النجا، 2008، صفحة 34). فهو يقوم بالبحث عن اكتشاف الحاجات والرغبات الجديدة للمستهلكين وحتى الكامنة التي لا يستطيع المستهلك الكشف عنها أو التعبير عنها (مجاهدي، مخلوف، و قارطي، 2016، صفحة 206). فقد اختصره البعض على أنه التسويق الذي يتخيل ويعمل على ايجاد حلول لم يفكر فيها المستهلك أو يحلم بها

(لنصاري و بوخلوه، 2022، صفحة 938). إذن يركز هذه التعريف على قدرة الابتكار التسويقي على التكيف مع التغيير المتسارع لحاجات ورغبات المستهلكين.

فالابتكار التسويقي يتطلب أن تقوم المؤسسات بشكل مستمر بالبحث عن تطوير منتجاتها بما يحقق فوائد كبيرة وجديدة لدى المستهلكين ويعمل على تحقيق أقصى إشباع لحاجاتهم ورغباتهم (أبو النجا، 2008، صفحة 35).

ومن جهته عرفه **Kotler** على أنه فكرة أو سلعة أو تقنية جديدة في الإنتاج ومعروضة في السوق يتقبلها المستهلك على أنها جديدة تماما وتتمتع بخواص فريدة من نوعها تطبق للمرة الأولى في السوق (زاهر، ناصر، و زيود، 2021، صفحة 130). ويتفق تعريف **Kotler** مع تعريف **Moorhead و Griffin** حيث أشار الباحثان إلى الابتكار التسويقي على أنه يتمثل في إيجاد وصنع أشياء جديدة لطرحها في الأسواق باعتبارها سلع أو عمليات أو خدمات (العبيدي، 2009، صفحة 159).

ومن جهة أخرى يعمل الابتكار التسويقي كذلك على اكتشاف أسواق جديدة، فالاعتماد على الأسواق الحالية لا يعد ابتكارا، فالمؤسسات تخرع وتقدم التكنولوجيا ثم تضع تطبيقا لها يتناسب مع حاجات ورغبات المستهلكين الحالية والمستقبلية. إذ أنه لا يجب الاكتفاء بالنجاحات السابقة فقط بل يجب على المؤسسة الابتكار والتجديد المستمرين للحفاظ على الريادة والتفوق في المستقبل (موزاوي و لحر، 2018، صفحة 167).

يلاحظ من خلال التعاريف السابقة أنها ركزت على قدرة الابتكار التسويقي على التكيف مع التغيير المتسارع لاحتياجات المستهلكين من خلال البحث عن الحاجات الجديدة والكامنة بالإضافة إلى البحث عن أسواق جديدة.

وعليه يمكن القول أن الابتكار التسويقي هو مفهوم واسع وشامل وغير مقتصر على مجال معين في التسويق كالابتكار في مجال المنتج أو في مجال الاعلان فقط بل يتعدى ذلك إلى جميع الأنشطة والمجالات التسويقية الأخرى (كايف، 2016، صفحة 113). فقد يمتد كذلك إلى مجال بحوث التسويق، أو تبني قضية أو الاختلاف مع المنافسين في مواقفهم تجاه قضية معينة (أبو جمعة، 2011، صفحة 4).

وأضاف **Dan و Maier** بأن الابتكار التسويقي يعبر عن قيام المؤسسة بإجراء تغييرات رئيسية و مهمة في تصميم المنتج وتعبئته، والطرق الجديدة في توزيع المنتجات وترويجها، والعلامات التجارية الجديدة، والطرق الجديدة في البيع وسياسات التسعير، والعرض التقديمي الجيد بالإضافة إلى فتح أسواق جديدة (Maier & Dan, 2018, p. 183). وفي نفس السياق عرفه **Peng** على أنه التغييرات في المزيج التسويقي للمؤسسة (تصميم المنتج والتعبئة والتغليف والترويج والتسعير) والتي لا تتطلب اختراقات تكنولوجية كبيرة. أي أنه لا يتطلب استثمارات ضخمة. (Peng, Qin, & Tang, 2021, p. 2).

وهو ما أكد عليه دليل أوسلو لمنظمة **OCDE** و **Eurostat** أورو سات إذ اعتبر الابتكار التسويقي كشكل من اشكال الابتكار الموازي للابتكار التكنولوجي. وتستلزم ابتكارات التسويق تغييرات في المزيج التسويقي (مثل تغييرات في تصميم المنتج والتعبئة والتغليف والترويج والتسعير) ولا تتطلب اختراقات تكنولوجية كبيرة (Peng, Qin, & Tang, 2021, p. 2).

أما **Chen** (2006) فقد عرفه على أنه تطوير أدوات وأساليب تسويقية جديدة مستندة في ذلك إلى شكلين من الابتكار التسويقي، إذ يتمثل الشكل الأول في القدرة على الحصول بطريقة فعالة على معلومات من الزبائن أما الشكل الثاني فيتمثل القدرة على تخفيض تكاليف المعاملات مع الزبون (Cascio, 2011, p. 11). لقد سلط هذا التعريف الضوء على أهمية جمع المعلومات عن المستهلكين بطرق جديدة مبتكرة والتي يتم على أساسها صياغة استراتيجيات تسويقية جديدة من شأنها التأثير على سلوكهم اتجاه المنتجات التي تقدمها المؤسسة.

وأضاف **Halpern** أن الابتكار التسويقي يتمثل في استخدام المؤسسة لوسائل جديدة تمكنها من تسويق نفسها للزبائن الحاليين أو المحتملين، ويتضمن كذلك أنشطة الدخول لأسواق جديدة. (الزعيبي و طباييبة، 2020، صفحة 560). وهو ما أكد عليه **Slater** و **Narver** حيث أشارا إلى أن الطريقة المثلى التي تعتمدها المؤسسات لتحسين مبادراتها التسويقية هي عن طريق تقديم خدمات جديدة أو إعادة صياغة الخدمات الحالية وإنشاء قنوات توزيع جديدة واكتشاف مناهج جديدة للإدارة بحيث تمكن هذه الممارسات المؤسسات من تطوير وتسويق نفسها للزبائن الحاليين والمحتملين. (Gupta, Malhotra, & Czinkota, 2016, p. 5673).

كما تتفق الدراسات والأبحاث على أن المؤسسات الناجحة والتي تسعى إلى التميز يجب أن تحافظ باستمرار على فهم محدث للسوق وتنفيذ برامج تسويقية مبتكرة بشكل مستمر (Peng, Qin, & Tang, 2021, p. 3). ركز هذا التعريف على عامل الاستمرارية في البحث والابتكار لضمان النجاح التسويقي.

وعليه يمكن القول استنادا إلى ما سبق أن مفهوم الابتكار التسويقي يشير إلى الأنشطة التي تهدف إلى ايجاد مجالات وطرق استخدام جديدة لموارد المؤسسة من خلال تطوير منتجات وتقنيات جديدة والترويج لها في السوق بهدف تلبية احتياجات المستهلكين بطريقة أفضل من المنافسين، ورفع حصتها السوقية وتحقيق الكفاءة من خلال تعظيم الأرباح وخفض التكاليف بما يؤدي إلى زيادة قدرتها التنافسية في الأسواق وتحقيق التميز. (Ostrovskaya, Yurev, & Denisov, 2014, p. 125) مما سبق يمكن كذلك استنتاج العديد من الخصائص التي يتسم بها الابتكار التسويقي أهمها ما يلي (قندوز، 2015، صفحة 275):

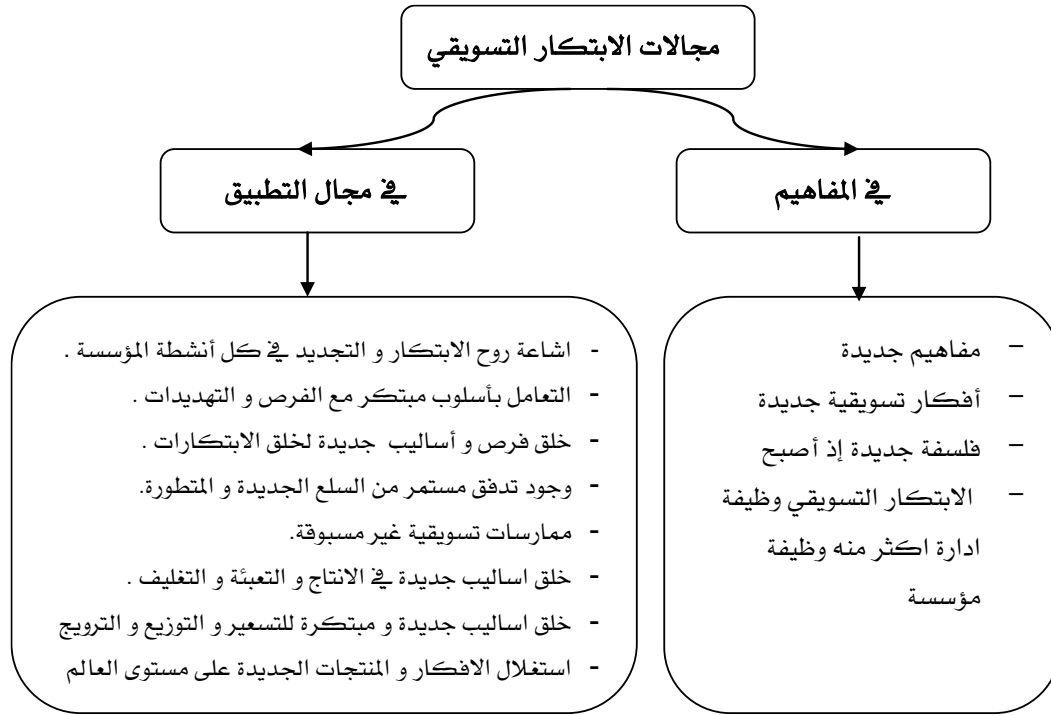
- القدرة على خلق وتوليد الأفكار الجديدة وبيان جدواها والعمل على ايصالها إلى موضع التطبيق الفعلي.
- العمل على استغلال الأفكار الجديدة بفعالية لتعظيم المنفعة المتوقعة منها وتحقيق فوائد للمؤسسة.

- عدم الاقتصار على مجال تسويقي محدد، وإنما يمتد الابتكار التسويقي لأي مجال أو ممارسة تسويقية، إذ أن هناك العديد من الأمثلة الواقعية للابتكار التسويقي في عالم الاعمال والتي تعكس تطبيقه في العديد من المجالات التسويقية.

- البحث عن حلول مبتكرة أو غير عادية لمشاكل واحتياجات الزبائن وهذا يشمل منتجات وخدمات جديدة، وعمليات جديدة لأداء الوظائف التنظيمية، بالإضافة إلى تحديد أفضل الامكانيات والطرق الجديدة لخدمة الأسواق المستهدفة (قميحة، 2018، صفحة 140).

من خلال ما تقدم من تعاريف نستنتج أن الابتكار التسويقي يركز على الأنشطة التسويقية وأساليب العمل التسويقي من خلال ما تقوم به المؤسسة من استخدام لطرق وأساليب واجراءات جديدة وحديثة وبعيدة عن التقليد في مجالين إثنين هما المفاهيم ومجالات التطبيق والتي تساهم في خلق حالة جديدة تسويقيا في أحد عناصر المزيج التسويقي أو جميعها. والشكل التالي يلخص ذلك:

شكل رقم (06): مجالات الابتكار التسويقي



المصدر: (أبو النجا، 2008، صفحة 36)

الفرع الثاني: أهمية الابتكار التسويقي

لا يوجد خلاف حول أهمية الابتكار التسويقي، فهو يساعد المؤسسة على البقاء والاستمرار في ممارسة أعمالها وتحقيق أهدافها المتعلقة بالنمو والتوسع في ظل بيئة تتميز بالتعقيد وشدة المنافسة (عكروش و عكروش، 2007، صفحة 96). فقد فرض التسارع والتغير التقني تحديات كبيرة على المؤسسات استوجب عليها ضرورة التصدي لها ومواجهتها بسرعة وكفاءة عالية وذلك من خلال تبني سياسات واستراتيجيات وممارسات متنوعة وتطوير منتجات جديدة وتقديمها إلى السوق (سعودي ن.، 2016، صفحة 14).

كما يرى **Kotler و Armstrong** أن ثمة ثلاث أسباب رئيسية تبرر الاهتمام بالابتكار التسويقي (كباب، 2017، صفحة 431):

- يحفز الابتكار التسويقي على توليد الأفكار الجديدة، ويعتبر كذلك تطوير وتبني وتطبيق ناجح للأفكار الجديدة المبدعة في مجال التسويق.
- الابتكار التسويقي يؤدي إلى التنوع في المنتجات والتي تعتبر ضرورية لتعزيز أداء المؤسسة، كما أنه يركز على الاختلافات الأساسية في المنتجات والتي تمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية.
- يعد الابتكار التسويقي مصدر استراتيجي مهم ضمن متطلبات اكتساب ميزة تنافسية.

وبسبب الأهمية الكبيرة للابتكار التسويقي فإن أبو جمعة اعتبر إهماله أحد المظاهر التسويقية غير الصحية، فالابتكار في عناصر المزيج التسويقي يعد من أهم النقاط التي يجب التركيز عليها والعناية بها وتوظيفها من قبل المؤسسات وذلك لتحقيق العديد من الفوائد لاسيما في خلق الميزة التنافسية (مهابات، 2009، صفحة 259).

كما يمكن إبراز أهمية الابتكار التسويقي من خلال المنافع التي يحققها على مستوى المؤسسة والزبون والمجتمع، والتي نوضحها في النقاط التالية:

- يمكن الابتكار التسويقي المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال تمييز صورتها الذهنية وسمعتها لدى المستهلكين والترويج لمنتجاتها بالشكل الذي يساعد على المحافظة على/أو زيادة حصتها السوقية وزيادة مبيعاتها وأرباحها وغيرها من العوامل التي تساعد في تحقيق هذه الميزة وجني ما ينجم عنها من فوائد عديدة كالحصول على زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين (طاهر، 2006، صفحة 50).

ويضيف أبو جمعة أنه كلما كان تمكن الابتكار التسويقي من إيجاد ميزة تنافسية والمحافظة عليها لأطول فترة ممكنة، كلما تمكنت المؤسسة من جني ثمار هذا النوع من الابتكار في مجال التسويق لفترة أطول (أبوجمعة، 2011، صفحة 12).

- يؤثر الابتكار التسويقي كذلك بشكل مباشر على أداء المؤسسة. في الواقع فإن المؤسسات التي تركز على الأنشطة التسويقية الابتكارية هي الأكثر فاعلية في تلبية توقعات العملاء واحتياجاتهم،

لذلك فهم ينجحون في إرضاءهم بشكل أفضل من المنافسة، على سبيل المثال يعزز تنفيذ طريقة اتصال جديدة من كفاءة وأداء المؤسسة لأنها تشكل وسيلة لتبادل المعلومات بين المؤسسات والمستهلكين لتحديد وتوصيل احتياجاتهم بتكلفة منخفضة نسبياً (Meziani & Bougheraba, 2022, p. 883).

ويعتقد البعض أن المنظمة ذات الأداء المتميز هي التي تكون لها القدرة على تكوين قيمة مرتفعة للزبائن، وأن إهمال أو عدم العمل بالابتكار التسويقي يعبر عن فشلها في مواجهة التحديات المستقبلية والتنافسية (عمر، 2018، صفحة 874).

- بالنسبة للزبائن يحقق الابتكار التسويقي وخاصة في المزيج التسويقي الكثير من الفوائد لهم سواء كانوا أفراداً أو منظمات والتي تأخذ شكل اشباع حاجات ورغبات لم تكن مشبعة من قبل أو اشباعها بشكل أفضل من المنافسين أو التقليل من النفقات (قندوز، 2015، صفحة 278).

- كما تظهر كذلك أهمية الابتكار التسويقي على مستوى المجتمع ككل، وذلك من خلال مساهمته في تحسين المستوى المعيشي وزيادة الناتج الوطني وخاصة إذا تم تطبيقه في مجال التسويق الدولي، إذ أنه يسمح بمواجهة المنافسة في الأسواق الدولية وتوفير العملة الصعبة التي تحتاج إليها الدولة خاصة في الدول النامية (Freihat, Homs, & Hashem, 2020, p. 267).

ومن جهتها ترى التميمي أن أهمية الابتكار التسويقي تظهر من خلال ما يلي (زاهر، ناصر، و زيود، 2021) :

- مواجهة المنافسة ومجاعة التغيرات في متطلبات وأذواق المستهلكين.
- التقليل من أثر وصول بعض المنتجات إلى مرحلة الانحدار والتدهور وانعكاس ذلك على إيرادات المؤسسة.
- حل مشاكل العملاء سواء بإشباع الحاجات الكامنة أو تقديم عروض ومنتجات جديدة تلبى الحاجات بشكل أفضل من العروض والمنتجات الحالية.
- تستفيد المؤسسات من الابتكار بدرجة كبيرة كلما كان الابتكار الذي تم التوصل إليه صعب التقليد والمنافسة أو يتطلب وقتاً طويلاً لتقليده، وذلك نظراً لكون تقليد المنتجات والخدمات موضوعاً من السهل القيام به.

المطلب الثالث: تصنيفات الابتكار التسويقي ومتطلباته

يصنف الابتكار التسويقي إلى عدة أنواع وذلك حسب المعايير المعتمدة في ذلك. كما أن التطبيق الناجح له يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات التي تمكن المؤسسة من الاستفادة منه في تحقيق أهدافها.

الفرع الأول: تصنيفات الابتكار التسويقي

لقد تعددت آراء الباحثين حول تحديد تصنيفات وأنواع الابتكار التسويقي، إذ تم تناوله حسب وجهات نظر مختلفة بحسب الأسس المستخدمة وأكثرها شيوعاً.

فقد قدم أبو جمعة تصنيفاً لأنواع الابتكار التسويقي بالاعتماد على الأسس التالية:

- التصنيف حسب نوع المنتج:

إن الهدف الأساسي من الابتكار التسويقي والشكل الذي يمكن أن يتخذه يتأثر بدرجة كبيرة بنوع المنتج الذي ينصب عليه، فحسب هذا التصنيف يمكن أن يكون في مجال السلع أو الخدمات أو الأشخاص أو المؤسسات أو حتى في مجال الأفكار على اعتبار أن المنتج يمكن أن يكون على شكل سلعة أو خدمة أو فكرة من الناحية التسويقية وذلك طبقاً للمفهوم الموسع للتسويق (أبو جمعة، 2011، صفحة 5).

- التصنيف حسب الهدف:

يقسم الابتكار التسويقي حسب الهدف من وراءه إلى (مزعل، 2018، صفحة 264):

- ابتكار تسويقي يهدف إلى حل مشكلة معينة تواجهها المؤسسة، أو معالجة ظاهرة غير مرغوب فيها تعاني منها مثل انخفاض حجم المبيعات، ويكون الابتكار في هذه الحالة كرد فعل.

- كما قد يكون الابتكار بهدف تحسين الأداء والارتقاء به، ويعتبر في هذه الحالة كمبادرة من طرف المؤسسة بعكس النوع الأول.

كما يمكن للمؤسسة الجمع بين النوعين عندما تواجه بعض المشاكل بينما تسعى إلى الابتكار بشكل مستمر بغية تحسين أدائها على مختلف الأصعدة.

- التصنيف حسب نوع المؤسسة:

حسب هذا التصنيف يمكن تصنيف الابتكار التسويقي حسب نوع المؤسسة التي تبتكر، وباستخدام هذا الأساس يمكن التقسيم حسب (كروش، 2020):

- الغرض من وجود المنظمة أي الهدف الأساسي لها: فقد يكون في منظمة ربحية أو غير ربحية - -

- حسب النشاط الأساسي لها: كأن تكون منظمة صناعية أو خدمية أو تجارية أو غير ذلك من الأسس التي يمكن استخدامها. كما تجدر الإشارة إلى أن الابتكار التسويقي الذي يصلح لمنظمة معينة قد لا يصلح لمنظمة أخرى.

- التصنيف حسب نوع الزبون المستهدف:

ويقسم إلى نوعين (كافي، 2016، صفحة 118):

- الابتكار التسويقي الموجه للمستهلكين النهائيين (الأفراد): والذين تكون قراراتهم غير رشيدة مقارنة بالمستهلك الصناعي، فيعتمد الابتكار التسويقي بذلك على إثارة الدوافع العاطفية لهم.

- الابتكار التسويقي الموجه للمشتريين الصناعيين (المؤسسات): والذي يعتمد على إثارة الدوافع العقلية لهم على اعتبار أن قراراتهم تكون قرارات رشيدة وعقلانية بعكس المستهلك النهائي.

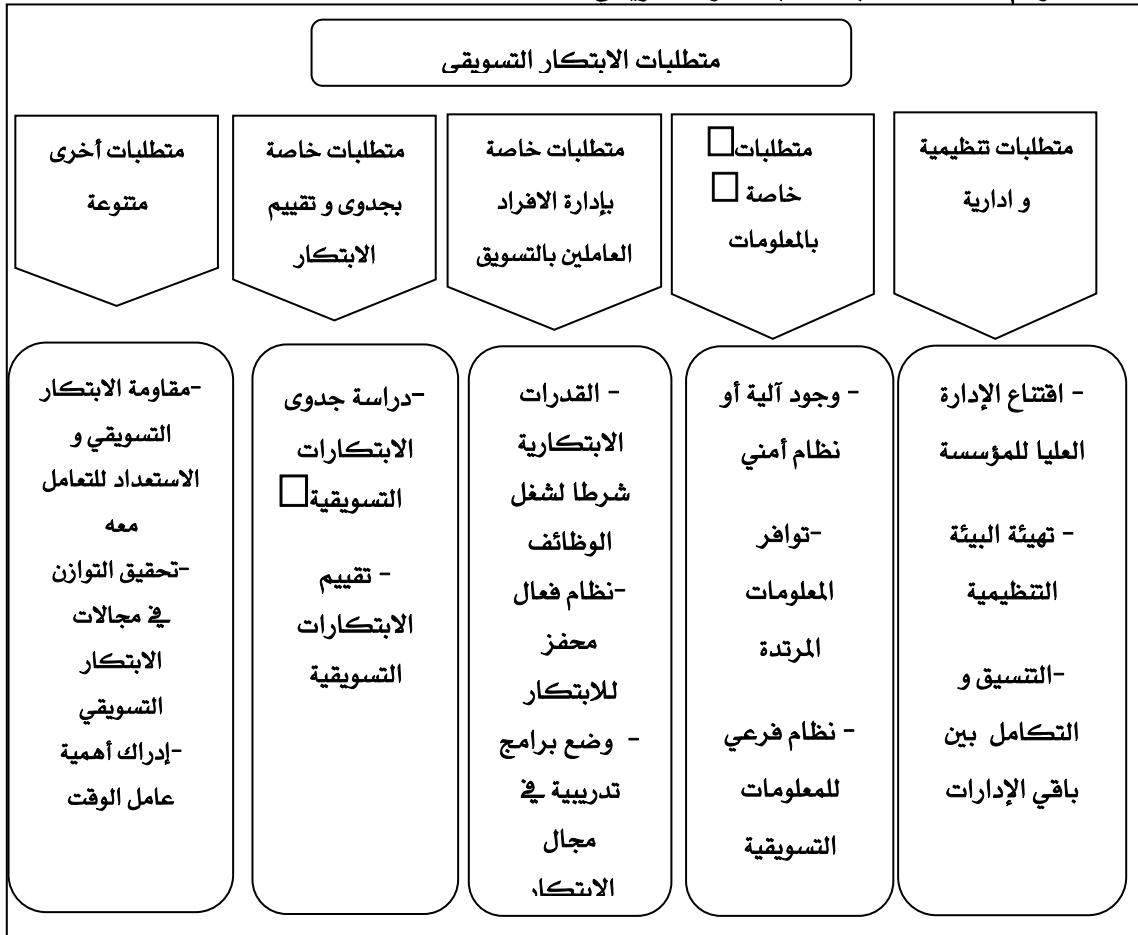
انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن الابتكار التسويقي يمكن أن يتم في أي نوع من أنواع المنتجات أو المؤسسات إما كرد فعل أو كمبادرة من المؤسسة نفسها ، كما قد يتم مع المستهلكين النهائيين أو الصناعيين، وقد يحدث داخل المؤسسة أو خارجها، وبالرغم من ذلك فإن شكل الابتكار التسويقي أو كيفية وضع الأفكار الجديدة موضع التطبيق قد يختلف من نوع إلى آخر. ومن جهة أخرى صنف *Berthon* وآخرون الابتكار التسويقي حسب معيار السوق إلى ما يلي (الرشدي، 2012، صفحة 353):

- **الابتكار التسويقي المنعزل:** وهي الابتكارات التي تتم داخل المؤسسة وبمعزل عن السوق والزبون، ويكون توجه المؤسسة داخلياً والاستراتيجية المتبناة هي المحافظة على الابتكار الحالي.
- **الابتكار التسويقي التابع:** ويتعلق بالابتكارات التي تكون تابعة للاحتياجات الحالية للسوق أي تتبع السوق بالاعتماد على بحوث التسويق، وتكون فيها الابتكارات بشكل تدريجي، ويكون توجه المؤسسة نحو الزبون وتتبنى استراتيجية مستجيبة.
- **الابتكار التسويقي التفاعلي:** وهي التي تتحقق بفعل التفاعل بين التكنولوجيا والزبون، ويكون توجه المؤسسة توجهها تفاعلياً. وتتبنى المؤسسة استراتيجية تشاركية وذلك بالاعتماد على معرفة السوق.

الفرع الثاني: المتطلبات الرئيسية للابتكار التسويقي

بالنظر إلى أهمية الابتكار التسويقي وما يحققه من مزايا للمؤسسات فإن التطبيق الناجح له يستدعي توافر مجموعة من المتطلبات، والتي تشير إلى المتغيرات والعناصر التي يجب توفرها حتى يمكن تبنيه والاستفادة منه في تحقيق أهداف المؤسسة. والشكل الموالي يوضح هذه المتطلبات:

شكل رقم (07): متطلبات الابتكار التسويقي



المصدر : (أبوجمعة ، 2011 ، صفحة 28)

وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات:

- المتطلبات التنظيمية والإدارية:

تتعلق هذه المتطلبات بنمط الإدارة السائد في المؤسسة وكذلك خصائص التنظيم المعمول بها. وتتمثل في ضرورة اقتناع الإدارة العليا بأهمية الابتكار في مجال التسويق وتهيئة البيئة التنظيمية مع التنسيق والتكامل بين باقي الإدارات المهتمة بالأنشطة الابتكارية (أبوجمعة ، 2011 ، صفحة 28). وفيما يلي عرض لهذه المتطلبات:

• اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة:

إن من أهم متطلبات الابتكار التسويقي أن يكون لدى الإدارة العليا الاقتناع الكافي بأهمية وضرورة انتهاز الابتكار في أسطنتها التسويقية ودوره في تحقيق أهدافها ومواجهة المنافسة ، كما أن وجود هذا الاقتناع ضروري ومهم لتهيئة المناخ التنظيمي لقيام الابتكار التسويقي داخل المؤسسة وتطويره. إضافة إلى ذلك فإن عدم وجود هذا الاقتناع سينعكس سلبا على الجهود التسويقية للمؤسسة وقد يمتد إلى درجة محاولة محاربة كل من يفكر فيه تحت مبررات مفتعلة. أما إذا حدث العكس واقتنعت الإدارة العليا بأهميته فسيتم توجيه جميع امكانياتها ومواردها نحو هذا الاتجاه ، وتقوم بذلك بتقديم الدعم الكامل بغية جعله جزءا لا يتجزأ من استراتيجياتها (كافي، 2016 ، صفحة 26)

• تهيئة البيئة التنظيمية:

تشير البيئة التنظيمية إلى خصائص بيئة العمل داخل المؤسسة والتي يمكن استخدامها في التمييز بين مؤسسة معينة وغيرها من المؤسسات. وتشمل هذه البيئة العديد من العوامل كسيادة روح العمل في شكل فريق ، وكيفية اتخاذ القرارات والهيكل التنظيمي وروح الانتماء ونظام الحوافز والمكافآت داخل المؤسسة (عثمان ، 2017 ، صفحة 64). وبهذا فإن مناخ العمل يعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في السلوك الابتكاري وأحد المؤثرات المحفزة على توليد الأفكار الجديدة ، إذ يتسم هذا المناخ بسيادة الحوار والانسجام والتعاون بين الأفراد واطاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات (مهابات ، 2009 ، صفحة 26).

• التنسيق والتكامل بين باقي الإدارات المهتمة بالأنشطة الابتكارية:

يتطلب الابتكار التسويقي العمل على ايجاد تنسيق وتكامل بين جهود كل الإدارات المهتمة بالأنشطة الابتكارية بما فيها ادارة التسويق والتي لها القدرة على ازالة المعوقات المتعلقة بالتنسيق والسلوك الابتكاري وتهيئة المناخ الملائم داخل المؤسسة كمتطلب أساسي للابتكار التسويقي (برهوم وسعيد ، 2014 ، صفحة 282) .

- المتطلبات خاصة بالمعلومات:

تتعلق هذه المتطلبات بقدرة المؤسسة على ضمان الحفاظ على سرية معلوماتها وذلك من خلال اعتماد نظام أمني فعال يضمن عدم تسرب المعلومات من جهة ويضمن كفاءتها من جهة أخرى. إضافة إلى تبني أنظمة كفؤة للحصول على التغذية العكسية من نتائج تطبيق تلك الأفكار بهدف تقييمها (النعمة ورؤوف، 2011، صفحة 86). تتمثل هذه المتطلبات في:

• آلية أو نظام أمني :

ويتعلق الأمر بتوفير نظام أمني فعال يحافظ على سرية المعلومات الابتكارية وحمايتها من التسرب أو السرقة من طرف المنافسين وذلك من خلال توعية المديرين والعاملين بالمؤسسة وخاصة بقسم التسويق بأهمية المحافظة على سرية المعلومات وحصرها في عدد محدود من الأشخاص (أبوجمعة، 2011، صفحة 32).

• توافر المعلومات المرتدة:

يتطلب نجاح الابتكار التسويقي توفر المعلومات المرتدة عن نتائج تطبيق الابتكارات التسويقية، حيث يجب أن تتصف بالحدثة، الكفاءة والشمول والتوقيت المناسب. كما تسمح هذه المعلومات للمؤسسة بتقييم نتائج الابتكار التسويقي والاستفادة منها لاحقا، ويمكنها كذلك توجيه المؤسسة في اتخاذ القرارات المناسبة واجراء التصحيحات اللازمة التي تساعد على تحقيق أقصى استفادة من الابتكار التسويقي (هولي، 2019، صفحة 83).

• نظام فرعي للمعلومات التسويقية :

وهو ذلك النظام الفرعي الذي يختص بكل ما يتعلق بالابتكارات التسويقية والذي يسمح للمؤسسة بتوفير الكثير من المعلومات بما فيها المعلومات المرتدة المشار إليها سابقا والتي تسمح باتخاذ القرارات ورسم الاستراتيجيات ذات الصلة بهذه الابتكارات (بوطلاعة و بن ديبش، 2018، صفحة 125).

- المتطلبات متعلقة بإدارة الأفراد العاملين بالتسويق :

وتتعلق بضرورة وجود نظام فعال محفز للابتكار في مجال التسويق، واعتبار القدرات الابتكارية شرطا لشغل الوظائف. بالإضافة إلى وضع برامج تدريبية في مجال الابتكار بهدف تنمية القدرات والمهارات في هذا المجال (طاهر، 2006، صفحة 52):

• اعتبار القدرات الابتكارية شرطا لشغل الوظائف :

يعد توفر القدرات الابتكارية لدى الأفراد الذين يشغلون المناصب الخاصة بإدارة التسويق شرطا ضروريا. إذ أن الشخص المبتكر يجب أن تتوفر لديه المعرفة العلمية والقدرة العقلية التحليلية والقدرة على الربط بما يسمح من استغلال المعارف المتاحة لديه على أكمل وجه (عبد الحميد ط، 1999، صفحة 341).

• وجود نظام فعال محفز للابتكار في مجال التسويق:

إن وجود هذا النظام يعد مطلباً أساسياً قد يأخذ شكلاً مادياً كالعلاوات والحوافز العينية والنقدية أو شكلاً معنوياً كشهادات التقدير والترقية. كما يجب أن يتصف هذا النظام بالعدل من خلال مكافأة الأفراد الذين يساهمون في الابتكار (حسن، 2001، صفحة 350).

• وضع برامج تدريبية:

يجب على المؤسسة القيام بدورات تدريبية للأفراد العاملين في وظيفة التسويق بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم في مجال الابتكار التسويقي، مع الحرص على متابعة هذه الدورات ومدى استفادتهم منها في ممارسة أعمالهم وانعكاس ذلك على الأنشطة الابتكارية داخل وظيفة التسويق (أبو جمعة، 2011، صفحة 34).

- متطلبات متعلقة بجدوى تقييم الابتكارات التسويقية:

بالنظر إلى المبالغ والاستثمارات الكبيرة التي تتطلبها الابتكارات في الكثير من الأحيان ودرجة المخاطرة العالية التي تكتنفها في الكثير من المواقف فإنه من المهم قبل الشروع في الابتكارات القيام بدراسات جدوى لها تسمح للمؤسسة بإعطاء فكرة عن مستقبلها. وبالرغم من معارضة البعض قيام المؤسسة بهذه الدراسات بحجة تكلفتها الكبيرة إلا أن هذه الدراسات تجنب المؤسسة العديد من المخاطر التي تصاحب القيام بابتكار تسويقي معين ثم تعرضه للفشل. كما تسمح بتقييم نتائج ما سبق منها للتأكد من تحقيقها للنتائج المرجوة أو لا ومن امكانية الاستمرار أو التوقف، ويتم ذلك عادة بالاستعانة بمتخصصين في هذا المجال (حاج عيسى، مجاهدي، وإيرين، 2016، صفحة 43).

- متطلبات متنوعة:

ويتعلق الأمر هنا بتوقع مقاومة الابتكار التسويقي والاستعداد للتعامل معه بالإضافة إلى ضرورة تحقيق التوازن في مجالات الابتكار التسويقي (كايف، 2016، صفحة 133):

• مقاومة الابتكار التسويقي والاستعداد للتعامل معه :

فقد تعترض عملية الابتكار مقاومة من قبل أطراف مختلفة سواء من داخل المؤسسة أو خارجها باعتباره تغييراً وكل تغيير كما هو متعارف عليه يتعرض لمقاومة معينة. وهو ما يحتم على إدارة المؤسسة أن تكون لها القدرة على التعامل مع هذه المقاومة والاستعداد لها للتغلب على المعوقات التي قد تعترضها.

• تحقيق التوازن في مجالات الابتكار التسويقي:

كما يجب على المؤسسة عدم التركيز على مجال معين أو عنصر معين من عناصر التسويق وذلك عن طريق تنويع الابتكار في مختلف العناصر التسويقية وما ينتج عنها من انخفاض نسبة المخاطرة الكلية المرتبطة به.

• إدراك أهمية عامل الوقت :

يجب أن تكون المؤسسة على وعي بأهمية عنصر الوقت وألا تأخذ عملية الابتكار وقتاً طويلاً حتى تكون السباق في تجسيد الابتكارات على أرض الواقع تجنب امكانية فشلها وتحقيق أرباح أكثر (رمضاني، 2021، صفحة 30).

انطلاقاً مما سبق نستنتج أن هذه المتطلبات يعد وجودها ضروري للمؤسسة و أن عدم الالتزام بوحدة أو أكثر منها سيعرقل التطبيق الناجح للابتكار التسويقي داخلها، كما أن توافرها لا يعني بالضرورة نجاح هذه الابتكارات إذ أنها تمر بمجموعة من المراحل و الاخلال بمرحلة منها يمكن أن يؤدي إلى فشل العملية الابتكارية ككل.

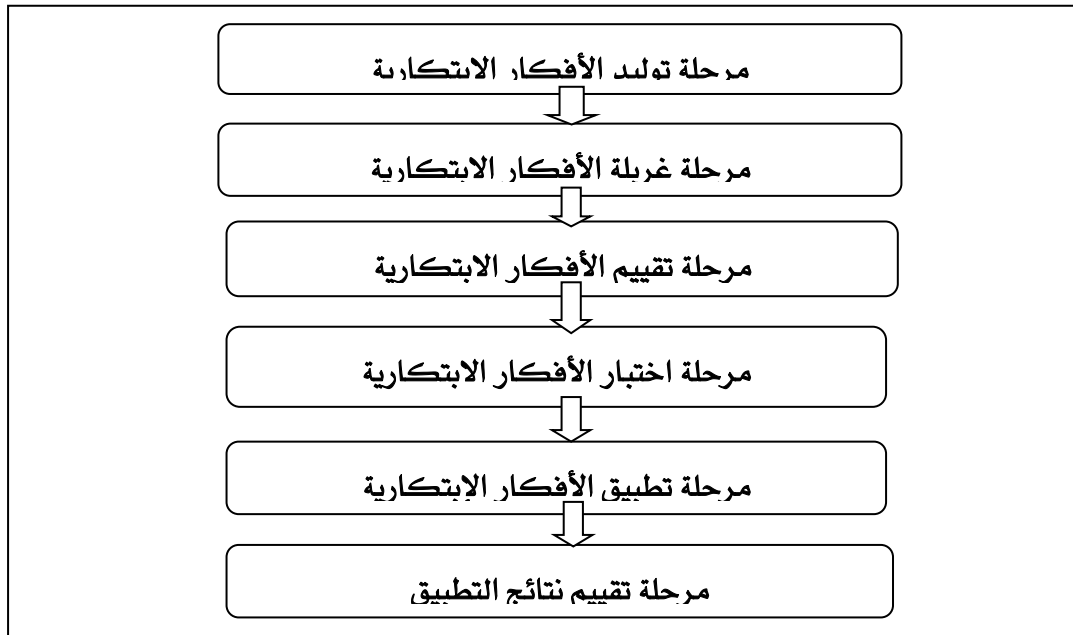
المطلب الرابع: مراحل الابتكار التسويقي وعناصره

يتناول هذا المطلب المراحل التي يمر بها الابتكار التسويقي في المؤسسة انطلاقاً من مرحلة توليد الأفكار الابتكارية حتى مرحلة تقييم نتائج تطبيقه. بالإضافة إلى التطرق إلى العناصر المكونة له والتي تطرقت إليها العديد من الدراسات واعتبرتها أبعاداً للابتكار التسويقي في بعض الأحيان.

الفرع الأول: مراحل الابتكار التسويقي

إن الابتكار كما عرف سابقاً هو عملية ذات مراحل متعددة تبدأ من خلق الفكرة إلى تنفيذها وتطبيقها ثم الانتشار (Sylvie, 2003, p. 180)، والابتكار التسويقي مثله مثل أي عملية ابتكار في مجال آخر يمر بمجموعة من المراحل يتفاوت عددها حسب مجال الابتكار (كايف، 2016، صفحة 134)، وبالرغم من هذا إلا أن هناك مراحل مشتركة بين مختلف المجالات يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (08): مراحل الابتكار التسويقي



المصدر: من اعداد الباحثة

حدد أبو جمعة من خلال الشكل أعلاه ستة مراحل أساسية لعملية الابتكار التسويقي تتمثل فيما يلي:

أولاً: مرحلة توليد الأفكار

تمثل عملية توليد الأفكار الابتكارية المرحلة الأولى من مراحل الابتكار التسويقي بحيث يتم خلالها البحث عن أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة في مجال التسويق ومن مصادر مختلفة داخلية أو خارجية. ويمكن تعريف الفكرة الجديدة على أنها: "ذلك الشيء الذي تريده جديداً على شكل مادي أو غير مادي ويشتمل على منفعة مطلوبة أو مرغوبة من قبل المستهلكين والمستخدمين في الأسواق." (عبيدات، 2000، صفحة 55). وقد يتم اللجوء إلى توليد الأفكار الابتكارية نتيجة حاجة المؤسسة لمواجهة مشكلة معينة أو بغرض استغلال فرصة سوقية. وهناك عدة طرق يمكن الاستعانة بها لتحقيق ذلك، وتعتبر طريقة العصف الذهني (*Brainstorming*) أكثرها شيوعاً واستخداماً (أبو جمعة، 2011، الصفحات 55-56)، والتي تم تطويرها من قبل (*Alex Osborn*) سنة 1953. وتعتمد هذه الطريقة على عملية التفكير الجماعي بحيث يتم فيها تشجيع أعضاء الجماعة على تقديم الأفكار الابتكارية بدون وضع أي قيود عليها أو إعطاء قيمة معينة لها ودون التعليق عليها كذلك (الحمادي، 1999، صفحة 47).

ثانياً: مرحلة غربلة وتصفية الأفكار

يتم خلال هذه المرحلة تصفية وغربلة العدد الكبير من الأفكار التي نتجت عن المرحلة السابقة والتي لم تخضع إلى قيود أو محددات وهو ما يجعل البعض منها غير ملائم يتعارض مع أهداف المؤسسة أو أنها تبدو جذابة ومغرية ولكن موارد المؤسسة لا تسمح بالدخول فيها أو تبنيها. وتتم هذه العملية بالاعتماد على مجموعة من الأسس والمعايير التي تتماشى مع إمكانيات المؤسسة المتاحة وأهدافها. وعادة ما تواجه المؤسسة في هذه المرحلة مشكلة القبول أو الرفض لهذه الأفكار الجديدة (بوشقيفة، 2021، صفحة 62).

ولهذه المرحلة أهمية كبيرة في التسويق إذ تسمح بإبقاء الأفكار التي يمكن إخضاعها لمزيد من الدراسة واستبعاد الأفكار غير الصالحة مبدئياً.

ثالثاً: مرحلة تقييم الأفكار الابتكارية

يتم خلال هذه المرحلة تقييم الأفكار أو الابتكارات بنوع من التفصيل من خلال تحديد إيجابيات وسلبيات هذه الأفكار وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأسس والمعايير التي تسمح في الأخير بالحكم على ما إذا كانت ذات جدوى أو لا ويتم في الأخير الإبقاء على الأفكار الابتكارية ذات الجدوى ومن ثم الانتقال بها إلى المرحلة الموالية (بن نامة و كربالي، 2016، صفحة 107).

رابعاً: مرحلة اختبار الأفكار الابتكارية

ويقصد بها وضع الأفكار الابتكارية موضع التطبيق بهدف معرفة ردود فعل السوق المستهدف من تطبيق الفكرة. وتعتبر هذه المرحلة ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة بالرغم من أنها تحملها تكاليف عالية فهي تسمح لها بتقليل المخاطر المرتبطة بوضع الأفكار الجديدة موضع التنفيذ على نطاق واسع (قرش و سويسبي، 2015، صفحة 92).

خامساً: مرحلة تطبيق الابتكار

بعد نجاح الابتكار في المرور عبر المراحل السابقة وبعد اجراء التعديلات اللازمة عليه تتخذ المؤسسة القرار بشأن اطلاقه على نطاق واسع مع مراعاة توخي الحذر في اتخاذ مثل هذا القرار. وتعد هذه المرحلة أخطر مرحلة اذ تحمل المؤسسة تكاليف عالية، وتعني هذه العملية اختيار الوقت ومكان التطبيق المناسبين لإطلاق الابتكار بالإضافة إلى اختيار السوق المستهدف وتحديد كيفية استخدام الابتكار الجديد (شترابي، 2020، صفحة 44).

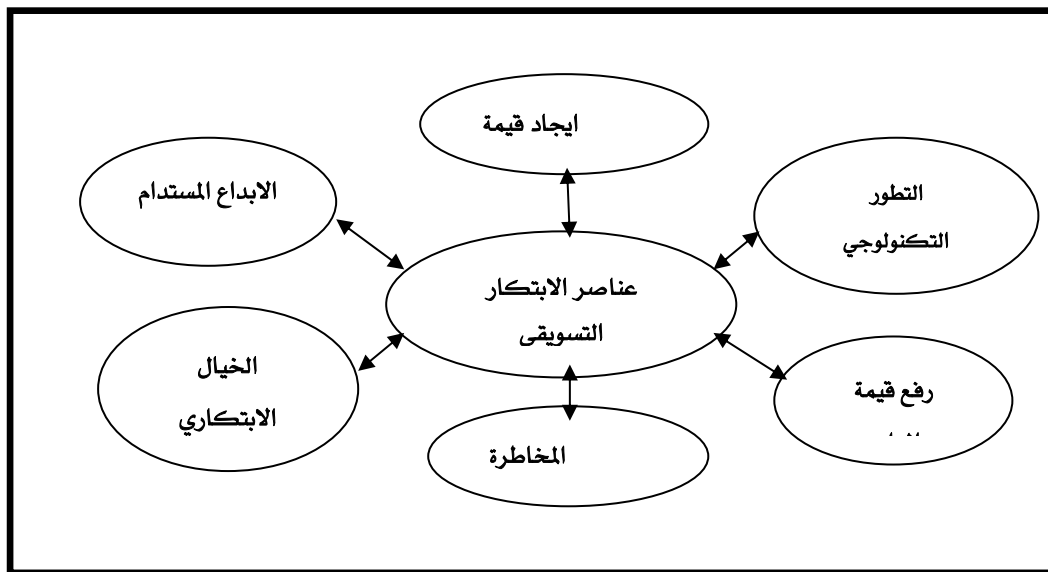
سادساً: مرحلة تقييم نتائج التطبيق

إن المراحل السابقة للابتكار تقلل من احتمالات فشله فقط ولا تضمن بالضرورة نجاحه في السوق، لذلك لا بد من تقييم نتائج تطبيقه وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع ما كان متوقفاً منها ومدى التطابق بينهما ومعرفة أسباب الانحرافات ان وجدت واتخاذ ما يلزم من قرارات لإجراء التصحيحات المناسبة (سياغ، 2019، صفحة 66).

الفرع الثاني: عناصر الابتكار التسويقي

تشير بعض الدراسات إلى وجود ستة عناصر مكونة للابتكار التسويقي والتي يوضحها الشكل الموالي ونوجزها كما يلي:

الشكل رقم (09): عناصر الابتكار التسويقي



Source : (Fillis & Rentschler, 2006, p. 17)

أولاً: تطوير استراتيجية تكنولوجيا التسويق

ينبغي على المؤسسة التكيف السريع مع التغيرات التي تحدث في أذواق الزبائن وفق القيم والتقاليد وذلك تقديم منتجات جديدة ومبتكرة تلبى حاجاتهم ورغباتهم وتكون عند مستوى تطوراتهم من خلال تبني وتطوير استراتيجية تسويقية تعتمد على التطور التكنولوجي في انجاحها (قريشي، شنين، و قزال، 2020، صفحة 906). ويمس هذا الأخير الجوانب الحيوية لكل من إنتاجية التسويق من خلال المساهمة في خفض أسعار السلع والخدمات المقدمة للزبائن بمختلف أنواعهم، البيانات والمعلومات المرتبطة بالتسويق عن طريق دراسات السوق واستطلاعات الرأي بغرض التعرف على حاجات وتفضيلات المستهلكين في الأسواق المستهدفة، وكذا إعادة هندسة عمليات التسويق من خلال استخدام أساليب مبتكرة كاستخدام الحاسوب في عناصر المزيج التسويقي (قذري وراهم، 2022، صفحة 113).

ثانياً: إيجاد قيمة للزبون

يعد الزبون المحور الأساسي لأنشطة المؤسسة وأهم المرتكزات التي تستند إليها ويرتبط بقاءها ونموها بتحقيق القيمة له، فبالإضافة إلى تلبية احتياجات زبائنها الحاليين أصبحت المؤسسات التي تتبنى الابتكار التسويقي تسعى إلى جذب زبائن جدد في الأسواق الحالية والجديدة، فهم يشكلون مصدراً للأفكار الجديدة وخلق مجالات منتج، سوق وتكنولوجيا جديدة (عبد الله، مصري، و محمود، 2021، صفحة 94).

ثالثاً: رفع قيمة الموارد

ويقصد بها الموارد التي تستخدمها المؤسسات لتحقيق الابتكار في تصنيع المنتجات وما لهذه الموارد من أثر على فاعليتها، وتعد عملية رفع قيمة الموارد شرطاً أساسياً لتطوير وتنمية المؤسسات التي تتبنى الابتكار التسويقي، وذلك من خلال تحديد مواردها بشكل جيد وتخصيصها لغرض تنفيذ برامجها التسويقية وذلك باستغلال الفرص وتجنب التهديدات والمخاطر عن طريق قدرتها على استغلال مواردها وخاصة البشرية والمالية منها والقيام بتوزيعها على وحدات العمل الأكثر بيعاً وربحية وجاذبية في الأسواق المستهدفة مقارنة بما تقدمه المؤسسات المنافسة (الخضر و يونس، 2021، صفحة 97).

رابعاً: المخاطرة المحوسبة

وتعني القدرة على حساب المخاطر الممكن حدوثها والمواجهة النفسية والاقتصادية لها واتخاذ القرارات المناسبة للتغلب عليها (عبد الله، مصري، و محمود، 2021، صفحة 94). وحتى تتمكن المؤسسة من تطوير استراتيجية تسويقية ابتكارية بنجاح يجب أن يكون لها القدرة على حساب المخاطرة وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن بيئتها الخارجية ومشاركتها مع جميع الأنشطة داخل المؤسسة، ويعد ذلك أحد مؤشرات نجاح المؤسسة وتميزها عن المنافسين (نوري و محمد، 2018، صفحة 142).

خامسا: الخيال الابتكاري

هو نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في تقديم الحلول أو التوصل إلى نتائج أصيلة لم تكن معروفة مسبقا (صادق، 2015، صفحة 138).

سادسا: الابداع المستدام:

يعمل الابداع المستدام على انجاح البرامج والاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات من خلال اعادة النظر في قدراتها الداخلية ورسالتها واستراتيجياتها وكل ما يرتبط ببيئتها الخارجية اذ يجب ان تكون رؤيتها مبتكرة ومتجددة باستمرار بغية تبني الهياكل التنظيمية والاجراءات التشغيلية المناسبة (عبد الله، مصري، و محمود، 2021، صفحة 94).

المبحث الثالث: مجالات الابتكار في عناصر المزيج التسويقي

تتباين المؤسسات في بيئتها الداخلية وقدراتها الابتكارية وهو ما ينعكس على ما تقدمه من سلع وخدمات تميزها عن غيرها (البكري، 2014، صفحة 214). ويعد الابتكار التسويقي كما تطرقنا إليه في المبحث السابق أحد مفاتيح نجاح وديمومة المؤسسات فهو يتطلب القيام بعمليات تسويقية جديدة وابتكارية وخلق مزيج تسويقي مبتكر ومتكامل يسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية وتحسين أدائها بشكل أفضل.

فالمزيج التسويقي يتكون من مجموعة من الأنشطة التسويقية التي يتم مزجها مع بعضها البعض لتلبية الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بشكل أفضل من المنافسين وتحقق لها التميز (Subandi & Shiratina, 2023, p. 2).

ويمس الابتكار التسويقي أحد عناصر هذا المزيج أو جميعها، إذ يمكن الابتكار في مجال المنتج أو في مجال التسعير أو التوزيع أو الترويج، بالإضافة إلى الابتكار في بقية العناصر المستحدثة لهذا المزيج والمتمثلة في الأفراد، العمليات والدليل المادي، وهو ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: الابتكار في مجال المنتجات

تكمن الأهمية الاستراتيجية للمنتج في أي مؤسسة في قدرته على إشباع حاجات ورغبات العملاء في السوق من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى. كما يلعب دورا أساسيا ومحوريا في صياغة وتطوير استراتيجياتها العامة والتسويقية منها بصفة خاصة، إذ أن صياغة هذه الأخيرة تتمحور بشكل أساسي حول المنتج وتطويره ووضع العلامة التجارية المميزة له وتقديم خدمات ما بعد البيع وغيرها وأن التسعير والترويج والتوزيع والأنشطة التسويقية الأخرى تتمحور كلها حول المنتجات التي تقدمها المؤسسة (طبيبي، بوبكر، و جلد، 2021، صفحة 65).

ويعد الابتكار في مجال المنتج عاملاً مهماً ومحددًا لاستمرارية ونمو المؤسسة وتميزها في ظل سوق تتسم بشدة المنافسة، إذ أن المنتج لا يمكن أن يبقى على حاله فترة طويلة من الزمن في ظل هذه المنافسة لذلك لا بد على المؤسسة من القيام باستمرار بتطوير منتجاتها وابتكار منتجات جديدة تتلاءم مع حاجات ورغبات الزبائن المتجددة وتحقق لها التميز عن المنافسين بطريقة أفضل وأسرع (Freihat, Homs, & Hashem, 2020, p. 268).

وباعتبار المنتج محور العملية الابتكارية وتبنى عليه مختلف الجهود التسويقية في بقية عناصر المزيج التسويقي سنفصل نوعاً ما في عنصر الابتكار في هذا المجال مقارنة ببقية العناصر الأخرى.

الفرع الأول: مفهوم الابتكار في المنتجات وأسبابه

أولاً: مفهوم الابتكار في المنتجات

تعد عملية ابتكار المنتجات إحدى الاستراتيجيات التي تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات التي تملئها الطبيعة الديناميكية للأسواق وما يميزها من تغير وتطور في الحاجات والرغبات الاستهلاكية للزبائن.

1 - تعريف المنتج الجديد:

اختلفت وجهات النظر في إعطاء تعريف محدد للمنتج الجديد ويعود ذلك إلى أن هذا المصطلح نسبي ومتعدد الأبعاد (Trott, 2005, p. 385). فحسب التعريف الموسع الذي قدمه **Kotler** فإن المنتج الجديد هو أي شيء يمكن تقديمه إلى السوق بغرض الاستهلاك أو الاستخدام أو الحيازة أو الاشباع لحاجة أو رغبة معينة. وهو بذلك يشمل الأشياء المادية والخدمات غير المادية والأشخاص والأماكن والمنظمات والأفكار (ادريس و المرسى، 2005، صفحة 223).

كما يمكن تعريفه على أنه عملية توفير كل ما هو جديد إلى السوق ويحسن من جودة المنتجات (Kortel & Benzaid, 2016, p. 416). يلاحظ من خلال التعريفين السابقين أنهما ركزا على نقطة مهمة وهي أهمية توصيل المنتج إلى السوق لأن ابتكار المنتج وحده لا يكفي ما لم يتم عرضه على المستهلكين للحكم على نجاحه أو فشله.

ومن جهته **Lendrevie** عرّف المنتج الجديد على أنه كل منتج قادر على تحقيق منفعة أو إضافة جديدة يدركها المستهلك وتترجم بتغير محسوس في سلوكه. (Lendrevie & Denis, 2003, p. 332). هذا التعريف تناول مفهوم المنتج الجديد انطلاقاً من درجة التجديد من وجهة نظر المستهلك.

ويمكن اعتبار التعريف الذي قدمه **مأمون نديم عكروش** كتعريف شامل لمفهوم المنتج الجديد، إذ يرى أنه يشير إلى "أي تغيير أو إضافة أو تحسين أو تطوير في مواصفات وخصائص المنتج المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له ويعمل على إشباع الحاجات والرغبات الحالية أو المرتقبة للعملاء في قطاعات سوقية مستهدفة، وقد يكون هذا المنتج جديداً على العملاء أو السوق أو المنظمة أو جميعهم معاً". (عكروش و عكروش، 2007، صفحة 94).

وهو ما يتوافق مع وجهة نظر *Assael* حيث يرى أن المنتج الجديد ليس بالضرورة أن يكون جديدا بالنسبة للمستهلكين بل يمكن أن يكون جديدا بالنسبة للمؤسسة نفسها. بمعنى أن أي منتجات إضافية للمنتجات الحالية تعد منتجات جديدة، كما يمكن اعتبار أي تطوير أو تحسين في المنتجات الحالية للمؤسسة منتجات جديدة كذلك (ادريس و المرسي، 2005، صفحة 230) وعليه يمكن النظر إلى المنتج باعتباره جديدا من عدة زوايا (اليوسفي و الأحمد، 2004، الصفحات 228- 229):

- ✓ **جديد بالمقارنة مع المنتجات الحالية:** وهي المنتجات التي تقدم للسوق لأول مرة و بالتالي فهي تعتبر منتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة و المستهلكين معا.
 - ✓ **جديد بالنسبة للمستهلك:** ويتطلب في هذه الحالة من المستهلك التعرف أكثر على المنتج الجديد وتجريبه.
 - ✓ **جديد بالنسبة للمؤسسة:** يعتبر المنتج حسب هذا التوجه جديدا بالنسبة للمؤسسة فقط من خلال انتاجه و تسويقه لأول مرة بغض النظر عما إذا كان جديدا بالنسبة للمستهلكين أو المنافسين . وقد يمثل استخداما جديدا لمنتج حالي أو تطويرا أو تعديلا له.
 - ✓ **المنتجات الجديدة منخفضة التكلفة:** إذا كان تخفيض تكاليف الانتاج أو التسويق بالنسبة للمؤسسة يؤدي إلى زيادة القيمة المضافة للمستهلكين فإن هذا المنتج يعتبر جديد أو لكن ليس بالنسبة للسوق (عثمان، 2017) .
- ومن ناحية أخرى أضافت **التميمي** بأن نجاح تقديم المنتج الجديد يتوقف على درجة احتوائه على منافع أو مزايا أكبر بالمقارنة مع ما تقدمه المؤسسات المنافسة في السوق، كما أن فرص نجاحه تكون أكبر إذا كانت المنافسة غير قوية. بالإضافة إلى القدرات التسويقية الكبيرة التي يتمتع بها والتي تساهم في زيادة معدل نجاحه في مختلف مراحل دورة حياته (التميمي، 2009) .
- إذن يلاحظ من خلال ما تقدم من تعاريف اختلاف وجهات النظر حول مفهوم المنتج الجديد فمنهم من يرى أنه يجب أن يكون ناتج عن ابتكار جذري، والبعض الآخر يرى أنه يكفي القيام بأي تعديلات أو تحسينات على المنتج الحالي لاعتباره منتجا جديدا، في حين ذهب البعض الآخر إلى أن المنتج إذا لم يكن جديدا بالنسبة للمؤسسة والسوق معا فهو ليس جديدا.

وعليه ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المنتج الجديد يعبر عن كل منتج يحمل أفكارا فريدة وجديدة هدفها إشباع حاجات من يوجه اليهم وتقديم مزايا أكبر لهم مقارنة بالمنافسين. وقد يأخذ شكل منتج مبتكر، مطور، معدل أو منتج بعلامة جديدة.

2 - تعريف ابتكار المنتج:

غالبا ما يستخدم مصطلحي التطوير والابتكار كمرادفين باعتبار أن كليهما يصبوان إلى تحقيق هدف واحد وهو التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في

السوق، وهو ما يمكن اعتباره مفهوماً شاملاً بمفهوم التطوير وكذلك مفهوم الابتكار (الطائي و العلاق، 2008، صفحة 58).

لقد سيطر مفهوم ابتكار المنتج على أغلب النقاشات والأبحاث في مجال الابتكار نظراً لأهميته الاستراتيجية في إرضاء العملاء وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم وكذلك الدخول لأسواق جديدة. (Aksoy, 2017, p. 139). وعليه يمكن اعتبار ابتكار المنتجات كأداة لتحقيق ميزة تنافسية جنباً إلى جنب مع أدوات أخرى مثل تخفيضات الأسعار على المنتجات الحالية، وتطوير خدمات عملاء جديدة، وبرامج اتصالات وتوزيع جديدة (Angelmar, 1990, p. 2).

وتتفق أغلب الأبحاث على أن ابتكار المنتج هو أكثر أنواع الابتكار شيوعاً. فقد عرّفه *Gault* على أنه كل منتج يتم توفيره للمستخدمين المحتملين بحيث يكون جديداً أو تم تغييره بشكل كبير فيما يتعلق بخصائصه أو استخداماته (Edwards-schachter, 2018, p. 68).

ف عندما نتحدث عن منتج مبتكر، فإننا نقصد بذلك أنه جديد (على الأقل في بعض النواحي) بالنسبة للسوق الذي تم إطلاقه فيه. وتتراوح ابتكارات المنتجات في درجة الحدثة من المنتجات التي تفتح أسواقاً جديدة تماماً (من أمثلتها أول طائرة وآلة تصوير ومركب جيني إلكتروني) إلى منتجات جديدة نوعاً ما (محسنة)، على سبيل المثال أول مشغل قرص مضغوط يمكنه شحن عدة أقراص مضغوطة (Angelmar, 1990, p. 1).

وعليه يمكن تعريف ابتكار المنتجات على أنه: تطوير منتجات جديدة أو أحداث تغييرات في تصميم المنتجات الحالية أو استخدام وسائل وتقنيات جديدة في طرق الإنتاج الحالية، بمعنى أن هذا المفهوم يركز على تمييز المنتجات الحالية في الأسواق الحالية من خلال الخصائص والوظائف الجديدة التي لا تشتمل عليها العروض الحالية (Cherroun, 2014, p. 147).

كما يمكن تعريفه على أنه التطوير أو التغيير الجذري في خصائص أداء السلعة أو الخدمة المقدمة (Aksoy, 2017, p. 139). إضافة إلى ذلك يمكن النظر إلى الابتكار في هذا المجال من جانبين: الجانب الداخلي الذي يقوم على المعرفة، القدرات، التكنولوجيات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والجانب الخارجي الذي يركز على حاجات وتوقعات الزبائن (Cherroun, 2014, p. 147).

ومن جهة أخرى أشارت العديد من الدراسات إلى التصنيف الذي اقترحه *Kotler* لتصنيف المنتجات الجديدة حسب معياري درجة الابتكار في السوق ودرجة الابتكار في المؤسسة على النحو التالي (Kotler & Keller, 2006, pp. 726-727):

- طرح منتجات جديدة لأول مرة: جديدة على المؤسسة والسوق والعملاء. وتكون هذه المنتجات التي تقدم لأول مرة في السوق نتيجة لابتكارات أو اكتشافات علمية وتكنولوجية.
- إضافة خطوط إنتاج جديدة: هذه المنتجات ليست جديدة في السوق ولكنها جديدة على المؤسسة، تحاول إضافتها إلى خطوط إنتاجها لاستغلال الفرص السوقية في قطاعات سوقية معينة.

- توسيع خطوط المنتجات الحالية: تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة إلى خطوط منتجاتها الحالية حيث تتقارب معها في الخصائص والمواصفات وتهدف من خلالها إلى استغلال فرص سوقية في الأسواق الحالية أو الجديدة
- تحسين المنتجات الحالية: تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات وتحسينات على منتجاتها الحالية بغرض تقليل التكلفة أو زيادة القيمة المضافة للعملاء أو مواجهة المنافسة في السوق.
- إعادة تموضع المنتج: في هذه الحالة تعمل المؤسسة على إعادة احلال منتجاتها في قطاعات محددة ، و ذلك عند اكتشاف استخدامات جديدة لمنتجاتها في هذه القطاعات ، أو عند تغييرها سلوكيات المستهلكين أو وجود تطورات تكنولوجية على المنتجات أدت إلى إعادة احلالها . .
- منتجات جديدة منخفضة التكلفة: إذا كان الانخفاض في تكاليف الإنتاج أو التسويق يؤدي إلى زيادة في القيمة المضافة للمستهلكين فيمكن اعتبار المنتج جديداً للمؤسسة ولكن لا ينظر إليه أنه جديد بالنسبة للعملاء والسوق.

وفي نفس السياق أشار العديد من الباحثين إلى ضرورة إضافة تصنيف آخر للمنتجات الجديدة يتمثل في: تطوير نظام التسليم، إذ تقوم المؤسسة بتطوير المنتج الجديد في شكل تطوير للأنشطة والإجراءات والعمليات المتعلقة بقنوات التوزيع والتي يتم من خلالها توصيل المنتجات إلى العملاء في قطاعات سوقية معينة (بن قشوة، 2013، صفحة 100).

والمنتج كما تم تعريفه سابقا يمكن أن يكون سلعا ملموسة أو غير ملموسة تتمثل في الخدمات. وعليه يجدر بنا توضيح المقصود بابتكار الخدمة كذلك خاصة أن دراستنا ستتم في احدي المؤسسات الخدمية.

ففي ظل المنافسة الشديدة التي تعيشها الأسواق أضحت النجاح في تسويق الخدمات لا يعتمد على تحقيق الأداء الجيد في توفير الخدمات الحالية وإنما يعتمد بشكل متزايد على تطوير وابتكار خدمات جديدة، لذلك أصبح من الضروري بالنسبة للمؤسسات الابتكار في مجال الخدمات لتحقيق أهدافها. (البصير، 2015، صفحة 150)

وتعرف الخدمات الجديدة على أنها الخدمات التي لم يسبق للمؤسسة تقديمها من قبل. أي أنها خدمات يتم طرحها وتقديمها لأول مرة لقطاع سوقي معين. (بن غبريد، 2019، صفحة 662). أما الابتكار في مجال الخدمات فقد عرّف حسب *Skalén* على أنه خلق و تقديم قيم جديدة في الخدمات من خلال تطويرها أو انشاء ممارسات و/ أو موارد جديدة أو تطوير القيم السابقة في الخدمات أو كذلك عن طريق دمج الموارد و الممارسات بطرق جديدة مختلفة (عباسي، 2018، صفحة 124). ركز هذا التعريف على أن ابتكار الخدمات يشمل تقديم قيم مضافة جديدة أو تطوير القيم السابقة للخدمات الحالية سواء في الممارسات أو في الأشياء الملموسة التي تقدم بها الخدمة.

كما يعرف الابتكار في مجال الخدمات على أنه قدرة المؤسسة على تقديم خدمات جديدة تماما بالنسبة للسوق أو إجراء تغييرات أو تحسينات أو تعديلات على الخدمات الحالية بهدف الوصول إلى موقع متميز في السوق من خلال الاستجابة السريعة مقارنة بالمنافسين لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة. (صالح، عطوات، وبن الزين، 2021، صفحة 69).

علاوة على ذلك يمكن أن تأخذ الخدمة الجديدة العديد من الأشكال مثل الخدمة المبتكرة، الخدمة المحسنة، المعدلة، الخدمة بعلامة جديدة أو توسيع خطوط الخدمات الحالية (علماء، محمد، و ابراهيم، 2022، صفحة 10). أضاف هذا التعريف الأشكال التي يمكن أنت تتخذها الخدمات الجديدة مثل الابتكار، التطوير، التحسين والتعديل، الخدمة بعلامة جديدة وتوسيع خطوط الخدمات الحالية.

اذن مما سبق يمكن القول أن ابتكار الخدمة يتجلى في ادخال خدمات جديدة تماما أو اعادة تخطيط و تحسين الخدمات الحالية إما عن طريق الأساليب الجذرية أو الإضافية (Sulton, Hidayatul, & Surya, 2022, p. 387) ، وذلك بهدف اشباع حاجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

ومن جهة أخرى أشار أبو جمعة إلى نقطة مهمة تتعلق باتخاذ قرار تقديم خدمة جديدة للعملاء أو التعديل في خدمة قائمة، إذ يرى أنه يجب أن يستند على دراسات وأبحاث سوقية دقيقة وملائمة وألا يبنى على الافتراضات (أبوجمعة، 2011، صفحة 135). فما قد يكون منطقيا بالنسبة للمسؤولين في المؤسسة قد لا يكون مرغوبا فيه من طرف العملاء والعكس صحيح، ومثال على ذلك ما قامت به إحدى البنوك بالولايات المتحدة الأمريكية بحيث ابتكرت خدمة جديدة لعملائها تمثلت في توصيل المعاشات إلى المتقاعدين إلى منازلهم بهدف تجنيبهم مشقة التنقل إلى البنط وهو ما لم تقبله هذه الشريحة من العملاء وكان مصير هذه الخدمة الجديدة الفشل. (كباب، 2017، صفحة 113).

وتجدر الإشارة كذلك إلى أن ما يميز الابتكار في مجال الخدمة أنه ابتكار المرة الواحدة لكونه يمثل ابتكار لحل من خلال أسلوب تفاعلي لمشكلة يطرحها الزبون و يتم انتاجها من قبل الزبون والمنظمة، فهو ابتكار لا يمكن إعادة انتاجه ومع ذلك يمكن إعادة انتاج مجموعة من القوانين أو صياغة جزء من خبرته وابتكار ابداع مشابه وهذا لأن الخدمات تعتمد في أدائها على العنصر البشري مما يجعلها لا تمتاز بالتجانس ولا تخضع للنمطية (كباب، 2017، صفحة 105).

وفيما يخص يتعلق بتصنيفات الابتكار في مجال الخدمات فإن الابتكار في هذا المجال ينقسم إلى الأصناف التالية (عطية، 2020، صفحة 134):

- ابتكارات رئيسية: وتعتبر عن خدمات جديدة لم تكن موجودة من قبل تتضمن خصوصيات وسيرورة جديدة كليا.

- ابتكارات السيروورة: وتتمثل في استخدام سيروورة جديدة في خدمات موجودة سابقا، كاستعمال الانترنت في عملية التعليم عن بعد.
- توسيع صف الخدمات: وهي عبارة عن خدمات جديدة توجه للعملاء الحاليين أو إلى عملاء جدد لهم احتياجات مختلفة و تضاف إلى العروض الاجمالية الخدمة المتواجدة من قبل، كخدمة تحويل المكالمات في مؤسسات الاتصال أو زيادة خدمات التأمين بالنسبة للبنوك.
- توسيع سيروورة الوصول: وهي ابتكارات تقترح طرق جديدة لإيصال الخدمات الحالية المتواجدة، كابتكار موقع للانترنت يساعد في توزيع المنتجات بعد عملية شرائها.
- ابتكار الخدمات التكميلية: وتتمثل في قيام المؤسسة بإضافة خدمات محيطية أو تحسين جودة الخدمات المتواجدة كاستخدام بطاقات الدفع الالكترونية كوسيلة لعملية الشراء، بحيث يرى الزبائن هذه التحويلات خبرة جديدة بالرغم من أن الأساس لم يتغير.

ثانيا: أسباب الابتكار في المنتجات الجديدة

- لم يعد بإمكان المؤسسات اليوم الاختيار والمفاضلة بين القيام بالابتكار في مجال المنتجات من عدمه وذلك إذا ما أرادت البقاء والتوسع في السوق الذي أصبح عرضة للتغيرات المتسارعة والمفروضة من الزبائن أو الشركات المنافسة أو من التشريعات الحكومية. وعليه يمكن إيجاز الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى ابتكار المنتجات الجديدة وتطويرها فيما يلي:
- التغيرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة وما يصاحبها من سرعة ظهور واختفاء المنتجات وقصر دورة حياتها مما يحتم على المؤسسات وضع برامج تطوير لمنتجاتها لتفادي تقادمها (نجم، 2007، صفحة 258).

- اكتشاف الفرص السوقية وتطويرها بما يؤدي إلى تقديم منتجات معدلة أو جديدة لإشباع حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمرقبين، كما أن اتباع التطوير في أعمال المؤسسات المعاصرة يسمح لها بتحديث وبناء خطط واستراتيجيات بشكل يسهل التعرف على الفرص المتاحة واستغلالها من خلال تطوير أو تعديل أي منتجات بما يتماشى مع المتغيرات البيئية المحيطة. (فياللي، 2008)

- مواجهة المنافسة والحفاظ على استدامة الميزة التنافسية والتي تقتضي الابتكار المستمر والمتواصل للمنتج لكي لا يفقد ميزته التنافسية أمام المنتجات المقلدة من طرف المنافسين. (الطائي و العلق، 2008، صفحة 59)

- تطور حاجات وأذواق الزبائن وتنوعها وما صاحبها من تغير وتنوع في نوعية السلع والخدمات المطلوبة وهو ما حتم على المؤسسات بضرورة متابعة هذه التغيرات والاستجابة لها من خلال تطوير وابتكار منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية (نجم، 2007، صفحة 258).
- بناء قاعدة متينة للنمو المستقبلي من خلال الابتكار والتطوير المستمر، وعليه فهو يسمح للمؤسسة بمواجهة التغيرات المستقبلية وادارتها بفعالية (الطائي و العلق، 2008، صفحة 60).

- تجنب المساءلة القانونية: إذ أن المؤسسة مسؤولة عن أي منتجات ذات جودة رديئة أو يمكن أن تلحق أضراراً بالصحة العامة، مما يدفعها إلى السعي لتحسين جودة منتجاتها وتطوير منتجات جديدة تستخدم فيها مواداً وتركيبات كيميائية غير مضرّة بالصحة العامة و غير محظورة قانونياً (بوبكر، 2016، صفحة 571).

الفرع الثاني: مراحل واستراتيجيات الابتكار في المنتجات

أولاً: مراحل الابتكار في المنتجات

تمر عملية ابتكار المنتج الجديد بالمراحل التالية :

- مرحلة توليد الأفكار الجديدة: يتم خلال هذه المرحلة جمع أكبر قدر ممكن من الأفكار الجديدة من مصادر مختلفة منها داخلية مثل قسم التسويق والانتاج وأخرى خارجية كالوسطاء والمنافسون وغيرها. وتتكفل الإدارة العليا باختيار أفضل الأفكار لكونها المسؤولة عن استراتيجية التطوير (سويدان و حداد، 2006، صفحة 249).

- مرحلة غربلة الأفكار الجديدة: بعد عملية جمع أكبر عدد من الأفكار يجب على المؤسسة القيام بعملية غربلة وتقييم لهذه الأفكار من خلال تقليص عددها واختيار الأحسن منها من حيث جدواها الاقتصادية والتسويقية واستبعاد غير الممكن منها (الطائي و العلاق، 2008، صفحة 71).

- مرحلة التحليل الاقتصادي: تتعلق هذه المرحلة بتقييم الجدوى الاقتصادية من انتاج هذا المنتج الجديد لتحديد مدى جاذبيته وتحقيقه لأهداف المؤسسة وتقدير حجم المبيعات ومختلف التكاليف الخاصة بإنتاج وتسويق المنتج وكذا الأرباح المتوقعة منه (قندوز و سليمان، 2015، صفحة 91).

- مرحلة تطوير نموذج أولي للمنتج: وتتم خلال هذه المرحلة ترجمة المفاهيم والأفكار التي تم اختيارها من خلال تحديد مواصفات المنتج الجديد: الحجم، الشكل، الطعم، الغلاف ... مع اجراء الاختبارات اللازمة عليه (مباني، 2012، صفحة 407).

- مرحلة التسويق الاختباري: ويقصد بها قيام المؤسسة بطرح المنتج الجديد في جزء صغير من السوق يتم تحديده مسبقاً للتعرف على الآراء الأولية للزبائن ومعرفة ردود افعالهم عليه والتعرف كذلك على نقاط القوة والضعف لهذا المنتج الجديد (سويدان و حداد، 2006، صفحة 250).

- مرحلة التسويق التجاري للمنتج الجديد: ويتم خلال هذه المرحلة تقديم المنتج بشكله النهائي إلى السوق المستهدفة بكميات كبيرة بعد نتائج الاختبارات السوقية مع الأخذ بعين الاعتبار التوقيت المناسب وظروف السوق (مباني، 2012، صفحة 407).

ثانياً: استراتيجيات الابتكار في المنتجات

يمكن للمؤسسة الاختيار بين أحد البدائل الاستراتيجية لابتكار المنتجات وذلك حسب ظروف وامكانيات كل مؤسسة. وتتمثل هذه البدائل في:

- **استراتيجية الابتكار الجذري:** وهي استراتيجية هجومية هدفها أن تحقق المؤسسة سبق في مجالها من خلال تطوير منتجات جديدة. كما تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق ميزة الأول في الوصول إلى الفكرة والأول في تطوير المنتج والأول في طرحه في السوق، وبذلك تعد هذه الاستراتيجية بمثابة حاجز أمام الداخلين الجدد (حذفاني، 2019، صفحة 115). كما تقوم على ادخال واستعمال تكنولوجيا جديدة والتي تقدم سوقاً جديداً يخلق طلباً ومكاناً جديدين والذي بدوره يساهم في خلق قطاع جديد وصناعة جديدة (مباركية و دومي، 2021، صفحة 541).

- **استراتيجية الابتكار التدريجي:** وهي استراتيجية تسويقية تستلزم ايجاد وتقديم منتج بخصائص جديدة قابلة للتسويق، فهذا النوع من الابتكار يمثل طريقة للحصول على أكبر قيمة ممكنة من المنتجات أو الخدمات الموجودة دون إحداث تغييرات كبيرة أو استثمارات ضخمة و مثال ذلك ما يقوم به صانعو السيارات في الكثير من الأحيان من اجراء تعديلات طفيفة من فترة زمنية إلى أخرى على النماذج والموديلات والتي انشأت بهدف خلق نوع من الاحساس بالجدة وتجديد المبيعات (مباركية و دومي، 2021، صفحة 542). كما أن هذه الاستراتيجية هي استراتيجية دفاعية تهدف المؤسسة من خلالها إلى استمالة المستهلكين لاقتناء منتجات ذات أسعار أعلى. وتتبع هذه الاستراتيجية المؤسسات التي تتجنب المخاطر وتعتبر عن رد فعل لأي نشاط تقوم به المؤسسات القائمة في السوق (حذفاني، 2019، صفحة 115).

- **استراتيجية التحسين الموجه نحو التميز:** وهي استراتيجية موجهة نحو التطبيقات. وتعتمد على قدرة المؤسسة على ادخال تغييرات وتعديلات على المنتج الحالي وتكيفه بشكل يخدم جزءاً معيناً محدداً ومحدوداً من السوق. وعادة ما يتم اتباع هذه الاستراتيجية من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تدخل إلى السوق أثناء مرحلة نضج المنتج (سليمانى، 2007، صفحة 111).

- **استراتيجية الانتاج الكفاء:** يتم اتباع هذه الاستراتيجية من طرف المؤسسات التي تستطيع السيطرة على التكاليف ولها كفاءة متفوقة في التصنيع. وهذه الاستراتيجية تتطلب جهوداً كبيرة وكفاءة عالية في الإنتاج ولا تتطلب مجهوداً كبيراً في البحوث والتطوير. كما ترتبط هذه الاستراتيجية مع الابتكار من جانبيين، الأول هو التعلم في انتاج منتج جديد يكون قد بلغ ذروته في هذه المرحلة، والثاني هو أن العديد من الابتكارات تظل تحمل إمكانات (قدرات) عالية قابلة للاستخدام حتى في فترات متأخرة وتستمر في تحقيق مزايا ايجابية إذ يكون هذا النوع من الاستراتيجيات ملائماً من خلال ما تتميز به من كفاءة عالية في عملية الانتاج (سويسى، 2021، صفحة 43).

من خلال ما تم عرضه لأهم العناصر المتعلقة بابتكار المنتجات يتضح لنا الأهمية الكبيرة لهذا الأخير في استمرارية المؤسسة ونموها وتميزها ودوره الفعال في تحقيق أهدافها التسويقية في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها وذلك عن طريق الاستجابة السريعة لحاجات ومتطلبات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين من خلال تطوير منتجات (سلع أو خدمات) جديدة ومبتكرة أو ادخال تغييرات وتحسينات على المنتجات الحالية بما يحقق قيمة أكبر ويحقق لها التميز في الأسواق.

المطلب الثاني: الابتكار في مجال التسعير

إن الابتكار في الأنشطة التسويقية للمؤسسة يمكن أن يمس بالإضافة إلى الابتكار في المنتجات الابتكار في عناصر المزيج التسويقي الأخرى مثل التسعير. وسنحاول من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على الابتكار في هذا المجال.

الفرع الأول: مفهوم الابتكار في مجال التسعير

أولاً: مفهوم التسعير وأهدافه

تجمع أدبيات التسويق على أن السعر يمثل أحد أهم عناصر المزيج التسويقي أكثرها مرونة لكونه يتغير بسرعة مقارنة بالعناصر الأخرى وأكثرها تعقيداً لكثرة المتغيرات التي تؤثر في عملية تحديده (الربيعاوي و عباس، 2015، صفحة 207). كما أنه حسب *Kotler* و *Armstrong* العنصر الوحيد الذي يحقق إيرادات للمؤسسة و مصدراً لتحقيق الأرباح عكس العناصر الأخرى (المنتج، التوزيع، الترويج) التي تمثل تكاليفاً لها (Tarmidi, 2021, p. 748). ويعد كذلك العنصر الذي يستند عليه العملاء في تقييم السلع والخدمات (Breesam, Salman, & Thabit, 2019, p. 335).

وكما هو معروف فإن هناك فرق بين السعر والتسعير حيث أن السعر هو المقابل المادي الذي يدفعه الزبون للحصول على منافع السلعة أما التسعير فهو العملية التي على أساسها تحدد المؤسسة سعر المنتج (الربيعاوي و عباس، 2015، صفحة 207). أي يمكن اعتباره فن ترجمة قيمة السلعة إلى قيمة نقدية (أبو أمين، 2014، صفحة 19).

فالسعر من المنظور التسويقي يعد أحد المحددات الرئيسية للقيمة والتي تمثل جوهر العملية التسويقية، فقيمة المنتجات التي تقدمها المؤسسة تتحدد على أساس القيمة المدركة من قبل الزبائن وكذلك على أساس السعر الذي يدفعونه مقابل الحصول على تلك القيمة (طاهر، 2006، صفحة 65)

أما التسعير كما عرفه الضمور وعائش فهو يشير إلى نشاط تسويقي يتضمن تحديد القيمة النقدية أو العينية التي يدفعها المشتري مقابل حصوله على سلعة أو خدمة معينة، وهو مجموع قيم التبادل التي يحصل عليها الزبون كامتلاك أو حيازة أو استعمال للسلعة أو الخدمة (الضمور و عائش، 2005، صفحة 106). كما تهدف المؤسسة من خلال عمليات التسعير لمنتجاتها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تتغير من فترة إلى أخرى حسب الموقف التنافسي الذي تواجهه

المؤسسة والعديد من العوامل الأخرى، ومن بين هذه الأهداف ما يلي: (حذفاني و زايد، 2018، صفحة 112)

- تحسين وضعيتها السوقية أو المحافظة عليها، فالحصة السوقية للمؤسسة تعد أحد المؤشرات الهامة للحكم على مدى تحقيقها لأهداف النمو والاستقرار وكذلك للحكم على مركزها في السوق التي تنشط فيها.
- تحقيق معدل معين للعائد على الاستثمار.
- مواجهة المنافسة خاصة في الصناعة التي تتميز بنمطية منتجاته ووجود مؤسسات قائدة في السوق، فيمكن للمؤسسة اتباع مدخل " اتبع القائد " حتى تتمكن من مقابلة المنافسة أو الحد منها وهذا في حالة عدم قدرتها على التحكم في العوامل المحددة لأسعارها.
- تحقيق معدل أعلى من الأرباح على المدى الطويل والذي يمثل أكثر الأهداف شيوعاً بين المؤسسات كونه ينطوي على أفضل طريقة لتشخيص الموارد مع المحافظة على رضا زبائنها واشباع حاجاتهم، وهو ما يسمح لها بتحقيق أهداف البقاء والنمو في السوق.
- المحافظة على استقرار الأسعار، ففي بعض الأحيان تريد المؤسسة الحفاظ على وضعيتها في السوق وتكون راضية عليها فتختار بذلك أن تكون المنافسة على أساس غير سعري فتكون أسعارها مساوية أو قريبة لأسعار المنافسين. ويمكن للمؤسسة اتباع هذه الأساليب في بعض الحالات مثل أن تكون هذه المؤسسة قائدة في السوق وبالتالي تكون قيادة سعرية، أو عندما تكون المنتجات نمطية إلى حد كبير بحيث يصعب تمييز أيها منها بخصائص مميزة، أو في حالة ضعف فرص النمو في سوق معينة تتميز بالاستقرار النسبي.

ثانياً: مفهوم الابتكار التسعيري

يعد تسعير المنتجات من التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات باختلاف أحجامها، كما يجب أن تكون استراتيجيات التسعير المبتكرة في هذا المجال واضحة ومبنية على دراسات وأبحاث علمية دقيقة وفق طرق تسعير غير مألوفة لدى الزبائن (قميحة، 2018، صفحة 145).

كما يعد الابتكار في هذا المجال من بين أهم القرارات الاستراتيجية للمؤسسة وذلك لتأثيره المباشر على نجاحها وربحياتها وديمومتها وجذب الزبائن لاقتناء منتجاتها (البصير، 2015، صفحة 150).

ويعود أول ظهور لمفهوم الابتكار التسعيري إلى عام 1968 من طرف *Elizabeth Marting* من خلال نشرها لكتاب تحت عنوان " التسعير الإبداعي " والذي ضم مجموعة من الأوراق البحثية لـ 19 باحثاً وممارساً في مجال التسعير حول مناهج التسعير الإبداعية. وتطرق هذا الكتاب إلى مواضيع متنوعة مثل دور التسعير، سياسة التسعير وأهدافها، والجوانب غير المالية للتسعير، والتسعير حسب قناة التوزيع وحسب نوع المنتج، واستخدام أجهزة الكمبيوتر في التسعير وإدارة تغيرات الأسعار. وحسب إليزابيث مارتين فإن الكتاب المنشور يهدف إلى تدعيم التخطيط السليم والتقنيات المرنة وتقديم الدعم المناسب، وترى كذلك بأن للتسعير يمكن أن يكون له تأثير

إيجابي على الانتاجية وأرباح المؤسسة إذا تم ممارسته بطريقة إبداعية. (Hinterhuber & Liozu, 2018, p. 3)

ويتعلق الابتكار التسعيري بالحالات التي تبتكر فيها المؤسسات استراتيجيات أو طرق أو ممارسات تسعير جديدة لها القدرة على جلب الجديد للصناعة بالاعتماد على فهم المتغيرات النفسية للمستهلكين بهدف زيادة الأرباح من جهة وتحقيق رضاهم من جهة أخرى (Naruetharadhol, Ketkaew, & Crisathan, 2022, p. 2) وهو ما يبطل الاعتقاد الخاطئ عن علاقة المؤسسة بعملائها في مجال التسعير على أنها علاقة مربحة لأحد الطرفين في حين تؤدي في نفس الوقت إلى خسارة الطرف الآخر (Hinterhuber & Liozu, 2014, p. 414).

كما يعتبر التسعير المبتكر أو الابتكار التسعيري وسيلة فعالة للمؤسسة لتحقيق التميز وخلق مكانة متميزة في السوق خاصة إذا تم دراسته ووضعها بعناية وذلك لتأثيره الكبير على سلوك المستهلكين (Kortel & Benzaid, 2016, p. 418).

ويتجسد الابتكار في هذا المجال من خلال تقديم عروض سعرية أفضل للزبائن. كما أنه لا يرتبط بالضرورة بالبحث عن وسائل للتخفيض في الأسعار، ففي بعض المواقف قد تقوم المؤسسة بالابتكار لتظهر للزبائن أن أسعارها مرتفعة إذا كان من المتوقع أن يؤثر ذلك بطريقة ايجابية على سلوكهم (البصير، 2015، صفحة 150).

كما يشير مفهوم الابتكار في مجال التسعير إلى ايجاد المؤسسة لطرق وأساليب جديدة لتسعير منتجاتها بطريقة تجعل الزبون يفضلها عن باقي المنتجات المنافسة ويقوم باقتنائها. فهو يتعلق بإيجاد النموذج المناسب الذي يمكنها من النمو وتحقيق المزيد من الأرباح فضلاً عن تحقيق رضا عالي لزيائنها (لنصاري و بوخلوه، 2022، صفحة 939). وهو ما يتوافق مع ذهب إليه *Piercy* بحيث يرى أن التسعير الابتكاري أو الابتكار التسعيري يشير إلى تبني المؤسسة لنهج ابتكاري في إستراتيجيتها التسعيرية بهدف تنمية أرباحها وإيراداتها وتمييز منتجاتها عن المنتجات المنافسة (Naruetharadhol, Ketkaew, & Crisathan, 2022, p. 2).

والواقع أن الابتكار في مجال التسعير يعد من أصعب المهام التي تقع على عاتق المسؤولين في المؤسسة وذلك لخضوع هذه العملية للعديد من العوامل التي تتغير بسرعة ومعظمها لا تستطيع المؤسسة السيطرة عليها. إذ يمكن تحديد الابتكار في مجال الأسعار على أساس التكاليف أو أسعار المنافسين أو بناء على مرونة الطلب. وبالرغم من أن التسعير يهدف إلى تحقيق إيرادات أكبر من حجم التكاليف إلا أن المؤسسة تعتمد على استراتيجيات مختلفة لتحقيق هذا الهدف (محمودي، عثمان، و بعلة، 2019، صفحة 80).

ثالثاً: أهداف الابتكار في مجال التسعير

نظراً للأهمية التي يكتسبها الابتكار التسعيري، فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف من خلال الابتكار في هذا المجال نذكر منها ما يلي (بن شريف، 2020، صفحة 121):

- الاستغلال الكلي والفعال للموارد المتاحة
- مواجهة أو تجنب المنافسة في الأسواق
- المحافظة على الحصة السوقية أو تنميتها
- اشباع حاجات ورغبات الزبائن بما يتوافق مع دخولهم
- الاستفادة من التطورات التكنولوجية في اخال أساليب جديدة في عملية التسعير
- الحفاظ على الصورة الذهنية للمؤسسة لدى زبائنها وذلك من خلال تمييز منتجاتها عن بقية المنتجات المنافسة في أذهانهم
- زيادة مبيعات المؤسسة بفضل الأسعار التنافسية بما يؤدي إلى زيادة العائد على الاستثمار

الفرع الثاني: استراتيجيات الابتكار في مجال التسعير

بهدف تسعير منتجاتها الجديدة تعتمد المؤسسة إحدى الاستراتيجيتين التاليتين:

- **استراتيجية كشط السوق:** تعتمد المؤسسات التي تتبنى هذه الاستراتيجية على ابتكار وتطوير منتجات جديدة وبأسعار عالية بغية كشط العائدات من عدة قطاعات سوقية تتوفر لديها القدرة على دفع هذه الاسعار والرغبة في اقتناء المنتجات الجديدة (الطائي و العلاق، 2008، صفحة 183). ومن مخاطر استخدام هذه الاستراتيجية احتمال عدم اقبال الزبائن على شراء المنتجات مرتفعة السعر، كما قد يؤدي ذلك إلى فقدان ثقة الزبائن في المؤسسة وتحولهم إلى المؤسسات المنافسة (الريعاوي و عباس، 2015، صفحة 224).

- **استراتيجية اختراق السوق:** على عكس استراتيجية كشط السوق تعتمد المؤسسة على هذه الاستراتيجية لمواجهة مدى تقبل المنتج الجديد من طرف المستهلكين وذلك من خلال وضع أسعار أساسية منخفضة لاختراق السوق بسرعة وعمق ولجذب عدد كبير من الزبائن من جهة عدم اعطاء المنافسين الفرصة لمجاراة أسعارها من جهة أخرى (عطوات، 2018، صفحة 74). ويفضل استخدام هذه الاستراتيجية في حال تزايد المنافسة وعند دخول الاسواق الكبيرة لأصحاب الدخل المتوسطة والمنخفضة (الريعاوي و عباس، 2015، صفحة 224).

الفرع الثالث: مجالات الابتكار في مجال التسعير

تتنوع أساليب الابتكار التسعيري حسب الهدف أو مجال نشاط المؤسسة أو طبيعة المنتج أو السوق المستهدف أو الوضع التنافسي، منها ما يتعلق بالمؤسسة ومنها ما يتعلق بنفسية الزبائن . وتتمثل هذه الأساليب في:

- **التسعير الفردي:** ويتمثل في تحديد المؤسسة أسعارا مختلفة و متفاوتة بشكل كبير لمنتجات وخدمات مماثلة مستندة في ذلك على قاعدة البيانات الفردية للعملاء من خلال الاستفادة من تكنولوجيا الاعلام و الاتصال. ومن بين المؤسسات الخدمية التي استخدمت التسعير الفردي أحد أكبر البنوك في أمريكا وهو بنك **Suntyst** إذ تم استعمال هذا النوع من التسعير على العقارات وقروض السيارات وذلك باستخدام العديد من البرامج لمعرفة الحالات التي يكون فيها العميل مستعد لدفع مبلغ أكبر للاستفادة من قرض سكن وبالمقابل معرفة الحالات التي خسرت فيها الشركة بسبب الارتفاع المفرط للأسعار (هولي، 2019، صفحة 101).

- **التسعير على أساس سعر الوحدة:** وتعتمد هذه الطريقة على توضيح سعر الوحدة للمنتج بغض النظر عن حجم العبوة وهو ما يمكن الزبون من المقارنة بين العبوات مختلفة الاحجام من حيث الأسعار بكل سهولة، و ينعكس استخدام هذه الطريقة بشكل ايجابي على مبيعات المؤسسة وصورته الذهنية وعلاقتها مع زبائنها (دراج و دراج، 2022، صفحة 328).

- **تسعير الذروة و التسعير خارج نطاق الذروة:** تقوم هذه الطريقة على قيام المؤسسة بوضع سعر للسلعة أو الخدمة بسعر مرتفع في وقت الذروة بحيث يكون الطلب مرتفعا، بينما في أوقات خارج الذروة يتم تخفيضه مما يؤدي إلى تحويل الطلب على المنتج في وقت الذروة إلى الوقت الذي ينخفض الطلب عليه (بن يعقوب و هباش، 2014، صفحة 13).

- **سعر التجزئة بنفس سعر الجملة:** تقوم هذه الطريقة على قيام متاجر التجزئة بتسعير المنتجات بأسعار مقاربة لأسعار الجملة استنادا إلى فكرة أن أسعار الجملة تكون دائما أقل من أسعار التجزئة. وتتجح هذه الطريقة بجذب عدد أكبر من الزبائن للتعامل معها إذ يقومون بالشراء بكميات ملائمة لهم والتي عادة ما تكون فئات صغيرة بأسعار أقل بكثير من الأسعار التي يشترون بها من المتاجر التي لا تطبق هذه السياسة (مرعي، 2012، صفحة 229).

- **تسعير الحزم (المجموعة):** وهي عبارة عن طريقة مبتكرة للتسعير تقوم على تجميع المنتجات في حزم ومجموعات ووضع سعر لها يكون أقل مما لو وضع لكل منتج من المجموعة منفردا. وتسمح هذه الطريقة بزيادة مبيعات المؤسسة وتحقيق مستوى أعلى من الأرباح بالإضافة إلى الحصول على المزيد من الزبائن من خلال تشجيعهم على تركيز تعاملاتهم مع المؤسسة التي تستخدم تسعير المجموعة وامكانية تحولهم من التعامل في أكثر من منتج مع مؤسسات مختلفة إلى التعامل مع مؤسسة واحدة (أبوجمعة، 2011، صفحة 170).

- **التسعير النفسي (السيكولوجي):** تتعلق هذه الطريقة بتأثير التسعير على الجوانب النفسية للزبائن من خلال فهم كيفية ادراكهم وتصورهم لقيمة المنتج وذلك بهدف معرفة كيفية التأثير على سلوكهم بشكل ايجابي (Hinterhuber & Liozu, 2014, p. 419)، فتقوم بذلك بدفع الزبون للشراء من خلال التأثير على قراراته بشكل عاطفي دون تفكير عقلائي. ومن أمثلتها وضع سعر مرتفع للمنتج يترك لدى الزبون انطباع ايجابي و جعله يشعر بالتفاخر (حميود، 2017، صفحة 102). ومن أمثلة هذه الطريقة كذلك الأسعار الكسرية الفردية مثل 4.99 دج بدلا من 5 دج أو

الأسعار الزوجية والتي تستخدم عادة لإحداث صورة ذهنية عالية في ذهن العميل وتأثير رؤيته للمنتج باعتباره أرقى إذا ما حدد له سعرا كسريا (أبوجمعة، 2011، صفحة 180).

- التسعير الذاتي: تهدف هذه الطريقة إلى اعطاء الزبون الفرصة في تحديد السعر الذي يتوافق مع قيمة المنتج في قائمة الاسعار المرفقة بكل منتج (Kortel & Benzaid, 2016, p. 419). كما يتغير السعر حسب القدرة الشرائية للزبون أو ارادته أو درجة رضاه على المنتج. ويستعمل هذا النوع من التسعير في غالب الأحيان في مجال الخدمات (خدمات الانترنت، الاستشارات القانونية أو الطبية ...) بحيث أن الزبون هو الذي يحدد سعر الخدمة. كما يمكن استخدامها عند تقديم سلعة جديدة في السوق على شكل عينات (حويشتي، 2019، صفحة 18).

مما سبق يمكن القول أن الابتكار التسعيري يتمثل في قدرة المؤسسة على ابتكار طرق وأساليب جديدة في تسعير منتجاتها لتمييزها عن المنتجات المنافسة وتؤدي بالمستهلكين إلى تفضيلها عنها. فالابتكار في هذا المجال يعد من أهم مجالات الابتكار نظرا لحساسية المستهلك للسعر بالإضافة لكونه يساهم في اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة في السوق والحفاظ على حصتها السوقية وتمييزها.

المطلب الثالث: الابتكار في مجال التوزيع

نتطرق في هذا المطلب إلى الابتكار التوزيعي من خلال عرض مفهومه وأهدافه وأهم المجالات التي يمكن أن تبتكر فيها المؤسسة في هذا المجال.

الفرع الأول: مفهوم الابتكار في مجال التوزيع وأهدافه

أولاً: مفهوم الابتكار في مجال التوزيع

يمثل التوزيع أحد عناصر المزيج التسويقي ويقوم على الاتصال بالزبون بالاعتماد على قنوات توزيعية مباشرة أو غير مباشرة ويلعب دورا فعالا في انتاج وتقديم السلع (عبد الحميد، 2018، صفحة 27). فالتوزيع هو نشاط تسويقي ديناميكي يختص بانتقال ملكية المنتجات من مصادر انتاجها إلى المستهلك النهائي أو المنتفع (الصميدعي و العلاق، أساسيات التسويق الشامل و المتكامل، 2002، صفحة 141).

ويعرف كذلك على أنه "مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتكاملة التي تستهدف توليد سلسلة من القيم المضافة. وتضم النقل المادي للسلع والخدمات بما يضمن ايصالها إلى المستهلكين أو المشترين الصناعيين في الوقت والمكان المناسبين. ويتولى القيام بهذه الأنشطة مؤسسات متخصصة تلعب دور الوساطة بين منتجي السلع والخدمات ومستهلكيها (علي، 2017، صفحة 254).

ونظرا لأهمية قنوات التوزيع في سد الفجوة المكانية و تقريب المؤسسة من زبائنها من خلال اتاحة و توفير منتجاتها في الأماكن المتواجدين فيها، وبذلك فإن لهذا العنصر دورا مهما وحاسما في نجاح أو فشل النشاط التسويقي للمؤسسة إذ أن عدم حصول الزبون على المنتج في الوقت المناسب نتيجة تأخر في عملية التسليم أو عدم توفره في المكان المناسب فسيؤثر ذلك بدون شك

على سمعة المؤسسة حتى وإن نجحت في تصميم هذا المنتج الجديد والترويج له بطريقة مناسبة، ولهذا فكرت المؤسسات في توزيع منتجاتها بطريقة مبتكرة من خلال التفنن والابداع في تجهيز وكالاتها وفضاءاتها التجارية وكل الفروع التابعة لها (تجار تجزئة، رجال بيع، وكلاء) (محمودي، عثمان، وبعلة، 2019، صفحة 80).

فالابتكار التوزيعي هو أحد الأنشطة الحيوية التي تعتمد على السرعة والدقة في الأداء والتواجد الفوري للمنتج المزود بتصميم قنوات توزيع مكيفة مع طبيعته. كمثال على ذلك شركة كوكاكولا ميزت منتجاتها من خلال أسلوب العرض والترويج واعتمدت استراتيجية توزيع مبتكرة تعتمد على الفرص والتميز عن المنافسين من خلال تطبيق آلية توزيع مميزة ومريحة (Kortel & Benzaid, 2016, p. 420).

كما عرف من قبل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCED) على أنه اعتماد المؤسسة على طرق تسويقية جديدة لتوزيع منتجاتها من خلال تقديم قنوات بيعية جديدة متعلقة ببيع السلع والخدمات للزبائن وليست الطرق اللوجستية (النقل، التخزين وتسليم المنتجات) والتي تؤدي في غالب الأحيان بفاعلية (Yazid, Deghnouche, & Mezghiche, 2022, p. 683).

وبالمقابل هناك من يرى أن الابتكار التوزيعي يشمل أيضا الابتكار في كيفية تنفيذ وظائف قنوات التوزيع والتي ترتبط بهيكل القناة وفي طريقة تقسيم المهام والوظائف فيما بين الجهات الفاعلة فيها. إذ أن هذا النوع من الابتكار قد يستلزم ادراج أطراف إضافية في القناة أو استبعاد بعضها بما يحقق تركيبات أفقية جديدة تعزز من الابتكار. فتوزيع أنواع مختلفة من السلع في مرحلة واحدة أو أكثر من قنوات التوزيع يعتبر مصدرا لابتكار التوزيع والذي يأتي غالبا من حل موجود منتج آخر أو سوق أخرى (Niberg, 1998, p. 12).

مما سبق يمكن أن نستنتج أن ابتكار التوزيع يشير إلى استخدام أساليب وطرق جديدة في التوزيع نتيجة التغيير في مدخلات العملية الانتاجية كالتكنولوجيا والوسائل المستخدمة في ذلك.

ثانيا: أهداف الابتكار التوزيعي

تسعى المؤسسة من خلال الابتكار في مجال التوزيع إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر من بينها ما يلي (شترابي، 2020، صفحة 72):

- الاستجابة إلى المتغيرات الحاصلة في ظروف السوق وتلبية احتياجات الأسواق
- السعي للتغلب على المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية من خلال الابتكار والتجديد المستمر في طرق التوزيع
- استخدام أفضل القنوات التوزيعية التي تتناسب مع طبيعة المنتجات أو الخدمات ومع الأهداف التسويقية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- دعم وتعزيز ثقة العميل بخدمات المؤسسة وبناء ولاءه.
- دخول أسواق جديدة من خلال انشاء وتصميم قنوات توزيعية جديدة تناسب متطلبات الدخول لهذه الأسواق.

- توفير المنتجات في المكان والزمان المناسبين وبالأسعار والجودة المناسبة.

- تحقيق الكفاءة والفعالية في الاتصال بين المؤسسة وأعضاء القناة لتوزيعية وزيائتها .

الفرع الثاني: مجالات الابتكار التوزيعي

يرى أبوجمعة أن هناك العديد من مجالات التوزيع التي يفيد الابتكار فيها كلا من المؤسسة والعملاء. فقد يكون في الابتكار في اعتماد طرق جديدة غير مألوفة في توزيع المنتجات أو في شكل منافذ التوزيع. كما قد يمس الابتكار التصميم الداخلي لمنفذ التوزيع أو الجو المحيط بعملية التوزيع والذي يؤثر بدرجة أو بأخرى على العملاء. (أبوجمعة، 2011، صفحة 235) وفيما يلي بعض الأساليب المبتكرة في مجال توزيع المنتجات:

- **ابتكار التوزيع الآلي:** لقد ساهمت التطورات التكنولوجية في ابتكار أساليب توزيعية جديدة منها **التوزيع الآلي للسلع والخدمات** والذي كان له استخدامات متعددة في مجالات مختلفة كالبنوك و محطات توزيع الوقود والكتب وغيرها (محمودي، عثمان، و بعله، 2019، صفحة 80). ومن مزايا هذا الأسلوب توفر الخدمة على مدار 24 ساعة والخدمة الذاتية والملائمة والسهولة في الاستخدام، أما من ناحية المؤسسة فهي لا تحتاج إلى مساحات كبرى ولا إلى رجال بيع، ومع ذلك فهذا الأسلوب لا يخلو من العيوب التي تصاحب استخدامه مثل ارتفاع اسعار المنتجات التي تباع عن طريق هذا الأسلوب بالنسبة للزبون وكذلك امكانية ارتفاع تكلفته بالنسبة للمؤسسة بسبب المعدات المستخدمة أو خدمات الصيانة والتصليح المتعلقة بها (أبوجمعة، 2011، صفحة 243).

- **خدمة التوصيل للمنازل:** وتعد هي الاخرى من بين طرق التوزيع الابتكارية التي لاقت رواجاً كبيراً والتي شملت الأطعمة ثم توسع نطاق استخدامها لتشمل كذلك البنوك من خلال توصيل معاشات الزبائن إلى بيوتهم (محمودي، عثمان، و بعله، 2019، صفحة 80).

- **البيع بالتجزئة الكترونياً:** تعتبر عملية البيع بالتجزئة الكترونياً من خلال شبكة الانترنت من بين الابتكارات الناجحة كذلك في مجال التوزيع والذي فتح آفاقاً جديدة لبيع المنتجات، فقد أنشأت العديد من متاجر التجزئة مواقع الكترونية تقوم من خلالها بعرض المنتجات وتقديم المعلومات عن مؤسساتهم (شترأوي، 2020، صفحة 74).

- **الابتكار في طرق عرض المنتجات:** لجأت العديد من المؤسسات إلى استخدام أساليب مبتكرة و مواكبة التطورات لضمان اقبال الزبائن عليها وذلك من خلال ادخال التكنولوجيا والرقمنة في عرض منتجاتها وإبهار زبائنها مما يترك انطباعاً جيداً لديهم . فمثلاً شركة **KIABI** ابتكرت بطاقة ولاء متصلة بشبكة المتجر بهدف انشاء علاقات قوية مع عملائها. إذ بمجرد دخول العميل إلى المتجر يتلقى رسالة ترحيبية نصية تحتوي على عدد نقاطه ونسبة الخصم، وعند كل رواق من المحل تتواجد شاشة عرض تقترح له منتجات حسب ذوقه بالاعتماد على مشترياته السابقة. بالإضافة إلى أن التعامل معه من طرف البائع عند وصوله إلى صندوق الدفع يكون حسب ولاءه للمؤسسة (حويشتي، 2019، صفحة 23). ومن بين الأساليب المبتكرة كذلك في المتاجر مستوى وضع أصناف المنتجات التي تثير اهتمام الاطفال مثلاً وتجلب أنظارهم على الأرفف بحيث تكون

في مستوى نظره وفي متناول يده والتي تؤدي إلى إلحاحه على اقتناء المنتجات التي أثارت اهتمامه، وبذلك يتم الشراء ليس لحاجة المستهلك وإنما بسبب الوقف العاطفي للطفل (بله و محسن، 2020، صفحة 267).

- الابتكار من خلال التلفاز: ويتمثل في استخدام احدى وسائل الاتصال الجماهيري المهمة وما تتمتع به من مزايا متعددة في الاتصال في تسويق المنتجات بما فيها التوزيع (أبوجمعة، 2011، صفحة 246).

المطلب الرابع: الابتكار في الاتصالات التسويقية و العناصر الاضافية للمزيج التسويقي (3P's)

يعد الابتكار وسيلة هامة لدعم الاتصالات التسويقية داخل المؤسسة. فالابتكار في هذا المجال يساعدها في تسهيل عملية التقديم الناجح لمنتجاتها الجديدة، كما يساهم في انشاء علاقات ناجحة مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها ويعزز سمعتها ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز في الأسواق (بن ساسي و طريف، 2015، صفحة 165).

الفرع الأول: مفهوم الابتكار في مجال الاتصالات التسويقية

الاتصالات التسويقية هي أحد عناصر المزيج التسويقي، إذ تعرف حسب *Denis* و *Lendrevie* على أنها تلك الاتصالات الموجهة من طرف المؤسسة لمختلف الفاعلين في السوق من أجل تحقيق الأهداف التسويقية. (بن حراث، 2022، صفحة 373)، فهي تساهم في تسهيل التواصل الفعال مع الزبائن الحاليين والمحتملين بهدف زيادة المبيعات واعلام المستهلكين بأهمية السلعة أو الخدمة ومدى وملاءمتها لاحتياجاتهم ورغباتهم وما يميزها عن المنافسين. (Jassim & M.Ridha, 2022, p. 9) ، وبذلك فالاتصال التسويقي هو عملية اتصال اقناعي تهدف إلى استمالة السلوك الشرائي لدى المستهلكين من خلال اخبارهم بوجود المنتج وخصائصه وسعره والمنافع التي يقدمها لهم وأماكن تواجده ومن ثم يقوم الاتصال التسويقي بإقناعه والتأثير على سلوكه الشرائي (عمري، 2018، صفحة 424).

ففي ظل المتغيرات السوقية المعاصرة من زيادة حدة المنافسة وتطور الانتاج وتزايد أهمية الزبائن تلاشت فكرة أن المنتجات الجديدة تباع نفسها بنفسها، وترسخ في إذهان المسوقين الحاجة إلى تكثيف الجهود الترويجية لتعريف الزبون واقناعه بالمنتجات التي تقدمها المؤسسة وتفضيلها عن بقية المنتجات المنافسة واستمرارية تعامله معها من خلال وسائل ترويجية مبتكرة (الريعاوي و عباس، 2015، صفحة 231).

وعليه يعتبر الاتصال التسويقي مجالاً خصباً للابتكار بمختلف عناصره. ويتمثل في تنفيذ المؤسسة لإستراتيجية اتصال تختلف عن تلك التي تمارس في القطاع الذي تعمل فيه واستخدام مفاهيم جديدة للترويج لمنتجاتها (Yazid, 2011, p. 56).

إذا يمكن النظر إلى الابتكار في الاتصالات التسويقية على أنه إيجاد المؤسسة لإستراتيجية أو طرق تسويقية جديدة في هذا المجال أو إحداث تغييرات في الطرق والأدوات الحالية التقليدية (Prihodko, Danilevskaya, & Shupinko, 2019, p. 482).

كما يعبر الابتكار في الاتصالات التسويقية عن قدرة المؤسسة على توظيف الجانب الابتكاري في عمليات الاتصال المباشر وغير المباشر بزبائنهم من خلال عناصر المزيج الاتصالي التسويقي والمتمثلة في الاعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة والتسويق المباشر وذلك بهدف التعريف بمنتجاتها ومحاولة اقناعهم من خلال استخدام مجموعة من الوسائل والأساليب الترويجية الجديدة والمبتكرة (Jassim & M.Ridha, 2022, p. 9).

من خلال ما سبق نستنتج أن الابتكار في الاتصال التسويقي يتمثل في استخدام المؤسسة لأساليب ووسائل جديدة لتوظيف الأفكار الجديدة والمبتكرة في أحد مجالات مزيج الاتصال التسويقي التقليدي، وذلك بهدف التعريف بمنتجاتها ومحاولة اقناعهم بها بما يساهم في جذب المزيد من العملاء وبناء صورة مميزة للمؤسسة وتعزيز مكانتها في أذهان الجمهور.

الفرع الثاني: مجالات الابتكار في الاتصالات التسويقية

تعد الاتصالات التسويقية مجالاً خصباً للابتكار وقد تلي عنصر المنتج من حيث شيوع تبني وتطبيق الابتكار التسويقي فيه، ويتم ذلك من خلال الابتكار في عناصر المزيج الاتصالي التسويقي (الاعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة والتسويق المباشر)، إذ تؤكد العديد من الدراسات والأبحاث عن وجود علاقة ايجابية بين الاتصالات التسويقية المبتكرة ونجاح المنتجات الجديدة. ويمكن توضيح الابتكار في كل عنصر من عناصر المزيج الاتصالي التسويقي كما يلي:

أولاً : الابتكار في مجال الاعلان

يعد الاعلان أحد عناصر المزيج الاتصالي التسويقي التي تهدف إلى إثارة الزبائن بعروض المؤسسة لحثهم على شرائها. وهو اتصال غير شخصي وغير مباشر لنقل الرسالة الترويجية إلى الزبائن المستهدفين عن طريق وسائل غير مملوكة ومدفوعة الأجر (الربيعاوي و عباس، 2015، صفحة 238).

أما الابتكار الاعلاني فيتمثل في إيجاد أفكار جديدة وفريدة من نوعها وتتسم بالملائمة والقبول الاجتماعي وتكون قابلة للتطبيق كحلول لمشكلات اعلانية، كما تحدث كنتيجة لعمليات عقلية ونفسية متداخلة وذلك بالاستناد إلى مجموعة من المتغيرات الاجتماعية والسمات الشخصية القدرات العقلية للمبتكر الاعلاني (بهنسي، 2012، صفحة 19).

كما يرى العلق أن الابتكارية في الاعلان يمس كافة الجوانب الفنية المتعلقة بتحرير وتصميم واخراج الرسالة الاعلانية إذ أنه بالرغم من كون فن الاعداد والتحرير من مهام واختصاص المحرر أو كاتب الرسالة إلا أن الجانب المتعلق بالتصميم والاخراج وغيرها تقع على

عائق مصمم الاعلان. ويرى كذلك أن عمل كل من المصمم وكاتب الرسالة والمخرج هو عمل تكاملي يندرج ضمن إطار روح الفريق الواحد (العلاق، 2010، صفحة 110). وعليه تعتمد الابتكارية في الاعلان على مواهب وعبقرية وتصورات كاتب الرسالة الاعلانية بالإضافة إلى ضرورة معرفة البيئة التسويقية الكلية وإدراك قدرات التعلم لدى المستهلكين وفهم طريقة استجابتهم للإعلان (مهابات، 2009، صفحة 264). كما أن نجاح الاعلان المبتكر مرتبط باستخدامه لمعلومات دقيقة عن تفضيلات المستهلكين وثقافتهم وتقسيماتهم الديموغرافية والأسواق المستهدفة والمنافسين وغيرها من المعلومات الأساسية التي يركز عليها نجاح الاعلان المتميز (بارك، 2011، صفحة 317).

ويعد الاعلان من أكثر الأنشطة التسويقية المعروفة بالابتكارات، ومن أشهر الميادين المتضمنة لها شبكة الانترنت خاصة مع تطور التجارة الإلكترونية واستخدام ما يعرف بالتسويق الفيروسي والتسويق الإلكتروني، ومن الأمثلة على ذلك وضع الاعلانات للعلامات التجارية في محركات البحث وعلى المواقع المشهورة وعلى الموقع الإلكتروني للمؤسسة ومنصات التواصل الاجتماعي وغيرها (بوغدة وليتيم، 2021، صفحة 83).

كما يشمل الابتكار في مجال الاعلان الابتكار في انتاج الاعلانات التليفزيونية والراديو والانترنت كما تم الاشارة إليه سابقا، إذ تعد هذه الاخيرة الوسيلة الأكثر تفاعلية وتأثيرا على مستخدمي الانترنت مقارنة ببقية الوسائل الأخرى. فبحكم التقنيات التفاعلية المستخدمة كالصور ثلاثية ورباعية الأبعاد فإن الحيل العقلية المتمثلة في المؤثرات الصوتية والألوان لها فاعلية كبيرة ويمكن تطبيقها في الكثير من الحالات (قميحة و بومدين، 2017، صفحة 26).

إضافة إلى ذلك يمكن تحقيق الابتكار في مجال الاعلان بالارتكاز على المبادئ التالية:

- **الوعد الابتكاري:** إذ يجب تقوم الرسالة الاعلانية المبتكرة على اظهار القيمة الحقيقية للسلعة أو الخدمة التي يسعى الاعلان لإيصالها إلى الزبائن من خلال ابراز المزايا والمنافع التي تتمتع بها هذه السلعة. ويتم تكوين الرسالة الابتكارية في ضوء هذه الوعود (أوسو، 2010، صفحة 246).

- **دعم الادعاء:** والذي يعد بمثابة تأكيد لمصداقية الرسالة الاعلانية. إذ ينبغي أن يكون الادعاء مدعما بالأدلة والبراهين التي يمكن للمستهلك تصورها أو تلمسها عند استخدام السلعة (العلاق، 2014، صفحة 112).

- **الأسلوب الابتكاري:** ويقصد به ضرورة اختيار الاستراتيجية الابتكارية المناسبة من خلال اختيار الاسلوب الذي يحتوي على وصف لنبرة دراماتيكية، مرحة واحترافية عالية سواء كان الاعلان مرثيا أو مسموعا أو مقروءا إذ تعتبر الحركات والايقاع والألوان المميزة من الاضافات الضرورية لنجاحه (سعودي، 2020، صفحة 115).

ومن جهة أخرى ينبغي أن يأخذ الاعلان الابتكاري بعض النقاط بعين الاعتبار وأهمها ما يلي (مباني، 2012، صفحة 408):

- استخدام روح الفكاهة والدعابة بشكل مبتكر في الاعلانات

- اثارة فضول العملاء والتي لها أهمية بالغة في الرسالة الاعلانية
 - العمل على تجنب الاساءة للإعلانات المنافسة
 - مراعاة القيم الاجتماعية والثقافية والدينية السائدة في المجتمع
 - ضرورة اختبار الاعلان المبتكر قبل استخدامه على نطاق واسع
 - مراعاة أن يكون العنوان الرئيسي للإعلان يعكس محتوى و جوهر الرسالة الاعلانية
- ومن بين الأساليب الابتكارية الجديدة في مجال الاعلان ما يسمى بتسويق العصابات "Guerilla marketing" والذي يعتبر كشكل من الأشكال غير تقليدية للإعلان والذي ساهمت في ظهوره تطور الأسواق وتقنيات المعلومات والاتصالات. ويسمح تسويق العصابات توليد أقصى قدر من الاهتمام باستخدام ميزانية محدودة، مما يؤدي إلى أن المستلم يهتم بالحملة دون أن يدرك أبداً حقيقة أنها ترويج تسويقي لذلك، يتم الآن استخدام تسويق حرب العصابات بشكل رئيسي في الشركات، الصغيرة والكبيرة على حد سواء، لتحقيق إمكانات التسويق الإبداعي وتكمن قوة وفعالية هذا النوع من الوسائل المبتكرة في استخدامه لوسائل إعلانية غير تقليدية كما أنه غير مكلف ويعمل مع علم النفس البشري، ولديه القدرة على إنتاج دعاية ثانوية.

ثانياً: الابتكار في مجال تنشيط المبيعات

يعد نشاط تنشيط المبيعات أحد أشكال الاتصالات التسويقية والذي يركز على خلق استجابة فورية أو قصيرة الأجل. وقد عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق على أنها "مجموع الضغوط التي تمارس وتطبق من خلال الوسائل الاعلامية والتسويقية خلال فترة زمنية محددة بغرض تحريك واستثارة السلوك الشرائي الاندفاعي والسلوك الشرائي القائم على التجربة بالإضافة لاستخدامه كأداة لزيادة الطلب أو لتحسين جودة المنتج" (علوان و محمودي، 2023، صفحة 249).

وبشكل مبسط يمكن تعريف تنشيط المبيعات على أنها مجموعة من التقنيات ووسائل الاتصال التي تستخدمها المؤسسة بهدف اثارة الجمهور المستهدف وذلك بخلق أو تغيير السلوك الشرائي في المدى القصير أو البعيد " (Ingold, 1995, p. 25).

أما الابتكار في تنشيط المبيعات فيظهر من خلال استخدام مؤسسات لوسائل وأساليب مبتكرة في هذا المجال والتي تتمكن من خلالها من تحقيق التميز عن منافسيها. ومن بين هذه الأساليب ما يلي:

- أسلوب المسابقات والألعاب: وهي عملية ترويجية يطلب من خلالها من الزبائن التنافس فيما بينهم للحصول على جوائز نقدية أو عينية بالاعتماد على مهارات وقدرات معينة تستلزمها المسابقة. وتلجأ المؤسسة لهذا النوع من الأساليب لتنشيط مبيعاتها بهدف ضمان ولاء زبائنها خاصة خلال فترات موسمية المنتج أو في فترة الركود (شرقي و حفاوي، 2023، صفحة 352).

- **حافز المستخدم المتكرر:** بحيث يتم مكافئة الزبون الذي يقوم بتكرار عملية الشراء من بين المؤسسات التي تلجأ إلى هذا النوع من الأساليب الفنادق، شركات الطيران ومكاتب تأجير السيارات (التميمي ط،، 2012، صفحة 32).

- **الكوبونات:** وهي عبارة عن قسيمة تعطي لصاحبها الحق في خصم معين من السعر عند عملية الشراء، إذ تهدف إلى جذب الزبون إلى التعامل مع محل معين أو زيادة مبيعات علامة معينة أو استمالة المستهلك لتجريب المنتج (عثمان، 2017، صفحة 88). وقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ابتكار طريقة جديدة لهذه الوسيلة الترويجية فظهرت ما يسمى بالكوبونات الالكترونية والتي هي عبارة عن قسيمة أو شهادات يتم وضعها على موقع الويب أو ارسالها عبر البريد الالكتروني إلى الزبائن الحاليين والمحتملين، وتتمكن بذلك المؤسسة من كسب المزيد من الزبائن من خلال تقديم تخفيضات على بعض منتجاتها وبناء ولائهم لها (شرقي و حفناوي، 2023، صفحة 353).

- **الاختبار المجاني:** ويعد من الأساليب الترويجية التي يتم اعتمادها من طرف المؤسسة بهدف تقييم وتشخيص خصائص منتجاتها بمساعدة المستهلكين وخاصة في مجال المنتجات الرقمية كالبرمجيات للحواسيب أو برامج الهواتف وتزليلها مجاناً من موقع المؤسسة لفترة زمنية معينة لتشجيع مستخدمي هذه البرامج على اقتناء المنتجات التي تعرضها المؤسسة (شرقي و حفناوي، 2023، صفحة 353).

- **الكتالوج الالكتروني:** وهو وسيلة تمكن المؤسسة من عرض سلعها وخدماتها والتحكم في اسعارها عبر موقعها الالكتروني بشكل أوتوماتيكي والتفاعل مع زبائنها (شرقي و حفناوي، 2023، صفحة 353).

ثالثاً: الابتكارات البيعية

يعرف البيع الشخصي على أنه عملية الاتصال المباشر وجها لوجه مع واحد أو أكثر من المشتريين المرتقبين بهدف اتمام عملية البيع من خلال اخبارهم و اقناعهم بشراء المنتجات التي تقدمها المؤسسة (سويدان و حداد، 2006، صفحة 341). أو هو التقديم الشخصي والشفهي لسلعة أو خدمة أو فكرة بهدف دفع العميل المحتمل لشرائها والاقتناع بها (الطائي، 2019، صفحة 21). ويعد البيع الشخصي من أهم الأنشطة التي تستخدمها المؤسسة لتطوير علاقاتها مع زبائنها، إذ يلعب دوراً مهماً في مزيج الاتصال التسويقي لكونه العنصر الذي تبدأ وتنتهي عنده الصفقة البيعية ويضمن تفاعل المشتري مع المؤسسة، كما يضمن التفاعل بينه وبين عناصر المزيج الاتصالي الأخرى ولهذا يجب أن تمارس المؤسسة هذا النشاط بطريقة مبتكرة وأكثر تميزاً لبلوغ الأهداف التسويقية التي تسعى إلى تحقيقها (شين، 2017، صفحة 29).

إذ يشير بالابتكار في هذا المجال إلى " مجموع الأفكار والسلوكيات الجديدة والمبتكرة التي يظهرها مندوبو المبيعات في أداء الأنشطة الموكلة إليهم " (بن الشيخ و شعابنة، 2022). ويظهر كذلك من خلال تكامل القوى البيعية في المؤسسة التي تقوم بتوفير المعلومات التي يحتاجها

المستهلكون وكذلك النجاح في اقناعهم بغية اتمام الصفقات البيعية" (عمري، 2018، صفحة 427).

ويتم اللجوء إلى الابتكار في مجال البيع الشخصي بهدف تفعيل وزيادة احتمالات نجاح العملية البيعية بجميع مراحلها بداية من البحث عن العملاء المرتقبين إلى مرحلة متابعة العملاء بعد انهاء الصفقة البيعية (بوفاس، 2018، صفحة 84). كما أن الابتكار في البيع الشخصي تجاوز عملية اتمام الصفقة البيعية إلى مرحلة جعل المستهلك يساهم في جذب زبائن جدد، ويعبر هذا عن الاتجاه الجديد الذي يميز وظيفة البيع الشخصي الحالية عن التقليدية التي تكفي بإتمام الصفقة البيعية فقط (بن ساسي و طريف، 2015، صفحة 175).

وعليه وباعتبار رجل البيع عنصر أساسي في تفعيل وإتمام العملية البيعية لذلك يتعين على المؤسسة اختيار الاشخاص ذوي المهارات التفاوضية العالية والذين لهم القدرة على استخدام طرق ابتكارية في جذب الزبائن واقناعهم. إذ تمكن مهارات البائع المبتكرة من تنفيذ الأعمال الموكلة له بكفاءة وفعالية في جميع مراحل العملية البيعية وايجاد حلول سريعة وناجحة وتقديم مجموعة من الخيارات والبدائل التي تعمل على اقناع العميل بالمنتجات وتعزز الصورة الذهنية للمؤسسة (Jassim & M.Ridha, 2022, p. 10).

كما يظهر الابتكار في هذا المجال من خلال استخدام أساليب جديدة ومبتكرة في الحصول على معلومات على الزبائن المحتملين وكذلك في طرق الرد على اعتراضات الزبائن وذلك من خلال الاعتماد على أسلوب القلب أو العكس (*Boomerang*) بحيث يتم استخدام نفس الاعتراض أو النقطة التي يثار بشأنها (عيب أو نقص مثلا) واستغلاله كميزة أو كسبب للشراء (نقطة قوة) (التميمي ط..، 2012، صفحة 31)

ومن الأساليب الابتكارية كذلك التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل زيادة كفاءة أداء رجال البيع التابعين لها أتمتة قوة المبيعات والتي هي عبارة عن تقنية تستخدم البرمجيات لأتمتة وظائف إدارة المبيعات، ادارة الاتصال، تبادل المعلومات، إدارة علاقات العملاء، تحليل توقعات المبيعات، بالإضافة إلى تقييم أداء العاملين للقيام بمهامهم بكفاءة وفعالية (بن ساسي و طريف، 2015، صفحة 175). كما تحاول العديد من المؤسسات اليوم تعزيز فعالية رجال البيع من خلال تقليل الوقت والتكاليف باستغلال وسيلة الانترنت للتواصل والبيع والتفاعل مع الزبائن وذلك عن طريق استخدام مجموعة من البرامج التدريبية وعقد اجتماعات البيع وحتى لقاءات مباشرة مع الزبائن والتي يطلق عليها اسم " المبيعات 2.0 " وذلك من خلال دمج الممارسات البيعية المبتكرة مع تقنيات Web 2.0 (شين، 2017، صفحة 30).

وفي هذا الإطار يستفيد رجال البيع من برامج غير تقليدية للتدريب على التفكير الابداعي تتمثل في برامج تنمية القدرات على اكتشاف المشكلات وايجاد الحلول المبتكرة لها من خلال تدريب المشاركين فيها على معرفة الأساليب التي تمكنهم من حل المشكلات التي يواجهونها في بيئة العمل وبرامج التوعية بالإضافة إلى برامج الابتكار التي تهدف إلى تنمية مهاراتهم في التأثير

على الآخرين لنقل أفكارهم المبتكرة أو تشجيعهم ومساندتهم لهذه الأفكار (قنديل، 2010، صفحة 257).

رابعاً: الابتكار في العلاقات العامة

تعرف العلاقات العامة حسب المعهد البريطاني للعلاقات العامة على أنها «الجهود الإدارية المخططة والمستمرة التي تهدف إلى بناء وتدعيم التفاهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها» (علاوي، 2015، صفحة 156)، فهي تساهم في إعلام الجمهور العام بأنشطتها ورسالتها وأهدافها. كما تعد جهودها ذات أهمية كبيرة في عكس صورة المنظمة أمام جمهورها، وحسب العديد من الدراسات والأبحاث فإن الاستثمار في العلاقات العامة يعد استثماراً إستراتيجياً وذلك لأنه يمس المؤسسة بأكملها بدلاً من منتجاتها فقط. (العلاق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، 2020، صفحة 5).

وعليه يمكن القول أن العلاقات العامة هي وظيفة إدارية متميزة تساهم في خلق وبناء التواصل المستمر والفعال والفهم المتبادل والتعاون المشترك بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي و تعمل كذلك على امداد الادارة بالمعلومات اللازمة لحل المشكلات التي تواجهها بشكل يجعلها متجاوبة مع الرأي العام (الربيعاوي و عباس، 2015، صفحة 255)

أما الابتكار في مجال العلاقات العامة فيعرف على أنه الابتكار في تطوير المؤسسة للعلاقات الوثيقة مع جمهورها الخارجي و جمع المعلومات عن احتياجات المجتمع بصفة دورية، بالإضافة إلى اعداد المعلومات اللازمة عن المؤسسة و نشرها عن طريق التقارير السنوية (بن شريف، 2020، صفحة 125). كما يؤدي الابتكار في العلاقات العامة إلى زيادة الوعي بالمؤسسة وبمنتجاتها مقارنة بالإعلان باعتباره نشاطاً يحمل مصداقية أكبر ويكسب ثقة الجمهور أكثر مما يتم تقديمه في الاعلان (Jassim & M.Ridha, 2022, p. 10).

ومن بين أشكال الابتكار في هذا المجال ما يلي(النسور و الصغير، 2014، الصفحات 139-140):

- رعاية الأحداث ذات الطابع الخيري والاجتماعي مثل تنظيم حفلات للمساهمة في بناء مستشفى لمرضى السرطان.
- تبني قضايا حماية المستهلك بالنسبة للمؤسسات الغذائية بهدف تدعيم صورتها لدى الجماهير
- استغلال توجيه الدعوة لشخصية مرموقة في الدولة لحضور حفل افتتاح فرع جديد للمؤسسة أو عند طرح منتج جديد في السوق وهو ما يؤدي إلى اندفاع وسائل الاعلام لتغطية هذا الحدث.
- المساهمة في التخفيف عن المنكوبين أو أسر ضحايا الكوارث الطبيعية أو الأزمات.
- تنظيم الحفلات والدعوات الخاصة سواء كان ذلك للموظفين داخل المؤسسة أو الزبائن الذين يتعاملون معها.
- المشاركة في الاحتفالات الرسمية التي تقيمها التي الدولة والأجهزة المرتبطة بها والتي توفر مساحات للمؤسسات لتقوية علاقاتها مع المجتمع وتنمية احساسها بالمسؤولية.

- المشاركة في المسابقات العامة التي تأتي ضمن وسائل الاتصال المباشر مع الجمهور مثل البرامج والمسابقات التليفزيونية

خامسا: الابتكار في مجال التسويق المباشر

يعبر التسويق المباشر عن استخدام المؤسسة لقنوات اتصال مباشرة مع العملاء بهدف تزويدهم بالسلع و الخدمات المطلوبة دون استخدام الوسطاء أو رجال التسويق (عكروش و عكروش، 2007، صفحة 367). ويستند في ذلك على قاعدة بيانات تفصيلية عن القطاعات المستهدفة والتي تمكن المؤسسة من بناء علاقات قوية ومستمرة مع عملائها من خلال تقديم عروض شخصية تشبع حاجاتهم ورغباتهم والقيام بالترويج لهذه العروض من خلال وسائل اتصالية انتقائية تتوافق مع السمات المميزة لهم (لحول، 2008، صفحة 225).

أما الابتكار في هذا المجال فيشير إلى إجراء تغييرات سريعة في طريقة تفكير المؤسسة للتعامل وبناء علاقات مع العملاء ارضائهم والحفاظ عليهم. فبعض المؤسسات أصبحت تعتمد بشكل كبير على التسويق المباشر والانترنت كمدخل جوهري مبتكر في تحقيق نشاطاتها التسويقية وحقت نتيجة لذلك نتائج مبهرة على الصعيد العالمي، ومن أمثلة هذه المؤسسات: *eBay* و *Amazon* و *Dell computer* (بن ساسي و طريف، 2015، صفحة 177). ويعرف كذلك على أنه أحد أدوات الاتصالات التسويقية التي تستخدم قنوات اتصال متنوعة ومبتكرة ويتميز بالقدرة على معرفة النتائج بشكل أسرع وأفضل ويسمح بالتواصل المستمر مع جمهور المؤسسة عن طريق إرسال رسائل بريدية أو الاتصال بهم وإبلاغهم بالمنتجات الجديدة للمؤسسة (Jassim & M.Ridha, 2022, p. 10).

وبهدف تفعيل التسويق المباشر تقوم المؤسسات بتطبيق أساليب وتقنيات جديدة لتحسين وترقية أداء الأنشطة والاتصالات التسويقية بشكل أكثر فعالية، وقد تستعين المؤسسة بهدف تحقيق النجاح لمنتجاتها وكسب استجابة قياسية مثلا بخدمات المؤسسات المتخصصة في تكنولوجيا هندسة الكمبيوتر والتي لها الخبرة الكبيرة في ميدان التكنولوجيات الحديثة وتعمل على مساعدة المؤسسات في تطوير قاعدة بيانات الزبائن الخاصة بهم بهدف ضمان جودة تصميم وتنفيذ تقنيات التسويق المباشر بمهارات الحاسب الآلي والتي تسمح بمعالجة الملفات بكفاءة أكبر (بن ساسي و طريف، 2015، صفحة 178).

كما يمكن للمؤسسات الاعتماد على وسائل وأساليب مبتكرة في مجال التسويق المباشر نذكر منها ما يلي: (سعودي، 2020، صفحة 118)

- الاعتماد على قاعدة البيانات والتي تمثل الأساس أو الركيزة الذي يقوم عليها التسويق المباشر لاعتماده على الاتصال المباشر والتفاعلي بين المؤسسة والزبون، وبذلك فقاعدة البيانات تسمح بالحصول على معلومات دقيقة تساعد المؤسسة في الوصول إلى الزبائن بشكل فعال بحيث تتضمن كل المعلومات المتعلقة بهم كالاسم، العنوان، أنماط الشراء، قيمة الاستجابة للإعلانات... الخ

- التصميم الجذاب والمبتكر لموقع الويب الخاص بالمؤسسة بشكل يحفز ويشجع الزبائن على زيارته بصفة متكررة.

- استغلال الهواتف الذكية لإيصال الاعلانات التي تقدمها المؤسسة وكذلك في التفاعل مع الزبائن بشكل سريع.

- الاعتماد على الاعلانات ونشر الفيديوهات على الانترنت في الاتصال و التواصل مع الاخرين مثل **Youtube و google** .

- البريد الالكتروني والذي يضم مختلف القوائم للفئات التي يتكون منها الجمهور المستهدف للمؤسسة ويعد مصدرا هاما للمعلومات.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الاتصال التسويقي يعد مجالا واسعا و خصبا للابتكار إذ يمكن أن يمس أحد أو جميع عناصر مزيج الاتصال التسويقي، كما يمكن للمؤسسة أن تتميز في هذا المجال وتحقيق العديد من المزايا كزيادة الحصة السوقية ومواجهة المنافسة وتحقيق المزيد من الأرباح وذلك اذا تمكنت من التحكم والتميز فيه بصورة جيدة.

الفرع الثالث: الابتكار في العناصر الاضافية للمزيج التسويقي

إضافة إلى العناصر التقليدية في المزيج التسويقي تم استحداث ثلاث عناصر أخرى خاصة في مجال الخدمات تتمثل في العمليات، المحيط المادي والأفراد تم تطويرها من طرف **Booms و Bitner** وأطلق عليه تسمية المزيج التسويقي الموسع، حيث تتطلب هذه العناصر هي الأخرى من المؤسسات الخدمية القيام بالابتكار. ويمكن توضيح الابتكار في كل عنصر كما يلي:

أولا: الابتكار في مجال عمليات تقديم الخدمة

تعتبر عملية تقديم الخدمة على مستوى النوعية التي تقدم بها الخدمات وتشمل كافة الإجراءات التي تضمن تقديم الخدمة للزبائن بشكل فعال (عامر و حسين، 2020، صفحة 6).

وحسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCED) فإن ابتكار العمليات يتمثل في تنفيذ طريقة إنتاج أو تسليم جديدة أو محسنة وذلك من خلال اجراء تغييرات كبيرة في المعدات والتقنيات والبرامج (بوحلاسة و كورتل، 2022، صفحة 174) والتي تهدف إلى زيادة الكفاءة والفعالية والانتاجية وهي قلب العملية الابتكارية. كما يسمح الابتكار في هذا المجال برفع العمليات القائمة مع تكنولوجيا جديدة أو تحسين أو اعادة تصميم خط انتاج بما يؤدي في الأخير إلى ابتكار منتج أو خدمة جديدة (بله و محسن، 2020، صفحة 267).

كما يشير الابتكار في عملية تقديم الخدمة إلى الاجراءات التي يتعين على الزبون المرور بها للحصول على الخدمة لتصبح أكثر بساطة واعلى درجة من السهولة، ويتم ذلك باتباع الأساليب الابتكارية من خلال توفير واستخدام المعدات والوسائل الحديثة ومختلف الطرق المبتكرة التي تساهم في تطوير الخدمة المقدمة (بن شريف و رايس، 2019، صفحة 110).

ويشمل الابتكار في مجال عمليات تقديم الخدمات ما يلي (رمضاني، 2021، صفحة 48):

- التغيير الكلي في الخدمة المقدمة: مثل التسوق اللانقدي الذي يتم عن طريق استخدام البطاقات الذكية
- تحسين نوعية الخدمة المقدمة من زبون إلى آخر وذلك بفهم حاجاته وطلباته من خلال عملية التفاعل معه والتي تسمح بإدخال التحسينات على الخدمات المقدمة له في المرات القادمة.
- التفاعل السريع مع شكاوى الزبائن وأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار والاعتذار لهم وتعويضهم في حال تعرض الخدمة إلى الفشل أثناء عملية تقديمها (علما، محمد، و ابراهيم، 2022، صفحة 10)

- كما ساهمت التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير ابتكارات في عمليات تقديم الخدمة وذلك بالاعتماد على التقنيات الحديثة، ومن بين هذه الابتكارات النظام الإلكتروني لغلق الابواب والذي يوفر الراحة والأمان للزبائن، وكذلك التصميم الإلكتروني لبعض الغرف إذ يتم غلق الاضاءة وستائر الغرفة والتلفاز تلقائيا بشكل إلكتروني وذلك عند شعور الزائر بالنعاس (رمضاني و عيواج، 2020، صفحة 88).

ثانيا: الابتكار في الأفراد مقدمي الخدمة

يمثل الأفراد العنصر الأساسي في عملية انتاج الخدمة و تسليمها للعملاء للمستفيدين من حيث طريقة التقديم و العلاقات التفاعلية معهم. ويعتمد الابتكار في هذا المجال على الأفراد المبتكرين الذين لديهم القدرة على التوصل إلى الابتكارات الجديدة بشكل أسرع وأفضل لأنهم يقع على عاتقهم أداء العمليات التسويقية وتنفيذ ما تم ابتكاره (عبد و كامل، 2016، صفحة 33). إذ يجب على المؤسسة القيام بالابتكار في مواردها البشرية من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم الفكرية. ومن الأمثلة على ذلك أسلوب التعلم عن طريق برمجة محاضرات ودورات تكوينية يتم خلالها طرح مواضيع تساعد مقدمي الخدمة على توليد الأفكار الجديدة ويكون التدريب عن طريق ورشات عمل (صالح، عطوات، و بن الزين، 2021، صفحة 70).

ثالثا: الابتكار في الدليل المادي للخدمة

يتمثل الدليل المادي للخدمة في جميع العناصر الملموسة التي توفر أجواء مريحة في بيئة الخدمة مثل المباني والديكور الخارجي كالجدران، الافات الشهارية والتحف ... الخ. وبسبب ما تتميز به الخدمة بعدم الملموسة فعلى المؤسسة الاهتمام بعناية لعملية التخطيط لجعل الخدمة أقرب ما تكون إلى عنصر ملموس من خلال الأدوات والتجهيزات المستخدمة في انتاج الخدمة بالشكل والمضمون المناسب لتقديمها للزبون.

يشير الابتكار في هذا المجال إلى قدرة المؤسسة واهتمامها بالابتكار في محيطها المادي بشكل يجعله أكثر جاذبية وأريحية ويجهز بأحدث التكنولوجيات من خلال توفير البيئة المادية المتمثلة في الأثاث والديكور والبطاقات التعريفية وغيرها وهو ما يساعد على تقديم خدمات بسرعة وذات جودة أكبر (بوشقيفة و بن ديدة، 2020، صفحة 176). وكمثال على ذلك اعتمدت احدى وكالات السياحة والسفر بكندا على فكرة مبتكرة لجذب عملائها الراغبين في التنقل إلى الجبال لممارسة التزلج إلى اصدقاء جو حماسي على قاعات الاستقبال الخاصة بها إذ قامت بتوفير مقاعد شبيهة بتلك المستعملة في مقاعد التليفريك، وقامت كذلك بتغليف جدرانها بأوراق لاصقة عليها مناظر شبيهة بالأماكن المقرر زيارتها (بله و محسن، 2020، صفحة 267).

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل المتعلق بالإطار النظري للابتكار التسويقي تبين لنا الأهمية التي يكتسبها الابتكار عامة بالنسبة للمؤسسات، إذ أصبح أحد العوامل الأساسية المحددة لتمييزها وضمان بقائها واستمرارها في ظل البيئة التنافسية التي تعيش فيها ومنحها القدرة على المنافسة والوصول إلى المنتجات وإلى الأسواق الجديدة بطريقة أفضل وأسرع من المنافسين. فالابتكار يعني التوصل إلى كل ما هو جديد ويعبر عن الأنشطة المتعلقة بعملية توليد الأفكار الجديدة والقدرة على ترجمتها على أرض الواقع. ويعد الابتكار من أكثر المواضيع إثارة للجدل وهو مفهوم معقد بسبب تعدد مخرجاته وأشكاله وتنوع طرق تحقيقه وتعدد العوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى أن هناك العديد من النماذج التي حاولت تفسيره كما تم التطرق إليه في متون هذا الفصل.

ويعتبر الابتكار في المجال التسويقي أحد مداخل الابتكار ويشير إلى قدرة المؤسسة على خلق فرص للنمو والاستمرار في الأسواق من خلال تطوير أفكار جديدة في المجال التسويقي بهدف تعظيم القيمة للزبون وتحقيق الأسبقية مقارنة بالمنافسين في السوق، كما يتضمن الابتكار والتجديد المستمر في كل ما له علاقة بالنشاط التسويقي للمؤسسة، بمعنى أن أي فعل متفرد أو متميز في هذا المجال يجعل المؤسسة متميزة ومتفردة عن المنافسين يدخل في المجال التسويقي. كما توصلنا إلى أنه كلما تمكنت المؤسسة من التوصل إلى ابتكار بشكل يصعب تقليده من طرف المنافسة كلما تمكنت من الاستفادة منه والعكس صحيح. كما أن نجاح المؤسسة في ممارسة الابتكار في المجال التسويقي لا يأتي بالتمني بل يتطلب ذلك مجموعة من المتطلبات والمقومات اللازمة لتحقيقه بالإضافة إلى ضرورة اتباع مجموعة من الخطوات اللازمة لتطبيقه.

كما يمكن أن يمس الابتكار أحد عناصر المزيج التسويقي للمؤسسة أو جميعها وذلك من خلال تطوير استراتيجيات تسويقية جديدة ومتميزة ومبتكرة في مجال المنتج أو التسعير أو التوزيع أو الاتصال التسويقي أو في العناصر الإضافية الأخرى المتمثلة في الأفراد والعمليات والدليل المادي. وهو ما يعكس الأهمية الاستراتيجية للابتكار التسويقي بالنسبة للمؤسسة ودوره الفعال في مواجهة المنافسة المتزايدة وتحقيق رضا الزبائن وتعزيز ولائهم بما يساهم في الأخير بتميز المؤسسة في السوق وزيادة حصتها السوقية وتحقيق التميز في أدائها. وهو ما سنحاول التطرق إليه في الفصل الموالي بالتطرق إلى أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالأداء المتميز ومساهمة الابتكار التسويقي في تحقيقه.

الفصل الثاني :

الإطار النظري للأداء المتميز وعلاقته

بالابتكار التسويقي

تمهيد:

في ظل التحديات العديدة التي تواجهها المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة على كافة الأصعدة والتي أفرزتها المتغيرات المتسارعة من اشتداد المنافسة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة وعودة الأسواق وتعدد حاجات ورغبات الزبائن وتطلعاتهم وانعكاسها على قدرتها على تحقيق النجاح والبقاء والاستمرارية في الأسواق بات من الضروري على هذه المؤسسات تكثيف الجهود للحفاظ على مكانتها في الأسواق من خلال التخلي عن الأساليب التقليدية التي اعتادت عليها من قبل واللجوء إلى أساليب إدارية حديثة وامتلاك رؤية وفلسفة شاملة قادرة على استيعاب هذه التغيرات ومواجهة التحديات الجديدة والقدرة على التعامل معها بما يساعدها على تحقيق التميز في أدائها. ومن هذا المنطلق فإن هذا الفصل يتناول الإطار النظري لهذا المفهوم الإداري الحديث في مجال التسيير ومن ثم التطرق إلى العلاقة النظرية بينه وبين المتغير الأول للدراسة المتمثل في الابتكار التسويقي. وقد تم تقسيمه إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل عام لمفهوم الأداء والتميز.
- المبحث الثاني: ماهية الأداء المتميز.
- المبحث الثالث: العلاقة بين الابتكار التسويقي والأداء المتميز.

المبحث الأول: مدخل عام لمفهوم الأداء والتميز

تواجه المؤسسات المعاصرة العديد من التحديات والمتغيرات التي كان لها تأثيرها الكبير ليس على مستوى أدائها فحسب بل على سعيها نحو تحقيق التميز في ذلك الأداء واستدامته كذلك. فإذا كان للمؤسسات لغة تتحدث بها في هذا العصر فهي بلا شك لغة التميز، فقد أصبح ضرورة حتمية فرضتها عليها تلك المتغيرات البيئية ولم يعد بذلك خيارا مطروحا أمامها، لذا سعت المؤسسات على اختلاف أنواعها إلى البحث عن أساليب جديدة تحقق لها النمو والبقاء في بيئة الأعمال المعقدة. سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على بعض المفاهيم الأساسية لمصطلحي الأداء والتميز.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

إن المؤسسات مهما اختلفت أهدافها وتطورها عبر الزمن إلا أن هناك حقيقة أساسية وعامة تنطبق على جميع المؤسسات وترتبط بتسييرها ألا وهي الأداء. فهو الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة والعامل الأكثر اسهاما في تحقيق هدفها الرئيس المتعلق بالبقاء والاستمرارية.

الفرع الأول: تعريف الأداء والمصطلحات ذات العلاقة

أولا: تعريف الأداء

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم المعاصرة التي لاقت اهتماما كبيرا بعد إدراك المؤسسات لأهميته، وهو كذلك من أكثر المفاهيم شيوعا واستخداما في مجال التسيير والاقتصاد. فبالرغم من كثرة استخدام هذا المصطلح إلا أن آراء الباحثين قد تباينت حول إعطاء تعريف محدد له، وذلك حسب توجهاتهم وخلفياتهم الفكرية والعلمية، وحسب *Bourguignon* فإن هذا الواقع يعكس المعاني المتعددة لهذا المصطلح، وبالتالي فإنه ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة الأبعاد أو ما يسمى بـ "المصطلحات الحقائبية" بشكل أكثر شيوعاً، والتي تستخدم للإشارة إلى الكلمات التي تحمل معاني واسعة في السياق وتسمح بمجموعة واسعة من التفسيرات (Bourguignon, 1995, p. 61).

من الناحية اللغوية يشير الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء أنه مشتق من الفعل (*to perform*) في اللغة الإنجليزية والمستمد هو الآخر من اللغة اللاتينية القديمة (*Performare*) والذي يعني إنجاز العمل (Larousse, 1998, p. 1179).

أما اصطلاحاً فتعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم. فقد اتفقت العديد من الأبحاث على أنه يمكن التعبير عن الأداء بشكل عام على أنه "إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ" (زرنوح، 2017، صفحة 29).

وفي هذا الصدد عرفه *kherakhem* على أنه "تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أي القيام بأي فعل يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة" (يوسف، 2018، صفحة 16)، فالأداء حسب هذا التعريف يتجسد من خلال القيام بالأعمال والأنشطة والمهام التي تساعد المؤسسة في الوصول إلى الغايات والأهداف المسطرة باستخدام أفضل الأساليب المتاحة. وهو ما يتفق مع

رأي *Bourguignon* حيث لخص مفهوم الأداء في ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في العمل الذي يقود إلى النجاح، النجاح في تأدية العمل ونتيجة العمل (Kansab، 2017، صفحة 101).

وفي السياق نفسه يرى *Wheelen & Hunger* أن الأداء يمثل " النتيجة النهائية للأنشطة والتي تقاس عن طريق المقارنة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة" (الياسري و العباس، 2022، صفحة 10). يشير هذا التعريف إلى ارتباط الأداء بالنتائج التي تعكس قدرة المؤسسة على بلوغ الأهداف والغايات والمعايير والخطط المسطر لها مسبقا. وهو ما أكد عليه *Ecclec* بحيث عبر عن الأداء بكونه " انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها" (بوشعور، 2010، صفحة 206). إذن مما سبق يمكن القول أن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والمجهود.

ومن الباحثين كذلك من تطرق لمفهوم الأداء من منظور علاقة المؤسسة ببيئتها ومدى قدرتها على التكيف معها، إذ عرف في هذا الصدد على أنه " ذلك النشاط الشامل الذي يعكس إمكانية نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وذلك بناء على أسس ومعايير تحددها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطها وعلى ضوء الأهداف طويلة الأجل" (رشيد و الزيايدي، 2014، صفحة 15). فالأداء إذن قد يكون جيدا (أي النجاح) أو سيئا (أي الفشل) حسب النتيجة المحققة بالرغم من أنه عادة ما يتبادر إلى الأذهان تلقائيا فكرة الأداء الجيد عند ذكر هذا المصطلح. وفي نفس السياق ركز *Lepetit* في تحديده لمفهوم الأداء على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة ومدى قدرتها على التكيف معه ويرى أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد بحيث لا يكفي الجانب الاقتصادي للحكم على الأداء بل يجب مراعاة الأداء البيئي والاجتماعي كذلك. وعرفه من هذا المنظور على أنه " هدفا متعدد الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والمالية والمجتمعية والبيئية" (بكوش، 2017، صفحة 5).

وهناك أيضا من يرى أن الأداء هو " محصلة لثلاثة أبعاد أساسية وهي: أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة، أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسة العامة للمؤسسة وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية" (عبد الرحيم، 2021، صفحة 12). وعليه يمكن القول أن فالأداء المؤسسي هو منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية معا.

كما أضفى عدد من الباحثين الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء وربطه بالقدرة التنافسية للمؤسسة فعرف على أنه " قدرة المؤسسة على الاستمرار في سوق تنافسية متطورة بالشكل المرغوب فيه مع تحقيق الكفاءة والفعالية في آن واحد" (مزهودة، 2001، صفحة 87).

أما من وجهة نظر *P. Drucker* فإن الأداء يمثل " قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال على المدى القصير وبين الاستمرارية والبقاء على المدى البعيد" (Drucker, 2000, p. 40). ركز هذا التعريف على أن الأداء يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق هدفها الأساسي وهو

البقاء في السوق والنمو في ظل التنافس والذي لا يتحقق إلا إذا كانت لها القدرة على التكيف مع بيئتها.

وبدوره لخص **Lorino** مفهوم الأداء في البعدين التاليين: (Lorino, 1993, p. 18)

- **أولاً:** أن الأداء هو كل فقط ما يساهم في تحسين الشئائية (قيمة/تكلفة)، وبالمقابل ليس بالضرورة اعتبار الأداء ما يساهم في زيادة القيمة لوحدها أو تخفيض التكلفة لوحدها

- **ثانياً:** الأداء هو كل فقط ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، أي على المدى البعيد. استند هذا التعريف على مفاهيم القيمة والتكلفة والأهداف الإستراتيجية، فالقيمة تمثل الحكم الذي يتبناه الزبائن على منفعة السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، أما التكلفة فهي تلك الموارد المستهلكة لإنتاجها، في حين أن الأهداف الاستراتيجية تمثل الأهداف طويلة الأجل المتعلقة ببقاء المؤسسة ونموها أي الرهانات التي اختارت المؤسسة العمل لتحقيقها على المدى البعيد. أما من منظور الكفاءة والفعالية فيرى **المدهون** أن الأداء هو "انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية"، وأوضح أن "الكفاءة تشير إلى تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد بينما الفاعلية فتشير إلى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة" (المدهون، 2014، صفحة 67).

ومن جهتهما عبر **Miller & Bromily** عن الأداء على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (ادريس و الغالبي، 2009، صفحة 38). ركز هذا التعريف على السبل التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها من خلال الطرق التي تعتمدها في مزج واستغلال قدراتها ومواردها المتاحة بالإضافة إلى مدى نجاحها في هذا الاستغلال.

كما أشار **Stantosky** إلى مفهوم الأداء من منظور الكفاءة فعبّر عنه على أنه النتائج المحققة من تفاعل أنشطة المؤسسة ومواردها (الزيبيدي و السامرائي، 2019، صفحة 133).

إذن ما سبق يمكن القول أن الأداء هو مفهوم شامل ومرتببط بمجموعة من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، بالكفاءة والفعالية، بالمسطر والمحقق، بالكمي والنوعي وغيرها من العوامل المتعلقة به. كما أن الأداء لا يعبر عنه من خلاله ولكن بعلاقته بمؤشرات النجاح وهو نشاط يؤدي إلى النمو كسيرورة وليس على نتيجة تظهر في زمن معين (رايس، 2011).

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للأداء على أنه نتيجة وقدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها لتجسيد أهدافها المخططة في نتائج فعلية من خلال الأنشطة التي تقوم بها مع الالتزام بالمعايير الموضوعية مسبقاً في ظل ظروف بيئتها الداخلية والخارجية. أي أن الأداء هو مقياس لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ثانياً: المصطلحات ذات العلاقة بالأداء

من خلال التعاريف التي تم استعراضها لمفهوم الأداء اتضح لنا ارتباطه الوثيق وتداخله مع مفهومي الكفاءة والفعالية، وبينت العديد من الأبحاث والدراسات أنه عادة ما يتم الخلط بين هذه المفاهيم إذ يتم استخدامهما كمترادفين إلا أن هناك اختلافاً واضحاً بينهما كما يلي:

1- الكفاءة: ويقصد بها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة " (مداح، 2020، صفحة 382). وتعرف كذلك على أنها القدرة على إنجاز الأعمال المطلوبة بأقل الإمكانيات، فالنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة" بمعنى أنها الاستخدام الأمثل للموارد بأقل تكلفة. فهي تمثل العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس من خلال المعادلة التالية: (يوسف، 2018، صفحة 26)

$$100 \times \frac{\text{المخرجات (النتائج المحققة)}}{\text{المدخلات (الموارد المستخدمة)}} = \text{الكفاءة}$$

وللكفاءة ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل في: تعظيم الكفاءة الانتاجية، كفاءة التوزيع والكفاءة التنظيمية (زايد، مدخل مؤسسي لإدارة الأداء التنظيمي، 2017، صفحة 18).

2 - الفعالية: حسب *P. Drucker* فإن الفعالية تعبر عن فعل الأعمال الصحيحة. كما أنها تعبر عن مقياس مدى فاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها، وترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستخدمة في سبيل الحصول عليها. ومن جهة أخرى عرفت الفعالية حسب *M. Bartoli* على أنها " العلاقة بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة من خلال قياس الانحراف " (قطاف، 2019، صفحة 107). ويتم التعبير عنها بالمعادلة التالية (البارودي، 2015، صفحة 69):

$$100 \times \frac{\text{المخرجات الفعلية (النتائج المحققة)}}{\text{المخرجات المخططة (النتائج المتوقعة)}} = \text{الفعالية}$$

أما عن العلاقة بين مفهومي الكفاءة والفعالية فيتمثل الفرق الجوهرى بينهما هو أنه بإمكان المؤسسة أن تتصف بدرجة عالية من الكفاءة إذا تمكنت من إنتاج أكبر قدر من المخرجات باستخدام أقل قدر ممكن من المدخلات، غير أنه بالرغم من ذلك فإنها لن تستطيع تحقيق الفعالية إلا إذا تمكنت من تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً والتي قد يكون أحد هذه الأهداف ترشيد استخدام الموارد (الكفاءة)، وبالتالي يمكن القول أن مفهوم الفعالية أشمل وأوسع من مفهوم الكفاءة، وذلك يرجع إلى عدم إمكانية تصور تحقيق المؤسسة لأهدافها المتوسطة والبعيدة المدى والمحافظة على استمراريتها (الفعالية) مع القيام بتبذير مواردها (الكفاءة). فالكفاءة إذا هي أحد

العناصر الهامة لتحقيق الفعالية (مداح، 2020، صفحة 383). كما أوضح زايد أن المؤسسة يمكن أن تكون ذات فعالية منخفضة إذا لم تكن قادرة على تحقيق أهدافها ويكون ذلك في الحالات التي تتميز فيها المؤسسة بدرجة عالية من اتقان العمل غير أن منتجاتها لم تلق اقبالا في السوق أو غير قادرة على إشباع حاجة لدى المستهلك. ففي هذه الحالة قد يتطلب الأمر من المؤسسة القيام بمراجعة توزيع مواردها التنظيمية على الاستخدامات المختلفة (زايد، مدخل مؤسسي لإدارة الأداء التنظيمي، 2017، صفحة 25). وعليه فإن الأداء المتميز لن يتحقق إذا ما ركزت المؤسسة على الكفاءة فقط أو الفعالية فقط وإنما من خلال تحقيق التكامل والتوازن بينهما (زايد، مدخل مؤسسي لإدارة الأداء التنظيمي، 2017، صفحة 27).

الفرع الثاني: أنواع الأداء

لقد أدت صعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين إلى تعدد تصنيفاته من باحث إلى آخر حسب معايير معينة لتحديد مختلف الأنواع، نذكر من بينها ما يلي:

أولاً: حسب معيار الطبيعة

ارتبط مفهوم الأداء لفترة طويلة من الزمن بالمستوى المالي البحث للمؤسسة ثم اتسع نطاقه ليشمل جوانب أخرى مثل الجانب الاقتصادي والاجتماعي وغيرها. فالأداء يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب النشاط الذي تقوم به. وهناك عدة أنواع منها:

- **الأداء الاقتصادي:** يعكس هذا النوع من الأداء الوضعية الحقيقية للمؤسسة ويعزز ثقة المساهمين والزبائن بها (شرقي، 2023، صفحة 182)، ويتم قياس هذا الأداء عادة من خلال مقاييس كمية مثل الربحية بأنواعها المختلفة، كما يعتمد على سجلات ودفاتر المؤسسة وما تعده من تقارير وقوائم كذلك. وتتمثل أدوات تقييم الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي وما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية (رايس، 2011). وقد كان هذا الاداء المعيار الأساسي لتقييم أداء المؤسسة ولكنه لم يعد بإمكانه اليوم في ظل البيئة المعاصرة ضمان تنافسية المؤسسة بمفرده واعطاء الصورة الحقيقية لأدائها.

- **الأداء الاجتماعي:** يعرف على "أنه قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات مختلف أصحاب المصلحة، أي الجهات الفاعلة الداخلية والخارجية مثل العاملين والمساهمين والعملاء والموردون..." (Autissier, Bensebaa, & Boudier, 2010, p. 530). كما يعرف على أنه نتيجة للعلاقات والتفاعلات بين الجهات الفاعلة الداخلية والخارجية المرتبطة بأنشطة المؤسسة بمعنى أصحاب المصلحة ومساهمة كل طرف في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة (Tremblay & Rolland, 2004, p. 16). أي أن هذا النوع من الأداء يعبر على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاجتماعية ويعكس علاقتها مع مجتمعها والبيئة المحيطة بها. وعليه يقسم الأداء الاجتماعي إلى قسم داخلي وآخر خارجي بحيث ترتبط أهداف المؤسسة على المستوى الداخلي بالمساهمين والمورد البشري (العاملين) من خلال السعي لتحقيق أعلى مستوى اشباع له وتحقيق الرضا الوظيفي (شرقي، 2023، صفحة 185)، أما على المستوى

الخارجي فتتمثل أهداف المؤسسة في التعاون مع مؤسسات أخرى في ميادين مختلفة كالاستشارات والبحوث وتبادل الخبرات الفنية بالإضافة إلى مساهمة المؤسسة في بعض أوجه النشاط الثقافي والاجتماعي وتطوير المجتمعات المحيطة بها. كما يتميز هذا النوع من الأداء بصعوبة قياسه وتقييمه، لذا يتطلب الأمر المزيد من المحاولات والجهود للوصول إلى مقاييس عادلة لتقييمه (الدمعة، 2016، صفحة 163).

- **الأداء الإداري:** يتعلق الأداء الإداري بتنفيذ الخطط والسياسات والتشغيل بطريقة كفئة وفعالة ويتم تحقيق ذلك من خلال استخدام أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة. ويمكن تقييم هذا الأداء من خلال الاستعانة بالأساليب المختلفة لبحوث العمليات والبرمجة الخطية (رايس، 2011).

- **الأداء الاستراتيجي:** ويسمى أيضا بالأداء طويل المدى، ويستخدم كمؤشر لقياس نظام التميز أي أنه من المؤشرات المهمة لتمييز المؤسسة عن منافسيها. وللنجاح في تحقيق ذلك يجب على المؤسسة أن تركز على العديد من المقومات مثل تطوير استراتيجية واضحة ومدروسة، ثقافة مؤسسية ديناميكية ونظام فعال لتحفيز العاملين لتحقيق أهدافها طويلة الأجل بالإضافة إلى قدرتها على خلق قيمة لعملائها ومراقبة بيئتها التي تتشظ فيها. ويضيف *Saulquin & Schier* عامل مهم يتمثل في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. كما يشير *R.Dixon et al* إلى أنه بالرغم من امكانية مساهمة هذه العوامل في تحقيق التميز للمؤسسة وبالتالي نجاحها إلا أن الإفراط في استخدامها يمكن أن يكون سببا في فشلها في الوقت نفسه (Sogbossi Bocco, 2010, p. 118).

- **ثانيا: حسب معيار المصدر**

يمكن تصنيف أنواع الأداء حسب هذا المعيار إلى:

- **الأداء الداخلي:** حدد *Bernard* ثلاث أنواع تمثل توليفة من الأداءات الجزئية للمؤسسة والمتمثلة في (زرنوح، 2017، صفحة 32):

- ❖ **الأداء المالي:** ويعبر عن كفاءة المؤسسة في ادارة مواردها المالية المتاحة.
- ❖ **الأداء التقني:** وهو القدرة على استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية.
- ❖ **الأداء البشري:** يتمثل في أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة والذي يؤثر كبير على أداء المؤسسة. ويقصد بالأداء البشري قيام الفرد بالأنشطة والمهام الموكلة إليه.

- **الأداء الخارجي:** وهو أداء مرتبط بالبيئة الخارجية للمؤسسة والتطورات الناتجة عنها. فنجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق هذا الأداء مرهون بقدرتها على الاستجابة لهذه التطورات والمتابعة الجيدة لها وقدرتها على خلق درجة عالية من التلائم بين أنشطتها وبين البيئة التي تتشظ فيها وحسن استغلال فرصها وتفادي تهديداتها أو التقليل من حدتها (زرنوح، 2017، صفحة 33)

وكمثال على هذه الفرص ظهور أسواق جديدة واعدة، أزمات تعاني منها مؤسسات منافسة، براءات اختراع يتم استثمارها، ظهور قوانين حكومية تخدم المؤسسة وتدعمها وغيرها من الفرص.

كما أن هذه الفرص لا يمكن استنادها إلى أداء المؤسسة (أداء داخلي) لأنه ليس للمؤسسة دور في خلقها ولهذا يطلق عليها أداء خارجي أو ظاهري أي غير حقيقي. ولكن يبقى دور المؤسسة في اكتشاف هذه الفرص وكيفية استغلالها وهو ما يمثل أدائها الذاتي أو الداخلي (MARTORY & CROZET, 2002, p. 165).

ثالثاً: حسب معيار الشمولية

يندرج تحت هذا التصنيف الأنواع التالية:

- **الأداء الكلي:** يقوم هذا النوع من الأداء على فكرة أن الوصول إلى مستويات الأداء تكون من خلال مساهمة وتفاعل جميع الأنشطة والوظائف والعمليات والموارد ولا يمكن نسبها إلى أي عامل أو عنصر لوحده. كما يعبر عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة (كالبقاء والاستمرارية والنمو....) (بومجان، 2016، صفحة 51).

- **الأداء الجزئي:** وهذا يتحقق هذا النوع من الأداء على مستوى نظام فرعي للمؤسسة وغالبا ما يكون أحد وظائفها التنظيمية (وظيفة المالية أو وظيفة الإنتاج أو التسويق أو غيرها). إذ يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة من خلال تحقيق كل نظام فرعي لأهدافه، فهو بذلك نتيجة لتفاعل أداءات أنظمتها الفرعية (مزهودة، 2001، صفحة 89).

رابعاً: حسب المعيار الوظيفي

يقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى (قطاف، 2019، الصفحات 114-115):

- **أداء وظيفة التسويق:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التسويقية. ويتم قياس هذا أداء هذه الوظيفة من خلال مجموعة من المؤشرات مثل الحصة السوقية ورضا الزبائن وسمعة المؤسسة التي تقيس حضور ورسخ العلامة التجارية في أذهان المستهلكين.

- **أداء وظيفة المالية:** ويتعلق بتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة من خلال قدرتها على بناء هيكل مالي فعال وتحقيق التوازن المالي المقبول.

- **أداء وظيفة الأفراد:** يرتبط نجاح المؤسسة وبقائها ارتباطاً وثيقاً بأداء المورد البشري فيها وتحقيق فاعليته، لذا يجب أن يبنى هذا الأداء على حسن اختيار الأفراد ذوو الكفاءات والمهارات العالية وتسييرهم تسييراً فعالاً.

- **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق هذا الأداء عند تحقيق المؤسسة لإنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنافسين، مع مراعاة إنتاج منتجات عالية الجودة بأقل التكاليف لزيادة قدرتها على المنافسة.

- **أداء وظيفة العلاقات العامة:** يأخذ الأداء في هذه الوظيفة بعين الاعتبار مصالح المساهمين، الزبائن، العاملين، الموردين. فالأداء بالنسبة للمساهمين يتمثل في تحقيق عائد مرتفع لأسهمهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما بالنسبة للزبائن فيتمثل في حصولهم على المنتجات التي يرغبونها بجودة عالية وفي الوقت المناسب وبفترات تسديد طويلة. في حين يمثل الأداء بالنسبة للعاملين في توفير

المناخ الملائم والمحفز للعمل والمعنويات المرتفعة، أما الموردون فالأداء هو احترام المؤسسة لأجال التسديد والاستمرارية في التعامل معها.

المطلب الثاني: قياس الأداء

من منطلق أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته فإن عملية قياس الأداء ذات أهمية كبيرة للمؤسسة تسمح لها بمعرفة مدى تحقيقها لأهدافها المنشودة ونجاح استراتيجيتها المتبعة وذلك من خلال استخدام مجموعة من المقاييس التقليدية والحديثة. وهو ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء وأهميته

أولاً: مفهوم قياس الأداء

تتناول العديد من الدراسات مفهومي التقييم والقياس في العديد من الجوانب المرتبطة بالأداء إلا أن هناك فرق بينهما، وبالرجوع إلى تعريف قياس الأداء وتقييم الأداء نجد أن عملية القياس تسبق عملية التقييم. فعملية القياس يقصد بها: "عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو الأحداث وفقاً لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضع القياس، واستعمال مثل هذه المؤشرات لتقييم التقدم في تحقيق الأهداف" (أبو النصر، 2010، صفحة 137). كما يعرف على أنه "عملية تطوير معايير قابلة للقياس يمكن تتبعها بشكل منتظم لتقييم التقدم الذي تم إحرازه في عملية تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً" (دودين، 2010، صفحة 14). أما عملية التقييم فتعرف على أنها "عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من طرف المؤسسة خلال فترة زمنية محددة بالمقارنة مع ما تم تخطيطه مسبقاً كما ونوعاً عن طريق استخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات ثم تحديد أوجه القصور والانحراف إن وجدت وإيجاد السبل الملائمة لعلاجها في الحاضر والمستقبل" (أبو ماضي، 2015، صفحة 10)، فتقييم الأداء يرتبط إذا بإصدار حكم ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة (بومجان، 2016، صفحة 57).

ثانياً: أهمية قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء جزءاً مهماً وأساسياً لنجاح الخطة الاستراتيجية لأي مؤسسة. وتماشياً مع فكرة أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته ولا يمكن تنفيذه، فإن عملية قياس الأداء وما تتضمنه من معايير ومؤشرات تساعد المؤسسة في معرفة مدى تحقيقها لأهدافها الإستراتيجية وتساهم في إعداد التقارير الدورية التي تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة والتدخل في الوقت المناسب لتصحيح الانحرافات عما هو مخطط له إن وجدت (عبد الرحيم، 2021، صفحة 11). ويمكن توضيح أهمية قياس الأداء من خلال الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلالها. ويمكن إيجازها في النقاط التالية (عبد الرحيم، 2021، صفحة 15):

- يساهم في تسليط الضوء على كفاءة استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة.
- يساعد في اتخاذ القرارات الإدارية.

- تطوير وتحسين الأداء من خلال تحديد المعوقات وأسباب الانحرافات وإيجاد الحلول المقترحة معالجتها.

- يساعد في التحقق من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

- تحسين الكفاءات المتميزة والطاقات المتوفرة لتحقيق نجاح وظائف المؤسسة.

الفرع الثاني: مقاييس الأداء

تعتمد المؤسسة في قياس أدائها على العديد من المقاييس التي تختلف باختلاف الأهداف من عملية القياس في حد ذاتها وذلك من أجل الحصول المعلومات التي تفيدها في عملية التقييم واتخاذ القرارات المناسبة، ففي السابق كانت المؤسسات تقتصر على استخدام المؤشرات التقليدية ذات الصيغة المالية فقط إلا أن هذه الأخيرة أثبتت عجزها في إعطاء الصورة الكلية عن أداء هذه المؤسسات مما حتم عليها اللجوء إلى البحث عن مؤشرات أكثر شمولية.

ومقياس الأداء هو أداة مهمة للحكم على الأمور، إذ أنه بدون مقياس واضح وسهل الاستخدام ومبسط ومتفق عليه سيتم التقييم والحكم على الأمور وفقا للتدخلات الشخصية الانطباعية للأفراد. فمقياس الأداء هو القيمة الحقيقية لمؤشرات الأداء (محمد، 2007، صفحة 195). وتجدر الإشارة إلى أن هناك فروق بين المعايير والمؤشرات. إذ أن المعيار هو "الأساس أو الركيزة التي تستند عليها عملية تقييم الأداء"، أما المؤشر فيمثل أداة للقياس وتفسير المعيار، وبذلك فالمعيار يتم قياسه وتفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات (بومجان، 2016، صفحة 59).

ويرى العمري أن مقاييس الأداء تشمل المؤشرات التالية: مؤشري الكفاءة والفعالية، مؤشرات الإنتاجية، مؤشرات الجودة، مؤشرات التنافسية، مؤشرات الانجاز، مؤشرات النتائج، مؤشرات الوسائل ومؤشرات البيئة (العمري، 2009، صفحة 8)، إلا أن العديد من الدراسات تجمع على تقسيم مقاييس الأداء إلى نوعين هما: مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية.

أولاً: مقاييس الأداء المالية

تمثل هذه المقاييس الأدوات التقليدية التي تستخدمها العديد من المؤسسات في التعبير عن أهدافها ونتائجها المالية ومن أشهرها: العائد على المبيعات والعائد على الاستثمار والعائد على الأصول وربحية الأسهم والعائد على الملكية الفكرية، القيمة الاقتصادية المضافة، إلا أن هذه المقاييس تعرضت للعديد من الانتقادات لارتكازها على قيم محاسبية وتاريخية، بالإضافة لكونها لا تناسب التغيرات البيئية المعاصرة التي تعيشها المؤسسات من خلال تجاهلها للعديد من القضايا مثل رقابة الجودة وغيرها (جاب الرب، 2016، صفحة 146).

ثانياً: مقاييس الأداء غير المالية

يهدف التحسين المستمر لأداء المؤسسات المعاصرة برزت أهمية قياس وتقييم الأداء المؤسسي لتوضيح الجوانب التي تحتاج إلى التغيير والتطوير والتحسين المستمر، وهو ما حتم ضرورة تطوير مقاييس جديدة للأداء تقوم على تحقيق الأهداف الجديدة للمؤسسات ومن أهم هذه المقاييس:

مقاييس الجودة، مقاييس أداء التسليم، مقاييس التكلفة، مقاييس الإنتاج في الوقت المحدد، مقاييس البحوث والتطوير (جاب الرب، 2016، صفحة 147).

كما تعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من أبرز الأدوات الحديثة لقياس الأداء المؤسسي التي لاقت قبولاً عالمياً لاعتبارها أول نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، إذ يتم بموجبها ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر (زوي و ساطوح، 2022، صفحة 1027).

الفرع الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لقياس الأداء المؤسسي

إن التصور الذي كان سائداً لفترة طويلة من الزمن هو الحكم على الأداء الجيد للمؤسسة من خلال الأرباح العالية التي تحققها هذه الأخيرة ولذلك اعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى إلى تحقيقه. ووفقاً لهذا التوجه فقد كان قياس الأداء يتم من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي يتم تحقيقها، إلا أن تطورات المحيط دفعت بالمسيرين إلى البحث عن أدوات جديدة للقياس تعبر بصفة أدق على أدائها (داودي، 2009، صفحة 223).

فمع بداية التسعينات زاد الاهتمام بقياس الأداء من خلال التركيز على المعايير غير المالية إلى جانب المعايير المالية التي تعتمد على البيانات التاريخية. فقد أبدت المعايير المالية قصورها في تقديم بيانات تساعد متخذي القرار في المستقبل، ومن هنا قدم *Kaplan* و *Norton* عام 1992 مدخلاً جديداً يتماشى مع التطورات الحاصلة في علوم الإدارة ويسمح بقياس وتطوير الأداء في المؤسسة سمي بمدخل قياس الأداء المتوازن أو بطاقة الأداء المتوازن وانتشر هذا المفهوم وأصبح يطبق في العديد من المؤسسات في العالم (محمد، 2007، صفحة 200).

أولاً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تعرف بطاقة الأداء المتوازن حسب *Norton & Kaplan* على أنها إطار عمل متكامل يسمح للمؤسسة بترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية وذلك بهدف التواصل مع جميع الفاعلين بالمؤسسة وتعريفهم بعوامل الأداء المستقبلية من خلال ربط النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بالعوامل التي تحدد هذه النتائج، وهو ما يتطلب من إدارة المؤسسة توجيه جميع الطاقات والمهارات والمعارف نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد (Kaplan & Norton, 1996, p. 37).

كما عرفت على أنها "نظام لقياس الأداء يضم مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية وتغطي أربعة مجالات بالمؤسسة وهي: الأداء المالي، علاقات الزبائن، العمليات الداخلية وأنشطة التعلم والابتكار. كما يضم كل محور من محاورها عناصر أساسية تتمثل في: الأهداف، المقاييس، المستهدفات والمبادرات. ومن ثم يمكن النظر إليها على أنها نظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء بالماضي ويسمح بتوفير محركات الأداء في المستقبل" (لحسين، 2011، صفحة 325).

ويشار إلى أن بطاقة الأداء المتوازن اشتق اسمها من خلال محاولتها تحقيق التوازن في مجالات مختلفة ومتعددة وهو ما يتحقق من خلال تغطية الأمور الداخلية والخارجية، وفي مراعاتها للمقاييس المرتبطة بالنتائج وتلك المرتبطة بالأهداف المستقبلية، كما تحاول تحقيق التوازن بين مستهدفات الأداء الداخلي المرتبط بالعمليات الداخلية والابتكار والتعلم ومستهدفات الأداء الخارجي الموجه للمساهمين والعملاء (لحسين، 2011، صفحة 326).

ثانياً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

- تتبلور أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنافع العديدة من استخدامها. ونذكر من بينها ما يلي (أبو عرب و أبوسويرح، 2020، صفحة 330):
- تمكين المؤسسة من خلال المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن بمراقبة النتائج المالية وكذلك مراقبة التقدم بما يدعم قدرتها على بناء القدرات الاستراتيجية.
- اعطاء صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.
- تسمح بطاقة الأداء المتوازن بالانتقال من الاهتمام بالمدى القصير إلى المدى البعيد، حيث توجه تركيز اهتمام المؤسسة إلى تحقيق رؤيتها واستراتيجيتها بعدما كان الاهتمام منحصراً على تحقيق النتائج المالية.
- خلق الترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء.
- يمثل تحديد مقاييس بطاقة الأداء المتوازن الدافع الرئيسي للأهداف الاستراتيجية ومتطلبات التنافس.
- تدعيم المسيرين بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم.
- تسمح ترجمة وتوصيل استراتيجية المؤسسة إلى مختلف الوحدات والمستويات الإدارية، بالإضافة إلى قياس مدى تنفيذها بشكل فعال وتحقيق النتائج المرجوة.

ثالثاً: محاور بطاقة الأداء المتوازن

- تتميز بطاقة الأداء المتوازن بتعدد أبعادها على خلاف الأساليب التقليدية المعتمدة سابقاً لقياس وتقييم الأداء المالي وتلم بمختلف العناصر المؤثرة عليه. كما تتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور أو أبعاد تتميز بالتكامل والترابط فيما بينها بعلاقات السبب والنتيجة والتي تمثل في مجملها الأداء العام للمؤسسة وهي كالتالي:
- **محور الأداء المالي:** ويشير هذا المحور إلى مدى مساهمة تنفيذ الإستراتيجية في التحسين المستمر لأهدافها وعملياتها. كما تتحدد الأهداف المالية بمستوى تحقيق الأرباح والنمو. ومن مؤشرات الأداء المستخدمة في هذا المحور: القيمة الاقتصادية المضافة، نمو المبيعات، نمو العائد على الاستثمار وتخفيض التكاليف. (بن عيشي و بن عيشي، 2017، صفحة 45)
- **محور الزبائن:** يهتم هذا المحور بالأساليب التي تخلق القيمة للزبائن وتحقق رضاهم. فالمؤسسة تحتاج إلى توجيه اهتمامها نحو تلبية حاجات ورغباتهم باعتبارهم مصدراً لتحقيق الأرباح وبالتالي

أهدافها المالية وذلك من خلال تقديم خدمات بجودة عالية وبأسعار تنافسية، وتعتمد المؤسسة كمؤشرات قياس لهذا المحور: رضا الزبائن، معدل الاحتفاظ بالزبائن، عدد الزبائن الجدد وربحية العميل (يوسف، 2018، الصفحات 198-199).

- **محور العمليات الداخلية:** يهدف قياس الأداء في هذا المحور على الاجابة على السؤال التالي: ما هي العمليات الداخلية التشغيلية التي يجب أن تتفوق فيها لإرضاء الزبائن والمساهمين؟. يركز هذا المحور على العمليات المهمة التي يمكن أن تتميز فيها المؤسسة وبالتالي تمكن من تحقيق الرغبات المتوقعة للزبائن بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق الأهداف المالية. كما يضم هذا المحور الابتكارات والاختراعات التي تحقق رضا الزبائن الحاليين والجدد للمؤسسة (درغام و الفرا، 2018، صفحة 42)

- **بعد التعلم والنمو:** ويهتم هذا المحور بعناصر البنية التحتية اللازمة لتحقيق أهداف المحاور السابقة المتعلقة بكفاءة العمليات الداخلية وبأهداف الزبائن. ويضم عدد من المقاييس التي تتعلق بالأفراد العاملين ودرجة رضاهم، وفعالية نظم المعلومات داخل المؤسسة وما تقدمه من معلومات بالإضافة إلى المقاييس المتعلقة بما تمتلكه المؤسسة من نظم التحفيز وتحقيق العدالة والمساواة بين العاملين بها (يحياوي و حرنان، 2015، صفحة 165).

- **البعد الاجتماعي والبيئي:** يرى بعض الباحثين ضرورة اضافة البعد البيئي والاجتماعي حيث تشكل المؤسسة جزءا هاما من المجتمع الذي تعمل فيه وهو ما يحتم عليها ضرورة المساهمة في تحقيق رفاهيته من خلال توفير المنتجات بجودة عالية وبأسعار معقولة فضلا عن حماية سلامة البيئة والحفاظ على صحة المواطنين في المجتمع وكذلك العاملين بها من خلال تجنب مخاطر التلوث بالإضافة إلى تحسين أداء العاملين من خلال اشباع حاجاتهم وهو ما يساهم في تعزيز دور المؤسسة في الايفاء بمتطلبات المجتمع (مبروكي، 2023، صفحة 70).

فالبعد الاجتماعي إذا يعبر عن مجموع المبادرات التي تقوم بها المؤسسة تجاه المجتمع من خلال تقديم خدمات في مجال الرعاية الصحية ومجالات الصحة والتعليم وتأهيل البنية التحتية" (درغام و الفرا، 2018، صفحة 43).

أما البعد البيئي فيعتبر أداة لقياس التأثير الذي تسببه المؤسسة على البيئة المحيطة بها. فقد أصبح عاملا مهما لبقائها واستمرارها أو انسحابها من المجتمع. (مبروكي، 2023، صفحة 134).

المطلب الثالث: مفاهيم أساسية حول التميز

التميز هو أسلوب حياة ونمط فكري إداري حديث يعكس أحد القضايا الأكثر إلحاحا وتحديا للمؤسسات وبدونه لن تتمكن هذه الأخيرة من الصمود أمام المتغيرات المتسارعة التي فرضتها البيئة المعاصرة. ولهذا سنتناول في هذا المطلب تعريف التميز والمراحل التي مر بها هذا المفهوم، دوافعه، متطلباته والمبادئ التي يقوم عليها.

الفرع الأول: تعريف التميز، مراحل تطوره والفرق بينه وبين الجودة الشاملة

أولاً: مفهوم التميز

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن مفهوم التميز أو ما يسمى في اللغة الانجليزية بـ "Excellence" ليس حديث الاكتشاف بل تم استخدامه قديماً من طرف الاغريق وكانوا يطلقون عليه تعبير "Aristeia" والتي تعني ترجمته إلى اللغة الانجليزية "Best , Braver , Mightier" بمعنى أفضل الأحوال أو شجاعة أو أكثر هولا (الزنط، 2019، صفحة 28).

كما تعود بداية الاهتمام بهذا المصطلح في الأدب التنظيمي إلى أوائل ثمانينات القرن العشرين عندما ألف توم بيتروروبرت ووترمان كتابهما «In Search of excellence» أي البحث عن التميز سنة 1982، والذي جاء كرد فعل لتميز الشركات اليابانية على نظيراتها الأمريكية منذ ستينات القرن الماضي. إذ أشار الكاتبان إلى عدم وجود مؤسسات متميزة بشكل دائم وإنما هناك مؤسسات تسعى جاهدة من أجل تحقيق التميز (Ben Achour & Belaghemas, 2022, p. 889).

وتعددت التعاريف التي تناولت مفهوم التميز وذلك حسب اختلاف وجهات نظر الباحثين وتوجهاتهم العلمية ومدارسهم الفكرية، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعاريف:

يعرف جاب الرب التميز على أنه "التفوق والنجاح المتزايد عن الآخرين، كما أنه يشير إلى امتلاك الشخص أو المنظمة موهبة أو خاصية تجعلها مختلفة عن الآخرين اختلافاً ايجابياً ومبهرًا" (أبو سعدة و آخرون، 2021، صفحة 42). وقد أجمعت العديد من الدراسات على هذا المدخل بإشارتها لمفهوم التميز على أنه التفرد والتفوق في أداء الفرد أو المؤسسة عن نفسها أو مثيلاتها أو توقع عملاتها.

وأشار **Mc Gregor** إلى أن التميز على مستوى الأفراد يشير إلى مجمل الأفعال والأنشطة التي تعزز وتقوي الانجاز لكل فرد داخل المؤسسة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكلها" . (Hasan & Altaee, 2020, p. 179) كما عرفته **Mirabile** على أنه "مجموع المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد أصحاب الأداء العالي" (عوينان و بولصنام، 2021، صفحة 333)، أما زايد فيعرف التميز من مدخل الممارسات وينظر إليه على أنه شعار ترفعه العديد من المؤسسات الحديثة وتتخذ كرسالة لها فيرى أنه "تفوق المؤسسات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها وتربطها علاقات التأييد والتفاعل مع عملائها والمتعاملين معها وتعرف قدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة". ويضيف أن التميز لا يقتصر على تميز المنتج فقط ولكن يمتد إلى كل الجوانب التنظيمية للمؤسسة (زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، 2003، صفحة 11)، وبذلك يمكن القول أن التميز حسب هذا التعريف هو تحقيق أفضل النتائج من خلال الممارسات المتفوقة في إدارة المؤسسة.

وفي ذات السياق يرى السلمي أن التميز على مستوى المؤسسة والذي تطرق إليه في كتابه " إدارة التميز يشير إلى «الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسات المعاصرة من جهة ويرمز إلى الميزة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من جهة أخرى" ، من هذا المنطلق فإن التميز يشير إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة، إذ يتمثل أولهما في السعي إلى تحقيق التميز من خلال انجاز نتائج غير مسبوق تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم، أما الثاني فيتمثل في خاصية التميز التي يجب أن تتصف بها كل الأعمال والقرارات التي تصدر عن إدارة المؤسسة وما تعتمد من نظم وفعاليات، بمعنى التميز بالجودة الفائقة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف والتي تهيب الفرص الحقيقية للتنفيذ السليم والتام من أول مرة (بهوري، 2019، صفحة 13).

كما عرف التميز على مستوى المؤسسة على أنه «الابتكار أي هو الاتيان بما هو مختلف عن المنافسين الآخرين أو غير المنافسين وذلك من خلال الاستجابة المنفردة لحاجات شريحة تسويقية معينة في السوق عن طريق الابتكار" (رضا، 2016، صفحة 13).

من خلال التعاريف السابقة يلاحظ أنه حتى وإن اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم التميز سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة إلا أن المعنى واحد وهو التفوق المستمر في الأداء وتحقيق أعلى مستويات الانجاز سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي. كما أن التميز لا يأتي بالصدفة ولا يتحقق بالتمني، بل يتحقق من مجمل جهود العاملين في كافة المستويات. إضافة إلى أنه لا يكفي تحقيق مستوى التميز، بل الأهم الاحتفاظ بهذا المستوى وتميمته باستمرار.

ومن جهة أخرى تركز معظم النماذج الإدارية للتميز على محورين أساسيين هما (بلايلية، 2018، صفحة 68):

- مسبات التميز: وتضم القدرات التنظيمية للمؤسسة القادرة على تحقيق التميز مثل الإدارة الإستراتيجية، القيادة، الموارد البشرية وغيرها
 - نتائج التميز: وتضم النتائج التي يمكن للمؤسسة تحقيقها من خلال تحقيق التميز مثل قيادة السوق، رضا الزبون وتحسين نتائج الأعمال الأخرى.
- وعليه يمكن تلخيص مفهوم التميز في المعادلة التالية: (بلايلية، 2018، صفحة 68)

معادلة التميز = مسبات التميز (الإدارة الإستراتيجية، القيادة، الموارد البشرية...) + نتائج التميز (الزبون، السوق...).

كما أشارت بعض الدراسات إلى محددات التميز حيث أكدت على ضرورة توفر عاملين أساسيين لتحقيقه هما: استقطاب الأفراد المبتكرين الذين يمثلون الموجودات الحقيقية الأكثر جدوى في المؤسسة والعوامل التنظيمية المناسبة التي تعمل على دعم الابتكار ومساندته من خلال

المناح التنظيمي الذي يحفز على الابتكار ويدعم المبتكرين (مبيروك و حميدات، 2011، صفحة 343).

ثانياً: المراحل التي مر بها مفهوم التميز

نشأ مفهوم التميز للتعبير عن حاجة المؤسسات إلى منهج شامل ومتكامل يضم عناصر ومقومات بنائها على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية تمكنها من التميز عن غيرها ومن مواجهة التغيرات والمنافسة الشديدة من جهة وتحقق لها الترابط والتناسق بين عناصرها الذاتية واستثمار قدراتها بما يحقق لها منافع لجميع أصحاب المصلحة من جهة أخرى (عيد، 2014، صفحة 28). ويمكن تلخيص أهم المراحل التي مر بها مفهوم التميز في الجدول التالي:

جدول رقم (02): أهم المراحل التي مر بها مفهوم التميز

السنة	المرحلة
1951	مثلت الجودة في اليابان المحدد الأساسي للتميز عن المؤسسات الأخرى وأنشأت بذلك نموذج Deming للتميز.
1980	ظهور نموذج McKinsey 7s من طرف Peter and Waterman و تضمن سبعة (7) عناصر مهمة للوصول إلى التميز والتفوق تمثلت في: الاستراتيجية، الأنظمة، الهياكل، النمط الإداري، القيم المشتركة، العاملين والمهارات.
1981	قدم W.Ouchi نظرية (Z) والتي انتقدت الفكر الإداري الغربي ومن خلالها أدركت العديد من المؤسسات أن واقع الجودة هو خيار استراتيجي للتميز. وأصبحت مفتاحاً للتميز ونجاح العديد من المؤسسات.
1982	قام Peter and Waterman بتطوير نموذجهما السابق من خلال كتابهما الشهير "In search of excellence" بإضافة عناصر أخرى تمثلت في الاهتمام بالإبداع والقيادة والقدرة على التغيير.
1987	إصدار نموذج Malcom Baldrige من طرف الحكومة الأمريكية والذي استند إلى مجموعة من معايير التميز لتطوير أداء المؤسسات الأمريكية.
1991	ظهور النموذج الأوربي للتميز EFQM من طرف المنظمة الأوروبية للجودة وطور نموذجي ديمنج وبالدرينج
1999-2003	قام Dahlgaard –Park and Dahlgaard بتطوير نموذج 4P الذي ركز على الموارد البشرية وأوضح أن التميز يتحقق من خلال المعايير التالية: People القيادة الفعالة المتمثلة في الناس، Partnership الشراكة أو فرق العمل، Product المنتجات والعمليات .Process
2004	طور Likert نموذجاً مشابهاً للنموذج السابق تضمن المعايير التالية الفلسفة، العمليات، البشر وحل المشكلات.

2008	اقترح Steel تصورا مستقبليا للمعايير اللازمة لنظام شامل ومتكامل للإدارة وهي: التخطيط الإستراتيجي، القيادة، إدارة المعرفة، إدارة العلاقة مع الزبائن، إدارة العمليات، إدارة العاملين، إدارة النتائج.
------	--

المصدر: (غانم، 2017، صفحة 103)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مفهوم التميز يرتبط في جذوره التاريخية بمفهوم الجودة، كما أن العديد من نماذج التميز استمدت أفكارها من نموذج ديمنج الياباني وطورت بعدها مفاهيم جديدة للتميز على فترات زمنية مختلفة.

ثالثا: الفرق بين التميز والجودة الشاملة

تعرف الجودة الشاملة حسب المعهد الفيديرالي للجودة على أنها "القيام بالعمل الصحيح وبالشكل الصحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقييم العمل لمعرفة مدى تحسن الأداء" (تيسير، 2020). وتتوعد الدراسات والأبحاث التي تناولت مفهومي الجودة والتميز ودرجة التشابه والاختلاف بينهما وذلك حسب رؤية كل باحث، إذ أكدت بعض الدراسات أن مفهوم التميز يعتمد على فلسفة الجودة الشاملة واعتبرت أنه النتائج التي يتم تحقيقها من التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة وصورته على أنه المرحلة الأخيرة ضمن مراحل تطور مفهوم الجودة واعتبرت هذه الدراسات كذلك إدارة الجودة الشاملة قاعدة إدارة التميز (عبد الكريم و المولى، 2018، صفحة 638).

فحسب الدراسة التي قام بها خبير الجودة **Arthur D- Little** على مجموعة من الشركات الأمريكية فإن برامج إدارة الجودة الشاملة ساهمت بدرجة كبيرة في زيادة قدرتهم التنافسية وتحقيق نتائج ايجابية على مستوى أدائهم وتميزهم. كما أن الالتزام بالجودة على جميع مستويات الأداء هو شرط أساسي لتحقيق التميز. إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة مصدرا لتطوير وتحسين الأداء المؤسسي من خلال الاعتماد على الحقائق وتهيئة المناخ المناسب للأفراد العاملين وذلك للوصول إلى تحقيق رضا زبائنهم وتحقيق أهدافها. ومن جهته أشار **Porter** إلى أنه يمكن للمؤسسة أن تحقق التفوق والتميز عن المنافسين بالاعتماد على واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: الجودة، الوقت، المرونة أو التكلفة الأقل (يوسف، 2018، صفحة 232).

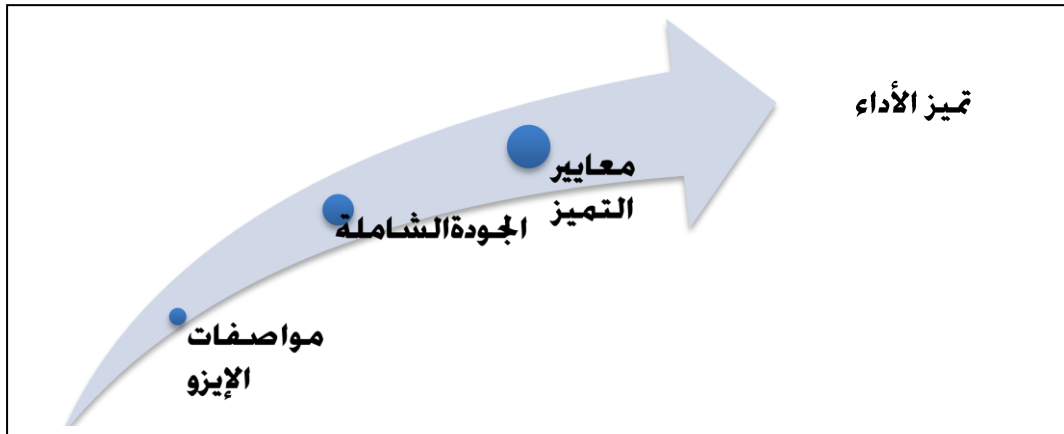
كما أشارت العديد من الدراسات إلى علاقة الترابط الشديد بين فكر الجودة الشاملة ومفهوم التميز من خلال الاشتراك في بعض المفاهيم مثل القيادة والتحسين المستمر والتركيز على الزبون والتركيز على الحقائق ومشاركة الجميع، لذلك تعتبر هذه الدراسات أن التميز هو فلسفة من فلسفات إدارة الجودة الشاملة (ساري، 2016، صفحة 26).

بينما يرى **Kanji** أن المفهومين مترادفين وربط مفهوم التميز بشكل متلازم مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال العلاقة (إدارة التميز = إدارة الجودة الشاملة)، إلا أن البعض الآخر يرى أن مفهوم التميز ينفرد بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن العديد من برامج الجودة الشاملة، فمفهوم التميز أشمل من مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إذ يركز على نقل الأفكار إلى مدى أبعد

من مداها الأصلي في تحقيق التميز في الأداء بالإضافة إلى الاعتماد على معايير قياس أشمل من معايير قياس الجودة الشاملة (التميمي، 2012، صفحة 16).

ومن جهة أخرى فإن ما يجعل نماذج التميز أشمل من النماذج الشائعة لإدارة الجودة الشاملة هو الاهتمام بالتكامل والشمولية لجميع نشاطات المؤسسة بما يساهم في فهم وتحديد الروابط وعلاقات السبب والنتيجة الموجودة في أعمالها، كما تستخدم نماذج التميز مفهوم التقييم الذاتي كأداة لتحديد نقاط القوة والضعف بالمؤسسة بهدف وضع خطة العمل المناسبة (ساري، 2016، صفحة 26).

بناء على ما سبق يمكن القول أن التميز هو انعكاس ومحصلة نهائية ونتيجة سببية للتطبيق الناجح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وهو مرحلة لما بعد الجودة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط بين معايير التميز والجودة كما أكد عليه آل مزروع من خلال الشكل التالي:
شكل رقم (10): علاقة مفهوم التميز بمفهوم الجودة



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على (آل مزروع، 2010، صفحة 26)

الفرع الثاني: ثقافة التميز وخصائص المؤسسات المتميزة

أولاً: ثقافة التميز

إن تطوير ثقافة التميز هو غاية ادارة التميز المؤسسي والتي تتم من خلال استثمار تلك الثقافة (عبد الحميد و حسين، 2022، صفحة 39)، فأغلب الدراسات تشير إلى أنه يكاد يتعذر على المؤسسة تحقيق التميز ما لم تكن الثقافة السائدة هي ثقافة التميز (الحيالي، 2012، صفحة 45) وهو ما يتطلب منها التحديد الواضح لطبيعة العلاقة بين وحداتها التنظيمية وأهدافها الإستراتيجية مع التحديد الدقيق للقيم التنظيمية الحاكمة لسلوك العاملين لتحقيق تلك الأهداف (زايد، مدخل مؤسسي لإدارة الأداء التنظيمي، 2017، صفحة 247).

وتعرف ثقافة التميز لدى المؤسسة بأنها الثقافة السائدة بين الإدارة والعاملين بداخلها والتي تتعكس في تفاعلات الإدارة مع العاملين وفي تفاعلات العاملين مع العملاء، إذ تتضمن دعم الابتكار والانتماء والالتزام بتقديم الخدمة المميزة للوصول إلى أعلى مستويات الأداء المؤسسي (المليجي، 2012، صفحة 195).

كما عرفها الزنط على أنها "مجموعة القيم والمعتقدات والرؤى المشتركة المهيمنة على فكر وسلوك وممارسات القيادة والعاملين ويتم ترجمتها إلى سياسات واستراتيجيات تقود سلوكهم نحو ممارسات العمل الرائعة وتحقق تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات" (الزنط، 2019، صفحة 62).

وعرفها كذلك على أنها "الثقافة التنظيمية التي يكون فيها قيم الابداع والابتكار والتكيف والانسجام مع البيئة، ومواكبة العصر هي القيم العليا التي تنبثق منها معتقدات قيادات المؤسسة والعاملين فيها ومن ثم يتم تجسيدها وترجمتها إلى سياسات واستراتيجيات وممارسات عملية على أرض الواقع" (الزنط، 2019، صفحة 61)، أما **Grote** فعرفها على أنها قدرة المؤسسة على ايجاد فرص التطوير وتهيئة الظروف التي تحفز وتحل مشكلات الأداء بفعالية (لنصاري و بوخلوه، 2022، صفحة 193). إلا أن الخالدي يرى أنه لا يكفي الحصول على ثقافة التميز وتطويرها ومشاركتها بل الأهم من ذلك هو تحويل هذه الثقافة إلى التنفيذ والتطبيق والمشاركة للوصول إلى التميز المؤسسي المنشود، إذ تعد الثقافة المتميزة التي لا تعكس في التنفيذ مجرد تكلفة مهدرة للمؤسسة (عبد الحميد و حسين، 2022، صفحة 37)، وأضاف زايد أنه يجب أن تكون هذه الثقافة كنمط حياة تنظيمية نواتها الأداء المتميز وألا يقتصر تكوينها على مجرد وضع الشعارات التنظيمية وإقامة الحفلات (زايد، مدخل مؤسسي لإدارة الأداء التنظيمي، 2017، صفحة 248). كما أشار آل مزروع إلى الخصائص التي تتصف بها ثقافة التميز وتميزها عن الثقافة التنظيمية التقليدية وتختلف عنها اختلافا جذريا، وهي كالتالي (آل مزروع، 2010، صفحة 29):

- المشاركة في خلق قيم جديدة وبلورة الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتحقيق التماسك بين رؤية ورسالة المؤسسة وقيمها.
- التمكين والتفويض إذ يجب أن يعنى كل الموظفون بمسألة التميز وبالتركيز على التطوير الذاتي.
- التركيز على مصالح العملاء والتعاون معهم ومع أصحاب المصلحة.
- ثقافة التحسين والتعلم المستمر.
- توجيه العمليات إذ أن كل عمل ينتج منه بعض الخدمات والإجراءات التي قد تكون متداخلة وظيفيا وتحتاج إلى توجيه.
- ترسيخ قيم النزاهة والشفافية والحيادية وتحمل المسؤوليات.
- تقديم اسهامات للمجتمع.

ثانيا: خصائص المؤسسات المتميزة

يعد مفهوم المؤسسات المتميزة من المفاهيم ذات الصلة بمفهوم التميز، فقد عرفت بأنها المؤسسات التي تتفوق باستمرار على مثيلاتها بتقديم أفضل الممارسات (صقر، 2016، صفحة 15). ويعتقد **Owen** بأنها المؤسسات التي تحقق مستويات عالية من الأداء مقارنة بالمؤسسات الأخرى كونها ذات توجه سوقي وتضع الزبون في مقدمة أصحاب المصالح إضافة إلى اعتمادها على الابداع والابتكار في تقديم المنتجات والخدمات (رشيد و الزيايدي، 2014، صفحة 7).

كما عرفها الخراشة على أنها المؤسسات التي لها القدرة والقابلية على استغلال مواردها المتاحة بشكل أفضل من مثيلاتها، وتمارس نشاطها وفق أفضل المعايير المتعارف عليها، كما أنها تقوم على تحليل المعلومات ونقل المعرفة فيما بينها وتعمل بروح الفريق الواحد وتربطها علاقات حسنة مع كافة الأطراف التي تتعامل معها (غريال، 2021).

وتعرف كذلك حسب باشيوة على أنها المؤسسات التي تتمتع بالقدرة على اقتناص الفرص المتاحة ومواجهة التحديات وسرعة التجاوب معها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة عن طريق استخدام الآليات المناسبة للتعرف على متغيرات بيئتها الخارجية ومن ثم ترجمتها إلى سيناريوهات مستقبلية، بالإضافة إلى قدرتها على ترجمة استراتيجياتها إلى عمليات متوائمة وهياكل تنظيمية تقوم بتدعيمها من خلال اجراء التغييرات المطلوبة عبر كافة مراحل سلسلة القيمة ومن ثم تطوير مجموعة من المؤشرات أداء العمليات نتائج مخرجات الأعمال ذات الصلة (باشيوة، 2019، الصفحات 35-36).

لقد اختلفت وجهات نظر في تحديد الخصائص التي تتمتع بها المؤسسات المتميزة، حيث يرى حسن أن المنظمات ذات الأداء المتميز تتصف بالخصائص التالية (هنية، 2016، صفحة 31):

- السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
- الخروج عن أنماط الإدارة التقليدية.
- العمل على توطيد العلاقات مع المتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
- استخدام نظم رقابة فعالة ومرنة باتباع المركزية واللامركزية.
- توعية العاملين للاهتمام بقيم المؤسسة.

أما **Grote** فقد أشار إلى أن المنظمات ذات الأداء المتميز تتمتع بمجموعة من الخصائص والمتمثلة في (Grote, 2002, pp. 194-195):

- توفر القيادة الكفوة: والتي تعمل كقدوة ولها الدور الفعال في التحفيز والتشجيع على التميز.
- قبول الأعمال الصعبة ذات التحدي الفائق: والذي يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، إذ يعطي للمؤسسة فرصا للنمو والتعلم السريع وتحسين العمليات.
- توفر الخبرات بعيدا عن العمل: والتي تقدم العديد من الفرص لتحقيق التميز في الأداء وخدمة المجتمع.
- تحمل المصاعب: والتي تعكس مستوى قدرة المؤسسة.

- الدقة في اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام وبناء مناخ داخلي يعزز من ذلك ويساهم في تحقيق تميز المؤسسة.

- اعتماد برامج تدريب تعزز من تميز المؤسسات.

فيما ذهب الفلتاوي إلى المقارنة بين خصائص المؤسسات ذات الأداء المتميز والمؤسسات ذات الأداء العادي كما يلي:

جدول رقم (03): الفرق بين مؤسسات الأداء التقليدي ومؤسسات الأداء المتميز

مؤسسات الأداء المتميز	مؤسسات الأداء التقليدي
تركز على الزبائن	تركز داخليا على العاملين
التخطيط والتنسيق عن طريق فرق العمل	التخطيط والتنسيق يتم عن طريق الإدارة
ذات هيكلية غير مركزية ووحدات كاملة	ذات هيكلية بيروقراطية ومركزية
الوظائف واسعة الأفق ويمارس الموظفون مهارات متعددة	الوظائف محددة بدقة
يركز التدريب على التطوير الشامل للموظف	يتم التدريب على المهارات الفنية فقط
تستند المكافآت إلى المساهمات في فاعلية الفريق	تستند المكافآت إلى الأداء الفردي للموظف
النظر إلى الموظفين على أنهم شركاء	النظر إلى الموظفين كأداة تملكها المؤسسة
امكانية وجود عدة طرق لتحقيق نفس المستوى من الأداء	إعتماد المعيارية في الأداء وهناك طريقة واحدة للقيام بالعمل

المصدر: (الفتلاوي، 2012، الصفحات 56-57)

الفرع الثالث: دوافع التميز ومبادئه

أولاً: دوافع التميز

تمتلك الكثير من المؤسسات الرغبة في تحقيق التميز في أدائها بتبني فكر إداري جديد يحقق لها مكانة مرموقة في السوق التنافسي، ويجمع العديد من الباحثين على وجود توليفة من المبررات والدوافع يمكن ايجازها فيما يلي:

- معدلات تغير سريعة: وهي تلك التي تنشأ من خلال القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها. فمن بين أهم القضايا التي تشغل المؤسسات المعاصرة هو التغيير المتسارع الذي تتسم به بيئة الأعمال اليوم إذ أصبح التغيير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه هذه المؤسسات، إذ أن الأساليب التي كانت تؤدي إلى التميز في الماضي قد تكون أسباب فشل في الحاضر، وهو ما حتم عليها ضرورة التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية وذلك من خلال تبني مدخل التميز الذي يمكنها من الاستمرار والحفاظ على موقعها التنافسي وتطويره في الحاضر والمستقبل (زايد، 2003، صفحة 7).

- تنامي الشعور بالجودة: لقد نزايد الاهتمام بموضوع الجودة في العصر الحالي وأصبحت المؤسسات توليها اهتماما كبيرا لكونها فلسفة ادارية تسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية تساعدها على الاستقرار وتضاعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل أكبر من المؤسسات التي وضعت التميز في آخر قائمة أولوياتها (جمال، 2017).

ويؤكد هذه الحقيقة كل من *Wheeln & Hunger* إذ يرون بأن المؤسسات التي تطبق الإدارة الاستراتيجية تعمل بشكل أكثر من تلك المؤسسات التي لا تطبق نفس الفكر الإداري (عوض، 2017).

- تكنولوجيا المعلومات: تعبر عن الأساليب التي تمكن من تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والمواد الخام إلى منتجات وخدمات تامة الصنع يكون لها تأثير مباشر على تكوين فرق العمل وحجم وأنماط التفاعل فيما بينهم وطرق الرقابة وتقييم العمل (جمال، 2017). فقد طالت تكنولوجيا المعلومات والاتصال كل جوانب العمل المؤسسي وأصبحت وسيلة هامة لتخفيض التكاليف وزيادة سرعة معالجة المعلومات وتبادلها وتحسين الجودة في أنشطة المؤسسة وبذلك أصبحت القدرة على توظيف التكنولوجيات الحديثة في أداء العمليات معيارا محددًا للتنافسية المؤسسة (بيصار، 2017، صفحة 100).

- منافسة بلا حدود: هي تلك المنافسة المفتوحة التي تنشأ نتيجة الغزو الثقافى الذي تعيشه البلدان. فقي ظل التغيرات التي أفرزتها العولمة والتقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وجدت المؤسسات نفسها في سوق مفتوح ومنافسة يمكن التعبير عنها بأنها منافسة بلا حدود والتي جعلت من السوق يكتسي الطابع العالمي. إذ أصبح لزاما على المؤسسات في ظل هذه الضغوطات البحث عن التميز من أجل تحقيق التفوق على منافسيها ونيل رضا وولاء جميع الأطراف ذات المصلحة (زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، 2003، صفحة 17)

- حفظ المكان والمكانة: يساعد التميز على حفظ مكان المؤسسة ومكانتها، فالمكان يجسد القدرات الذاتية للمؤسسة ذاتها، إذ أن نقطة الانطلاق الأساسية للتميز تبدأ من داخل المؤسسة وذلك بالحفاظ على مصادرها الأساسية للتميز (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية والقيادات التنظيمية)، أما المكانة فتعكس الموقع التنافسي المتميز للمؤسسة من بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال أو الصناعة (اللوح، 2017).

وتمثل هذه العوامل في مجملها أبرز الأسباب التي تحفز المؤسسات للسعي المتواصل نحو التفوق والتميز لتتنوياً المؤسسة مكانة منافسة مع أقرانها من المنافسين.

ثانياً: مبادئ التميز

يرتكز مفهوم التميز المؤسسي على ثمانية مبادئ أساسية اصطلح عليها دعائم مفهوم التميز " *Fondamental concepts of Excellence* " تسمح للمؤسسة بتحديد مسارها نحو تحقيق أسس التميز وضمان استدامته في المستقبل.

وتتمثل هذه المبادئ في (باشيوة، 2019، الصفحات 19-20):

- القيادة وثبات الهدف: وتتمثل في قدرة القائد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال صياغة رؤية ورسالة المؤسسة والقدرة على تحفيز جميع العاملين بالمؤسسة وشحنهم لتحقيقها.
 - التركيز على المتعاملين: وتقديم قيمة مضافة حقيقية لهم وبصفة مستمرة، والتعرف على احتياجاتهم وتفهم متطلباتهم وتطلعاتهم الحالية والمستقبلية، بالإضافة إلى تنمية علاقات متينة ومستمرة معهم.
 - تطوير ومشاركة المورد البشري: من خلال توظيف ذوي المهارات المطلوبة وتنمية وزيادة نسبة مشاركتهم في تحقيق الاستراتيجيات والأهداف المسطرة.
 - التميز هو تعظيم مساهمة العاملين من خلال وخلق بيئة تنظيمية محفزة للإبداع.
 - تطوير الشراكات: والسعي لتطوير والاحتفاظ بعلاقات طويلة الأجل من الثقة والانفتاح والاحترام المتبادل مع جميع المتعاملين والموردين والمجتمع والمؤسسات الأخرى.
 - التعلم والتحسين المستمر: تقوم المؤسسة بإدارة التغيير من خلال عاملين يبحثون عن المعرفة ويحولونها إلى ابتكار من شأنه أن يحدث قيمة مضافة لدى جميع المتعاملين باستخدام التعلم لخلق فرص التحسين والابتكار.
 - الإدارة بالعمليات والحقائق: حيث تبني القرارات في المؤسسة على الحقائق والمعلومات الموثقة المأخوذة من نتائج قياس الأداء ومؤشرات كفاءة العمليات والأنظمة، بالإضافة إلى تصميم العمليات الإدارية بشكل مترابط ومبني على الاحتياجات الفعلية للمتعاملين.
 - توجيه النتائج: من خلال قيام المؤسسة بمراجعة سياساتها واستراتيجياتها بناء على التغذية العكسية، كما يشترط تحقيق النتائج المرضية لجميع اصحاب المصلحة والتي تؤدي كذلك إلى تفوق المؤسسة
 - المسؤولية الاجتماعية: يجب أن تتسم كل ممارسات المؤسسة بالشفافية والمسؤولية الكاملة تجاه الأدوار البيئية والاقتصادية والاجتماعية التي ترغب في القيام بها. كما يجب أن تحدث أثرا ايجابيا على المجتمع المحلي بيئيا واقتصاديا واجتماعيا
- أما جاب الرب فيرى أن المبادئ الأساسية للتميز والتي تركز عليها كبرى المؤسسات العالمية تتمثل في: التقرب من العملاء، التميز لصالح العملاء، الممارسات الفعالة، التوجه نحو تحقيق القيمة، الإدارة الذاتية والتقييم الذاتي، زيادة الانتاجية من خلال الأفراد، بناء التنظيمات البسيطة وغير المعقدة وأخيرا تشجيع المبادرات من طرف القيادة والوحدات الادارية (جاد الرب، 2013، صفحة 122).

المبحث الثاني: ماهية الأداء المتميز

يعد موضوع الأداء المتميز من المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا من قبل العديد من الباحثين في مجال الفكر الإداري وذلك لتأثيره الواضح في توجيه المؤسسة نحو بلوغ وتحقيق أهدافها وتعزيز موقعها في بيئة الأعمال وتميزها عن بقية المؤسسات الأخرى. سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية للأداء المتميز انطلاقا من تعدد التعريفات التي تناولها الباحثون حسب توجهاتهم المختلفة وابرار أهميته وأهدافه ومقومات نجاحه وأهم المعايير التي تحول دون تحقيقه بالإضافة إلى التطرق إلى أهم النماذج العالمية والعربية التي ساعدت المؤسسات ودفعتها نحو تحقق التميز.

المطلب الأول: تعريف الأداء المتميز وأهدافه

ربطت العديد من المصادر والدراسات والأبحاث مفهوم التميز بمجموعة من المصطلحات التي ظهرت نتيجة التغيرات والتحديات التي شهدتها بيئة أعمال المؤسسات بعصر المعرفة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة منها مصطلح التميز المؤسسي، التميز التنظيمي، إدارة التميز والأداء المتميز، كما تؤكد الدراسات التي تناولت هذه المصطلحات أنه على الرغم من الاختلاف في مسمياتها إلا أنها تشترك في نفس المضمون وفي نفس الغاية المتمثلة في تحقيق التميز في الأداء، بالإضافة إلى اعتمادها على المفاهيم، النماذج والقيم نفسها التي تؤكد على أفضل الممارسات بما يحقق أهداف المؤسسة والتفرد في الأداء (كرارشة، 2021، صفحة 105).

الفرع الأول: تعريف الأداء المتميز

يعد الأداء المتميز من المفاهيم الحديثة التي جاءت لتضاف إلى قائمة المصطلحات الكبيرة التي عرفها الفكر الإداري الحديث وأصبح له مكانته المرموقة بين فلسفات ونظريات إدارة الأداء في المؤسسات المعاصرة. ولطالما جرت أقلام الباحثين وتدفق الكثير من مدادها على موضوع تميز الأداء، إذ أن هذا المفهوم كان ولا يزال بابا مفتوحا أمام الباحثين للاجتهاد الفكري لتقديم معنى ودلالة دقيقة لهذا المفهوم، حيث تتباين فيه الدراسات والرؤى بين الباحثين بمختلف توجهاتهم العلمية. وفيما يلي عرض لبعض التعاريف التي تناولها الباحثون:

عرف الأداء المتميز على أنه " ذلك الأداء الذي يتجاوز حدود المعايير الموضوعية من قبل المؤسسة، فضلا عن كونه أداء يتفوق على أداء ما يقدمه الآخرون كما ونوعا " (العبيدي، 2018، صفحة 28).

وعرفه غازي بأنه حالة ايجابية منشودة تؤكد على أن المؤسسة تعمل بكفاءة وقدرة أعلى من غيرها من المؤسسات، وبشكل يجعلها تضمن التفوق على مثيلاتها (مغاوري، 2016). فهو بذلك يمثل " حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي التي تسمح بتحقيق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها، بما ينتج عنه انجازات تتفوق على ما يحققه

المنافسون. ويرضي العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة" (السلمي، 2001، صفحة 80). يلاحظ من خلال التعاريف السابقة أنها تطرقت لمفهوم الأداء المتميز من مدخل الأداء المقارن وفسرته على أساس تفوق المؤسسة على مثيلاتها أي على المنافسين.

كما يرى أبو النصر أن الأداء المتميز يعبر عن مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر العولمة والتنافسية وتقنيات الاعلام والاتصال وعصر سيادة العقل البشري (أبو النصر، 2012، صفحة 68)، إذ عرف في هذا الصدد على أنه: "الريادة والابداع في تقديم المنتجات والخدمات وتحقيق نتائج مبهرة ترضي المساهمين والعملاء والعاملين" (بختي و وزاع، 2022، صفحة 27). أشار هذا التعريف إلى أن التميز في الأداء يتحقق من خلال ما تقدمه المؤسسة من منتجات ذات جودة عالية تحقق قيمة مضافة تفوق توقعات زبائنها وجميع أطراف المصلحة.

وفي السياق نفسه أكد *Seymour & Barker* على أنه "محصلة الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل عصر المؤسسات الذكية والجودة الشاملة والأفراد ذوي القدرات الابداعية" (الزنت، 2019، الصفحات 28 -29).

فيما أخذ مفهوم الأداء المتميز عند بعض الباحثين المفهوم التالي: "هو القدرة على التوفيق والتنسيق المتكامل لعناصر المؤسسة بما يحقق أعلى مستويات الفاعلية والوصول إلى مخرجات تساهم في تحقيق رضا وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة" (السلمي، 2002، صفحة 21). ركز هذا التعريف على الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال بلوغ الأداء المتميز والمتمثلة في تحقيق المنافع لجميع أصحاب المصلحة وخلق قيمة تتجاوز توقعاتهم.

كما يركز الأداء المتميز على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال "استغلال الفرص المؤكدة والمتاحة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف والحرص على المصادر وكفاءة الأداء" (حسن م، 2018، صفحة 326). تطرق هذا التعريف إلى المصادر الأساسية لتحقيق التميز كالأنشطة والعمليات والرؤية الواضحة والتخطيط الاستراتيجي أي المقومات الأساسية والممارسات التي تسمح للمؤسسة بتحقيق التميز في أدائها من خلال الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة في الأسواق .

كما تبنت المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة (EFQM) نفس هذا المدخل القائم على تفسير الأداء المتميز بناء على ممارسات المؤسسة فعرفته على أنه "المهارة في إدارة المؤسسة وتحقيق نتائج ترضي مختلف الأطراف بناء على مجموعة من الممارسات التي تشتمل على مجموعة من المبادئ هي: التركيز على النتائج، الاهتمام بالعملاء، القيادة وثبات الهدف، إدارة العمليات، إشراك الأفراد، التحسين المستمر والإبداع، المنفعة المتبادلة بين الشركاء، المسؤولية الاجتماعية المشتركة وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره" (الزنت، 2019، صفحة 33).

وأضاف **Acdemir** أهمية توفر مفهوم ثقافة التميز لتحقيق التميز في الأداء، فحسب رأيه فإن التميز في الأداء يتحقق من خلال امتلاك المؤسسة لثقافة داعمة تجعل العاملين يتحملون مسؤولية إنجاز الأعمال التي يكلفون بها لتعزيز النجاح التنظيمي الدائم (الياسري و مردان، 2014، صفحة 38).

مما سبق يتضح لنا أن الأداء المتميز هو مفهوم شامل وغير قابل للتجزؤ أي أنه لا يمكن تصور تميز أداء مؤسسة في مجال ما أو في نشاط معين بينما تفتقر إليه في المجالات والأنشطة الأخرى. فالتوازن والتشابه هما ميزتان أساسيتان وملازمتان للأداء المتميز (السلمي، 2002، صفحة 8).

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أيضا أنه بالرغم من تعدد التعاريف التي تناولت مفهوم تميز الاداء المؤسسي إلا أنها تدور حول ثلاث محاور أساسية تتمثل في: الممارسات، تفوق المؤسسة على مثيلاتها وكذلك تحقيق أداء يفوق توقعات أصحاب المصالح، وأن التميز في الأداء يكون على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الأفراد كذلك. كما أنه يتعذر على المؤسسة تحقيق التميز ما لم تكن الثقافة السائدة هي ثقافة التميز. أي أن التميز لا يأتي صدفة ولا يتحقق بالتمني، بل يتحقق من مجمل جهود العاملين في المؤسسة المعاصرة على كافة المستويات، إضافة إلى ذلك فإنه لا يكف تحقيق مستوى التميز بل الأهم هو الاحتفاظ بهذا المستوى وتميمته باستمرار.

وفي الأخير يمكن اعطاء تعريف شامل للأداء المتميز على أنه الارتقاء بالأداء الكلي للمؤسسة من خلال تحقيق نتائج غير مسبوقه ناتجة عن الممارسة الفعالة لأنشطتها وعملياتها والاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة ومؤهلاتها بطريقة متفردة ومتميزة يصعب محاكاتها من طرف المنافسين وبما يضمن لها الاستمرارية في الأسواق، خلق قيمة مضافة لجميع أصحاب المصلحة وبلوغ أعلى المراتب التنافسية.

ثانيا: أهداف الأداء المتميز

يمكن ايجاز أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال العمل على بلوغ التميز في أداءها في النقاط التالية (جميل و سفير، 2011، صفحة 272) :

- تحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة .
- متابعة وتطوير أدوات قياس الأداء.
- ارضاء زبائنهم والمحافظة عليهم.
- خلق بيئة داعمة للتحسين المستمر.
- تحسين الكفاءة الانتاجية .
- ترسيخ ثقافة تنظيمية تركز على العملاء وتحسين الثقة.
- تحسين نوعية المخرجات.
- القدرة على اتخاذ القرارات بالاستناد على الحقائق لا المشاعر.

الفرع الثاني: أهمية الأداء المتميز وتكلفته

أولاً: أهمية الأداء المتميز

في ظل العصر التنافسي الذي تعيش فيه المؤسسات اليوم أصبح لزاماً عليها تطوير سياسات واستراتيجيات جديدة تدعم من أدائها أمام منافسيها وتحقق لها التميز حتى تتمكن من تعزيز قدرتها التنافسية وتضمن البقاء في الأسواق (الخفاجي، 2019، صفحة 14). فقد أضحت الأداء المتميز مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، إذ يعني كما تم الإشارة إليه سابقاً التفرد والتفوق على المنافسين فيما يقومون به ويقدمونه.

وتتبع أهمية الأداء المتميز من قدرة المؤسسات على بلورة القوى الداعمة للتميز وذلك من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة وتحقيق المنافسة غير المحدودة وتنامي الشعور بالجودة والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والابداع (عبد الله و عدلان، 2022، صفحة 519). وقد زاد الاهتمام بالأداء المتميز للمؤسسات بظهور الجوائز العالمية التي تقوم بتتويج المؤسسات التي تحقق أداء متميزاً، بالإضافة إلى تبني العديد من الهيئات الدولية لهذا المنهج وجعله مفروضاً بشكل غير مباشر من أجل اللحاق بركب التطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية (ساري، 2016، صفحة 1).

ويمكن تلخيص أهمية الأداء المتميز في النقاط التالية وذلك حسب ما أشارت إليه العديد من الدراسات مثل (العيساوي، 2022، الصفحات 218-219)، (مجباس و البياتي، 2018، صفحة 632)، (الدعيمي و كمونة، 2013، صفحة 188):

- يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية بالاعتماد على الرؤية المستقبلية الواضحة والخطط الاستراتيجية طويلة الأجل.
- المساهمة في تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة ومعرفة المشاكل التنظيمية وامكانية تشخيصها بدقة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.
- تعزيز فاعلية الثقافة المشتركة بين الأفراد العاملين بالمؤسسة
- الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات الزبائن والتميز في تقديم المنتجات والخدمات لهم.
- زيادة القدرة على التمكين واتخاذ القرارات المناسبة بما يساهم في زيادة انتاجية المؤسسة وربحياتها.
- يساهم في تدعيم التعلم والابداع والابتكار والتحسين المستمر داخل المؤسسة واحداث التغييرات المناسبة وخلق بيئة او مناخ مناسب لذلك .
- تلبية توقعات أصحاب المصالح بالمؤسسة وتحقيق أهدافهم.
- يسمح بالكشف عن العناصر الكفؤة ووضعها في المواقع المناسبة، اضافة إلى تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير للنهوض بأدائها.

ثانياً: تكلفة التميز

لم يعد التميز اليوم خياراً مطروحاً أمام المؤسسة بل حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية، حتى أصبح التميز ومتطلباته في مقدمة الأهداف والأولويات التي تسعى العديد من المؤسسات إلى تحقيقها في ظل البيئة التنافسية المتغيرة (حناوي، 2015، صفحة 36).

و تختلف تكلفة التميز من مؤسسة إلى أخرى و مرد ذلك هو اختلاف موقع المؤسسات تجاه عوامل تطور التكاليف، و من ثمة ضرورة الرفع من درجة التميز من خلال التنسيق الجيد بين مختلف الأنشطة (مبيروك و حميدات، 2011، صفحة 354).

فالسعي نحو التميز يمكن أن يتم من خلال الاعتماد على مجموعة من العوامل التي تعبر عن الأساليب الحديثة للمنافسة كالبحث والتطوير والابتكار وتمييز المنتجات والموارد البشرية ذوو المهارات والكفاءات العالية التي تدعمها الامكانيات الفنية والتكنولوجية على عكس الأساليب التقليدية للمنافسة والتي تعتمد على الموارد الطبيعية والتكنولوجيا البسيطة والموارد البشرية غير المؤهلة والتي يمكن أن تقودها إلى الانقراض التنظيمي (عبايدي و بن جروة، صفحة 122). غير أن من المؤسسات من لا تسعى إلى تحقيق التميز لارتفاع تكلفته من وجهة نظرها أو أنها ترى أنه من التكاليف التي لا يمكن أن تتحملها كل المؤسسات، إلا أن هذا النمط من التفكير الإداري هو منظور قصير المدى، فعلى الرغم من أن تكلفة التميز قد تكون عالية إلا أن تكلفة عدم التميز بالتأكد ستكون أعلى (عبايدي و بن جروة، صفحة 122).

ويمكن تقسيم تكاليف التميز إلى نوعين من التكاليف هما: التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة.

- التكاليف المباشرة: وهي التي تظهر في سجلات المؤسسة وتنقسم بدورها إلى ثلاثة أنواع (الحرازين، 2019، صفحة 48):

- تكاليف الوقاية: وتشمل تكاليف التخطيط والرقابة والتحقق والمراجعة والتدريب

- تكاليف التقييم: وتشمل تكاليف الفحص والتقييم وكتابة تقارير الأداء

- تكاليف الفشل: وتشمل الخارجية مثل تكاليف معالجة شكاوى العملاء، استرداد الأموال،

والداخلية مثل (اعادة التصنيع والتلف)

- التكاليف غير المباشرة: وهي التكاليف المرتبطة بالموقف التنافسي للمؤسسة والتي يصعب قياسها بشكل دقيق. وتشمل التكاليف التالية (كرارشة و زدام، 2019، صفحة 116):

- تكاليف خسارة الزبائن وتسربهم بسبب عدم الرضا عن المنتجات والخدمات المقدمة

- تكاليف تقلص (انخفاض) الحصة السوقية

- تكاليف عدم القدرة على استغلال الطاقات البشرية المبدعة داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: متطلبات تحقيق الأداء المتميز ومعوقاته

لقد أصبح التميز في الأداء اليوم ضرورة حتمية للمؤسسة فرضتها عليها العديد من المتغيرات الخارجية بما يستوجب منها توفير كل المتطلبات والمقومات الأساسية لبلوغه وتجاوز كل المعوقات والتحديات.

الفرع الأول: متطلبات تحقيق الأداء المتميز

إن تحقيق الأداء المتميز لا يأتي بالتمني بل يتطلب ذلك توافر توليفة من المقومات والتي نوجزها فيما يلي (رضا، 2016، الصفحات 22 - 23):

- بناء استراتيجي متكامل: يعبر عن النظرة المستقبلية للمؤسسة وتوجهاتها الرئيسية.
 - قيادة فعالة: تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج وتؤكد فرص المؤسسة في تحقيق التميز.
 - منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمستويات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
 - نظام معلومات متكامل: يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
 - هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة التعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
 - تنمية الموارد البشرية: من خلال اعتماد نظام متطور لإدارتها يوضح القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين وتنمية الموارد البشرية وتوجيه أدائها.
 - تبني منهج الجودة الشاملة TQM يحدد آليات تحليل المعلومات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة وآليات الرقابة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.
 - نظام فعال لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تنفيذ مختلف العمليات والوظائف المطلوبة في المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتقويم النتائج والانجازات.
 - نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل وحدات الأعمال الاستراتيجية والأداء المؤسسي بهدف تقويم الانجازات مقارنة بالأهداف ومعايير الأداء المقررة.
- وأضاف محمد قدرى حسن متطلبات ومقومات أخرى يرى بأن توافرها ضروري لتحقيق الأداء المتميز تتمثل في (حسن م.، 2015، الصفحات 13 - 14) :
- العمل بروح الفريق لانجاز المهام الصعبة و المعقدة.
 - إقامة شبكة من العلاقات الكفيلة بتحقيق المعرفة وتزيد من حجم المعلومات.
 - الرؤية الواضحة لفهم ما تحدثه التغييرات الطفيفة في المشروعات والتي تتطلب مشاركة الآخرين.

- إدارة الذات بإيجاد الوقت الكافي لأداء المزيد من المهام والمبادرات .
- المعرفة التنظيمية التي تراعي المصالح المختلفة لكل مكونات المشروع.
- فيما أضافت دراسات أخرى المتطلبات التالية (كردود، 2021، صفحة 150):
- التركيز على الزبون وجعله مرتكز مجمل النشاطات في المؤسسة
- المسؤولية الاجتماعية، إذ أن المواطنة الصالحة والسلوك الأخلاقي لهما أهمية على المدى الطويل لصالح المؤسسة
- التعلم والتحسين المستمر والذي يسمح للمؤسسة بالإتيان بالجديد والأحسن بصفة دائمة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن بلوغ في الأداء المتميز يتم من خلال توليفة متنوعة من المتطلبات والمقومات التي ينبغي توافرها والتي تتفاوت وتباين حسب الظروف والعوامل البيئية لكل مؤسسة، كما أنها لا تقتصر على محورية عامل دون الآخر بل يجب تحقيق التكامل فيما بينها وفق منظومة شاملة ومتكاملة ومتداخلة تركز منطق التفوق والارتقاء بالأداء.

الفرع الثاني: معوقات الأداء المتميز

- تحقق العديد من المؤسسات في تحقيق مستوى الأداء المطلوب لتحقيق التميز ويعود ذلك الى مجموعة من المشاكل أو المعوقات التي تحد من قدرتها على تحقيق ذلك.
- فحسب **Ziglar** فإن أهم المشاكل الداخلية التي تعاني منها هذه المؤسسات تتمثل في اقتناعها بما تحققة من نتائج وانجازات وعدم حرصها على التطور والتميز والذي يحد من قدرتها على الارتقاء إلى مستوى تطلعات وتوقعات عملائها الداخليين والخارجيين مما ينعكس على مستوى أدائها اضافة إلى انشغالها بالأعمال الروتينية اليومية والتي تصرفها عن تحديث استراتيجياتها وأهدافها التي ربما لا تتماشى مع متطلبات العصر الحالي (بالحمر، 2016، صفحة 49).
- كما أشارت الكثير من الدراسات إلى مجموعة أخرى من العراقيل والتحديات وتتمثل في (عبد الصمد وشوشان، 2022، الصفحات 382- 383)، (عليان، 2022، صفحة 272):
- ضعف القدرة على متابعة التغيرات في الأسواق وبطء الاستجابة لها والعجز عن استثمار الفرص الموجودة فيها وتجنب التهديدات.
- ضعف التناسق بين أهداف المؤسسة وقيمها وبين مستويات أداء الأفراد وسلوكهم.
- ضعف أنظمة ادارة المعرفة بالمؤسسة وعدم مواكبة التقنيات والتطورات التكنولوجية.
- قلة الوعي بالكفاءات المحورية ومصادر التميز للمؤسسة وما ينتج عنها من غياب الرؤية الواضحة لكيفية استثمارها وتفعيلها.
- غياب البيئة والثقافة التنظيمية الداعمة للتميز .
- عدم تقبل التغيير ومقاومته.
- اعتماد النمط القيادي التقليدي وعدم وجود القيادة الفعالة القادرة على تحفيز العاملين وفق مناهج الادارة الحديثة والمعاصرة .

- عدم توافر الموارد البشرية المؤهلة القادرة على تحقيق الابداع والتميز في الأداء.
 - عدم التركيز على الاستراتيجيات طويلة الأمد والاهتمام بالاستراتيجيات قصيرة الأمد.
 - ضعف التوجه نحو العملاء وعدم القدرة على ادراك متطلباتهم وتلبيتها في الوقت المطلوب .
 - وأضاف الهيجان معوقات أخرى تتمثل في (الهيجان، 1994، صفحة 32):
 - عدم مساندة العمل الجماعي.
 - عدم وضوح الرؤية.
 - التمسك بالأنماط المألوفة.
- أما اللوح فيرى أن أبرز أسباب اخفاق المؤسسات في تحقيق التميز في الأداء هي (اللوح، 2017، صفحة 31):
- التعجل في تحقيق المؤسسة لنتائج سريعة.
 - الإسراع في التنفيذ قبل اعداد البيئة الملائمة التي يتطلبها تحقيق التميز.
 - تقليد ومحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى والمناهج التي اعتمدها دونما السعي لتكييفها وتطويعها حسب طبيعة وبيئة المؤسسة.
 - اتباع سياسات وأنظمة لا تتوافق مع مدخل التميز.
 - عدم الانصات الكافي للعملاء والموردين.
- مما سبق يلاحظ تعدد المشاكل والعراقيل التي تعيق تحقيق التميز في الأداء منها ما يرتبط بالعوامل الشخصية أي العوامل المرتبطة بالأفراد داخل المؤسسة والتي يمكن السيطرة عليها ومنها ما يرتبط بالمؤسسة مثل البيئة البيروقراطية وغيرها.
- وعلى الرغم من كثرة هذه العراقيل واختلاف أسبابها إلا أنه ينبغي على المؤسسة تجاوزها وتلافيها وذلك من خلال اتباع مجموعة من الخطوات والتي حددها السر كما يلي (السر، 2019، صفحة 38) :
- انشاء ثقافة التنظيمية تركز على توجيه النتائج من خلال وضع رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية واضحة للقيادة العليا ومعروفة لدى الجميع وعلى كافة المستويات.
 - وضع خطط استراتيجية وخطط عمل ومبادرات تستهدف ضمان تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى دمج هذه الأهداف والغايات في نشاطات المؤسسة وعملياتها.
 - اعتماد قرارات وممارسات إدارية في القياس والتقييم لمتابعة التقدم ومراقبة الأداء.
 - التحسين والابداع من خلال تطبيق ممارسات وأفكار جديدة والتي يجب اظهارها للعاملين باستمرار من خلال النتائج المحققة وصولا للمستويات الاستراتيجية المرتفعة.
 - التأثير وهو النتيجة المحققة من ثقافة مبنية على التقويم والتحسين المستمر فهي تبين وجهة نظر العميل الداخلي والخارجي أو مساهمين آخرين في المجتمع .

المطلب الثالث: نماذج الأداء المتميز

كما رأينا سابقا فإن العديد من المؤسسات تسعى إلى تحقيق التميز في الأداء إلا أن الكثير منها يخفق في تحقيق ذلك نتيجة لعدم فهمها وبعيها الكافي والعميق بهذا المفهوم (Al-Dhaafri & Al-Swidi, 2016, p. 48). وهو ما أدى إلى ظهور تنظيمات رائدة على المستوى العالمي أخذت على عاتقها مهمة صياغة نماذج تساعد المؤسسات وتدفعها نحو تحقق التميز وذلك من خلال مجموعة من المعايير المحددة التي تستند عليها المؤسسات في اجراء التقييم الذاتي والوقوف على أوجه القصور والضعف في أدائها (بليلية، 2018، صفحة 76). وتشترك هذه النماذج في بعض العناصر أو المعايير ولكن تختلف درجة أهمية كل عنصر من نموذج إلى آخر. كما أنها تدعم المؤسسة بالأساس لكسب ثقافة التحسين والابداع المستمر والضروري لتحقيق التميز في الأداء (الدويري، 2006، صفحة 72).

الفرع الأول: النماذج العالمية للتميز في الأداء

أدركت الكثير من الدول الأهمية الاستراتيجية لنماذج التميز في الأداء كأداة أساسية لتعزيز مبادئ التميز والتنفيذ العملي لها فقامت بإنشاء برامج وجوائز للتميز لدعم عمليات إدارة الأداء وتحقيق التميز. وبالاطلاع على مختلف الدراسات والأبحاث التي تناولت هذه النماذج يتبين أنه يمكن تقسيمها إلى مجموعتين كما يلي (Nenadál & Vykydal, 2018, p. 51):

- نماذج تم تطويرها والترويج لها من قبل من قبل منظمات دولية ويتعدى دورها تقديم الإرشادات والمبادئ لتحقيق التميز في الأداء إلى تحديد المعايير التي تسمح بقياسه، بالإضافة إلى رصد جوائز تنافسية دولية ووطنية لدعم مساعي بلوغه. ومن أشهر هذه النماذج العالمية النموذج الياباني والأمريكي والأوروبي.
- نماذج أخرى تم تطويرها من طرف خبراء وأفراد معروفين، وعادة ما تكون هذه النماذج أدوات وتوجيهات مدعمة لبلوغ الأداء المتميز. ومن أمثلتها نموذج (4P) ونموذج (3C) ونموذج kanji.

وسنقتصر في دراستنا على سبيل الذكر لا الحصر على أبرز النماذج المتمثلة في النموذج الأوربي والأمريكي والياباني. فيما يلي شرح لهذه النماذج.

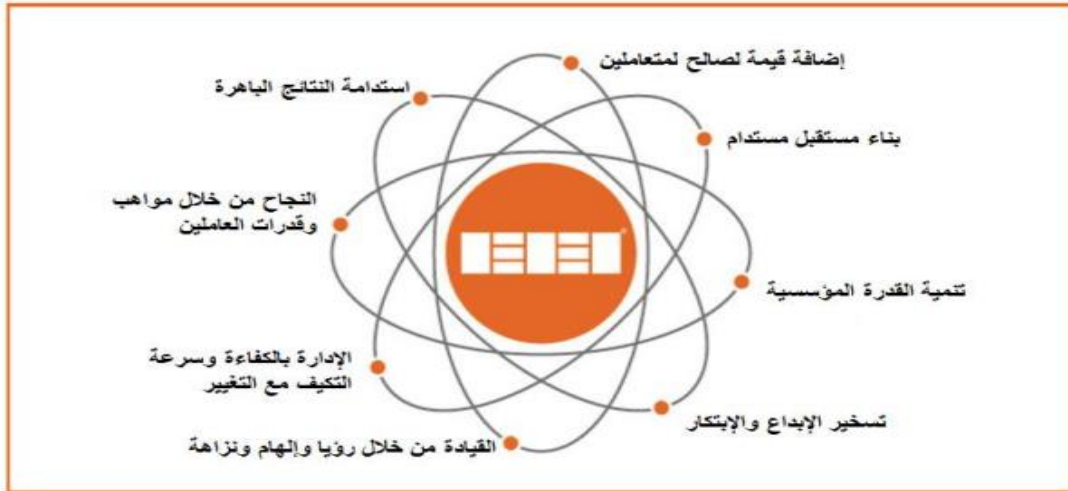
أولا: النموذج الأوربي للتميز في الأداء (EFQM)

يعد النموذج الأوربي للتميز من أشهر النماذج العالمية ومن أهم الوسائل المعتمدة لمواجهة التحديات العالمية المعاصرة، ويقوم على قاعدة أساسية استمدت من فكر الجودة الشاملة ألا وهي التميز (عبد الوهاب و سليمان، 2016، صفحة 253). صدر هذا النموذج عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) (L'Européen Fondation for Quality Management) سنة 1991 وألحق بما يعرف اليوم بالجائزة الأوروبية للجودة التي تتحصل عليها المؤسسات التي تبرهن نيتها في البحث عن التميز، وذلك من خلال مختلف الإجراءات التي تبين اتباعها لنهج التحسين المستمر (الرملاوي و نصار، 2022، صفحة 1139).

كما يعتبر هذا النموذج إطار عمل معترف به عالمياً يدعم المؤسسات في إدارة التغيير وتحسين الأداء (EFQM, 2022, p. 7)، بالإضافة إلى ملائمتها لجميع المؤسسات على اختلاف أحجامها وهيكلها أو القطاع الذي تنشط فيه (Uygun & Sümerli, 2013, p. 980)، إذ أثبت هذا النموذج نجاحاً كبيراً في قيادة المؤسسات نحو التميز والتنافسية، فهو يسمح للمؤسسة بقياس أدائها وأجراء التقييم الذاتي والتعرف على نقاط القوة والضعف بها ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة والارتقاء بمستوى أدائها ومواكبة التغيرات المتلاحقة في شتى المجالات (زهران، 2022، صفحة 1143).

وتتبلور فلسفة النموذج الأوربي للتميز على الدور المحوري الذي تقوم به القيادة في تحقيق التميز في الأداء وخدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة وذلك من خلال قدرتها على صياغة وتوجيه السياسات واستثمار مواردها البشرية وإدارة مختلف العمليات بالمؤسسة بنجاح بما يساهم في الأخير في تحقيق التميز في الأداء (ميلود و رشام، 2014، صفحة 279). ولتحقيق ذلك يجب أن تقوم الإدارة الفعالة على مجموعة من الأسس التي تعبر عن المبادئ الأساسية لهذا النموذج وحددتها المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة وهي تمثل في ذات الوقت مبادئ التميز التي تم التطرق إليها في المبحث السابق والموضحة في الشكل الموالي:

شكل رقم (11): المفاهيم الأساسية للنموذج الأوربي للتميز



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على (Uygun & Sümerli, 2013, p. 989)

ومن جهة أخرى يرتكز هذا النموذج على ما يسمى بمفهوم التقييم الذاتي أو منهج الرادار (RADAR) والذي يعبر عن منهجية واضحة تساعد المؤسسة في تقييم أدائها وتحقيق التميز وهو اختصار للكلمات التالية: (Review, Assessment, Deployment, Approach, Result). (خليفي و دخالني، 2017). كما يعد هذا المنهج إطاراً ديناميكياً للتقييم وأداة هامة للإدارة تعبر عن حاجة أي مؤسسة إلى تحديد النتائج المراد تحقيقها والإعداد والتخطيط والتطوير لمجموعة متكاملة من المنهجيات السليمة لتحقيق الأهداف المطلوبة في الحاضر والمستقبل (باشيو، 2019،

صفحة 40). وينص منهج الرادار على ضرورة أخذ المؤسسة بعين الاعتبار ما يلي (Livia، 2021،
صفحة 303):

- تحديد النتائج المطلوب تحقيقها (**Results**) كجزء من استراتيجيتها.
 - (**Approach**) تخطيط وتطوير مجموعة متكاملة من المناهج والأساليب المناسبة لتحقيق هذه النتائج.
 - (**Deployment**) : نشر المناهج والأساليب بطريقة منظمة على كافة مستويات المؤسسة.
 - تقييم ومراجعة المناهج (**Assessment and Review**) من خلال رصد وتحليل النتائج التي تم تحقيقها والكشف عن الانحرافات لاتخاذ الاجراءات المناسبة لتصحيحها وتحسين الأداء من خلال عملية الابتكار والتحسين والتعلم .
- والشكل الموالي يوضح منطق الرادار :
- شكل رقم (12): منطق الرادار (RADAR)



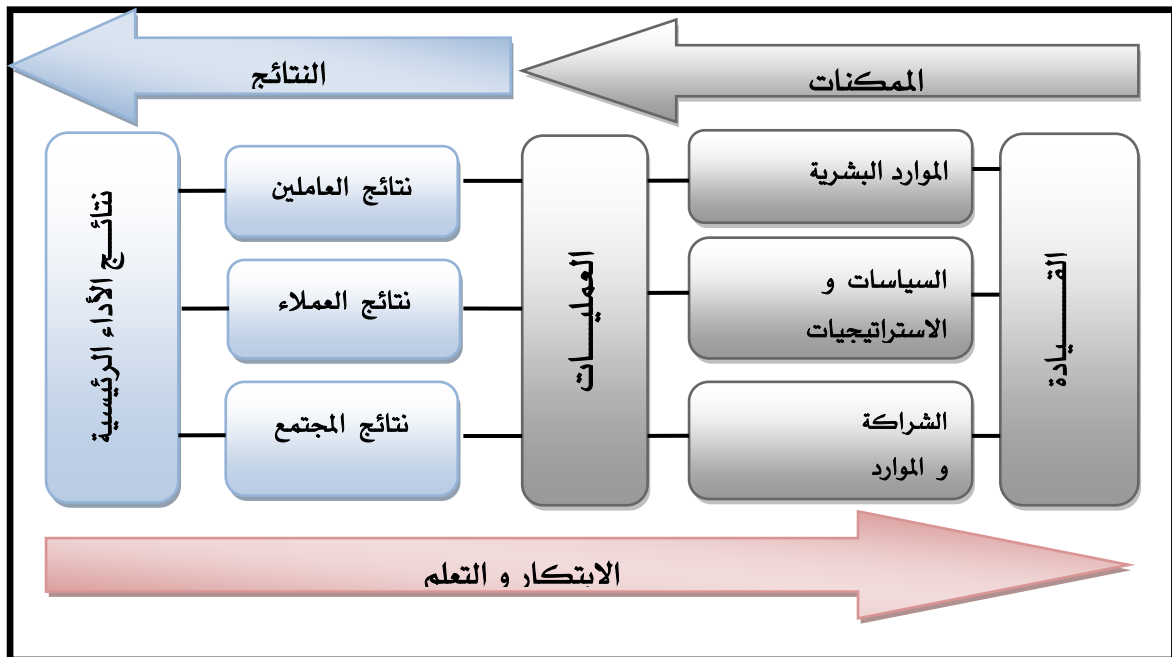
المصدر: (شريط و خلويفي، 2020، صفحة 534)

أما بالنسبة لمعايير النموذج الأوربي فإنه يتكون من تسعة معايير مقسمة إلى فئتين، إذ تمثل الأولى مجموعة "الممكنات" (**Enablers**) وتضم خمسة معايير هي: (القيادة، السياسات والإستراتيجية، الموارد البشرية، العمليات، الشراكات والموارد) وتشير إلى كيفية عمل المؤسسة والأساليب التي تتبعها للوصول إلى التميز، أما الثانية فتمثل مجموعة "النتائج" (**Results**) وتضم أربعة معايير هي: (نتائج العملاء، نتائج الأفراد، نتائج الأداء الرئيسية ونتائج المجتمع) وتشير إلى النتائج التي حققتها المؤسسة من خلال تطبيق الأساليب السابقة (Zhang, Xia, Li, & Skitmore, 2019, p. 3) ، إضافة إلى أن كل معيار رئيسي يضم عدد من المعايير الفرعية، إذ يصل إجمالي المعايير إلى 32 معيار (زهرا، 2022، صفحة 1147).

كما يعتمد هذا النموذج على أسلوب تقييم رقمي يقوم به خبراء تميز مستقلون وتحصل المؤسسة على درجة اجمالية من 1000 نقطة موزعة في شكل نسب مئوية، إذ تعبر نتيجة التقييم على مستوى التميز الذي وصلت إليه المؤسسة وهي تمثل حاصل جمع الدرجات التي تحصلت عليها نتيجة لتطبيقها معايير التميز المختلفة لهذا النموذج (زايد، 2017، صفحة 287) مع امكانية تعديل قيمة أي معيار وذلك حسب ظروف وطبيعة عمل كل مؤسسة (ميلود و رشام، 2014، صفحة 280).

وحسب هذا النموذج فإن الممكنات هي التي تؤدي إلى تحقيق النتائج والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق التميز في نتائج الاعمال والتي تحفز بدورها التعلم والابتكار والتحسين المستمر داخل المؤسسة (زهران، 2022). ومعنى ذلك أن المؤسسة التي تتمتع بعوامل تمكينية متطورة ستتحقق نتائج ممتازة. إذ تمثل نتائج العملاء ونتائج الأداء الرئيسية أهم معايير النتائج، فيما تمثل العمليات والقيادة أهم عوامل التمكين (Nabitz & Klazinga, 2000, p. 192). والشكل الموالي يوضح معايير نموذج EFQM.

شكل رقم (13): معايير النموذج الأوربي للتميز (EFQM 2013)



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على (Mazandarani, 2015, p. 113)

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن هذا النموذج يقوم على منطلق أن مختلف النتائج التي تحققها المؤسسة سواء على مستوى العاملين أو العملاء أو المجتمع تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تتولى وضع السياسات والإستراتيجيات وتوجيه العاملين وتقوم بالتنسيق بين مختلف الموارد المتاحة بالمؤسسة بالإضافة إلى السعي إلى تكوين شراكات واستثمار العلاقات مع مختلف الأطراف الخارجية ذوي المصلحة للمؤسسة ثم تقوم بصياغة كل ذلك في عمليات يتم تصميمها بكفاءة

تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأداء المتميز (المليجي، 2012، صفحة 222). وفيما يلي شرح لكل عنصر من عناصر النموذج الأوربي للتميز:

❖ **الممكنات:** وتضم المعايير التالية (حناوي، 2015، صفحة 41):

- **المعيار الأول: القيادة** وتشير إلى سلوك القيادة في دعم عمليات التطوير والتحسين التي تحقق التميز في الأداء وخصص لهذا المعيار (100 نقطة) بما يعادل (10%) من المجموع الكلي.

- **المعيار الثاني: الاستراتيجية والسياسة:** وتتعلق بكيفية تنفيذ المؤسسة لرؤيتها ورسالتها. أخذ هذا المعيار (80 نقطة) بما يعادل (8%) من المجموع الكلي.

- **المعيار الثالث: الموارد البشرية:** ويتعلق بإدارة المؤسسة لمواردها البشرية وتحديد وتطوير معارف وقدرات العاملين على مستوى الأفراد وفرق العمل والمؤسسة ككل بما يساهم في دعم سياسة واستراتيجية المؤسسة. أعطي له (90 نقطة) بما يعادل (9%) من المجموع الكلي.

- **المعيار الرابع: الشراكة والموارد:** ويشير هذا المعيار إلى تحديد موارد المؤسسة وكيفية إدارتها بكفاءة وفعالية. رصد له (90 نقطة) بما يعادل (9%) من المجموع الكلي.

- **المعيار الخامس: العمليات:** ويتعلق بكيفية إدارة المؤسسة لعملياتها ومراجعتها وتحسينها. خصص له (140 نقطة) بما يعادل (14%) من المجموع الكلي.

❖ **مجموعة النتائج:** وتعتبر عما حققته المؤسسة من انجازات ومعدلات التطور فيها. وتضم المعايير التالية (بلايلية، 2018، صفحة 82) :

- **المعيار السادس: نتائج العملاء:** ويتم من خلال قياس ادراك العملاء للمنافع التي حققتها لهم المؤسسة ومؤشرات أداء المؤسسة لخدمة عملائها. أخذ هذا المعيار (200 نقطة) بما يعادل (20%) من المجموع الكلي.

- **المعيار السابع: نتائج العاملين:** ويحقق هذا المعيار النتائج التي حققتها المؤسسة للعاملين بها ويتم من خلال قياس العاملين للمنافع التي حققتها لهم المؤسسة ومؤشرات أداء المؤسسة الموجهة لخدمة العاملين، وله (90 نقطة) بما يعادل (9%) من المجموع الكلي.

- **المعيار الثامن: نتائج المجتمع:** ويتم تقييمه من خلال أهمية المؤسسة ووزنها على المستوى المحلي والوطني والدولي، وكذلك مؤشرات الأداء في مجالات خدمة المجتمع. رصد له (60 نقطة) بما يعادل (6%) من المجموع الكلي.

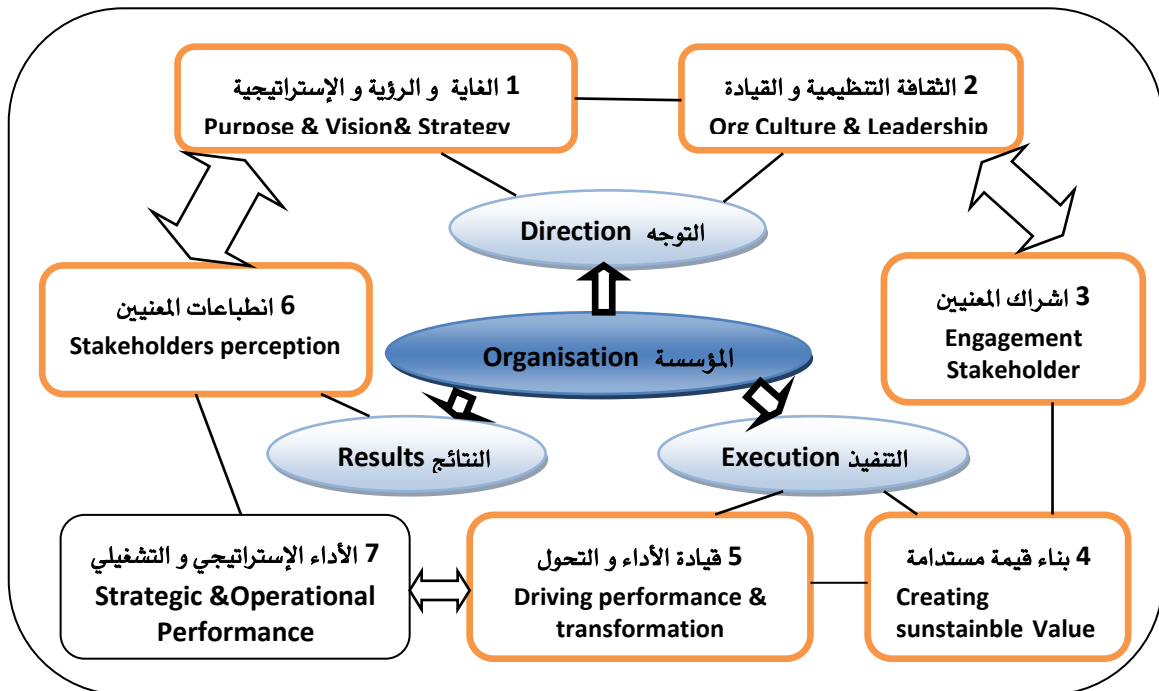
- **المعيار التاسع: نتائج الأداء الرئيسية:** ويشير إلى النتائج والانجازات المحققة مقارنة بالأهداف المخطط لها و بما يتماشى مع استراتيجية و سياسة المؤسسة و يتم قياسه بالاعتماد على مخرجات الأداء الرئيسية و مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بعمليات المؤسسة الهادفة لتحسين نتائج الأداء المؤسسي. خصص له (150 نقطة) بما يعادل (15%) من المجموع الكلي.

وتجدر الإشارة إلى أنه يتم تصنيف المؤسسات وفق منهجية تقييم التميز للنموذج الأوربي إلى ثلاث مستويات كما يلي (عبد الوهاب و سليمان، 2016، صفحة 258):

- ملتزمون التميز وتحصل المؤسسات ما بين 200 إلى 399 نقطة.
- معروفون بالتميز وتحصل المؤسسات ما بين 400 إلى 599 نقطة.
- التميز العالمي وتحصل المؤسسات ما بين 600 إلى 1000 نقطة.

كما خضع النموذج الأوربي لإدارة الجودة لعدة تحديثات تماشيا مع التطورات العالمية، إذ تم مراجعته وتحديثه عدة مرات من خلال عدة إصدارات وكان ذلك سنة 1999 ثم 2010 ثم 2013 (دياب، 2018، صفحة 222) وآخر تحديث له كان سنة 2020 (Saoudi & Dehane, 2020, p. 705)، بحيث يركز الإصدار الجديد للنموذج على البعد الإستراتيجي للمؤسسة (الغاية والرؤية والاستراتيجية) وكذلك إعطاء أهمية أكبر للدور القيادي على مستوى كل المستويات الاستشرافية. كما تم تقليص عدد المعايير المعتمدة للتقييم إلى سبعة معايير أساسية موزعة على ثلاث أبعاد أو أقسام تم في التوجه والتنفيذ والنتائج مدعوما بعدد 25 معيارا فرعيا (أبو شمالة، 2022، صفحة 16). كما يتميز النموذج المعدل عن نموذج 2013 في عدة جوانب منها مراعاته للنظام الايكولوجي للمؤسسة وبناء قيمة مستدامة حاليا وفي المستقبل، بالإضافة إلى تركيزه على الأبعاد المرتبطة بالبيئة العالمية مثل أهداف التنمية المستدامة والعمولة والتكتلات الاقتصادية الاقليمية والدولية والتغيرات المناخية والأزمات وغيرها وما توفره هذه الأبعاد من فرص أو ما تفرضه من تحديات على المؤسسة (أبو شمالة، 2022، صفحة 18).

شكل رقم (14): النموذج المحدث لـ (EFQM 2020)



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على (Nenadál, 2020, p. 20)

- حسب الشكل أعلاه يتبين أن هيكل النموذج المحدث حسب الطبعة الرابعة لدليل نموذج *EFQM* الذي تصدره المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة يستند إلى منطق بسيط وواضح يتمثل في الاجابة على الأسئلة التالية " لماذا " و " كيف " و " ماذا " . ويضم ثلاث أقسام هي كالتالي:
- ❖ **القسم الأول: التوجه (Direction)** ويجب على سؤال " لماذا " المؤسسة موجودة وما هي الأهداف المطلوب تحقيقها ، وتضم هذه المجموعة المعايير التالية (Saoudi & Dehane, 2020, p. 706):
- الرؤية والاستراتيجية (100 نقطة): يجادل النموذج الجديد أهمية مراعاة احتياجات أصحاب المصلحة عند تحديد رؤية المؤسسة وأهدافها بالإضافة إلى المساهمة في المجتمع الذي تعمل فيه.
 - الثقافة التنظيمية والقيادة (100 نقطة): من خلال التأكيد على أهمية ثقافة التميز ونظام القيادة الذي يشترط جميع الأفراد بما فيهم أصحاب المصلحة الرئيسيين في صنع القرار.
 - ❖ **القسم الثاني: التنفيذ (Execution)** ويتعلق بالإجابة على السؤال " كيف " تنوي المؤسسة الوفاء بغايتها واستراتيجيتها ويضم هذا القسم ثلاث معايير تتمثل في (أبو شمالة، 2022، صفحة 17):
 - اشراك المعنيين (أصحاب المصلحة) في نشر استراتيجية المؤسسة (100 نقطة)
 - بناء قيمة مستدامة: (200 نقطة) ويتضمن المعايير الفرعية التالية: تصميم وبناء القيمة، التواصل وبيع القيمة، تقديم القيمة، تحديد وتطبيق التجربة الشاملة.
 - قيادة الأداء والتحول: (100 نقطة) ويتضمن هذا البعد قيادة الاداء وإدارة المخاطر قيادة، الاستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة، الابتكار والاستفادة من التكنولوجيا، ادارة الموارد والأصول.
 - ❖ **القسم الثالث: النتائج (Results)** ويجب على السؤال " ماذا " ويتضمن ما حققته المؤسسة ضمن قسمي التوجه والتنفيذ وما تنوي تحقيقه في المستقبل أي التنبؤات المستقبلية (EFQM, 2022, p. 31).
 - انطباعات المعنيين (200 نقطة) ويضم نتائج انطباعات العاملين والمتعاملين والمعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة والمجتمع والموردين والشركاء.
 - الأداء الاستراتيجي والتشغيلي (200 نقطة) يركز هذا المعيار على النتائج المرتبطة بأداء المؤسسة من حيث القدرة على تحقيق الغاية والاستراتيجية وبناء قيمة مستدامة والملائمة المستقبلية (EFQM, 2022, p. 36).

ثانياً: نموذج بالدريج الأمريكي للتميز (Baldrige Excellence Performance Model National)

يعتبر النموذج الأمريكي للتميز ثاني أشهر النماذج استخداماً في العالم بعد النموذج الأوروبي. أنشأ في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1987 من طرف وزير التجارة الأمريكي مالكولم بالدريج والذي خصصت جائزة باسمه حملت اسم "جائزة بالدريج" (*Malcolm Baldrige National Quality Award*) تقديراً لمجهوداته وأفكاره و تمنح للمؤسسات التي تتجح في تطبيق معايير نموذجية للأداء المتميز، كما يدير هذه الجائزة ما يعرف بالمعهد الوطني للمعايير

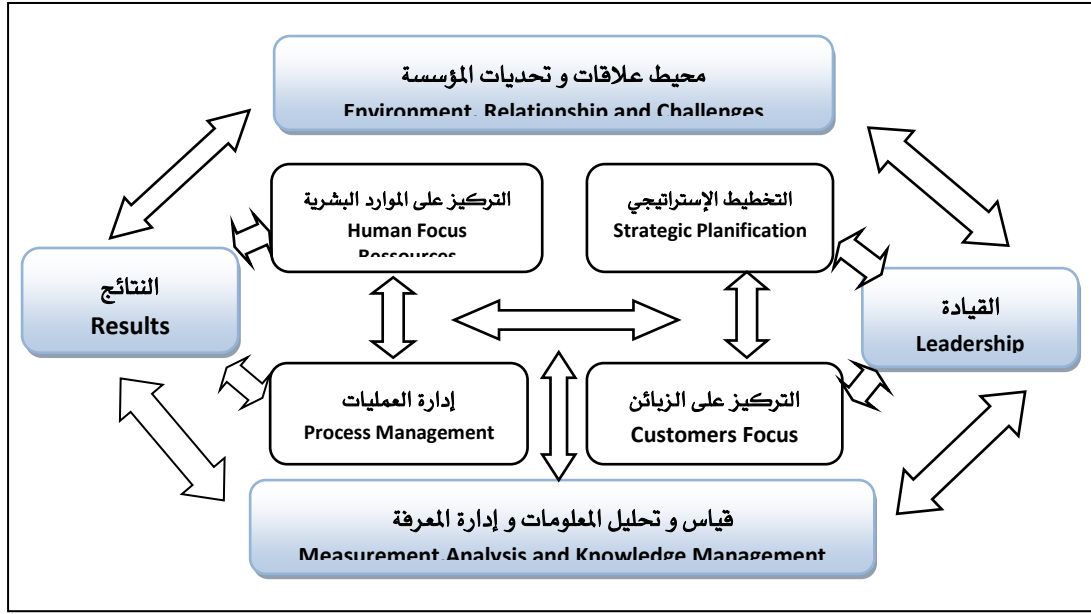
والتكنولوجيا الأمريكية ويقوم الإشراف على المؤسسات المتنافسة للحصول عليها وذلك من خلال تقديمهم لعروض سنوية مفصلة لأنظمتهم الادارية المتبع والتي تستجيب لمعايير الأداء المتميز (المليجي، 2012، صفحة 209). ويتم منح هذه الجائزة للفئات التالية: المؤسسات التعليمية، الشركات والمنظمات غير الهادفة للربح والمؤسسات والمرافق الصحية. بالإضافة إلى منح هذه الجائزة حسب طبيعة النشاط، إذ أن هناك خصصت جائزة للقطاع الصناعي وأخرى لقطاع الخدمات (الحاج نعاس و نوري، 2019، صفحة 35).

واستمد النموذج الأمريكي أفكاره من نموذج ديمنج الياباني ويهدف إلى تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات وترويج وتدعيم المفاهيم المتعلقة بعناصر ومكونات تميز الأداء فيها، بالإضافة إلى نقل تجارب وخبرات المؤسسات التي تتجح في تحقيق مستويات عالية من الأداء إلى غيرها من المؤسسات الساعية إلى تحسين أدائها والوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميز (باشيوة، البرواري، و عيشوني، 2013، صفحة 81). كما يعد هذا النموذج كنموذج مرجعي للتميز في الأداء، ويعكس ممارسات الإدارة الرائدة التي يمكن للمؤسسة قياس نفسها على أساسها. إذ تمثل معايير *Baldrige* لغة مشتركة للتواصل بين المنظمات لمشاركة أفضل الممارسات (Lonica & Baleanu, 2010, p. 131).

ويستخدم النموذج مصفوفة يطلق عليها (*ADLI*) تجمع أربعة عناصر تتمثل في المنهجية والتطبيق والتعلم والتكامل لوضع التقدير المناسب وفق العمليات الرئيسية ونتائجها (بن سلطان، 2014، صفحة 32). إذ يقصد بالمنهجية طريقة تحديد الأهداف وتخطيط العمليات الواجب اتخاذها، والتطبيق يعبر عن طريقة تنفيذ هذه العمليات داخل المؤسسة، أما التعلم فيعني التعلم من الإخفاقات والنجاحات السابقة من خلال القياس ومقارنة النتائج مع التوقعات، في حين يقصد بالتكامل تحقيق التكامل بين عناصر النموذج وإجراء التحسينات اللازمة لمعالجة الانحرافات أو إعادة هيكلة العمليات إن تطلب ذلك (Bouali, 2020, p. 1199).

أما بالنسبة لمعايير هذا النموذج فهو يضم سبعة معايير مترابطة فيما بينها كما يوضحه الشكل الموالي :

شكل رقم (15): نموذج بالدريج الأمريكي للتميز



المصدر: (كرارشة ف..، 2021، صفحة 158)

وحسب الشكل أعلاه فإن المعايير المعتمدة في النموذج الأمريكي لتقييم مستوى تميز أداء المؤسسات هي سبعة معايير والتي تقاس من خلال توزيع 1000 نقطة على مجموع المعايير ونوضحها كما يلي (عبايدي و بن جروة، صفحة 126):

- المعيار الأول: القيادة (120 نقطة): ويدرس هذا المعيار نمط القيادة في المؤسسة ومدى تشجيعها على التميز في الأداء وتحسين مناخ العمل بداخلها بالإضافة إلى مراعاة مسؤوليتها الاجتماعية.
- المعيار الثاني: التخطيط الإستراتيجي (85 نقطة): ويتعلق هذا المعيار بكيفية تطوير المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية وخطط عملها وتنفيذها وامكانية تغييرها حسب الظروف التي تواجهها.
- المعيار الثالث: التركيز على الزبائن والأسواق (85 نقطة): ويتعلق هذا المعيار بكيفية تحديد المؤسسة لاحتياجات ومتطلبات الزبائن والأسواق بهدف بناء علاقات مع زبائنهم وتطوير فرص أعمال جديدة.
- المعيار الرابع: القياس والتحليل وإدارة المعلومات (90 نقطة): ويتعلق هذا المعيار بطرق تحليل المعلومات وإدارتها وتطويرها واستغلالها في تطوير أدائها.
- المعيار الخامس: التركيز على الموارد البشرية (85 نقطة): ويتعلق الأمر بطرق التوظيف والتطوير وإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة وتنمية قدراتهم للاستفادة منها في تحقيق الأداء المتميز بالإضافة إلى مدى توفر البيئة الملائمة لنجاح وتطور المؤسسة.
- المعيار السادس: إدارة العمليات (85 نقطة): وتتعلق بكيفية قيام المؤسسة بتحديد مراكز الكفاءة وأنظمة العمل بالإضافة إلى إدارة وتطوير عملياتها الأساسية لتحقيق النجاح والاستمرار في مجال نشاطها.

- المعيار السابع: نتائج الأعمال (450 نقطة): يتعلق هذا المعيار بتقييم أداء المؤسسة في مجالات متعددة من خلال تقييم: النتائج المحققة من إنتاج السلع وتقديم الخدمات، نتائج التركيز على الزبائن ومستوى تحقيق رضاهم، نتائج الأداء المالي ونتائج السوق، نتائج الموارد البشرية ونتائج فعالية العمليات.

وتجدر الإشارة إلى أن المعايير السابقة ليست ثابتة فقد تم تحديثه وتطويره هو الآخر وأضيفت مجموعة أخرى من المعايير حسب آخر تحديث له سنة (2021- 2022) تتمثل في: التنوع، المساواة، المرونة التنظيمية، الرقمنة والثورة الصناعية الرابعة (بتغة و ثامري، 2023، صفحة 345).

ثالثاً: نموذج ديمينج (Deming) الياباني للتميز

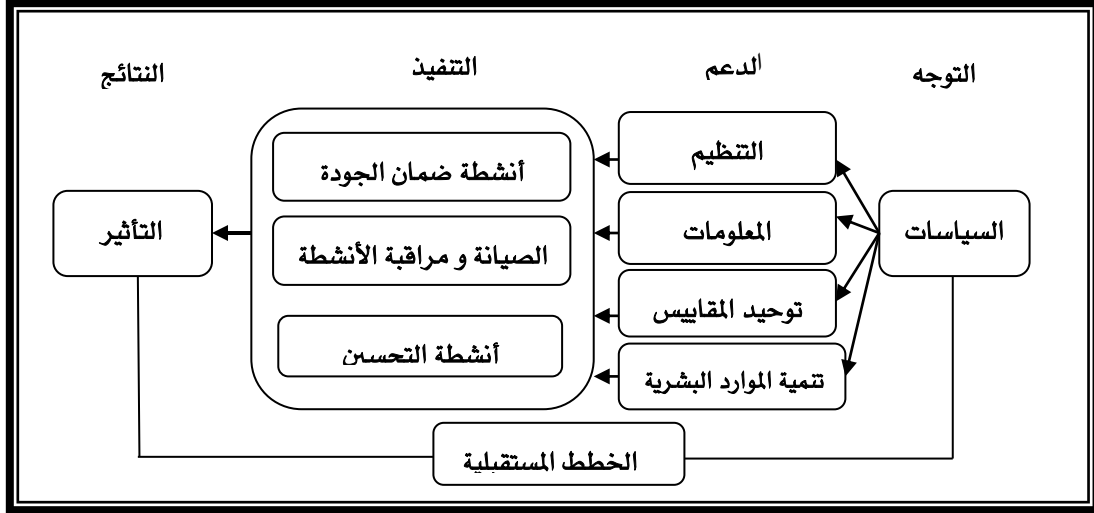
يعتبر نموذج جائزة ديمينج حجر الأساس في بناء نماذج وجوائز التميز. وأنشأ في اليابان سنة 1951 تخليداً لجهود "وليام ادوارد ديمينج" الذي ارتبط اسمه بحركة الجودة في اليابان. ويركز هذا النموذج على ضمان الجودة للمنتجات والخدمات ويهدف إلى معرفة مدى نجاح المؤسسات في تطبيقها لسياسة الجودة الشاملة والتقنيات الإحصائية. كما تقدم جائزة ديمينج للمؤسسات التي تحقق إنجازات هامة في مجال مراقبة الجودة وذلك وفق معايير هذا النموذج (الزنت، 2019، صفحة 93). كانت الجائزة تقدم في البداية لليابانيين فقط ثم أبدت مؤسسات غير يابانية اهتمامها بالجائزة وتقدمت للفوز بها إذ تمكنت بعض المؤسسات الأمريكية من ذلك مثل مؤسسة *Lucent Technologies*. (باشيوة، البرواري، وعيشوني، 2013، صفحة 86). كما تمنح جائزة ديمينج إلى ثلاث فئات تتمثل في: جائزة ديمينج للأفراد، جائزة ديمينج للتطبيقات وجائزة ضبط الجودة للأقسام والإدارات (زرروخي ولقليطي، 2018، صفحة 174).

ويقوم هذا النموذج على المفاهيم التالية: دعم قيادة الإدارة العليا والتحكم في العمليات، نظرية كايزن في التحسين المستمر وتقليل الهدر أو الفائض والتخطيط المستقبلي. وهي عشرة معايير (السياسات، التنظيم وإدارته، التعليم والنشر، إدارة معلومات الجودة، التحليل، التقييم، الرقابة، ضمان الجودة، النتائج والتخطيط، وتم تقسيمها إلى أربع مجموعات رئيسية كما يلي (الزنت، 2019، الصفحات 93- 94):

- التوجه: يتحدد توجه المؤسسة من خلال معيار السياسات التي تتبعها المؤسسة.
- الدعم: دعم التوجه من خلال معايير التنظيم والمعلومات وتوحيد المقاييس وتنمية الموارد البشرية.
- التنفيذ: ويضم معايير أنشطة ضمان الجودة والصيانة ومراقبة الأنشطة ومعايير أنشطة التحسين.
- النتائج: وتقاس من خلال معيار التأثير ومعايير الخطط المستقبلية التي تبني بناء عليه.

ويوضح الشكل الموالي هذه المعايير كما يلي :

الشكل رقم (16): نموذج ديمينج (Deming) الياباني للتميز



المصدر: (الزنت، 2019، صفحة 94)

ويختلف نموذج ديمينج عن غيره من النماذج المعروفة على المستوى العالمي بعدم إلزامه للمؤسسات على التقيد بإجراءات أو أساليب عمل محددة إذ يترك لها الحرية التامة في تحديد أهدافها ورسم سياساتها واستراتيجياتها اللازمة لتحقيقها وإيجاد الحلول اللازمة لحل جميع مشاكله، ثم تتقدم هذه المؤسسة إلى اللجنة التي توطر نموذج ديمينج وتخضع للتقييم من حيث مدى تحقيقها لأهدافها ومدى فاعلية الاجراءات المطبقة لعلاج المشاكل وكذلك مدى إمكانية تحقيقها لأهداف مستقبلية، بمعنى أن هذا النموذج لا يهتم بمدى توفر عناصر محددة في المؤسسة وإنما يهدف إلى مكافئة كل مؤسسة تسيير في الطريق السليم من أجل تحقيق التميز من خلال اتباع تطبيقات فعالة في إدارتها (راقع، 2021، صفحة 52).

الفرع الثاني: النماذج العربية للتميز

كغيرها من بلدان العالم حاولت العديد من الدول العربية انتهاج الأسلوب العلمي في وضع أسس وتطوير الأداء المؤسسي وتميزه وتحقق ذلك من خلال عدة برامج وجوائز للتميز التي أطلقتها هذه الدول منها برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز والذي مكنها من الحصول على المرتبة الأولى عالميا في الأداء الحكومي، وبرنامج أبوظبي للأداء الحكومي المتميز وجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في دولة الأردن وكذلك جائزة الملك عبد العزيز في المملكة العربية السعودية المبنية على النموذج الأوربي (زايد، 2017، صفحة 307). والجزائر هي الأخرى لم تبقى في منى عن تبني نموذج وطني للتميز يجري التطورات وقامت بتطوير النموذج الجزائري للجودة اقتداءا بنماذج

التميز السبابة في الدول المتقدمة . وفيما يلي عرض لبعض هذه النماذج العربية على سبيل الذكر لا الحصر تتمثل في نموذج دبي للأداء الحكومي المتميز والنموذج الجزائري للتميز.

أولاً: نموذج برنامج دبي للتميز في الأداء

حرصت دولة دبي على الارتقاء بمستوى أداء قطاعها الحكومي لتمكينه من مواكبة التطورات المتلاحقة وتعزيز قدراته في تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة المشجعة لروح الإبداع وتنمية القدرات لبناء ودعم استراتيجية التميز المؤسسي، فقامت بإنشاء نموذج أو برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز عام 1997 وأصبح مثالا للتجارب الناجحة عالميا. وقد أدى هذا النجاح إلى تفوق أداء القطاع الحكومي في جودة الخدمات على أداء القطاع الخاص مما جعل هذه الأخيرة تنظر للمؤسسات الحكومية كأساس للمقارنات المرجعية (*Benchmarking*) (زايد، 2017، صفحة 307).

ويهدف هذا النموذج إلى نشر مفاهيم الجودة والتميز والابداع بين الجهات الحكومية في دبي وتحقيق أداء متميز وتحفيز موظفي القطاع الحكومي (هنية، 2016، صفحة 34)، وذلك من خلال تقسيم فئات التميز إلى فئتين هما فئات التميز المؤسسي مثل فئة المؤسسة الحكومية المتميزة وفئات التميز الوظيفي مثل الموظف المتميز في المجال الإداري. (سهمود، 2013، صفحة 20). واستفاد هذا البرنامج من النماذج العالمية للتميز في الأداء والنموذج الأوربي على وجه التحديد وعمل على تكييفها مع متطلبات القطاع الحكومي بالدولة. فهو يقوم بربط نتائج الدوائر والهيئات والمؤسسات الحكومية بالمنهجيات والآليات المستخدمة في العمل لضمان استمرارية النتائج وتحسينها تطويرها (سهمود، 2013، صفحة 20)، وهو ما أدى إلى حدوث نقلة نوعية في مستوى أداء هذه الدوائر والهيئات والمؤسسات الحكومية بإمارة دبي وذلك من خلال عمليات التقييم الذاتي التي تجريها بالمقارنة مع معايير التقييم الخاصة بالبرنامج (رضا، 2016، صفحة 138).

وفيما يتعلق بمعايير نموذج دبي للأداء الحكومي المتميز فإنه يقوم على نفس المنطق الذي أسس عليه كل من النموذج الأوربي والنموذج الأمريكي. ويتكون من مجموعتين من المعايير: المجموعة الأولى وتضم القيادة والاستراتيجية والمتعاملين وتمثل "الممكّنات" و تعادل 50% من القيمة الإجمالية للنموذج، والمجموعة الثانية وهي "النتائج" وتمثل هي الأخرى 50% و تضم نتائج الموارد البشرية، نتائج الأداء الرئيسية، نتائج المتعاملين ونتائج الشراكة والمجتمع المدني. وما يميز هذا النموذج عن النماذج الأخرى هو تركيزه الأساسي على التميز في الأداء الحكومي على اعتبار أن تطوير القطاع الحكومي يمثل قاطرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وهو ما نجحت دولة دبي في تحقيقه. (زايد، 2017، صفحة 317).

ثانياً: النموذج الجزائري للتميز

يعد النموذج الجزائري للتميز من النماذج الرائدة في افريقيا والعالم العربي وأنشأ لمسيرة التطورات العالمية وتحدياتها (غرباوي، 2020، صفحة 41) فهو يعبر عن جهود الدولة الجزائرية

للارتقاء بأداء مؤسساتها ودفعها نحو تبني التقنيات والأساليب الإدارية الرائدة وترجم ذلك بشكل رسمي من خلال المرسوم التنفيذي رقم 05-02 المؤرخ في 6 جانفي 2002 في إطار البرنامج الحكومي لتطوير نظام وطني للتقييم، حيث وضع تحت إشراف وزارة الصناعة ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي. ويعتبر هذا النموذج بمثابة مرجعية لكل أنواع المؤسسات، ويقدم هذا النموذج الجائزة الجزائرية للجودة (PAQ) التي تعد تشجيعا للمؤسسات الجزائرية واعترافا بمجهوداتها في الارتقاء بمستوى أدائها من خلال تقديم مكافأة مالية بقيمة 2 مليون دينار وكأس استحقاق وشهادة شرفية والتي تمنح لإحدى المؤسسات الناشطة على مستوى التراب الوطني سواء كانت عمومية أو خاصة، صناعية أو تجارية، صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، ربحية أو غير ربحية (قبطان، 2014، الصفحات 111-112)، بحيث تقوم المؤسسات الراغبة في الحصول على هذه الجائزة بإتباع مجموعة من المراحل والخطوات اللازمة التي تمكنها من التعرف بدقة على نقاط قوتها ونقاط ضعفها.

ويهدف النموذج الجزائري من خلال الجائزة الجزائرية للجودة إلى تحقيق الأهداف التالية (سلفاوي و حجاج، 2020، صفحة 743):

- تثمين مجهودات المؤسسة ودعم مسيرتها في مجال الارتقاء بالجودة.
- تحسين صورة المؤسسة لدى عملائها من خلال الحصول على جائزة الجودة والتي تعكس مستوى جودة منتجاتها وخدماتها.
- دفع المؤسسات الجزائرية نحو التوجه لتطبيق التميز المؤسسي
- تحفيز وإشراك العاملين بالمؤسسة في مشروع الجودة

وفيما يتعلق بمعايير النموذج الجزائري للتميز فإن منهجية التقييم لا تختلف في إطارها العام عن مثيلاتها في نماذج التميز التي تم التطرق إليها سابقا. حيث يتم التقييم على أساس سلم تقييبي يتضمن (1000) نقطة موزعة على ثمانية معايير بأوزان مختلفة حسب أهمية كل معيار. وتختار اللجنة المختصة للتقييم النقطة المناسبة حسب ملاحظاتها للإجابات المؤسسة على الأسئلة المتعلقة بمعايير التقييم وتتمثل هذه المعايير في (يونسوي و مرزوق، 2020، الصفحات 96-97)، (بيصار، 2017، صفحة 139):

- **المعيار الأول: التزام الإدارة العليا: (120 نقطة)** ويعكس هذا المعيار مدى اهتمام الإدارة بالجودة من خلال المجهودات المقدمة للالتزام بإنجاح مبادرات التحسين المستمر والجودة سواء كانت فردية أو جماعية وتخصيص الموارد اللازمة لذلك بالإضافة إلى إعطاء أمثلة عن العمليات الداخلية والخارجية.

- **المعيار الثاني: الإستراتيجية والأهداف: (80 نقطة)** ويتعلق هذا المعيار مدى توافق وارتباط استراتيجية الجودة مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ومدى اعتبار الجودة كهدف في كل وظائف المؤسسة بالإضافة إلى إشراك العاملين في تنفيذ هذه الاستراتيجية.

- المعيار الثالث: الإصغاء للزبون (200 نقطة) ويعبر هذا المعيار عن الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لمعرفة مستوى رضا زبائنهم ومدى قدرتها على الاستجابة لتطلعاتهم بالإضافة إلى معرفة علاقاتها مع جمعيات حماية المستهلك وقدراتها التنافسية.
 - المعيار الرابع: التحكم في الجودة (120 نقطة) ويقاس هذا المعيار مدى تحكم المؤسسة في الجودة من خلال نوعية السلع والخدمات التي تقدمها ومدى تنوعها واختيار علاقاتها مع الموردين ومدى الاعتماد عليهم.
 - المعيار الخامس: قياس الجودة (100 نقطة): يقيم هذا المعيار مدى اهتمام المؤسسة بقياس الجودة من خلال نوعية المعايير التي تستخدمها للقيام بذلك.
 - المعيار السادس: تحسين الجودة (80 نقطة) ويقاس هذا المعيار مدى اهتمام المؤسسة بتحسين الجودة من خلال الاجراءات المتبعة في تحسين جودة المنتجات وعمليات الرقابة على الجودة .
 - المعيار السابع: مشاركة العاملين (100 نقطة) ويقاس هذا المعيار مستوى تمكين العاملين ومشاركتهم في اقتراح الاجراءات التحسينية على الجودة والعمل على تجسيدها من خلال الاعلام والتحفيز والتكوين.
 - المعيار الثامن: النتائج (200 نقطة) ويعد هذا العنصر من أهم عناصر التقييم لأنه يتعلق بمخرجات المؤسسة. حيث يقوم على تقييم النتائج المالية والتسويقية للمؤسسة، ونتائج رضا الزبائن الداخليين والخارجيين وبالإضافة إلى النتائج المتعلقة بالعمليات الداخلية والمسؤولية الاجتماعية. وتجدر الإشارة إلى أن النموذج الجزائري يتضمن جانب آخر للتقييم يتعلق بمحور خاص بالتعريف بالمؤسسة المترشحة من خلال طرح أسئلة تتطلب الاجابة عنها بالتفصيل مكونة بذلك تقريرا عاما يقدم صورة كاملة عن هذه المؤسسة (قبطان، 2014، صفحة 115).
- وخلاصة القول بعد استعراضنا لبعض نماذج التميز على المستوى العالمي والعربي نخلص إلى أن هناك اجماع على أهميتها الكبيرة بالنسبة للمؤسسات في تزويدها بأسس موضوعية علمية متفق عليها تساعدها على الارتقاء بأدائها من جهة ومقارنته مع بقية المؤسسات من جهة أخرى، وذلك من خلال تحديد مكانها على المسار نحو تحقيق التميز مما يساعدها على فهم الفجوات ومن ثم ايجاد الحلول المناسبة لها. وذلك بالاعتماد على وضع الاستراتيجيات والسياسات المناسبة وادارة العمليات بالمؤسسة والإدارة الفعالة للموارد البشرية ودعم النتائج الإيجابية، لذلك يتوجب على المؤسسات على اختلاف أنواعها ومجالاتها تبني مداخل متكاملة لتحقيق التميز في أدائها بالاعتماد على معايير التميز ودعم الادارة العليا والتحسين والتطوير المستمرين.**

المطلب الرابع : أبعاد الأداء المتميز

هناك العديد من الأبحاث والدراسات التي حاولت تحديد أبعاد الأداء المتميز. وبحسب ما تناولناه عند تعريفنا لهذا المفهوم والذي من خلاله اكتشفنا الغموض السائد بين وجهات نظر الكتاب والباحثين المختلفة في إعطاء تعريف محدد له، فقد ظهر الشيء نفسه في محاولاتهم لتحديد أبعاده. وذلك حسب المداخل والتوجهات التي اعتمدت عليها. كما تختلف هذه الأبعاد حسب حجم وطبيعة عمل المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها وكذلك حسب الدراسات التي تناولها الباحثون ومجتمع الدراسة المستهدف. وبمراجعتنا لبعض أدبيات الإدارة المتعلقة بأبعاد الأداء المتميز تبين لنا وجود أكثر من توجه واتجاه لتحقيقه منها ما يلي:

- هناك توجه تبنته العديد من الدراسات بالتركيز على استخدام معايير أشهر النماذج العالمية للأداء المتميز كالنموذج الأوروبي والأمريكي والتي اعتمدت معظمها على أبعاد القياس التالية: (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، التركيز على الزبون، التركيز على العاملين وإدارة العمليات)، والتي تبنتها العديد من الدراسات مثل دراسة (كواشي، 2013) ودراسة (المدهون، 2014) ودراسة (راقع، 2021).

- توجه آخر اعتمد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المتميز (الأداء المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) واعتمدته العديد من الدراسات كذلك كدراسة (الفاعوري، 2012)، دراسة (عوض، 2017)، دراسة (الخفاجي، 2019) ودراسة (العيساوي، 2022).

- وتوجه آخر ركز على طبيعة الدراسة وميدانها في تحديد أبعاد الأداء المتميز ومؤشرات قياسه مثل دراسة (آل مزروع، 2010) الذي اعتمد على الأبعاد التالية: (الثقافة التنظيمية، ادراك احتياجات العاملين و ادراك احتياجات المتعاملين) في بناء نموذج مقترح لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية و دراسة (المياحي، 2013) التي حددت مجموعة أبعاد بتحقيق التميز في الأداء و المتمثلة في (المالية، إدارة الموارد البشرية، التسويق، قيمة ملكية حملة الأسهم، نوعية تحول المؤسسة، الإدارة العليا) و التي تبنتها كذلك دراسة (هنية، 2016) و دراسة (بيصار، 2017).

- كما أن هناك توجه اعتمد على الأبعاد التالية في قياس الأداء المتميز: نتائج العملية والخدمة، نتائج التركيز على الزبون، نتائج التركيز على الموارد البشرية، نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية مثل دراسة (الياسري و العباس، 2022) ودراسة (عليان، 2022).

- وهناك اتجاه عام اعتمد على المجالات التي يمكن للمؤسسات تحقيق التميز فيها في عملية تحديد أبعاد الأداء المتميز مثل التميز القيادي، تميز الموارد البشرية، التميز في تقديم الخدمة، تميز العمليات، التميز التكنولوجي، التميز المالي، تميز الهيكل التنظيمي، التميز المعرفي... وغيرها من المجالات مثل دراسة (العبيدي، 2018) ودراسة (غريال، 2021).

وفيما يلي عرض لبعض هذه الآراء في الجدول الموالي:
جدول رقم (04): أبعاد الأداء المتميز حسب وجهات نظر بعض الباحثين

التميز الاستراتيجي	تميز الثقافة التنظيمية	تميز الهيكل التنظيمي	التميز المعرفي	التميز القيادي	تميز الموارد البشرية (المرؤوسين)	تميز العمليات	التميز في خدمة الزبائن (التسويق)	التميز المالي	الأبعاد	الباحث
	X			X	X		X		آل مزروع، (2010)	
					X	X	X	X	(الفاعوري، (2012)	
X		X		X	X	X		X	(Qawasmeh & Darqal, 2013)	
				X	X	X	X		(المدهون، 2014)	
X				X	X	X		X	Rezaei et al 2015	
					X	X	X	X	(عوض، 2017)	
		X		X	X	X	X		(المبيدي، 2018)	
					X	X	X	X	(الخفاجي، (2019)	
		X	X	X			X		(الخطيب، (2020)	
		X	X	X	X		X		(غريال، 2021)	
					X	X	X	X	(العيساوي م.، (2022)	
					X	X	X	X	(الياسري و (2022، العباس،	
					X	X	X	X	(عليان، 2022)	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة

من خلال الجدول أعلاه واستعراض بعض التوجهات للعديد من الباحثين يلاحظ اختلاف وتعدد المجالات والأبعاد لقياس الأداء المتميز حسب كل توجه، لذلك وجب علينا السعي نحو بناء توافق في الآراء من الدراسات السابقة واختيار التوجه الذي يخدم موضوع البحث للدراسة الحالية. وعليه

وتماشيا مع ميدان البحث وطبيعة المؤسسة التي سيتم فيها وانسجاما مع فروضه تم اعتماد التوجه الذي يقيس الأداء المتميز من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وذلك للأسباب التالية:

- بالنظر والتمعن في معظم توجهات قياس الأداء المتميز والدراسات التي تناولته يلاحظ ان معظمها يركز على أبعاد تميز خدمة الزبون و تميز العمليات الداخلية وتميز الأفراد وتميز الأداء المالي للمؤسسة وتعظيم المنفعة لأصحاب المصلحة وهو ما تضمنته أبعاد بطاقة الاداء المتوازن.
- اجماع الأدبيات والأبحاث على اعتبار بطاقة الأداء المتوازن كمدخل من مداخل قياس الأداء المتميز للمؤسسة على غرار مدخل اعادة الهندسة، مدخل المقارنة المرجعية ، مدخل Sigma 6.
- أن معظم نماذج التميز العالمية والعربية أشارت إلى أهمية قياس هذه الأبعاد أو المجالات واعتمدها ضمن المعايير الموضوعية لتحقيق التميز في الأداء المؤسسي.
- ثلاثم هذه الأبعاد لبطاقة الأداء المتوازن المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة اتصالات .
- وقد تم قياس هذه الأبعاد من خلال الأسئلة التي تضمنتها استمارة الاستبانة الخاصة بكل بعد.
- وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد " :

أولا: بعد التميز في الأداء من المنظور المالي:

يعد هذا البعد من أهم الأبعاد التي تركز عليها المؤسسات على اختلاف مجالاتها لتحقيق التميز في أدائها. فالأداء المالي يشير إلى مدى قدرة المؤسسة على أداء مهامها بكفاءة وفعالية والمحدد لنجاحها أو فشلها من خلال امكانية الوصول إلى أداء مالي جيد يساهم في زيادة استثماراتها وتنشيط مبيعاتها. كما يعد هذا البعد أداة للتخطيط السليم للمؤسسة بالاعتماد على التوزيع الامثل لمواردها المتاحة ويساهم في اعداد اطار شامل للأداء المالي لها من خلال تحديد أهدافها المالية التي تسمح بزيادة طاقتها الإنتاجية وتحسينها على المدى القصير والبعيد لمواجهة التغيرات المستقبلية والوصول إلى التميز في الأداء الذي تسعى إليه (الخفاجي، 2019، صفحة 15).

ثانيا: بعد التميز في الأداء من منظور الزبائن:

يعكس هذا البعد أهمية الصورة التي يجب أن تظهر بها المؤسسة أمام زبائنها وأهمية العناية بتحقيق رضاهم وتوقعاتهم، وذلك لا يتحقق إلا من خلال القيام بدراسات مفصلة لفهم حاجاتهم ورغباتهم ومراعاة التنوع والاختلاف في فئات الزبائن وتفضيلاتهم وذلك لضمان بقائهم واستمراريتها في الأسواق ومواجهة المنافسة وتحقيق التميز في خدمة الزبائن وهو ما سينعكس على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (سعودي، 2020، صفحة 42)

ويمكن هذا البعد المؤسسة من وضع مؤشرات تعكس وضع الزبون بالنسبة للمؤسسة مثل رضا الزبون ودرجة الولاء والقدرة على الاحتفاظ بالزبائن والقدرة على جذب زبائن جدد (مزريق، 2013، صفحة 62).

وعليه يتجسد التميز في الأداء من منظور الزبائن من خلال تميز المؤسسة في اشباع حاجات ورغبات زبائنهم بطريقة أفضل من المنافسين وتحقيق رضاهم بتقديم منتجات وخدمات متميزة تفوق توقعاتهم وتحافظ على ولائهم وتساهم كذلك في جذب زبائن جدد. كما أن التميز في أداء الزبائن ينطلق من التركيز على العمليات الداخلية الهامة بالمؤسسة والتي يجب أن تتفوق فيها والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق رضا زبائنهم.

ثالثاً: بعد التميز في الأداء من منظور العمليات الداخلية:

يشير هذا البعد إلى جميع الأنشطة والفعاليات الحيوية الداخلية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات والتي يتم من خلالها مقابلة احتياجات وتوقعات الزبائن (العبيدي، 2018، صفحة 39)، فكفاءة المؤسسة تتحدد بكفاءة أداء عملياتها الداخلية والتي تتحدد من خلال إيصال القيمة للزبون الخارجي وبالتالي الحصول على رضاه ووفائه والاحتفاظ به. لذلك وجب لتحقيق التميز في هذا المجال النظر للمؤسسة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها وأن تكون محددة وواضحة للعاملين. كما أن تميز أداء العمليات الداخلية يركز على جميع أنشطة الابتكار والتعلم وتطوير القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز عمليات ذات قيمة أكبر (العيسوي، 2022، صفحة 220) وتدعم سياسات واستراتيجيات المؤسسة لإرضاء زبائنهم وجميع أصحاب المصلحة (العبيدي، 2018، صفحة 39).

رابعاً: بعد التميز في الأداء من منظور التعلم والنمو:

يرتكز هذا البعد على التعلم التنظيمي والنمو اللذان يحددان ويشخصان البنية التحتية التي يجب على المؤسسة الاعتماد عليها لتحقيق الابتكار والتطور في المدى العيود وتحقيق التميز. وذلك لا يتحقق إلا خلال ثلاث مصادر رئيسية تتمثل في الأفراد العاملين بالمؤسسة والنظم والإجراءات التنظيمية (عبد العزيز، 2016، صفحة 359)، لذلك يجب على المؤسسة الاستثمار في الأفراد العاملين بها ذوو المهارات العالية والاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والنظم إضافة إلى تغيير الإجراءات التنظيمية الروتينية وذلك بغرض سد الفجوة بين بين القدرات الحالية للأفراد والنظم والإجراءات وبين ما هو مطلوب لمقابلة أهداف المؤسسة المتعلقة بالزبائن والعمليات الداخلية وأصحاب المصلحة وتحقيق التميز في الأداء على المدى البعيد (محمد، 2009، صفحة 227).

المبحث الثالث: العلاقة بين الابتكار التسويقي والأداء المتميز

يعد الأداء المتميز من المفاهيم الإدارية الهامة، ويرجع سبب لجوء المؤسسات إلى هذا النوع من الأداء إلى بيئة العمل المعاصرة التي تستدعي من المؤسسات ضرورة التفكير في السبل التي تجعل منتجاتها وخدماتها تقدم بشكل ابتكاري وابداعي حتى تستطيع المنافسة. ويعد الابتكار التسويقي أحد هذه السبل ومفتاح من مفاتيح النجاح المساهمة في تحقيقه. سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح العلاقة النظرية بين الابتكار التسويقي والأداء المتميز ومساهمة الابتكار في كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي في تحقيقه.

المطلب الأول: علاقة الابتكار التسويقي بالأداء المتميز

سنحاول في هذا المطلب التطرق أولاً للعلاقة بين مفهومي التميز والابتكار عموماً ثم العلاقة بين الابتكار التسويقي ومساهمته في تحقيق التميز في الأداء.

الفرع الأول: علاقة التميز بالابتكار عموماً

يعد التميز والابتكار سمتان أساسيتان تسعى إلى تحقيقهما العديد من المؤسسات المعاصرة للبقاء والنمو في ظل بيئة تتميز بالتعقد والتغير وبوجود الكثير من التحديات، فلم يعد البقاء فيها إلا للمؤسسات المتميزة. وللتميز عدة مداخل ويعد الابتكار عامة والابتكار في المجال التسويقي خاصة أحد هذه المداخل، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه هذا الأخير في تحقيق أهداف المؤسسة والمتعلقة بإشباع حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين وكسب رضاهم وولائهم بما ينعكس بالإيجاب على أداءها وتميزه وزيادة قدرتها التنافسية وذلك من خلال قيام المؤسسة بالابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة تفوق توقعاتهم وترقى إلى تطلعاتهم.

فقد اتفقت أغلب الدراسات العلمية والأبحاث الرصينة على أن مفهوم التميز في أبسط معانيه يعني الابتكار، إذ عرف التميز كما تطرقنا إليه في المبحثين السابقين على: " أنه الابتكار أي الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين وغير المنافسين، فهو ينشئ شريحة تسويقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار" (الزنت، 2019، صفحة 33).

كما عرف التميز على أنه قدرة المؤسسة على التوصل إلى كل ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق بغية تحقيق ميزة تنافسية. وعرف في نفس السياق على أنه يتمثل في تحقيق المؤسسة للأفضلية عن المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء الاستراتيجي (التكلفة/ الجودة/ الاعتمادية، المرونة/ الابتكار) (مبيروك وحميدات، 2011، صفحة 340).

وللابتكار دور مهم في تحقيق ذلك استناداً إلى ما تم التطرق إليه في دراستنا النظرية لهذا المفهوم. كما تتسم المؤسسات المتميزة بالقدرة على توجيه ابداعها وابتكارها نحو مخرجات ناجحة، وهو ما أكد عليه بيتر كوك **P.Cook** إذ أشار إلى أن الابتكار يتمثل في القدرة على تحديد الوسائل التكنولوجية التي تسمح باحتلال المؤسسة للريادة مقارنة بالمنافسين في السوق (عبد

الصد، 2016، صفحة 141). فالابتكار هو إذن ضرورة تنافسية لتحقيق التميز واستمرارية المؤسسة.

ومن جهة أخرى يعد التعلم والتحسين المستمر أحد المبادئ والمفاهيم الأساسية للتميز وتحفيزهما يساهم في توفير بيئة مناسبة للابتكار وذلك حسب ما تم التطرق إليه في المبحثين السابقين. فالمؤسسات المتميزة تولد مستوى عالي من القيمة المضافة والأداء المنفرد من خلال التحسين المستمر والابتكار وخلق بيئة مواتية باستمرار لتبني كل ما هو جديد (باشيوة، 2019، صفحة 99) من خلال رعاية القدرات الابتكارية للمعنيين، وتضيف كذلك قيمة لصالح متعاملها باستمرار من خلال فهم الاحتياجات والتطلعات والتنبؤ بالفرص السوقية واستغلالها بما يخلق أثرا ايجابيا للمؤسسة على البيئة المحيطة بها من خلال تعزيز قدرتها التنافسية وأدائها (باشيوة، 2019، صفحة 32).

كما اعتمدت معظم نماذج التميز العالمية على الابتكار كمعيار من معايير تحقيق التميز بالإضافة إلى معيار الاهتمام بالمتعاملين أي الزبائن باعتبارهم المصدر والفيصل في الحكم على تميز المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها وذلك من خلال فهم وتلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم الحالية والمستقبلية لتحقيق ولائهم والاحتفاظ بهم (الزنت، 2019، صفحة 55)، وهذا ما يفسر أهمية هذا المفهوم (الابتكار) وعلاقته بتحقيق التميز المؤسسي .

الفرع الثاني: العلاقة بين الابتكار التسويقي وتحقيق الأداء المتميز

إن الدراسات والأبحاث التي تناولت العلاقة بين مفهومي الابتكار التسويقي وتحقيق التميز في الأداء قليلة جدا (حسب اطلاعنا على العديد من الدراسات والأبحاث العربية والأجنبية). وإن اجتهادنا لتوضيح العلاقة بين هذين المتغيرين يستند إلى نتائج الدراسات والأبحاث التي تناولت العلاقة بين الابتكار التسويقي والأداء المؤسسي على العموم، بالإضافة إلى الدراسات التي تناولت العلاقة بين الابتكار التسويقي والميزة التنافسية للمؤسسة وذلك لاعتبار أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية تميزها عن منافسيها سيساهم لا محالة في تحقيق التميز في أدائها.

فالعلاقة بين الابتكار التسويقي والأداء يعود تفسيرها التقليدي الأول إلى جوزيف شومبيتر (*Joseph Chumpeter*) وذلك من خلال نظريته في اقتصاديات الدينامكية سنة 1934 التي أكد فيها وجود علاقة سببية موجبة بين هذين المتغيرين، ثم جاءت بعدها العديد من الدراسات التي أكدت هذه العلاقة من خلال الإشارة إلى أن تنفيذ مبادرات مبتكرة يفيد المؤسسة في أنشطتها التجارية بسبب الموارد المستخدمة والقدرة على الاستجابة لمختلف المتغيرات والفرص البيئية حيث أن توليفة مختلفة من الابتكار تولد أداء ايجابي (فروي و جناس، 2016، صفحة 157).

فمن بين الدراسات التي تطرقت إلى الأثر الايجابي للابتكار التسويقي على الأداء المؤسسي دراسة (Biégase, 2018)، إذ توصلت هذه الدراسة إلى أن الابتكار التسويقي يساهم في تحسين

الأداء المالي للمؤسسة من خلال زيادة الربحية والتدفق النقدي الإجمالي ونمو الأرباح....، كما أكدت دراسة (Breesam, Dawood, & Thabit, 2019) على وجود أثر إيجابي لعناصر الابتكار في المزيج التسويقي الموسع على الأداء التسويقي للمؤسسة من خلال زيادة رضا الزبائن و المبيعات والحصة السوقية والربحية. بالإضافة إلى دراسة (Adamu, Ismail, & Hussin, 2020) التي تطرقت إلى العلاقة بين الابتكار التسويقي بأبعاده الأربعة (الابتكار في المنتج، في السعر، في التوزيع والترويج) وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا وأكدت على أهمية تبني هذه الأخيرة لاستراتيجيات الابتكار التسويقي وذلك لتأثيره الإيجابي على كفاءتها وتحسين أدائها. كما أشارت دراسة (Peng, Qin, & Tang, 2021) أن جميع أنواع الابتكارات بما فيها الابتكار التسويقي تساهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسات.

ومن جانب آخر فقد تطرقت العديد من الدراسات والأبحاث إلى العلاقة بين الابتكار التسويقي والميزة التنافسية وأكدت التأثير الإيجابي للابتكار التسويقي على استمرارية المزايا التنافسية للمؤسسات، ونذكر من بينها دراستي (عبد القادر و كشرود، 2017) ودراسة (حذفاني و زايد، 2018) اللتان توصلتا إلى تأكيد العلاقة بين الابتكار في عناصر المزيج التسويقي الأربعة و تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة حيث يعتبر الابتكار في هذا المزيج أحد أهم الركائز لبناء و تعزيز القدرة التنافسية. وهو ما أكدت عليه دراسة (بله و محسن، 2020) التي تطرقت إلى نفس العلاقة ولكن في مجال الاتصالات وبإضافة أثر الابتكار في العناصر الإضافية للمزيج التسويقي الموسع على تحقيق الميزة التنافسية وأكدت على مساهمته في تحقيق ذلك.

كما أكدت دراسة (Ungerma, Dedkova, & Gurinova, 2018) التي أجريت على 50 مؤسسة صناعية وتوصلت إلى مساهمة الابتكار التسويقي في زيادة القدرة التنافسية لهذه المؤسسات على اختلاف أحجامها. كما أظهرت دراسة (بن عاشور، 2019) الدور الفعال الذي يلعبه الابتكار والابداع في عناصر المزيج التسويقي وكذلك مدى ادراك المسؤولين لأهمية الابتكار التسويقي ومدى توافر المعلومات التسويقية لخدمته في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوصلت إلى وجود تأثير طردي لدور الابتكار التسويقي وبين تعزيز الميزة التنافسية مع اختلاف درجة التأثير من عنصر إلى آخر. وأظهرت كذلك دراسة (بوشقيفة و بن ديدة، 2020) على وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لعناصر المزيج التسويقي المستحدثة في الميزة التنافسية لمؤسسة الاتصالات وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي وبدرجات متفاوتة لهذه العناصر على المحافظة على الميزة التنافسية ونجاح المؤسسة تسويقيا.

وعليه وبناء على ما سبق وما تم التطرق إليه في الإطار النظري لمفهوم الابتكار التسويقي والأداء المتميز يمكن القول أن الابتكار التسويقي يعد أحد المداخل والركائز الأساسية لتحقيق الأداء المتميز. ويمكن إبراز الدور الذي يلعبه في تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- يتحقق التميز في الأداء من خلال استخدام المؤسسة لاستراتيجيات تسويقية فريدة ومبتكرة تمكنها من التميز عن المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية.
- يتحقق التميز في الأداء من خلال قدرة المؤسسة على تحقيق أداء يفوق توقعات الزبون عن طريق تقديم منتجات أو خدمات متميزة أو لمسات إضافية تفوق توقعاتهم بما يجعلها دائماً البديل الوحيد للزبائن الحاليين مما يؤدي إلى كسب رضاهم وولائهم وأفضل اختيار للزبائن المرتقبين بما يساهم في كسب زبائن جدد. وبالتالي زيادة مبيعاتها وحصتها السوقية وزيادة أرباحها وتحقيق أداء متميز في المجال المالي والمتعلق بالزبائن (لطيف و بدوي، 2018، صفحة 98).
- كما يمكن للمؤسسة تحقيق التميز في أدائها والتفوق على المنافسة من خلال القدرة على التعرف على حاجات ورغبات زبائنها الحالية والمستقبلية وتلبيتها بصورة تفوق توقعاتهم وبشكل أفضل وأسرع من المنافسين واستغلال الفرص المتاحة في الأسواق واكتشاف أسواق غير مستغلة.
- كما أن التميز والتفرد في أداء المؤسسة على المؤسسات المنافسة يتحقق كما تطرقنا إليه في المبحث السابق من خلال الممارسة الباهرة والمتفردة في إدارة المؤسسة لتحقيق أفضل النتائج التي ترضي جميع الأطراف وذلك بالاستناد على المبادئ الأساسية للتميز والمتمثلة في: التركيز على النتائج، الاهتمام بالعملاء، القيادة وثبات الهدف، إدارة العمليات، إشراك الأفراد، التحسين المستمر والابتكار، المنفعة المتبادلة بين الشركاء، المسؤولية الاجتماعية المشتركة وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره (عثمان، سراي، و بعله، 2018، صفحة 25). ويعد الابتكار التسويقي أحد الوسائل المساعدة في تحقيق هذه المبادئ المتعلقة منها بالاهتمام بالعملاء والتحسين المستمر والابتكار وإشراك الأفراد.
- يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق المؤسسة لأداء متميز من خلال تعزيز ثقافة الابتكار بداخلها من خلال تشجيع العاملين على التفكير الابتكاري وتطوير استراتيجيات تسويقية جديدة ومبتكرة تساهم في خلق منتجات جديدة.
- يسمح الابتكار التسويقي للمؤسسة بمجارات التطورات التكنولوجية واستغلالها في تحقيق التميز.
- يجب توفر مجموعة من العوامل المساعدة على تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية والتميز في أدائها من خلال الأنشطة الابتكارية التي تقوم بها. وتتمثل هذه العوامل في (بارك و برانيس، صفحة 7):
- ❖ صعوبة محاكاة الابتكار من طرف المنافسين والاستفادة منه بحيث يكون مورد من الموارد التي تمتلكها المؤسسة دون غيرها، وبالتالي تضمن المؤسسة التفرد والتميز الدائمين.
- ❖ ضرورة اختيار المؤسسة للتوقيت المناسب للدخول للسوق أو لتطبيق العمليات أو النظم الإدارية المبتكرة، إما التمهل في دخول أسواق جديدة للاستفادة من انخفاض التكاليف بمرور الوقت أو التعجل في دخول قطاعات وأسواق جديدة لزيادة حصتها السوقية جديدة وزيادة شهرتها.

- ❖ ينبغي أن يكون هذا الابتكار انعكاساً أو استجابة لحاجات واقعية للمستهلكين بما يضمن استمراره وبقاءه نتيجة توفيره للعوائد المادية اللازمة لذلك. وهو ما يستدعي الدراسة المتأنية والعميقة للسوق المستهدفة،
- ❖ أن يكون الابتكار قائم على إمكانيات وقدرات مالية وتكنولوجية متوفرة لدى المؤسسة وغير متوفرة لدى المنافسين حتى تتمكن من التفرد بها.
- ❖ باعتبار نشاطات البحث والتطوير المصدر الأساسي لتحقيق الابتكارات بالمؤسسة فإن ذلك يتطلب منها ضرورة الحفاظ على تدعيمه وتعزيزه بما يسمح لها بتحقيق موقع ريادي في السوق وصدارة المعرفة بمجال تميزها وهو ما يضمن لها التميز في الأسواق لأطول فترة ممكنة.

المطلب الثاني: الابتكار في المنتج والاتصالات التسويقية وعلاقتها بالأداء المتميز

تعد المنتجات والاتصالات التسويقية أهم عناصر المزيج التسويقي التي تمثل مجالاً خصباً للابتكار. وعليه سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى توضيح الدور الذي يلعبه الابتكار في كل مجال منهما في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة.

الفرع الأول: الابتكار في المنتج وعلاقته بالأداء المتميز

يهدف الابتكار التسويقي إلى تحقيق رضا الزبائن بشكل أفضل من المنافسين من خلال البراعة في تحديد وتلبية حاجاتهم ورغباتهم بدقة والموائمة بينها وبين قدرات وإمكانيات المؤسسة، كما يسعى إلى أن يخلق العرض الطلب ويقدم أفضل تلبية لحاجات الزبائن، إضافة إلى اكتشاف الحاجات الكامنة للمستهلكين وتلبيتها من خلال تطوير منتجات مبتكرة ومتفردة أو محسنة تلبى هذه الحاجات (كايف، 2016، الصفحات 113 - 114) وهو ما يسمى ابتكار المنتج.

وتتعدد الدراسات والأبحاث التي تناولت علاقة الابتكار في المنتجات بالأداء المؤسسي وتحسينه وتميزه من بينها دراسة (Onikoyi, 2017) و (Tsai, Chang, & Lin, 2020) و (Christa & Kristinae, 2021) وأكدت هذه الأبحاث على وجود أثر إيجابي للابتكار في المنتجات على الأداء المؤسسي. ففي ظل اشتداد المنافسة العالمية، وتسارع التقدم والتطور التكنولوجي، وقصر دورة حياة المنتج، أصبح الابتكار السمة الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها وضرورة تحتم عليها السعي المتزايد لتحقيق التميز في الأداء وتبني استراتيجية تنافسية تدعم ذلك. فابتكار المنتجات يسمح لها بزيادة حصتها السوقية ونمو مبيعاتها، كما يجعل من الصعب على المنافسين تقليدها مما يحقق لها التميز والتفوق عنهم بما سينعكس على التميز في أدائها (Tsai, Chang, & Lin, 2020, p. 2). كما يعمل ابتكار المنتجات على تحقيق أرباحا مستمرة للمؤسسة، وبالتالي تحسين مؤشرات الأداء ذات الصلة. ومثال ذلك ارتفاع أرباح مؤسسة Coca-cola لعام 2021 بنسبة 14.7% على أساس سنوي ويرجع ذلك إلى إطلاق منتجاتها الجديدة ونكهاتها الجديدة. فقد

أصبح ابتكار المنتجات خيارا استراتيجيا لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها ووسيلة لكسب مزايا تنافسية في السوق. (Zhang, Tian, Li, & Liu, 2022, p. 1).

علاوة على ذلك، تؤدي البيئة الأكثر ابتكارا إلى زيادة استخدام تكنولوجيا المتقدمة في التصنيع مثل التصميم بمساعدة الكمبيوتر، والتصنيع المتكامل بالكمبيوتر، ونظم " فقط في الوقت المناسب Just in time". كما لا يؤدي استخدام هذه التقنيات إلى زيادة الجودة فحسب، بل يؤدي أيضا إلى زيادة رضا العملاء بما يساهم في كفاءة العمليات، وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة (Tsai, Chang, & Lin, 2020, p. 5).

إذن يتضح مما سبق أن عملية ابتكار المنتجات الجديدة تكتسي أهمية بالغة في المؤسسات المعاصرة، إذ أن تطوير منتجات جديدة تستجيب لتطلعات زبائنهم وتوقعاتهم في بعض الأحيان يساعدها في البقاء والاستمرار في ظل بيئة شديدة المنافسة، كما يساعدها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية المتعلقة بالنمو والتوسع (طبيي، بوبكر، و جلد، 2021، صفحة 96)، بالإضافة إلى كسب رضا زبائنهم وولائهم وتنشيط مبيعاتها وزيادة ربحيتها بما ينعكس في الأخير على تحقيق التميز في أدائها.

ويمكن إرجاع أهمية ابتكار المنتجات إلى أهمية المنتج نفسه ضمن عناصر المزيج التسويقي ودوره في نجاح المؤسسة واستمرارها كما تم الإشارة إليه سابقا، إذ أن فشل المنتج في اشباع حاجات ورغبات المستهلكين لن يعوضه أي جهد في عناصر المزيج التسويقي الأخرى (كافي، 2016، صفحة 159).

وحسب الباحثة **Cherroun** فإن للابتكار في مجال المنتجات أهمية كبيرة للمؤسسة ومن خلال الفوائد التي يحققها والتي يمكن ايجازها في النقاط التالية (Cherroun, 2014, p. 148):

- المساهمة في تحسين جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة وجعلها أكثر قدرة على المنافسة في الأسواق الداخلية والخارجية.
- ادراك احتياجات العملاء والاستجابة لها من خلال تطوير وتقديم منتجات جديدة بمواصفات ومميزات فريدة لم تكن موجودة من قبل وبما يحافظ على ولاء الزبون للمؤسسة .
- امكانية قياس مساهمة ابتكار المنتجات في انتاج المؤسسة من خلال الأرباح و المبيعات التي تساهم بها المنتجات الجديدة.
- يعد ابتكار المنتجات محركا مهما للنمو الاقتصادي والانتاجية. إذ أن مخرجات الابتكار لمؤسسة ما يمكن أن تكون جزءا من مدخلات الابتكار لمؤسسة أخرى . وكمثال على ذلك ساهم المعدل العالي للابتكار في مجال أشباه الموصلات إلى دفع الابتكار في أعمال جهاز الكمبيوتر الشخصي والتي كانت كمحرك لأعمال الكمبيوتر الشخصي وما إلى ذلك.
- تقديم حلول لمشاكل الإنتاج التي تواجه المؤسسة وخلق فرص جديدة لاستخدام الموارد الجديدة.

- يؤدي الابتكار في مجال المنتجات إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة وخلق قيمة للعملاء بالإضافة إلى خلق أسواق جديدة. كما يساعد في تخفيض التكاليف وزيادة الانتاجية والأرباح والعمالة وبالتالي تحقيق التميز في الأداء .

كما تجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من الأهمية التي يكتسبها ابتكار المنتجات الجديدة إلا أن هذه العملية تكتنفها العديد من المخاطر لفشل هذه المنتجات في الأسواق، إذ أن هناك العديد من الحالات التي فشلت فيها مثل هذه الابتكارات، فحسب بعض الدراسات يمكن أن تصل نسبة الفشل إلى 80%، وأرجعت سبب ذلك إلى ارتفاع معدلات الفشل في ترجمة الأفكار الأصلية الجديدة إلى منتجات ناجحة في السوق (أبوجمعة، 2011، صفحة 112). وهو ما أشار إليه كذلك **Bartels & Reinders** إذ أرجعا معظم أسباب اخفاق المنتجات الجديدة إلى عدم الفهم الجيد لاحتياجات وتوقعات الزبائن. فوجود الفجوة في تصور حداثة المنتج بين المؤسسات والمستهلكين تشكل خطرا كبيرا في تبني الابتكار، ووفقا لمسألة الحدائة في هذه المنتجات فهي التي يتصورها السوق ثم يقوم بتقديمها المستهلكين (Hetet, 2022, p. 58). لذلك يتعين على المؤسسات القيام بكل ما من شأنه تخفيض نسبة المخاطرة و من بينها مرور هذه العملية بعدد من المراحل بحيث يكون احتمال نجاح المنتج المبتكر مرتفعا (أبوجمعة، 2011، صفحة 112) بالإضافة إلى ارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة هناك عوائق أخرى تواجه المؤسسة في المضي قدما في عملية الابتكار مثل ارتفاع تكلفة ابتكار المنتجات، مقاومة المستهلك، قصر دورة حياة المنتجات، القيود والتشريعات الحكومية وغيرها من العوائق الأخرى (سلالي، 2021، صفحة 173).

وعليه ومن خلال ما سبق يمكن إبراز الدور الذي يلعبه الابتكار في مجال المنتجات في تحقيق التميز في أداء المؤسسة من خلال ما يلي (كباب، 2017، صفحة 245):

- ابتكار منتجات جديدة أو ادخال تعديلات وتطوير منتجاتها الحالية: يمكن تحقيق التميز في الأداء من خلال ابتكار منتجات جديدة أو تعديل المنتجات الحالية بما يلبي احتياجات الزبائن بطريقة أفضل من المنافسين وتساهم في رفع جودة هذه المنتجات أو تقليل التكاليف.

- سرعة التكيف مع مختلف التغيرات والتطورات في الأذواق والمنافسة: يمكن الابتكار في مجال المنتجات المؤسسة من التكيف مع مختلف التغيرات والتطورات في أذواق المستهلكين والمنافسة بسرعة وتحقيق التميز في الأسواق. كما يسمح للمؤسسة باقتناص الفرص التسويقية واستغلالها بما يكسبها وضعية احتكارية في السوق وخاصة بالنسبة للمؤسسات التي تكون سباقة في طرح المنتجات الجديدة.

- كما يسمح ابتكار المنتجات بتحسين أداء المؤسسة وتحقيق التميز في ذلك من خلال زيادة الأرباح. فالقدرة على الاستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين المستجدة بطريقة أفضل من المنافسين تساهم في زيادة ربحية المؤسسة.

- يسمح ابتكار المنتجات للمؤسسة بجذب زبائن جدد والحفاظ على ولاء الزبائن الحاليين وبالتالي الحصول على أرباح أكثر وزيادة الحصة السوقية وذلك من خلال الابتكارات والعروض المتميزة التي تقدمها والمتفردة عن المنافسين.
- يتمثل تخفيض التكاليف الغرض الأساسي من عملية تطوير المنتجات وذلك من خلال ترشيد العملية الانتاجية والاستغلال الأمثل لعوامل الانتاج وهو ما يؤدي إلى تقليص تكلفة الوحدة الواحدة وإلى تعديل بنية التكاليف وتوزيعها حسب طبيعتها بما ينعكس ايجابيا على مردودية المؤسسة وبالتالي على أدائها (عثمان، 2017، صفحة 153).
- كما يساهم ابتكار المنتجات بتميز أداء العمليات الداخلية للمؤسسة من خلال المساهمة في تصميم المنتجات وفقا لتوقعات العميل واحتياجاتهم واستخدام الأساليب الفنية المبتكرة والمتميزة في ذلك بما يعزز من جودة هذه المنتجات وتقليل تكلفتها وهو ما سينعكس على رضا زبائنهم بالإضافة إلى اعتماد خدمات ما بعد البيع متميزة تساهم في تحقيق رضاهم وجذب زبائن جدد.

الفرع الثاني: الابتكار في الاتصالات التسويقية وعلاقته بالأداء المتميز

تعد الاتصالات التسويقية للمؤسسة مجالا خصبا للابتكار خاصة في ظل اكتظاظ الأسواق بمختلف أصناف المنتجات والكم الهائل من الإعلانات المعروضة بهدف لفت انتباه المستهلكين وتوجيه سلوكهم نحو اقتناء المنتجات المروج لها. فالابتكار في هذا المجال يمكن أن يكون مصدراً من مصادر تحقيق التميز في أداء المؤسسة، و يتم ذلك من خلال الآثار الناتجة عنه كما يلي (Prikhodko, Danilevskaya, & Shupinko, 2019, p. 482) و (حذفاني و زايد، 2018، صفحة 117):

- القدرة على لفت الانتباه إلى الطبيعة غير العادية وغير المألوفة للطرق الابتكارية بالإضافة إلى استخدام الفكاهة والكوميديا بشكل مبتكر في الإعلان بما يميز المؤسسة عن منافسيها ويجذب المزيد من الزبائن، بالإضافة إلى دورها في التأثير على قرار الشراء لديهم وتوجيهه نحو زيادة الإقبال على منتجاتها.
- استخدام الأساليب الابتكارية يميز المؤسسة المبتكرة عن المنافسة.
- تعتبر الطرق الابتكارية في مجال الاتصالات التسويقية أسلوب جديد لحل مشكلة الزبون .
- امكانية غزو السوق في وقت قصير .
- إنشاء قاعدة بيانات للزبائن بما يساهم في التعرف أكثر عليهم وبالتالي القدرة على خدمتهم بشكل متميز يرقى إلى تطلعاتهم.
- خلق صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة والتعريف والتشهير بها وبمنتجاتها لدى مختلف الزبائن الحاليين والمحتملين بما يساهم في تحسين صورتها وصورة منتجاتها وخدماتها وزيادة قيمتها من وجهة نظرهم وتدعيم سمعتها وذلك من خلال الرسائل الترويجية التي تفيد المستهلكين في تقديم

المعلومات لهم عن المؤسسة ومنتجاتها وأسعارها والضمانات التي تقدمها بالإضافة إلى القدرة على اشباع حاجاتهم من خلال المنافع التي تقدمها.

- امكانية حصول الزبائن على العديد من المنافع غير المباشرة، إذ أنه من خلال الاعلانات التي تقدمها المؤسسة تمكنا من المشاركة في تمويل وسائل الإعلان ودعم الاقتصاد من خلال تقديم المنتجات الجديدة والاختراعات والتقدم التكنولوجي.

- لا يتوقف الابتكار في مجال الاتصالات التسويقية عند التصميم المتميز للحملات الإعلانية أو غيرها من الممارسات المبتكرة في عناصر مزيج الاتصالات التسويقية بل يتعداه إلى ابتكار أساليب تقييم فعاليتها مثل اجراء المؤسسة لاختبارات الادراك والتذكر واختبارات العائد، فمثل هذه الممارسات بإمكانها التأثير على ادراك الزبون من خلال الايحاء له باهتمام المؤسسة بآرائه من جهة والتعرف على اقتراحاته من جهة أخرى (بن عاشور، 2019، صفحة 204).

كل العناصر سابقة الذكر من شأنها التأثير على مستوى رضا الزبائن وتعزيز ولائهم وجذب المزيد منهم بما يساهم في زيادة مبيعات المؤسسة وتنمية حصتها السوقية واكتساب ميزة تنافسية قوية ويضمن لها موقعا متميزا في أذهان المستهلكين والتالي تحقيق التميز في أدائها كذلك.

المطلب الثالث: الابتكار في التسعير والتوزيع وعلاقته بالأداء المتميز

لا يقل الابتكار في مجال السعر والتوزيع أهمية عن الابتكار في مجال المنتج. سنحاول في هذا المطلب توضيح العلاقة بين الابتكار في مجال التسعير وفي التوزيع وتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة.

الفرع الأول: الابتكار في التسعير وعلاقته بالأداء المتميز

يعد التسعير أحد عناصر المزيج التسويقي المؤثر بشكل مباشر على الإيرادات المتوقعة للمؤسسة. وعليه فإن الابتكار في هذا المجال بشكل يصعب تقليده من طرف المؤسسات المنافسة سيسمح للمؤسسة بتعظيم إيراداتها وزيادة قدرتها التنافسية وعائداتها على الاستثمار وتحقيق التميز في أدائها.

ويتضمن الابتكار في مجال التسعير كما تم الإشارة إليه سابقا استخدام المؤسسة لإستراتيجيات تسعيرية جديدة تماما تطبق لأول مرة في منتجاتها وخدماتها في سوق معينة (Ilić, 2014, p. 36). كما يشير إلى تحديد المؤسسة لعروض أسعارها لزيائنها بطرق ابتكارية ومميزة وجذابة تدفع بالمستهلك لاقتناء منتجاتها لاعتبارها منتجات مميزة من جهة، وذات أسعار تبدو في ظاهرها أقل من المؤسسات المنافسة بفضل هذه الطرق الابتكارية. وحسب دراسة السرحان فإن أهمية الابتكار في مجال التسعير تتفاوت من مؤسسة إلى أخرى، ويعد من الجوانب الحساسة والتحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة، حيث ينبغي أن يساهم في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة من خلال اوصول منتجاتها إلى المستهلكين بأقل التكاليف وبما يلبي حاجاتهم ورغباتهم. ونظرا لتعلق السعر بجوانب مختلفة للمؤسسة مثل التكاليف

والايرادات وظروف المنافسة وقدرات المستهلكين وغيرها من العوامل فإنه بذلك يكتسي أهمية بالغة، لذلك يتعين على ادارة التسويق للمؤسسة تفهم وجهات النظر النفسية للمستهلكين لاعتمادهم على عنصر السعر لتقييم جودة المنتجات المقدمة (السرطان، 2005، صفحة 50).

ومن جهته يرى أبو جمعة أن الابتكار في هذا المجال يعد من المداخل المهمة لتحقيق التميز التسويقي وايجاد ميزة تنافسية للمؤسسة وتحقيق أداء متميز، ومع ذلك فإن هذا النوع من الابتكار لم يلق الاهتمام الكافي من الكتاب والباحثين والممارسين مقارنة بالابتكار في مجالات أخرى كالمنتج والترويج (أبو جمعة، 2011، صفحة 158). كما أنه يعتبر من أصعب المهام التي تواجه المؤسسة نظرا لتأثيره المباشر على ربحيتها وقدرتها على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها وتحقيق التميز التنافسي (كباب، 2017، صفحة 117).

كما يعد الابتكار في التسعير أحد العوامل المؤثرة على مبيعات المؤسسة وربحيتها إذ هناك ما يسمى بالربح الابتكاري، وهو الربح الناتج عن الابتكار، حيث يؤثر الابتكار التسويقي على نجاح المنتج من خلال قدرته على الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين، وذلك من خلال تحقيق ميزتين مترابطتين هما ميزة السعر الأعلى وميزة التكلفة الأدنى. فمن جهة يسمح ابتكار المؤسسة لمنتجات جديدة تماما أو إدخال تحسينات على المنتجات الحالية أو استخدام طرق تسعيرية جديدة ومبتكرة تتوافق مع تطلعات الزبائن باحتكار السوق بشكل جزئي ومؤقت مما سيسمح لها بزيادة ربحيتها، إلا أنه هناك من المستهلكين من يربط انخفاض الاسعار بانخفاض جودة المنتج فتلجأ المؤسسة في هذه الحالة إلى استعمال طريقة الأسعار الدالة كطريقة ابتكارية أي وضع أسعار مرتفعة لمنتجاتها لتعكس جودة أو صورة المنتج لتحقيق بذلك أرباحا من خلال ميزة السعر الأعلى بالرغم من أن الكميات ستكون قليلة.

من جهة أخرى في ظل المنافسة الشديدة داخل الأسواق وسعي المؤسسات المنافسة لتطوير منتجات جديدة أفضل من منتج المؤسسة المبتكرة فإن جدوى الابتكارات التسويقية للمؤسسة تتضاءل عند تقليد المنافسين لها، غير أنه بإمكانها الاستفادة من هذه الابتكارات من خلال تحقيق ميزة التكلفة الأدنى من خلال التعلم (منحنى الخبرة) الذي يساعدها على خفض التكاليف وبالتالي البيع بسعر أقل من الاعتيادي وزيادة هوامشها (بن نامة و كريالي، 2016، صفحة 120).

فالابتكار التسويقي يؤثر بشكل كبير على خفض التكاليف والتي تعد من أهم الأهداف التي تسعى إليها أي مؤسسة وذلك لانعكاسها المباشر على أسعار المنتجات وزيادة المبيعات وبالتالي على أداء المؤسسة، حيث تعني التكلفة المنخفضة مقارنة بالمنافسين البيع بسعر أقل من المنافسين وهذا ما يمنح للمؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من الصمود في وجه المنافسة وتحقيق التميز في أدائها. فتقديم نفس المنتج بسعر أقل نتيجة تخفيض تكلفة إنتاجه النهائية يعتبر من وجهة نظر تسويقية منتج جديد يعتمد على عملية التحسين التي تدخل ضمن المفهوم الواسع للابتكار.

وعليه إذا نجحت المؤسسة في ابتكار طريقة تسويقية جديدة تسمح لها بعرض المنتج و/أو تقديم منتج جديد وبتكلفة أقل فإن ذلك قد ينعكس على تقليل التكلفة النهائية للمنتج وهو ما يمنح المؤسسة التي تتبنى الاتجاه الابتكاري في التسويق القدرة على خفض السعر إلى دون السعر الاعتيادي في السوق وبالتالي زيادة المبيعات (سليمانى، 2007، صفحة 144).

كما يدعم الابتكار في مجال التسعير تميز مؤسسة وبناء سمعة جيدة لها، إذ أنه عادة ما يربط المستهلك كما تطرقنا إليه سابقاً أسعار المنتجات بمستوى جودتها وهو ما يؤثر على سلوكه بشكل ملحوظ، وهو ما يتطلب من المؤسسة استخدام أساليب تسعيرية مبتكرة تساهم في جذب المستهلكين وحثهم على اقتناء منتجاتها وتتوافق مع خصائصهم. وقد تم عرض بعض هذه الأساليب الجديدة عند تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالابتكار في التسعير في الفصل الأول المتعلق بالابتكار التسويقي مثل التسعير الفردي، التسعير النفسي، تسعير الحزم... وغيرها من الأساليب السعرية المبتكرة التي تساهم في جذب الزبائن وكسب ولائهم بما يؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة والارتقاء بأدائها.

وعليه يمكن القول أنه كلما استطاعت المؤسسة ابتكار طرق تسعيرية جذابة ومتميزة عما يقدمه المنافسون ويصعب تقليدها من طرفهم وتتوافق كذلك مع متطلبات زبائنها كلما مكنتها ذلك من تحقيق التميز في أدائها.

الفرع الثاني: الابتكار في التوزيع وعلاقته بالأداء المتميز

إن المنتجات مهما تباينت بساطتها أو تعقيدها فإنها تمر بالضرورة بقنوات التوزيع من المنتج إلى المستهلك النهائي لتوفيرها في المكان والوقت المناسبين. ويشير الابتكار في مجال التوزيع إلى استخدام المؤسسة لطرق جديدة وغير مألوفة في توزيع منتجاتها أو في تصميم شكل منفذ التوزيع أو في التصميم الداخلي له أو الجو المحيط بعملية التوزيع بما يؤثر في النهاية على الزبائن بدرجة أو بأخرى (هولي و لطرش، 2023، صفحة 351).

وتسعى المؤسسة من خلال الابتكار في مجال التوزيع إلى الاستجابة إلى المتغيرات الحاصلة في ظروف السوق وتلبية احتياجات الأسواق. ويمكن توضيح أهمية الابتكار في مجال التوزيع ومساهمته في تحقيق التميز في أداء المؤسسة على النحو التالي (الصميدعي، 2008، الصفحات 61- 62) و (Djellal & Gallouj, 2002, p. 219):

- يساهم الابتكار التوزيعي في بناء الثقة والولاء لمنتجات مؤسسة وتدعيم صورتها من خلال توفير المنتجات في المكان والزمان المناسبين للزبائن بأقل التكاليف بما سينعكس على التميز في أدائها.

- يساهم في تزويد المؤسسة بالطرق المبتكرة للوصول للأسواق المستهدفة.

- يلعب الابتكار التوزيعي دوراً مهماً في توفير معلومات عن الأسواق والمنافسين والزيائن.

- يسمح بتزويد الزبائن بالمعلومات الضرورية حول منتجات المؤسسة.
- التوسع في تقديم الخدمات والمنتجات بإيصالها إلى أسواق جديدة وتحسين المؤسسة لسوق خدماتها بزيادة عدد منافذ التوزيع.
- تفعيل الاتصال الكفاء بين المؤسسة والأسواق التي تنشط فيها وتوطيد علاقتها مع زبائنها من خلال الأساليب التوزيعية المبتكرة والمتميزة عن المنافسين والاتصالات المباشرة معهم مما سينعكس على رضاهم وبالتالي على أداءها وتميزه، كما تتيح هذه الاتصالات المباشرة التغذية العكسية للمؤسسة بحيث تساعد في التعرف أكثر على خصائص زبائنها.
- تعديل الخطط التوزيعية للمؤسسة بهدف مجارة التغيرات المحيطة بها
- تساهم كفاءة قنوات التوزيع في تقليل التكاليف التسويقية والتي تنعكس بدورها على انخفاض الاسعار وبالتالي على أداء المؤسسة وتميزه .

فالابتكار التوزيعي يعمل على تعزيز تنافسية المؤسسة وتميز أدائها من خلال مساهمته بتخفيض الأسعار مقارنة بالمنافسين مع المحافظة على مستوى مقبول من الأرباح عن طريق زيادة المبيعات وحصتها السوقية فضلا عن تشكيل قوة رادعة لدخول المنافسين الجدد للصناعة (قسمية، 2006، صفحة 153).

كما يؤدي الابتكار في مجال التوزيع من خلال تطوير المهارات واستخدام الأساليب الاحصائية والحاسوبية في عمليات النقل والتخزين والمناولة إلى تعزيز البعد التنافسي للمؤسسة الذي يركز على التكلفة وجودة الخدمات المقدمة فهو يساهم في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للزبائن من حيث سرعة التسليم بما يؤدي إلى المرونة في الاستجابة للتغيرات المحيطة كما ونوعا (حذفاني و زايد، 2018، صفحة 119).

خلاصة القول أنه كلما تمكنت المؤسسة من ادخال طرق جديدة ومبتكرة في توزيع منتجاتها لزيائنها وبشكل يصعب تقليده من طرف المنافسين ويحقق القيمة لزيائنها كلما ساهم ذلك في زيادة مستوى الرضا لديهم وخفض التكاليف بما سينعكس في الأخير على الارتقاء بأدائها وتميزه.

المطلب الرابع: العلاقة بين الأداء المتميز والابتكار في العناصر الإضافية للمزيج التسويقي

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى توضيح العلاقة النظرية بين الابتكار في كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي المستحدث (الأفراد، العمليات والدليل المادي) وتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة.

الفرع الأول: الابتكار في الأفراد مقدمي الخدمة وعلاقته بالأداء المتميز

يرى **P. Drucker** أن الأفراد أو المورد البشري هو مورد استراتيجي ورأس المال الحقيقي لأي مؤسسة مهما كان حجمها أو نشاطها ويسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية تعتمد على الابتكار والتحسين المستمر للإنتاجية من خلال التفعيل الكامل لطاقاته وقدراته (عابدي، 2016، صفحة 268)، وقد زادت أهمية هذا المورد في ظل البيئة المعاصرة القائمة على المعرفة و تضائل دور الموارد المادية والإنتاجية.

هذا وتشير الأدبيات التي تناولت مفهوم التميز المؤسسي أن تميز الموارد البشرية يعد من أهم مقومات تحقيق التميز في أداء المؤسسات والتفوق على المنافسة باعتباره أهم الأصول الاستراتيجية للمؤسسة التي تساهم في تحقيق تميزها لكونه المورد الوحيد الغير قابل للمحاكاة أو النقل.

فالتميز في الأداء على مستوى الأفراد (تميز الموارد البشرية) كما تم الإشارة إليه سابقا يعبر عن "مجموع القدرات والسلوكيات والمهارات الفكرية والمعرفية العالية التي يتمتع بها الافراد العاملون داخل المؤسسة لتوظيفها في عملهم ومجالات تخصصهم وتمكنهم من تحقيق معدلات انجاز تتجاوز المعايير الموضوعية وتتفوق بها على ما يقدمه الآخرون كما ونوعا وتساهم كذلك في تقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع بما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتنامي للمؤسسة" (العابدي، 2007، صفحة 96).

وهو ما أكد عليه **Drucker** إذ يرى تحقيق المؤسسة للأداء المتميز يأتي من تميز المعرفة التي يمتلكها المورد البشري باعتبارها محور الاعمال التي تقوم بها المؤسسة (جبوري، 2013، صفحة 179). وبناء على هذا فإن المؤسسات الساعية لتحقيق التميز تحرص على تطوير مهارات وقدرات وإنتاجية العاملين على المستوى الفردي وفرق العمل وذلك من خلال رعايتهم وتدريبهم وتحفيزهم لتمكينهم من توظيف مهاراتهم لصالح المؤسسة.

كما تركز المؤسسات المتميزة على استقطاب أفضل الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين (زينة و زدام، 2020، صفحة 228)، والدقة في اختيارهم باعتبارهم مفاتيح النجاح والتفوق كما يقول مدير مجمع **CARNAUD** " أن أداء المؤسسة هو أداء عنصرها البشري وهذا الأخير هو الذي يخلق الفرق" وذلك أثناء انعقاد ملتقى المؤسسات الأوربية والأمريكية لبحث الأسرار الكامنة وراء القوة التنافسية للمؤسسات اليابانية (عبد الله، 2005، صفحة 233).

وتجدر الإشارة إلى أنه يجب توفر مجموعة من الخصائص في المورد البشري لكي يكون بإمكانه المساهمة في استدامة تميز المؤسسة عن المنافسين وهي:

خاصية الندرة أي أن يكون غير متاح للمنافسين بمعنى أن تتوفر المؤسسة على مورد بشري يتمتع بمهارات وقدرات نادرة يصعب على المنافسين الحصول عليها وخاصة صعوبة تقليده ومحاكاته من طرف المنافسين سواء ببرامج التدريب أو التأهيل، بالإضافة إلى خاصية قدرة هذا المورد البشري على إنتاج القيم المضافة من خلال تكامل الخبرات والمهارات والقدرات العالية على العمل في فريق (جربي، 2017، صفحة 281).

وعليه يمكن إبراز مساهمة تميز الأفراد في تحقيق الأداء المتميز في النقاط التالية:

- إن قدرة المؤسسة على الوصول إلى مستويات عالية من الأداء وتحقيق التميز والتفوق على منافسيها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمعدل الابداع والابتكار بداخلها. فالابتكار بشكل عام يعد عاملاً مهماً ورئيسياً في قدرة المؤسسات المعاصرة على الاحتفاظ بمكانتها التنافسية في الأسواق ومواجهة تحديات البيئة التي تعيش فيها، فهو يساعدها على الاستجابة السريعة لمتطلبات التغيير وتهيئة فرص الازدهار والريادة من خلال التميز في أداءها (عبد الصمد، 2016، صفحة 142). وللمورد البشري دور مهم في تحقيق ذلك، وعليه يجب على المؤسسات أن تعمل على الاستثمار الجيد فيه بما يدعم تميزه ويجعله أداة فعالة وتحقيق ودعم هذا التميز في الأداء.

- إن قدرة المؤسسة على تحقيق التميز في الأداء والتفوق على منافسيها باستمرار يرتبط كما تم التطرق إليه في العلاقة بين ابتكار المنتجات والتميز في الأداء بتقديمها لمنتجات فريدة ومتميزة وجديدة باستمرار أو إضافة خصائص ومزايا جديدة في المنتجات الحالية وهو ما يتطلب توفر مورد بشري متميز له القدرة على الابداع والابتكار تمكنه من خلال طرح أفكار جديدة يتم ترجمتها إلى منتجات أو خدمات جديدة.

- باعتبار مصدر الابتكارات هي الأفكار الخلاقة التي مصدرها المورد البشري فمن الضروري بالنسبة للمؤسسة إيلاء عناية كبيرة لهذا المورد لتحفيزه وتشجيعه على الابتكار من خلال تهيئة الظروف المناسبة لخلق مناخ ابداعي بداخلها بغية تعظيم القيمة لزيائنها لإرضائهم وكسب ولائهم وللتوسع في الأسواق ودخول أسواق جديدة بما يساهم في الأخير في الارتقاء بأدائها. فأداء المؤسسة وتميزه إذن يتوقف على درجة اهتمامها وأسلوب ادارتها لمواردها البشرية خاصة ذوي المهارات العالية والقدرات الابتكارية (خلوط، 2014، صفحة 90).

- إن امتلاك المؤسسة لقوة عمل ابداعية يساهم في توليد الأفكار الابداعية ونشرها بين العاملين، ولذلك تقوم بتحفيز الأفراد مولدي المعرفة في كافة المستويات للوصول إلى أعلى معدلات الأداء والعوائد المتوقعة وذلك من خلال الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي المولد للقيمة عن طريق استقطاب واجتذاب أفضل الكفاءات الموهوبة من جهة والقيام بعمليات التدريب في تنمية قدراتهم واستخدامها في العمليات المختلفة لتوليد القيمة من جهة أخرى (عابدي، 2016، صفحة 336).

- يسمح الاستثمار في المورد البشري بتحسين إنتاجية الأفراد ورفع قدرتهم على الابداع والابتكار وزيادة معارفهم بالإضافة إلى التكيف مع التكنولوجيا المتطورة والتحكم في تقنيات الانتاج بما يسمح للمؤسسة في الأخير بتعظيم عائداتها على الاستثمار والارتقاء بأدائها.

ومن جهة أخرى تزداد أهمية الابتكار في المورد البشري وتميزه في المؤسسات الخدمية وذلك من خلال ضرورة الاستثمار في الأفراد مقدمي الخدمة نظرا لعدم قابلية هذه الأخيرة للانفصال عن مقدمها وتطوير قدراتهم وامكانياتهم لاستيعاب التطورات في مجال الخدمات بما ينعكس على جودة الخدمة المقدمة والارتقاء بأدائها، بالإضافة إلى سرعة الاستجابة في تقديم الخدمات تماشيا مع التغير والتجدد في رغبات وتوقعات العملاء لإيجاد قيمة جديدة ومضافة وهو ما يعبر على مفهوم الابتكار في مجال الأفراد مقدمي الخدمة. فهذا النوع من الابتكار يعزز الدور الذي يلعبه مقدمو الخدمة ومساهماتهم في تحسين جودتها أو جودة المنتج، وبالتالي إيجاد نوع من التأييد الذي يؤدي إلى إبراز المؤسسة كمصدر لبناء القدرات التنافسية (نقماري، 2013، صفحة 14).

كما يعبر الابتكار في الأفراد على قدرة المؤسسة على تحويل رأسمالها البشري إلى رأسمال فكري يفوق الأصول المادية والمالية ويتم ذلك من خلال اختيار الموظفين بناء على قدراتهم الابتكارية والعملية والاستثمار فيهم من خلال اخضاعهم للتدريب لتنمية قدراتهم ومهاراتهم الفكرية بالإضافة إلى منحهم مساحات لمناقشة أفكارهم وتقديم وجهات نظرهم وآرائهم بحرية بالإضافة إلى مساعدتهم على تقديم الأفكار الجديدة التي تخدم المؤسسة واعطائهم الفرصة لممارستها (بن شريف، 2020، صفحة 130).

وعليه يمكن القول أن الابتكار في الأفراد أي سعي المؤسسة لتطوير مهارات الأفراد على التفكير الابداعي والاستثمار فيهم يؤدي إلى تميز هذا المورد البشري والذي يعتبر من مقومات تحقيق الأداء المتميز .

اذن نخلص في الأخير إلى أن الابتكار في الأفراد سيمكن المؤسسة من الحصول على مورد بشري متميز ومتفرد قادر على إنتاج الأفكار الإبداعية وحل المشكلات بطريقة مبتكرة ومتميزة بما يؤدي إلى انجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية بالإضافة إلى تميزه في عملية تقديم الخدمة للزبائن وتعظيم القيمة لهم بما سينعكس في الأخير على رضاهم وكسب ولائهم وبالتالي المساهمة في بلوغ الأهداف المالية للمؤسسة بما يحقق لها التميز في أدائها.

الفرع الثاني: الابتكار في الدليل المادي وعلاقته بالأداء المتميز

يتضمن الدليل المادي للمؤسسة البيئة المادية مثل الأثاث والألوان والديكور والضوضاء والتصميم الداخلي والخارجي وعوامل أخرى مثل موقف السيارات وسهولة الوصول... الخ، ويساهم الدليل المادي في صنع شخصية المؤسسة وعامل أساسي يميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة.

(عبد، 2011، صفحة 14). ويمكن أن يمس الابتكار أيا من هذه العناصر الداخلية أو الخارجية للمؤسسة.

فالابتكار في الدليل المادي يشمل مختلف أنشطة التحسين والتحديث التي تقوم بها المؤسسة بهدف توفير حيز مكاني جذاب وبدرجة عالية من الأناقة في التصميم، بالإضافة إلى ضرورة تميز الدليل المادي من خلال توفير الراحة خاصة في قاعات الانتظار أو في نقاط بيع الخدمات مع ضرورة دمج الجانب التقني والتكنولوجي لمساهمته الفعالة في تسريع عملية تقديم الخدمة وبجودة عالية بما يؤدي إلى ترك انطباعات ايجابية لدى الزبائن والمساهمة في زيادة رضاهم (بن شريف، 2020، صفحة 131).

كما تشير العديد من الدراسات إلى أن الدليل المادي له تأثير واضح على ادراك الزبون المتعلق بتجربة الخدمة وتقييمه لها بحيث أن زيادة ادراكه له تؤدي إلى زيادة الرضا لديه. (البكري، 2006، صفحة 222).

وعليه يمكن أن يساهم الابتكار في الدليل المادي للمؤسسة في تحقيق الأداء المتميز من خلال تأثيره في عملية اصدار الحكم عليها من قبل الزبائن وفي تحسين الصورة الذهنية لها وتميزها في أعين زبائننا بما يساهم في تعزيز رضاهم وكسب ولائهم بما سينعكس على إيرادات المؤسسة وأرباحها.

الفرع الثالث: الابتكار في عمليات تقديم الخدمة وعلاقته بالأداء المتميز

تعرف عملية تقديم الخدمة على أنها سلوك الأفراد العاملين مقدي الخدمة وكيفية تقديمها والآلية المستخدمة في توصيلها ودرجة اشتراك العملاء في انجازها وتدفق المعلومات (أوباح و النعاس، 2021، صفحة 22). وتتضمن السياسات والاجراءات المتبعة من طرف مقدم الخدمة لضمان تقديم الخدمة إلى العميل بالإضافة إلى كيفية توجيههم ومعاملتهم وأساليب تسويق العلاقة معهم وتحفيزهم على المشاركة الفعالة في عملية انتاج الخدمة أو تقديمها (برانيس، 2006، صفحة 310)

كما أن الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة ذات أهمية بالغة بالنسبة لمقدم الخدمة أو العميل نفسه. إذ أن لهذه العمليات جودتها التي قد تقود إلى ارضاء العميل أو لا، إذ أن اقتناع هذا الأخير بالأسلوب الذي أدت به الخدمة يحدد اقتناعه بجودة الخدمة المقدمة في حد ذاتها. و لذلك تسعى المؤسسات إلى استخدام كل الطرق التي تؤدي إلى تقليص دورة العمليات الطويلة سواء المتعلقة بتبسيط الاجراءات أو محاولة القيام بالعمليات بصورة متوازنة بدلا من العمليات المتتابعة أو غيرها من الطرق (برانيس، 2006، صفحة 310). ومن بينها القيام بالتجديد والابتكار في هذه العمليات بتجديد الاجراءات التقليدية لإنتاج وتوصيل الخدمة، كما قد يمتد التجديد إلى الواجهة الخلفية للمؤسسة كما قد يقتصر على الواجهة الأمامية فقط (بوفولة، 2018، صفحة 306).

وعليه يمكن القول أن الابتكار في عمليات تقديم الخدمة يلعب دورا هاما في تميز المؤسسة من خلال تقديم وتنفيذ مبتكر للخدمة ويشمل كافة العمليات والأنشطة التسويقية للمؤسسة بما يضمن التفاعل السريع بين مقدمي الخدمة والعميل (بوشقيفة و بن ديدة، 2020، صفحة 179) وتميز الخدمات التي تقدمها عن خدمات المنافسين وذلك بفعل التميز في اجراءات عملياتها لتقديم خدمات فريدة ومتميزة. فالتميز إذن في عملية تقديم الخدمة يمنح المؤسسة القدرة على التكيف مع التغيرات و التطورات الحاصلة في البيئة و هو أساس لضمان بقاءها و استمراريتها.

خلاصة الفصل

تمثل الغرض من هذا الفصل في توضيح الإطار النظري للأداء المتميز من خلال تسليط الضوء على أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة به بحيث تناولنا بداية بعض المفاهيم الأساسية بالأداء والتميز كل على حدى. فأتضح لنا تعدد واختلاف وجهات النظر في محاولة اعطاء تعريف محدد لهذين المصطلحين بالرغم من زخم الدراسات والمنطلقات البحثية التي تناولتهما. وفيما يتعلق بمفهوم الأداء تبين لنا أنه مفهوم واسع ومتعدد الأبعاد يتطور بتطور أهداف المؤسسة ومتغيرات بيئتها، كما يمثل القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من طرف المؤسسة والعامل الأثر اسهاما في تحقيق هدفها الرئيس المتمثل في البقاء والاستمرارية. أما بالنسبة لمفهوم التميز فتوصلنا إلى أن هذا المفهوم ظهر على قمة التطورات التي تعيشها ثورة المعرفة وهو نمط فكري وإداري وسلوك فعلي لكل المؤسسات على اختلاف أنواعها، ويتضمن العناصر الأساسية التي تساهم في توجيه المؤسسات المعاصرة نحو تحقيق التفرد والتفوق من خلال أفضل النتائج وخلق المنافع لجميع أطراف المصلحة وتنمية القدرة على المنافسة. كما اتضح لنا أن هناك توليفة من المبررات والدوافع التي جعلت منه ضرورة حتمية للمؤسسة وتشكل ما يسمى بالقوى الداعمة للتميز.

وتبين لنا أيضا من خلال هذا الفصل أهمية تحقيق الأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات بحيث أصبح مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر المعرفة ولغة تتحدث بها المؤسسة المعاصرة ولم يعد خيارا لها بل حتمية فرضتها العديد من القوى والظروف الخارجية. وتوصلنا كذلك إلى أنه من المفاهيم الادارية الحديثة وتناولته العديد من الدراسات على المستويين الفردي والمؤسسي وذلك لارتباطه الوثيق بتحقيق نجاح المؤسسة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة. ويمكن التعبير عنه على أنه تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة ومتفردة في أدائها عن باقي المؤسسات المنافسة من خلال الاستثمار الفعال لمواردها وقدراتها المتاحة بما ينعكس بالإيجاب على تعاملها مع مختلف أصحاب المصلحة داخليا وخارجيا وعلى كيفية أداء عملياتها وأنشطتها.

وتوصلنا كذلك من خلال هذا الفصل ضرورة توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات المترابطة والمتشابكة فيما بينها لتحقيق الأداء المتميز بحيث أنه لا يمكن تحقيق هذا الأخير بالتركيز على جانب تنظيمي دون الآخر. وبغية مساعدة المؤسسات في الوصول الى الأداء المتميز فقد قامت العديد من المؤسسات العالمية بإنشاء ما يعرف بنماذج التميز التي تسمح للمؤسسات بمعرفة مدى اقترابها أو ابتعادها عن مستويات معايير الأداء المتميز المستهدفة و تمكنها من اجراء التقييمات المختلفة التي تساهم في تحويل الجهود نحو التحول إلى مؤسسات متميزة. وتطرقنا كذلك خلال هذا الفصل إلى محاولة تحديد الأبعاد الأساسية لمفهوم الأداء المتميز واتضح لنا تعدد هذه الأبعاد بتعدد الدراسات التي تناولتها وتوجهاتها الفكرية واخترنا من بينها ما نراه يخدم موضوع دراستنا.

اذ تم اعتماد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة وذلك لإعطائها نظرة شاملة عن أداء المؤسسة وبالتالي امكانية تحقيق الأداء المتميز من خلال تحقيق التميز في كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

وتطرقنا في الأخير إلى محاولة توضيح العلاقة النظرية بين متغيري الدراسة أي بين الاداء المتميز والدور الذي يلعبه الابتكار في المجال التسويقي في تحقيقه. بحيث تناولنا بداية إلى العلاقة بين المفهومين بشكل عام ومختلف الدراسات والأدبيات التي تناولت العلاقة بينهما ثم سلطنا الضوء على امكانية تحقيق التميز في الأداء من خلال الابتكار في كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي.

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية لابتكار التسويق وعلاقته
بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات
أوريدو الجزائر

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

تمهيد

بعد تطرقنا لمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالابتكار التسويقي والأداء المتميز وتوضيح العلاقة النظرية بينهما سنحاول في هذا الفصل اسقاط الجانب النظري على أرض الواقع بدراسة مساهمة الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز بإحدى المؤسسات العاملة في قطاع يعرف تطورا كبيرا وهو قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر بحيث سنقدم بداية لمحة عن تطور هذا القطاع وعرض للمؤسسة محل الدراسة وواقع الابتكار في مزيجها التسويقي، ليتم بعد ذلك التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال تحديد التموضع الاستراتيجي للدراسة ثم وصف عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات المستخدمة والمتمثلة في الاستبيان بالإضافة إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، ليتم في الأخير اختبار وتحليل الفرضيات. وعليه سيتم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: تطور قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
- المبحث الرابع: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

المبحث الأول: تطور قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر والابتكار التسويقي بمؤسسة أوريدو الجزائر

يعد قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر أحد القطاعات الاقتصادية الهامة وأكثرها نجاحا وذلك لما يشهده من تطور ونمو متسارعين خاصة بعد الاصلاحات التي مسته والتي ساهمت بشكل كبير في انفتاح هذه السوق على المنافسة بدخول متعاملين أجانبا وما نشأ عنه من تحسين لتنافسية هذا القطاع. سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم لمحة عن هذا القطاع والمراحل التي مر بها وأهم مؤشرات قياسه. بالإضافة إلى تقديم لمؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر والابتكار التسويقي بهذه المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: لمحة عن قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر

يعرف قطاع الاتصالات في الجزائر وقطاع خدمة الهاتف النقال خاصة منافسة كبيرة تتماشى مع متطلبات الاقتصاد العالمي القائم على ثورة الاعلام والاتصال. كما شهد هذا القطاع العديد من التطورات المتسارعة من نشأته إلى يومنا هذا. يتطرق هذا المطلب إلى أهم المراحل التي مر بها هذا القطاع ولمحة عن الهيئة المكلفة بتنظيمه بالإضافة إلى أهم المتعاملين الناشطين فيه.

الفرع الأول: مراحل تطور قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر

يمكن تلخيص المراحل التي مر بها قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر في ثلاث مراحل أساسية وذلك في الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى غاية يومنا هذا كما يلي:

أولاً: مرحلة الاحتكار التام (ما قبل 2002)

تميز قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر قبل قيام السلطات بمجموعة من الاصلاحات الهيكلية باحتكار وسيطرة كلية للمتعامل التاريخي للبريد والمواصلات الذي انحصر نشاطه في تغطية احتياجات فئات الدخل المرتفع المعتمدة على الدفع المؤجل، بحيث قدر عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال بحوالي 4961 مشترك سنة 1996 ليرتفع هذا العدد إلى ما يقارب 18 ألف مشترك سنة 1999. أما بعد الاصلاحات وبموجب القانون 03-2000 الذي اصدر بتاريخ 11 جويلية 2001 فقد عرف هذا القطاع دخول أول متعامل أجنبي تمثل في مؤسسة أوراسكوم تيليكوم المعروفة بإسم "جيزي" و التي تحصلت على رخصة الشبكة في التاريخ السابق الذي اعتبر الفاصل في انهاء مرحلة احتكار الدولة لقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (بويكر و مختاري، 2018، صفحة 94).

ثانياً: مرحلة الاحتكار الثنائي (من 2002 إلى 2004)

تميزت هذه المرحلة بتواجد متنافسين في السوق هما المتعامل التاريخي اتصالات الجزائر والمتعامل مؤسسة أوراسكوم تيليكوم "جيزي" والتي تم من طرفها الاستغلال الفعلي لشبكة GSM لأول مرة في الجزائر بتاريخ 15 فيفري 2002 بالإضافة إلى قيامها بإطلاق عرض الدفع المؤجل. كما

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

استطاعت تصدر السوق وتحقيق الريادة من خلال استحوادها على 70٪ من الحصة السوقية في السنة الأولى من دخولها. ولمواجهة المنافسة الشرسة من طرف هذا المتعامل ظهر في الثالث من شهر أوت 2003 المتعامل الوطني اتصالات الجزائر للنقل المعروف باسم "موبيليس" كفرع من المتعامل التاريخي على سبيل الأخرجة وتحضيرا كذلك لدخول المتعامل الجديد الكويتي الذي منحت له الرخصة بتاريخ 20 ديسمبر 2003 والمتمثل في مؤسسة الوطنية للاتصالات المعروفة باسم "نجمة" سابقا و"أوريدو" حاليا (واضح، 2018، صفحة 506).

ثالثا: مرحلة احتكار القلة (من سنة 2004 إلى يومنا هذا)

بعد حصول المتعامل الثالث للرخصة ودخوله السوق الجزائرية تحت اسم "نجمة" قام باستغلال شبكته لأول مرة في الخامس والعشرين من شهر أوت لسنة 2004، وأصبح التنافس قائما بين المتعاملين منذ هذا التاريخ على تحسين جودة التغطية وخدمات الشبكة من ناحية وعلى طرق تمييز خدماتهم من ناحية أخرى خاصة بعد دخول "نجمة" السوق بأسعار تنافسية وجد مدروسة. إلا أن التنافس السعري يبقى بعيدا عن مجال المنافسة بقدر ما ينصب على العروض الترويجية بغية كسب المزيد من الزبائن والاحتفاظ بولاء الزبائن الحاليين. كما شهدت هذه المرحلة التطور السريع والمتزايد لعدد المشتركين في سوق خدمة الهاتف النقال ويرجع ذلك الى استقطاب فئة الدخل المحدود التي لم يكن بمقدورها الاشتراك في هذه الخدمات في المرحلتين السابقتين بسبب ارتفاع أسعارها (واضح، 2018، صفحة 507). كما شهدت سنتي 2013 و2016 منح رخصتي الجيل الثالث والجيل الرابع على التوالي للمتعاملين الثلاث مما أدى إلى النمو المتسارع لعدد المشتركين للاستفادة من هذه الخدمات.

الفرع الثاني: لمحة عن سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية (ARPCE)

تعد سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية (ARPCE) هيئة إدارية مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، أنشئت بموجب القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية تحت اسم "سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (ARPT)"، ثم ألغي هذا القانون بموجب القانون 18-04 المؤرخ في 10 ماي 2018 والمحدد للقواعد العامة للبريد والاتصالات الالكترونية، حيث أضفى هذا القانون الجديد بعض التعديلات مع الإبقاء على نفس روح القانون السابق. كما تتمحور المهمة الأساسية لسلطة الضبط حول السهر على ضمان منافسة فعلية ومشروعة بين الفاعلين الاقتصاديين في ظل سوق تتسم بالتطور الدائم ويظهر التكنولوجيات الجديدة والخدمات المبتكرة (ARPCE، 2021، صفحة 5). ومن بين أهم المهام التي تتولى سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية القيام بها ما يلي (ARPCE، حول السلطة، 2022):

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

- منح التراخيص لإنشاء و/أو استغلال شبكات الاتصالات الالكترونية وتوفير خدمات الاتصالات الالكترونية وتراخيص الشبكات الخاصة.
- اتخاذ كل التدابير الضرورية لترقية المنافسة في سوقي البريد والاتصالات الالكترونية.
- السهر على تجسيد تقاسم منشآت الاتصالات الالكترونية في ظل احترام حق الملكية.
- إعداد ونشر التقارير والإحصائيات الموجهة للجمهور المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية بصفة منتظمة.
- تسوية النزاعات التي تنشأ بين المتعاملين في حال تعلق الأمر بالتوصيل البيني والنفاذ وتقاسم المنشآت والتجوال الوطني.
- تسوية النزاعات التي تنشأ بين المتعاملين والمشاركين.
- إعداد مخطط وطني للترقيم ودراسة طلبات الأرقام ومنحها للمتعاملين،
- المصادقة على تجهيزات البريد والاتصالات الإلكترونية طبقا للمواصفات والمعايير المحددة عن طريق التنظيم.
- الحصول من المتعاملين على جميع المعلومات الضرورية للقيام بالمهام المخولة لها.
- السهر على احترام متعاملي البريد والاتصالات الالكترونية للأحكام القانونية والتنظيمية المتعلقة على الخصوص بالبريد والاتصالات الالكترونية والأمن السيبراني.
- المشاركة في تمثيل الجزائر في المنظمات الدولية المختصة في مجالي البريد والاتصالات الإلكترونية.

الفرع الثالث: لمحة عن متعاملي سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر

في ظل النصوص القانونية المنظمة لسوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر فإن تنظيم هذا السوق يتم في ظل ضوابط سوق احتكار القلة والتي يتم فيها احتكار النشاط لعدد محدود من المتعاملين الاقتصاديين. وبناءا عليه فإنه ينشط في سوق الهاتف النقال في الجزائر ثلاث متعاملين أساسيين حاصلين على رخصة إقامة و/أو استغلال شبكة عمومية للمواصلات اللاسلكية الخلوية من نوع GSM من طرف سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، ويتعلق الأمر ب: مؤسسة اتصالات الجزائر للنقال " Mobilis "، مؤسسة أوبتيكوم الجزائر " Djezy " ومؤسسة الوطنية للاتصالات الجزائر " Ooredoo ". وفيما يلي لمحة مختصرة عن كل متعامل:

أولا: اتصالات الجزائر للنقال (Mobilis) ATM

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر للنقال والحاملة للاسم التجاري " موبيليس " أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر من خلال حصولها على الرخصة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 02-186 المؤرخ في 26 ماي 2002، وهي فرع من فروع مؤسسة اتصالات الجزائر أقرت استقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003. وتمثل الأهداف الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها في تقديم أفضل الخدمات لزيائنها من

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

خلال توفير شبكة ذات جودة عالية وتحسين جودة خدماتها بالإضافة إلى الترويج والإبداع في العروض والخدمات المقترحة للزبائن والتكفل الجيد بهم، بالإضافة إلى الابتكار والتحسين المستمر تماشيا مع التطورات التكنولوجية وتحت شعار " معا نبني المستقبل " (A Propos d' ATM Mobilis, 2023) . وهو ما مكنها من تحقيق حصص سوقية هامة و تصدر السوق الجزائرية بأكثر من 21 مليون مشترك سنة 2022 ورقم أعمال قدر بـ 144 مليار دينار جزائري سنة 2022 أي بزيادة قدرت بـ 18% مقارنة بسنة 2021 محققة بذلك عاما استثنائيا في تاريخ الهواتف النقالة في الجزائر (بن واضح، 2023).

كما يغطي هذا المتعامل كامل التراب الوطني عبر 183 وكالة تجارية وأكثر من 82956 نقطة بيع غير مباشرة و5000 محطة تغطية BTS. ويقدم العديد من العروض والخدمات الموجهة للأفراد وللمؤسسات. كما تشمل هذه الخدمات خدمات النظام العالمي للاتصالات المتنقلة GSM . وخدمات الجيل الثالث 3G والجيل الرابع 4G للهاتف النقال (A Propos d' ATM Mobilis, 2023) .

ثانيا: مؤسسة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر (Djezzy) OTA

تعد مؤسسة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر (أوراسكوم تيليكوم الجزائر سابقا) OTA والمعروفة بالاسم التجاري " جازي " Djezzy المتعامل الأجنبي الأول الذي دخل سوق الاتصالات الجزائرية من خلال حصوله على الرخصة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-219 المؤرخ في 31 جويلية 2001 وذلك بعد فوزه في مناقصة دولية أعلن عنها من طرف الحكومة الجزائرية بعرض قدر بـ 737 مليون دولار أمريكي. وأطلقت " جازي " شبكتها وأول عرض تجاري لها سنة 2002. كما كانت في البداية فرع من فروع مجموعة أوراسكوم تيليكوم هولدينغ المصرية التي تأسست سنة 1998 وتتنشط في العديد من المجالات ومنها الاتصالات. و بعد العديد من المحاولات تمكنت الدولة الجزائرية ممثلة في الصندوق الوطني للاستثمار (FNI) في 2015 من الاستحواذ على 51% من مؤسسة أوراسكوم مقابل 43.1% لصالح المؤسسة الروسية "Vimpelcom" بينما يستحوذ مجمع سيفيتال (Cevital) على 3.5% من الأسهم، وأصبحت أوراسكوم بذلك فرع من فروع هذه الأخيرة والتي تم تغيير تسميتها 2017 إلى مجموعة "VEON" كما تم تغيير اسم "أوراسكوم تيليكوم الجزائر" إلى "أوبتيكوم تيليكوم الجزائر" مع الحفاظ على الاسم التجاري لها (بوفولة، 2019، صفحة 120).

إلا أنه بتاريخ جويلية 2022 أصبحت جازي مؤسسة مملوكة بالكامل للدولة الجزائرية بعد تنازل "VEON" عن كامل أسهمه لصالح الصندوق الوطني للاستثمار وبذلك أصبحت ملكيته تقدر بـ 96.75% ومجمع سيفيتال بـ 3.43% وأصبح حاليا التسيير الكلي لمؤسسة جيزي يتم طرف مساهمين جزائريين (لمحة عن جازي، 2023)، وهو ما انعكس على نتائجها المالية إذ تمكنت أواخر سنة 2022 من تحقيق أعلى نسبة مداخيل لها منذ سنة 2017. إذ بلغت 93.3 مليار دينار

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

بنسبة زيادة قدرت ب 5.2٪ مقارنة بالسنة الماضية ويرجع ذلك إلى زيادة عدد مشتركها الذي بلغ حوالي 15 مليون مشترك خلال سنة 2022. كما تشمل الخدمات التي تقدمها مؤسسة أويتيموم تيليكوم الجزائر خدمات النظام العالمي للاتصالات المتنقلة GSM وخدمات الجيل الثالث 3G والجيل الرابع 4G للهاتف النقال و العديد من الخدمات الأخرى (بيان صحفي. جازي تستعرض نتائجها المالية الأولى منذ شراء الصندوق الوطني للاستثمار لأغلبية أسهمها ، 2023). إضافة الى ما تم ذكره تعتبر مؤسسة جازي رائدة في مجال اتصالات الهاتف النقال وتغطي اليوم 95٪ من السكان عبر كامل التراب الوطني (لمحة عن جازي ، 2023).

ثالثا: الوطنية للاتصالات الجزائر WTA (Ooredoo)

تعد الوطنية للاتصالات الجزائر WTA المعروفة بالاسم التجاري "أوريدو" حاليا و "نجمة" سابقا ثاني متعامل دولي تحصل على ثالث رخصة وضع واستغلال شبكة الهاتف النقال بالجزائر في 2 ديسمبر 2003 وتم تسويقها في 25 أوت 2004 تحت اسم العلامة التجارية "نجمة"، وهي أول متعامل متعدد الوسائط وفر خدمات تكنولوجيا الجيل الثالث والرابع للهاتف النقال في الجزائر (عن أوريدو ، 2023). كما وصل عدد مشتركها سنة 2022 أكثر من 12 مليون مشترك محققة بذلك رقم أعمال قدر ب 86.7 مليار دينار جزائري خلال هذه السنة. وسيتم التطرق بالتفصيل لهذا المتعامل في المطلب الثالث من هذا المبحث باعتبارها المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: مؤشرات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر

لقد أدت الاصلاحات التي عرفها قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر إلى تطورات كبيرة سواء من حيث عدد المشتركين أو نوعية التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من المؤشرات وذلك في ظل اشتداد المنافسة بين المتعاملين الثلاث للحصول على أكبر حصة سوقية في هذا القطاع. وهو ما سيتم توضيحه في هذا المطلب من خلال تسليط الضوء على أهم مؤشرات هذا القطاع.

الفرع الأول: تطور السوق الاجمالي لخدمة الهاتف النقال في الجزائر

أولا: تطور عدد مشتركى سوق خدمة الهاتف النقال حسب كل متعامل

يسعى كل متعامل من متعاملي سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر إلى تقديم خدمات متطورة وبجودة عالية وبأسعار تنافسية لجذب أكبر عدد من المشتركين وزيادة حصته السوقية. وفيما يلي تطور لعدد مشتركى الهاتف النقال حسب كل متعامل خلال الفترة (2013-2022):

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز
في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

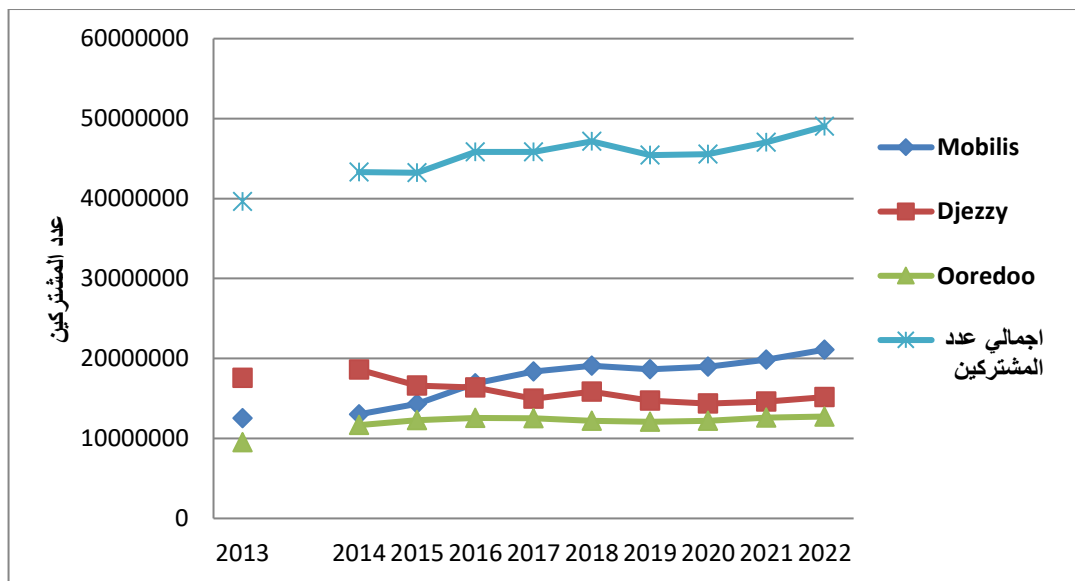
جدول رقم (05) : تطور عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال حسب كل متعامل

المجموع	WTA الوطنية لاتصالات الجزائر (Ooredoo)	OTA أوراسكوم لاتصالات الجزائر(Djezzy)	ATM اتصالات الجزائر الهاتف النقال (Mobilis)	المتعامل السنة
39630347	9506545	17585327	12538475	2013
43298174	11663731	18612148	13022295	2014
43227643	12298360	16611115	14318169	2015
45817846	12571452	16360904	16885490	2016
45845665	12532647	14947870	18365148	2017
47154264	12199759	15848104	19106401	2018
45425533	12083193	14708787	18633553	2019
45555673	12218031	14363704	18973938	2020
47015757	12590820	14593691	19831246	2021
49018766	12742119	15177875	21098772	2022

المصدر: من اعداد الباحثه بالاعتماد على التقارير السنوية لسلطة الضبط في الجزائر خلال الفترة (2013-2022)

ويوضح الشكل الموالي التمثيل البياني لهذه المعطيات:

شكل رقم (17) : تطور عدد مشتركى سوق خدمة الهاتف النقال حسب كل متعامل خلال
الفترة (2013-2022)



الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (05)

اعتمادا على التقارير السنوية التي تصدرها سلطة الضبط في الجزائر خلال الفترة (2013-2022) ومن خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يلاحظ التزايد المستمر لعدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر عاما بعد عام خلال الفترة الممتدة من سنة 2013 إلى 2022. ويرجع ذلك إلى المنافسة القوية بين المتعاملين الثلاث لزيادة حصصهم السوقية واعتمادهم على استراتيجيات تنافسية ساهمت بشكل كبير في تخفيض أسعار الخدمات المقدمة والتنوع في الخدمات بالإضافة إلى التحسين المستمر في جودة هذه الخدمات وهو ما ساهم بدوره في جذب مشتركين جدد وتنوع المشتركين من خلال الاشتراك في أكثر من مؤسسة وهو ما يفسر الزيادة الهائلة في عدد المشتركين في سوق الهاتف النقال. اذ عرف تزايدا ملحوظا سنة 2014 حيث ارتفع بنسبة قدرت بـ 9.26% منتقلا بذلك من 39.6 مليون مشترك سنة 2013 إلى 43.3 مليون مشترك سنة 2014 وتعود هذه الزيادة إلى اطلاق خدمة الجيل الثالث 3G في السوق الجزائرية، ثم انخفاض العدد الاجمالي للمشاركين سنة 2015 بنسبة 0.16% ويرجع ذلك أساسا إلى ايقاف تشغيل شرائح المشتركين غير المعروفة وغير النشطة من طرف متعاملي الهاتف النقال الثالث وذلك بأمر من سلطة الضبط بغية تنظيم السوق سنة 2015. ونتيجة لزيادة مشتركى شبكة الجيل الثالث للمتعاملين الثالث واطلاق خدمة الجيل الرابع 4G ارتفع عدد المشتركين إلى 45.8 مليون مشترك خلال سنة 2016 واستمر في الارتفاع لغاية سنة 2018 اين سجلت زيادة بنسبة 2.85% راجعة أساسا إلى ارتفاع نسبة مشتركى خدمات 3G/4G بـ 15.52%. في حين سجل انخفاض في العدد الاجمالي للمشاركين سنتي 2019 و 2020 ثم عاد للارتفاع مجددا سنتي 2021 و 2022 أين وصل إلى 49 مليون مشترك. كما يلاحظ من خلال الجدول و التمثيل البياني اعلاه تزايد عدد مشتركى متعامل اتصالات الجزائر للنقال (موبيليس) خلال هذه الفترة الممتدة من 2013 إلى 2022 ويرجع لذلك لكونه المتعامل الوطني الأول في السوق الجزائرية ولتنوع الخدمات و العروض الترويجية له خلال هذه الفترة أين سجل 21 مليون مشترك خلال سنة 2022، وكذلك بالنسبة لمشاركى المتعامل الوطنية للاتصالات "أوريدو" فقد عرف عدد المشتركين تزايدا خلال هذه الفترة من سنة إلى اخرى و لكن بوتيرة أقل، في حين سجلت مؤسسة "جيزي" ارتفاعا في عدد المشتركين سنة 2014 حيث وصل إلى 18.6 مليون مشترك ثم شهد هذا العدد انخفاضا مستمرا من سنة 2015 إلى سنة 2022 وبالرغم من ذلك فإن عدد مشتركىها فاق عدد مشتركى مؤسسة موبيليس من سنة 2013 إلى سنة 2015 وتحصلت على أكبر حصة سوقية.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز
في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

ثانيا: تطور عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال حسب نوع التكنولوجيا (3G.4G.GSM) للفترة
(2022-2013)

يوضح الجدول الموالي تطور عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال حسب نوع التكنولوجيا
(3G/4G.GSM) للفترة (2022-2013):

جدول رقم (06): تطور عدد مشتركى سوق خدمة الهاتف النقال حسب نوع التكنولوجيا للفترة
(2022-2013)

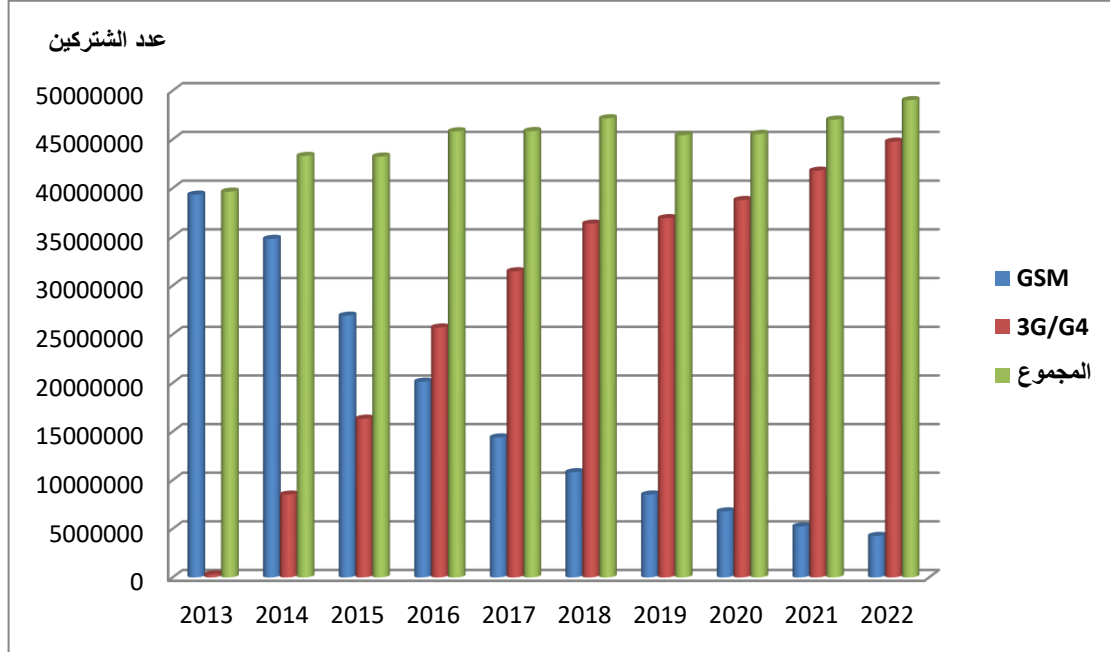
المجموع	%	3G/G4	%	GSM	نوع التكنولوجيا/ السنة
39630347	-	308019	-	39322328	2013
43298174	2662.5	8509053	11.5-	34789121	2014
43227643	91.78	16319027	22.6-	26908616	2015
45817846	57.4	25692619	25.2-	20125227	2016
45845665	22.4	31460534	28.5-	14385131	2017
47154264	15.5	36342601	24.8-	10811663	2018
45425533	1.5	36911428	21.2-	8514105	2019
45555673	5	38772562	22.81-	6783111	2020
47015557	7.7	41780199	22.8-	5235558	2021
49018766	7.1	44758505	18.6-	4260261	2022

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير سلطة الضبط

ويمكن توضيح تطور عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال حسب نوع التكنولوجيا من خلال
الاعمدة البيانية الموضحة في الشكل الموالي:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

شكل رقم (18): تطور عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال حسب نوع التكنولوجيا (3G.4G.GSM) خلال الفترة (2013-2022):



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (06) .

يلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه الانخفاض التدريجي لعدد مشتركى خدمة GSM خلال الفترة الممتدة من سنة 2013 إلى غاية سنة 2022 مقابل الارتفاع المتزايد لخدمتي الجيل الثالث والرابع 3G/4G خلال نفس الفترة. حيث انتقل عدد المشتركين من 39.3 مليون مشترك سنة 2013 إلى 4.2 مليون مشترك سنة 2022. فخلال سنة 2014 شهد هذا العدد انخفاضا بنسبة 11.5% نظرا لتحول المشتركين نحو خدمة الجيل الثالث 3G التي أطلقت في الأشهر الأخيرة من سنة 2013 وذلك بعد حصول جميع متعاملي الهاتف النقال على رخص استغلال خدمات الجيل الثالث بحيث ارتفع عدد مشتركى هذه الخدمة من خلال هذه السنة من 308019 إلى 8.5 مليون مشترك سنة 2014، ووصلت أعلى مستويات الانخفاض لخدمة GSM سنة 2017 بنسبة 28.86% و يرجع ذلك لإطلاق خدمة الجيل الرابع 4G سنة 2016 من طرف جميع المتعاملين في سوق الهاتف النقال وهو ما يفسر ارتفاع عدد مشتركى هذه الخدمة التي بلغت ذروتها سنة 2016 بزيادة قدرت ب 57.4%.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز
في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

ثالثا: تطور الحصص السوقية لكل متعامل خلال الفترة (2013-2022)

يوضح الجدول الموالي تطور الحصص السوقية لمتعاملي سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر خلال
الفترة (2013-2022)

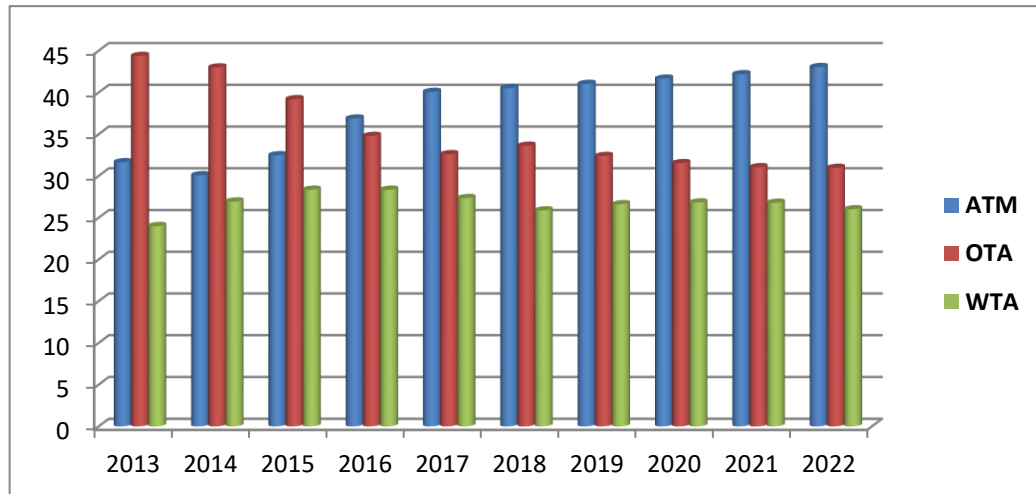
جدول رقم (07): تطور الحصص السوقية لكل متعامل خلال الفترة (2013-2022)

المتعامل السنة	اتصالات الجزائر للتقال (ATM) %	أوبتيكوم تيليكوم الجزائر (OTA) %	الوطنية لاتصالات الجزائر (WTA) %
2013	31,64	44,37	23,99
2014	30,08	42,99	26,93
2015	32,47	39,19	28,34
2016	36,87	34,79	28,34
2017	40,06	32,6	27,34
2018	40,52	33,61	25,87
2019	41,02	32,38	26,6
2020	41,65	31,53	26,82
2021	42,18	31,04	26,78
2022	43,04	30,96	26

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير سلطة الضبط للفترة (2013-2022)

ويمكن تجسيد هذه النسب من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (19): تطور الحصص السوقية لمتعاملي سوق خدمة الهاتف النقال للفترة (2013-
2022)



المصدر: من اعداد الباحثة الاعتماد على معطيات الجدول رقم (07).

بمقارنة الحصص السوقية للمتعاملين الثلاث الموضحة في الجدول أعلاه يلاحظ الارتفاع
التدريجي للحصة السوقية للمتعاملي موبيليس خلال الفترة الممتدة من 20013 إلى 2022 ما عدا

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

سنة 2014 أين سجل انخفاضا طفيفا ليصل إلى 30٪ بعدما كان 31٪ عام 2013 محققا بذلك المرتبة الثانية في سوق الهاتف النقال من سنة 2013 إلى سنة 2015 وذلك لحساب المتعامل أوراسكوم تيليكوم الجزائر المعروفة بـ "جيزي" التي حققت الريادة في السوق خلال هذه الفترة. وبعدها عادت موبيليس لتصدر سوق الهاتف النقال وتحقيق الحصة السوقية الأكبر مقارنة بالمنافسين بدلا من جيزي وذلك خلال الفترة (2016-2022) إذ ارتفعت حصتها سنة 2016 بزيادة قدرت بـ 4.4٪ مقارنة بسنة 2015، كما حققت أعلى حصة لها سنة 2022 قدرت بـ 43.04٪. أما المتعامل جيزي فقد عرف انخفاضا تدريجيا في حصته السوقية خلال الفترة (2013-2022) إذ انتقل من أعلى حصة سوقية حققها خلال هذه الفترة والمقدرة بـ 40.37٪ سنة 2013 إلى 30.96٪ سنة 2022 إلا أنه بالرغم من هذا الانخفاض فقد احتل المرتبة الأولى في السوق من سنة 2013 إلى غاية سنة 2015 والمرتبة الثانية خلال الفترة (2016-2022) بعد المتعامل موبيليس. في حين كانت المرتبة الثالثة في السوق خلال الفترة (2013-2022) للمتعامل الوطنية لاتصالات الجزائر المعروف باسم نجمة سابقا و أوريدو حاليا وبالرغم من ذلك فقد عرف تزايدا في حصته السوقية لهذه الفترة محققا أعلى حصة له سنتي 2015 و 2016 قدرت بـ 28.34٪ و أقل حصة سنة 2013 بـ 23.99٪.

وتجدر الإشارة إلى أن القطاع السوقي لكل متعامل ينقسم إلى قطاع خاص بخدمات الدفع المسبق وآخر بخدمات الدفع المؤجل (البعدي أي الفاتورة). والجدول الموالي يوضح توزيع مشترك كل متعامل حسب نوع الخط لسنتي 2021 و 2022:

جدول رقم (08) : تطور عدد مشترك الدفع المسبق والدفع البعدي لسنتي 2021 و 2022 حسب كل متعامل.

الدفع المؤجل		الدفع المسبق		عدد المشتركين المتعامل
سنة 2022	سنة 2021	سنة 2022	سنة 2021	
706784 ٪26.88	712137 ٪27.26	20391988 ٪43.96	19117798 ٪43.05	Mobilis
793932 ٪30.19	770439 ٪29.49	14383943 ٪31.01	13823125 ٪31.13	Djezzy
1128949 ٪42.93	1129745 ٪43.25	11613170 ٪25.03	11462459 ٪25.81	Ooredoo
2629665 ٪100	2642321 ٪100	46389101 ٪100	44403382 ٪100	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير سلطة الضبط لسنتي 2021 و 2022

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

يلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن مشتركى الدفع المسبق يغطون نسبة 94.44 % من العدد الاجمالي لمشتركي الهاتف النقال لسنتي 2021 و 2022 في حين يغطي مشتركو الدفع البعدي نسبة 5.56 % . كما يلاحظ ارتفاع العدد الاجمالي لعدد مشتركى الدفع المسبق خلال نفس الفترة ويعود ذلك إلى ارتفاع عدد مشتركى هذا القطاع لكل متعامل في حين شهد قطاع الدفع البعدي انخفاضا طفيفا سنة 2022 مقارنة بسنة 2021 وهو ما يدل على أن معدل نمو مشتركى الدفع المسبق أكبر من معدل نمو مشتركى الدفع البعدي. كما شهد عدد مشتركى المتعامل موبيليس والمتعامل أوريدو ارتفاعا خلال نفس الفترة على عكس المتعامل جازي الذي شهد ارتفاعا في عدد مشتركى الدفع البعدي لسنة 2022. ما يلاحظ كذلك هو تصدر مؤسسة موبيليس لقطاع سوق الدفع القبلي تليها مؤسسة جازي ثم أوريدو في حين تسيطر هذه الاخيرة على قطاع الدفع البعدي والذي يخص فئة المحترفين اصحاب المهن الحرة والمؤسسات تليها مؤسسة جازي ثم موبيليس في المرتبة الثالثة.

المطلب الثالث: تقديم عام لمؤسسة أوريدو الجزائر

تعد مؤسسة أوريدو الجزائر الفرع الجزائري لمجموعة أوريدو العالمية للاتصالات والتي دخلت السوق الجزائرية من خلال الحصول على ثالث رخصة لاستغلال خدمات الهاتف النقال. سنحاول من خلال هذا المطلب عرض لمحة عن مجموعة أوريدو العالمية ثم التطرق إلى لمحة عن المؤسسة محل الدراسة مؤسسة أوريدو الجزائر، أهدافها ومقوماتها الأساسية.

الفرع الأول: لمحة عن مجموعة أوريدو العالمية

تعتبر " أوريدو " Ooredoo مؤسسة عالمية رائدة في مجال الاتصالات الثابتة والنقالة وخدمة الانترنت عالية التدفق للأفراد والمؤسسات، مقرها بالدوحة عاصمة قطر وتنشط في العديد من الأسواق في جنوب شرق آسيا والشرق الأوسط وشمال افريقيا، وتتمثل هذه الدول في: قطر، فلسطين، العراق، اندونيسيا، الجزائر، تونس، المالديف، سلطنة عمان والكويت ومينامار. كما أن أسهم مجموعة Ooredoo مدرجة في بورصة قطر وسوق أبوظبي للأوراق المالية (عن مجموعة أوريدو، 2023). وحصل المجموعة على العديد من الجوائز منها جائزة أفضل مشغل اتصالات سنة 2013، جائزة المؤسسة الأكثر ابتكارا في الشرق الأوسط وشمال افريقيا سنة 2015 وجوائز أفضل مكان للعمل في الجزائر سنة 2022 وأفضل مشغل لخدمات الاتصالات في افريقيا بالإضافة إلى أفضل مبادرة في مجال المسؤولية الاجتماعية خلال نفس السنة (أوريدو، 2022). كما حققت العديد من الانجازات في مجال الاتصالات في العالم ومن أبرزها إطلاق أول شبكة تجارية 5G على مستوى العالم سنة 2018 (فرح، 2022).

وكشفت Ooredoo عن الحلة الجديدة لعلامتها التجارية وعن شعارها الجديد " طور عالمك" والذي يعكس اهتماماتها المستقبلية والمرنة وتوجه اهتمامها نحو زبائنها وموظفيها. كما قامت منذ

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز

في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

سنة 2021 بإجراء العديد من التغييرات بما ساهم في تعزيز أعمالها الأساسية وتحديد فرص لزيادة نموها المالي. وتتمحور استراتيجية المجموعة حول التطور لتصبح مؤسسة اتصالات ذكية تهدف إلى تحسين العائد على رأسمالها لتبوء المركز الأول أو الثاني في جميع الأسواق التي تنشط فيها. ويلخص إطار عمل استراتيجيتها في خمس محاور أساسية تتمثل في (أوريدو، 2022):

- التميز في تجربة العملاء من خلال تنمية قاعدة عملائها وكسب رضاهم وولائهم .
- الاهتمام بالموظفين من خلال بناء المهارات والمواهب وطرق العمل.
- الارتقاء إلى شركة اتصالات ذكية بهدف تعظيم العائد على رأسمالها من خلال إيجاد عوامل تمكين جديدة وابتكار استخدامات جديدة .
- تبني استراتيجية **Braveheart** من خلال تعزيز الأرباح في أعمالها الأساسية.
- مراجعة محافظتها الاستثمارية لتعظيم القيمة من خلال خفض قاعدة الممتلكات وتحقيق استخدام أفضل في الخارج.

إضافة إلى ذلك فقد بلغت إيرادات الشركة سنة 2022 أكثر من 23 مليار ريال قطري بنسبة زيادة تقدر بـ 4 % عن سنة 2021، وتمثل هذه القيمة أعلى مستوى من التوقعات السنوية لهذه السنة، كما حققت مستوى أرباح يعد الأعلى خلال العشر سنوات الأخيرة والذي قدر بـ 10 مليار ريق وتجاوز عدد عملائها في العالم حاجز 156 مليون عميل، وحسب رئيس مجلس إدارة المجموعة الشيخ فيصل بن ثاني آل ثاني فإن هذا النجاح يعكس التزام **Ooredoo** بتوفير خدمات اتصالات قوية وتجربة استثنائية للعملاء وتوفير أعلى قيمة للمساهمين. ويمثل فرع الجزائر خلال هذه السنة نسبة 23% من إجمالي عدد المشتركين و10% من إجمالي إيرادات المجموعة (أوريدو، 2023).

الفرع الثاني: تقديم لمؤسسة أوريدو الجزائر

أولاً: لمحة عن مؤسسة أوريدو الجزائر

تمثل مؤسسة أوريدو الجزائر فرع مجموعة أوريدو العالمية بالجزائر وثالث متعامل للهاتف النقال في السوق الجزائرية من خلال حصولها على ثالث رخصة لاستغلال الهاتف النقال بعرض قدر بـ 421 مليون دولار وذلك في 02 ديسمبر 2003. في البداية دخل هذا المتعامل الجزائر كفرع من مجموعة الوطنية للاتصالات الكويتية التي تأسست سنة 1997 (بوفولة، 2019، صفحة 121) حاملة للاسم التجارية "نجمة" والتي بدأت بتسويق منتجاتها بتاريخ 25 أوت سنة 2004 و في مارس 2007 امتلكت مجموعة القطرية للاتصالات (كيوتال QTEL) 51% من أسهم الوطنية للاتصالات الكويتية بموجب الصفقة التي تمت بين الشركتين وأصبحت بذلك 80% من أسهم نجمة ملكا للقطرية للاتصالات (رجم، 2018، صفحة 182). وبتاريخ 25 فيفري 2013 قامت هذه الأخيرة بتغيير اسمها التجاري إلى "أوريدو" وقامت بتعميم هذه العلامة على كل فروع المجموعة تدريجياً لتتحول العلامة التجارية نجمة في الجزائر إلى أوريدو وذلك في 21 نوفمبر. كما تعد أوريدو الجزائر

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

أول متعامل متعدد الوسائط في الجزائر توفر مجموعة من العروض التي تحترم المعايير العالمية (عن أوريدو ، 2023) واستطاعت تغطية كامل التراب الوطني وبجودة استثنائية في الشبكة قبل نهاية سنة 2015 في مدة 18 شهرا متفوقة على الآجال المتفق عليها والمقدرة بأربع سنوات (بن التومي، 2021، صفحة 414) وتمكنت كذلك من تعزيز مكانتها في السوق الجزائرية على الرغم من المنافسة القوية بداخلها وذلك لكونها المؤسسة الرائدة في جودة شبكة خدمات الجيل الرابع 4G وفي تجربة العملاء (أوريدو، التقرير السنوي لمجموعة أوريدو، 2022).

إضافة إلى ذلك فقد تمكنت أوريدو منذ دخولها الجزائر من استقطاب عدد كبير من المشتركين باعتبارها أول متعامل متعدد الوسائط في الجزائر إذ تميزت خدماتها بالحدثة مثل خدمات الانترنت والرسائل المصورة واستخدامها للتكنولوجيات المتطورة لأنظمة التغطية وتميزت كذلك بأسعارها المناسبة في السوق وذلك بهدف تمييز عروضها عن باقي المنافسين (بوفولة، 2019، صفحة 121).

وحققت أوريدو الجزائر خلال سنة 2022 حسب التقرير السنوي لمجموعة أوريدو أداء قويا حيث بلغت إيراداتها 86.7 مليار دينار جزائري (2.2 مليار ريال قطري) ما يمثل ارتفاعا بنسبة 2.8% عن إيرادات سنة 2021. فيما بلغت أرباحها قيمة 30.8 مليار دينار جزائري وارتفعت قاعدة زبائنها بنسبة 1.6 % لتصل إلى حوالي 13 مليون مشترك (أوريدو، التقرير السنوي لمجموعة أوريدو، 2022، صفحة 33) ، كما تحصلت المؤسسة خلال سنة 2022 على جائزة "أفضل مكان للعمل في الجزائر" تقديراً لجودة سياساتها للموارد البشرية وبيئة العمل المتميزة التي توفرها لموظفيها. وتحصلت كذلك أوريدو على العديد من الجوائز خلال هذه السنة منها جائزة أفضل مشغل لخدمات الاتصالات في افريقيا وجائزة أفضل مبادرة في مجال المسؤولية الاجتماعية في الجزائر خلال حفل جوائز Telecom Review (أوريدو، Ooredoo الجزائر تحصد شهادة "أفضل مكان للعمل" لعام 2022، 2022). وساهم فرع أوريدو الجزائر بنسبة 23% من إجمالي قاعدة زبائن مجموعة أوريدو العالمية و 10% من الإيرادات و 9% من الأرباح قبل الفوائد والضرائب والاستهلاك و اطفاء الدين وذلك خلال سنة 2022 (أوريدو، التقرير السنوي لمجموعة أوريدو، 2022، صفحة 32).

ثانيا: أهدافها

باعتبارها أول متعامل للوسائط المتعددة في الجزائر ورائدة في مجال التكنولوجيا تسعى مؤسسة أوريدو الجزائر إلى تحقيق الريادة والتميز في السوق الجزائرية من خلال تقديم خدمات متميزة ومبتكرة وذات جودة وتقنية عالية. ويمكن تلخيص الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في النقاط التالية (رجم، 2018، صفحة 183):

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

- كسب رضا الزبائن وتعزيز وفائهم والحفاظ عليه من خلال توفير خدمات اتصالات وانترنت بجودة عالية،
- اثراء حياة الزبائن اليومية ومساعدتهم على تحقيق تطلعاتهم أو طموحاتهم وتطويرها،
- تحقيق التميز في تجربة العملاء أي العمل على تلبية احتياجات السوق الجزائرية والتميز في خدماتها،
- جذب أفضل الكفاءات وتطوير المواهب (الاهتمام بالعاملين والتدريب والتحفيز)،
- توسيع الحصة السوقية من خلال توسيع قاعدة المشتركين،
- توفير حلول سهلة الاستخدام والمنال للزبائن من الأفراد والمؤسسات،
- الحفاظ على مكانتها الريادية في مجال الخدمة متعددة الوسائط للهاتف النقال في الجزائر،
- تحقيق التميز في جميع نواحي العمل بداية من العمليات الى الاستراتيجية،
- زيادة رضا المساهمين والرفع من مردودية المؤسسة.

ثالثا: مقوماتها

ترتكز مؤسسة أوريدو الجزائر على المقومات التالية:

1- رؤية أوريدو:

تدرج رؤية مؤسسة أوريدو الجزائر في اطار نفس رؤية المؤسسة الأم، إذ تقوم الرؤية الجديدة لمجموعة أوريدو العالمية على "اثراء حياة العملاء الرقمية" والتي تهدف من خلالها إلى تحويل أعمالها إلى أعمال رقمية عن طريق تحفيز المؤسسات التابعة لها على التمكين الرقمي لمواكبة العصر الرقمي و ذلك لتوفير أكثر من مجرد خدمات ومنتجات اتصالية لتتعداها إلى تمكين الخدمات الرقمية وتوفير تجربة متميزة للعملاء من خلال اقامة شراكات مع كبار المؤسسات العاملة في قطاع الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات (أوريدو، التقرير السنوي لمجموعة أوريدو، 2018، صفحة 19)

2- رسالة أوريدو:

تتمثل رسالة **Ooredoo** الأساسية في تمكين زبائننا من الوصول والاستمتاع بخدمة مميزة للإنترنت وتوفير خدمات اتصالية فائقة السرعة وسهلة الاستخدام بالإضافة إلى الاستثمار المتواصل في شبكتها لتلبية الاحتياجات الرقمية المتزايدة لهم. كما تعمل على تمكين الأفراد والمؤسسات من التحول الرقمي في السوق التي تتشط بها ومساعدة الزبائن على الاستمتاع بتجارب رقمية تثري حياتهم اليومية (أوريدو، لمحة عنا، 2023).

3- قيم ومبادئ أوريدو:

تتمحور قيم مؤسسة **Ooredoo** حول ثلاث عناصر أساسية تمثل هويتها الخاصة وذلك بعد تحولها من علامة " نجمة" إلى علامة " أوريدو" في 21 نوفمبر 2013 بحيث قامت بتبني قيمها السابقة مع

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

اثرائها من خلال تبني ثقافة التغيير. وتتمثل هذه القيم المتعلقة باثراء حياة العملاء الرقمية في (أوريدو، التقرير السنوي لمجموعة أوريدو، 2018، صفحة 19):

- **الرعاية والاهتمام (Caring):** تسعى Ooredoo إلى الاستجابة السريعة لطلبات لزيائنها ودعم الاحترام والثقة وروح المسؤولية تجاههم والبساطة والشفافية .

- **التواصل (Connecting):** تسعى مؤسسة أوريدو إلى المساهمة بفعالية في تنمية المجتمعات التي تنشط بها ونشر قوة شبكتها والاعتماد عليها لتوفير خدمات متطورة تلبى احتياجات أفراد المجتمع الجزائري والالتزام بالروح التعاونية في العمل.

- **ثقافة التحدي (Challenging):** تطمح أوريدو لتقديم الأفضل دائما والتطور في جميع المجالات واحداث التغيير والابتكار والتميز عن المنافسة وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لروح الشباب التي تمتلكها.

وتجدر الاشارة إلى أن قيم أوريدو تتمحور بالإضافة إلى العمل على اثراء حياة زبائنها اليومية إلى تنمية وتحفيز مواردها البشرية كذلك وذلك من خلال القيم التالية: **أولا** الرعاية وذلك بهدف تعزيز الارتباط بين المؤسسة ومواردها البشرية وتنمية شعور الانتماء لديهم بالإضافة الى التحلي بروح المسؤولية ومساعدة الاخرين التي تقوي العلاقات الانسانية بينهم. **ثانيا** قيم التواصل من خلال العمل كفريق واحد والانفتاح والمودة بهدف توسيع العلاقات المهنية بالإضافة إلى التفكير كزبائن من أجل تقديم أفضل الخدمات. وأخيرا قيم التحدي بهدف التميز وصنع الفارق من خلال تنمية المهارات وتطوير الكفاءات وتبني روح المبادرة والمثابرة للتكيف مع المتغيرات وتجاوز التحديات.

(أوريدو، التقرير السنوي لمجموعة أوريدو، 2018، صفحة 19)

4-ثقافة أوريدو:

تترجم ثقافة أوريدو الجزائر في ثلاث توجهات أساسية ومترابطة فيما بينها تتمثل في التوجه نحو الابتكار والجودة والزيون. وفيما يلي عرض لهذه التوجهات (بن التومي، 2021، صفحة 415):

- **التوجه نحو الجودة:** تعد الجودة من الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة سواء من ناحية جودة تغطية الشبكة أو جودة الخدمات والعروض المقدمة وهو ما دفعها لتبني اطار مرجعي لأساليب ادارة الجودة وذلك من خلال العمل وفقا لقواعد الايزو 9000 (ISO 9000).

- **التوجه نحو الابتكار:** تحتل مؤسسة أوريدو مركز الريادة في الخدمات الاتصالية متعددة الوسائط في الجزائر وهو ما أهلها للحصول على لقب مؤسسة الاتصال المبتكرة والمبدعة لكونها السبابة دائما في جلب التكنولوجيات الحديثة واستخدامها في السوق الجزائرية.

- **التوجه نحو الزيون:** تعتبر مؤسسة أوريدو مؤسسة متوجهة نحو الزيون وذلك من خلال السعي دائما لتقديم أفضل الخدمات والعروض التي ترقى إلى توقعاته أو تفوقها.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

المطلب الرابع: الابتكار التسويقي في مؤسسة أوريدو الجزائر

تسعى مؤسسة أوريدو الجزائر إلى مواكبة التغيرات والتطورات المتسارعة في مجال الاتصالات ومواجهة المنافسة الشديدة في السوق وإلى الاستجابة المتميزة لحاجات الزبائن من خلال الابداع والابتكار في كل عنصر من عناصر مزيجها التسويقي. سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى المزيج التسويقي لهذه المؤسسة وكذا أهم ابتكارات المؤسسة في كل عنصر من عناصره.

الفرع الأول: الابتكار في المنتجات الخدمية لمؤسسة أوريدو الجزائر

سعى منها لتلبية احتياجات زبائنها والارتقاء إلى تطلعاتهم وكسب ولائهم فقد حرصت مؤسسة أوريدو الجزائر ومنذ دخولها السوق الجزائرية إلى تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات والعروض المميزة بصفة مستمرة وبجودة عالية وخصائص فريدة ومبتكرة وبأسعار تنافسية تتماشى مع جميع فئات المستهلكين، بالإضافة إلى الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة لإرساء أسس التطوير والابتكار لمواجهة منافسة في السوق. كما تحرص مؤسسة أوريدو الجزائر دائماً على تقديم خدمات انترنت فريدة مقارنة بالمنافسين خاصة في ظل التطورات العلمية والتكنولوجية التي يشهدها قطاع الاتصالات في الجزائر وخاصة قطاع الهاتف النقال وما رافقه من ثورة في التطبيقات التي دخلت في جميع نواحي الحياة الخاصة والعامة للأفراد أين أصبح الفرد اليوم ولأغراض متعددة دائم الاتصال بالإنترنت طوال الوقت. فكما تم الإشارة إليه سابقاً تعتبر أوريدو الجزائر المتعامل الأول المتعدد الوسائط في الجزائر. يقوم هذا المتعامل بتقديم حزمة من العروض والخدمات ذات الدفع المسبق والمؤجل والموجهة للأفراد والمؤسسات سواء تعلق الأمر بخدمات الهاتف النقال أو خدمات الانترنت أو خدمات اضافية أخرى.

وفي ظل رؤيتها المرتكزة على اثراء الحياة الرقمية لعملائها فقد شهدت السنوات الاخيرة تقديم العديد من العروض و الخدمات المبتكرة لتلبية الاحتياجات الرقمية المتزايدة لهم و الموجهة سواء للأفراد الخواص أو المؤسسات، ومن أمثلتها عرض **yooz** الذي اطلق سنة 2021 و هو عرض رقمي جديد فريد من نوعه مسبق الدفع موجه لفئة العملاء من الشباب الجزائري يمكنهم من اختيار عروضهم الخاصة والولوج إلى محتويات رقمية حصرية واطلاق عرض **Sahla Box** سنة 2022 وهو عرض ترك اثرا ايجابيا على مستويات الرضا لدى المشتركين، وعرض **Dima** و خدمة "فايدة" الرقمية الجديدة والتي سجلت معدلات استخدام يومية تجاوزت توقعات استخدامها بنسبة 126 % (أوريدو، التقرير السنوي لمجموعة أوريدو، 2022، صفحة 30). والجدول الموالي يعرض المنتجات الخدمية التي تقدمها مؤسسة أوريدو الجزائر:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز
في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

جدول رقم (09) : المنتجات الخدمية لمؤسسة أوريدو الجزائر

المؤسسات (Ooredoo business)	الخواص (Ooredoo Particulier)	نوع الزبائن العروض
<p>❖ العروض: - عرض Shift (4000/2000/1000) - عرض Ambition - عرض Elite - بطاقة M2M</p> <p>❖ الاشتراكات : - اشتراكات المكالمات - اشتراكات Smart - Data Roaming-</p>	<p>❖ عروض الدفع المسبق : - عرض La Gold الجديد (Gold 1000Da/1500Da/2000Da) - عرض Yooz - عرض Hanya (Hanya 10Da/ Hanya 30Da/ Hanya 50Da) - عرض Dima (Dima 500da/Dima 1200Da/Dima 1500Da/Dima 2000Da/ Dima 2500Da) ❖ عروض الدفع البعدي: - عرض La switch (1500Da /2500 Da/ 4000Da) - عرض Dima+ (2000Da) ❖ الاشتراكات : - اشتراكات Smart : عرض مكالمات و انترنت (Smart 50Da/100Da/200Da صالحة لمدة 24 ساعة. - اشتراكات المكالمات (اشتراكات يومية 50دج/100دج/150دج) -الاشتراكات الدولية -اشتراكات مسافر</p>	عروض الهاتف النقال
<p>- عرض Sahla Box Pro - عرض Data Pro - عرض Data Share Pro</p>	<p>❖ العروض: - عرض Sahla Box - بطاقة SIM انترنت مسبقة الدفع -فايسبوك بصيغة مجانية ❖ الاشتراكات: اشترك 300 دج/500دج/1000دج/1500دج</p>	عروض الانترنت
<p>- ميزة المجموعة غير المحدودة - الفاتورة -خدمة المكالمات الجماعية</p>	<p>- خبرني / رنيني / ستورميلي/ ديما / Estorm / عاودلي/ فيلترني/خلصلي/ خدمة تحويل العملات/ خدمة البوابة 113 / خدمة الرقابة الابوية/ هيا Store/</p>	

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز

في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

الخدمات الاضافية	Quiz ooredoo/Anazik /خدمة فيسيوك عبر SMS / خدمة تعبئة أوريدو.	- خدمة زبائن Ooredoo للمؤسسات Estorm/ Anazik/ Ranini- Store هيا - Blue Mind (حلول الأعمال)
---------------------	--	--

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على الموقع الرسمي لأوريدو الجزائر سنة 2023.

وفيما يلي عرض لأهم ابتكارات المنتجات الخدمية التي قدمتها مؤسسة أوريدو الجزائر للخواص والمؤسسات على حد سواء والمتضمنة لعروض الهاتف النقال وعروض الانترنت ومجموعة من الخدمات الاضافية الأخرى:

أولاً: العروض الموجهة للخواص: وتتضمن عروض الدفع المسبق وعروض الدفع البعدي فيما يتعلق بعروض الهاتف النقال بالإضافة إلى عروض للانترنت ومجموعة من الخدمات الاضافية الأخرى. وهي كالتالي (الموقع الرسمي لأوريدو الجزائر (عروض الخواص) ، 2023) :

1-عروض الهاتف النقال: تضم العديد من العروض المبتكرة منها:

أ- عروض الدفع البعدي: وتدرج ضمن هذا الشكل مجموعة من العروض الامتيازات كما ما يلي:
- عرض La switch: يضم هذا العرض ثلاث صيغ للاشتراك تتمثل في: la switch 1500da ، la switch 2500 da و la switch 4000 da ، ويمكن للزبون من خلال هذا العرض اختيار الاشتراك الذي يناسبه مع امكانية التغيير بين الاشتراكات 1500 ، 2500 و 4000 بتشكيل الرمز #113*. ويضم كذلك مجموعة من المزايا مثل المكالمات المجانية وغير المحدودة نحو Ooredoo 24 ساعة/24 و7 أيام/7 واشتراكات إنترنت شهرية وشريحة SIM ثانية مخصصة للإنترنت، إلى جانب إمكانية تكديس الرصيد وحجم الإنترنت المهدي غير المستهلك للشهر الموالي. كما يحتوي عرض La Switch على خاصية مبتكرة وجديدة تتمثل في ميزة « تقاسم الإنترنت » وهي ميزة جديدة حصرية ولأول مرة في الجزائر بحيث يمكن من خلالها الزبون من الاستفادة من اشتراكات الإنترنت على شريحتين SIM مختلفتين في آن واحد دون أن تكونا قريبتين (هاتف نقال، لوحة إلكترونية، حاسوب ... إلخ) أو أي جهاز آخر متصل بالإنترنت. بالإضافة إلى امكانية التحكم في الاستخدام من شريحة SIM الأولى، وشراء اشتراكات إنترنت من كلتا الشريحتين.

- عرض+ Dima 2000: يتمثل هذا العرض الجديد في اشتراك شهري دون التزام يمنح الزبائن العديد من المزايا والمتمثلة في مكالمات غير محدودة نحو كل الشبكات الوطنية، و60GO إنترنت، وتسجيل مهدي في خدمتي ANAZIK و ANAFLIX ، و Facebook مجاني بعد نفاذ حجم الإنترنت، بالإضافة إلى 250 رسالة قصيرة نحو كل الشبكات الوطنية صالحة جميعها إلى غاية

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

نهاية دورة الفوترة . ويندرج هذا العرض الجديد ضمن سعي مؤسسة أوريدو الجزائر المتواصل لإثراء تجربة زبائننا بحلول مبتكرة مصممة خصيصا لتلبية الاحتياجات المتزايدة لهم.

ب- عروض الدفع المسبق : من بين أهم العروض المبتكرة في هذا المجال ما يلي:

- عرض **yooz**: يعد هذا العرض من أفضل عروض أوريدو الجديدة التي أطلقتها، ويمثل تجربة رقمية فريدة من نوعها موجه خصيصا للشباب الجزائري وتستجيب لتطلعاتهم. وهو عبارة عن تطبيق حصري للهاتف النقال يتميز بالحدثة والترفيه والجاذبية يسمح للزبون بتكوين الحزم وفقاً لاحتياجاته وامكانياته للوصول إلى محتوى رقمي حصري والاستفادة من مزايا استثنائية مثل مكالمات مجانية وتفعيل رصيد انترنت محدود بأفضل الأسعار. ويعكس هذا العرض خاصية التخصيص التي تمنحها مؤسسة أوريدو الجزائر لزبائننا.

- عرض **Hanya**: وهو عرض جديد مرن ومكيف حسب احتياجات الزبائن، مسبق الدفع وغير ملزم وبتسعيرة متميزة وفريدة متوفر حصريا للشراء كشريحة لوحدها أو مع تعبئة خاصة بالعرض. يمنح هذا الأخير الزبائن فرصة الاستفادة من أفضل سعر للمكالمات في الجزائر وأخفضها من خلال تقديم تسعيرة استثنائية تقدر ب 0.99 دج لكل 10 ثواني نحو جميع الشبكات . بالإضافة إلى العديد من المزايا الأخرى الجديدة بعد اعادة التعبئة عند 500 دج أو أكثر. كما يمكن للزبون من خلال هذا العرض الاستفادة من العديد من الاشتراكات اليومية ابتداء من 10 دج وذلك حسب احتياجاته ورصيده المتاح ويتم ذلك بتشكيل الرمز #151*. تتمثل هذه الاشتراكات في :

- **Hanya 10Da** : يستفيد الزبون من رسائل قصيرة غير محدودة نحو أوريدو.

- **Hanya 30Da** : يستفيد الزبون من مكالمات غير محدودة نحو رقمين أوريدو أو 30 دقيقة نحو أوريدو.

- **Hanya 50Da** : يستفيد الزبون من 50 دقيقة نحو أوريدو و 500 ميغا أو 20 دقيقة نحو كل الشبكات.

- **Hanya 500Da** : هو عرض صالح لمدة 30 يوم يستفيد الزبون من خلاله من 500 دج رصيد و 500 دج مكالمات نحو أوريدو أو 500 دج رصيد و 2 جيجا انترنت.

- عرض **Dima Ooredoo**: هو عرض جديد مسبق الدفع دون التزام يمكن الزبون من الاستفادة من العديد من المزايا مثل مكالمات وتطبيقات رقمية ثرية وأحجام انترنت مختلفة بالإضافة إلى امكانية التحكم في العرض المختار. ويتجسد ذلك من خلال حرية الزبون في اختيار وشراء الاشتراك الذي يناسبه من بين الاشتراكات المعروضة ومزاياها المختلفة مع امكانية تجديد اشتراكه تلقائياً بشرط توفر الرصيد الكافي لذلك بالإضافة إلى امكانية الزبون تحويل اشتراكه إلى رصيد تعبئة أو اشتراك ديمما في غضون غضون 24 ساعة، ويتم كل ذلك من خلال زيارة الموقع (choof.ooredoo.dz) أو عبر تشكيل الرمز #500*.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

وقد ساهم هذا العرض المبتكر عند اطلاقه في تكريس ريادة Ooredoo الجزائر الرقمية وتحقيق إيرادات مالية أفضل

-عرض **La gold Jdida 2000**: يعد هذا العرض شكلا جديدا وصيغة جديدة أطلقتها أوريدو الجزائر لتتيح لزيائنها المزيد من الامتيازات وذلك بعد نجاح الشكل الاول له وتمديدا لصلاحيته. حيث جاء العرض السابق بصيغتين: **La Gold 1000Da** و **La Gold 2000Da**، حيث يستفيد من خلاله المشترك من حجم إنترنت مضاعف خلال الثلاثة أشهر الأولى، أما العرض الجديد فيمنح إمكانية الاختيار بين ثلاثة صيغ: 1000 دينار و 1500 دينار و 2000 دينار، ويستفيد المشترك من حجم انترنت مضاعف صالحة لأول 12 شهر بعد التشغيل مع امكانية مضاعفة رصيد المكالمات والإنترنت الممنوح بموجب هذا الصيغة حسب أنواع العرض الثلاثة (حمى، 2021). من

وتتمثل الصيغ الثلاثة لهذا العرض فيما يلي:

- **La Gold 1000Da**: هو عرض صالح لمدة 90 يوم يستفيد الزبون من رصيد 2000 دج و GO 12 انترنت ومكالمات غير محدودة نحو أوريدو.

- **La Gold 1500Da**: هو عرض صالح لمدة 90 يوم يستفيد الزبون من رصيد 3000 دج و GO 40 انترنت ومكالمات غير محدودة نحو أوريدو.

- **La Gold 2000Da**: هو عرض صالح لمدة 90 يوم يستفيد الزبون من رصيد 5000 دج و GO 60 انترنت و مكالمات غير محدودة نحو أوريدو.

ج-الاشتراكات:

بالنسبة للاشتراكات فإن مؤسسة أوريدو الجزائر تقدم باستمرار اشتراكات متنوعة لزيائنها تلبى رغباتهم من خلال ما تقدمه من امتيازات وبأسعار تنافسية مثل اشتراكات المكالمات اليومية والاشتراكات الدولية واشتراكات مسافر. ومن بين هذه الاشتراكات كذلك اشتراك **Smart 200Da** الذي يمكن للزبون من خلاله الاستفادة من انترنت غير محدود ومكالمات غير محدودة نحو أوريدو بالإضافة إلى رصيد 600 دج وهو عرض صالح لمدة 24 ساعة.

2-عروض الانترنت:

فيما يخص عروض الإنترنت تقدم أوريدو مجموعة متنوعة من العروض المصممة خصيصاً لتناسب احتياجات زيائنها، كما تم تطوير هذه العروض لتوفير خدمات إنترنت عالية الجودة وبأسعار تنافسية مع ميزة التصفح المجاني على **YouTube** و **Facebook** وهو ما جعل عروض انترنت أوريدو الجزائر الخيار الأمثل لمستخدمي الإنترنت في الجزائر باعتبارها الرائدة في هذا المجال (الموقع الرسمي لأوريدو الجزائر (عروض الخواص)، 2023).

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

وفي هذا الصدد تقدم أوريدو الجزائر العديد من اشتراكات الانترنت لزيائنها والمذكورة في الجدول أعلاه، ومن أبرز الابتكارات في هذا المجال عرض **Ooredoo internet** وهو عرض انترنت 4G تم اطلاقه في مارس 2023 والذي تضمن أربع صيغ جديدة وهي عرض 100 و 300 و 1000 و 1500 دينار جزائري وذلك تتماشيا مع متطلبات الزبائن المهتمون بالانترنت فقط بدون الحاجة إلى رصيد مكالمات (عرض **Ooredoo internet** أفضل عروض أوريدو G4 في الجزائر، 2023).

ومن بين العروض الجديدة كذلك عرض **Sahla Box** الموجه خصيصا للعائلات الجزائرية وهو عرض دون التزام صالح لمدة 30 يوما يمكن من خلاله الاستفادة من انترنت عالي التدفق ومكالمات هاتفية من المنزل تتمثل في جهاز مودم **4G Box** و **GO 50** انترنت بالإضافة إلى رصيد 1000 دج مكالمات نحو أوريدو وكل ذلك بسعر 8990 دج. وضم هذا العرض 4 اشتراكات يشمل كل منها امتيازات متعددة، وتتمثل هذه الاشتراكات في: **Sahla Box1500Da/2000Da/3500Da/5000Da**. ويمكن شراء هذه الاشتراكات عبر تطبيق **App Sahla** أو بتشكيل الرمز #151 أو على الموقع الالكتروني لأوريدو الجزائر. كما يمكن تقاسم الاشتراك مع خمس مستخدمين من اختيار المشترك. (الموقع الرسمي لأوريدو الجزائر (عروض الخواص)، 2023)

ب- الاشتراكات:

تقدم مؤسسة أوريدو الجزائر العديد من اشتراكات الانترنت لزيائنها وبأسعار مختلفة تناسب حاجاتهم وبمزاي مختلفة منها اشتراك 50دج/100دج/300دج/500دج/1500دج. كما تمنح هذه الاشتراكات مزايا حصرية عبر تطبيق الهاتف النقال **My Ooredoo** مع حجم انترنت مهدى يصل إلى 100 % في حالة الشراء باستعمال بطاقة **CIB** أو الذهبية. ويندرج ذلك ضمن سياسة أوريدو المرتكزة على التحول الرقمي.

ثانيا: العروض المقدمة للمؤسسات: وتشمل هذه العروض عروض للدفع المسبق وعروض للدفع البعدي سواء تعلق الأمر بخدمات الهاتف النقال أو خدمات الانترنت والموضحة في الجدول أعلاه. وفيما يلي بعض هذه العروض (الموقع الرسمي لمؤسسة أوريدو الجزائر (عروض المؤسسات)، 2023):

1- عروض الهاتف النقال: وتضم العديد من العروض المذكورة في الجدول أعلاه، ومن أهمها:

- عرض **Shift**: يستفيد الزبون من خلال هذا العرض من امكانية مضاعفة اشتراكه ثلاث مرات بحيث يمكن استهلاك الرصيد المهدى حسب حاجته في شكل مكالمات أو انترنت أو رسائل قصيرة. بالإضافة إلى الاستفادة من مكالمات ورسائل قصيرة غير محدودة نحو أوريدو وسعر مكالمات نحو الشبكات الأخرى بـ 7 دج للدقيقة. ويضم هذا العرض ثلاث اشتراكات شهرية هي: **Shift 4000Da Shift 2000Da Shift 1000Da**.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

- عرض **Elite**: هو عرض موجه للمؤسسات الكبرى يتميز بقابلية التكيف وسهولة الاستخدام وتعدد الاشتراكات التي تختلف مزاياها من اشتراك لآخر. ويمكن الاستفادة من هذا العرض عند شراء المؤسسة لـ 250 خط فأكثر، كما يمكن لها تخصيص الاشتراك المناسب لموظفيها حسب مناصبهم أو حسب الاستعمال (إنترنت أو مكالمات) أو حسب الاستهلاك المرغوب فيه. وتقدر مدة صلاحية الاشتراك بثلاثون يوما.

- عرض **Ambition**: عبارة عن عرض جديد خاص بالمحترفين متوفر بمزايا جديدة انطلاقا من خط واحد حيث يشتمل شهريا على مكالمات ورسائل قصيرة نحو **Ooredoo**، أحجام إنترنت ودقائق مجانية نحو الخارج بالإضافة إلى رصيد مهدي صالح للمكالمات والرسائل القصيرة.

2- عروض الإنترنت الموجهة للمؤسسات: تقدم مؤسسة أوريدو مجموعة من الخيارات المصممة خصيصاً لتلبية احتياجات المؤسسات وذلك في ظل تزايد اعتماد هذه الأخيرة على الإنترنت في أعمالها التجارية. حيث تتضمن هذه العروض خدمات الألياف البصرية وخيارات متعددة من حيث السرعة والحجم والسعر لضمان الحصول على خدمة متوازنة تناسب المؤسسات (عروض إنترنت أوريدو الجديدة بلا حدود مع يوتوب مجاني، 2023).

ومن بين أهم العروض المبتكرة في هذا المجال ما يلي: (الموقع الرسمي لمؤسسة أوريدو الجزائر) عروض المؤسسات، (2023)

- عرض **Sahla Box Pro**: هو عرض يمنح العديد من المزايا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال اختيار الصيغة المناسبة لها، بالإضافة إلى إمكانية الاستفادة من إنترنت عالي التدفق ومجانا بعد نفاذ الاشتراك ومكالمات غير محدودة نحو أوريدو. كما وضعت أوريدو تحت تصرف مشتركها تطبيقا للهاتف النقال خاص بهذا العرض يدعى ب: **Sahla Box App**. ويضم الاشتراكات التالية: **Sahla Box 1000Da/ Sahla Box 2500Da/ Sahla Box 5000Da**.

- عرض **Data Pro**: هو عرض جديد يمنح المؤسسات فرصة الاتصال بالإنترنت في أي وقت وفي أي مكان على اللوحات الالكترونية ومفاتيح الإنترنت و **4G Modem**، ويضم مجموعة من الاشتراكات تتمثل في: اشتراك 300دج/500دج/700دج/1200دج/2500دج/5000دج.

- عرض **Data Share Pro**: وهو عرض موجه للمؤسسات التي تحتاج الى حجم هائل من الإنترنت. يتشكل من خط اساسي **Mater** يوفر حجم إنترنت يصل إلى **1TB** وخطوط اضافية تستمد الإنترنت من هذا الخط. يضم الاشتراكات التالية: **Data Share Pro S/L/XXL**.

ومن خلال هذا العرض أصبح بإمكان المؤسسات مشاركة كمية كبيرة من البيانات مع عدة موظفين وذلك من خلال شريحة الخط الرئيسية **Master Sim**.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز

في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

- عرض M2M: (من جهاز إلى جهاز): هو عرض متوفر على شبكات 2G/3G و 4G صالح لمدة ثلاثون يوما حسب دورة الفوترة الخاصة بالمؤسسة، حيث يسمح هذا العرض بالربط بين الأجهزة والتحكم فيها بفضل شريحة البيانات الجديدة M2M التي يمكن استعمالها في العديد من المجالات مثل تحديد الموقع الجغرافي والقياس عن بعد والقراءة عن بعد والمراقبة عن بعد وغيرها.

ويضم هذا العرض ثلاث صيغ هي: M2M ECO/M2M CONFORT/M2M OPTIMAL

- عرض Blue Mind: يتمثل هذا العرض في بريد الكتروني مبتكر تم تطويره بالشراكة مع issal ويضم مجموعة من المزايا العصرية وسهلة الاستخدام مثل مساحة تخزين عالية ابتداء من GO100 وعقد اجتماعات عبر الفيديو بالإضافة إلى أمن المعلومات وحفظها وغيرها من المزايا الأخرى لهذا العرض.

ومن جانب آخر تجدر بنا الإشارة إلى بعض الابتكارات التي قامت بها مؤسسة أوريدو الجزائر في ظل جائحة كورونا التي أثرت على جميع دول العالم ومن بينها الجزائر وما نتج عنها من تباطؤ اقتصادي. إلا أن هذه الجائحة كانت فرصة بالنسبة لمؤسسة أوريدو إذ ساهمت بشكل كبير في تسريع عملية التحول الاقتصادي والرقمي الناتجة عن زيادة الحاجة إلى استخدام الخدمات الرقمية والبيانات من طرف أكبر عدد من المستخدمين في هذه الفترة. حيث قامت أوريدو في هذا الإطار بإطلاق موقع الكتروني جديد واستخدامه في الترويج لبيع بطاقات شرائح الخط عبر الانترنت بهدف زيادة مبيعاتها الرقمية، بالإضافة إلى حملات تسويقية لمساعدة زبائننا في الحصول على المنتجات والعروض المقدمة من طرف المؤسسة ولتسهيل تجربتهم كذلك في عملية التسوق الالكتروني من المنزل، كما قامت بترقية جميع الخدمات الرقمية والقنوات الرقمية وازدادة مزايا جديدة على تطبيق الهاتف النقال الخاص بها لتسهيل عمليات الشراء والدفع الالكتروني. إضافة إلى اطلاق العديد من العروض الرقمية المبتكرة التي تم التطرق إليها سابقا مثل "عرض ديما أوريدو" وغيرها من العروض المذكورة أعلاه (أوريدو م.، التقرير السنوي لمجموعة أوريدو، 2020، صفحة 38).

الفرع الثاني: الابتكارات السعريّة والتوزيعية لمؤسسة أوريدو الجزائر

أولا: الابتكارات السعريّة لمؤسسة أوريدو الجزائر

تعتمد مؤسسة أوريدو الجزائر أسعارا تنافسية لخدماتها وعروضها الرقمية المتميزة والمبتكرة والمتجددة باستمرار تتناسب مع جميع طبقات المجتمع الجزائري، ويظهر ذلك جليا من خلال ما تم عرضه في العنصر السابق للمزايا المتعددة التي يستفيد منها الزبائن حسب العرض الذي يتم اختياره من طرفهم، بحيث تعرض أوريدو الجزائر صيفا متعددة وبأسعار مختلفة لكل عرض رقمي مقدم مع توفير خيارات مرنة تتيح لهم الاختيار وفقاً لاحتياجاتهم وميزانياتهم، كما تشمل هذه العروض على مكالمات وحجم انترنت مجاني حسب نوع العرض المختار، وهو ما يعكس اتباع مؤسسة أوريدو الجزائر لسياسة التمييز السعري.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز

في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

ومن الابتكارات السعرية ما قامت مؤسسة أوريدو الجزائر في هذا المجال من خلال تمكّنها من تقديم أقل تسعيرة في السوق الجزائرية للهاتف النقال كما تم الإشارة إليه سابقا وهو ما جعل أسعارها تتميز بالتنافسية بالمقارنة مع أسعار المؤسسات المنافسة. كما تقدم أسعارا منخفضة للمكالمات نحو الخارج.

إضافة إلى ذلك فإن أحد الجوانب التي تميز بها عروض الانترنت المبتكرة لمؤسسة أوريدو الجزائر هو التوازن بين الجودة والأسعار حيث تعتبر أوريدو من بين الأكثر موثوقية واستقرارا في السوق الجزائرية في هذا المجال من خلال تقديم سرعات عالية وأداء متميز (أوراس الجزائر، 2023). كما تعتبر أسعار عروض الانترنت المقدمة متميزة من ناحية الاسعار والحجم والتنوع مقارنة بالمنافسين. ومن جهة أخرى تحرص المؤسسة على تقديم طرق جديدة ومبتكرة ومتميزة عن المنافسين لتسهيلات الدفع للحصول على الخدمات، ومن أمثلتها ما قامت به في اطار تشجيع زبائنها على الدفع الالكتروني من خلال اطلاق خدمة **EStorm Flexy** بالتعاون مع مؤسسة بريد الجزائر حيث يمكن للزبون من خلال هذه الخدمة القيام بتعبئة رصيده بالبطاقة الذهبية مباشرة عبر الانترنت في أي وقت وفي أي مكان (الأمين، 2023).

كما تعد مؤسسة أوريدو أول متعامل اطلق خدمة الدفع الالكتروني ما بين البنوك في الجزائر وذلك من خلال استخدام البطاقة البنكية CIB في عمليات تعبئة الخط أو تسديد الفاتورة عن طريق تطبيق الهاتف النقال **My Ooredoo** (أوريدو، أول خدمة للدفع على الانترنت في الجزائر، 2022). في نفس السياق وبهدف تشجيع الدفع الالكتروني يمكن للزبون كذلك من خلال هذا التطبيق الاستفادة من العديد من المزايا حصرية مثل حجم انترنت مهدى يصل إلى 100 % في حالة شراء اشتراكات للانترنت باستعمال بطاقة CIB أو الذهبية.

وفي هذا الاطار و بهدف تعزيز خدماتها الرقمية قامت المؤسسة بابرام اتفاقية مع البنك الوطني الجزائري لتشجيع الزبائن على استخدام الخدمات الرقمية وذلك من خلال قيام أصحاب الحسابات بالبنك بدفع قيمة خدمات أوريدو عبر أجهزة الصراف الآلي و من خلال خدمة **wimpay** للخدمات المصرفية الالكترونية (أوريدو، التقرير السنوي لمجموعة أوريدو، 2022)

ثانيا: الابتكار في التوزيع لمؤسسة أوريدو الجزائر

بهدف التقرب إلى زبائنها تعتمد أوريدو الجزائر على استراتيجيتي التوزيع المباشر وغير المباشر من خلال شبكة توزيع مباشرة يتم من خلالها تسويق خدماتها ومنتجاتها عبر العديد من الوكالات ونقاط البيع التابعة لها و الموزعة عبر كامل التراب الوطني، وشبكة توزيع غير مباشرة تتم عن طريق التعاقد مع وكالات أو ترخيص لنقاط بيع بتسويق خدماتها كما عرفت شبكة توزيعها تطورا ملحوظا ومنذ أولى سنوات تواجدها بالجزائر، إذ وصلت سنة 2022 إلى شبكة تضم أكثر من 50 ألف نقطة بيع و270 فضاء تجاري (طلبة، 2023، صفحة 215) حيث قامت بإنشاء فضاءات

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

خدمة أوريدو المرتكزة على فكرة العمل الجوّاري من خلال تخصيص نقطة بيع حصرية لعروض أوريدو داخل كل منطقة. أما الموزعين المعتمدين غير المباشرين فإن أوريدو تتعامل مع المؤسسات التالية: Nova phone ، Ropoin tcom ، West tel، Raya، Mobi phone (بن التومي، 2021، صفحة 416).

ومن الابتكارات التي قامت بها مؤسسة أوريدو الجزائر في مجال التوزيع ما قامت به في إطار استراتيجيتها القائمة على التحول الرقمي بافتتاح ما يعرف بالمحلات الذكية في العديد من ولايات الوطن على غرار الجزائر العاصمة، البلدية، وهران، قسنطينة، عنابة، سطيف، برج بوعريّيج، تيزي وزو، بجاية، غرداية، سوق أهراس، عين الدفلى، باتنة وبشار في انتظار تعميم التجربة على كافة الولايات الأخرى وذلك بهدف السماح لزيائنها بعيش تجربة رقمية فريدة واستثنائية من خلال الخدمات الرقمية المميزة والمتنوعة التي تقدمها لهم في أجواء مريحة، عصرية ومبتكرة.

وفي ذات السياق تضم المحلات الذكية لمؤسسة أوريدو الجزائر مجموعة من الاجنحة تتمثل في جناح للانتظار يتوفر على كل ما يحتاجه الزبون لشحن هاتفه والأجهزة النقالة مع منح تجربة مرئية على شاشات إعلانية كبيرة وعصرية، وجناح ثاني للمبيعات يتكفل بالطلبات التجارية للزبون مع منحهم خيار الدفع نقداً أو عن طريق جهاز الدفع الإلكتروني. كما يضم المحل جناحاً مصمماً على شكل قاعة جلوس منزلية يمكن للزبون أن يستمتع فيها بإنترنت أوريدو من خلال **BOX SAHLA** وتجربة تطبيقات أوريدو كمنصات **ANAFIX** و **ANAZIK**، بالإضافة إلى جناح آخر للتجربة يحتوي على منصات عرض تسمح للزبون بتجربة آخر الهواتف الذكية واللوحات الالكترونية والأجهزة النقالة الأخرى التي تقترحها أوريدو الجزائر (عزوق، 2023).

ومن الابتكارات كذلك في مجال التوزيع اعتماد مؤسسة أوريدو الجزائر على أسلوب التوزيع الإلكتروني للخدمات بالاعتماد على الوسائط الالكترونية عبر الهاتف النقال وذلك عن طريق رموز و أكواد محددة من طرف المؤسسة تمنح للزبون خيارات متعددة للخدمات يقوم من خلالها بتحديد الخدمة المرغوبة وإرسال رقمه ليتم بعد ذلك حصوله على الخدمة مباشرة مع اقتطاع سعرها من رصيده أو من خلال طرق الدفع الإلكتروني. كما يمكن للزبون الحصول على الخدمات والاشتراكات من خلال تطبيقات الهاتف النقال لمؤسسة أوريدو على غرار **my ooredoo**، **yooz**، **sahlabox** (طلبة، 2023، صفحة 216).

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

الفرع الثالث: الابتكار في الاتصالات التسويقية لمؤسسة أوريدو الجزائر

تشهد سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر منافسة قوية وشرسة ما دفع بكل متعامل إلى اتباع استراتيجيات ترويجية متنوعة للحصول على أكبر حصة سوقية وكسب ولاء الزبائن. ولمواجهة هذه المنافسة حرصت مؤسسة أوريدو الجزائر على اتباع استراتيجية اتصالية تسويقية جذابة ومبتكرة لتسويق خدماتها وتعزيز صورة علامتها التجارية. إذ تنوعت جهودها الترويجية بين الابتكار في كل عنصر من عناصر مزيج الاتصالات التسويقية على غرار الأشهار، تنشيط المبيعات، البيع الشخصي، العلاقات العامة والتسويق المباشر.

فبالنسبة للابتكار في مجال الأشهار تعتمد مؤسسة أوريدو الجزائر على مختلف وسائل الاعلام المرئية والسمعية والمكتوبة وعبر الموقع الالكتروني لها ووسائل التواصل الاجتماعي والملصقات الاشهارية الخارجية للتعريف بخدماتها وعروضها المتجددة وذلك عن طريق الومضات الاشهارية المبتكرة التي تتميز بعرضها لأفكار غير مألوفة تثير انتباه المستهلك الجزائري وتميزها عن باقي اشهارات المؤسسات المنافسة. إذ لجأت إلى استخدام العديد من المشاهير والرياضيين مثل ميسي ونييمار في الترويج للشعار الجديد للمؤسسة "طور عالمك" أو لريادة المؤسسة في مجال السرعة الفائقة لشبكتها على الانترنت. كما تعتمد مؤسسة أوريدو الجزائر على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اشهاراتها مثل الأشهار الالكتروني والأشهار عبر التطبيقات الرقمية. باعتبارها من أكثر الوسائل تأثيرا على الشباب.

أما بالنسبة للابتكار في مجال تنشيط المبيعات فإن أوريدو الجزائر، وفي خضم المنافسة الشديدة بين المتعاملين الثلاث في السوق الجزائرية وما يعتمدونهم من وسائل مختلفة لتنشيط المبيعات، تسعى إلى استخدام وسائل مبتكرة ومتجددة باستمرار وتميزة عما يقدمه المنافسون لجذب أكبر عدد من الزبائن وتحفيزهم في المدى القريب وزيادة حجم مبيعات المؤسسة. ومن بين وسائل تنشيط المبيعات ما تقدمه من عروض خاصة بشهر رمضان الكريم لزيائنها وما تحويه من خصومات وتخفيضات وأرصدة مكالمات وانترنت مجانية، بالإضافة إلى عروض خاصة بالحج والعمرة من خلال تخفيض لخدمات التجوال ولسعر الدقيقة لإجراء واستقبال المكالمات لفائدة الحجاج والمعتمرين في البقاع المقدسة. بالإضافة إلى تقديم العديد من العروض الترويجية الأخرى المميزة عن المنافسين.

ومن جهة أخرى وفي إطار العلاقات العامة لمؤسسة أوريدو الجزائر تقوم هذه الأخيرة برعاية العديد من التظاهرات الثقافية والأعمال الخيرية وتمويل الأندية الرياضية بهدف ترسيخ صورتها في أذهان الزبائن. ونذكر منها ما يلي (أوريدو، 2023):

- بصفتها فاعل مهم في دعم الرياضة في الجزائر اعتمدت أوريدو الجزائر سنة 2023 استراتيجية جديدة للرعاية الرياضية في مختلف التخصصات الرياضية شملت 20 شريكا رياضيا بين أندية

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

واتحادية وجمعيات رياضية تلتزم من خلالها مؤسسة أوريدو بتقديم الدعم المالي لها وتوفير أدوات الاتصال المخصصة لتطويرها.

- باعتبارها مؤسسة مشجعة للابتكار وملتزمة بترقية المقاولاتية النسوية، أطلقت أوريدو سنة 2023 الطبعة الثانية لمسابقتها المسماة بـ "مشروعي" المخصصة لمكافأة وتثمين أصالة المشاريع المقدمة من طرف النساء الجزائريات اللاتي نجحن في ترجمة افكارهن المبتكرة إلى مشاريع حقيقية في مختلف المجالات. كما تستفيد المشاريع الفائزة من دعم وإيواء داخل الحاضنة التكنولوجية لمؤسسة أوريدو الجزائر، ووضع خبرتها تحت تصرفهن من أجل تجسيد مشاريعهن بصفة أفضل.

- حضور الفعاليات الاقتصادية الوطنية الكبرى مثل المشاركة كراعي رسمي في اليوم الدراسي حول التمويل الشامل في الجزائر بالجزائر العاصمة شهر اكتوبر 2023 تحت شعار تحديات التمويل الشامل المبتكر في الجزائر. حيث عرضت مؤسسة أوريدو الجزائر تجربتها وخبرتها في مجال الدفع الالكتروني في الجزائر.

- مرافقة الهلال الأحمر الجزائري في تجسيد العديد من المشاريع الإنسانية والخيرية وتسطير برنامج عمل مشترك يدخل في إطار التضامن الوطني مثل الانضمام إلى حملة التضامن لمساعدة الشعب الفلسطيني وجمع التبرعات له. عملية التبرع لفائدة أطفال العائلات المعوزة بالأدوات المدرسية في المناطق النائية والمعزولة عبر الوطن، بالإضافة إلى العديد من الاعمال الخيرية التي تقام في شهر رمضان المبارك مثل فتح مطاعم لإفطار عابري السبيل والمحتاجين وغيرها.

- القيام بالعديد من الحملات التحسيسية مثل الحملة التحسيسية الواسعة التي قامت بها في شهر أكتوبر الوردي حول الكشف المبكر لسرطان الثدي ومكافحته بالتعاون مع جمعية "وين نلقى".
- المشاركة في العديد من الطبعات للمعارض والصالونات الدولية في مختلف الميادين مثل المعرض الدولي للإنتاج الوطني في ديسمبر 2022، المعرض الدولي للصحة بوهران، الصالون العربي والدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نوفمبر 2022، وصالون التوظيف بالجزائر العاصمة في فيفري 2023 وغيرها.

إضافة إلى ما سبق فإن مؤسسة أوريدو الجزائر تعتمد بصفة كبيرة على تقنيات التسويق المباشر للتواصل الدائم مع زبائنهم والتفاعل معهم، ويتضح ذلك من خلال الموقع الالكتروني لها على شبكة الانترنت والذي يعرض كل ما يتعلق بنشاط المؤسسة ووظائفها وكل المعلومات عن العروض والخدمات التي تقدمها وكيفية الاستفادة منها من خلال عدة نوافذ مخصصة لفئات الخواص والمؤسسات بالإضافة إلى امكانية تقديم الزبون لأرائه وتقييماته حول المؤسسة والاتصال بها من خلال نافذة مخصصة لذلك. ومن تقنيات التسويق المباشر المعتمدة كذلك من طرف أوريدو الجزائر هي شبكات التواصل الاجتماعي مثل التويترو والفيسبوك و قناتها على اليوتيوب حيث يتم من خلال

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز

في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

هذه الشبكات الاتصال المباشر مع الزبائن والتفاعل معهم. كما تعتمد مؤسسة أوريدو على الهاتف للاتصال بهم وذلك عبر خط خدمة الزبائن وكذلك خدمة الرسائل النصية القصيرة بهدف التوعية أو التهئة في المناسبات الدينية والوطنية.

الفرع الرابع: الابتكار في عناصر المزيج الاضافية

يعد المورد البشري في مؤسسة أوريدو شريك مهم في تحقيقها لأهدافها ورؤيتها القائمة على اثراء حياة العملاء وتحفيز التنمية البشرية. ولذلك سعت المؤسسة لتطوير مهارات موظفيها والاستثمار الامثل لهم. حيث يستفيد الموظفون ومنهم موظفو الخط الامامي (مقدمي الخدمة) من برامج تدريبية وتكوينية عالية المستوى في شتى المجالات مكنت المؤسسة من امتلاك أفضل الكفاءات وذلك من خلال انشاءها لمعهد خاص يتكفل بذلك يحمل اسم "معهد نجمة" (سابقا). كما تسعى مؤسسة أوريدو الجزائر إلى تنمية كفاءات موظفيها من خلال انتهاجها لبرنامج تسيير ابداعي لتحريك الأفكار الابداعية وفسح المجال لها، اذ يمكن للموظف تقديم أفكاره المبتكرة من خلال استمارة على الانترنت تقيم من طرف هيئات متخصصة في الابداع، كما يستفيد أصحاب الأفكار المقبولة من تحفيزات معتبرة (بن التومي، 2021، صفحة 416).

كما تلتزم المؤسسة بتعيين أفضل الموظفين الواعدين والارتقاء بقدراتهم، وتمكينهم من تحقيق كل ما يتطلعون إليه وبما يؤدي الى تحسين جودة الخدمات المقدمة وأحسن تجربة رقمية للعملاء وخاصة موظفو الخط الامامي أي مقدمي الخدمة لما لهم من اهمية في تحقيق ذلك. وباعتبار موردها البشري أهم أركان نجاحها، تتيح مؤسسة أوريدو العديد من المزايا والفرص لدعم موظفيها في تحقيق التطور المطلوب، تشمل هذه المزايا رواتب مميزة في قطاع الاتصالات، عروض خاصة متفقد عليها مع شركات محلية وإقليمية، مكافآت في الأمدين القصير والبعيد، تغطية طبية دولية، دعم تعليم الأبناء وغيرها من المزايا المادية وغير المادية الاخرى. (أوريدو، ماذا نقدم، 2022)

ومن جهة أخرى فقد تحصلت مؤسسة أوريدو الجزائر سنة 2022 على جائزة "أفضل مكان للعمل في الجزائر" في اطار البرنامج الذي ينشط في أكثر من 100 دولة حول العالم والمؤسس من طرف المعهد الأمريكي **Best Companies USA Institute** بالولايات المتحدة الأمريكية، ويمنح هذا البرنامج الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم حول مؤسساتهم، وقد فازت أوريدو الجزائر بهذه الجائزة تقديرا لجودة سياستها للموارد البشرية ما أتاح لها التميز من بين مختلف المؤسسات الوطنية ومتعددة الجنسيات التي شاركت في هذا البرنامج وسلط الضوء عليها كشركة توفر أفضل بيئة وظروف للعمل في الجزائر (أوريدو، Ooredoo الجزائر تحصد شهادة "أفضل مكان للعمل" لعام 2022، 2022).

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

أما فيما يتعلق بالابتكار في العمليات عموما وفي عمليات تقديم الخدمة بصفة خاصة فإن أوريدو الجزائر تخصص استثمارات كبيرة في مجال جلب أفضل التكنولوجيات المتطورة. حيث تعد السباق في السوق في جلب واستخدام أحدث التكنولوجيات لكونها المتعامل الأول الذي جلب تكنولوجيا الجيل الرابع في الجزائر وتمكن من تغطية كامل التراب الوطني في وقت قصير بهذه التكنولوجيا. كما قامت أوريدو الجزائر بتعزيز شبكتها بتكنولوجيا (EDGE) بالإضافة إلى تكنولوجيا (UMTS) الخاصة بشبكة الهاتف النقال والجيل الثالث وكذلك كانت أوريدو السباق في استخدام تكنولوجيا (WAP) وهي تقنية للولوج إلى الانترنت (طويل وسايحي، 2020، صفحة 407). كما تتوفر أوريدو على شبكة عالية الجودة من أحدث التكنولوجيات والتجهيزات المبتكرة ويظهر ذلك من خلال امتلاكها لأكثر من 3500 محطة ربط بيني وأكثر من 20 مركز تحويل وما يزيد عن 50000 نقطة بيع غير مباشرة و2000 نقطة بيع مباشرة بالإضافة إلى العديد من وكلاء التوزيع المعتمدين (بن التومي، 2021، صفحة 416).

وتضم وكالاتها التجارية وفضاءات تقديم الخدمات التابعة لها والموزعة عبر كامل التراب الوطني أحدث التجهيزات التقنية المتطورة التي تساهم في عملية تسريع الخدمة المقدمة للزبون. كما أن هذه الوكالات مهيئة بشكل مميز يسمح للزبون بتمييزها عن المؤسسات المنافسة إذ تم اعتماد اللون الأبيض والأحمر بشكل جذاب ومريح للأنظار يعكس شعار المؤسسة، بالإضافة إلى حصول الزبون على الخدمة بكل راحة وبطريقة مميزة من خلال تهيئة الدليل المادي الداخلي للوكالة. ومن أمثلتها المحلات الذكية التي قامت بإنشائها في العديد من الولايات على أن تعمم على باقي ولايات الوطن الأخرى والتي من شأنها تعزيز الثقة بين المؤسسة والزبون من خلال الخدمات الذكية التي يتمتع بها منذ دخوله إلى المحل وحتى خروجه منه. كما جاءت هذه المبادرة في إطار تعزيز وتحديث شبكة مؤسسة أوريدو الجزائر ومنح زبائنها خدمات ذات جودة عالية في بيئة مادية تشمل الراحة والتصميم العصري والابتكار.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى تحديد التوضع الاستمولوجي للدراسة ومراحل تصميمها وذلك من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة ومختلف الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها إلى جانب صدق وثبات أداة جمع البيانات.

المطلب الأول: تحديد التوضع الاستمولوجي للدراسة

انطلاقاً من هدف الدراسة واشكالياتها يتوجب على الباحث وضع إطار استمولوجي لبحثه ليتمكن من تبرير المعرفة المنتجة وموقفه منها، ويعتبر البحث العلمي بمختلف طرقه وأساليبه ومناهجه الطريقة المثلى لانتاج المعرفة لكونه يتميز بالعقلانية والموضوعية في قبول النتائج.

الفرع الأول: مفهوم الاستمولوجيا في البحث العلمي

الاستمولوجيا هي مصطلح مكون من كلمتين يونانيتين هما "Episteme" والتي تحمل معنى العلم وكلمة "logos" وتعني النظرية أو الدراسة، فالعنى الأصلي إذن للاستمولوجيا هو نظرية العلم أو دراسة العلم. ويقصد بها وفق هذا المنظور " الدراسة النقدية لمبادئ العلوم المختلفة وفروضها ونتائجها وتهدف إلى تحديد أصلها المنطقي. كما أن الاستمولوجيا عند اليونان لا تخرج عن ميدان العلم والمعرفة لاعتبارهما مفهومان مترادفان (عبد الله، غريب، و مرياح، 2021، صفحة 154). وتعد الاستمولوجيا أحد فروع الفلسفة وتعني حسب تعريف لالاند "فلسفة العلوم" إلا أنها بالمعنى الحديث تختلف عن ذلك لإهمالها التركيز على معاني المفاهيم وتركز على دورها بدلا من ذلك. فهي تشير إلى ذلك التخصص الذي يهتم بدراسة الأسس الفلسفية والافتراضات والمضامين الموجودة ضمن العلوم المختلفة (دبلة، 2011، صفحة 338).

كما تعرف على أنها ذلك البحث الذي يقوم بالدراسة النقدية لمبادئ العلوم المختلفة وفروعها ونتائجها بهدف بغية التوصل إلى إرساء أساسها المنطقي، بالإضافة إلى تحديد قيمة هذه العلوم ودرجة موضوعيتها (كلفاح، 2018، صفحة 106).

وتجدر الإشارة إلى تعدد الدلالات التي اتخذها هذا المصطلح عبر تاريخ استخدامه، ومن أمثلتها التباين بين الفرنسيين والانجلوساكسون في استعمال هذا المصطلح، بحيث أن الفرنسيين فصلوا بين الاستمولوجيا ونظرية المعرفة على عكس الانجليز الذين قصدوا بهما نفس المعنى وذلك على اعتبار أن الاستمولوجيا تبحث في حدود المعرفة وشروطها ومصادرها (عبد الله، غريب، و مرياح، 2021، صفحة 154).

وينبغي على الباحث مراعاة المستويات المختلفة للاستمولوجيا وذلك من خلال تحديد تمركز بحثه في كل مستوى من مستويات هذه الأخيرة للتمكن في الأخير من تحديد ما يسمى بالتموقع الاستمولوجي للبحث (سعادي، 2018، صفحة 14). فهذا الأخير يمثل البراديفم الاستمولوجي للمعرفة الذي يختاره الباحث ويتخذه إطار مرجعيا في بحثه، فهو الذي يوجه فكره وأفعاله وأدواته

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

المنهجية (كلافح، 2018، صفحة 108). وتتمثل مستويات الاستمولوجيا في العناصر التالية: تحديد (الفلسفة/ المقاربة/ المنهج/ الاستراتيجية/ وأدوات جمع البيانات) (سعادي، 2018، صفحة 14).

الفرع الثاني: تحديد النموذج الاستمولوجي للبحث

هناك ثلاث فلسفات أو نماذج استمولوجية أساسية ومرجعية في البحث العلمي سعى الاتجاه الحديث للتسيير للتقريب بينها، ويتعين على الباحث اختيار أحدها بما يناسب ويتبع موضوع بحثه أو دراسته من جهة، وبما يتوافق مع معتقداته وإيمانه الشخصي في كثير من الأحيان من جهة أخرى. تتمثل هذه المداخل أو النماذج في: النموذج الوضعي أو الوصفي، النموذج التفسيري، النموذج البنائي (دبلة، 2011، صفحة 340).

وفي دراستنا هذه تم اختيار النموذج الوضعي لكونه النموذج الأكثر استعمالا واعتمادا في علوم المنظمة وأكثرها واقعية. تقوم فلسفة هذا النموذج على دراسة العلاقة السببية بين متغيرين قابلين للقياس والتنبؤ كما هو الحال في دراستنا التي تهدف إلى قياس مساهمة دور الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة الاتصالات "أوريدو الجزائر". ويقتضي البحث العلمي وفق هذا النموذج العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة وتكون مخرجاته نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى اعتبارها حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة مع امكانية تطورها لتصبح نظريات علمية. كما يقوم النموذج الوضعي على الملاحظة التي تمكن الباحث من معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة المدروسة مع القيام بالتجارب التي تسمح بمعرفة علاقات التآثر والتأثير بين مختلف متغيرات الدراسة (سعادي، 2018، صفحة 15).

الفرع الثالث: تحديد مقارنة الدراسة

إن تحديد مقارنة الدراسة يرتبط بالنموذج التي يتم اختياره من طرف الباحث. وبما أن النموذج الوضعي يقر بالاستنتاج المنطقي فقط كوسيلة للحصول على المعرفة العلمية ويهمل الطرق التي تتبناها المناهج الأخرى فإن المقاربة الافتراضية-الاستنتاجية هي المقاربة المفضلة لأنصار هذا النموذج. إذ تعتمد على الاستنتاج العقلي المنطقي الذي يذهب من العام إلى الخاص، بمعنى أن الباحث يقوم بصياغة بحثه المستلهم من نظرية ذات قبول عام ثم تحديد فرضياته التي تتعلق بحالة خاصة ثم اختبارها من أجل تأكيدها أو رفضها وبالتالي إضافة جزء من المعرفة إلى النظرية الأساسية. فالاستنتاج هو إذا وسيلة للإثبات حيث أنه إذا كانت الفرضيات صحيحة فالنتائج تكون كذلك (دبلة، 2011، صفحة 346).

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

وعليه سيتم اعتمادنا في هذه الدراسة على هذه المقاربة (المقاربة الافتراضية-الاستنتاجية) بناء على اختيارنا للنموذج الوضعي حيث تم من خلالها تحديد المشكلة المرتبطة بالدراسة الحالية حول مدى مساهمة الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز، وصياغة الفرضيات الفرعية المتعلقة بجميع أبعاد المتغير المستقل (الابتكار التسويقي) وكذا أبعاد المتغير التابع المتمثل في الأداء المتميز، بعد ذلك تم تحديد الاستبيان كأداة لجمع البيانات واستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وفي الأخير تم تفسير النتائج التي تم التوصل إليها بناء على البيانات التي تم جمعها في ظل الفرضيات المطروحة.

الفرع الرابع: تحديد منهج الدراسة

تم الاعتماد في دراستنا الحالية على المنهج الوصفي من جهة والتفسيري من جهة أخرى، حيث يقوم المنهج الوصفي على "تقديم وصف دقيق للظاهرة المدروسة من خلال اعطاء نظرة واضحة حول ماهية الظاهرة أو المشكلة المدروسة مكوناتها وأسبابها"، فهو يعنى "بمتابعة وملاحظة ظاهرة ما بالاعتماد على معلومات نوعية أو كمية في فترة زمنية معينة أو خلال فترات زمنية مختلفة بغية التعرف على شتى جوانب الظاهرة وعلاقتها بغيرها من الظواهر للوصول إلى نتائج تساعد في فهم الواقع الراهن ليتم تطويره مستقبلا" (سعادي، 2018، صفحة 19). وقد استخدمنا هذا المنهج في دراستنا لتبيان الابتكار التسويقي وعناصره، وكذا التعريف بمفهوم الأداء المتميز ومختلف أبعاده وسبل الوصول إليه،

أما المنهج التفسيري فيهدف إلى "البحث في علاقات التأثير والتأثيرين متغيرين أو أكثر، حيث يعمل الباحث على تحديد نوعية العلاقة بين المتغيرات ودرجة الارتباط فيما بينها لمعرفة مدى تأثير المتغيرات فيما بينها ومن ثم تفسير هذه العلاقة للخروج بنتائج من شأنها تقديم إضافة في الجانب المعرفي. ويستخدم هذا المنهج بكثرة في ميدان علوم التسيير" (سعادي، 2018، صفحة 20). ولهذا تم استخدام هذا المنهج في هذه الدراسة بهدف تفسير وتحليل تأثير الابتكار التسويقي على تحقيق الأداء المتميز.

الفرع الخامس: تحديد الأسلوب الاستراتيجي للدراسة

تم الاعتماد في دراستنا على أسلوب "دراسة الحالة" وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية في أحد مؤسسات الاتصال بالجزائر "مؤسسة أوريدو الجزائر" بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة مفصلة حول الظاهرة المدروسة والمتمثلة في علاقة الابتكار التسويقي بتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة والأدوات المستخدمة في تفسير علاقة الارتباط بين المتغيرين. وقد تم اختيار الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم تصميمه توزيعه على مجموعة من اطارات مؤسسة أوريدو الجزائر.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

المطلب الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

يتناول هذا المطلب مجموعة الأدوات والتقنيات التي يستخدمها الباحث في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات إلى جانب وصف لمجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة .

الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

قبل تحديد حجم العينة يتوجب على الباحث تحديد مجتمع الدراسة، وهو جميع المفردات أو الوحدات التي تتوفر فيها الخصائص المطلوب دراستها، والهدف من هذا الإجراء المنهجي هو التحديد الدقيق للمجتمع موضوع الدراسة.

ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع اطارات مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر وذلك لاختبار مدى مساهمة الابتكار التسويقي في تحقيق تميز أداء المؤسسة الجزائرية. وسيتم تطبيق موضوع الدراسة على الإطارات وليس الزبائن باعتبارهم أدرى بممارسات الابتكار التسويقي على مستوى مؤسسة أوريدو الجزائر وبمعايير تميز أدائها كذلك.

ثانياً: عينة الدراسة

نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد قامت الباحثة باختيار عينة تكون ممثلة لمجتمع الدراسة، بحيث تمكن من تعميم النتائج التي يتحصل عليها، وتعتبر العينة من أكثر الأدوات استعمالا في مثل هذه البحوث نظرا لصعوبة الاتصال بجميع الإدارات، ولما تحققه من نتائج صادقة وملموسة، وقد تم اختيار عينة عشوائية من إطارات مؤسسة أوريدو الجزائر على مستوى الوكالات التجارية التابعة لها، حيث تم توزيع 150 استبيان (ورقي والالكتروني)، فبالنسبة للاستبيانات الورقية فقد تم توزيع 120 استبيان استرجع منها 90 استبيان وبعد تفحصها تم استبعاد 06 منها لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة، أما بالنسبة للاستبيان الالكتروني فقد تم توزيع 30 استبيان استرجعت كاملة، وبذلك يكون عدد الاستمارات الخاضعة للدراسة هو 114 استمارة.

وتجدر الإشارة إلى أنه كان من الممكن الحصول على عدد أكبر لعينة الدراسة لو تم تلق استجابة من طرف المديرية العامة للمؤسسة ومديرياتها الجهوية وكذا الوكالات التجارية المتواجدة بالولايات الأخرى. بحيث قامت الباحثة بالاتصال بها ولكن تم تلق الرفض التام لتوزيع الاستبيان على مستواها من طرف مسيري هذه الوكالات وكذلك الحال بالنسبة للمديريات الجهوية والمديرية العامة لمؤسسة أوريدو الجزائر بالرغم من اللجوء إلى العديد من العلاقات الشخصية إلا أنها لم تجد نفعاً.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

قسمت هذه الدراسة إلى جزئين نظري وآخر تطبيقي بحيث تم استخدام العديد من أدوات جمع البيانات في كل جزء كما يلي:

- **الجزء النظري:** تم الاعتماد في تحرير هذا الجزء على مجموعة من المراجع العربية والأجنبية التي تنوعت بين الكتب والمقالات والأطروحات والمواقع الالكترونية. كما حاولنا الاعتماد على الحديثة منها وذات الصلة بموضوع الدراسة ومتغيراته المتمثلة في الابتكار التسويقي والأداء المتميز.

- **الجزء التطبيقي:** تم الاعتماد في هذا الجزء على الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية صمم خصيصا لهذا الغرض للإجابة على فرضيات الدراسة. بحيث تم توزيعه على العديد من الوكالات التجارية لمؤسسة أوريدو للاتصالات الموزعة عبر كامل التراب الوطني الجزائري وبلغ عددها 20 ولاية، علما أننا اتصلنا بالعديد من الوكالات الأخرى في الولايات المتبقية وتم الرفض التام لتوزيع الاستبيان على مستواها وكذلك الحال بالنسبة للمديريات الجهوية والمديرية العامة لمؤسسة أوريدو الجزائر.

قد تم تصميم استبيان الدراسة بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة في نفس المجال. ونظرا لعدم وجود مقياس جاهز يتناول موضوع البحث فقد تم تكييفه بما يتوافق مع مشكلة الدراسة وهدفها وفرضياتها بالاستعانة بهذه الدراسات التي تناولت قياس الابتكار التسويقي بالاعتماد على أبعاد الابتكار في عناصر المزيج التسويقي بالإضافة إلى قياس الأداء المتميز من خلال مجموعة من الأبعاد التي تم تناولها من قبل بعض الدراسات السابقة والمتمثلة في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

ويضم الاستبيان قسمين هما:

- **القسم الأول:** يضم هذا القسم المعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة والولاية.

- **القسم الثاني:** ويشتمل هذا الجزء على متغيرات الدراسة ويتألف من محورين كالتالي:

المحور الأول: المتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في الابتكار التسويقي

ويضم هذا المحور 40 عبارة تم توزيعها على الأبعاد التالية:

- **البعد الأول:** الابتكار في المنتج، يتكون من العبارات من 1 إلى 6.

- **البعد الثاني:** الابتكار في التسعير، يتكون من العبارات من 7 إلى 13.

- **البعد الثالث:** الابتكار في التوزيع، يتكون من العبارات من 14 إلى 17.

- **البعد الرابع:** الابتكار في الاتصالات التسويقية، يتكون من العبارات من 18 إلى 26.

- **البعد الخامس:** الابتكار في الأفراد، يتكون من العبارات من 27 إلى 31.

- **البعد السادس:** الابتكار في عمليات تقديم الخدمة، يتكون من العبارات من 32 إلى 35.

- **البعد السابع:** الابتكار في الدليل المادي، يتكون من العبارات من 36 إلى 40.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

- المحور الثاني: المتعلق بالمتغير التابع المتمثل في الأداء المتميز.

يضم هذا المحور 21 عبارة موزعة على 4 أبعاد كما يلي:

-البعد الأول: الأداء المتميز من المنظور المالي، يتكون من العبارات من 1 إلى 5.

- البعد الثاني: الأداء المتميز من منظور الزبائن، يتكون من العبارات من 6 إلى 9.

- البعد الثالث: الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية، يتكون من العبارات من 10 إلى 15.

- البعد الرابع: الأداء المتميز من منظور النمو والتعلم، يتكون من العبارات من 16 إلى 21.

وفيما يتعلق بفقرات متغيرات الدراسة فقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت (Likert) الخماسي حيث طلب من أفراد العينة اعطاء درجة موافقتهم وفق هذا المقياس على كل عبارة من عبارات الاستبيان ما عدا جزء البيانات الشخصية والوظيفية. كما تم غلق الاجابات وتحديد الاختيارات حسب سلم ليكارت من "غير موافق بشدة" إلى "موافق بشدة" كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (10): درجات الاختيارات للاستبيان

الاجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المجال	(1.80-1)	(2.60-1.81)	(3.40-2.61)	(4.20-3.41)	(5-4.21)
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: (الفر، 2009، صفحة 26)

وقد تم تحديد مجالات الإجابة كما يلي:

لتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات المقياس (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس أي (0.8=5/4) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفتة (1.8=1+0.8)، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول رقم (1).

الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على اشكالياتها واختبار فروضها تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V25) لتبويب وتحليل البيانات المجمعة، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية...الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي...الخ. وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

- التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson): للتأكد من درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة
- اختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع
- اختبار الانحدار الخطي المتعدد (القياسي والتدرجي) لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل على التغير التابع.
- اختبار T لاختبار معنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة
- اختبار معامل التضخم التباين واختبار التباين المسموح به للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة وملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار
- تحليل التباين للانحدار (ANOVA) لاختبار مدى ملائمة نموذج الدراسة لتمثيل العلاقة بين المتغيرات.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

يتناول هذا المطلب قياس صدق وثبات أداة الدراسة، حيث يتم التطرق أولاً إلى دراسة الصدق من خلال الصدق الظاهري، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي، ليتم بعدها التطرق إلى دراسة ثبات الأداة من خلال معامل الثبات ألفا كرونباخ.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى دقة الدراسة على قياس الغرض المصمم من أجله، بالتالي مدى صلاحية الاستبيان لقياس ما وضع لقياسه، وللتحقق من صدق الاستبيان في دراستنا اعتمدنا على ما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري

اعتمدت الباحثة لاختبار صدق محتوى أداة الدراسة (الاستبيان) ومدى خدمتها للأهداف المرجوة على طرح الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة: بسكرة، الوادي والبليدة وذلك لتحكيم الاستبيان وإبداء آرائهم فيه من حيث وضوح العبارات ومناسبتها للمحتوى، ومدى كفايته من حيث عدد العبارات وشموليتها، وعلى ضوء ذلك تم الاستجابة لآراء المحكمين بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل ليتم التوصل إلى اخراج الاستبيان في صورته النهائية وتوزيعه على عينة الدراسة، وبلغ عدد المحكمين (07) كما هو موضح في الملحق رقم (01).

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي (الصدق الذاتي)

ويقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه، ويتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط (Pearson)، والجداول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى دلالة (0.05) فأقل، حيث يقترح الإحصائيون أنه إذا كان للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، وسنوضح النتائج المحصل عليها في الجداول الموالية:

1- نتائج صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل "الابتكار التسويقي":

فيما يلي عرض لنتائج صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل الابتكار التسويقي (الابتكار في المنتج، الابتكار في التسعير، الابتكار في التوزيع، الابتكار في الاتصالات التسويقية، الابتكار في الأفراد، الابتكار في عمليات تقديم الخدمة، الابتكار في الدليل المادي):

1- 1 صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول "الابتكار في المنتج"

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول والدرجة الكلية لهذا الأخير.

جدول رقم (11): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الابتكار في المنتج

العبارة 6	العبارة 5	العبارة 4	العبارة 3	العبارة 2	العبارة 1	
0.800	0.826	0.854	0.801	0.872	0.833	معامل بيرسون
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	قيمة "Sig"
دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه تراوحت بين (80%) و(87%) عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن أكثرها ارتباطا بالبعد هي العبارة رقم (2)، كما تبين أيضا أن معاملات الارتباط دالة إحصائيا حيث كانت مستويات الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد أن عبارات بعد الابتكار في المنتج تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه.

1- 2 صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني "الابتكار في التسعير"

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية لهذا الأخير:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز
في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

جدول رقم (12): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الابتكار في التسعير

العبرة	العبرة	العبرة	العبرة	العبرة	العبرة	العبرة	
13	12	11	10	9	8	7	
0.675	0.562	0.696	0.586	0.547	0.705	0.578	معامل بيرسون
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	قيمة "Sig"
دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه موجبة وتراوح بين (54.7%) و(70.5%) عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن أكثرها ارتباطا بالبعد هي العبارة رقم (8)، كما تبين أيضا أن معاملات الارتباط دالة إحصائيا حيث كانت مستويات الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد أن عبارات بعد الابتكار في السعر صادقة ومتسقة داخليا.

1-3 صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث "الابتكار في التوزيع"

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية لهذا الأخير

جدول رقم (13): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الابتكار في التوزيع

العبرة	العبرة	العبرة	العبرة	
17	16	15	14	
0.741	0.828	0.840	0.771	معامل بيرسون
0.000	0.000	0.000	0.000	قيمة "Sig"
دالة	دالة	دالة	دالة	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الابتكار في التوزيع والدرجة الكلية لهذا الأخير تراوحت بين (74.1%) و(84%) عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن أكثرها ارتباطا بالبعد هي العبارة (15)، كما يتضح أيضا أن معاملات الارتباط دالة إحصائيا حيث كانت مستويات الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد أن عبارات بعد الابتكار في التوزيع صادقة ومتسقة داخليا.

1-4 صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع "الابتكار في الاتصالات التسويقية"

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية لهذا الأخير:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز
في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

جدول رقم (14): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الابتكار في الاتصالات التسويقية

العبارة 23	العبارة 22	العبارة 21	العبارة 20	العبارة 19	العبارة 18	
0.743	0.694	0.737	0.499	0.722	0.701	معامل بيرسون
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	قيمة "Sig"
دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	مستوى الدلالة

العبارة 26	العبارة 25	العبارة 24	
0.723	0.721	0.740	معامل بيرسون
0.000	0.000	0.000	قيمة "Sig"
دالة	دالة	دالة	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الابتكار في الاتصالات التسويقية والدرجة الكلية لهذا البعد تراوحت بين (49.9%) و(74.3%) عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن أكثرها ارتباطا بالبعد هي العبارة (06)، كما تبين أيضا أنها دالة إحصائيا حيث كانت مستويات الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد أن عبارات بعد الابتكار في الاتصالات التسويقية صادقة ومتسقة داخليا .

1-5 صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس "الابتكار في الأفراد"

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الخامس والدرجة الكلية لهذا الأخير:

جدول رقم (15): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الابتكار في الأفراد

العبارة 31	العبارة 30	العبارة 29	العبارة 28	العبارة 27	
0.772	0.764	0.752	0.859	0.839	معامل بيرسون
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	قيمة "Sig"
دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الابتكار في الأفراد والدرجة الكلية لهذا البعد تراوحت بين (75.2%) و(85%) عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن أكثرها ارتباطا بالبعد هي العبارة (06)، كما تبين أيضا أنها دالة إحصائيا حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد أن عبارات بعد الابتكار في الأفراد صادقة ومتسقة داخليا.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

1- 6 صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد السادس: " الابتكار في عمليات تقديم الخدمة" يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد السادس والدرجة الكلية لهذا الأخير:

جدول رقم (16): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الابتكار في عمليات تقديم الخدمة

العبارة 35	العبارة 34	العبارة 33	العبارة 32	
0.794	0.792	0.692	0.697	معامل بيرسون
0.000	0.000	0.000	0.000	قيمة "Sig"
دالة	دالة	دالة	دالة	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الابتكار في عمليات تقديم الخدمة والدرجة الكلية لهذا البعد تراوحت بين (69.2%) و(79.4%) عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن أكثرها ارتباطا بالبعد هي العبارة (04)، كما تبين أيضا أنها دالة احصائيا حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارات بعد الابتكار في عمليات تقديم الخدمة.

1- 7 صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد السابع " الابتكار في الدليل المادي" يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد السابع والدرجة الكلية لهذا الأخير:

جدول رقم (17): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الابتكار في الدليل المادي

العبارة 40	العبارة 39	العبارة 38	العبارة 37	العبارة 36	
0.667	0.769	0.863	0.794	0.821	معامل بيرسون
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	قيمة "Sig"
دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الابتكار في الأفراد والدرجة الكلية لهذا البعد تراوحت بين (66.7%) و(86.3%) عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن أكثرها ارتباطا بالبعد هي العبارة (03)، كما تبين أيضا أنها دالة احصائيا حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارات بعد الابتكار في الدليل المادي.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

2- نتائج صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير التابع "الأداء المتميز":

فيما يلي سيتم عرض نتائج الصدق الذاتي لأبعاد المتغير التابع الأداء المتميز: (الأداء المتميز من المنظور المالي، الأداء المتميز من منظور الزبائن، الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية، الأداء المتميز من منظور النمو والتعلم).

1-2 صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول "الأداء المتميز من المنظور المالي"

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول والدرجة الكلية لهذا الأخير:

جدول رقم (18): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأداء المتميز من المنظور المالي

العبارة 5	العبارة 4	العبارة 3	العبارة 2	العبارة 1	
0.70	0.839	0.810	0.814	0.807	معامل بيرسون
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	قيمة "Sig"
دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الأداء المتميز من المنظور المالي والدرجة الكلية لهذا البعد تراوحت بين (70%) و(83.9%) عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن أكثرها ارتباطا بالبعد هي العبارة (15)، كما كانت مستويات الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد أن عبارات بعد الأداء المتميز من المنظور المالي صادقة ومتسقة داخليا.

2-2 صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني "الأداء المتميز من منظور الزبائن"

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية لهذا الأخير:

جدول رقم (19): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأداء المتميز من منظور الزبائن

العبارة 9	العبارة 8	العبارة 7	العبارة 6	
0.834	0.875	0.844	0.879	معامل بيرسون
0.000	0.000	0.000	0.000	قيمة "Sig"
دالة	دالة	دالة	دالة	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الأداء المتميز من منظور الزبائن والدرجة الكلية لهذا البعد تراوحت بين (83.4%) و(87.9%) عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن أكثرها ارتباطا بالبعد هي العبارة (8)، كما كانت مستويات الدلالة

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

الإحصائية 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد أن عبارات بعد الأداء المتميز من منظور الزبائن صادقة ومتسقة داخليا.

2- 3 صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث "الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية" يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية لهذا الأخير

جدول رقم (20): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية

العبارة 15	العبارة 14	العبارة 13	العبارة 12	العبارة 11	العبارة 10	
0.734	0.703	0.766	0.799	0.776	0.675	معامل بيرسون
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	قيمة "Sig"
دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية والدرجة الكلية لهذا البعد تراوحت بين (67.5%) و(79.9%) عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن أكثرها ارتباطا بالبعد هي العبارة (12)، كما كانت مستويات الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد أن عبارات بعد الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية صادقة ومتسقة داخليا.

2- 4 صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع "الأداء المتميز من منظور النمو والتعلم" يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية لهذا الأخير:

جدول رقم (21): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد "الأداء المتميز من منظور النمو والتعلم"

العبارة 21	العبارة 20	العبارة 19	العبارة 18	العبارة 17	العبارة 16	
0.785	0.855	0.881	0.928	0.827	0.786	معامل بيرسون
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	قيمة "Sig"
دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	دالة	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الأداء المتميز من منظور النمو والتعلم والدرجة الكلية لهذا البعد تراوحت بين (78.5%) و(92.8%) عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن أكثرها ارتباطا بالبعد هي العبارة (18)، كما كانت مستويات الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد أن عبارات بعد الأداء المتميز من منظور النمو والتعلم صادقة ومتسقة داخليا.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز
في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

3- الصدق البنائي:

يبين هذا المقياس درجة ارتباط كل بعد من أبعاد محاور الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبانة. ويبين الجدول الموالي معاملات الارتباط التي تقيس ذلك:

جدول رقم (22): الصدق البنائي لفقرات أبعاد محاور الدراسة

الأبعاد	معامل الارتباط بيرسون	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
الابتكار في المنتج	0.562	0.000	دالة
الابتكار في التسعير	0.718	0.000	دالة
الابتكار في التوزيع	0.562	0.000	دالة
الابتكار في الاتصالات التسويقية	0.819	0.000	دالة
الابتكار في الأفراد	0.715	0.000	دالة
الابتكار في عمليات تقديم الخدمة	0.741	0.000	دالة
الابتكار في الدليل المادي	0.772	0.000	دالة
الابتكار التسويقي			
الأداء المتميز من منظور المالي	.0747	0.000	دالة
الأداء المتميز من منظور الزبائن	0.798	0.000	دالة
الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية	0.749	0.000	دالة
الأداء المتميز من منظور النمو والتعلم	0.823	0.000	دالة
الأداء المتميز			

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS.

يتبين لنا يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ارتباط أبعاد الابتكار التسويقي والدرجة الكلية لهذا الأخير تراوحت بين (56.2%) و(81.9%) عند مستوى دلالة 0.05، حيث كانت مستويات الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد أن أبعاد هذا المحور (الابتكار التسويقي) هي صادقة لما وضعت لقياسه.

كما يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الأداء المتميز والدرجة الكلية لهذا الأخير تراوحت بين (74.7%) و(82.3%) وهي معاملات موجبة تبين أن

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

الارتباط قوي وتعبّر عن مدى اتساق هذه الأبعاد مع المتغير، كما أنها دالة عند مستوى 0.05 حيث كانت مستويات الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد أن أبعاد هذا المحور (الأداء المتميز) هي صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أن يحقق الاستبيان نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة على نفس المجموعة وفي نفس الظروف. وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات الاستبيان. وقد تم قياس ثبات الاستبانة في دراستنا من خلال طريقة معامل (ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) الذي يحدد قبول أداة القياس بمستوى $(0.60 \leq \text{Alpha})$. والجدول الموالي يبين معاملات (ألفا كرونباخ) لأبعاد الدراسة بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي.

الجدول رقم (23): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمتغيرات الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
الابتكار في المنتج	06	0.908
الابتكار في التسعير	07	0.734
الابتكار في التوزيع	04	0.805
الابتكار في الاتصالات التسويقية	09	0.868
الابتكار في الأفراد	05	0.852
الابتكار في عمليات تقديم الخدمة	04	0.733
الابتكار في الدليل المادي	05	0.830
الابتكار التسويقي	40	0.939
الأداء المتميز من المنظور المالي	05	0.855
الأداء المتميز من منظور الزبائن	04	0.880
الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية	06	0.836
الأداء المتميز من منظور النمو و التعلم	06	0.919
الأداء المتميز	21	0.941
الاستبانة ككل	61	0.963

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات لمحور أبعاد الابتكار التسويقي بلغ (0.939) وهذا يدل على أن هذا المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالنسبة للمحور الثاني المتعلق بالأداء المتميز فقد بلغ معامل الثبات (0.941) وهو معامل مرتفع أيضا ومناسب لأغراض البحث. كما قدر

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بـ (0.963) وهو أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة، وأكبر من 0.9 أي أنه ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات.

المبحث الثالث: تحليل الجانب الوصفي لعينة الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بوصف المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وعرض مستويات تواجد أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

يتضمن هذا المطلب عدد من المتغيرات الديمغرافية والمتمثلة في الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة والولاية والتي سيتم على ضوءها وصف خصائص عينة الدراسة. من خلال ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (24): المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	74	64.9
	أنثى	40	35.1
	المجموع	114	100
السن	أقل من 30 سنة	25	21.9
	من 30 إلى 39 سنة	55	48.2
	من 40 إلى 49 سنة	34	29.8
	50 سنة فأكثر	0	0
	المجموع	114	100
المؤهل العلمي	ليسانس	50	43.9
	ماستر	59	51.8
	دراسات عليا	5	4.4
	المجموع	114	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	29	25.4
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	29	25.4

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز
في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

34.2	39	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
14.9	17	15 سنة فأكثر	
100	114	المجموع	
9.6	11	مسؤول منطقة	الوظيفة
23.7	27	رئيس فرقة تجارية	
16.7	19	مشرف	
50	57	مستشار مبيعات	
100	114	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثة

يبين الجدول رقم (24) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية، حيث يتبين من خلاله أن 64.9% هم من فئة الذكور بينما تمثل فئة الاناث 35.1%. أما بالنسبة للفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة فنجد أن أعلى نسبة كانت للفئة (من 30-39 سنة) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة 55 اطارا لدى مؤسسة أوريدو بنسبة مئوية بلغت (48.2%)، ثم تلتها الفئة (من 40-49 سنة) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (34) وبنسبة مئوية بلغت (29.8%)، كما تمثل ما نسبته 21.9% فئة الافراد أقل من 30 سنة بعدد يقدر بـ 25 إطارا، وتفسر هذه النتيجة أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشابة ما يدل كذلك على المؤسسة محل الدراسة تهتم بتوظيف الطاقات الشابة خاصة في الوكالات التجارية. ويوضح الجدول أيضا عدم وجود أفراد من الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) في عينة الدراسة ويمكن تبرير ذلك بوجود هذه الفئة بالمراكز القيادية في المديرية الجهوية والمديرية العامة لمؤسسة أوريدو الجزائر. كما تدل النتائج السابقة على التنوع في مستوى أعمار أفراد مجتمع الدراسة، مما يعكس وجود خبرات متنوعة مما يخدم أهداف الدراسة.

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي نلاحظ أن (51.8%) من أفراد العينة لهم مستوى حيث بلغ عددهم (59) اطارا، وجاءت فئة مستوى ليسانس في المرتبة الثانية بنسبة قريبة جدا المستوى الاول حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (50) وبنسبة مئوية بلغت (43.9%)، فيما جاءت فئة دراسات عليا في المرتبة الثالثة بنسبة (4.4%) ما يمثل 5 أفراد من مجموع أفراد عينة الدراسة. وتدل النتائج السابقة على أن غالبية أفراد عينة الدراسة ذو مستوى دراسي عال ويرجع ذلك الى أن معظم الافراد العاملين بالوكالات التجارية هم اطارات بمؤسسة أوريدو الجزائر.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

كما يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة، حيث تم تقسيمها إلى أربع فئات، حيث جاءت الفئة (من 10 إلى 15 سنة) في المرتبة الأولى إذ بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة 39 اطارا وبنسبة مئوية بلغت (34.2%)، ثم تلتها بنفس النسبة فئتي (5 إلى 10 سنوات) وفئة (أقل من 5 سنوات) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن كل الفئة (29) وبنسبة مئوية بلغت (25.4%)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفئة (أكثر من 15 سنة) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (17) وبنسبة مئوية بلغت (14.9%). وتدل النتائج السابقة على توفر عامل الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه الابتكار التسويقي والأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر، حيث تعتبر الخبرة من أكبر العوامل المؤثرة في آراء الأفراد نحو الظواهر، ذلك أن الخبرات المتراكمة عبر التجارب تساهم بشكل كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية اتجاه موضوع معين.

أما بالنسبة لمجال الوظيفة فنجد أن (50%) من أفراد عينة الدراسة يعملون كمستشاري مبيعات بالوكالات التجارية حيث بلغ عددهم 57 ويمكن تفسير ذلك بطبيعة عمل هذه الوكالات واحتكاكها الدائم بالزبائن أثناء عمليات تقديم الخدمة. لتليها بالمرتبة الثانية الأفراد الذين يعملون كرؤساء فرق تجارية والبالغ عددهم 27 بنسبة (23.7%)، بينما بلغ عدد الأفراد الذين يعملون كمشرف 19 بنسبة (16.7%) فيما جاء بالمرتبة الأخيرة الأفراد العاملون كمسؤولي مناطق بيعية يعملون خارج الوكالات التجارية حيث بلغ عددهم 11 بنسبة (9.6%).

وفيما يتعلق بالولايات التي تم على مستواها توزيع الاستبيان فيلخصها الجدول الموالي:

جدول رقم (25): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الولايات

الولاية	التكرار	النسبة %
1	جيجل	0,9
2	الاقواط	4,4
3	البويرة	2,6
4	الجزائر	10,5
5	الجلفة	3,5
6	السعيدة	8,8
7	الطارف	5,3
8	المسيلة	6,2
9	النعامة	3,5
10	الوادي	2,6
11	اليزي	5,3
12	برج بوعر	4,4

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز
في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

7	8	ورقلة	13
8,8	10	بسكرة	14
4,4	5	بشار	15
3,5	4	تبسة	16
5,3	6	تقرت	17
5,3	6	عنابة	18
2,6	3	غرداية	19
5,3	6	قائلة	20
100	114	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لاتجاهات عينة الدراسة حول المتغير المستقل " الابتكار التسويقي "
سيتم في هذا المطلب عرض نتائج تقييم أفراد عينة الدراسة حول المتغير المستقل المتعلق بالابتكار التسويقي وذلك من خلال تحليل اتجاهات اجاباتهم حول كل بعد من أبعاد هذا المتغيرو المتمثلة في: الابتكار في المنتج، الابتكار في التسعير، الابتكار في التوزيع، الابتكار في الاتصالات التسويقية، الابتكار في الأفراد مقدمي الخدمة، الابتكار في عمليات تقديم الخدمة، الابتكار في الدليل المادي وسيتم ذلك بتحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات هذا الجزء وتقييمها باستخدام مقياس ليكارت الخماسي.

الفرع الأول: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في المنتج
يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لاتجاهات أفراد عينة البحث حول عبارات بعد الابتكار في المنتج .

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز
في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

جدول رقم(26): التحليل الوصفي لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد الابتكار في المنتج

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات					أرقام العبارات	المحور الأول : الابتكار التسويقي
				غير موافق	غير موافق	معايد	موافق	موافق تماما		
				العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %		
مرتفع جدا	1	0,691	4,4 3	2	0	1	55	56	1	البعد الأول : الابتكار في المنتج
				1,8	0	0,9	48,2	49,1		
مرتفع جدا	2	0,712	4,3 9	2	0	3	55	54	2	
				1,8	0	2,6	48,2	47,4		
مرتفع جدا	5	0,857	4,3 2	2	0	17	35	60	3	
				1,8	0	14,9	30,7	52,6		
مرتفع	4	0,798	4,3 5	2	0	11	44	57	4	
				1,8	0	9,6	38,6	50		تسعى المؤسسة إلى تقديم ذات جودة خدمات مبتكرة .عالية بصفة مستمرة
مرتفع	6	0,812	4,0 6	2	2	16	61	33	5	
				1,8	1,8	14	53,5	28,9		تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات مبتكرة يصعب تقليدها من طرف المنافسين
مرتفع	2	0,644	4,3 9	2	0	10	42	60	6	
				1,8	0	8,8	36,8	52,6		تركز المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماتها
مرتفع جدا		0,6448	4,3 24	الابتكار في المنتج						

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يعرض الجدول السابق اتجاهات المبحوثين نحو بعد الابتكار في المنتج كأحد عناصر الابتكار التسويقي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.324) وهو ينتمي إلى المجال (4.2-5) والذي يعبر عن درجة مرتفعة جدا من الموافقة وذلك وفقا لمقياس الدراسة، كما جاء الانحراف المعياري بقيمة (0.644) ما يدل على عدم وجود تشتت كبير في اجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

كما أوضحت النتائج أن نسبة القبول لجل عبارات هذا البعد جاءت مرتفعة جدا ما عدا العبارة رقم (5) بنسبة قبول مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات بين (4.04-4.43) وهو ما يدل على قبول الباحثين على ما جاء في محتوى عبارات هذا البعد، حيث جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (4.43) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.32) وبانحراف معياري قدر ب (0.69)، فيما جاءت الفقرة رقم (5) بالمرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.81).

وتدل هذه النتائج على أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على اهتمام مؤسسة أوريدو الجزائر بالابتكار في مجال المنتج وذلك من خلال حرصها على الترويج في عروضها وفي تشكيلة خدماتها بما يتناسب مع مختلف شرائح الزبائن وادخال تعديلات على خدماتها كذلك بشكل يلبي حاجات وتطلعاتهم عن طريق استخدامها للتكنولوجيات الحديثة في تحقيق ذلك، كما تسعى المؤسسة باستمرار إلى تقديم خدمات مبتكرة ذات جودة عالية مع التركيز على التميز على منافسيها من خلال تقديم خدمات اضافية يصعب تقليدها من طرف المنافسين. وما يؤكد ذلك هو ما تم التطرق إليه في المبحث السابق من خلال عرض مختلف العروض والخدمات المبتكرة التي تقدمها أوريدو الجزائر لتلبية الاحتياجات الرقمية المتزايدة لزيائتها وما يرافقها من مزايا سواء الموجهة للأفراد أو المؤسسات إلى جانب الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة لإرساء أسس الابتكار والتطوير لمواجهة المنافسة في الأسواق.

الفرع الثاني: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في التسعير

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لاتجاهات أفراد عينة البحث حول عبارات بعد الابتكار في السعر.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز
في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

جدول رقم (27): التحليل الوصفي لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد الابتكار في التسعير

الاتجاه العام	التقسيم	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات					أرقام العبارات	المحور الأول : الابتكار التسويقي
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق		
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
مرتفع جدا	3	0,282	4,219	2	1	14	50	47	1	تحرص المؤسسة باستمرار على تقديم عروض سعرية مبتكرة جذابة لجذب المزيد من الزبائن
				1,8	0,9	12,3	43,9	41,2		
مرتفع	4	0,747	4,18	0	4	11	59	40	2	تعتمد المؤسسة على طرق تسعير جديدة تتوافق مع متطلبات الزبائن
				0	3,5	9,6	51,8	35,1		
مرتفع جدا	1	0,699	4,39	0	2	8	47	57	3	تقدم المؤسسة طرق جديدة و مبتكرة و متميزة عن المنافسين لتسهيلات الدفع للحصول على الخدمات
				0	1,8	7	41,2	50		
مرتفع جدا	2	0,615	4,38	0	0	8	55	51	4	تقدم المؤسسة أسعارا مناسبة للخدمات الجديدة مقارنة بالمنافع التي يحصل عليها الزبون.
				0	0	7	48,2	44,7		
مرتفع	6	0,930	3,95	0	12	16	52	34	5	تعتمد المؤسسة على طريقة الأسعار المنخفضة كوسيلة لتحقيق التميز في الأسواق.
				0	10,5	14	45,6	29,8		
مرتفع	4	0,694	4,18	1	0	13	64	36	6	تحرص المؤسسة على الأخذ بعين الاعتبار خصائص المستهلكين عند تطبيق ابتكاراتها السعرية
				0,9	0	11,4	56,1	31,6		
مرتفع	7	0,940	3,90	1	8	26	45	34	7	تستخدم المؤسسة أسلوب تسعير المجموعة (pack) للتأثير على قرار الشراء لدى الزبون
				0,9	7	22,8	39,5	29,8		
مرتفع جدا		0,494	4,117	الابتكار في التسعير						

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يعرض الجدول السابق اتجاهات المبحوثين نحو بعد الابتكار في التسعير كأحد عناصر الابتكار التسويقي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.117) وهو ينتمي إلى المجال (3.41-4.20) والذي يعبر عن درجة مرتفعة من الموافقة وذلك وفقا لمقياس الدراسة، كما جاء الانحراف المعياري بقيمة (0.494) ما يدل على عدم وجود تشتت كبير في اجابات أفراد العينة حول هذا البعد. كما أوضحت النتائج أن نسبة القبول لجل عبارات هذا البعد جاءت مرتفعة حيث تراوحت

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

المتوسطات بين (3.90-4.18) ما عدا العبارات (3) و(4) و (1) والتي جاءت مرتفعة جدا حيث كانت متوسطاتها الحسابية على التوالي كما يلي: (4.21، 4.39، 4.38). وهو ما يدل على قبول الباحثين على ما جاء في محتوى عبارات هذا البعد. كما جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.39) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.32) وبانحراف معياري قدر بـ (0.699)، فيما جاءت الفقرة رقم (7) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.940).

وتدل هذه النتائج على أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على اهتمام مؤسسة أوريدو الجزائر بالابتكار في مجال التسعير وذلك من خلال حرصها على تقديم طرق جديدة ومبتكرة ومتميزة عن المنافسين لتسهيلات الدفع للحصول على الخدمات مع أسعارا مناسبة للخدمات الجديدة مقارنة بالمنافع التي يحصل عليها الزبون، إضافة إلى حرصها المستمر على تقديم عروض سعرية مبتكرة جذابة لجذب المزيد من الزبائن، كما تعتمد المؤسسة عند تطبيق ابتكاراتها السعرية على طرق تسعير جديدة تتوافق مع متطلبات الزبائن آخذة في عين الاعتبار خصائص المستهلكين مع استخدام أسلوب تسعير المجموعة (pack) للتأثير على قرار الشراء لديهم. وهو ما تم تأكيده من خلال ما تم التطرق إليه عند عرضنا للابتكارات السعرية التي تعتمد عليها مؤسسة أوريدو الجزائر في المبحث الخاص بتقديم عروض والخدمات المتنوعة التي تعرضها المؤسسة وما يرافقها من تنوع في العروض السعرية وبأسعار تنافسية وتلبي مختلف شرائح المجتمع الجزائري ناهيك عن طرق الدفع الالكترونية المعروضة لزيائتها والمزايا التي يستفيد منها الزبون عند القيام بالدفع الكترونيا أو اقتناء خدمات بطريقة الكترونية.

الفرع الثالث: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في التوزيع

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لاتجاهات أفراد عينة البحث حول عبارات بعد الابتكار في التوزيع.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز
في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

جدول رقم (28): التحليل الوصفي لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد الابتكار في التوزيع

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات					أرقام العبارات	المحور الأول : الابتكار التسويقي
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق		
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
مرتفع جدا	2	0,689	4,34	0	0	14	47	53	1	تستخدم المؤسسة أساليب توزيع مبتكرة تناسب احتياجات الزبائن.
				0	0	12,3	41,2	46,5		
مرتفع جدا	1	0,773	4,40	0	5	5	43	61	2	توفر المؤسسة وكالات تجارية ونقاط بيع متعددة عبر مختلف المناطق لضمان تغطية جغرافية فعالة على كامل التراب الوطني.
				0	4,4	4,4	37,7	53,5		
مرتفع جدا	4	0,875	4,27	0	9	5	46	54	3	تقوم المؤسسة بتوفير خدماتها للزبون في الوقت والمكان المناسبين بأقل التكاليف.
				0	7,9	4,4	40,4	47,4		
مرتفع جدا	3	0,742	4,31	0	1	16	44	53	4	تعتمد المؤسسة على أحدث التقنيات والتكنولوجيات في توزيع خدماتها بطرق مبتكرة مقارنة بالمنافسين.
				0	0,9	14	38,6	46,5		
مرتفع جدا		0,613	4,33	الابتكار في التوزيع						

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول السابق اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الابتكار في التوزيع كأحد عناصر الابتكار التسويقي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.33) وهو ينتمي إلى المجال (4.21-5) والذي يعبر عن درجة مرتفعة جدا من الموافقة وذلك وفقا لمقياس الدراسة، كما جاء الانحراف المعياري الكلي بقيمة (0.613) ما يدل على عدم وجود تشتت كبير في اجابات أفراد العينة مقارنة بالانحراف المعياري لعبارات هذا البعد. كما أوضحت النتائج أن نسبة القبول لجل عبارات هذا البعد جاءت مرتفعة جدا، حيث تراوحت المتوسطات بين (4.27-4.40) وهو ما يدل على قبول المبحوثين على ما جاء في محتوى عبارات هذا البعد، حيث جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.40) وانحراف معياري قدر ب (0.773)، فيما جاءت الفقرة رقم (3) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.27) وانحراف معياري (0.875).

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

تدل هذه النتائج على أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على اهتمام مؤسسة أوريدو الجزائر بالابتكار في مجال التوزيع وذلك من خلال حرصها على توفير وكالات تجارية ونقاط بيع متعددة عبر مختلف المناطق لضمان تغطية جغرافية فعالة عبر كامل التراب الوطني واستخدام أساليب توزيعية مبتكرة تناسب احتياجات زبائننا، وذلك بالاعتماد على أحدث التقنيات والتكنولوجيات في توزيع خدماتها بطرق مبتكرة ومتميزة عن منافسيها. وما يؤكد هذه النتيجة هو فتح مؤسسة أوريدو الجزائر لمحلات ذكية في العديد من الولايات مجهزة بأحدث التقنيات وتوفر خدمات ذكية بجودة عالية تسمح للزبون بالتمتع بها منذ دخوله إلى هذه المحلات بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة في توزيع خدماتها بطريقة الكترونية لزبائننا من خلال موقعها الإلكتروني أو تطبيقاتها عبر الهاتف النقال.

الفرع الرابع: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في الاتصالات التسويقية

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لاتجاهات أفراد عينة البحث حول عبارات بعد الابتكار في الاتصالات التسويقية:

جدول رقم (29): التحليل الوصفي لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد الابتكار في الاتصالات التسويقية

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	البيانات					أرقام العبارات	المحور الأول : الابتكار التسويقي
				خبر موافق	غير موافق	محايد	مؤيد	مؤيد		
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
مرتفع جدا	5	0.688	4,2 9	0	0	15	51	48	1	البعد الرابع: الابتكار في الاتصالات التسويقية
			0	0	13,2	44,7	42,1			
مرتفع	2	0.660	4,3 9	0	0	11	47	56	2	
			0	0	9,6	41,2	49,1			
مرتفع جدا	1	0.547	4,5 8	0	0	3	42	69	3	
			0	0	2,6	36,8	60,5			
مرتفع	9	0.911	4,1 7	2	5	12	48	47	4	
			1,8	4,4	10,5	42,1	41,2			
مرتفع	4	0.777	4,3 1	1	2	10	49	52	5	
			0,9	1,8	8,8	43	45,6			

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز

في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

مرتفع جدا	7	0.857	4.2 1	2	1	17	45	49	6	تحرص المؤسسة على تحسين صورتها لدى مختلف أصحاب المصلحة من خلال نشر معلومات صحيحة و واضحة
مرتفع جدا	3	0.712	4.3 3	0	2	10	50	52	7	تراعي المؤسسة القيم الاجتماعية و الأخلاقية السائدة في المجتمع عند الابتكار في مزيجها الترويجي.
مرتفع	8	0.868	4.1 8	1	6	10	51	46	8	تخصص المؤسسة ميزانية معتبرة للابتكار في عملياتها الترويجية
مرتفع جدا	5	0.700	4.2 9	0	2	10	55	47	9	تقوم المؤسسة بالمشاركة في مختلف التظاهرات الثقافية والخيرية بهدف تحسين صورتها الذهنية لدى زبائنها .
مرتفع جدا		0.526	4.3 06	الابتكار في الاتصالات التسويقية						

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول السابق اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الابتكار في مجال الاتصالات التسويقية كأحد عناصر الابتكار التسويقي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.306) وهو ينتمي إلى المجال (4.21-5) والذي يعبر عن درجة مرتفعة جدا من الموافقة وذلك وفقا لمقياس الدراسة، كما جاء الانحراف المعياري بقيمة (0.526) ما يدل على عدم وجود تشتت كبير في اجابات أفراد العينة حول هذا البعد. كما أوضحت النتائج أن نسبة القبول لجل عبارات هذا البعد جاءت مرتفعة جدا، حيث تراوحت المتوسطات بين (4.21-4.58) ما عدا العبارتين رقم (4) و(8) حيث كانت نسبة القبول مرتفعة وهو ما يدل على قبول المبحوثين على ما جاء في محتوى عبارات هذا البعد، حيث جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.58) وبانحراف معياري قدر ب (0.547)، فيما جاءت الفقرة رقم (4) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وانحراف معياري (0.911).

تدل هذه النتائج على أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على اهتمام مؤسسة أوريدو الجزائر بالابتكار في مجال الاتصالات التسويقية وذلك من خلال حرصها على استخدام طرق مبتكرة للتعريف بمنتجاتها وخدماتها الجديدة التي تطرح في السوق لأول مرة مع التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اعلاناتها بهدف المؤسسة التميز عن المنافسين. كما يتضح ذلك من خلال اعتمادها على أساليب ترويجية مبتكرة في مختلف عناصر مزيجها الترويجي، ومن أمثلتها المشاركة في مختلف التظاهرات الثقافية والخيرية بهدف تحسين صورتها الذهنية لدى زبائنها. حيث أن مؤسسة أوريدو الجزائر تقوم برعاية العديد من الأندية الرياضية، بالإضافة إلى تشجيع المشاريع

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

الابتكارية مثل مبادرة " مشروعى " التي تتولى مؤسسة أوريدو بتمويلها ودعمها لأصحاب المشاريع التي تحمل أفكارا مبتكرة بالإضافة الى المشاركة في العديد من المبادرات الخيرية بالتعاون مع الهلال الأحمر الجزائري أو جمعيات خيرية عبر مختلف مناطق البلاد.

الفرع خامس: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في الأفراد مقدمي الخدمة

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لاتجاهات أفراد عينة البحث حول عبارات بعد الابتكار في الأفراد مقدمي الخدمة:

جدول رقم (30): التحليل الوصفي لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد الابتكار في الأفراد مقدمي الخدمة .

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات					أرقام العبارات	محور الأول : الابتكار التسويقي
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق		
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
مرتفع جدا	4	0,831	4,23	0	4	17	42	51	1	البعد الخامس: الابتكار في الأفراد مقدمي الخدمة
			0	3,5	14,9	36,8	44,7	تحرص المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية		
مرتفع جدا	3	0,777	4,31	0	4	10	47	53	2	
			0	3,5	8,8	41,2	46,5	يتمتع مقدمو الخدمة بالمهارة و القدرة على تقديم الخدمات للزبائن بطريقة مميزة تلبى تطلعاتهم.		
مرتفع جدا	1	0,768	4,32	0	5	6	51	52	3	
			0	4,4	5,3	44,7	45,6	يقوم مقدمو الخدمة بالإصغاء للزبائن و متابعة تطور احتياجاتهم بغية كسب ولائهم.		
مرتفع جدا	2	0,740	4,30	0	4	7	54	49	4	
			0	3,5	6,1	47,4	43	تقوم المؤسسة ببرمجة دورات تكوينية و محاضرات دورية لتدريب موظفيها على أساليب التفكير الابداعي.		

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز

في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

مرتفع	5	0,984	4,0 7	1	10	15	42	46	تقوم المؤسسة بتشجيع السلوكيات الإبتكارية لدى الموظفين من خلال تقديم حوافز و جوائز مادية أو معنوية.	5
				0,9	8,8	13,2	36, 8	40, 4		
مرتفع جدا		0,653	4,2 43	الابتكار في الأفراد مقدمي الخدمة						

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول السابق اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الابتكار في مجال الأفراد مقدمي الخدمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.243) وهو ينتمي إلى المجال (4.21-5) والذي يعبر عن درجة مرتفعة جدا من الموافقة وذلك وفقا لمقياس الدراسة، كما جاء الانحراف المعياري بقيمة (0.653) ما يدل على عدم وجود تشتت كبير في اجابات أفراد العينة حول هذا البعد. كما أوضحت النتائج أن نسبة القبول لجل عبارات هذا البعد جاءت مرتفعة جدا، حيث تراوحت المتوسطات بين (4.23-4.32) ما عدا العبارة رقم (5) حيث كانت نسبة القبول مرتفعة وهو ما يدل على قبول المبحوثين على ما جاء في محتوى عبارات هذا البعد، حيث جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.32) وبانحراف معياري قدر بـ(0.768)، فيما جاءت الفقرة رقم (5) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وانحراف معياري (0.984).

وتدل هذه النتائج على أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على اهتمام مؤسسة أوريدو الجزائر بالابتكار في مجال الأفراد مقدمي الخدمة وذلك من خلال حرصها على قيامهم بالإصغاء للزيائن ومتابعة تطور احتياجاتهم بغية كسب ولائهم وبرمجة دورات تكوينية ومحاضرات دورية لتدريبهم على أساليب التفكير الابداعي بهدف تطوير مهاراتهم وقدراتهم بشكل يسمح بتقديم الخدمات للزيائن بطريقة مميزة تلبى تطلعاتهم. اضافة إلى حرصها على استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية وتشجيع السلوكيات الابتكارية لديهم من خلال تقديم حوافز وجوائز مادية أو معنوية. وما يؤكد ذلك هو حصول مؤسسة أوريدو على جائزة أفضل مكان للعمل بالجزائر لسنتي 2021 و2022 نتيجة اهتمامها بموردها البشري وحرصها على توفير المناخ الملائم للابتكار وتشجيع تقديم الأفكار الابتكارية بانتهاجها لبرنامج تسيير ابداعي لتحريك هذه الأفكار، بحيث يمكن للعاملين بمؤسسة أوريدو الجزائر تقديم أفكارهم عن طريق استمارة عبر الانترنت والتي يتم تقييمها من طرف هيئات متخصصة وتقديم العديد من التحفيزات لأصحاب الافكار المبدعة المقبولة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

الفرع السادس: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في عمليات تقديم الخدمة يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لاتجاهات أفراد عينة البحث حول عبارات بعد الابتكار في الاتصالات التسويقية.

جدول رقم (31): التحليل الوصفي لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد الابتكار في عمليات تقديم الخدمة

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات					أرقام العبارات	المحور الأول : الابتكار التسويقي
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق		
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
مرتفع جدا	2	0,717	4,26	1	0	12	56	45	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p>	<p>البعد السادس: الابتكار في عملية تقديم الخدمة</p>
مرتفع جدا	1	0,652	4,35	0	1	8	55	50		
مرتفع	4	0,812	4,18	0	5	14	51	44		
مرتفع جدا	3	0,818	4,25	0	6	9	49	50		
مرتفع جدا		0,560	4,261	الابتكار في عمليات تقديم الخدمة						

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول السابق اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الابتكار في عمليات تقديم الخدمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.261) وهو ينتمي إلى المجال (4.21-5) والذي يعبر عن درجة مرتفعة جدا من الموافقة وذلك وفقا لمقياس الدراسة، كما جاء الانحراف المعياري بقيمة (0.653) ما يدل على عدم وجود تشتت كبير في اجابات أفراد العينة حول هذا البعد. كما أوضحت النتائج أن نسبة القبول لجل عبارات هذا البعد جاءت مرتفعة جدا، حيث تراوحت

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

المتوسطات بين (4.25-4.35) ما عدا العبارة رقم (3) حيث كانت نسبة القبول مرتفعة وهو ما يدل على قبول المبحوثين على ما جاء في محتوى عبارات هذا البعد، حيث جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.35) وانحراف معياري قدر بـ(0.652)، فيما جاءت الفقرة رقم (3) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.18) وانحراف معياري (0.812).

وتدل هذه النتائج على أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على اهتمام مؤسسة أوريدو الجزائر بالابتكار في عمليات تقديم الخدمة وذلك من خلال حرصها على تعزيز رضا زبائنها باستخدام أساليب جديدة ومبتكرة في معالجة شكاويهم وفي تحسين عملياتها الخدمية، كذلك من خلال تبسيط الاجراءات المتعلقة بتقديم الخدمة وجعلها رقمية أكثر بما يسمح بتخفيض الوقت اللازم للحصول عليها. وما يؤكد على ذلك تخصيص أوريدو الجزائر لاستثمارات كبيرة في مجال جلب أفضل التكنولوجيات المتطورة والتقنيات الحديثة المستخدمة في عمليات تقديم الخدمة بوكالاتها التجارية عبر مختلف ولايات الوطن بما سمح من تحسين جودة الخدمات المقدمة ورقمنتها وتخفيض تكاليفها.

الفرع السابع: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في الدليل المادي

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لاتجاهات أفراد عينة البحث حول عبارات بعد الابتكار في الدليل المادي.

جدول رقم (32): التحليل الوصفي لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد الابتكار في الدليل المادي

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات					أرقام العبارات	المحور الأول : الابتكار التسويقي
				غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق		
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
مرتفع جدا	4	0,881	4,25	2	4	9	47	52	1	البعد السابع: الابتكار في الدليل المادي
				1,8	3,5	7,9	41,2	45,6		
مرتفع جدا	2	0,834	4,32	2	3	6	49	54	2	
				1,8	2,6	5,3	43	47,4		
مرتفع جدا	1	0,679	4,44	0	1	9	43	61	3	
				0	0,9	7,9	37,7	53,5		

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز

في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

الدرجة	2	0,758	4,3 2	0	3	11	46	54	4	تساعد مرافق الراحة و الانتظار بالوكالات التجارية التابعة للمؤسسة على حصول الزبون على الخدمة بشكل مميز.
				0	2,6	9,6	40,4	47,4		
الدرجة	5	0,957	4,2 2	0	10	12	35	57	5	الموقع الجغرافي للمؤسسة والوكالات التابعة لها جذاب ومتميز مقارنة بالمنافسين.
				0	8,8	10,5	30,7	50		
الدرجة		0,638	4,3 1	الابتكار في الدليل المادي						

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول السابق اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الابتكار في الدليل المادي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.31) وهو ينتمي إلى المجال (4.21-5) والذي يعبر عن درجة مرتفعة جدا من الموافقة وذلك وفقا لمقياس الدراسة، كما جاء الانحراف المعياري بقيمة (0.638) ما يدل على عدم وجود تشتت كبير في اجابات أفراد العينة حول هذا البعد. كما أوضحت النتائج أن نسبة القبول لجل عبارات هذا البعد جاءت مرتفعة جدا، حيث تراوحت المتوسطات بين (4.22-4.44) وهو ما يدل على قبول المبحوثين على ما جاء في محتوى عبارات هذا البعد، حيث جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.44) وبانحراف معياري قدر ب (0.679)، فيما جاءت الفقرة رقم (5) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.22) وانحراف معياري (0.957). وتدل هذه النتائج على أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على اهتمام مؤسسة أوريدو الجزائر بالابتكار في الدليل المادي وذلك من خلال اعتمادها على تصاميم خاصة بشكل يسهل تمييزه عن باقي المنافسين بالإضافة إلى حرصها على حصول الزبون على الخدمة بشكل مميز من خلال توفير مرافق الراحة والانتظار بالوكالات التجارية التابعة والاعتماد على التجهيزات التقنية الحديثة لتسريع خدمة الزبائن. كما تعمل المؤسسة على تهيئة محيطها المادي وللوكالات التابعة لها بشكل مميز وجذاب.

وفيما يلي جدول يعرض ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد الابتكار التسويقي حسب اجابات افراد عينة الدراسة:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز
في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

جدول رقم (33): ترتيب الفقرات الخاصة بمتغير الابتكار التسويقي

رقم البعد	عبارات الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	الابتكار في المنتج	4,324	0,644	2	مرتفع جدا
2	الابتكار في التسعير	4,117	0,494	7	مرتفع
3	الابتكار في التوزيع	4,33	0,613	1	مرتفع جدا
4	الابتكار في الاتصالات التسويقية	4,306	0,526	4	مرتفع جدا
5	الابتكار في الأفراد مقدمي الخدمة	4,243	0,653	6	مرتفع جدا
6	الابتكار في عملية تقديم الخدمة	4,261	0,560	5	مرتفع جدا
7	الابتكار في الدليل المادي	4,310	0,638	3	مرتفع جدا
	المتوسط الكلي للمتغير المستقل (الابتكار التسويقي)	4,276	0,422		مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V25

يشير الجدول السابق إلى ترتيب أبعاد المتغير المستقل المتعلق بالابتكار التسويقي حسب نتائج اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول هذا المتغير، حيث بلغ المتوسط الحسابي يقع ضمن الدرجة المرتفعة جدا ويعود ذلك بالدرجة معياري (0.422) مما يعني أن المتوسط الحسابي يقع ضمن الدرجة المرتفعة جدا ويعود ذلك بالدرجة الأولى إلى الابتكار في مجال التوزيع حيث قدر متوسط اجابات هذا البعد بـ (4.330) وانحراف معياري (0.613)، وبالدرجة الثانية إلى الاهتمام بالابتكار في مجال المنتج بمتوسط حسابي (4.324) وانحراف معياري (0.644)، وللابتكار في الدليل المادي بالدرجة الثالثة والذي يقابل متوسط (4.310) وانحراف معياري 0.638، تبني الابتكار في مجال الاتصالات التسويقية بالدرجة الرابعة بمتوسط حسابي (4.306) وانحراف معياري (0.526)، وللابتكار في عمليات تقديم الخدمة بالدرجة الخامسة حيث قدر المتوسط الحسابي (4.261) والانحراف المعياري (0.560)، وبالدرجة السادسة للابتكار في الأفراد مقدمي الخدمة بمتوسط (4.243) وانحراف معياري (0.653) وبالمرتبة الأخيرة و بدرجة مرتفعة الابتكار في مجال التسعير.

ويمكن تفسير هذه النتائج المتعلقة بالأهمية النسبية لأبعاد الابتكار التسويقي وتصدر الابتكار في مجالات التوزيع والدليل المادي والمنتجات والاتصالات التسويقية على التوالي إلى الممارسات الابتكارية التي قامت بها مؤسسة أوريدو في الفترة الأخيرة في هذه المجالات على حساب المجالات الأخرى إذ اعتمدت أوريدو في السنتين الأخيرتين على تكثيف الابتكار في هذه المجالات

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

من فتح للمحلات الذكية المرتبطة بسياساتها التوزيعية وتهيئة دليلها المادي بما يتماشى مع متطلبات هذه المحلات الذكية، ومن تكثيف للعروض والخدمات المبتكرة والمتميزة خاصة منها المرتبطة بمجال التكنولوجيا باعتبار مؤسسة أوريدو الجزائر مؤسسة رائدة في مجال التكنولوجيا و أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر أدخل خدمة الوسائط المتعددة في الجزائر اذ أن كل هذه الممارسات جاءت لمواجهة المنافسة القوية في السوق.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لاتجاهات عينة الدراسة حول المتغير التابع " الأداء المتميز"

سيتم فيما يلي عرض اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المتغير التابع (الأداء المتميز) وذلك من خلال تحليل اجاباتهم حول كل بعد من أبعاد هذا المتغير و المتمثلة في: الأداء المتميز من المنظور المالي، الأداء المتميز من منظور الزبائن، الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية والأداء المتميز من منظور النمو و التعلم.

الفرع الأول: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد الأداء المتميز من المنظور المالي

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لاتجاهات أفراد عينة البحث حول عبارات بعد الأداء المتميز من المنظور المالي:

جدول رقم (34): التحليل الوصفي لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد الأداء المتميز من المنظور المالي

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات					أرقام العبارات	المحور الثاني: الأداء المتميز
				غير موافق	غير موافق	معايد	موافق	موافق		
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
مرتفع	4	0,715	4,17	0	1	18	56	39	1	البعد الأول: التميز في الأداء من المنظور المالي
				0	0,9	15,8	49,1	34,2		
مرتفع	5	0,730	4,12	0	2	18	58	36	2	
				0	1,8	15,8	50,9	31,6		
مرتفع جدا	2	0,779	4,24	0	1	21	42	50	3	
				0	0,9	18,4	36,8	43,9		
مرتفع	3	0,702	4,19	0	0	19	54	41	4	
				0	0	16,7	47,4	36		
مرت	1			0	0	13	47	54	5	

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

		0,680	4,36	0	0	11, 4	41,2	47, 4	تستغل المؤسسة كل امكانياتها المتاحة لتحقيق التميز في أداها المالي.
مرتفع جدا		0,574	4,215	التميز في الأداء من المنظور المالي					

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول السابق اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الأداء المتميز من المنظور المالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.215) وهو ينتمي إلى المجال (4.21-5) والذي يعبر عن درجة مرتفعة جدا من الموافقة وذلك وفقا لمقياس الدراسة، كما جاء الانحراف المعياري بقيمة (0.574) ما يدل على عدم وجود تشتت كبير في اجابات أفراد العينة حول هذا البعد. كما أوضحت النتائج أن نسبة القبول لجل عبارات هذا البعد جاءت بين مرتفعة ومرتفعة جدا، حيث تراوحت المتوسطات بين (4.17-4.36) وهو ما يدل على قبول المبحوثين على ما جاء في محتوى عبارات هذا البعد، حيث جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.36) وبانحراف معياري قدر ب (0.680)، فيما جاءت الفقرة رقم (5) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.21) وانحراف معياري (0.730).

وتدل هذه النتائج على أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على تميز أداء مؤسسة أوريدو الجزائر من المنظور المالي وذلك من خلال استغلال كل الامكانيات المتاحة لتحقيق هذا التميز وتكثيف الأنشطة الابتكارية والعروض والخدمات الجديدة التي تقدمها إلى أسواقها بها أدى إلى زيادة حصتها السوقية وأرباحها وبما مكنها من تعظيم عوائدها على الاستثمار وتحقيق مبيعات معتبرة تتناسب مع حجم ونوع الابتكارات التي قدمتها في المجال التسويقي.

الفرع الثاني: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد الأداء المتميز من منظور الزبائن

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لاتجاهات أفراد عينة البحث حول عبارات بعد الأداء المتميز من منظور الزبائن.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز
في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

جدول رقم (35) : التحليل الوصفي لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد الأداء المتميز من منظور الزبائن

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات					أرقام العبارات	المحور الثاني: الأداء المتميز
				غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق		
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
			%	%	%	%	%			
مرتفع	2	0,657	4,38	0	0	11	49	54	يساعد الابتكار التسويقي في حصول الزبائن على خدمات مميزة مما يزيد من مستوى الرضا لديهم.	1
				0	0	9,6	43	47,4		
مرتفع	4	0,677	4,30	0	1	11	55	47	ساهمت العروض المبتكرة التي تقدمها المؤسسة في زيادة عدد مشتركيها.	2
				0	0,9	9,6	48,2	41,2		
مرتفع جدا	1	0,698	4,39	0	2	8	48	56	تساهم التكنولوجيات الحديثة التي تمتلكها المؤسسة في تميز أدائها بتقديمها لخدمات ومنتجات مبتكرة و متميزة تفوق توقعات الزبائن	3
				0	1,8	7	42,1	49,1		
مرتفع جدا	3	0,695	4,32	0	2	9	54	49	تحرص المؤسسة من خلال الابتكار التسويقي على تعزيز العلاقة بينها و بين زبائنها.	4
				0	1,8	7,9	47,4	43		
مرتفع جدا		0,585	4,344	الأداء المتميز من منظور الزبائن						

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات Spss

يبين الجدول السابق اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الأداء المتميز من منظور الزبائن، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.344) وهو ينتمي إلى المجال (4.21-5) والذي يعبر عن درجة مرتفعة جدا من الموافقة وذلك وفقا لمقياس الدراسة، كما جاء الانحراف المعياري بقيمة (0.585) ما يدل على عدم وجود تشتت كبير في اجابات أفراد العينة حول هذا البعد. كما أوضحت النتائج أن نسبة القبول لجل عبارات هذا البعد جاءت مرتفعة جدا، حيث تراوحت المتوسطات بين (4.30-4.39) وهو ما يدل على قبول المبحوثين على ما جاء في محتوى عبارات هذا البعد، حيث جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.39) وبانحراف معياري

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

قدر بـ (0.698)، فيما جاءت الفقرة رقم (2) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.30) وانحراف معياري (0.677).

وتدل هذه النتائج على أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على تميز أداء مؤسسة أوريدو الجزائر من منظور الزبائن وذلك من خلال استغلال هذه المؤسسة للتكنولوجيات الحديثة التي تمتلكها المؤسسة في تطويرها لخدمات ومنتجات مبتكرة ومتميزة تفوق توقعات زبائنها بما يسمح بحصولهم على خدمات مميزة مما يزيد من مستوى الرضا لديهم.

الفرع الثالث: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لاتجاهات أفراد عينة البحث حول عبارات بعد الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية:

جدول رقم (36): التحليل الوصفي لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات					أرقام العبارات	المحور الثاني: الأداء المتميز	
				موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق			
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
				%	%	%	%	%			
مرتفع جدا	2	0,617	4,32	45	62	6	1	0	1	1	البعد الثالث: الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية
				39,5	54,4	5,3	0,9	0	0	2	
مرتفع جدا	1	0,742	4,36	56	45	12	0	1	0	2	
				49,1	39,5	10,5	0	0,9	0	3	
مرتفع	4	0,743	4,15	40	52	21	1	0	1	4	
				35,1	45,6	18,4	0,8	0	0,8	6	
مرتفع	6	0,789	4,08	46	53	12	2	1	2	4	
				40,4	46,5	10,5	1,8	0,8	1,8	5	
مرتفع	3	0,779	4,24	46	53	12	2	1	2	5	
				40,4	46,5	10,5	1,8	0,8	1,8		

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز
في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

مرتبة	5	07,93	4,09	0	1	28	45	40	هناك انخفاض في عدد الاجراءات الخاطئة من مجموع الاجراءات السنوية بالمؤسسة	6
مرتبة جدا		0,553	4,206	0	0,9	24,6	39,5	35,1		
				الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول السابق اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.206) وهو ينتمي إلى المجال (3.41-4.20) والذي يعبر عن درجة مرتفعة من الموافقة وذلك وفقا لمقياس الدراسة، كما جاء الانحراف المعياري بقيمة (0.585) ما يدل على عدم وجود تشتت كبير في اجابات أفراد العينة حول هذا البعد. كما أوضحت النتائج أن نسبة القبول لجل عبارات هذا البعد جاءت بين مرتفعة ومرتفعة جدا، حيث تراوحت المتوسطات بين (4.08-4.36) وهو ما يدل على قبول المبحوثين على ما جاء في محتوى عبارات هذا البعد، حيث جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.39) وبانحراف معياري قدر ب(0.743)، فيما جاءت الفقرة رقم (2) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.30) وانحراف معياري (0.677). وتدلل هذه النتائج على أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على تميز أداء مؤسسة أوريدو الجزائر من منظور العمليات الداخلية وذلك من خلال امتلاكها لشبكة عالية الجودة من أحدث التكنولوجيات والتجهيزات المبتكرة والتي ساهمت في تحقيق هذا التميز بالإضافة إلى تحقيق السابق في استخدام هذه التكنولوجيات المتطورة مقارنة بالمنافسين في السوق، كما يتضح ذلك من خلال سعي المؤسسة إلى الارتقاء بجودة منتجاتها لتناسب مع تطلعات الزبائن وتخصص المؤسسة ميزانية معتبرة لأنشطة البحث والتطوير.

الفرع الرابع: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد الأداء المتميز من منظور النمو والتعلم

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لاتجاهات أفراد عينة البحث حول عبارات بعد الأداء المتميز من منظور النمو والتعلم:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز
في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

جدول رقم (37) : التحليل الوصفي لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد الأداء المتميز من منظور النمو والتعلم

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المحور الثاني: الأداء المتميز					العبارات	أرقام العبارات
				غير موافق بشب	غير موافق	محايد	موافق	موافق		
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
				%	%	%	%	%		
مرتفع	3	0,995	4,10	2	8	15	41	48	تحرص المؤسسة على الاستفادة من القدرات الابداعية للأفراد العاملين بها والاحتفاظ بهم.	1
				1,8	7	13,2	36	42,1		
مرتفع	4	0,878	4,09	3	0	21	50	40	تقوم المؤسسة بتتمية القدرات الابتكارية لموردها البشري بانتهاجها لبرنامج تسيير ابداعي لتحريك الأفكار المبتكرة.	2
				2,6	0	18,4	43,9	35,1		
مرتفع	6	0,972	4,04	0	11	18	40	45	تقوم المؤسسة بتحفيز موردها البشري على الابتكار مما يجعله أداة فعالة في تحقيق و دعم التميز في أدائها .	3
				0	9,6	15,8	35,1	39,5		
مرتفع جدا	2	0,936	4,21	0	8	16	34	56	تساهم المهارات الابتكارية و المعارف التي يمتلكها المورد البشري للمؤسسة بشكل واضح في تميز أدائها.	4
				0	7	14	29,8	49,1		
مرتفع	5	1,002	4,07	1	12	11	44	46	تهيئ المؤسسة المناخ الذي يساعد على ظهور القدرات الابتكارية لدى العاملين	5
				0,9	10,5	9,6	38,6	40,4		
مرتفع جدا	1	0,863	4,26	1	5	10	45	53	تمتلك المؤسسة أنظمة معلومات متطورة تساهم في تميز أداء عملياتها الداخلية.	6
				0,9	4,4	8,8	39,5	46,5		
مرتفع		0,794	4,128	الأداء المتميز من منظور النمو والتعلم						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

يبين الجدول السابق اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الأداء المتميز من منظور النمو والتعلم، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.128) وهو ينتمي إلى المجال (3.41-4.20) والذي يعبر عن درجة مرتفعة من الموافقة وذلك وفقا لمقياس الدراسة، كما جاء الانحراف المعياري بقيمة (0.794) ما يدل على عدم وجود تشتت كبير في اجابات أفراد العينة حول هذا البعد. كما أوضحت النتائج أن نسبة القبول لجل عبارات هذا البعد جاءت بين مرتفعة ومرتفعة جدا، حيث تراوحت المتوسطات بين (4.01-4.36) حيث جاءت العبارات (1، 2، 3، 5) موافق، أما العبارات (6 و 4) فقد كان الاتجاه العام مرتفع جدا، وهو ما يدل على قبول المبحوثين على ما جاء في محتوى عبارات هذا البعد، حيث جاءت العبارة رقم (6) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.26) وبانحراف معياري قدر بـ(0.863)، فيما جاءت الفقرة رقم (3) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري (0.972).

وتدل هذه النتائج على أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على تميز أداء مؤسسة أوريدو الجزائر من منظور النمو والتعلم وذلك من خلال امتلاكها لأنظمة معلومات متطورة تساهم في تميز أداء عملياتها الداخلية بالإضافة إلى تركيزها على امتلاك موردها البشري للمعارف والمهارات الابتكارية من خلال القيام بتنميتها بانتهاجها لبرنامج تسيير ابداعي لتحريك الأفكار المبتكرة إلى جانب الحرص على الاستفادة من هذه القدرات الابداعية للأفراد والاحتفاظ بهم من خلال العمل على تقديم مختلف الحوافز المتعلقة بالابتكار بما يجعله أداة فعالة في تحقيق ودعم التميز في أدائها. وفيما يلي جدول يعرض ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد الأداء المتميز حسب اجابات افراد عينة الدراسة:

جدول رقم (38): ترتيب الفقرات الخاصة بمتغير الأداء المتميز

رقم البعد	عبارات الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	الأداء المتميز من المنظور المالي	4,215	0,574	2	مرتفع جدا
2	الأداء المتميز من منظور الزبائن	4,344	0,585	1	مرتفع جدا
3	الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية	4,206	0,553	3	مرتفع جدا
4	الأداء المتميز من منظور النمو والتعلم	4,128	0,794	4	مرتفع
	المتوسط الكلي للمتغير التابع	4.212	0,535		مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

يشير الجدول السابق إلى ترتيب أبعاد المتغير التابع المتعلق بالأداء المتميز حسب نتائج اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول هذا المتغير. ويتبين من خلاله أن نتائج تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز بمؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر جاء مرتفعا جدا وفق مقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الكلي (4.276) وانحراف معياري (0.422). كما شكلت معظم أبعاد متغير الأداء المتميز قبولاً مرتفعا جدا كذلك. وتفسر هذه النتيجة مدى تميز أداء مؤسسة أوريدو الجزائر، حيث يعود هذا التميز بالدرجة الأولى إلى تميزها في محور الزبائن حيث قدر متوسط اجابات هذا البعد بـ (4.344) وانحراف معياري (0.585)، وبالدرجة الثانية إلى تميزها من المنظور المالي بمتوسط حسابي (4.215) وانحراف معياري (0.574)، وللتميز في محور العمليات الداخلية بالدرجة الثالثة والذي يقابل متوسط (4.206) وانحراف معياري (0.553)، إلى التميز في أدائها من منظور النمو والتعلم بالمرتبة الأخيرة حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (4.128) والانحراف المعياري بـ (0.794)،

ويمكن تفسير هذه النتائج المتعلقة بتميز أداء مؤسسة أوريدو الجزائر أن هذا التميز ناتج بالدرجة الأولى عن التميز في خدمة زبائنهم بتقديم عروض وخدمات تناسب احتياجاتهم وتوقعاتهم معتمدة بالدرجة الأولى على الابتكار والتكنولوجيا الحديثة وهو ما يسمح بتحقيق مستوى عال من الرضا لديهم وإلى كسب المزيد من الزبائن الجدد كذلك وزيادة مبيعاتها وهو ما سينعكس حتما على تميز أدائها المالي بتحقيق أرباحا أكثر ورقم أعمال أعلى. كما ينتج هذا التميز عن تميز عملياتها الداخلية من خلال امتلاكها لشبكة عالية الجودة من أحدث التكنولوجيات والتجهيزات المبتكرة التي تساهم في تحسين جودة منتجاتها بما ينعكس على تخفيض تكاليف عملياتها الداخلية، بالإضافة إلى جهودها المستمرة في مجال البحث والتطوير. وفي الأخير إلى تميزها في مجال التعلم التنظيمي من خلال توفير البنية التحتية الملائمة والمناخ الملائم للعمل لمواردها البشرية بالإضافة إلى السعي المتواصل لنشر ثقافة الابتكار داخل المؤسسة وتطوير مهارات هذا المورد ودعم الافكار الابتكارية وتقديم الحوافز الملائمة لتشجيع ذلك.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

المبحث الرابع: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة

يتناول هذا المبحث اختبار نموذج الدراسة للتأكد من ملائمة وخطية العلاقات إلى جانب اختبار الفرضيات الرئيسية وفرضياتها الفرعية.

المطلب الأول: اختبار نموذج الدراسة

يتضمن هذا المطلب اختبار نموذج الدراسة من خلال التطرق بداية إلى اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة ليتم بعدها اختبار استقلاليتها للتأكد من عدم تداخلها مع بعضها البعض وبالتالي صلاحيتها لاختبارات الانحدار.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل اختبار الفرضيات لإيجاد مساهمة الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر، لابد أولاً من اختبار خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة. وقد تم التأكد من ذلك استناداً إلى نظرية النزعة المركزية والتي تنص على أنه إذا كان حجم العينة أكبر من 30 وله وسط حسابي μ والتباين σ^2 فان توزيع المعاينة للوسط الحسابي يقترب من التوزيع الطبيعي (الهيتمي، 2004، صفحة 223)، وهو ما يسمح لنا باعتماد الاختبارات المعلمية لاختبار الفرضيات.

الفرع الثاني: اختبار استقلالية متغيرات الدراسة

من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وللتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة سيتم استخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF - Variance Inflation - Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، والجدول رقم (39) يبين نتائج هذه الاختبار:

جدول رقم (39): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolérance
بعد الابتكار في المنتج	1.319	0.719
بعد الابتكار في التسعير	2.089	0.479
بعد الابتكار في التوزيع	1.593	0.628
بعد الابتكار في الاتصالات التسويقية	2.166	0.462
بعد الابتكار في الأفراد	1.741	0.574

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

0.399	2.506	بعد الابتكار في عمليات تقديم الخدمة
0.470	2.130	بعد الابتكار في الدليل المادي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (39) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (1.319 و 2.506)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تتراوح بين (0.399 و 0.719) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة أي التأكيد على استقلالية المتغيرات المستقلة وعدم تداخلها مع بعضها.

الفرع الثالث: اختبار معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

نقوم في هذا الفرع بدراسة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وذلك من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي يستخدم للتأكد من عدم وجود تداخل بين أبعاد المتغيرات بما يعزز من استقلاليتها وعدم تداخلها مع بعضها البعض وبالتالي صلاحيتها وجاهزيتها لاختبارات الانحدار. والجدول الموجود بالملاحق رقم (03) يوضح نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون والمتعلقة بدرجة ارتباط كل بعد من أبعاد المتغيرات مع أبعاد المتغيرات الأخرى ومستوى دلالاتها، ويتبين لنا من خلال هذا الجدول أن جميعها ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05، أما قوة الارتباط فهي في الغالب متوسطة إلى مرتفعة، حيث كانت أعلاها بين متغيري الابتكار في الدليل المادي والأداء المتميز من منظور الزبائن بمعامل ارتباط يقدر بـ 0,694 بينما كان أضعف ارتباط بين متغيري الابتكار في التوزيع والأداء المتميز من منظور الزبائن بمعامل ارتباط قدر 0,230 .

واستنادا إلى نتائج اختبارات جاهزية وصلاحية البيانات الثلاثة السابقة فإنه يمكن استخدام اختبارات تحليلات الانحدار.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يتضمن هذا المطلب نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بالاعتماد على اختبار الانحدار البسيط، بحيث سيتم اعتماد قرار قبول أو رفض فرضيات الدراسة بناءً على قاعدة القرار التالية: " نرفض الفرضية الصفرية إذا كانت (α) أقل من أو يساوي (0,05) ونقبل البديلة، بينما نقبل الفرضية الصفرية إذا كانت (α) أكبر من 0,05". وقد تم اعتماد مستوى المعنوية (0,05) لكونه المستوى المعتمد في أغلب البحوث الاجتماعية.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

الفرع الأول: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار تأثير المتغير المستقل (الابتكار التسويقي) على المتغير التابع (الأداء المتميز)

بفرض اختبار معنوية الانحدار والتأكد من صلاحية النموذج وملاءمته لاختبار تأثير المتغير المستقل (الابتكار التسويقي) على المتغير التابع (الأداء المتميز) سيتم استخدام تحليل التباين للانحدار (ANOVA) (Analysis of Variance)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (40): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لانحدار الابتكار التسويقي والأداء المتميز

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الانحدار	20,900	1	20,900	202,909	0,000	0.803	0.644
البواقي	11,536	112	0,103				
المجموع	32,436	113					

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (202,909) بقيمة احتمالية دالة احصائيا (0,000) وهو أقل من درجة مستوى المعنوية المعتمد (0.05) مما يعكس صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى "يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز"، ومنه يمكن القول أن هذا النموذج معنوي وخطي وأن خط الانحدار يلائم بيانات الدراسة.

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه: "يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر".

من أجل تقييم واختبار هذه الفرضية سيتم اعادة صياغتها كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H₀): لا يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر.

- الفرضية البديلة (H₁): يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر.

لاختبار صحة هذه الفرضية سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لكون الفرضية الرئيسية الأولى تبحث في تأثير المتغير المستقل (الابتكار التسويقي) على متغير تابع واحد (الأداء المتميز). والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز
في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

جدول رقم (41): نتائج تحليل الانحدار البسيط للابتكار التسويقي على الأداء المتميز.

0.644 = R ²		/ 0.803 = R		/ 202.909 = F	
مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	المعامل المعياري للمنموذج	معاملات نموذج الانحدار غير المعياري		النموذج
		Beta	Std Error	B	
0.647	-0.459		0.307	-0.141	الثابت
0.000	14.245	0.803	0.071	1.018	الابتكار التسويقي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (41) أن هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للابتكار التسويقي في الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر، إذ أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغير المستقل "الابتكار التسويقي" والمتغير التابع "الأداء المتميز"، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.803 أي بشدة ارتباط تقدر بـ 80,3%. كما أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R²) الذي يعبر عن تباين المتغير التابع نتيجة التغير في المتغير المستقل حيث بلغت قيمته 0.644، وهو ما يشير إلى أن المتغير المستقل (الابتكار التسويقي) يفسر ما نسبته 66,4% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الأداء المتميز)، وبمعنى آخر فإن 66,4% من التغيرات التي تحدث في الأداء المتميز تعزى إلى التغيرات الحاصلة في الابتكار التسويقي وهي قدرة تفسيرية جيدة، أما باقي النسبة فتفسرها متغيرات أخرى خارج النموذج. وهو ما يشير إلى وجود تأثير معنوي بين الابتكار التسويقي والأداء المتميز، كما يمثل مؤشرا لأهمية تطبيق الابتكار التسويقي بالنسبة للمؤسسة وماله من تأثير كبير في تحقيق التميز في أدائها. وأكدت كذلك قيمة (F) معنوية هذا التأثير حيث بلغت قيمتها 202.909 وهي دالة عند درجة 113 وبمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05. وبلغت قيمة (T) المحسوبة 14.245 بقيمة احتمالية دالة احصائية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 .

- كما بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل (الأداء المتميز) 1.018 بدرجة معنوية 0.000 وهي قيمة موجبة وأقل من درجة المعنوية المعتمد 0.05 وهو ما يدل على ايجابية التأثير احصائيا بين الابتكار التسويقي والأداء المتميز، وهو يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الابتكار التسويقي يؤدي إلى زيادة في الأداء المتميز بقيمة 1.018. لذلك فإن العلاقة موجودة ودالة احصائيا ويمكن تمثيلها من خلال المعادلة الخطية التالية:

$$Y = - 0.141 + 1.018 X$$

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

Y = الأداء المتميز

X = الابتكار التسويقي

وبناء على هذه النتائج فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: " يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر".

وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (بوفاس و بلايلية، 2017) ودراسة (بوحلاسة و كورتل، 2022)، وكذلك مع الجانب النظري للدراسة، وبهذا يمكن القول أنه كلما تبنت مؤسسة أوريدو الجزائر الابتكار في ممارساتها التسويقية كلما ساهم ذلك في تحقيق التميز في أدائها. وتعكس هذه النتيجة أهمية الابتكار التسويقي بالنسبة للمؤسسة بصفة عامة ومؤسسة أوريدو الجزائر بصفة خاصة وما له من دور كبير في تحقيق التميز في الأداء خاصة في ظل البيئة التنافسية التي تعيش فيها المؤسسات المعاصرة.

إن نتائج الفرضية الرئيسية الأولى تساهم بشكل كبير في بناء بقية الفرضيات وتؤكد على وجود فعلي للعلاقة والتأثير في هذه الدراسة إلا أن الأشكال المطروح هو كيفية التأثير وقيمتها بين المتغيرات والأبعاد.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وذلك بالاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد.

حيث تنص الفرضية الرئيسية الثانية على ما يلي: "يساهم الابتكار التسويقي بأبعاده في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر".

من أجل تقييم واختبار هذه الفرضية سيتم إعادة صياغتها كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يساهم الابتكار التسويقي بأبعاده في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر.

- الفرضية البديلة (H_1): يساهم الابتكار التسويقي بأبعاده في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر.

لاختبار هذه الفرضية الرئيسية الثانية سيتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد القياسي والتدريجي لكون هذا الاختبار يبحث في قياس أثر مجموعة من الأبعاد المتعلقة بالمتغير المستقل (الابتكار في المنتج، الابتكار في التسعير، الابتكار في التوزيع، الابتكار في الاتصالات التسويقية، الابتكار في الأفراد، الابتكار في عمليات تقديم الخدمة، الابتكار في الدليل المادي) على متغير تابع واحد والمتمثل في الأداء المتميز. حيث يهدف هذا القياس إلى قياس أي بعد من أبعاد المتغير المستقل له تأثير أكبر في المتغير التابع وكذا الأبعاد المستبعدة من التأثير.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

الفرع الأول: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار تأثير أبعاد المتغير المستقل (الابتكار التسويقي) على المتغير التابع (الأداء المتميز)

يوضح الجدول الموالي نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج وملاءمته لاختبار تأثير أبعاد المتغير المستقل (الابتكار في المنتج، الابتكار في التسعير، الابتكار في التوزيع، الابتكار في الاتصالات التسويقية، الابتكار في الأفراد، الابتكار في عمليات تقديم الخدمة، الابتكار في الدليل المادي) في المتغير التابع (الأداء المتميز):

جدول رقم (42): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لانحدار أبعاد المتغير المستقل (الابتكار التسويقي) على المتغير التابع (الأداء المتميز)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل
الانحدار	23.047	7	3.292	37.173	0,000	0.843	0.711	0,691
البواقي	9.389	106	0.089					
المجموع	32.436	113						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (42) أن قيمة F المحسوبة بلغت 37.173 بقيمة احتمالية دالة احصائياً بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يعكس صلاحية النموذج للاختبار واعتباره معنوياً وذو دلالة احصائية. كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين أبعاد الابتكار التسويقي مجتمعة والأداء المتميز (R) 0.843 وهي أكبر من قيمة معامل الارتباط بين الابتكار التسويقي والأداء المتميز المقدر بـ 0.803 وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية وقوية، وارتفعت كذلك قيمة معامل التحديد المعدل حيث بلغت 0,691 وهو ما يشير إلى أن أبعاد المتغير المستقل مجتمعة (أبعاد الابتكار التسويقي) تفسر ما نسبته 69.1% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الأداء المتميز)، أما باقي النسبة فتفسرها متغيرات أخرى خارج النموذج.

الفرع الثاني: نتائج اختبار تأثير أبعاد المتغير المستقل (الابتكار التسويقي) في المتغير التابع (الأداء المتميز) (اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية)

يوضح الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار لتأثير أبعاد الابتكار التسويقي (الابتكار في المنتج، في التسعير، في التوزيع، في الاتصال التسويقي، في الأفراد، في عمليات تقديم الخدمة، في الدليل المادي) على الأداء المتميز لمؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

جدول رقم (43): نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي لاختبار تأثير أبعاد المتغير المستقل (الابتكار التسويقي) في المتغير التابع (الأداء المتميز)

0,691 =R ² Adjusted		/ 0.843 =R		/ 37.173 =F	
مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	المعامل المعياري للمنموذج	معاملات نموذج الانحدار غير المعيارية		النموذج
		Beta	Std Error	B	
0.930	-0.088		0.291	-0.026	الثابت
0.260	1.131	0.070	0.051	0.058	الابتكار في المنتج
0.000	3.469	0.262	0.083	0.287	الابتكار في التسعير
0.083	-1.752	-0.116	0.058	-0.101	الابتكار في التوزيع
0.000	5.367	0.413	0.078	0.420	الابتكار في الاتصالات التسويقية
0.000	4.275	0.295	0.057	0.242	الابتكار في الأفراد مقدمي الخدمة
0.352	-0.935	-0.077	0.079	-0.074	الابتكار في عملية تقديم الخدمة
0.012	2.560	0.195	0.064	0.164	الابتكار في الدليل المادي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال اختبار T الموضح في الجدول أعلاه أن كل من الابتكار في المنتج، الابتكار في التوزيع، الابتكار في عملية تقديم الخدمة غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 حيث كانت على التوالي 0.260، 0.083، 0.352 وعليه فهي مستبعدة من معادلة الانحدار وليس لها أي تأثير. بينما الأبعاد المتبقية للابتكار التسويقي لها تأثير دال على الأداء المتميز وهي كالتالي: الابتكار في التسعير، الابتكار في الاتصال التسويقي، الابتكار في الأفراد، الابتكار في الدليل المادي.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

وللوصول إلى النموذج النهائي استخدمنا تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) والذي يستخدم كذلك في دعم المؤسسة في اتخاذ القرارات والسياسات المناسبة وعمليات التنبؤ. والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:
جدول رقم (44): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرئيسية الثانية

0.695 =R ²		/ 0.834 =R		/ 62.103 =F	
0.684 =R ² Adjusted		/		0.000 = Sig	
مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	المعامل المعياري للمنموذج	معاملات نموذج الانحدار غير المعيارية		النموذج
		Beta	Std Error	B	
0.911	-0.112		0.284	-0.032	الثابت
0.000	5.109	0.366	0.073	0.0373	الابتكار في الاتصالات التسويقية
0.000	3.803	0.251	0.054	0.205	الابتكار في الأفراد
0.001	3.560	0.220	0.068	0.241	الابتكار في التسعير
0.002	2.859	0.211	0.062	0.177	الابتكار في الدليل المادي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

تشير نتائج الجدول أعلاه أنه من بين أبعاد المتغير المستقل (الابتكار التسويقي) والتي أضافت تفسيراً جوهرياً للتباين في المتغير التابع (الأداء المتميز) نجد على التوالي: الابتكار في الاتصالات التسويقية، الابتكار في الأفراد مقدمي الخدمة، الابتكار في التسعير والابتكار في الدليل المادي، ويتضح ذلك من خلال المعاملات المعيارية (Beta) لكل منها، كما يؤكد ذلك مستوى الدلالة لكل بعد منها الموضح في الجدول رقم (44) والذي يقل عن مستوى الدلالة 0.05. كما يتضح من نتائج الجدول أن قيمة F المحسوبة بلغت 62.103 بقيمة احتمالية دالة احصائية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يدل على ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرات. كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R²) 0.684 وهو ما يشير إلى أن أبعاد المتغير المستقل (الابتكار التسويقي) الموضحة في الجدول أعلاه تفسر مجتمعة ما نسبته 68.4% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الأداء المتميز)، أما باقي النسبة فتفسرها متغيرات أخرى خارج النموذج.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

من خلال ما سبق تكون معادلة الانحدار المتعدد كما يلي:

$$Y = - 0.032 + 0.373 X_1 + 0.205 X_2 + 0.241 X_3 + 0.177 X_4 + e_i$$

حيث تعبر القيمة (-0.032) عن قيمة الثابت، (y) تعبر عن الأداء المتميز، (X1) تمثل الابتكار في الاتصالات التسويقية، (X2) تمثل الابتكار في الافراد مقدمي الخدمة، (X3) تمثل الابتكار في التسعير، (X4) تمثل الابتكار في الدليل المادي، أما e_i تمثل بقية المتغيرات التي لم يتم ادراجها في نموذج الدراسة.

من خلال هذه النتائج الموضحة في الجدولين (43) و(44) نستنتج ما يلي فيما يخص اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية:

تنص هذه الفرضية الفرعية على ما يلي: " يساهم الابتكار في المنتج في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر.

من أجل تقييم واختبار هذه الفرضية سيتم اعادة صياغتها كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يساهم الابتكار في المنتج في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر.

- الفرضية البديلة (H_1): يساهم الابتكار في المنتج في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر. يوضح الجدول رقم (43) عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq$ للابتكار في المنتج على الأداء المتميز حيث بلغ مستوى الدلالة 0.260 وهو أكبر من 0.05 .

وعليه نقبل الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: " لا يساهم الابتكار في المنتج في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية:

تنص هذه الفرضية الفرعية على ما يلي: " يساهم الابتكار في التسعير في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر.

من أجل تقييم واختبار هذه الفرضية سيتم اعادة صياغتها كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يساهم الابتكار في التسعير في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر.

- الفرضية البديلة (H_1): يساهم الابتكار في التسعير في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

يوضح الجدول رقم (44) وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ≥ 0.05 للابتكار في التسعير على الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر حيث بلغ مستوى الدلالة 0.001 وهو أقل من 0.05.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة للفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: " يساهم الابتكار في التسعير في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر".

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية:

تنص هذه الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي: " يساهم الابتكار في التوزيع في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر".

من أجل تقييم واختبار هذه الفرضية سيتم اعادة صياغتها كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يساهم الابتكار في التوزيع في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر.

- الفرضية البديلة (H_1): يساهم الابتكار في التوزيع في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر.

يوضح الجدول رقم (43) عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ≥ 0.05 للابتكار في التوزيع على الأداء المتميز حيث بلغ مستوى الدلالة 0.083 وهو أكبر من 0.05.

وعليه نقبل الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: " لا يساهم الابتكار في التوزيع في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر".

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية:

تنص هذه الفرضية الفرعية على ما يلي: " يساهم الابتكار في الاتصالات التسويقية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر".

من أجل تقييم واختبار هذه الفرضية سيتم اعادة صياغتها كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يساهم الابتكار في الاتصالات التسويقية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر.

- الفرضية البديلة (H_1): يساهم الابتكار في الاتصالات التسويقية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر.

يوضح الجدول رقم (44) وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ≥ 0.05 للابتكار في الاتصالات التسويقية على الأداء المتميز حيث بلغ مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة للفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: " يساهم الابتكار في الاتصالات التسويقية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر".

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية:
تنص هذه الفرضية الفرعية على ما يلي: " يساهم الابتكار في الأفراد في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر.
من أجل تقييم واختبار هذه الفرضية سيتم اعادة صياغتها كما يلي:
- الفرضية الصفرية (H_0): لا يساهم الابتكار في الأفراد في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر.
- الفرضية البديلة (H_1): يساهم الابتكار في الأفراد في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر.
يوضح الجدول رقم (44) وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq$ للابتكار في الأفراد على الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر حيث بلغ مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05.
وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة للفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على: " يساهم الابتكار في الأفراد في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر."
- اختبار الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الثانية:
تنص هذه الفرضية الفرعية على ما يلي: " يساهم الابتكار في عملية تقديم الخدمة في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر.
من أجل تقييم واختبار هذه الفرضية سيتم اعادة صياغتها كما يلي:
- الفرضية الصفرية (H_0): لا يساهم الابتكار في عملية تقديم الخدمة في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر.
- الفرضية البديلة (H_1): يساهم الابتكار في عملية تقديم الخدمة في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر.
يوضح الجدول رقم (43) عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq$ للابتكار في عملية تقديم الخدمة على الأداء المتميز حيث بلغ مستوى الدلالة 0.352 وهو أكبر من 0.05.
وعليه نقبل الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية السادسة التي تنص على: " لا يساهم الابتكار في عملية تقديم الخدمة في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر."
- اختبار الفرضية الفرعية السابعة للفرضية الرئيسية الثانية:
تنص هذه الفرضية الفرعية على ما يلي: " يساهم الابتكار في الدليل المادي في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر.
من أجل تقييم واختبار هذه الفرضية سيتم اعادة صياغتها كما يلي:
- الفرضية الصفرية (H_0): لا يساهم الابتكار في الدليل المادي في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

- الفرضية البديلة (H1): يساهم الابتكار في الدليل المادي في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر.

يوضح الجدول رقم (44) وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq$ للابتكار في الدليل المادي على الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر حيث بلغ مستوى الدلالة 0.002 وهو أقل من 0.05.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة للفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على: "يساهم الابتكار في الأفراد في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر".

ومما سبق نستنتج أن الابتكار التسويقي بأبعاده لمؤسسة أوريدو الجزائر يؤثر (أي يساهم) في تحقيق التميز في أدائها عند مستوى دلالة (0.05)، وقد تباين هذا الأثر (هذه المساهمة) حيث أن الابتكار في الاتصالات التسويقية، الابتكار في الأفراد، الابتكار في التسعير والابتكار في الدليل المادي هي التي تؤثر (أي تساهم) في تحقيق الأداء المتميز من دون أن تؤثر (تساهم) في تحقيقه كل من الابتكار في المنتج، الابتكار في التوزيع والابتكار في عملية تقديم الخدمة.

وعليه ومن خلال نتائج اختبار الفرضيات الفرعية السبعة نقبل الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه: يساهم الابتكار التسويقي بأبعاده في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر. ويمكن تفسير ذلك بحرص مؤسسة أوريدو الجزائر بشكل لافت ومستمر على الابتكار المستمر في مختلف عناصر مزيجها التسويقي للتميز عن المنافسة.

كما تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية إلى ضرورة اهتمام وتركيز مؤسسة أوريدو الجزائر على الابتكار في عناصر المزيج التسويقي التالية على التوالي: الابتكار في الاتصالات التسويقية، الابتكار في الأفراد، الابتكار في التسعير والابتكار في الدليل المادي إذا ما أرادت الوصول إلى التميز في الأداء وذلك لدورها وتأثيرها الكبير على تحقيق ذلك.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

سيتم خلال هذا المطلب اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية التابعة لها وذلك باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

حيث تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على ما يلي: "يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده لمؤسسة أوريدو الجزائر".

من أجل تقييم واختبار هذه الفرضية سيتم إعادة صياغتها كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H0): لا يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده لمؤسسة أوريدو الجزائر.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

- الفرضية البديلة (H1): يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده لمؤسسة أوريدو الجزائر.

سنقوم باختبار صحة هذه الفرضية بالانحدار الخطي البسيط وذلك من خلال اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز من المنظور المالي لمؤسسة أوريدو الجزائر.

من أجل تقييم واختبار هذه الفرضية سيتم إعادة صياغتها كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H0): لا يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز من المنظور المالي لمؤسسة أوريدو الجزائر.

- الفرضية البديلة (H1): يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز من المنظور المالي لمؤسسة أوريدو الجزائر.

سيتم اختبار هذه الفرضية الفرعية كما يلي:

أولاً: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

بفرض اختبار معنوية الانحدار والتأكد من صلاحية النموذج وملاءمته لاختبار تأثير المتغير المستقل (الابتكار التسويقي) على البعد الأول من أبعاد المتغير التابع (الأداء المتميز من المنظور المالي) سيتم استخدام تحليل التباين للانحدار (ANOVA)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (45): تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
1	16,254	1	16,254	86,529	0,000 ^b	0,660 ^a	0,436
	21,038	112	0,188				
	37,292	113					
a : Dependent Variable الأداء المتميز من المنظور المالي							
b : Predictors(Constant) الابتكار التسويقي							

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

من خلال نتائج تحليل التباين الموضح في الجدول أعلاه فإن مستوى الدلالة هو 0,000 وهو أقل من درجة مستوى المعنوية 5%، كما بلغت قيمة F المحسوبة 86,529 وهي دالة عند مستوى 0,05 وبالتالي فإن النموذج معنوي ودال احصائيا، وهو ما يؤكد لنا كفاءة المتغير المستقل (الابتكار التسويقي) في تفسير المتغير التابع (بعد الأداء المتميز من المنظور المالي).

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة

يبين الجدول الموالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على ما يلي: يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز من المنظور المالي لمؤسسة أوريدو الجزائر. وذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط.

جدول رقم (46): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة

0,436 =R ²		0,660 =R			86,529 =F
مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	المعامل المعياري للمنموذج	معاملات نموذج الانحدار غير المعياري		Constant
		Beta	Std Error	B	
0,366	0,908		0,415	0,377	Constant
0,000	9,302	0,660	0,097	0,898	الابتكار التسويقي

a. Dependent variable: الأداء المتميز من المنظور المالي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول اعلاه يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين المتغير المستقل الابتكار التسويقي والبعد الأول للمتغير التابع (الأداء المتميز من المنظور المالي) حيث قدرت شدة الارتباط بـ 66%، وبالرجوع لمعامل التحديد يتضح أن الأداء المتميز من المنظور المالي يتأثر بنسبة 43,6% من الابتكار التسويقي وبمعني آخر فإن من نسبته 43,6% من التغيرات التي تحدث في الأداء المتميز من المنظور المالي ترجع إلى المتغيرات الحاصلة في الابتكار التسويقي والباقي يعود لمتغيرات أخرى خارج النموذج.

كما يتضح من خلال مستوى المعنوية الموضح في الجدول أعلاه أن ميل الانحدار هو دال عند مستوى معنوية 0.05 حيث قدر مستوى الدلالة بـ 0.000، كما يتبين من الجدول أن معامل الانحدار قدر بـ 0,898 وهي قيمة موجبة مما يعني إيجابية التأثير بين الابتكار التسويقي وتحقيق الأداء المتميز من المنظور المالي أي أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالابتكار التسويقي يؤدي إلى زيادة في تحقيق الأداء المتميز من المنظور المالي بمقدار 0,898.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

وبذلك تكون معادلة الانحدار البسيط بين متغيري " الابتكار التسويقي " (X) والأداء المتميز من منظور المالي (Y2) على النحو التالي:

$$Y1 = 0,377 + 0,898X$$

الابتكار التسويقي (0,898) + 0,377 = الأداء المتميز من منظور المالي

اذن مما سبق نستنتج أن هناك تأثير معنوي للابتكار التسويقي على الأداء المتميز من المنظور المالي، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة للفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه:

يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز من المنظور المالي لمؤسسة أوريدو الجزائر ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مؤسسة أوريدو الجزائر تمكنت من تحقيق التميز في أدائها المالي من خلال تحقيق أرباح عالية وتكاليف منخفضة وتعظيم عوائدها على الاستثمار بفضل الابتكارات المكثفة التي قامت بها في أنشطتها التسويقية والمقدمة إلى أسواقها.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز من منظور الزبائن لمؤسسة أوريدو الجزائر

من أجل تقييم واختبار هذه الفرضية سيتم إعادة صياغتها كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H₀): لا يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز من منظور الزبائن لمؤسسة أوريدو الجزائر.

- الفرضية البديلة (H₁): يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز من منظور الزبائن لمؤسسة أوريدو الجزائر.

سيتم اختبار هذه الفرضية الفرعية كما يلي:

أولاً: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

بفرض اختبار معنوية الانحدار والتأكد من صلاحية النموذج وملاءمته لاختبار تأثير المتغير المستقل (الابتكار التسويقي) على البعد الثاني من أبعاد المتغير التابع (الأداء المتميز من منظور الزبائن) سيتم استخدام تحليل التباين للانحدار (ANOVA)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز
في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

جدول رقم (47): تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
بين مجموعات الانحدار	20,113	1	20,113	121,372	0,000	0,721	0,520
1 خارج المجموعات البواقي	18,560	112	0,166				
المجموع	38,674	113					
a : Dependent Variable الأداء المتميز من منظور الزبائن							
b : Predictors(Constant) الابتكار التسويقي							

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج تحليل التباين الموضح في الجدول أعلاه فان مستوى الدلالة هو 0,000 وهو أقل من درجة مستوى المعنوية المعتمد 5%، كما بلغت قيمة F المحسوبة 121,372 وهي دالة عند مستوى 0,05 وبالتالي فإن النموذج معنوي ودال احصائيا ، وهو ما يؤكد لنا كفاءة المتغير المستقل (الابتكار التسويقي) في تفسير المتغير التابع (بعد الأداء المتميز من منظور الزبائن).

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة

يبين الجدول الموالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على ما يلي: يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز من منظور الزبائن لمؤسسة أوريدو الجزائر. وذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط.

جدول رقم (48): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة

0,520 =R ²		0,721 =R		121,372 =F	
مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	المعامل المعياري للنموذج	معاملات نموذج الانحدار غير المعيارية		
		Beta	Std Error	B	
0,851	0,189		0,390	0,073	Constant
0,000	11,017	0,721	0,091	0,999	الابتكار التسويقي
a. Dependent variable : الأداء المتميز من منظور الزبائن					

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغير المستقل الابتكار التسويقي والبعد الثاني للمتغير التابع (الأداء المتميز من منظور الزبائن) حيث قدرت شدة الارتباط بـ 72,1%، وبالرجوع لمعامل التحديد يتضح أن الأداء المتميز من منظور الزبائن يتأثر بنسبة 52% من الابتكار التسويقي وبمعنى آخر فإن من نسبته 52% من التغيرات التي تحدث في الأداء المتميز من منظور الزبائن ترجع الي المتغيرات الحاصلة في الابتكار التسويقي والباقي يعود لمتغيرات أخرى خارج النموذج.

كما يتضح من خلال مستوى المعنوية الموضح في الجدول أعلاه أن ميل الانحدار هو دال عند مستوى معنوية 0.05 حيث قدر مستوى الدلالة بـ 0.000، كما يتبين من الجدول أن معامل الانحدار قدر بـ 0,999 و هي قيمة موجبة مما يعني إيجابية التأثير بين الابتكار التسويقي وتحقيق الأداء المتميز من منظور الزبائن أي أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالابتكار التسويقي يؤدي إلى زيادة في تحقيق الأداء المتميز من منظور الزبائن بمقدار 0,999 وبذلك تكون معادلة الانحدار البسيط بين متغيري " الابتكار التسويقي" (X) والأداء المتميز من منظور الزبائن (Y2) على النحو التالي :

$$Y2 = 0,073 + 0,999X$$

الابتكار التسويقي (0,999) + 0,073 = الأداء المتميز من منظور الزبائن

اذن مما سبق نستنتج أن هناك تأثير معنوي للابتكار التسويقي على الأداء المتميز من منظور الزبائن، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة للفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه:

يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز من منظور الزبائن لمؤسسة أوريدو الجزائر. ويمكن تفسير هذه النتيجة باهتمام مؤسسة أوريدو الجزائر الدائم بتحقيق التميز في خدمة زبائنهم من خلال تقديم عروض وخدمات تناسب احتياجاتهم وتنفوق توقعاتهم معتمدة في ذلك على الابتكار التسويقي والتكنولوجيا الحديثة وهو ما يرفع من مستوى الرضا لديهم ويؤدي الى كسب المزيد من الزبائن الجدد وزيادة مبيعاتها بفضل هذه الابتكارات التسويقية.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية لمؤسسة أوريدو الجزائر.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

- من أجل تقييم واختبار هذه الفرضية سيتم إعادة صياغتها كما يلي:
- الفرضية الصفرية (H_0): لا يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية لمؤسسة أوريدو الجزائر.
 - الفرضية البديلة (H_1): يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية لمؤسسة أوريدو الجزائر.
- سيتم اختبار هذه الفرضية الفرعية كما يلي:

أولاً: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

بفرض اختبار معنوية الانحدار والتأكد من صلاحية النموذج وملاءمته لاختبار تأثير المتغير المستقل (الابتكار التسويقي) على البعد الثالث من أبعاد المتغير التابع (الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية) سيتم استخدام تحليل التباين للانحدار (ANOVA)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (49): تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
بين مجموعات الانحدار	13,755	1	13,755	73,804	0,000	0,630	0,397
خارج المجموعات البواقي	20,873	112	0,186				
المجموع	34,628	113					
a : Dependent Variable الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية							
b : Predictors(Constant) الابتكار التسويقي							

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج تحليل التباين الموضح في الجدول أعلاه فان مستوى الدلالة هو 0,000 وهو أقل من درجة مستوى المعنوية 5%، كما بلغت قيمة F المحسوبة 73,804 وهي دالة عند مستوى 0,05 وبالتالي فان النموذج معنوي ودال احصائياً، وهو ما يؤكد لنا كفاءة المتغير المستقل (الابتكار التسويقي) في تفسير المتغير التابع (بعد الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية).

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة

يبين الجدول الموالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على ما يلي: يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية لمؤسسة أوريدو الجزائر. وذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز
في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

جدول رقم (50): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية
الثالثة

0,397 =R ²		0,630 =R			73,804 =F
Sig	قيمة T	المعامل المعياري للمنموذج	معاملات نموذج الانحدار غير المعياري		
		Beta	Std Error	B	
0,105	1,632		0,413	0,674	Constant
0,000	8,591	0,630	0,096	0,826	الابتكار التسويقي

a. Dependent variable : الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغير المستقل الابتكار التسويقي والبعد الثالث للمتغير التابع (الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية) حيث قدرت شدة الارتباط بـ 63%، وبالرجوع لمعامل التحديد يتضح أن الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية يتأثر بنسبة 39,7% من الابتكار التسويقي وبمعنى آخر فإن من نسبته 39,7% من التغيرات التي تحدث في الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية ترجع الي المتغيرات الحاصلة في الابتكار التسويقي والباقي يعود لمتغيرات أخرى خارج النموذج.

كما يتضح من خلال مستوى المعنوية الموضح في الجدول أعلاه أن ميل الانحدار فهو دال عند مستوى معنوية 0.05 حيث قدر مستوى الدلالة بـ 0.000، كما يتبين من الجدول أن معامل الانحدار قدر بـ 0,826 و هي قيمة موجبة مما يعني إيجابية التأثير بين الابتكار التسويقي وتحقيق الأداء المتميز من المنظور المالي أي أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالابتكار التسويقي يؤدي الى زيادة في تحقيق الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية بمقدار 0,826 وبذلك تكون معادلة الانحدار البسيط بين متغيري " الابتكار التسويقي" (X) و الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية (Y3) على النحو التالي:

$$Y3 = 0,674 + 0,826X$$

الابتكار التسويقي (0,826 + 0,674 = الأداء المتميز من منظور العمليات)

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

اذن مما سبق نستنتج أن هناك تأثير معنوي للابتكار التسويقي على الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة للفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه:

يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية لمؤسسة أوريدو الجزائر.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بحرص مؤسسة أوريدو الجزائر على تحقيق التميز في أداء عملياتها الداخلية من خلال تبني الابتكارات التسويقية، ويتضح ذلك من خلال سعيها الدائم لامتلاك شبكة عالية الجودة من أحدث التكنولوجيات في مجال الاتصال والتجهيزات المبتكرة التي تساهم في تحسين جودة منتجاتها وتسريع عملياتها الداخلية بما ينعكس على تخفيض تكاليفها، بالإضافة إلى جهودها المستمرة في مجال البحث والتطوير وما ينجر عنها من توليد منتجات وخدمات جديدة.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز من منظور التعلم والنمو لمؤسسة أوريدو الجزائر. من أجل تقييم واختبار هذه الفرضية سيتم إعادة صياغتها كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز من منظور التعلم والنمو لمؤسسة أوريدو الجزائر.

- الفرضية البديلة (H_1): يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز من منظور التعلم والنمو لمؤسسة أوريدو الجزائر.

سيتم اختبار هذه الفرضية الفرعية كما يلي:

أولاً: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

بفرض اختبار معنوية الانحدار والتأكد من صلاحية النموذج وملاءمته لاختبار تأثير المتغير المستقل (الابتكار التسويقي) على البعد الرابع من أبعاد المتغير التابع (الأداء المتميز من منظور التعلم والنمو) سيتم استخدام تحليل التباين للانحدار (ANOVA)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (51) : تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
بين مجموعات الانحدار	35,314	1	35,314	109,630	0,000	0,703	0,495
خارج المجموعات	36,077	112	0,322				

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

							البواقي
					113	71,391	المجموع
□ الأداء المتميز من منظور التعلم و النمو a : Dependent Variable							
□ الابتكار التسويقي b : Predictors (Constant)							

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج تحليل التباين الموضح في الجدول أعلاه فان مستوى الدلالة هو 0,000 وهو أقل من درجة مستوى المعنوية 5%، كما بلغت قيمة F المحسوبة 109,630 وهي دالة عند مستوى 0,05 وبالتالي فان النموذج معنوي ودال احصائيا، وهو ما يؤكد لنا كفاءة المتغير المستقل (الابتكار التسويقي) في تفسير المتغير التابع (بعد الأداء المتميز من منظور التعلم والنمو).

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

يبين الجدول الموالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على ما يلي: يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز من منظور التعلم والنمو لمؤسسة أوريدو الجزائر. وذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط.

جدول رقم (52): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

0,495 = R ²		0,703 = R			109,630 = F	
مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعامل المعياري للمنموذج	معاملات نموذج الانحدار غير المعياري		Constant	
		Beta	Std Error	B		
0,006	2,818-		0,543	1,530 -		
0,000	10,470	0,703	0,126	1, 323	الابتكار التسويقي	
□ الأداء المتميز من منظور التعلم و النمو a. Dependent variable :						

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل الابتكار التسويقي والبعد الرابع للمتغير التابع (الأداء المتميز من منظور التعلم والنمو) حيث قدرت شدة الارتباط بـ 70,3%، وبالرجوع لمعامل التحديد يتضح أن الأداء المتميز من منظور التعلم والنمو يتأثر بنسبة 49,5% من الابتكار التسويقي وبمعنى آخر فان من نسبته 49,5% من التغيرات التي تحدث في الأداء المتميز من منظور التعلم والنمو ترجع الي المتغيرات الحاصلة في الابتكار التسويقي والباقي يعود لمتغيرات أخرى خارج النموذج.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز

في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

كما يتضح من خلال مستوى المعنوية الموضح في الجدول أعلاه أن ميل الانحدار هو دال عند مستوى معنوية 0.05 حيث قدر مستوى الدلالة ب 0.000، كما يتبين من الجدول أن معامل الانحدار قدر ب 1,323 وهي قيمة موجبة مما يعني إيجابية التأثير بين الابتكار التسويقي وتحقيق الأداء المتميز من منظور التعلم و النمو أي أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالابتكار التسويقي يؤدي إلى زيادة في تحقيق الأداء المتميز من منظور التعلم والنمو بمقدار 1,323 وبذلك تكون معادلة الانحدار البسيط بين متغيري " الابتكار التسويقي " (X) والأداء المتميز من منظور التعلم والنمو (Y4) على النحو التالي:

$$Y4 = - 1,530 + 1,323X$$

الابتكار التسويقي (1,323) + - 1,530 = الأداء المتميز من منظور التعلم والنمو

اذن مما سبق نستنتج أن هناك تأثير معنوي للابتكار التسويقي على الأداء المتميز من منظور التعلم والنمو، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة للفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: " يساهم الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز من منظور التعلم والنمو لمؤسسة أوريدو الجزائر.

ويمكن ترجمة هذه النتيجة من أن تطبيق المؤسسة محل الدراسة للابتكار التسويقي واهتمامها خاصة بعنصر الأفراد في عناصر مزيجها التسويقي والابتكار فيه أدى الى تميز مواردها البشرية وتدعيم بنيتها التحتية من خلال نشر ثقافة الابتكار داخل المؤسسة وتطوير مهارات مواردها البشرية ودعم الأفكار الابتكارية وتقديم الحوافز الملائمة لتشجيع ذلك.

من خلال ما سبق واعتمادا على نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة بحيث تم رفض فرضياتها الصفرية الأربعة وقبول الفرضيات البديلة لها والتي تنص على وجود تأثير للابتكار التسويقي على كل بعد من أبعاد الأداء المتميز على حدا يمكننا التوصل إلى رفض الفرضية الصفرية للفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنفي وجود تأثير للابتكار التسويقي على أبعاد الأداء المتميز لمؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر وبذلك نقبل الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية الثالثة التي تؤكد وجود تأثير للابتكار التسويقي على الأداء المتميز بأبعاده بمؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر بحيث جاءت الأبعاد مرتبة بالترتيب التالي: الأداء المتميز من منظور التعلم والنمو، الأداء المتميز من منظور الزبائن، الأداء المتميز من المنظور المالي وأخيرا الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية.

وتترجم هذه النتيجة أهمية الابتكار التسويقي بالنسبة للمؤسسة وضرورة الاستمرار في تنبيه وتأثيره الكبير على تحقيق التميز على مستويات متعددة من الأداء الكلي للمؤسسة خاصة في ظل المنافسة الكبيرة في الأسواق التي تنشط فيها.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للابتكار التسويقي و علاقته بتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل اسقاطا للجانب النظري للدراسة على أحد مؤسسات خدمة الهاتف النقال بالجزائر ألا وهي مؤسسة "أوريدو الجزائر" وذلك بهدف التعرف على مساهمة الابتكار التسويقي بأبعاده في تحقيق الأداء المتميز لهذه المؤسسة وذلك بالاعتماد على نموذج افتراضي لتوضيح متغيرات الدراسة، وبناءً على هذا النموذج تم اعداد استبيان وتوزيعه على عينة من اطارات المؤسسة محل الدراسة، وبعدها تم اخضاع البيانات للتحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية Spss مع قياس صدق وثبات أداة الدراسة إلى جانب الاستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية لمعرفة خصائص المبحوثين وتحديد اتجاهات اجاباتهم نحو متغيرات الدراسة، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية لتحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير الذي يؤكد أو ينفي صحة فرضيات الدراسة. واتضح من خلال نتائج الدراسة ما يلي:

- جاءت تصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى اهتمام مؤسسة أوريدو الجزائر بالابتكار التسويقي مرتفعة جدا وفقا لمقياس الدراسة.
 - جاءت تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة مرتفعة جدا كذلك وذلك وفقا لمقياس الدراسة،
 - وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الابتكار التسويقي والأداء المتميز حيث قدرت شدة الارتباط بـ 80.3 %.
 - وجود أثر موجب للابتكار التسويقي في الأداء المتميز حيث أن الابتكار التسويقي يفسر ما مقداره 66.4% من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة
 - وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد (الابتكار في الاتصالات التسويقية، الابتكار في التسعير، الابتكار في الأفراد والابتكار في الدليل المادي على التوالي) على الأداء المتميز، في حين لم يكن لباقي الأبعاد (الابتكار في المنتج، الابتكار في التوزيع، الابتكار في عمليات تقديم الخدمة) أي تأثير على تحقيقه وذلك بحسب تصورات أفراد عينة الدراسة.
 - وجود أثر ذو دلالة احصائية للابتكار التسويقي على كل بعد من أبعاد الأداء المتميز (الأداء المتميز من المنظور المالي، الأداء المتميز من منظور الزبائن، الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية، الأداء المتميز من منظور التعلم والنمو) عند مستوى الدلالة 0.05.
- وتأتي نتائج هذه الدراسة لتدعم نتائج بعض الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع في مجالات أخرى، ولتؤكد على أهمية استخدام مؤسسات الاتصال للابتكار التسويقي كوسيلة لتحقيق التميز في أدائها .

خاتمة

في ظل التغيرات البيئية المتسارعة التي تعيشها المؤسسات المعاصرة سواء ما تعلق منها بالزبائن أو المنافسة الشديدة أو المتغيرات البيئية الأخرى في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها أصبح تحقيق النمو والاستمرار في أسواق الأعمال مرهون بمدى قدرة المؤسسة على التكيف مع هذه المتغيرات، وبات البقاء فيها اليوم إلا للمؤسسات ذات الأداء المتميز. ولا يستثنى الأمر سوق الاتصالات الذي يشهد تطورا سريعا ومستمرًا ومنافسة شديدة وهو ما حتم على المؤسسات الناشطة في هذه السوق بضرورة البحث عن أساليب مبتكرة وإستراتيجيات جديدة تضمن لها البقاء والتميز في السوق ومواجهة تحدياته. ويعتبر الابتكار في المجال التسويقي أحد هذه الأساليب إذ يسمح للمؤسسة بخلق مزيج تسويقي متكامل والقيام بأنشطة تسويقية ذات طابع إبداعي وابتكاري تستجيب لحاجات وتطلعات الزبائن المتزايدة من جهة وتحقق لها التميز عن المنافسين في الأسواق بما يساهم في الأخير في تحقيق الأداء المتميز من جهة أخرى.

وفي هذا السياق جاءت الدراسة الحالية لمعالجة إشكالية مدى مساهمة الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية. وانطلاقا من هذه الإشكالية والفرضيات المرافقة لها قدمت هذه الأطروحة نظرة عامة عن الخلفية النظرية للابتكار التسويقي والأداء المتميز وعلاقة الارتباط بينهما من خلال توضيح مساهمة الابتكار في كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي في تحقيق التميز في الأداء، ومن ثم محاولة إسقاطها ميدانيا على إحدى المؤسسات في قطاع يتميز باحتكار القلة وبشدة المنافسة بين ثلاثة متعاملين يحاول كل منهم تحقيق الريادة والسيطرة على السوق، و يتعلق الأمر بمؤسسة الاتصالات "أوريدو الجزائر" المؤسسة محل الدراسة، أين سعت الباحثة إلى إبراز الأهمية الإستراتيجية التي تتولد من تبني هذه المؤسسة لمفهوم الابتكار التسويقي ومساهمته في تحقيق التميز في أداءها. وكمحصلة لما تم التوصل إليه من خلال هذه الدراسة، سيتم فيما يلي عرض أهم النتائج المتعلقة بالجانب النظري والتطبيقي والتي تجيب على التساؤلات والفرضيات التي تضمنتها المقدمة العامة بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي تعزز من مساهمة الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة وكذا الاقتراحات البحثية التي من شأنها أن تكمل الدراسة الحالية وتفتح آفاقا لدراسات مستقبلية.

أولا: نتائج الدراسة

أسفرت هذه الدراسة عن جملة من النتائج النظرية والتطبيقية نوردتها فيما يلي:

❖ النتائج النظرية:

- يعد الابتكار عنصرا مهما ومحددا لمستوى تقدم الأمم ورفيها ومفتاح من مفاتيح نجاح المؤسسات في مواجهة التحديات المعاصرة.
- يقصد بالابتكار التسويقي وضع الأفكار الجديدة والفريدة موضع التطبيق العملي لها في جميع الممارسات التسويقية.

- تسعى المؤسسة من خلال الابتكار إلى التميز عن منافسيها وتغيير قواعد اللعب السارية حالياً وذلك برسم حدود جديدة تسمح بإنشاء نظام داخلي يسهل التدفق المستمر للأفكار الإبداعية والتي يمكن ترجمتها إلى منتجات جديدة تشبع حاجات ورغبات المستهلكين المتجددة وترقى إلى تطلعاتهم في ظل التطورات التكنولوجية الهائلة.
- الابتكار التسويقي هو ظاهرة معقدة لكثرة العوامل المؤثرة فيه كما أن نجاح المؤسسة في تطبيقه يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي قد يؤدي غياب أحدها إلى تعطيل مسار العملية الابتكارية أو توقيفها.
- يكتسي الابتكار التسويقي أهمية بالغة في عالم المؤسسات الاقتصادية وهو غير مقتصر على مجال واحد من المجالات التسويقية وإنما يعنى بجميع الأنشطة التسويقية التي تساهم في خلق حالة تسويقية جديدة تساعد المؤسسة على مواجهة تحديات العالم المتغير ومواجهة المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية.
- يمكن أن يمس الابتكار التسويقي أحد عناصر المزيج التسويقي أو جميعها. إذ إن الابتكار في مجال المنتج يمكن المؤسسة من طرح منتجات أو خدمات جديدة أو إجراء تحسينات على المنتجات أو الخدمات الحالية، كما أن الابتكار في السعر يوفر إمكانية جذب الزبائن وتفضيلهم لمنتجات المؤسسة من خلال استخدام إستراتيجيات تسعيرية مميزة ومبتكرة تتوافق مع خصائصهم وتلفت انتباههم وتشبع حاجاتهم، كما يتيح الابتكار في مجال التوزيع إمكانية تميز المؤسسة من خلال الطرق التوزيعية الجديدة والمتفردة في توفير منتجاتها للزبائن بأقل التكاليف والجهد المبذول وباستخدام أحدث التقنيات، ويوفر كذلك الابتكار في مجال الاتصال التسويقي الفرصة للمؤسسة بالتعريف بمنتجاتها وإقناع زبائنها باقتنائها وذلك من خلال استخدام إستراتيجيات اتصالية جديدة، مبتكرة وغير مألوفاة في كل عنصر من عناصر مزيجها الاتصالي التسويقي والتي تسمح لها بالتميز عن منافسيها. كما يمكن أن يمس الابتكار كل عنصر من العناصر الإضافية للمزيج التسويقي الموسع والمتعلقة بالأفراد والعمليات والدليل المادي.
- يعد الابتكار التسويقي ضرورة تنافسية تربطه علاقة إيجابية ببقاء المؤسسة وتميزها عن المنافسين بحيث يدفعها نحو الارتقاء لتحقيق التميز في أداءها.
- أصبح الأداء المتميز مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر المعرفة وحتمية فرضتها العديد من المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة.
- ظهر الأداء المتميز كأسلوب إداري حديث نتيجة قصور المداخل التقليدية في تحقيق أهداف المؤسسة في ظل البيئة المعاصرة.
- الأداء المتميز هو منهج شامل يقوم على مجموعة من المبادئ التي تسمح بتحقيق أفضل النتائج لجميع أصحاب المصلحة والارتقاء بالأداء إلى أعلى مستوياته بالإضافة إلى تفوق المؤسسة عن منافسيها.

- اختلف الباحثون حول تحديد أبعاد الأداء المتميز تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وتوجهاتهم العلمية واخترنا في دراستنا أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لقياس التميز في الأداء (المنظور المالي، الزبائن، العمليات الداخلية والتعلم والنمو) وذلك لإعطائها نظرة شاملة عن الأداء.
- هناك العديد من النماذج للأداء المتميز والتي طورت من طرف مؤسسات عالمية حملت على عاتقها مهمة توجيه المؤسسات نحو تحقيق التميز وتشجيعها على ذلك.
- يساهم الابتكار في المجال التسويقي وخلق مزيج تسويقي متكامل ومبتكر في تحقيق المؤسسة للأداء المتميز وذلك من خلال تفعيل الابتكار في كل عنصر من عناصره.
- إن اهتمام المؤسسة بالابتكار في المجال التسويقي من خلال الاستثمار بداية في مواردها البشرية التي تعتبر مصدرا حقيقيا للثروة في عالم اليوم والسعي الدائم لتطوير مهارات موظفيها وقدراتهم الابتكارية وتشجيعهم على الإبداع والابتكار وتوفير المناخ المناسب لذلك بالإضافة إلى توفير التقنيات التكنولوجية الحديثة، كل ذلك من شأنه أن ينعكس على جودة عملياتها الداخلية وتميزها من خلال عدة جوانب كتطوير منتجات مبتكرة تناسب تطلعات الزبائن تتميز بالجودة العالية والتكلفة الأقل وكذلك تحسين جودة الخدمة المقدمة خاصة في قطاع الخدمات بالإضافة إلى تخفيض تكاليف العمليات الداخلية بما يساهم في الأخير في كسب رضا الزبائن وزيادة مبيعات المؤسسة وحصتها السوقية وبالتالي إلى تحسين الأداء المالي لها، وبذلك تحقيق التميز في الأداء الكلي للمؤسسة في جميع جوانبه.

❖ النتائج التطبيقية:

- خلصت الدراسة التطبيقية إلى مجموعة من النتائج تتمثل في الآتي:
- يعد قطاع الاتصالات في الجزائر من القطاعات الهامة الخالقة للثروة والمساهمة في النمو الاقتصادي للدولة، حيث عرف هذا القطاع العديد من التحولات والتطورات خاصة بعد ظهور القانون 03-2000 والمنظم للقطاع والذي تم بموجبه فتحه أمام المنافسة.
- يعد قطاع خدمة الهاتف النقال مكونا محوريا في قطاع الاتصالات بالجزائر لمساهمة البارزة في تحقيق مداخل هذا القطاع، كما أنه لا يزال في مرحلة النمو في ظل الابتكارات الجديدة وظهور أجيال جديدة للتكنولوجيا.
- يخضع قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر إلى منافسة احتكار القلة، إذ ينشط في السوق ثلاثة متعاملين هم موبيليس، جيزي وأوريدو حيث يتنافسون على موقع الريادة في السوق من خلال سعي كل متعامل إلى استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمات والعروض وتطويرها بما يواكب حاجات وتطلعات الزبائن المتجددة باستمرار وتقديم أقل الأسعار بما يضاعف عدد مشتركيه.
- إن تقارب الحصة السوقية للمتعاملين الثلاثة يعكس المنافسة الشديدة بينهم.

- تعد مؤسسة أوريدو الجزائر أول متعامل للهاتف النقال متعدد الوسائط في الجزائر والرائدة في مجال الانترنت والتكنولوجيا، فقد عمدت ومنذ دخولها إلى السوق الجزائرية إلى امتلاك أحدث تكنولوجيا الاتصالات المستخدمة في العالم. كما تحتل أوريدو اليوم المرتبة الثالثة في السوق الجزائرية وتبذل جهودا كبيرة لمواجهة تحديات السوق، فقد تمكنت من إنشاء أكبر شبكة 4G في الجزائر وتوفير تغطية لهذه التكنولوجيا في جميع ولايات الوطن خلال سنة 2018 (أي سنتين فقط من إطلاقها)، بالإضافة إلى تقديم العديد من العروض المبتكرة باستمرار بهدف التميز عن منافسيها.

- إن التحديات التي تواجهها أوريدو الجزائر تفرض عليها زيادة الاهتمام بالابتكار التسويقي.
- تسعى أوريدو إلى تعزيز مكانتها في السوق الجزائرية من خلال تبنيها لمفاهيم الجودة والابتكار الرقمي والتميز في تجربة الزبائن.

- أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية وجود اتفاق عال من قبل الباحثين على اهتمام مؤسسة أوريدو الجزائر بالابتكار التسويقي وتطبيقه في عناصر مزيجها التسويقي بمستويات متفاوتة حيث تراوحت بين مرتفع ومرتفع جدا، إذ جاء الابتكار في التوزيع بالمرتبة الأولى والابتكار في التسعير بالمرتبة الأخيرة.

- أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية وجود اتفاق عال من قبل الباحثين على سعي مؤسسة أوريدو الجزائر لتحقيق التميز في أدائها من منظور عدة جوانب بمستويات متفاوتة حيث تراوحت بين مرتفع ومرتفع جدا، إذ جاء الأداء المتميز من منظور الزبائن بالمرتبة الأولى والتميز من منظور النمو والتعلم بالمرتبة الأخيرة.

- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وجود أثر إيجابي للابتكار التسويقي على الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة، حيث قدرت شدة الارتباط بـ 80.3 % وهو ارتباط قوي وموجب، وتبين أن الابتكار التسويقي يساهم في تفسير التغيرات التي تحدث في الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر بنسبة 64.4 %. وبالتالي اثبات الفرضية الرئيسية الأولى.

- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وجود أثر إيجابي للابتكار التسويقي بأبعاده (الابتكار في المنتج، الابتكار في التسعير، الابتكار في التوزيع، الابتكار في الاتصالات التسويقية، الابتكار في الأفراد، الابتكار في عمليات تقديم الخدمة، الابتكار في الدليل المادي) على الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة، حيث قدرت شدة الارتباط بـ 84.3 %، وتبين أن أبعاد الابتكار التسويقي تساهم في تفسير التغيرات التي تحدث في الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر بنسبة 69.1%. وقد تبين هذا الأثر حيث أن الابتكار في الاتصالات التسويقية، الابتكار في الأفراد، الابتكار في التسعير والابتكار في الدليل المادي على التوالي هي فقط التي تؤثر في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر من دون أن تساهم في تحقيقه بقية الأبعاد الأخرى. وبالتالي اثبات الفرضية الرئيسية الثانية. كما جاءت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية لها كما يلي:

- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية أنها غير دالة عند مستوى ثقة 95% ما يعني عدم وجود أثر للابتكار في المنتج على الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر، وهو ما يدل على قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " لا يساهم الابتكار في المنتج في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر". وبالتالي نفي الفرضية الفرعية الأولى.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية وجود أثر ايجابي للابتكار في التسعير على الأداء المتميز وهي دالة عند مستوى 0.05 مما يدل على التأثير احصائيا للمتغير المستقل الابتكار في التسعير على الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر، وهو ما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يساهم الابتكار في التسعير في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر". وبالتالي اثبات الفرضية الفرعية الثانية.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية إلى أنها غير دالة عند مستوى ثقة 95% ما يعني عدم وجود أثر للابتكار في التوزيع على الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر وهو ما يدل على قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " لا يساهم الابتكار في التوزيع في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر". وبالتالي نفي الفرضية الفرعية الثالثة.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية وجود أثر ايجابي للابتكار في الاتصالات التسويقية على الأداء المتميز وهي دالة عند مستوى 0.05 مما يدل على التأثير احصائيا للمتغير المستقل الابتكار في الاتصالات التسويقية على الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر، حيث جاء بالمرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، وهو ما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يساهم الابتكار في الاتصالات التسويقية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر". وبالتالي اثبات الفرضية الفرعية الرابعة.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية وجود أثر ايجابي للابتكار في الأفراد على الأداء المتميز وهي دالة عند مستوى 0.05 مما يدل على التأثير احصائيا للمتغير المستقل الابتكار في الأفراد على الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر، وهو ما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يساهم الابتكار في الأفراد في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر". وبالتالي اثبات الفرضية الفرعية الخامسة.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الثانية إلى أنها غير دالة عند مستوى ثقة 95% ما يعني عدم وجود أثر للابتكار في عمليات تقديم الخدمة على الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر، وهو ما يدل على قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " لا يساهم الابتكار في عمليات تقديم الخدمة في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر". وبالتالي نفي الفرضية الفرعية السادسة.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة للفرضية الرئيسية الثانية وجود أثر ايجابي للابتكار في الدليل المادي على الأداء المتميز وهي دالة عند مستوى 0.05 مما يدل على التأثير

احصائيا للمتغير المستقل الابتكار في الدليل المادي على الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر، وهو ما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يساهم الابتكار في الدليل المادي في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر". وبالتالي اثبات الفرضية الفرعية السابعة.

- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وجود أثر ايجابي للابتكار التسويقي على أبعاد الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة بالترتيب التالي: الأداء المتميز من منظور التعلم والنمو، الأداء المتميز من منظور الزبائن، الأداء المتميز من منظور المالي وأخيرا الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية. وبالتالي اثبات الفرضية الرئيسية الثالثة وذلك حسب نتائج اختبار فرضياتها الفرعية حيث تم رفض فرضياتها الصفرية الأربعة وقبول الفرضيات البديلة لها كما يلي:

- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة وجود أثر ايجابي للابتكار التسويقي على الأداء المتميز من منظور المالي، حيث قدرت شدة الارتباط بـ 66% ومعامل التحديد 43,6% وبالتالي اثبات الفرضية الفرعية الأولى.

- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة وجود أثر ايجابي للابتكار التسويقي على الأداء المتميز من منظور الزبائن، حيث قدرت شدة الارتباط بـ 72,1% ومعامل التحديد 52%. وبالتالي اثبات الفرضية الفرعية الثانية.

- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة وجود أثر ايجابي للابتكار التسويقي على الأداء المتميز من منظور العمليات الداخلية، حيث قدرت شدة الارتباط بـ 63% ومعامل التحديد 39,7%. وبالتالي اثبات الفرضية الفرعية الثالثة.

- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة وجود أثر ايجابي للابتكار التسويقي على الأداء المتميز من منظور التعلم والنمو، حيث قدرت شدة الارتباط بـ 70,3% ومعامل التحديد 49,5% وبالتالي اثبات الفرضية الفرعية الرابعة.

❖ الاقتراحات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات التالية والتي يمكن أن تساهم في تطوير سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر وكذلك فيما يتعلق بمساهمة الابتكار التسويقي لمؤسسة أوريدو الجزائر في تحقيق التميز في أدائها ومواجهة المنافسة:

- ضرورة فتح سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر للمنافسة وتقليل عوائق الدخول إليه بما يؤدي إلى التحسين في جودة الخدمات المقدمة للزبائن وتحسين جودة التغطية الناتجة عن المنافسة بين متعاملي القطاع للحصول على أكبر الحصة السوقية.

- العمل على استكمال عملية تحديث القوانين وتنظيم البيئة التنظيمية والقانونية لتشجيع الاستثمار النوعي في هذا القطاع الحيوي.

- ضرورة تكثيف المتعاملين الثلاث وخاصة مؤسسة أوريدو الجهود في تحسين العمليات الداخلية من خلال اقتناء أحدث التقنيات التكنولوجية الخاصة بأنظمة الاتصالات المتنقلة لمواكبة التطورات في صناعة الاتصالات لتقديم أفضل الخدمات للزبائن بجودة عالية بما يساهم في تحقيق رضاهم.

- بالنسبة لمؤسسة أوريدو الجزائر ترى الباحثة ضرورة الاستثمار أكثر في الموارد البشرية من خلال التركيز على تطوير الكفاءات المتميزة وتنمية القدرات الإبداعية وتشجيع العاملين على طرح الأفكار الإبداعية وتقديم حوافز مميزة لأصحابها والتي يمكن ترجمتها بعد ذلك إلى خدمات ومنتجات جديدة. بالإضافة إلى ضرورة نشر الفكر الابتكاري على جميع مستويات المؤسسة.

- ضرورة إنشاء نظام للحوافز والمكافآت خاص بالأفراد المبتكرين المساهمين في العملية الابتكارية يكون مبنيا على أسس علمية ومهنية يتضمن أسس التميز والابتكار.

- تطوير القدرات الابتكارية للأفراد مقدمي الخدمة في الوكالات التجارية من خلال إخضاعهم إلى دورات تدريبية باستمرار تختص بأساليب التفكير الابتكاري واستيعاب التكنولوجيات وتقنيات الاتصال الحديثة كذلك بما ينعكس في الأخير على التميز في أدائهم وعلى رضا الزبائن من خلال تقديم خدمات متميزة.

- القيام باستقراء مستمر للبيئة شديدة التغير وتحليلها بما يعزز قدرة المؤسسة على التعامل المسبق مع المستجدات والقيام بالمبادرات الملائمة قبل المنافسين.

- زيادة الاهتمام بالابتكار التسويقي بجميع عناصره كإستراتيجية فعالة لمواجهة تحديات السوق وزيادة الحصة السوقية بما يساهم في تحقيق التميز في أداء مؤسسة أوريدو الجزائر.

- يمكن لمؤسسة أوريدو من زيادة حصتها السوقية وتحقيق قفزة نوعية في أدائها والتميز عن منافسيها عن طريق تحقيق الأسبقية في مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات من خلال إطلاق تكنولوجيا الجيل الخامس (5G) واستغلالها في طرح خدمات جديدة متميزة بأسعار متفردة بما يساهم في توفير تجربة رقمية متطورة ومتميزة للزبائن وبما يعزز من كفاءة أدائها. إذ تعد مجموعة أوريدو العالمية أول شركة في العالم أطلقت شبكة الجيل الخامس على نطاق تجاري وكان ذلك في دولة قطر في انتظار تعميمها على جميع الأسواق التي تعمل فيها ومنها الجزائر.

❖ أفاق الدراسة:

من خلال معالجة إشكالية الدراسة والنتائج المتوصل إليها تبين أن هذا الموضوع من الموضوعات الخصبة للدراسة والتحليل بالنسبة للباحثين في هذا المجال، لذلك لابد من تعميق الاهتمام بالدراسات الميدانية لهذه الموضوعات، والعمل على إيجاد إسقاطات واقعية لها. كما تبقى هناك العديد من النقاط لم يتم التطرق إليها في الدراسة الحالية والتي من شأنها أن تكون كمنطلقات فكرية لباحثين آخرين لتقديم الإضافة في هذا المجال. ولعل أهمها ما يلي:

- ركزت هذه الدراسة عن مساهمة الابتكار التسويقي في تحقيق التميز في الأداء لأحد متعاملي سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وبالتالي يمكن توسيعها بالتطرق إلى دراسة مقارنة بين جميع المتعاملين.

- تطرقت الباحثة إلى دراسة متغير الابتكار التسويقي من خلال الأبعاد المتمثلة في الابتكار في عناصر المزيج التسويقي الموسع ومتغير الأداء المتميز من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بناء على العديد من الدراسات التي اعتمدت نفس الأبعاد، وعليه يمكن التطرق إلى توضيح العلاقة بين نفس المتغيرات لكن بأبعاد أخرى تناولتها العديد من الدراسات كذلك. كما يمكن تطبيق نفس موضوع الدراسة في مؤسسة غير خدمتية أو في قطاع آخر غير قطاع الاتصالات. ويمكن تقديم المواضيع التالية كآفاق لبحوث مستقبلية:

- دور الاتصالات التسويقية المبتكرة في تعزيز الأداء التنافسي لمؤسسات الاتصال في الجزائر.
- أثر الابتكار التسويقي على الأداء التنافسي لمؤسسات سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر.
- دور إدارة المعرفة التسويقية في تفعيل الابتكار التسويقي بمؤسسات خدمة الهاتف النقال.
- محددات ومتطلبات قياس الابتكار التسويقي في المؤسسات الاقتصادية.
- دور التكنولوجيات الحديثة في تنمية القدرات الابتكارية للمؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

◆ الكتب

1. أحمد اليوسفي، وزياد الأحمد. (2004). *إدارة التسويق*. حلب، سوريا: منشورات جامعة حلب.
2. أحمد يوسف دودين. (2010). *بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات إستخدامها في منظمات الأعمال* (ط1). عمان، الأردن: دار جليس الزمان للنشر و التوزيع.
3. السيد بهنسي. (2012). *ابتكار الأفكار الاعلانية* (ط2). القاهرة: دار علم الكتب.
4. العيسوي، ر م. (2019). *الابداع و الابتكار الاداري* (ط1). القاهرة، مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
5. إياد عبد الفتاح النصور، و عبد الرحمان بن عبد الله الصغير. (2014). *قضايا و تطبيقات تسويقية معاصرة* (ط1). عمان، الاردن: دار صفاء للنشر و التوزيع.
6. باشيوة، ل. ع. (2019). *روائع التميز المؤسسي (الإبداع، الإبتكار، القيادة الرشيدة، أفضل الممارسات المتميزة)*. عمان، الأردن: دار الرواق للنشر و التوزيع.
7. بشير العلاق. (2010). *الابداع و الابتكارية في الاعلان*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
8. بشير العلاق. (2014). *الابداع و الابتكارية في الاعلان (مدخل تطبيقي)*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
9. بشير العلاق. (2020). *تنظيم و إدارة العلاقات العامة*. عمان : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
10. ثابت عبد الرحمان ادريس، و جمال الدين محمد المرسى. (2005). *التسويق المعاصر*. القاهرة: الدار الجامعية.
11. ثامر البكري. (2006). *التسويق أسس و مفاهيم معاصرة*. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر و التوزيع.
12. ثامر البكري. (2014). *قضايا معاصرة في التسويق* (ط 1). عمان، الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع.
13. حميد الطائي. (2019). *البيع الشخصي و التسويق المباشر*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع .
14. حميد الطائي، و بشير العلاق. (2008). *تطوير المنتجات الجديدة و تسعيرها*. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
15. راوية حسن. (2001). *السلوك في المنظمات*. الاسكندرية: الدار الحامدية.
16. راوية حسن. (2002). *السلوك التنظيمي المعاصر*. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
17. ربيع بلايلية. (2018). *المرونة الإستراتيجية و التميز المستدام للوحدات الإقتصادية (الإصدار الطبعة الأولى)*. المنصورة، مصر: دار الفكر و القانون للنشر و التوزيع.
18. رفعت الفاعوري. (2005). *إدارة الابداع التنظيمي*. القاهرة، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية.
19. رضا المليجي. (2012). *إدارة التميز المؤسسي بي النظرية و التطبيق* (الإصدار 1). القاهرة، مصر : عالم الكتب.
20. سعدون حمود الربيعاوي، و حسين وليد عباس. (2015). *إدارة التسويق. أسس و مفاهيم معاصرة* الاردن . المنهل.
21. شهدان عادل غريباوي. (2020). *إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية*. الإسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي.

قائمة المراجع

22. سيد محمد جاب الرب. (2016). *التخطيط الإستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي*. القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر و التوزيع.
23. سيد محمد جاد الرب. (2013). *إدارة الإبداع و التميز التنافسي*. القاهرة، مصر: مراجع إدارة الأعمال.
24. طارق الخيرو وأخرون. (2005). *مبادئ التسويق*. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
25. طارق قندوز، و محمد سليمان. (2015). *الابداع التسويقي لوثائق التأمين* (الإصدار 1). القاهرة، مصر: الدار المصرية اللبنانية.
26. طارق نبيل محمد الدسوقي. (2019). *ادارة الابتكار و التطوير* (الإصدار 1ط). القاهرة، مصر: مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع.
27. طلعت أسعد عبد الحميد. (1999). *التسويق الفعال : الأساسيات و التطبيق* (الإصدار الطبعة التاسعة). مصر: المتحدة للإعلام.
28. عادل زايد. (2003). *الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل*. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
29. عادل زايد. (2017). *مدخل مؤسسي لإدارة الأداء التنظيمي*. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
30. عاطف لطفي خصاونة. (2010). *ادارة الابداع و الابتكار في منظمات الاعمال* (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
31. عبد الرحيم محمد. (2007). *قياس الأداء، النشأة و التطور التاريخي و الأهمية*. مداخلة مقدمة ضمن ندوة *قياس الأداء في المنظمات الحكومية - مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة*. مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات.
32. عبد الرحيم محمد. (2009). *مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور و المميزات*. ورقة مقدمة في ندوة *قياس الأداء في المنظمات الحكومية - مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة* (الصفحات 213-228). مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
33. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم. (2021). *قياس الأداء المؤسسي و بناء معايير و مؤشرات الأداء*. القاهرة، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
34. عبود نجم نجم. (2007). *ادارة الابتكار المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة* (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار وائل للنشر.
35. علاء محمد سيد قنديل. (2010). *القيادة الادارية و ادارة الابتكار* (الإصدار 1ط). عمان: دار الفكر.
36. علي الحمادي. (1999). *30 طريقة لتوليد الأفكار الابداعية*. (الإصدار الطبعة الاولى). بيروت، لبنان: دار ابن حزم.
37. علي السلمي. (2001). *خواطر في الإدارة المعاصرة* (الإصدار 1). القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع.
38. علي السلمي. (2002). *إدارة التميز. نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة*. القاهرة: دار غريب للنشر و التوزيع.
39. لحسن عبد الله باشيوة. (2019). *روائع التميز المؤسسي (الابداع، الابتكار، القيادة الرشيدة، أفضل الممارسات المتميزة)*. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع.
40. لحسن عبد الله باشيوة، نزار عبد المجيد البرواري، و محمد احمد عيشوني. (2013). *التميز المؤسسي مدخل الجودة و افضل الممارسات مبادئ و تطبيقات* (الطبعة الاولى). عمان الاردن: الوراق للنشر و التوزيع.

قائمة المراجع

41. لينا جمال. (2017). *إدارة التميز و الابداع الاداري* (المجلد 1). عمان، الاردن: دار خالد اللحياني للنشر و التوزيع.
42. مأمون نديم عكروش، وسهير نديم عكروش. (2007). *تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل و عصري*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
43. محمد ابراهيم عبيدات. (2000). *تطوير المنتجات الجديدة*. عمان، الاردن: دار وائل للنشر.
44. محمد زويد العتيبي. (2007). *الطريق الى الابداع و التميز الاداري*. القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع.
45. محمد قدرى حسن. (2015). *إدارة الأداء المتميز. قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا و فرديا*. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.
46. محمود جاسم الصميدعي. (2008). *ادارة التوزيع*. عمان، الاردن: دار اليازوري للنشر و التوزيع.
47. محمود جاسم الصميدعي، و بشير عباس العلاق. (2002). *أساسيات التسويق الشامل و المتكامل*. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر و التوزيع.
48. مدحت أبو النصر. (2004). *تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد و المنظمة*. القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية.
49. مدحت أبو النصر. (2010). *الأداء الإداري المتميز* (الإصدار ط1). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتطوير و النشر.
50. مدحت أبو النصر. (2012). *الأداء الإداري المتميز* (الإصدار ط2). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
51. مصطفى كايفي كايفي. (2016). *الابتكار و الابداع التسويقي و فلسفة التوجه نحو التسويق الأخضر*. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر و التوزيع.
52. مصطفى يوسف. (2018). *إدارة الأداء*. عمان، الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع.
53. منال أحمد البارودي. (2015). *القائد المتميز و أسرار الإبداع الإداري*. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
54. نجم عبود نجم. (2007). *ادارة الابتكار المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة* (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار وائل للنشر.
55. نجم عبود نجم. (2018). *القيادة و ادارة الابتكار* (الإصدار ط2). عمان، الاردن: دار صفاء للنشر و التوزيع.
56. نظام موسى سويدان، و شفيق ابراهيم حداد. (2006). *التسويق مفاهيم معاصرة*. عمان: دار حامد للنشر و التوزيع.
57. نعيم حافظ أبو جمعة. (2011). *التسويق الابتكاري* (الإصدار 2). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
58. نيل اندرسون، و نيغل كنج. (2004). *ادارة أنشطة الابتكار و التغيير*. (محمود حسن حسني، المترجمون) الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
59. هاشم حمدي رضا. (2016). *التميز الإداري في منظمات الأعمال* (الإصدار الطبعة الاولى). عمان، الأردن: دار الراهية للنشر و التوزيع.
60. وائل ادريس، و طاهر الغالبي. (2009). *سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي 1: أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن*. عمان: دار وائل للنشر.
61. وليد عبد الرحمان الفرا. (2009). *تحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS*. الندوة العالمية للشباب الاسلامي.

62. يحي عطوة الزنط. (2019). إدارة أداء المؤسسات الحكومية: مدخل تميز الأداء المؤسسي نحو بناء نموذج تميز أداء الجهاز الإداري المصري في ضوء رؤية مصر 2030. القاهرة. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. جامعة الدول العربية.

❖ المجالات:

63. ابراهيم بختي، و محمد وزاع. (2022). نظم المعلومات الإدارية كمدخل لتحقيق التميز في أداء منظمات الأعمال. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 25(1)، الصفحات 21-41.

64. أحلام كردود. (2021). القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي حالة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP). المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي 9(1)، الصفحات 142-165.

65. احمد العوامي، و وائل جبريل. (2018). أثر الدعم التنظيمي على ادارة الابتكار. مجلة الامتياز لبحوث الادارة والاقتصاد، 2(3)، الصفحات 10-54.

66. أحمد رمزي سياغ. (2019). دور الابتكار التسويقي في تحسين أداء المؤسسات. دراسة حالة منتج الغزال الذهبي بمدينة وادي سوف. مجلة الابتكار والتسويق، 6(1)، الصفحات 61-80.

67. أحمد رياض أبو سعدة و آخرون. (2021). إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية، 15(15). الصفحات 35-91.

68. أحمد طيبي، ياسين بوبكر، و محمد جلد. (2021). دور المداخل الاستراتيجية في تطوير المنتجات الجديدة على عملية التمويل الرياضي. دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاتصالات أوريدو في التمويل الرياضي. مجلة الابداع الرياضي، 12(1)، 483-501.

69. أحمد فرحات، و هند غدايفي. (2018). الابتكار و طرق قياسه و تنميته (مقاربة نظرية). مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية، 10(3)، الصفحات 775-782.

70. أديب برهوم، و رشا سعيد. (2014). أثر الابتكار التسويقي على جودة الخدمات الصحية من وجهة نر المرضى في مستشفى الباسل بطرطوس. مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، 36(4)، الصفحات 273-294.

71. أزهار عزيز العبيدي. (2009). أدوات التعلم التنظيمي و دورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء اقسام الشركات العامة للاسمنت. (جامعة الموصل، المحرر) مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية، 4(13)، الصفحات 151-182.

72. أسامة محمد علما، شريف طاهر محمد، و منى محمد ابراهيم. (2022). أثر عناصر المزيج التسويقي الابتكاري على الصورة الذهنية لمستشفيات التأمين الصحي في مصر. دراسة تطبيقية. مجلة البحوث الادارية، 40(4)، 1-34.

73. أسماء زينة، و يوسف زدام. (2020). أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على تميز الأداء الوظيفي. المجلة الجزائرية للأمن و التنمية، 9(16)، الصفحات 227-241.

74. الدعي رع. ف.، كمونة رع. ع. (2013). دور اللاملموسيات في تحقيق الأداء المتميز. بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء، 8(2). الصفحات 174-204.

75. إكرام عبد الستار دياب. (2018). دراسة مقارنة لتطبيقات النموذج الأوربي للتميز في مؤسسات التعليم العالي ببعض الدول و إمكانية الإفادة منها في مصر. مجلة التربية المقارنة و الدولية 9(9). الصفحات 173-262.

76. اكرم الياسري، و نورس مردان. (2014). نظم المعلومات الاستراتيجية و دورها في تحقيق الأداء المتميز. مجلة الادارة والاقتصاد، 3(12)، الصفحات 32-45.
77. أكرم محمد الياسري، و سؤدد علي العباس. (2022). تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 16(63)، الصفحات 1-22.
78. الشريف بوفاس. (2018). دور التسويق الابتكاري في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن بلغيث بسوق أهراس. مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، 4(2)، الصفحات 78-97.
79. الشريف بوفاس، و ربيع بلايلية. (2017). المرونة الاستراتيجية كمدخل للإبداع التسويقي و تحقيق التميز في أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 4(1)، الصفحات 270-290.
80. الشيخ داودي. (2009). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، 7(7)، الصفحات 217-227.
81. العربي بن حراث. (2022). دور الاتصالات التسويقية في تعزيز تنافسية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة. دراسة عينة من مؤسسات ولاية غليزان. مجلة البشائر الاقتصادية، 8(3)، الصفحات 368-387.
82. الياس بن ساسي، و أمينة طريف. (2015). الابتكار في عناصر المزيج الترويجي و أثره على سرعة انتشار المنتجات الجديدة. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 6(2)، الصفحات 165-192.
83. امباركة لنصاري، و باديس بوخلوه. (2022). أثر الابتكار التسويقي على اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية (دراسة حالة الوكالات التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بكل من ورقلة، حاسي مسعود و تقرت). مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، 11(2)، الصفحات 932-956.
84. امباركة لنصاري، و باديس بوخلوه. (2022). أثر التعلم التنظيمي في تعزيز ثقافة التميز - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بتمنراست -. مجلة العلوم الإدارية و المالية، 6(1)، الصفحات 186-204.
85. امحمد زرنوح. (2017). الأداء في المنظمة. مجلة سوسيولوجيا، 1(3)، الصفحات 28-47.
86. أمير حذفاني، و مراد زايد. (2018). الابتكار في المزيج التسويقي كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. مجلة الاقتصاد الصناعي، 14(2)، الصفحات 107-121.
87. أمينة كلفاح. (2018). تحديد الاشكالية في البحوث الانسانية بين صعوبة التموذج الاستمولوجي للباحث و مواجهة العقبات الاستمولوجية. مجلة متبجة للدراسات الانسانية، 4(9)، الصفحات 99-115.
88. ايمن حمدي زهران. (2022). متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز (EFQM) المؤسسي في الجانعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي. المجلة التربوية(94)، الصفحات 1109-1209.
89. بركاهم كموش. (2017). واقع التسويق الابتكاري في المؤسسات المصرفية الإسلامية. مجلة دراسات اقتصادية، 1(4)، الصفحات 451-477.
90. بسام زاهر، سومر ناصر، و ربا محمد زيود. (2021). دور التسويق الابتكاري في تحسين الصورة الذهنية لدى عملاء شركات التأمين في محطات اللادقية. مجلة جامعة حماة، 4(6)، الصفحات 124-141.
91. بوبكر الصديق بن الشيخ، و فراح شعابنة. (2022). أثر الاتصالات التسويقية على تنشيط الطلب السياحي الداخلي- دراسة حالة الجزائر. مجلة دراسات اقتصادية، 22(1)، الصفحات 302-321.
92. بوبكر سلالي. (2021). الاليات المستحدثة في مجال الابتكار لتسويق المنتجات. مجلة الاقتصاد و التنمية المسندامة، 4(2)، 166-179.

93. بوبكر عباسي. (2018). قراءة فكرية لميكانيزمات نمو الابتكار التسويقي. *مجلة العلوم الادارية و المالية*، (2)2، 128-120.
94. جعفر خليل مرعي. (2012). دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة تحليلية لعينة من موظفي شركة الحكماء لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية في الموصل. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الادارية*، 4(9)، الصفحات 217-244.
95. جلول بن قشوة. (2013). أهمية تطوير المنتجات الجديدة. *مجلة المؤسسة*، (2)2، 115-95.
96. جمعة شرقي. (2023). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الشامل. دراسة حالة مؤسسة الإسمنت - تبسة. *مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية*، 8(1)، الصفحات 178-203.
97. جيهان ونس عبد العزيز. (2016). أثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على أداء شركات الاتصال الاردنية. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*(47)، الصفحات 347-372.
98. حدة طويل، و الخامسة سايجي. (2020). السلوك الاستراتيجي للمؤسسات العاملة في صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر. *مجلة البحوث القانونية و الاقتصادية*، 3(1)، الصفحات 379-411.
99. حمزة محمد جبوري. (2013). جودة الخدمة و دورها في الاداء المتميز. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*(34)، الصفحات 167-194.
100. حميد بوشقيفة، و هواري بن ديدة. (2020). دور الابتكار التسويقي في عناصر المزيج التسويقي المستحدثة (الاضافية) في المحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية لشلف. *مجلة مجاميع المعرفة*، 6(2)، الصفحات 174-186.
101. حيدر طه عبد الله، احسان سالم مصري، و سعد علي محمود. (2021). دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق التسويق الابتكاري بحث تحليلي و صفي لاراء عينة من العاملين في شركة اسيا سيل للاتصالات. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية*، 13(2).
102. خالد عبد المحسن الرشدي. (2012). ادارة الابتكار- نحو تقديم مفاهيمي للقدرة الابتكارية للشركات في تقديم منتجات جديدة و علاقتها بالأداء التسويقي. *مجلة البحوث المالية و التجارية*، 9(16).
103. خالد قاشي. (2015). مساهمة الابتكار التسويقي في تنمية الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال الحديثة. *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، 6(1)، الصفحات 187-206.
104. خديجة الحاج نعاس، و منير نوري. (2019). درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها. *الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية*(21)، الصفحات 29-50.
105. خلف ناصر لطيف، و نسرین عبد الله بدوي. (2018). دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية*، 8(2)، الصفحات 58-114.
106. خليل ابراهيم الزبيدي، و سالي إبراهيم السامرائي. (2019). تأثير الحوكمة في تحقيق الأداء المتميز. دراسة تطبيقية في عينة من الجامعات العراقية. *المجلة الدولية لضمان الجودة*، 2(2).
107. خيرى أوسو. (2010). دور المعرفة التسويقية في تحقيق الابتكار التسويقي. *مجلة تنمية الرفادين*، 32(97)، الصفحات 235-255.
108. دراجي سلام، عمر جنينة، و سفيان خلوي. (2022). الإبداع و من ثم الابتكار: توليفة داعمة للمقاولاتية و بناء الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال - تجارب شركات رائدة. *مجلة التنويع الاقتصادي*، 3(1)، الصفحات 49-68.

109. درمان سليمان صادق. (2015). تأثير عناصر التسويق الابتكاري في الممارسات المؤدية إلى النجاح التسويقي. دراسة استطلاعية لعينة من مديري منظمات الاعمال في اقليم كردستان العراق - محافظة دهوك نموذجاً. *مجلة الابتكار والتسويق*، 2(1)، الصفحات 129-152.
110. دينا محمد تيسير. (2020). دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي. *مجلة الدراسات والبحوث البيئية*، 10(1)، الصفحات 226-226.
111. راقي دراجي. (2016). الابتكار التسويقي في خدمات الاتصالات بمؤسسة موبيليس من خلال ادخال تكنولوجيا الجيل الثالث. *مجلة الابحاث الاقتصادية* (14)، الصفحات 256-279.
112. رزيقة مباركية، و سمرة دومي. (2021). ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على ابتكار المنتجات في مؤسسة كوندور الكترونيكس. *مجلة البشائر الاقتصادية*، 7(2)، 533-554.
113. رشيد حمدوني، بحرية بلخادم، و خديجة صافر. (2022). أثر التغيير التنظيمي على درجة الابتكار في وجود إدارة المعرفة وسيطا :دراسة مجموعة من المؤسسات العامة والخاصة. *مجلة البشائر الاقتصادية*، 8(3)، الصفحات 409-427.
114. رضية بوشعور. (2010). نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك الوطنية في الجزائر: (استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء BSC). *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية*، 3(2)، الصفحات 200-227.
115. رمزي فروي، و مصطفى جناس. (2016). العوامل البيئية و دورها في تعديل العلاقة بين الابتكار و الأداء. دراسة بعض المؤسسات الجزائرية. *المجلة الجزائرية للإقتصاد و الإدارة*، 7(2)، الصفحات 156-164.
116. رياض بن غبريد. (2019). الابداع و الابتكار كمدخل لمساهمة الكفاءات في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة " NCA Rouiba ". *مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير*، 12(1)، 419-434.
117. رياض عبد القادر، و ايمان كشرود. (2017). دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية. *مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الادارية* (8)، الصفحات 257-282.
118. زيد الخير ميلود، و كهينة رشام. (2014). جوائز الجودة: خارطة الطريق نحو التميز و التعلم التنظيمي. *مجلة معارف*، 9(16)، الصفحات 275-288.
119. سارة بن التومي. (2021). حتمية طرح ابداعات جديدة لتحقيق قفزات نوعية في الحصة السوقية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الوطنية تيليكوم الجزائر "أوريدو (ooredoo)". *مجلة أبحاث ودراسات التنمية*، 8(2)، الصفحات 407-427.
120. سامي مراد. (2018). الاستثمار في الابتكار : تجارب و خبرات - دراسة نظرية مسحية - *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، 5(2)، الصفحات 12-25.
121. سعد بله، و زوييدة محسن. (2020). أثر الابتكار التسويقي في تدعيم الميزة التنافسية بمؤسسة الاتصالات للهاتف النقال. حالة المديرية الجهوية لموبيليس ورقلة - الجزائر. *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*، 6(2)، الصفحات 263-278.
122. سعيدة أوباح، و صديقي النعاس. (2021). أثر تبني المزيج التسويقي على جودة الخدمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس. *مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية*، 5(1)، الصفحات 17-32.
123. سليمان عبد الله البصير. (2015). أثر تبني مهارات التسويق الابتكاري على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك. *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، 52(1)، الصفحات 144-177.

124. سمية عوينان، و محمد بولصنام. (2021). إستراتيجية المحيط الأزرق كأداة لتحقيق الأداء المتميز دراسة حالة للمؤسسة الناشئة Yassir للفترة 2017-2020. *مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات*، 6(2)، الصفحات 329-342.
125. سميرة صالح، سلمى عطوات، و ايمان بن الزين. (2021). نمذجة إدارة معرفة الزبون على الابتكار التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، 8(2)، 65-84.
126. سميرة عبد الصمد، و سهام شوشان. (2022). المسؤولية الاجتماعية و أثرها في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت عين توتة - باتنة. *مجلة الإقتصاد الصناعي*، 12(01)، الصفحات 373-398.
127. سهام طرشاني. (2019). ثقافة الابتكار الاداري كمدخل استراتيجي لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية - دراسة عينة من وكالات موبيليس بولاية عين الدفلة. *مجلة الابحاث الاقتصادية*، 14(2)، الصفحات 47-27.
128. شريف غياط، و محمد بوقوم. (2009). حاضنات الاعمال و دورها في توير الابداع و الابتكار بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة - حالة الجزائر-. *مجلة أبحاث اقتصادية و ادارية*، 3(2)، الصفحات 42-66.
129. شوقي قبطان. (2014). النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي. *المجلة الجزائرية للإقتصاد و المالية*، 1(1)، الصفحات 109-134.
130. صالح عبد الرضا رشيد، و صباح حسين الزيايدي. (2014). دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية*، 16(3).
131. صباح نويف المياحي. (2013). أثر مستخدمي الهاتف النقال في الأداء المتميز-دراسة تطبيقية في عينة من فروع شركة آسيا سيل للاتصالات. *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية و الإدارية*، 1(12)، الصفحات 233-260.
132. صفية علاوي. (2015). واقع ادارة العلاقات العامة في المؤسسات الخدمتية بالإشارة إلى حالة مؤسسة موبيليس بالجزائر. *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، 6(2)، الصفحات 145-163.
133. صونية بتغة، و صلاح الدين ثامري. (2023). درجة تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي وفق معايير نموذج مالكوم بالدريج من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة. *مجلة الإقتصاد و البيئية*، 6(1)، الصفحات 339-360.
134. طارق قندوز. (2015). فعالية الابتكار التسويقي في تجويد الخدمة المصرفية (دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة المسيلة -). *مجلة الابتكار و التسويق*، 2(1)، الصفحات 271-296.
135. عادل ذاكر النعمة، و رعد عدنان رؤوف. (2011). التوجهات البيئية المعاصرة و انعكاساتها على التسويق الابداعي. دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية. *مجلة تنمية الرافدين*، 33(104).
136. عاشور مزريق. (2013). بطاقة الاداء المتوازن كمنهج لقياس و بناء ثقافة الاداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*، 17(6)، الصفحات 51-92.
137. عائشة عمري. (2018). أثر الابتكار التسويقي على أدوات الاتصالات التسويقية. *مجلة دفاتر اقتصادية*، 10(2)، الصفحات 420-431.
138. عبد الرحمان الهيجان. (1994). منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة. *مجلة الإدارة العامة*، 34(3).
139. عبد الحكيم جربي. (2017). أثر الإستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة -. *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، 8(2)، الصفحات 275-294.

140. عبد القادر قرش، و طه عبد الرحمن سويسى. (2015). الابتكار التسويقي و دوره في دعم القدرات التنافسية للمؤسسة. *مجلة ادارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية*، 1(1)، الصفحات 81-102.
141. عبد القادر موزاوي، و عباس لحمر. (2018). أثر التسويق الابتكاري في الرفع من ايرادات المؤسسات الخدماتية - دراسة حالة متعامل الهاتف النقال موبيليس - *مجلة الابتكار و التسويق*، 5(1)، الصفحات 163-.
142. عبد اللطيف سالم، و فريد راهم. (2022). التفوق التسويقي من خلال الابتكار في الخدمات المصرفية دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة: تبسة. *مجلة آفاق للبحوث والدراسات*، 5(2)، الصفحات 280-301.
143. عبد الله ابراهيم عبد الله، و محمد عدلان. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. *مجلة العلوم الإنسانية و الطبيعية*، 3(7)، الصفحات 503-534.
144. عبد الله عبد الرحمن بن سلطان. (2014). حوكمة التميز (جائزة وزير الداخلية للتميز نموذجاً). *الفكر الشرطي*، 23(88)، الصفحات 21-56.
145. عبد المللك مزهودة. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم. *مجلة العلوم الإنسانية*، 1(1)، الصفحات 85-100.
146. عبلة بزقراري. (2014). أثر الابتكار التسويقي للمنتجات في تحقيق وفاء الزبائن دراسة استطلاعية على عينة من مستهلكي ماركة عمر بن عمر بسكرة. *مجلة ابحاث اقتصادية و ادارية*، 15(1)، الصفحات 253-276.
147. عفيفة دراج، و نبيلة صليحة دراج. (2022). أثر الابتكار التسويقي على تميز المؤسسة الاقتصادية الحديثة. *مجلة اقتصاد المال و الأعمال*، 7(1)، الصفحات 323-334.
148. علي ابراهيم الخضر، و مصطفى ابراهيم يونس. (2021). دور التسويق الابتكاري في تحسين الكفاءة التسويقية دراسة حالة شركة SYRIATEL. *مجلة جامعة البعث*، 43(25).
149. علي عباة، هدى بصاشي، و فطيمة عليش. (2023). الاستثمار في رأس المال البشري كأداة لتفعيل عملية الابتكار من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة خميس مليانة. *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*، 8(1)، الصفحات 453-466.
150. علي عبد الرضا الجياشي. (2003). حالة الابتكار في المنظمة و انعكاساتها على الابتكار التسويقي في الاداء، دراسة ميدانية لعينة من شركات تكنولوجيا المعلومات الاردنية. *المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية و الادارية*، 6(2).
151. علي علوان، و أحمد محمودي. (2023). عناصر مزيج الاتصالات التسويقية و أثرها في تعزيز ولاء العملاء. دراسة ميدانية حول متعاملي الهاتف النقال جيزي الجزائر. *مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال*، 9(1)، الصفحات 243-264.
152. علي، آ. م. (2017). تأثير الابتكار التسويقي في أبعاد السلوك الشرائي بالاعتماد على العوامل الداخلية. دراسة استطلاعية لآراء عينة من مستخدمي بمدينة iPhone ادھوك. *المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز*. 6(2). الصفحات 251-273.
153. عماد سعادي. (2018). كيفية تحديد التموثق الاستمولوجي للدراسات في علوم التسيير. *مجلة العلوم الانسانية*، 18(1)، الصفحات 13-26.
154. عمر الصليبي. (2015). واقع ادارة الابداع و الابتكار لدى عمداء كليات جامعة القدس فلسطين من وجهة نظر رؤساء الدوائر. *مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية*، الصفحات 167-178.

155. عيسى خليفي، و هيبية دخالني. (2017). استراتيجية الإستثمار البشري في ظل منهجيات نموذج التميز الأولي (EFQM) وفق مق الرادار (دراسة تحليلية). مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية و الاقتصادية، 2(8)، الصفحات 100-113.
156. عيسى سماويل، محمود محي الدين، و جيلالي بوزكري. (2020). دراسة تطور أداء مدخلات الابتكار و مخرجاته و علاقته بالدخل وفق مؤشر الابتكار العالمي GII دراسة حالة الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، 13(1)، الصفحات 637-653.
157. غسان فيصل عبد. (2011). المزيج التسويقي الخدمي و انعكاساته على المكانة الذهنية. دراسة تحليلية لأراء رواد الفنادق خمسة نجوم في بغداد. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية، 1(1)، الصفحات 1-35.
158. غسان فيصل عبد، و ليث عبد الرزاق كامل. (2016). دور التسويق الابتكاري في تعزيز مكانة خدمة الاتصالات في ذهن الزبون - دراسة استطلاعية لأراء عينة من مستخدمي الهاتف النقال في مركز محافظة صلاح الدين -. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية و الاقتصادية، 6(2).
159. فاتح دبله. (2011). الأسس الفكرية و الاستمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير. مجلة العلوم الانسانية، 11(2)، الصفحات 335-351.
160. فاتح مجاهدي، سليمة مخلوف، و حورية قارطي. (2016). الابتكار التسويقي كمدخل لكسب ولاء العميل للعلامة التجارية - دراسة حالة شركة أوريدو للاتصالات -. مجلة البشائر الاقتصادية، 2(7)، الصفحات 204-218.
161. فاطمة الزهرة بورنان، و هواري معراج. (2017). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 8(3)، الصفحات 281-294.
162. فاطمة الزهراء كراوشة، و يوسف زدام. (2019). دعائم بلوغ الأداء المتميز من خلال فلسفة المنظمة المتعلمة. مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية، 20(2)، الصفحات 99-128.
163. فراس فاضل مزعل. (2018). دور خلق المعرفة في تحقيق الابتكار التسويقي. دراسة ميدانية على الفنادق باقليم كردستان العراق. المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية، الصفحات 258-280.
164. فرحات هولي، و جمال لطرش. (2023). الإبتكار في قناة التوزيع و أثره على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية " دراسة ميدانية لعينة من آراء مدراء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. 23(1)، الصفحات 346-368.
165. فريد بوغدة، و خالد ليتيم. (2021). تأثير أبعاد ادارة علاقات العملاء على الابتكار التسويقي لتعاملي الهاتف النقال في الجزائر " جيزي، موبيليس و أوريدو ". مجلة الإصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الإقتصاد العالمي، 15(2)، الصفحات 78-89.
166. فضيلة غالم، و سميرة حسيبة. (2022). الاداع و الابتكار في تطبيقات لمسؤولية الاجتماعية في ظل جائحة كوفيد 19 - تجربة الجزائر نموذجاً-. مجلة جامعة الامير عبد القادر للعلوم الاسلامية، 36(1)، الصفحات 1198-1238.
167. فواز واضح. (2018). القوانين و التشريعات المعتمدة لاصلاح قطاع الاتصالات الجزائري وتأثيرها على المنافسة بين مؤسساته - مؤسسات خدمات الهاتف النقال نموذجاً. مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية، 3(1)، الصفحات 498-516.

168. فوزية شرقي، وأمال حفناوي. (2023). تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كتوجه استراتيجي لتثبيط المبيعات في المؤسسة (دراسة حالة أوريدو للاتصالات الجوائر). *مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية*، (1)8، الصفحات 345-365.
169. فيروز زروخي، والأخضر لقلبي. (2018). نماذج عالمية من الأداء المتميز. *مجلة البحوث الادارية والاقتصادية*، (2)2، الصفحات 170-177.
170. فيصل قميحة، و يوسف بومدين. (2017). أثر المزيج الترويجي في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة. دراسة حالة مؤسسة الحضنة لانتاج الحليب و مشتقاته المسيلة. *مجلة البديل الاقتصادي*، (2)4، الصفحات 21-41.
171. قسمة صابر عوض. (2017). آليات الحوكمة و أثرها على الأداء المتميز. *مجلة الإدارة و الإقتصاد*، (23)6، الصفحات 150-169.
172. كريمة بن شريف، و عبد الحق رايس. (2019). دور الابتكار التسويقي في انعاش السياحة العلاجية - دراسة ميدانية للمركب السياحي حمام الصالحين بسكرة . *مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و ادارة الأعمال*، (1)5، الصفحات 104-125.
173. كمال شريط، و سفيان خلوي. (2020). دور إدارة التميز وفق نموذج (EFQM) في بلورة التمايز في منظمات الأعمال - دراسة حالة شركة المراعي بالملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الاقتصادية و الاقتصادية و علوم التسيير*، (3)12، الصفحات 528-541.
174. لويذة قدرى، و فريد رايم. (2022). دور نظم الرصد المعلوماتي في تحقيق الممارسات التسويقية الابتكارية . دراسة حالة شركة موبيليس. *مجلة التنمية الاقتصادية*، (2)7، الصفحات 108-121.
175. لخضر مداح. (2020). التميز في الأداء من خلال إدارة الجودة الشاملة. *مجلة أفاق العلوم*، (18)5، الصفحات 380-391.
176. ليلي عثمان، صالح سراي، و طاهر بعلة. (2018). القيادة الإبتكارية و علاقتها بالأداء المتميز. عرض بعض التجارب في القيادة و الأداء المتميز لبعض المؤسسات. *مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة*، (1)3، الصفحات 20-32.
177. ماهر موسى درغام، و نهلة محمد الفرا. (2018). العلاقة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية*، (2)26، الصفحات 33-66.
178. محمد بوطلاعة، و نعيمة بن ديبش. (2018). متطلبات تجسيد التسويق الابتكاري و دوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة. دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم. *مجلة التنمية الاقتصادية*، (5)3، الصفحات 121-133.
179. محمد زيدان سالم. (2011). دور الإبداع التسويقي و التكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية. *مجلة جامعة الأزهر*، (2)13، الصفحات 107-138.
180. محمد عبد الرحمن عمر. (2018). دور عناصر الابتكار التسويقي في الأداء التسويقي. *مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو*، (3)6، الصفحات 870-888.
181. محمد مباني. (2012). دور الابتكار التسويقي في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. *مجلة دراسات اقتصادية*، (1)6، الصفحات 399-412.
182. محمود عبد الحميد، و أسامة حسين. (2022). أثر القدرات الإستراتيجية في تطوير ثقافة التميز على تحقيق التميز المؤسسي في الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية بالسودان. *المجلة الدولية للأداء الاقتصادي*، (1)5، الصفحات 35-51.

183. مديحة بخوش، و عبد القادر بن سعدة. (2018). الابتكار المفتوح بين الحاجة و خطوات تبنيه في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية. *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الادارية*، 2(2)، الصفحات 59-75.
184. مراد كواشي. (2013). قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة. *مجلة ابحاث اقتصادية و ادارية* (14)، الصفحات 317-333.
185. مروان صباح حسن. (2018). سلوك المواطنة و أثره في تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة اسيا سيل. (كلية الادارة و الاقتصاد، المحرر) *مجلة الدنانير* (14)، الصفحات 315-349.
186. مروة مبروكي. (2023). دور المؤشرات الحديثة للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي و قيادته نحو خلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال. *مجلة الإبداع*، 13(1)، الصفحات 65-84.
187. مروة مبروكي. (2023). مساهمة مؤشرات البعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال للفترة (2015-2021). 14(1)، الصفحات 129-150.
188. مصطفى عبد الله، مختار غريب، و أحمد تقي الدين مرباح. (2021). الاستمولوجيا ودورها في تطوير العلوم الاجتماعية. *مجلة المداد*، 11(2)، الصفحات 153-164.
189. مصطفى يونسى، و سعد مرزق. (2020). النموذج الجزائري للجودة و دوره في تحسين الجودة بالمؤسسات الجزائرية. 11(2)، الصفحات 87-101.
190. مليك محمودي، ليلي عثمان، و طاهر بعلة. (2019). أثر أخلاقيات التسويق على الابتكار التسويقي وكيفية تحقيقها في المؤسسة. *مجلة أبحاث و دراسات التنمية*، 6(1)، الصفحات 74-89.
191. منال كباب. (2017). الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية. *مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية*، 2017(17)، الصفحات 426-440.
192. ميسون علي عبد الكريم، و مثنى عبد الوهاب المولى. (2018). أوجه التشابه و الاختلاف بين مفهوم الجودة و مفهوم التميز لدى منظمات الأعمال. *مجلة كلية المعارف الجامعة*، 27(1)، الصفحات 638-658.
193. نادية لطفي عبد الوهاب، و سناء محمود سليمان. (2016). استخدام نموذج التميز الأوربي EFQM في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام. *مجلة الدراسات الاقتصادية و الإدارية*، 1(8)، الصفحات 236-288.
194. نبيل بهوري. (2019). فعالية الإبداع و دوره في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية. *مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و الأبحاث* (6)، الصفحات 7-27.
195. نبيل جواد. (2007). *ادارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة* (الإصدار ط1). بيروت، لبنان: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع.
196. نبيل علي زوي، و مهدية ساطوح. (2022). بطاقة الأداء المتوازن و دورها في تحقيق التنمية المستدامة. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية*، 7(2)، الصفحات 1022-1038.
197. نبيلة بوفولة. (2018). الإبداع في مجال الخدمات مميزاته و مستوياته. *مجلة دراسات*، 9(9)، الصفحات 300-322.
198. نبيلة بوفولة. (2019). تطور قطاع الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الممتدة ما بين (2006-2016). *مجلة التنمية الاقتصادية*، 4(7)، الصفحات 115-130.
199. نجود حمري، و عبد الرزاق ابراهيمي. (2020). مهارات التسويق الإبتكاري في منظمات الأعمال و دوره في تحقيق التميز (شركة آبل). *مجلة دفاتر البحوث العلمية*، الصفحات 142-160.

200. نجوى سعودي. (2016). الابتكار التسويقي أداة للمنافسة في الأعمال - دراسة حالة مؤسسة كوندور -
مجلة الابتكار والتسويق، 3(3)، الصفحات 11-29.
201. ندى عبد الباسط كشمولة. (2014). تأثير عناصر التسويق الابتكاري في تعزيز الأداء التسويقي دراسة
استطلاعية لآراء عدد من المدراء في مجموعة من المنظمات الصناعية في محافظة بغداد. مجلة تنمية الرافدين،
36(115)، الصفحات 167-186.
202. نعيمة بارك. (2011). الابتكار في الإستراتيجية الإعلانية وأهميتها في جذب انتباه المستهلك بالإشارة إلى
مؤسسة اتصالات الجزائر - المتطلبات والتوصيات -. أبحاث اقتصادية و إدارية، 5(2)، الصفحات 315-
339.
203. نعيمة يحيوي، و نجوى حرنان. (2015). طرق ومؤشرات قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال
- دراسة تحليلية-. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 8(13)، الصفحات 160-176.
204. نواف أبو شمالة. (2022). الجوانب النظرية و التطبيقية للتميز المؤسسي- نماذج دولية رائدة. دورية المعهد
الوطني للتحقيق(160).
205. نوال بن شيشة. (2017). أثر التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- دراسة
حالة -. مجلة الاقتصاد الجديد، 2(17)، الصفحات 133-151.
206. نور الدين رادي. (2014). الإبداع و الابتكار في المنظمات الحديثة دراسة تجارب عالمية. مجلة الابتكار و
التسويق، 1(1)، الصفحات 127-158.
207. نور ياسر الرملاوي، و صديق توفيق نصار. (بلا تاريخ). درجة توافر أبعاد النموذج الأوربي للتميز (EFQM
) لدى الجامعات الفلسطينية و علاقته بالأداء المؤسسي بالتطبيق على الجامعة الإسلامية بغزة. مجلة جامعة
الإسراء للعلوم الإنسانية(12)، الصفحات 113-140.
208. نوري عبد الله مهايات. (2009). انعكاسات الابتكار التسويقي على الأساليب المتبعة في ترويج الخدمات
التسويقية الفندقية . دراسة ميدانية على عدد من الفنادق في محافظة أربيل. المجلة العراقية للعلوم الادارية،
6(2)، الصفحات 254-280.
209. نورية بن نامة، و بغداد كربالي. (2016). الابتكار التسويقي و اثره على تطور أداء المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة اتصالات الجزائر. مستغانم. مجلة دفاتر بوداكس(5)، الصفحات 101-132.
210. هادي مران العيساوي. (2022). دور الذكاء العاطفي في تعزيز الأداء المتميز. دراسة تحليلية لآراء عينة من
موظفي شركة مصافي الشمال. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الإقتصادية، 12(1)، الصفحات
209-233.
211. هاشم فوزي العبادي. (2007). دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء
المتميز. دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة. مجلة دراسات إدارية، 1(3)، الصفحات 84-117.
212. هالة أمين مغاوري. (2016). التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي.
مجلة التربية للبحوث التربوية و النفسية و الاجتماعية(171)، الصفحات 141-186.
213. هاني حامد الضمور، و هدى مهدي عايش. (2005). أثر عناصر المزيج التسويقي الخدمي لفنادق الخمس
نجوم في الأردن على الصورة المدركة من قبل السياح :دراسة مقارنة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 1(1)،
الصفحات 101-120.
214. هبة حمادة أبو عرب، و أيمن سليمان أبوسويح. (2020). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تقييم كفاءة
الأداء المالي في البلديات من وجهة نظر رؤساء البلديات في المحافظات الجنوبية - فلسطين. مجلة اقتصاد المال و
الأعمال، 5(2)، الصفحات 327-342.

215. هلسه بم. (2016). مبادئ و تصنيفات الابداع و الابتكار و أهميتها لمنظومة الاعمال المعاصرة. *مجلة العلوم الانسانية*. 3(2), pp. 278-290.
216. هناء رمضاني، ومختار عيواج. (2020). أثر الابتكار في عناصر المزيج التسويقي المستحدثة (الإضافية) على جودة الخدمات الفندقية - دراسة تحليلية لأراء عينة من زبائن فندق شيراتون عنابة. *مجلة الاستراتيجية و التنمية*، 10(2)، الصفحات 82-100.
217. هوارى معراج، و توفيق حويشيتي. (2018). دور دراسة سلوك المستهلك في عملية الابتكار (دراسة حالة لشركة Condor و شركة IRIS. *مجلة دراسات اقتصادية*، 12(1)، الصفحات 295-311.
218. وفاء التميمي. (2009). أثر التراكم المعرفي في انجاح تطوير المنتجات الجديدة. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة* (21)، الصفحات 35-50.
219. ولاء جمال الدين نوري، و عمر ياسين محمد. (2018). دور التسويق الابتكاري في تحقيق الكفاءة التسويقية دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للصناعة الاسمنت الشمالية. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية* (54)، الصفحات 131-152.
220. ياسمين بوحلاسة، و فريد كورتل. (2022). الابتكار في المزيج التسويقي مصدر لتحقيق تميز المؤسسات الفندقية. *مجلة المنتدى للدراسات و الابحاث الاقتصادية*، الصفحات 167-182.
221. ياسين بوبكر. (2016). الانتقال من هيكل المنافسة المجمع إلى هيكل المنافسة المجزأ و أثره على المداخل الاستراتيجية لتطوير المنتجات الجديدة حسب مصفوفة ANSOFF. *مجلة العلوم الانسانية*، 16(1)، الصفحات 565-581.
222. ياسين بوبكر، و مصطفى مختاري. (2018). أثر هيكل المنافسة في القطاع الصناعي على تحسين جودة المنتجات دراسة حالة: خدمة الهاتف النقال للمتعامل أوريديو - الجزائر. *مجلة البناء الاقتصادي*، 1(2)، الصفحات 86-101.
- ♦ **الرسائل والأطروحات :**
223. ابراهيم فائق العبيدي. (2018). أثر القدرات الإستراتيجية في الأداء المتميز - دراسة ميدانية لأراء المدراء في شركات الإتصال العراقية (رسالة ماجستير). كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية. قسم إدارة الأعمال، الأردن: جامعة آل البيت.
224. ابراهيم فائق العبيدي. (2018). أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز: دراسة ميدانية لاراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، الاردن: جامعة آل البيت.
225. أحلام ساري. (2016). مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال - دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن و دبي و الجزائر (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد بوضياف- المسيلة.
226. أحلام غريال. (2021). أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة البسكورية للاسمنت - جمورة بسكرة. (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر. جامعة بسكرة.
227. أسماء مروان الفاعوري. (2012). أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
228. أكرم محمد السر. (2019). درجة توافر الخصائص الريادية لدى القدرات الإدارية في الكليات الحكومية بمحافظات فلسطين الجنوبية وعلاقتها بإدارة التميز (رسالة ماجستير). كلية التربية، فلسطين: جامعة الأزهر. غزة.

229. آلاء عبد الرحمان بالحرمر. (2016). مستوى تطبيق مميزات التمييز التنظيمي في المنظمات العامة. دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين (رسالة ماجستير). جدة، كلية الاقتصاد، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك عبد العزيز.
230. أمال بن عبد السلام. (2018). دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي (أطروحة دكتوراه). غرابة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير : جامعة غرادية.
231. أمال شتراوي. (2020). أثر الابتكار التسويقي على القيمة المدركة للزبون - حالة المنتجات الالكترونية - (أطروحة دكتوراه). المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد بوضياف .
232. امنة ابو النجا محمد أبو النجا. (2008). التسويق الابتكاري و أثره على المركز التنافسي لمنظمات الأعمال المصرية (أطروحة دكتوراه). طنطا، كلية التجارة، مصر: جامعة طنطا.
233. أمنة سعودي. (2020). أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي. دراسة حالة مؤسسة اقتصادية جزائرية. (أطروحة دكتوراه). المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
234. أمير حذفاني. (2019). دور الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية. دراسة حالة مؤسسة نقاوس ولاية باتنة. (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
235. أنس رفعت عبد الحميد. (2018). أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية (رسالة ماجستير). عمان، كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
236. إيناس عباس الفتلاوي. (2012). أثر عمليات التعلم التنظيمي و خصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز. (رسالة ماجستير). كلية الإدارة و الإقتصاد، العراق: جامعة كربلاء.
237. إيهاب عبد ربه سهمود. (2013). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى و سبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM (رسالة ماجستير). أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، فلسطين: جامعة الأقصى.
238. بدر بن سلمان آل مزروع. (2010). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية (أطروحة دكتوراه). كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية، السعودية : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض .
239. تركان حسين العزاوي. (2019). الابتكار التسويقي وأثره في الميزة التنافسية في المشاريع الصغيرة و المتوسطة في الاردن (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، الاردن: جامعة ال البيت.
240. توفيق حويشتي. (2019). علاقة استراتيجية الابتكار بنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة غرادية.
241. حسن راقع. (2021). متطلبات و عمليات إدارة المعرفة و أثرها على تميز الاداء المؤسسي وفق النموذج الاوربي للتميز EFQM (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح - ورقلة .
242. حميد بوشقيفة. (2021). الابتكار التسويقي لتحسين التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتوراه). سيدي بلعباس، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير: جامعة الجيلالي اليابس.
243. خثير شين. (2017). دور الترويج الابتكاري في تحسين صورة العلامة التجارية للمؤسسة الاقتصادية. - دراسة ميدانية - (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة غرادية.

244. دفع الله عبد الكافي محمد. (2018). دور الابتكار التسويقي في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الاتصالات العاملة في السودان. (أطروحة دكتوراه). الخرطوم، كلية الدراسات العليا، السودان : جامعة النيلين .
245. زهوة خلوط. (2014). التسويق الابتكاري و اثره على بناء ولاء الزبون.دراسة حالة اتصالات الجزائر (رسالة ماجستير).بومرداس، الجزائر: جامعة محمد بوقرة بومرداس.
246. سامية لحول. (2008). التسويق و المزايا التنافسية . دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر (أطروحة دكتوراه). باتنة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير : جامعة الحاج لخضر.
247. سلمى عطوات. (2018). أثر الابتكار التسويقي في تبني المنتجات الموفرة للطاقة الكهربائية (دراسة حالة تبي المستهلك للمصباح الكهربائي الاقتصادي). ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح .
248. سميرة عبد الصمد. (2016). دور الإستثمار في رأس المال البشري و تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات -دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة. باتنة- (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة بسكرة .
249. سمية بروبي. (2011). دور الابداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة (رسالة ماجستير). سطيف، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة فرحات عباس.
250. سوزان الياس حناوي. (2015). دور سياسات التميز التنظيمي في الأداء السياقي. دراسة مقارنة بين المصارف العامة و الخاصة في سورية. (أطروحة دكتوراه). كلية الإقتصاد، سوريا: جامعة حلب .
251. صفاء بياضي. (2020). مساهمة الابتكار التكنولوجي في تعزيز تنافسية المجمعات الصناعية. دراسة حالة مجمع بن حمادي. برج بوعرييج (رسالة دكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير ، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
252. طارق فيصل التميمي. (2012). اثر الابداع في المزيج التسويقي لمنتجات البحر الميت الاردنية على تعزيز موقعها التنافسي في الأسواق الدولية . دراسة تطبيقية في عينة من الشركات المصنعة و المصدرة لمنتجات البحر الميت .(رسالة ماجستير). كلية الادارة و الاقتصاد، الأردن: الأكاديمية العربية المفتوحة.
253. طه عبد الرحمان سويس. (2021). الابتكار التسويقي في المنتج و دوره في كسب ولاء الزبائن و الحفاظ عليهم . دراسة استطلاعية لأراء عينة من زبائن سامسونغ بالجلفة .(اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر : جامعة الجزائر 3.
254. عادل بومجان. (2016). تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية . دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة (أطروحة دكتوراه) . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر: جامعة بسكرة .
255. عادل رضوان. (2012). دور الابتكار في دعم التنمية الصناعية في الجزائر (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
256. عبد الرحمان رايس. (2017). الابتكار التسويقي و أثره على تنافسية المؤسسة -دراسة ميدانية - (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة باتنة 1.
257. عبد القادر برانيس. (2006). التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية . دراسة قطاع البريد و الاتصالات في الجزائر (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، الجزائر: جامعة الجزائر.

258. عبد المطلب بيبصار. (2017). دور الإستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال. دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية بولاية المسيلة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.المسيلة.
259. عطا الله فهد السرحان. (2005). دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الاردنية. (اطروحة دكتوراه). عمان، الاردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
260. عقبة قطاف. (2019). دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية. دراسة حالة شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة بسكرة.
261. عمار حميود. (2017). تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي.دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الجزائرية. (أطروحة دكتوراه). ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح .
262. عمار علي الخفاجي. (2019). خلق المعرفة و اثرها في الأداء المتميز: دراسة ميدانية في الكليات الأهلية في العراق (رسالة ماجستير). كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، الأردن: جامعة آل البيت .
263. عمر محمد اللوح. (2017). أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي (رسالة ماجستير). غزة، كلية التجارة، فلسطين: الجامعة الاسلامية.
264. غسان غريب الدويري. (2006). ادارة التميز في القطاع العام الاردني دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين حول مدى تطبيق معايير التميز (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الاردن: جامعة اليرموك.
265. غنية فيلالتي. (2008). أساليب تطوير المنتجات في المؤسسة الاقتصادية . قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة منتوري .
266. فاطمة الزهراء كراشة. (2021). دور المنظمة المتعلمة في تحقيق الأداء المتميز (أطروحة دكتوراه). كلية الحقوق و العلوم السياسية، الجزائر: جامعة الحاج لخضر. باقة 1.
267. فراس محمود الدعجة. (2016). أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي. دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي (أطروحة دكتوراه) . طلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر: جامعة أبوبكر بلقايد. تلمسان .
268. فرحات هولتي. (2019). أثر ادارة التسويق الابتكاري على قيمة المؤسسة الجزائرية (أطروحة دكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر : جامعة محمد خيضر.
269. فيصل غازي المطيري. (2012). اثر التوجه الابداعي على تحقيق ميزة تنافسية.دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية (رسالة ماجستير). كلية الاعمال، الاردن: جامعة الشرق الأوسط.
270. فيصل قميحة. (2018). أثر الابتكار التسويقي في الحفاظ على الحصة السوقية المكتسبة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير ، الجزائر: جامعة الجزائر 03.
271. كامل أحمد أبو ماضي. (2015). قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (أطروحة دكتوراه). كلية إدارة الأعمال، لبنان: جامعة الجنان.
272. كريمة بن شريف. (2020). الابتكار التسويقي وأثره في تحسين جودة الخدمة السياحية. -دراسة ميدانية للمركبات السياحية المعدنية بالجزائر (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، الجزائر : جامعة محمد خيضر . بسكرة .

273. ليلي بن عاشور. (2019). دور و فعالية الابتكار و الابداع التسويقي في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة ميدانية على مستوى الجزائر العاصمة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير. قسك العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة الجزائر 03.
274. ليلي عثمان. (2017). دراسة تحليلية لدور الابتكار التسويقي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. دراسة حالة مؤسسة الصناعات الالكترونية و الكهرومنزلية *condor* (أطروحة دكتوراه). البليدة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة البليدة 2.
275. لطيفة بكوش. (2017). مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. دراسة حالة مجمع صيدال (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة بسكرة.
276. محمد الأمين كروش. (2020). أثر الابتكار التسويقي على الأداء التنافسي للمؤسسة الانتاجية في مجال الهواتف الذكية. (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة البويرة.
277. محمد الطيب بن مير. (2017). اهمية التسويق الابتكاري في تطوير مبيعات المؤسسة الجزائرية. دراسة حالة مؤسسة الاتصالات موبيليس (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
278. محمد السعيد عابدي. (2016). الابتكار و استراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري - حالة المؤسسات الجزائرية - (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة باجي مختار. عنابة.
279. محمد انور هنية. (2016). مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية و علاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة (رسالة ماجستير). كلية التجارة، فلسطين: الجامعة الإسلامية - غزة.
280. محمد حسن الخطيب. (2020). القيادة الاستراتيجية و دورها في تطبيق ادارة المواهب كمدخل للتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة امحمد بوقرة - بومرداس.
281. محمد زهير الحرازين. (2019). ممارسات الإدارة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز. دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية (رسالة ماجستير). غزة، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، فلسطين: جامعة الأزهر.
282. محمد سليمان. (2007). الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة (رسالة ماجستير). المسيلة، الجزائر: جامعة المسيلة.
283. محمد صقر. (2016). واقع ادارة التميز في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة و سبل تطويره (رسالة ماجستير). غزة، فلسطين: الجامعة الاسلامية.
284. محمود عمر المدهون. (2014). عمليات ادارة المعرفة و علاقتها بتميز الاداء المؤسسي (رسالة ماجستير). غزة-فلسطين: جامعة الاقصى.
285. محمد لمن قسمية. (2006). الكفاءة التوزيعية وأثرها على الأداء في المؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة الوحدة التجارية للوسط UCRC (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة سعد دحلب. البليدة.
286. مليكة طلبة. (2023). مساهمة التسويق الالكتروني الخدمي في نجاح استراتيجية التموقع للمؤسسة-. دراسة حالة مؤسسة أوريدو اتصالات الجزائر- (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة تبسة.

287. منال كباب. (2017). دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة. دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف (أطروحة دكتوراه). سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة فرحات عباس .
288. ناجحة محمد طاهر. (2008). الابداع في المزيج التسويقي و أثره في تحقيق التفوق التسويقي. دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات للألبان و المواد الغذائية المحدودة (رسالة ماجستير). كلية الادارة و الاقتصاد، العراق: جامعة الكوفة.
289. نور الدين رجم. (2018). أثر الاتصال التسويقي على سلوك المستهلك للمنتجات الخدمية- دراسة مقارنة- (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
290. نهاد عطية. (2020). تأثير تسويق الابتكار على تنافسية المؤسسات الخدمية. دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين، الشركة الجزائرية للتأمين و اعادة التأمين، الشركة الجزائرية للتأمين الشامل (أطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير: جامعة الجزائر 3.
291. هاجرة غانم. (2017). دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة - (أطروحة دكتوراه). المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
292. هناء رمضان. (2021). الابتكار التسويقي و دوره في تحسين جودة الخدمات الفندقية (أطروحة دكتوراه). تبسة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة العربي التبسي.
293. هيثم عطية التميمي. (2012). العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوربي و الأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية و الإدارية الفلسطيني (رسالة ماجستير). عمادة الدراسات العليا، فلسطين: جامعة القدس .
294. وليد شرارة. (2019). مجددات الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر (اطروحة دكتوراه). تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة أبو بكر بلقايد.
295. وسام أبو أمين. (2014). دور عوامل استراتيجية التسعير في الحصة السوقية. دراسة ميدانية على شركات الأدوات الكهربائية المنزلية. (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد، سوريا: جامعة دمشق.

◆ الملتقيات:

296. أحمد جميل، و محمد سفير. (2011). التميز في الأداء ماهيته و كيفية تحقيقه في المنظمات. مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات. الطبعة الثانية: نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي (الصفحات 269-277). جامعة ورقلة.
297. السيد رجب عيد. (2014). التميز المؤسسي و صناعة القرار. ورقة مقدمة ضمن ملتقى صناعة القرار و التميز المؤسسي من منظور قانوني إداري. الشارقة. الإمارات العربية المتحدة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. أعمال المؤتمرات.
298. الطاهر بن يعقوب، و فارس هباش. (2014). دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية. مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي حول منتجات و تطبيقات الابتكار و الهندية المالية: بين الصناعة المالية التقليدية و الصناعة المالية الإسلامية يومي 05 و 06 ماي 2014. سطيف: جامعة سطيف
299. ايهاب الحياي. (2012). آليات تقييم و تطوير البرنامج المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي وفق معايير التميز. مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر السنوي للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم. القاهرة: المنظمة العربية لشكمان الجودة في التعليم.

300. بدرة سلفاوي، و نفيسة حجاج. (2020). نموذج مالكوم بالدريج و النموذج الأوربي في تقييم الأداء و تحقيق التميز (قراءة في النموذج الجزائري للجودة). مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات الطبعة الرابعة : المستجدات التسويقية في ظل التطورات المعاصرة و انعكاساتها على الأداء المؤسسي (الصفحات 735-748). ورقلة : جامعة قاصدي مرباح.
301. بشير بن عيشي، و عمار بن عيشي. (2017). دور اخلاقيات الأعمال و المسؤولية الإجتماعية في تحسين أداء المؤسسات البترولية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة مؤسسة سونطراك - الجزائر. - مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات . الطبعة الثالثة: أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الإجتماعية. جامعة ورقلة .
302. بلقاسم قريشي، عبد النور شنين، و اسماعيل قزال. (2020). دور التسويق الابتكاري في تحسين أداء خدمات المؤسسات العمومية - دراسة استطلاعية لعينة من مؤسسة بريد الجزائر.- مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، الطبعة الرابعة : المستجدات التسويقية في ظل التطورات المعاصرة و انعكاساتها على الأداء المؤسسي . ورقلة: جامعة ورقلة .
303. حيدر عبد المحسن مجباس، و محمد نائر البياتي. (2018). تأثير استراتيجيات ادارة الموهبة في تحقيق الأداء المتميز (دراسة استطلاعية في رئاسة الجتمعة المستصيرية). مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي التخصصي الرابع تحت شعار الابداع الإداري لتحقيق الرؤية المستقبلية لمنظمات الأعمال (الصفحات 623-645). بغداد: للكلية التقنية الادارية .
304. رجيم شراد عامر، و اسيا محمود حسين. (2020). تحقيق الميزة التنافسية من خلال المزيج التسويقي الخدمي بحث تطبيقي لعينة من فروع مصرف في الرافدين و الرشيد. مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي الثالث و السنوي الرابع عشر (الصفحات 1-20). الجامعة المستصيرية.
305. سفيان نقماري. (2013). الابداع و الابتكار في النظام المصرفي و دوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك. مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة و الابداع. 17-18 افريل. جامعة سعد دحلب البليدة.
306. سيد احمد حاج عيسى، فاتح مجاهدي، و إيمان إيرابن. (2016). دراسة أثر الابتكار التسويقي على تنافسية المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية تحليلية. مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الابداع و الابتكار في منظمات الأعمال (الصفحات 40-50). عمان: مركز البحث و تطوير الموارد البشرية .
307. عبد القادر لحسين. (2011). محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق التميز. مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات. الطبعة الثانية نمو المؤسسات و الإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي. جامعة ورقلة.
308. علي عبد الله. (2005). الأداء المتميز. مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات. 8-9 مارس. جامعة ورقلة.
309. علي فلاح الزعبي، و سليمة طبائبية. (2020). دور الابداع و الابتكار التسويقي في عمليات التسويق الريادي في منظمات الاعمال الصغيرة في الأردن (دراسة تطبيقية). مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، المستجدات التسويقية في ظل التطورات المعاصرة و انعكاساتها على الاداء المؤسسي. الطبعة الرابعة. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
310. فاطمة الزهراء عبايدي، و حكيم بن جروة. (بلا تاريخ). ماهية الأداء المتميز وأسس تقييمه وفق النموذج الأمريكي مالكوم بالدريج و النموذج الأوروبي للتميز EFQM. مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع

قائمة المراجع

- حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات. الطبعة الرابعة: المستجدات التسويقية في ظل التطورات المعاصرة و انعكاساتها على الأداء المؤسسي. (الصفحات 121-1302020). جامعة ورقلة.
311. محمد البشير مبيروك، و صالح حميمدات. (2011). التميز و القطاع السياحي الجزائري. مداخلة مقدمة ضمن ملتقى الجودة و التميز في منظمات الأعمال - الجزء الأول (الصفحات 337-373). مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع.
312. محمد بوهزة، ورفيق مرزوقي. (2009). القيادة الادارية وعلاقتها بالابداع الاداري. مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية (الصفحات 1-14). المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
313. منصف بن خديجة، و عبد المالك جعيق. (2010). اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية رفع القدرة الإبتكارية. مقدمة ضمن الملتقى الوطني الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. سوق اهراس: المركز الجامعي سوق اهراس.
314. نعيمة بارك، و عبد القادر برانيس. (بلا تاريخ). متطلبات الابداع و الابتكار لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات العمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية. مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. 8-9 نوفمبر. الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.
315. هاني عبد الرحمان العمري. (2009). منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية. مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية " نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.
316. هشام عبد الله عليان. (2022). تحقيق الأداء المتميز من خلال متطلبات الريادة الاستراتيجية. المؤتمر الدولي الحادي عشر للإصلاح الاقتصادي و الاداري . جامعة التنمية البشرية .
317. وفاء رايس. (2011). دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال . مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة. جامعة حسيبة بن بوعلي شلف .

ثانيا: المراجع باللغة الانجليزية

* BOOKS :

318. Dodgson, M., Gann, D., & Salter, A. (2008). *The management of Technological Innovation.Strategy and Practice* . New York: OXFORD University Press.
319. Grote, D. (2002). *The Performance Appraisal Question and answer, book survival Guide For Managers*. New York: AMACOM.
320. Hinterhuber, A., & Liozu, S. (2018). *Innovation in pricing:Contemporary theoris and best practices* (éd. 2). new York: Reutledge Taylor and francis group.
321. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Le tableau de bord prospectif*. Paris: ed d'organisation.
322. Kotsemir, M., Abroskin, A., & Meissner, D. (2013). Innovation concepts and typology: an evolutionary discussion. *Higher School of Economics Research Paper*, 5.
323. Trott, P. (2005). *innovation management and new product development* . usa: FT prentice hall.

* Journal and Periodicals :

324. - Abdel-Aty, Y., & Deraz, H. (2022). The Mediating Role of Organizational Agility on the Relationship between Environmental Uncertainty and Innovation in Hotels. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels*, 6(2), pp. 33-54.
325. - Adamu, U. G., Ismail, N. a., & Hussin, S. R. (2020). Effect of Marketing Innovation on Performance of Small and Medium Enterprises in Nigeria. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(2), pp. 353-370.
326. - Aksoy, H. (2017). How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) ? *Technology in Society*, 52, pp. 133-141.
327. - Al-Dhaafri, H., & Al-Swidi, A. (2016). Organizational Excellence as the Driver for Organizational Performance: A Study on Dubai Police. *International Journal of Business and Management*, 11(2), pp. 47-52.
328. - Amghar, M., & Hassaine, A. (2018). Les fondements théoriques de l'innovation. *مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية*, 2(1), pp. 248-260.
329. - Angelmar, R. (1990). PRODUCT INNOVATION : A TOOL FOR COMPETITIVE ADVANTAGE. *European Journal of Operational Research*, 47(2), 182-189.
330. - Atalay, M., Anafarta, N., & Sarvan, F. (2013). The relationship between innovation and firm performance: An empirical evidence from Turkish automotive supplier industry. *Procedia-social and behavioral sciences*, 75, pp. 226-235.
331. - Barbieri, J. C., & Teixeira Álvares, A. C. (2016). SIXTH GENERATION INNOVATION MODEL: DESCRIPTION OF A SUCCESS MODEL. *RAI - Revista de Administração e Inovação*, 13(2), pp. 88-112.
332. - Ben Achour, H., & Belaghemas, B. (2022). How to achieve competitive advantage under the management of excellence. *Journal of sociological and historical*, 13(1), pp. 878-901.
333. - Biégase, S. (2018). Marketing Innovation Capacity and Firm Performance in Brazilian Clothing Industries. *REBRAE*, 11(3), pp. 343-355.
334. - Breesam, M. A., Dawood, A., & Thabit, I. S. (2019). Marketing Innovation and Its Reflection on Improving the Marketing Performance in the Mixed Sector Hotels of Baghdad. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 10(6), pp. 329-350.
335. - Breesam, M. A., Salman, A. D., & Thabit, I. S. (2019). Marketing Innovation and its reflection in improving the marketing performance in the mixed sector hotels in Baghdad. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 10(6), pp. 329-350.
336. - Cherroun, R. (2014). Product innovation and the competitive advantage. *European Scientific Journal*, 1, pp. 140-157.
337. - Christa, U., & Kristinae, V. (2021). the effect of product innovation on business performance during COVID19 pandemi. *Uncertain Supply Chain Management*, pp. 151-158.
338. - Cumming, B. (1998). Innovation Overview and future challenge. *European Journal of innovation Management*.
339. Curpanaru Gabriela Livia .(2021) .- EFQM Excellence Model - European Foundation for Quality Management .*Conference: 6th International Conference on Education Reform and Modern Management*. pp.301-303 .Atlantis press.
340. - Edwards-schachter, M. (2018). The nature and Variety of innovation . *International Journal of Innovation Studies*, pp. 65-79.
341. - EFQM. (2022). *EFQM Model*.
342. - Freihat, S., Homsy, D., & Hashem, T. (2020). Innovative Marketing and Its Impact on Customer's Value Creation in Jordan Telecom. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(5), pp. 265-281.

343. - Gerguri, S., & Radani, V. (2010). The impact of innovation into the economic growth. *MPRA*, pp. 1-22.
344. - Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of production economics*, 133(2), pp. 662-676.
345. - Gupta, S., Malhotra, N., & Czinkota, M. (2016). Marketing Innovation: Consequence of Competitiveness. *Journal of Business Research*(69), pp. 5671-5681.
346. - Hasan, A., & Altaee, A. (2020). The Role of a Protean Career in High. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 10(4), pp. 176-186.
347. - Hinterhuber, A., & Liozu, S. (2014). Is innovation in pricing your next source of competitive advantage ? *Business Horizons*(57), pp. 413-423.
348. - Ilić, D., Ostojić, S., & Damnjanović, N. (2014). The importance of marketing innovation in new economy. *The European Journal of Applied Economics*, 11(1), pp. 34-42.
349. - Jassim, S. H., & M.Ridha, B. J. (2022). Effect of Innovative Promotion Mix on Interactive Marketing for Business Organizations: A Case Study in Iraqi Genera Companyfor Automotive and Equipment Industry. *International Academic Journal of Social Sciences*, pp. 8-20.
350. -Keresztes, G., & Endresz, M. G. (2020). Innovation and models of innovation: A brief insight into the definition and different models of innovation. *International scientific journal " Innovation "*, 8(2), pp. 53-55.
351. - Kortel, F., & Benzaid, S. (2016). Innovative Mix Marketing Mechanisms And Its Impact On The Organization's Performance. *مجلة الأبداع*, 6(6), 414-428.
352. - Lonica, A., & Baleanu, V. (2010). TQM and Business Excellence. *Anal of University of Petrosani .Economics*, 10(4), pp. 125-134.
353. - Maier, A., & Dan, H. (2018). Influence of the Marketing Innovation on the Organizational Performance. *International Journal of Advanced Engineering and Management Research*, 3(6), pp. 182-192.
354. - Mohamed, I., & Kanbur, A. (2022). The path from intellectual capital to innovation: A research with the oil companies affiliated to the National Oil Corporation (NOC) in Libya. *Journal of Research in Business*, 7(2), pp. 335-353.
355. - Nabitz, U., & Klazinga, N. (2000). The EFQM excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM in health care. *International Journal for Quality in Health*, 12(3), pp. 11-201.
356. - Naruetharadhol, P., Ketkaew, C., & Crisathan, W. (2022). Innovative price-setting to high-value products: A pricing method for agribusiness farmers. *Hilyon*, 8(2).
357. - Nenadál, J. (2020). The New EFQM Model: What is Really New and Could Be Considered as a Suitable Tool with Respect to Quality 4.0 Concept. *Quality Innovation Prosperity*, 24(1), pp. 17-28.
358. - Nenadál, J., & Vykydal, D. (2018). Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations. *Quality Innovation Prosperity*, 22(2), pp. 47-64.
359. Niberg, A. (1998). *.innovation in distribution channels an evolutionary approach. .* Stockholm. Sweden : Stockholm School of Economics.
360. - Onikoyi, I. A. (2017). Impact of product innovation on Organisational performace (A Survey of Nestle Nigeria Plc). *journal of Marketing and Consumer Research*, 37, pp. 23-31.
361. - Ostrovskaya, V., Yurev, V., & Denisov, N. (2014). Marketing of innovations as a key area of strategic management of modern enterprise. *Revue of Applied Socio-Economic Research*, 8(2).pp. 124-131.
362. - Oystein, M., Tord, T., & Andreas, W. (2018). Exploring the relationship between copetition and innovation in Norwegian SMEs. *Cogent Business & Management*, 5, pp. 1-15.

363. - Peng, J., Qin, Q., & Tang, T. (2021). The Influence of Marketing Innovation on Firm Performance under Different Market Environments : Evidence from China. *Sustainability*(13).
364. - Prikhodko, K., Danilevskaya, E., & Shupinko, R. (2019). Innovative Opportunities and Reserves of Contemporary Marketing communication . *International Journal Of Economics and Business Administration* , pp. 477-484.
365. - Qawasmeh, F. M., & Darqal, N. (2013). The role of organization culture in achieving organizational excellence: Jadara university as a case study. *2*(7), pp. 5-19.
366. - Saoudi, I., & Dehane, M. (2020). A New Perspective on How Achieve Performance Excellence:Comparative Analysis of the American and European 2020 Model. *Journal of Financial, Accounting And Managerial Studies*, *7*(2), pp. 703-722.
367. -- Subandi, A., & Shiratina, A. (2023). The influence of Product,Price,Place and Promotion on Marketing Performance with Innovation as a mediating variable (case study on Madura Grocery Store). *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, *8*(3), pp. 1-8.
368. - Sulton, M., Hidayatul, E., & Surya, M. (2022). The effect of Marketing,Product,Process and Organizational Innovation on the Marketing Performance . *ICIGR Conference Proceedings, KnE Social Sciences*, 386-399.
369. - Tajpour, M., Hosseini, E., & Salamzadeh, A. (2020). The effect of innovation components on organisational performance: case of the governorate of Golestan Province. *International Journal of Public Sector Performance Management*, *6*(6), pp. 817-830.
370. - Tanesab, J., & Park, J. (2020). Impact of Organizational Innovation on Work Performance: The Mediating Effect of work Resources in Public-Sector Organizations. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, *10*(3), pp. 21-33.
371. - Tarmidi, D. (2021). The Effect of Product Innovation and Price on Purchasing Decisions on Shopee Users in Bandung in. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, *12*(4), pp. 747-753.
372. -- Tsai, M.-H., Chang, J.-H., & Lin, Y.-S. (2020). "The Impact of Product innovation on Performance: The Influence of Uncertainty and Managerial Accounting Information Systems. *MPRA Paper*, pp. 1-17.
373. - Ungerman, O., Dedkova, J., & Gurinova, K. (2018). THE IMPACT OF MARKETING INNOVATION ON THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF INDUSTRY 4.0. *Journal of Competitiveness*, *10*(2), pp. 132-148.
374. - Urbancová, H. (2013). Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*, *5*(1), pp. 82-96.
375. - Uygur, A., & Sümerli, S. (2013). EFQM Excellence Model. *International Review of Management and Business Research*, *2*(1), pp. 980-993.
376. - Zhang, J., Xia, B., Li, H., & Skitmore, M. (2019). Development of a market-oriented EFQM excellence model for analyzing the implementation of quality management in developing countries. *International Journal of Construction Management*, *21*(9), pp. 884-909.
377. - Zhang, N., Tian, Q., Li, B., & Liu, J. (2022). Pricing strategy of innovative product in supply chain considering anticipated regret. *Economic Research-Ekonomika Istraživanja*, *36*(2), pp. 1-15.

* Thesis :

378. - Cascio, R. (2011). Marketing Innovation and Firm Performance .research model,research hypotheses,and managerial implications (thesis of doctorat). Department of Marketing, Florida: University of Central Florida.

379. - Gameti, D. K. (2022). Entrepreneurial marketing and SME growth: the role of internal marketing practice and multiple innovations.(PhD thesis). University of Canterbury.

ثالثا : المراجع باللغة الفرنسية

* Les livres:

380. - Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité*(265), pp. 61-66.
381. - Djellal, F., & Gallouj, F. (2002). *Nouvelles économie des services et innovation*. France: Ed Harmattan.
382. - Drucker, P. (2000). *L'avenir du management selon Drucker*. paris: Ed D'Organisation.
383. - Ingold, P. (1995). *Promotion des ventes et action commerciale* . Vuibert.
384. - Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management* (éd. 12ème). France : Pearson Prentice Hall.
385. - Le Nagard, E., Manceau, D., & Morin-Delerm, S. (2015). *Le marketing de l'innovation* (éd. 3eme). Paris: DUNOD.
386. -Lendrevie, J., & Denis, L. (2003). *Mercator* (éd. 7ème). Paris, France: Dalloz.
387. -Lorino, P. (1993). *Méthodes et pratiques de la performance*. Paris: Edition d'Organisation.
388. -MARTORY, B., & CROZET, D. (2002). *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performance* (éd. 5ème). Paris, France: Dunod.
389. - Morand, P., & Manceau, D. (2009). *Pour une nouvelle vision de l'innovation*. France: Documentation Française.
390. - Sylvie, M. V. (2003). *Initiation au marketing* . paris: Ed d'Oorganisation.
391. - Tremblay, D., & Rolland, D. (2004). *Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable: Quels enjeux?* Canada: Presse de l' Université du Québec.

*Dictionnaire et encyclopedie :

392. - Autissier, D., Bensebaa, F., & Boudier, F. (2010). *L'Atlas du management: L'encyclopédie du management en 100 dossier-clés*. Paris, France: Eyrolles.
393. - Larousse, L. p. (1998). *dictionnaire encyclopédique*. Paris: Edition d'organisation.

* Revues et Periodiques:

394. - Hetet, B. (2022). la perception des innovations: une approche par les représentations sociales. *Recherches en sciences de gestion*(4), pp. 57-81.
395. - Meziani, M., & Bougheraba, O. (2022). Innovation marketing : état des lieux de trente-quatre entreprises de la wilaya de Bejaia. *Journal of business and finance economy*, 7(2), pp. 881- 894.
396. - Sogbossi Bocco, B. (2010). Perception de la notion de performancepar les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *La revue des sciences de gestion*(241), pp. 117-124.
397. - Yazid, A., Deghnouche, L., & Mezghiche, D. (2022). L'avantage concurrentiel par l'innovation marketing.Etude comparative des trois opérateurs de la téléphonie mobile en Algerie. *Journal of Financial,Accounting and Managerial Studies*, 9(2), pp. 675-692.

- %D8%A7%D9%86%D8%AA%D8%B1%D9%86%D8%AA-
%D8%A7%D9%88%D8%B1%D9%8A%D8%AF%D9%88-
%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%AF%D9%8A%D8%AF%D8%A9/#google_vignette
410. - أوريدو. (2022). أول خدمة للدفع على الانترنت في الجزائر. Consulté le 12 18, 2023, sur الموقع الرسمي لأوريدو الجزائر <https://www.ooredoo.dz/ar/web/guest/personal/estrom>
411. - أوريدو. (2023). الرعاية و التظاهرات. تاريخ الاسترداد 12 19, 2023, من الموقع الرسمي لأوريدو الجزائر: <https://www.ooredoo.dz/ar/web/guest/about-us/events-sponsorship>
412. - بيان صحفي. جازي تستعرض نتائجها المالية الأولى منذ شراء الصندوق الوطني للاستثمار لأغلبية أسهمها. (15 02 2023). تاريخ الاسترداد 11 20, 2023, من جازي: <https://www.djezzy.dz/ar/%D8%AC%D8%A7%D8%B2%D9%8A/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AE%D8%A8%D8%A7%D8%B1/%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%AA-%D8%B5%D8%AD%D9%81%D9%8A%D8%A9/%D8%AC%D8%A7%D8%B2%D9%8A-%D8%AA%D8%B3%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D8%B6-%D9%86%D8%AA%D8%A7%D8%A6%D8%AC%D8%A7%D9%86%D8%AA%D8%B1%D9%86%D8%AA-%D8%B1%D9%8A%D8%AF%D9%88-%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AB%D9%86%D8%A7%D8%A6%D9%8A/#:~:text=%D8%A8%D9%84%D8%BA%20%D8%AD%D8%AC%D9%85%20%D8%B1>
413. - حمى رد. (2021). أوريدو تعيد إطلاق عرض La GOLD بامتيازات جديدة للانترنت. Consulté le 12 20, 2023, sur <https://www.mekan0.com/ooredoo-relaunches-la-gold-promotion/>
414. - عبد اللطيف بن واضح. (11 03 2023). موبيليس تحقق رقم أعمال استثنائي. تاريخ الاسترداد 16 11, 2023, من سبق Press: <https://www.sabqpress.dz/%D9%85%D9%88%D8%A8%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%B3-%D8%AA%D9%8F%D8%AD%D9%82%D9%82-%D8%B1%D9%82%D9%85-%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AB%D9%86%D8%A7%D8%A6%D9%8A/#:~:text=%D8%A8%D9%84%D8%BA%20%D8%AD%D8%AC%D9%85%20%D8%B1>
415. - عرض Ooredoo internet أفضل عروض أوريدو G4 في الجزائر. (27 07 2023). تاريخ الاسترداد 15 12, 2023, من موقع أمني8: <https://www.amni8.com/2019/03/ooredoo-la-gold.html#gsc.tab=0>
416. - عروض انترنت اوريدو الجديدة بلا حدود مع يوتوب مجاني. (28 05 2023). تاريخ الاسترداد 21 12, 2023, من أوراس الجزائر: https://www.awrasaljazair.com/%D8%B9%D8%B1%D9%88%D8%B6-%D8%A7%D9%86%D8%AA%D8%B1%D9%86%D8%AA-%D8%A7%D9%88%D8%B1%D9%8A%D8%AF%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%AF%D9%8A%D8%AF%D8%A9/#google_vignette
417. - عزوق ر. ع. ا. (3 10 2023). اوريدو "تدشن أول محل ذكي بولاية بجاية, Consulté le 12 19, 2023, sur <https://akhbarelwatane.dz/%D8%A7%D9%88%D8%B1%D9%8A%D8%AF%D9%88-%D8%AA%D8%AF%D8%B4%D9%86-%D8%A3%D9%88%D9%84-%D9%85%D8%AD%D9%84-%D8%B0%D9%83%D9%8A->

- %D8%A8%D9%88%D9%84%D8%A7%D9%8A%D8%A9-
%D8%A8%D8%AC%D8%A7%D9%8A%D8%A9
418. - عن أوريدو . (2023, 11 20). تم الاسترداد من Ooredoo
ooredoo.dz/ar/web/guest/about-us/about-the-company.: <https://www.ooredoo.dz/ar/web/guest/about-us/about-the-company>
419. - عن مجموعة أوريدو . (2023). تاريخ الاسترداد 12 5 2023، من Ooredoo:
<https://www.ooredoo.dz/ar/web/guest/about-us/about-the-company>
420. - لمحة عن جازي . (2023). تاريخ الاسترداد 11 20 2023، من جازي:
<https://www.djezzy.dz/ar/%d8%ac%d8%a7%d8%b2%d9%8a/%d8%aa%d8%b9%d8%b1%d9%81-%d8%b9%d9%84%d9%8a%d9%86%d8%a7/%d9%84%d9%85%d8%ad%d8%a9-%d8%b9%d9%86-%d8%ac%d8%a7%d8%b2%d9%8a>
421. - مجموعة أوريدو . (2018). التقرير السنوي لمجموعة أوريدو . الدوحة. قطر: الموقع الإلكتروني لمجموعة أوريدو .
422. - مجموعة أوريدو . (2020). التقرير السنوي لمجموعة أوريدو . الدوحة: الموقع الإلكتروني لمجموعة أوريدو .
423. - مجموعة أوريدو . (21 جوان 2022). Ooredoo الجزائر تحصد شهادة "أفضل مكان للعمل" لعام 2022. تاريخ الاسترداد 10 12 2023، من الموقع الرسمي لمجموعة أوريدو:
https://www.ooredoo.com/ar/media/news_view/ooredoo-%d8%a7%d9%84%d8%ac%d8%b2%d8%a7%d8%a6%d8%b1-%d8%aa%d8%ad%d8%b5%d8%af-%d8%b4%d9%87%d8%a7%d8%af%d8%a9-%d8%a3%d9%81%d8%b6%d9%84-%d9%85%d9%83%d8%a7%d9%86-%d9%84%d9%84%d8%b9%d9%85%d9%84-%d9%84
424. - مجموعة أوريدو . (21 06 2022). Ooredoo الجزائر تحصد شهادة "أفضل مكان للعمل" لعام 2022. تاريخ الاسترداد 20 12 2023، من الموقع الرسمي لمجموعة أوريدو:
https://www.ooredoo.com/ar/media/news_view/ooredoo-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1-%D8%AA%D8%AD%D8%B5%D8%AF-%D8%B4%D9%87%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A3%D9%81%D8%B6%D9%84-%D9%85%D9%83%D8%A7%D9%86-%D9%84%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84-%D9%84
425. - مجموعة أوريدو . (2022). التقرير السنوي لمجموعة أوريدو . الدوحة: الموقع الإلكتروني لمجموعة أوريدو .
426. - مجموعة أوريدو . (2022). ماذا نقدم. تاريخ الاسترداد 21 12 2023، من الموقع الرسمي لمجموعة أوريدو:
[/https://www.ooredoo.com/ar/careers/what-we-offer](https://www.ooredoo.com/ar/careers/what-we-offer)
427. - مجموعة أوريدو . (13 فيفري 2023). إيرادات مجموعة Ooredoo المبدئية للسنة المالية 2022 ترتفع بنسبة 4% وتصل إلى 23 مليار رقب. تاريخ الاسترداد 10 12 2023، من مجموعة أوريدو:
https://www.ooredoo.com/ar/media/news_view/%D8%A5%D9%8A%D8%B1%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%AA-%D9%85%D8%AC%D9%85%D9%88%D8%B9%D8%A9-ooredoo-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A8%D8%AF%D8%A6%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D8%B3%D9%86%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84/#:~:text=%D9
429. - مجموعة أوريدو . (2023). لمحة عنا. تاريخ الاسترداد 15 12 2023، من الموقع الرسمي لمجموعة أوريدو:
[/https://www.ooredoo.com/ar/who_we_are](https://www.ooredoo.com/ar/who_we_are)

430. - محمد الأمين. (6, 10, 2023). تعبئة رصيد أوريدو بالبطاقة الذهبية عبر الأنترنت. تم الاسترداد من أخبار الجزائر:

<https://akhbaraljazair.com/%D8%AA%D8%B9%D8%A8%D8%A6%D8%A9-%D8%B1%D8%B5%D9%8A%D8%AF-%D8%A3%D9%88%D8%B1%D9%8A%D8%AF%D9%88-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B7%D8%A7%D9%82%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B0%D9%87%D8%A8%D9%8A%D8%A9/>

431. - نائلة فرح. (25, 09, 2022). Ooredoo الجزائر تُعلن عن الشعار الجديد لعلامتها التجارية. تاريخ

الاسترداد 21 11, 2023، من الجزائر اليوم: <https://www.aljazairalyoum.dz/ooredoo-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1-%D8%AA%D9%8F%D8%B9%D9%84%D9%86-%D8%B9%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B9%D8%A7%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%AF%D9%8A%D8%AF-%D9%84%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%85>

الملاحق

ملحق رقم (01): قائمة المحكمين

الرقم	اسم ولقب المحكم	الرتبة العلمية	الجامعة
01	محمد قريشي	أستاذ	جامعة بسكرة
02	عبلة بزقراري	أستاذ محاضراً	جامعة بسكرة
03	زينب حجاج	أستاذ	جامعة البليلة
04	وافية زاير	أستاذ	جامعة البليلة
05	حكيم بن جروة	أستاذ	جامعة ورقلة
05	عبد النعيم دفرور	أستاذ	جامعة الوادي
06	بوبكر عباسي	أستاذ محاضراً	جامعة الوادي
07	عثمان مديني	أستاذ محاضراً	جامعة الوادي

ملحق رقم (02): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



استبانة موجهة لإطارات مؤسسة أوريدو الجزائر

(Questionnaire destiné aux cadres de l'entreprise Ooredoo Algérie)

السيدات والسادة المحترمين

تحية طيبة وبعد :

يسرنا أن نقدم لكم هذه الاستمارة والتي تعد جزءا من اعداد أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير والموسومة بـ : "مساهمة الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر".

يشرفنا مشاركتكم هذه الدراسة والتكرم بالإجابة على جميع الأسئلة الموجودة بهذه الاستمارة، حيث أن الدقة في الاجابة سينعكس على دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها. كما نعلمكم بأن المعلومات المتحصل عليها سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي . شاكرين لكم سلفا حسن تعاونكم.

Nous avons le plaisir de vous présenter ce formulaire s'inscrivant dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat en sciences de gestion intitulée : « *La contribution de l'innovation marketing à l'atteinte de l'excellence de la performance de l'entreprise économique. Etude de cas de l'entreprise de Télécommunication Ooredoo Algérie* ». Nous souhaitons votre participation à cette étude et de bien vouloir répondre à toutes les questions dans ce formulaire, sachant que l'exactitude de vos réponses reflétera l'exactitude des résultats qui seront obtenus. Nous vous informons également que les informations recueillies seront traitées de manière strictement confidentielle et ne seront utilisées qu'à des fins de recherches scientifiques.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

المشرف : الأستاذة الدكتوراة قطاف فيروز

(fairouz.guettaf@univ-biskra.dz)

من إعداد الباحثة : عزيزة آمنة

(a.aziez@univ-biskra.dz)

السنة الجامعية: 2024/2023

Année universitaire : 2023/2024

القسم الأول : البيانات الشخصية (Données personnelles)

يرجى منكم اختيار الاجابة المناسبة بوضع العلامة (*) أمام الخانة المناسبة:

Veillez mettre le signe (X) devant la case qui correspond à votre réponse :

- الجنس (Sexe) : ذكر (Masculin) أنثى (Féminin)
- السن (Age) : أقل من 30 سنة (Moins de 30 ans) من (30 - 39 سنة) (de 30 à 39 ans)
من (40 - 49 سنة) (de 40 à 49 ans) 50 سنة فأكثر (50 ans et plus)
- المؤهل العلمي (Niveau d'étude) : ليسانس (Licence)
ماجستير (Master)
دراسات عليا (post graduation)
- الوظيفة (Poste ou fonction) :

- مدير عام (Directeur Général)
نائب مدير (Sous Directeur)
رئيس مصلحة (Chef Service)
رئيس قسم (Chef Département)
مدير جهوي (Directeur régional)
مسؤول منطقة (Responsable de zone)
رئيس فرقة تجارية (Chef d'équipe commerciale)
مشرف (Superviseur de boutique)
مستشار مبيعات (Conseillé de ventes)
أخرى (Autre) . أذكرها (mentionnez-la) :

- سنوات الخبرة (Années d'expérience) : أقل من 5 سنوات (Moins de 5 ans) من 5 إلى أقل من 10 سنوات (de 5 à moins 10 ans)
من 10 إلى أقل من 15 سنة (de 10 à moins 15 ans) من 15 سنة فأكثر (Plus de 15 ans)

- الولاية (la Wilaya) :

القسم الثاني : محاور الاستبانة

يرجى وضع اشارة (*) في الخانة التي تراها تناسب رأيك

Veillez mettre le signe (X) à la réponse qui correspond à votre opinion.

• المحور الأول : الابتكار التسويقي : (Axe Innovation Marketing)

الرقم	أبعاد الابتكار التسويقي وعبارات القياس <i>Expressions de mesure</i>	موافق بشدة <i>Tout à fait d'accord</i>	موافق <i>D'accord</i>	محايد <i>Sans opinion</i>	غير موافق <i>En désaccord</i>	تماما غير موافق <i>Tout à fait d en désaccord</i>
❖ البعد الأول : الابتكار في المنتج (Innovation dans le produit)						
1	تحرص المؤسسة على التتويج في عروضها و في تشكيلة خدماتها بما يتناسب مع مختلف شرائح الزبائن. L'entreprise tient beaucoup à diversifier ses offres et sa gamme de services afin répondre aux différents segments de clientèle.					
2	تحرص المؤسسة على ادخال تعديلات على الخدمات المقدمة بشكل يلبي حاجات وتطلعات الزبائن. L'entreprise tient beaucoup à faire entrer des modifications aux services fournis sur le marché de manière à répondre aux attentes des clients.					
3	تقدم المؤسسة خدمات اضافية تتناسب مع حاجات الزبائن تميزها عن باقي المنافسين. L'entreprise offre des services supplémentaires adaptés aux besoins des clients et qui les distinguent des autres concurrents.					
4	تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات مبتكرة ذات جودة عالية بصفة مستمرة. L'entreprise cherche continuellement à offrir des produits et services innovants de haute qualité.					
5	تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات مبتكرة يصعب تقليدها من طرف المنافسين. L'entreprise tient beaucoup à fournir des services innovants difficiles à imiter par les concurrents.					
6	تركز المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماتها. L'entreprise tient beaucoup à se baser sur les nouvelles technologies pour fournir ses services.					
❖ البعد الثاني : الابتكار في السعر (Innovation dans le prix)						
الرقم	أبعاد الابتكار التسويقي وعبارات القياس <i>Expressions de mesure</i>	موافق بشدة <i>Tout à fait d'accord</i>	موافق <i>D'accord</i>	محايد <i>Sans opinion</i>	غير موافق <i>En désaccord</i>	غير موافق تماما <i>Tout à fait d en désaccord</i>
7	تحرص المؤسسة باستمرار على تقديم عروض سعرية مبتكرة جذابة لجذب المزيد من الزبائن. L'entreprise tient beaucoup continuellement à proposer des offres de prix innovantes et attractives pour attirer plus de clients.					
8	تعتمد المؤسسة على طرق تسعير جديدة تتوافق مع متطلبات الزبائن. L'entreprise propose de nouvelles méthodes de tarification qui correspondent aux exigences des clients.					
9	تقدم المؤسسة طرق جديدة ومبتكرة ومتميزة عن المنافسين لتسهيلات الدفع للحصول على الخدمات. L'entreprise propose de nouvelles méthodes des facilités de paiement innovantes et distinctes des concurrents.					

					10	تقدم المؤسسة أسعارا مناسبة للخدمات الجديدة مقارنة بالمنافع التي يحصل عليها الزبون. L'entreprise propose des prix raisonnables pour les nouveaux services par rapport aux avantages dont bénéficie le client.
					11	تعتمد المؤسسة على طريقة الأسعار المنخفضة كوسيلة لتحقيق التميز في الأسواق. L'entreprise s'appuie sur la méthode de réduction des prix pour parvenir à l'excellence sur les marchés.
					12	تحرص المؤسسة على الأخذ بعين الاعتبار خصائص المستهلكين عند تطبيق ابتكاراتها السعرية. L'entreprise tient compte des caractéristiques des consommateurs en mettant en œuvre ses innovations en matière de prix.
					13	تستخدم المؤسسة أسلوب تسعير المجموعة (pack) للتأثير على قرار الشراء لدى الزبون. L'entreprise propose une méthode de tarification sous forme de forfait (pack) pour influencer la décision d'achat du client.

❖ البعد الثالث: الابتكار في التوزيع (Innovation dans la Distribution)

غير موافق تماما Tout à fait d en désaccord	غير موافق En désaccord	محايد Sans opinion	موافق D'accord	موافق بشدة Tout à fait d'accord	الرقم	أبعاد الابتكار التسويقي وعبارات القياس <i>Expressions de mesure</i>
					14	تستخدم المؤسسة أساليب توزيع مبتكرة تناسب احتياجات الزبائن. L'entreprise utilise des nouvelles méthodes innovantes de distribution qui conviennent aux besoins de ses clients.
					15	توفر المؤسسة وكالات تجارية ونقاط بيع متعددة عبر مختلف المناطق لضمان تغطية جغرافية فعالة على كامل التراب الوطني. L'entreprise met à disposition de multiples agences commerciales et points de vente dans diverses régions pour assurer une couverture géographique efficace sur tout le territoire national.
					16	تقوم المؤسسة بتوفير خدماتها للزبون في الوقت والمكان المناسبين بأقل التكاليف. L'entreprise tient à fournir ses services aux clients aux bons moments et endroit avec des moindres coûts.
					17	تعتمد المؤسسة على أحدث التقنيات والتكنولوجيات في توزيع خدماتها بطرق مبتكرة مقارنة بالمنافسين. L'entreprise s'appuie sur les dernières technologies dans la distribution de ses services d'une manière innovante par rapport à ses concurrents

❖ البعد الرابع: الابتكار في الاتصالات التسويقية (Innovation dans la Communication marketing)

					18	تسعى المؤسسة إلى التميز عن المنافسين من خلال استخدام أساليب ترويجية مبتكرة. L'entreprise vise à se démarquer de ses concurrents par l'utilisation de méthodes promotionnelles innovantes.
					19	تستخدم المؤسسة طرق مبتكرة للتعريف بمنتجاتها وخدماتها الجديدة التي تطرح في السوق لأول مرة. L'entreprise utilise des méthodes innovantes pour introduire ses nouveaux produit et services sur le marché pour la première fois.

					<p>تعتمد المؤسسة في اعلاناتها على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال مثل الاعلان الالكتروني والإعلان عبر التطبيقات الرقمية .</p> <p>L'entreprise s'appuie dans ses publicités sur l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication telle que la publicité électronique et la publicité à travers les applications numériques.</p>	20
					<p>تسعى المؤسسة إلى تقديم اعلانات مبتكرة من خلال عرض أفكار غير مألوفة.</p> <p>L'entreprise vise à proposer des publicités innovantes en présentant des idées inédites.</p>	21
					<p>تقدم المؤسسة باستمرار وسائل مبتكرة لتنشيط المبيعات.</p> <p>L'entreprise propose en permanence des nouveaux moyens innovants de promotion des ventes.</p>	22
					<p>تحرص المؤسسة على تحسين صورتها لدى مختلف أصحاب المصلحة من خلال نشر معلومات صحيحة وواضحة.</p> <p>L'entreprise tient beaucoup à améliorer son image auprès de ses différentes parties prenantes (en publiant des informations correctes et claires).</p>	23
					<p>تراعي المؤسسة القيم الاجتماعية والأخلاقية السائدة في المجتمع عند الابتكار في مزيجها الترويجي.</p> <p>L'entreprise tient compte des valeurs sociales et éthiques en vigueur dans la société en mettant en œuvre ses innovations en matière de mix promotionnel.</p>	24
					<p>تخصص المؤسسة ميزانية معتبرة للابتكار في عملياتها الترويجية .</p> <p>L'entreprise consacre un budget important à l'innovation dans ses opérations promotionnelles.</p>	25
					<p>تقوم المؤسسة بالمشاركة في مختلف التظاهرات الثقافية والخيرية بهدف تحسين صورتها الذهنية لدى زبائنها .</p> <p>L'entreprise participe à divers événements culturels et caritatifs pour améliorer son image auprès de ses clients.</p>	26
❖ البعد الخامس: الابتكار في الأفراد مقدمي الخدمة (Innovation dans le personnel)						
					<p>أبعاد الابتكار التسويقي وعبارات القياس</p> <p><i>Expressions de mesure</i></p>	الرقم
غير موافق تماما <i>Tout à fait d' désaccord</i>	غير موافق <i>En désaccord</i>	محايد <i>Sans opinion</i>	موافق <i>D' accord</i>	موافق بشدة <i>Tout à fait d' accord</i>		
					<p>تحرص المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية .</p> <p>L'entreprise vise à recruter des personnes qualifiées et talentueuses.</p>	27
					<p>يتمتع مقدمو الخدمة بالمهارة والقدرة على تقديم الخدمات للزبائن بطريقة مميزة تلبى تطلعاتهم.</p> <p>Les prestataires de service ont les compétences et la capacité de fournir des services aux clients d'une manière distinctive et qui répondent à leurs attentes.</p>	28
					<p>يقوم مقدمو الخدمة بالإصغاء للزبائن ومتابعة تطور احتياجاتهم بغية كسب ولائهم.</p> <p>Les prestataires de service sont toujours à l'écoute des clients et suivent l'évolution de leurs besoins afin de les fidéliser.</p>	29

					تقوم المؤسسة ببرمجة دورات تكوينية ومحاضرات دورية لتدريب موظفيها على أساليب التفكير الابداعي. L'entreprise organise des formations et des conférences périodiquement pour former son personnel aux méthodes de pensée créative.	30
					تقوم المؤسسة بتشجيع السلوكيات الابتكارية لدى الموظفين من خلال تقديم حوافز وجوائز مادية أو معنوية. L'entreprise encourage les comportements innovants et créatifs chez son personnel en leur motivant matériellement et moralement.	31
❖ البعد السادس: الابتكار في عملية تقديم الخدمة (Innovation dans le processus de prestation de service)						
					تحرص المؤسسة على ابتكار طرق جديدة لتحسين عملياتها الخدمية. L'entreprise tient à innover des nouvelles méthodes afin d'améliorer ses opérations de service.	32
					تتم معالجة شكاوى الزبائن بسرعة وبأساليب جديدة ومبتكرة تعزز من رضا الزبون. Les réclamations des clients sont traitées rapidement tout en utilisant des méthodes nouvelles et innovantes qui améliorent la satisfaction des clients.	33
					تقوم المؤسسة بتخفيض الوقت اللازم للحصول على الخدمة . L'entreprise réduit le temps nécessaire pour obtenir le service.	34
					تقوم المؤسسة من خلال الابتكار بتبسيط الاجراءات المتعلقة بتقديم الخدمة وجعلها رقمية أكثر. L'entreprise utilise l'innovation pour simplifier les procédures liées à la prestation de service et de les digitaliser.	35
❖ البعد السابع: الابتكار في الدليل المادي (Innovation dans le Les preuves matérielles)						
					تعمل المؤسسة على تهيئة المحيط المادي لها وللوكالات التابعة لها بشكل مميز وجذاب. L'entreprise vise à concevoir un environnement physique distinctif et attrayant pour elle-même et ses agences affiliées.	36
					تتوفر لدى المؤسسة ونقاط البيع التابعة لها على تجهيزات تقنية حديثة لتسريع خدمة الزبائن. L'entreprise et ses points de vente disposent des équipements techniques modernes pour accélérer le service client.	37
					تعتمد المؤسسة على تصاميم خاصة لمحيطها المادي بشكل يسهل تمييزه عن باقي المنافسين. L'entreprise s'appuie sur des designs spéciaux pour son environnement physique d'une manière lui permettant de la distinguer facilement des autres concurrents.	38
					تساعد مرافق الراحة والانتظار بالوكالات التجارية التابعة للمؤسسة على حصول الزبون على الخدمة بشكل مميز. Les aires de commodité et d'attente au niveau du siège de l'entreprise et de ses agences commerciales aident le client à obtenir le service de façon distinctive.	39
					الموقع الجغرافي للمؤسسة والوكالات التابعة لها جذاب ومتميز مقارنة بالمنافسين. L'endroit géographique de l'entreprise et de ses agences affiliées est attrayant et distinct par rapport aux concurrents.	40

• المحور الثاني: الأداء المتميز (Axe Excellence de la Performance)

غير موافق تماما Tout à fait d en désaccord	غير موافق En désaccord	محايد Sans opinion	موافق D'accord	موافق بشدة Tout à fait d'accord	أبعاد الأداء المتميز وعبارات القياس Expressions de mesure	الرقم
❖ البعد الأول: الأداء المتميز من المنظور المالي ((Excellence de la performance d'une perspective financière))						
					تمكنت المؤسسة من تعظيم عوائدها على الاستثمار بفضل ابتكاراتها التسويقية. L'entreprise a pu maximiser ses rendements sur investissement grâce à ses 'innovation marketing.	1
					حققت المؤسسة مبيعات معتبرة تتماشى مع حجم ونوع الابتكارات التي قدمتها في المجال التسويقي. L'entreprise a réalisé des ventes importantes grâce à ses innovations dans le domaine du marketing.	2
					أدت كثافة العروض والخدمات الجديدة التي قدمتها المؤسسة إلى زيادة حصتها السوقية L'intensité des nouvelles offres et services fournis par l'entreprise a entraîné une augmentation de sa part de marché.	3
					ساهمت الأنشطة الابتكارية للمؤسسة في زيادة أرباحها. Les activités innovantes de l'entreprise ont contribué à l'augmentation de ses bénéfices.	4
					تستغل المؤسسة كل إمكانياتها المتاحة لتحقيق التميز في أداها المالي. L'entreprise exploite tous ses moyens et capacités disponibles en matière d'innovation marketing pour atteindre l'excellence en matière de sa performance financière.	5
❖ البعد الثاني : الأداء المتميز من منظور الزبائن ((Excellence de la performance d'une perspective Client))						
غير موافق تماما Tout à fait d en désaccord	غير موافق En désaccord	محايد Sans opinion	موافق D'accord	موافق بشدة Tout à fait d'accord	أبعاد الأداء المتميز وعبارات القياس Expressions de mesure	الرقم
					يساعد الابتكار التسويقي في حصول الزبائن على خدمات مميزة مما يزيد من مستوى الرضا لديهم. L'innovation marketing permet aux clients d'obtenir des services distingués ce qui augmente leur niveau de satisfaction.	6
					ساهمت العروض المبتكرة التي تقدمها المؤسسة في زيادة عدد مشتركياها. Les offres innovantes de l'entreprise ont contribué à augmenter le nombre de ses abonnés.	7
					تساهم التكنولوجيات الحديثة التي تمتلكها المؤسسة في تميز أداها بتقديمها لخدمات ومنتجات مبتكرة ومتميزة تفوق توقعات الزبائن. Les technologies modernes que possède l'entreprise contribuent à	8

					<p>تقوم المؤسسة بتحفيز موردها البشري على الابتكار مما يجعله أداة فعالة في تحقيق ودعم التميز في أدائها .</p> <p>L'entreprise motive ses ressources humaines à innover ce qui en fait un outil efficace pour atteindre et soutenir l'excellence dans sa performance.</p>	18
					<p>تساهم المهارات الابتكارية والمعارف التي يمتلكها المورد البشري للمؤسسة بشكل واضح في تميز أدائها.</p> <p>Les compétences innovatrices et les connaissances que possèdent les ressources humaines de l'entreprise contribuent clairement à atteindre l'excellence dans sa performance.</p>	19
					<p>تهيئ المؤسسة المناخ الذي يساعد على ظهور القدرات الابتكارية لدى العاملين.</p> <p>L'entreprise tient beaucoup à créer un climat favorisant l'émergence de capacités d'innovation chez les employés.</p>	20
					<p>تمتلك المؤسسة أنظمة معلومات متطورة تساهم في تميز أداء عملياتها الداخلية.</p> <p>L'entreprise dispose de systèmes d'information développés qui contribuent à l'excellence de la performance de ses opérations internes.</p>	21

شكرا لحسن تعاونكم .

Merci pour votre patience et collaboration

ملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS . V25

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	valide	cumulé
Valide	ذكر	74	64,9	64,9	64,9
	أنثى	40	35,1	35,1	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	valide	cumuli
Valide	أقل من 30	25	21,9	21,9	21,9
	بين 30 و 39	55	48,2	48,2	70,2
	بين 40 و 49	34	29,8	29,8	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

		المؤهل_العلمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	valide	cumuli
Valide	ليسانس	50	43,9	43,9	43,9
	ماستر	59	51,8	51,8	95,6
	دراسات عليا	5	4,4	4,4	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

		الوظيفة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	valide	cumuli
Valide	مسؤول منطقة	11	9,6	9,6	9,6
	رئيس فرقة تجارية	27	23,7	23,7	33,3
	مشرف	19	16,7	16,7	50,0
	مستشار مبيعات	57	50,0	50,0	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

		الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	valide	cumuli
Valide	أقل من 5 سنوات	29	25,4	25,4	25,4
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	29	25,4	25,4	50,9
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	39	34,2	34,2	85,1
	من 15 سنة فأكثر	17	14,9	14,9	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

		الولاية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	valide	cumuli
Valide	Jijel	1	,9	,9	,9
	الاعواط	5	4,4	4,4	5,3
	البويرة	3	2,6	2,6	7,9
	الجزائر	12	10,5	10,5	18,4
	الجلفة	4	3,5	3,5	21,9
	السعيدة	10	8,8	8,8	30,7
	الطارف	6	5,3	5,3	36,0
	المسيلة	6	5,3	5,3	41,2
	النعامة	4	3,5	3,5	44,7
	الوادي	3	2,6	2,6	47,4
	اليزي	6	5,3	5,3	52,6
	برج بوعر	2	1,8	1,8	54,4
	برج بوعر	3	2,6	2,6	57,0
	بسكرة	10	8,8	8,8	65,8
	بشار	5	4,4	4,4	70,2
	تبسة	4	3,5	3,5	73,7
	تقورت	6	5,3	5,3	78,9
	عنابة	6	5,3	5,3	84,2
	غرداية	3	2,6	2,6	86,8
	قالمة	6	5,3	5,3	92,1
	مسيلة	1	,9	,9	93,0
	ورقلة	8	7,0	7,0	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
منتج	114	4,3246	,64487
السعر	114	4,1717	,48869
التوزيع	114	4,3311	,61372
اتصال تسويقي	114	4,3060	,52649
مقدمي خدمة	114	4,2439	,65325
تقديم الخدمة	114	4,2610	,56088
الدليل المادي	114	4,3105	,63863
الابتكار التسويقي	114	4,2761	,42241
N valide (liste)	114		

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
الاداء المالي	114	4,2158	,57447
الزبان	114	4,3443	,58502
العمليات الداخلية	114	4,2061	,55357
النمو التعلم	114	4,1287	,79484
الاداء المتميز	114	4,2126	,53577
N valide (liste)	114		

♦ اختبار الفرضية الرئيسية الاولى:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,803 ^a	,644	,641	,32094	,644	202,909	1	112	,000

a. Predictors: (Constant), ابتكار

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,900	1	20,900	202,909	,000 ^b
	Residual	11,536	112	,103		
	Total	32,436	113			

a. Dependent Variable: متميز

b. Predictors: (Constant), ابتكار

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,141	,307		-,459	,647
	ابتكار	1,018	,071	,803	14,245	,000

a. Dependent Variable: متميز

♦ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الدليل_المادي, التوزيع, منتج, مقدمي_خدمة, السعر, اتصال, تقديم الخدمة ^b		Enter

a. Dependent Variable: متميز

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,843 ^a	,711	,691	,29761	,711	37,173	7	106	,000

a. Predictors: (Constant), الدليل_المادي, التوزيع, منتج, مقدمي_خدمة, السعر, اتصال, تقديم_الخدمة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,047	7	3,292	37,173	,000 ^b
	Residual	9,389	106	,089		
	Total	32,436	113			

a. Dependent Variable: متميز

b. Predictors: (Constant), الدليل_المادي, التوزيع, منتج, مقدمي_خدمة, السعر, اتصال, تقديم_الخدمة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,026	,291		-,088	,930
	منتج	,058	,051	,070	1,131	,260
	السعر	,287	,083	,262	3,469	,001
	التوزيع	-,101	,058	-,116	-1,752	,083
	اتصال	,420	,078	,413	5,367	,000
	مقدمي_خدمة	,242	,057	,295	4,275	,000
	تقديم_الخدمة	-,074	,079	-,077	-,935	,352
	الدليل_المادي	,164	,064	,195	2,560	,012

a. Dependent Variable: متميز

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	اتصال	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	مقدمي_خدمة	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
3	السعر	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
4	الدليل_المادي	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

متميز. Dependent Variable:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,724 ^a	,525	,521	,37099	,525	123,672	1	112	,000
2	,789 ^b	,623	,616	,33181	,098	29,011	1	111	,000
3	,820 ^c	,672	,663	,31092	,049	16,417	1	110	,000
4	,834 ^d	,695	,684	,30125	,023	8,173	1	109	,005

a. Predictors: (Constant), اتصال

b. Predictors: (Constant), اتصال, مقدمي_خدمة

c. Predictors: (Constant), اتصال, مقدمي_خدمة, السعر

d. Predictors: (Constant), اتصال, مقدمي_خدمة, السعر, الدليل_المادي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,021	1	17,021	123,672	,000 ^b
	Residual	15,415	112	,138		
	Total	32,436	113			
2	Regression	20,215	2	10,108	91,807	,000 ^c
	Residual	12,221	111	,110		
	Total	32,436	113			
3	Regression	21,802	3	7,267	75,178	,000 ^d
	Residual	10,634	110	,097		
	Total	32,436	113			
4	Regression	22,544	4	5,636	62,103	,000 ^e
	Residual	9,892	109	,091		

Total	32,436	113			
-------	--------	-----	--	--	--

- a. Dependent Variable: متميز
b. Predictors: (Constant), اتصال
c. Predictors: (Constant), اتصال, مقدمي_خدمة
d. Predictors: (Constant), اتصال, مقدمي_خدمة, السعر
e. Predictors: (Constant), اتصال, مقدمي_خدمة, السعر, الدليل_المادي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,038	,288		3,611	,000
اتصال	,737	,066	,724	11,121	,000
2 (Constant)	,579	,271		2,136	,035
اتصال	,550	,069	,540	7,998	,000
مقدمي_خدمة	,298	,055	,364	5,386	,000
3 (Constant)	-,011	,293		-,037	,971
اتصال	,463	,068	,455	6,825	,000
مقدمي_خدمة	,252	,053	,307	4,742	,000
السعر	,278	,069	,253	4,052	,000
4 (Constant)	-,032	,284		-,112	,911
اتصال	,373	,073	,366	5,109	,000
مقدمي_خدمة	,205	,054	,251	3,803	,000
السعر	,241	,068	,220	3,560	,001
الدليل_المادي	,177	,062	,211	2,859	,005

a. Dependent Variable: متميز

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	منتج	,200 ^b	2,995	,003	,273	,884
	السعر	,317 ^b	4,753	,000	,411	,799
	التوزيع	,059 ^b	,808	,421	,076	,790
	مقدمي_خدمة	,364 ^b	5,386	,000	,455	,744
	تقديم_الخدمة	,230 ^b	2,818	,006	,258	,601
	الدليل_المادي	,368 ^b	4,798	,000	,414	,604
2	منتج	,175 ^c	2,907	,004	,267	,879
	السعر	,253 ^c	4,052	,000	,360	,762
	التوزيع	-,025 ^c	-,367	,714	-,035	,747
	تقديم_الخدمة	,085 ^c	1,038	,302	,098	,509
	الدليل_المادي	,261 ^c	3,427	,001	,311	,534
3	منتج	,101 ^d	1,613	,110	,153	,755
	التوزيع	-,141 ^d	-2,096	,038	-,197	,642
	تقديم_الخدمة	-,044 ^d	-,530	,597	-,051	,430
	الدليل_المادي	,211 ^d	2,859	,005	,264	,515
4	منتج	,079 ^e	1,293	,199	,123	,742
	التوزيع	-,116 ^e	-1,747	,084	-,166	,628
	تقديم_الخدمة	-,095 ^e	-1,160	,249	-,111	,412

a. Dependent Variable: متميز

b. Predictors in the Model: (Constant), اتصال

c. Predictors in the Model: (Constant), اتصال, مقدمي_خدمة

d. Predictors in the Model: (Constant), اتصال, مقدمي_خدمة, السعر

e. Predictors in the Model: (Constant), اتصال, مقدمي_خدمة, السعر, الدليل_المادي

- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
	1	. ابتكار ^b	

a. Dependent Variable: الاداء_المالي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,660 ^a	,436	,431	,43340	,436	86,529	1	112	,000

a. Predictors: (Constant), ابتكار

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,254	1	16,254	86,529	,000 ^b
	Residual	21,038	112	,188		
	Total	37,292	113			

a. Dependent Variable: الاداء_المالي

b. Predictors: (Constant), ابتكار

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,377	,415		,908	,366
	ابتكار	,898	,097	,660	9,302	,000

a. Dependent Variable: الاداء_المالي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ابتكار ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الزبائن

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,721 ^a	,520	,516	,40708	,520	121,372	1	112	,000

a. Predictors: (Constant), ابتكار

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,113	1	20,113	121,372	,000 ^b
	Residual	18,560	112	,166		
	Total	38,674	113			

a. Dependent Variable: الزبائن

b. Predictors: (Constant), ابتكار

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	,073	,390		,189	,851
	ابتكار	,999	,091	,721	11,017	,000

a. Dependent Variable: الزبائن

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ابتكار ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: العمليات_الداخلية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,630 ^a	,397	,392	,43170	,397	73,804	1	112	,000

a. Predictors: (Constant), ابتكار

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,755	1	13,755	73,804	,000 ^b
	Residual	20,873	112	,186		
	Total	34,628	113			

a. Dependent Variable: العمليات_الداخلية

b. Predictors: (Constant), ابتكار

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	,674	,413		1,632	,105
	ابتكار	,826	,096	,630	8,591	,000

a. Dependent Variable: العمليات_الداخلية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ابتكار ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: النمو_التعلم

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,703 ^a	,495	,490	,56755	,495	109,630	1	112	,000

a. Predictors: (Constant), ابتكار

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35,314	1	35,314	109,630	,000 ^b
	Residual	36,077	112	,322		
	Total	71,391	113			

a. Dependent Variable: النمو_التعلم

b. Predictors: (Constant), ابتكار

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	-1,530	,543		-2,818	,006
	ابتكار	1,323	,126	,703	10,470	,000

a. Dependent Variable: النمو_التعلم

ملحق رقم (04): معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

		الابتكار في المنتج	الابتكار في السعر	الابتكار في التوزيع	الابتكار في الاتصال التسويقي	الابتكار في الافراد	الابتكار في عملية تقديم الخدمة	الابتكار في الدليل المادي	الأداء المتميز منظور مالي	الأداء المتميز منظور الزبائن	الأداء المتميز منظور العمليات الداخلية	الأداء المتميز منظور النمو و التعلم
الابتكار في المنتج	Corrélacion de Pearson	1										
	Sig. (bilatérale)											
	N	114										
الابتكار في السعر	Corrélacion de Pearson	,474**	1									
	Sig. (bilatérale)	,000										
	N	114	114									
الابتكار في التوزيع	Corrélacion de Pearson	,278**	,529**	1								
	Sig. (bilatérale)	,003	,000									
	N	114	114	114								
الابتكار في الاتصال التسويقي	Corrélacion de Pearson	,340**	,449**	,458**	1							
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000								
	N	114	114	114	114							
الابتكار في الافراد	Corrélacion de Pearson	,237*	,393**	,412**	,506**	1						
	Sig. (bilatérale)	,011	,000	,000	,000							
	N	114	114	114	114	114						
الابتكار في عملية تقديم الخدمة	Corrélacion de Pearson	,253**	,587**	,433**	,632**	,581**	1					
	Sig. (bilatérale)	,007	,000	,000	,000	,000						
	N	114	114	114	114	114	114					
الابتكار في الدليل المادي	Corrélacion de Pearson	,365**	,455**	,304**	,630**	,546**	,613**	1				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,000	,000					
	N	114	114	114	114	114	114	114				
الأداء المتميز منظور مالي	Corrélacion de Pearson	,305**	,408**	,316**	,659**	,510**	,491**	,598**	1			
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,001	,000	,000	,000	,000				
	N	114	114	114	114	114	114	114	114			
الأداء المتميز منظور الزبائن	Corrélacion de Pearson	,403**	,504**	,230*	,617**	,634**	,503**	,694**	,550**	1		
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,014	,000	,000	,000	,000	,000			
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114		
الأداء المتميز منظور العمليات الداخلية	Corrélacion de Pearson	,283**	,491**	,260**	,631**	,397**	,512**	,564**	,546**	,634**	1	
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	
الأداء المتميز منظور النمو و التعلم	Corrélacion de Pearson	,421**	,529**	,409**	,570**	,609**	,507**	,506**	,601**	,664**	,635**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114